

Will, Matthias Georg

Working Paper

Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können

Diskussionspapier, No. 2012-10

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Will, Matthias Georg (2012) : Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können, Diskussionspapier, No. 2012-10, ISBN 978-3-86829-499-6, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-17605>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170368>

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

Der blinde Fleck der
Change-Management-Literatur:
Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen
Wandlungsprozess blockieren können

Diskussionspapier Nr. 2012-10

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 978-3-86829-498-9 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86829-499-6 (elektronische Form)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autoranschrift

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

Korrespondenzanschrift

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

Kurzfassung

Change Management beeinflusst die Wohlfahrt von Mitarbeitern, Managern und Organisationseinheiten auf unterschiedliche Weise. Selbst wenn organisatorischer Wandel langfristig einen positiven Wohlfahrtseffekt hat, können Widerstände entstehen, die sich als einseitige Rationalfallen identifizieren lassen. Es existieren rationale Gründe, den Wandel trotz wechselseitiger Besserstellungspotentiale zu blockieren. Aufbauend auf einer interaktionstheoretischen Rekonstruktion werden zwei Heuristiken entwickelt: (1) Wie können Change Manager diese Rationalfallen entdecken, und (2) welche Gegenstrategien sind erforderlich, damit Mitarbeiter den Wandel *wollen*, anstatt ihn umsetzen zu *sollen*? Die hier analysierten Rationalfallen können durch einseitige Bindungen überwunden werden. Abschließend zeigt dieser Beitrag, dass einseitige Rationalfallen unabhängig von der Hierarchie existieren können.

Schlagwörter: Widerstände gegen Change Management, organisatorischer Wandel, Bindungsmechanismen, Hold-Up, Rationalfallen, soziale Dilemmata

Abstract

Change Management differently the prosperity of employees, managers and organizational units. Even if organizational change has a positive long-run effect on the prosperity, it can nevertheless avoid resistance. In this case, resistance can be identified as one-sided social dilemma. Despite mutual benefits, rational reasons can exist to block change. This paper develops two heuristics by an approach that draws on interaction theory: (1) How can change managers discover one-sided dilemmas and (2) which counter-strategies are necessary so that employees want change instead of being supposed to implement change. The analyzed one-sided dilemmas can be overcome through commitment mechanisms. Finally, the paper shows different one-sided dilemmas which can exist irrespectively from the hierarchy.

Key Words: Resistance against Change Management, Organizational Change, Commitment Technologies, Hold-Up, Social Dilemmas

Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur – Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können

Matthias Georg Will*

Als der Schreiner in Bertolt Brechts „Der gute Mensch von Sezuan“ in Shen Tes Tabakladen 100 Silberdollar für nach Maß gefertigte Stelllagen eintreiben möchte, handelt Shen Tes Cousin Shui Ta den Schreiner auf den läppischen Betrag von 20 Silberdollar herunter.¹ Der Cousin kann den Preis so stark drücken, weil es nur wenige alternative Nutzungsmöglichkeiten für die Nussbaumbretter gibt. Die Bretter sind individuell auf den Tabakladen zugeschnitten und eignen sich alternativ nur noch als Feuerholz. Der Cousin kündigt an, nur den Wert des Feuerholzes zu bezahlen und kann sich damit auch durchsetzen.

Doch was hat die Ausbeutung des Schreiners durch Shui Ta aus Brechts Bühnenstück mit Change Management zu tun? Dieser Beitrag veranschaulicht, dass ähnliche einseitige Ausbeutungssituationen im organisatorischen Wandlungsprozess in vielen Fällen vorkommen. Change Management wird dann häufig scheitern: Mitarbeiter, Manager und auch ganze Unternehmen bleiben so systematisch unter ihren wechselseitigen Besserstellungsmöglichkeiten. Dieser Beitrag liefert Change Managern zwei Heuristiken, wie sie einseitige Ausbeutungssituationen im Wandlungsprozess auffinden und wie sie adäquate Gegenstrategien entwickeln können. Die ökonomische Rekonstruktion dieser Ausbeutungssituationen eröffnet die Perspektive, danach zu fragen, wie das institutionelle Setting in einem Unternehmen gestaltet sein muss, damit die einzelnen Akteure Wandel *wollen*, anstatt ihn bloß umsetzen zu *sollen*.

Der erste Abschnitt veranschaulicht, wie ein Change-Management-Prozess bewirken kann, damit Manager, Mitarbeiter oder auch ganze Organisationseinheiten befürchten, einseitig wie der Schreiner in Brechts Drama ausgebeutet zu werden. Der zweite Abschnitt verdeutlicht, dass die Furcht vor einseitiger Ausbeutung kein Nullsummenspiel ist, wie man dem Beispiel mit Shui Ta und dem Schreiner fälschlicherweise entnehmen könnte. Die Furcht vor einseitiger Ausbeutung führt vielmehr zu einer wechselseitigen Schlechterstellung der potentiellen Ausbeuter und der Ausbeutbaren. Im dritten Abschnitt wird gezeigt, dass es für diejenigen, die sich vor Ausbeutung fürchten, rational sein kann, einen Nettowohlfahrtsverlust zu akzeptieren. Eine Heuristik zur erfolgreichen Steuerung von Wandlungsprozessen wird anhand der ökonomischen Rekonstruktion dieser Rationalfalle entwickelt. Die in der Literatur vorhandenen Ansätze zur Überwindung von Widerständen im Change-Management-Prozess werden dabei auf ihre Funktionalität untersucht. Aufbauend auf dieser Heuristik wird im vierten Abschnitt die Anpassung des institutionellen Settings diskutiert, damit der Wandel nicht aufgrund dieser Rationalfallen scheitert. Im letzten Abschnitt wird mit einer Neun-Felder-Matrix die Vielfältigkeit dieser Rationalfallen im Change-Management-Prozess analysiert.

* Für hilfreiche Hinweise möchte ich mich bedanken bei Stefan Hielscher, Ingo Pies und Peter Sass.

¹ Vgl. Brecht (2002, S. 34-35). Für das Aufgreifen dieses Beispiels vgl. auch Pies (1993, S. 236).

1. Der Einfluss von Change-Management-Prozessen auf die Wohlfahrt der betroffenen Akteure

Organisatorischer Wandel hat in vielen Fällen einen Einfluss auf den persönlichen Nutzen und die privaten (monetären und nicht-monetären) Kosten der vom Wandel betroffenen Belegschaft; Change Management beeinflusst die (materielle und immaterielle) Wohlfahrt² der Mitarbeiter und Manager. Change Management kann (a) Ängste vor Veränderungen erzeugen.³ (b) Häufig müssen infolge des Wandlungsprozesses Mitarbeiter und Manager Neues erlernen, um sich den veränderten Anforderungen anzupassen. Viele Menschen verbinden allerdings mit dem Erlernen von Neuem negative Assoziationen.⁴ (c) Organisatorische Wandlungsprozesse können sogar als eine Diskreditierung der eigenen Biographie wahrgenommen werden. Tätigkeiten, die bisher alltäglich waren und mit einer gewissen Eigenmotivation durchgeführt wurden, werden im Wandlungsprozess häufig durch neue Abläufe ersetzt. Die Veränderung gewohnter Prozesse kann dazu führen, dass die vom Wandel Betroffenen die Neuerungen als eine Abwertung der eigenen Erwerbsbiographie empfinden. Der Wandel konnotiert die bisherigen Tätigkeiten und damit die Erwerbsbiographien als ineffizient oder ineffektiv.⁵ (d) Das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Manager hängt auch von den Veränderungen ab, die der organisatorische Wandel auf freundschaftliche Beziehungen zwischen Kollegen hat.⁶ Kollegen, mit denen man sich gut verstanden hat, werden z. B. umgesetzt, und man erhält dafür neue Kollegen, mit denen erst eine persönliche Bindung aufgebaut werden muss. (e) Gerade für Vorgesetzte kann Change Management auch bedeuten, dass sich ihr Einfluss bzw. ihre Macht im Unternehmen verändert.⁷ (f) In vielen Fällen wird von Managern und Mitarbeitern erwartet, dass die Reformen neben den eigentlichen Tätigkeiten umgesetzt werden. Dies erfordert zusätzliche berufliche Anstrengungen.⁸ (g) Mitarbeiter und Manager empfinden die zusätzlichen Anstrengungen im Change-Management-Prozess manchmal als ungerecht.⁹ Das Gefühl, Ungerechtigkeit zu erleiden, reduziert ebenfalls die immaterielle Wohlfahrt der Belegschaft.

In der Summe muss Change Management die Wohlfahrt nicht zwangsläufig reduzieren, auch wenn einzelne Effekte die Wohlfahrt negativ beeinflussen. Aus der Perspektive von Managern und Mitarbeitern kann der Wandlungsprozess auf drei idealtypische Arten verlaufen (Abbildung 1): (1) Die Wohlfahrt von Mitarbeitern und Managern steigt dauerhaft, (2) die Wohlfahrt dieser Akteure sinkt dauerhaft, oder (3) die Wohlfahrt der Betroffenen sinkt temporär, um langfristig anzusteigen.

Variante (1) – Die Wohlfahrt der betroffenen Akteure steigt dauerhaft: Entgegen den vielfältigen Möglichkeiten, die die individuelle Wohlfahrt reduzieren, kann organisatorischer Wandel sogar die persönliche Wohlfahrt gegenüber dem Status quo U_{StQ} dauer-

² Für die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der Ökonomik lohnt sich ein äußerst weiter Vorteilbegriff, der auch nicht-monetäre Faktoren berücksichtigen kann. Vgl. z. B. Becker (1965, S. 495-500), Ghez, Becker (1975, S. 1-6), Becker (1993).

³ Vgl. Schein (2003, S. 5-6) und vgl. für einen Literaturüberblick Bovey, Hede (2001a, S. 372 und 2001b, S. 534).

⁴ Vgl. Sonntag, Stegmaier (2007, S. 48).

⁵ Vgl. Luhmann (1999, S. 149-155), Rumelt (1995, S. 8), Dijk, Dick (2009, S. 146-147).

⁶ Vgl. Lawrence (1969, S. 49), Nerding et al. (2008, S. 115-116), Dijk, Dick (2009, S. 145-147).

⁷ Vgl. Beer, Eisenstat (1996, S. 600), Dijk, Dick (2009, S. 144), Hutt et al. (1995, S. 23).

⁸ Vgl. Beer et al. (1990, S. 7), Rumelt (1995, S. 5), Klein, Sorra (1996, S. 1062), Kotter, Schlesinger (2008, S. 3), Dijk, Dick (2009, S. 144).

⁹ Vgl. Folger, Skarlicki (1999, S. 37-38).

haft erhöhen. Change Management führt in diesem Fall zu einer wechselseitigen Besserstellung zwischen dem Unternehmen und seiner Belegschaft. Steigt die Wohlfahrt dauerhaft an, dann haben Mitarbeiter und Manager grundsätzlich einen Anreiz, aus Eigeninteresse die Reformen umzusetzen.¹⁰ Empirische Untersuchungen zur Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR) legen beispielsweise nahe, dass eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die unmittelbar einen positiven Einfluss auf die Beziehungen zu externen Stakeholdern hat, auch die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter erhöht.¹¹ Die Einführung von CSR fördert nach diesen Studien mittelbar die Interaktionen zwischen der Belegschaft und dem Unternehmen. Die Implementierung von CSR ist ein Beispiel dafür, dass Change Management sowohl einen positiven Effekt für das Unternehmen als auch für die Belegschaft haben kann.

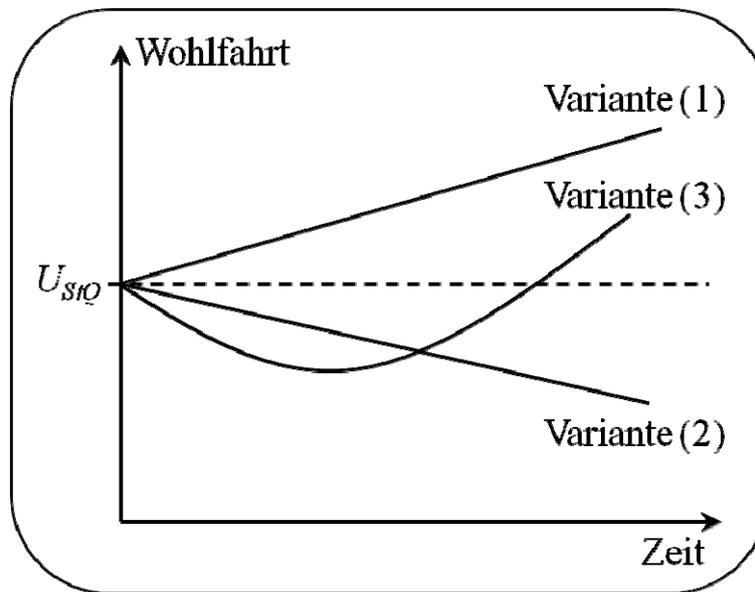


Abbildung 1: Der Einfluss von Change Management auf die individuelle Wohlfahrt der vom Wandel betroffenen Mitarbeiter und Manager¹²

Variante (2) – Die Wohlfahrt der Akteure sinkt dauerhaft: Change Management führt in vielen Fällen zu einer Reduktion der privaten Wohlfahrt, wie die vielfältigen Gründe in der Einführung dieses Abschnittes verdeutlichen. Die beruflichen Anstrengungen erhöhen sich, Mitarbeiter haben Angst vor Neuem oder müssen Sozialkapital abschreiben, weil sich durch den Umbau von Sachgebieten oder ganzen Abteilungen ihre unmittelbaren sozialen Kontakte verändern. Eine Reduktion der Wohlfahrt erklärt allerdings nicht abschließend, weshalb die betroffenen Akteure Widerstand entwickeln. Neben dem Wohlfahrtsverlust müssen noch weitere Bedingungen erfüllt sein: (a) Das Unternehmen ist nicht fähig oder willens, die Mitarbeiter für ihre zusätzlichen Anstrengungen im Wandlungsprozess adäquat zu entschädigen.¹³ (b) Das Monitoring des Unternehmens ist (weitestgehend) lückenlos, und von der Change-Management-Strategie abweichendes

¹⁰ Dass hier allerdings Rationalfallen lauern können, zeigt Will (2012, S. 6-9).

¹¹ Vgl. Valentine, Fleischman (2007, S. 164–166), Ali et al. (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).

¹² Eigene Darstellung.

¹³ Für eine Formalanalyse vgl. Will (2011, S. 16-18) und für Widerstände aufgrund fehlender Motivation vgl. die tendenziell individualpsychologisch orientierten Beiträge von Rumelt (1995), Waddell, Sohal (1998), Beer et al (1990), Beer und Eisenstat (1996), Bovey, Hede (2001a und 2001b), Dijk, Dick (2009), Folger, Skarlicki (1999), Klein, Sorra (1996), Kotter, Schlesinger (2008), Lawrence (1969), Lines (2004).

Verhalten, das sozial schädlich aber individuell nutzenstiftend ist, kann nicht sanktioniert werden. (c) Die Opportunitätskosten eines beruflichen Wechsels sind sehr hoch. Trotz eines Wohlfahrtsverlustes ist ein Wechsel nicht lukrativ.

Variante (3) – Die Wohlfahrt verringert sich nur temporär: In der Anfangsphase hat der Wandlungsprozess einen negativen Wohlfahrtseffekt für die beteiligten Akteure. Mitarbeiter sind verängstigt, weil sie nicht wissen, was auf sie zukommt. Manager befürchten Einschnitte ihrer Budgets und ihres Einflusses. Die Belegschaft muss ihre Kompetenzen erweitern, und der Reformprozess soll neben dem eigentlichen Tagesgeschäft stattfinden. Ein erfolgreicher Wandel kann sich allerdings langfristig für die Belegschaft auszahlen: Die Wettbewerbssituation wird durch den Reformprozess gestärkt, die Arbeitsplatzsicherheit steigt, und der Lohndruck verringert sich. Die temporäre Reduktion der Wohlfahrt lässt sich als eine persönliche Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg rekonstruieren. Dies eröffnet eine Perspektive, die in der Change-Management-Literatur bisher weitestgehend unberücksichtigt geblieben ist. Sofern sich die Wohlfahrt temporär reduziert, ergibt eine Rekonstruktion als eine Investition leistungsfähige Steuerungsmöglichkeiten für Change Manager. Diese Art der Rekonstruktion verdeutlicht, dass sich die Frage lohnt, wie die persönliche Investitionsbereitschaft gesteigert werden kann. Dieses Problem stellt sich immer dann, wenn in der Anfangsphase mit einem temporären Wohlfahrtsverlust zu rechnen ist und die Belegschaft zukünftigen Wohlstand geringer gewichtet als das aktuelle Wohlfahrtsniveau.¹⁴ Die Frage, inwieweit die Belegschaft bereit ist, in den Wandel zu investieren, stellt sich in gleicher Weise auch dann, wenn sich der Barwert der künftigen Wohlfahrt gegenüber dem Ausgangsniveau $U_{s,Q}$ reduziert.¹⁵

Eine Heuristik zu entwickeln, mit deren Hilfe die Bereitschaft geweckt werden kann, damit Mitarbeiter und Manager bereit sind, temporäre Wohlfahrtsverluste zu akzeptieren, erscheint in der Change-Management-Forschung eine Forschungslücke zu schließen. Einzelne Beiträge der Literatur befassen sich mit ähnlichen Problemen, berücksichtigen aber nicht explizit den Fall einer temporären Wohlfahrtsreduktion:

(1) Ford et al. (2008), Rumelt (1995), Waddell und Sohal (1998) befassen sich unter anderem mit Widerständen aufgrund *allgemeiner* Motivationsprobleme in der Strategiefindungsphase. Im Gegensatz zu den hier zitierten Ansätzen, wird dieser Beitrag zeigen, dass bei einer temporären Wohlfahrtsreduktion spezielle Change-Management-Strategien erforderlich sind.

(2) Die Autoren 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) und Rumelt (1995) setzen sich mit Widerständen während der Umsetzungsphase auseinander. Die Widerstände begründen diese Autoren damit, dass Einzelne Nachteile erleiden oder befürchten. Auch in diesen Beiträgen wird nicht gesondert auf temporäre Wohlfahrtseffekte eingegangen.

(3) 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) und

¹⁴ Vgl. Kreps (1990, S. 102).

¹⁵ Liegt der Barwert unter dem Ausgangsniveau, erschweren zusätzlich die Probleme von Variante (2) den Change-Management-Prozess. Liegt stattdessen der Barwert über dem Ausgangsniveau, sollten sich Change Manager zusätzlich mit der Überwindung mehrseitiger Rationalfallen auseinandersetzen (vgl. Will (2012, S. 6-9)).

Rumelt (1995) arbeiten heraus, dass Widerstände entstehen, sobald die Akteure Risiken befürchten bzw. am Status quo orientiert sind. Diese Literatur setzt sich ebenfalls nicht gesondert mit dem Fall eines vorübergehenden Wohlfahrtsverlustes in der Anfangsphase auseinander.

(4) Die interaktionstheoretisch geprägte Literatur¹⁶ beschäftigt sich vor allem mit mehrseitigen Dilemmata. Diese Ansätze liefern keinen Beitrag, wie Change Manager mit einem temporären Wohlfahrtsverlust umgehen sollen.

Für die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und auch für die (langfristige) Wohlfahrt der Manager und Mitarbeiter ist die individuelle Investitionsbereitschaft der Belegschaft eine wichtige Ressource. Der nächste Abschnitt zeigt, dass eine Reduktion des Anstrengungsniveaus aufgrund temporärer Wohlfahrtsverluste kein Nullsummenspiel ist, sondern sowohl für das Unternehmen als auch für die Belegschaft zu hohen wechselseitigen Nettowohlfahrtsverlusten führt.

2. Nettowohlfahrtsverluste im organisatorischen Wandlungsprozess

Mithilfe eines Stackelberg-Spiels wird veranschaulicht, dass ein temporärer Wohlfahrtsverlust der Belegschaft zu einem wechselseitigen Nettowohlfahrtsverlust führen kann.¹⁷ Change Management ist demnach keine Umverteilung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, sondern führt zu einer wechselseitigen Schlechterstellung, sobald die Belegschaft einen Wohlfahrtsverlust befürchtet.

2.1 Das Stackelberg-Spiel

In einem Stackelberg-Spiel bestimmt im ersten Schritt das Unternehmen die Kompensation seiner Mitarbeiter. In diesem ersten Schritt wird modelliert, dass das Unternehmen versucht, seine Mitarbeit so zu motivieren, dass diese ein für das Unternehmen optimales Anstrengungsniveau bereitstellen. Nachdem das Unternehmen die dafür erforderliche Kompensation festgelegt hat, entscheiden die Arbeitnehmer über die tatsächliche Höhe ihrer Anstrengungen.¹⁸ Das Stackelberg-Spiel wird allerdings durch Rückwärtsinduktion gelöst. (1) Zuerst wird die Reaktionsfunktion der Arbeitnehmer bestimmt. Diese beschreibt das optimale Verhalten der Belegschaft auf eine vom Unternehmen angebotene Kompensation. (2) Anschließend wird unter Berücksichtigung der Gewinnfunktion des Unternehmens die Kompensation bestimmt, die für das Unternehmen optimal ist.

(1) Das Modell ist so restringiert, dass die Kompensation sowohl aus monetären als auch aus nicht-monetären Faktoren besteht. Hierzu lassen sich beispielsweise die Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz zählen, genauso wie die Freiheitsgrade im Alltagsgeschäft oder auch die sozialen Kontakte am Arbeitsplatz.¹⁹ Es ist für die formal-theoretische Analyse durchaus zweckmäßig, von einem weiten Vergü-

¹⁶ Vgl. Rumelt (1995), Mackenbrock (2006), Stock-Homburg (2007), Will (2012).

¹⁷ Für einen Überblick über das Stackelberg-Spiel vgl. z. B. Başar, Olsder (1982, S. 176-183) und für die Anwendung auf Vergütungsprobleme von Arbeitern vgl. Miller, Knot (1992, S. 107-109).

¹⁸ Vgl. Miller, Knot (1992, S. 107-109).

¹⁹ Vgl. Murray (1938, S. 75, 88, 144), Maslow ([1954] 2008, S. 62-87), Herzberg et al. ([1959] 2010, S. 113-119), Herzberg (1966, S. 71-91), Alderfer (1969, S. 142-154, 1972, S. 6-21).

tungsbegriff auszugehen.²⁰ Vielfach bleibt während des Wandlungsprozesses die monetäre Entlohnung konstant, und die Widerstände gegen das Change Management ergeben sich – wie im ersten Abschnitt dargestellt – häufig aus sich ändernden nicht-monetären Faktoren. Im Modell wird des weiteren angenommen, dass die Arbeitnehmer sowohl aus der monetären als auch nicht-monetären Kompensation einen privaten Nutzen ziehen. Diesen Ertrag aus der Erwerbstätigkeit beschreibt die folgende Funktion:

$$B(q) = w(aq). \quad (1)$$

Der Parameter w gibt die vom Unternehmen angebotene Kompensation pro produzierter Einheit an, und das Produkt aq beschreibt die hergestellte Menge eines Managers oder Mitarbeiters. Die Variable q steht für das hierfür erforderliche Anstrengungsniveau und der Parameter a beschreibt die technologische Umwandlung des Anstrengungsniveaus in gefertigte Einheiten.²¹

Die Erwerbstätigkeit verursacht jedoch nicht nur ein von den Mitarbeitern positiv empfundenen Ertrag sondern auch ein negativ bewertetes Arbeitsleid. Das Arbeitsleid – als die persönlichen Kosten der Wertschöpfung – wird modelliert durch:

$$C(q) = cq + dq^2. \quad (2)$$

Das Arbeitsleid entsteht durch das Anstrengungsniveau q , wobei mit zunehmender Anstrengung das Arbeitsleid überproportional ansteigt. Aus den Erträgen $B(q)$ und dem Arbeitsleid $C(q)$ ergibt sich die Zielfunktion der Arbeitnehmer:

$$U(q) = B(q) - C(q) = q(aw - c) - dq^2. \quad (3)$$

Die Zielfunktion $U(q)$ beschreibt den gesamten Nutzen, den die Erwerbstätigkeit den Arbeitnehmern stiftet. Aus dieser Zielfunktion lässt sich als Bedingung der ersten Ordnung

$$\frac{\partial U(q)}{\partial q} = aw - c - 2dq \equiv 0 \quad (4)$$

die Reaktionsfunktion der Arbeitnehmer $q_R(w)$ in Abhängigkeit von der Stückkompensation w bilden:

$$q_R(w) \equiv q = \frac{aw - c}{2d}. \quad (5)$$

Die Reaktionsfunktion der Arbeitgeber gibt an, wie sie auf eine vom Unternehmen angebotene Stückkompensation w reagieren, damit ihre persönliche Wohlfahrt $U(q)$ maximal wird.

(2) Mit Kenntnis der Reaktionsfunktion der Mitarbeiter kann das Unternehmen die Kompensation w so bestimmen, dass es seinen Gewinn maximiert. Hierfür ist im ersten Schritt die Gewinnfunktion der Firma erforderlich. Vereinfacht wird hierfür angenommen, dass gilt:

$$G(w) = (p - mw)aq - f. \quad (6)$$

Der Faktor m in Gleichung (6) wandelt die monetäre und nicht-monetäre Kompensation in monetäre Geldeinheiten um.²² Die Variable p ist der Marktpreis, den das Unterneh-

²⁰ Vgl. Becker (1965, S. 495-500), Ghez, Becker (1975, S. 1-6).

²¹ Für den Technologieparameter a muss demnach gelten, dass $a > 0$ ist.

²² Vereinfachend wird angenommen, dass unterschiedliche Arten der Kompensation das Mitarbeiterverhalten nicht unterschiedlich stark beeinflussen. Für die hier aufgeworfenen Fragen liefert eine formaltheoretische Differenzierung unterschiedlicher Kompensationsarten keinen entscheidenden zusätzlichen Erkenntnisgewinn. In der Praxis werden Unternehmen hingegen versuchen, die Zusammensetzung der Kompensation in Abhängigkeit von den anfallenden Kosten und der jeweiligen Motivationswirkung zu optimieren. Im Modell muss der Faktor m größer als 0 sein.

men für seine Endprodukte erzielt.²³ Die von der Ausbringungsmenge unabhängigen Kosten werden von der Variablen f wiedergegeben.

Die für das Unternehmen optimale Kompensation w_S ergibt sich, wenn die Reaktionsfunktion der Arbeitnehmer $q_R(w)$ in die Gewinnfunktion des Unternehmens eingesetzt wird und die Bedingung der ersten Ordnung gebildet wird. Die für das Unternehmen gewinnmaximierende Kompensation w_S beläuft sich demnach auf:

$$w_S \equiv w = \frac{pa+mc}{2ma}. \tag{7}$$

Bietet das Unternehmen den Arbeitnehmern diese Kompensation w_S an, so erbringen sie Anstrengungen in Höhe von:

$$q_S \equiv q_R(w_S) = \frac{pa-mc}{4dm}. \tag{8}$$

Die vom Unternehmen angebotene Kompensation w_S und das hierfür erbrachte Anstrengungsniveau q_S ergeben das Stackelberg-Gleichgewicht $S(q_S; w_S)$.

Die Abbildung 2 veranschaulicht, wie unter diesen Restriktionen das Unternehmen die Kompensation optimal setzt und mit welcher Strategie die Arbeitnehmer darauf antworten.

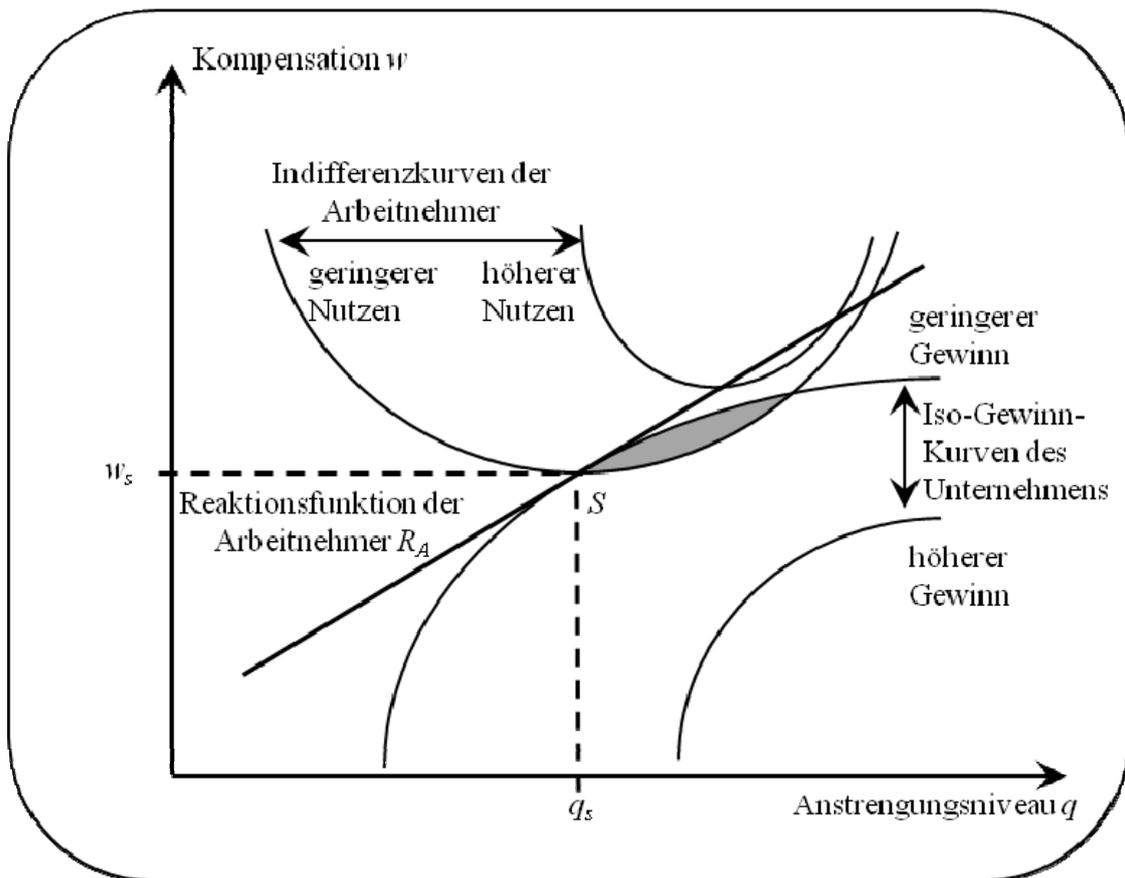


Abbildung 2: Stackelberg-Spiel zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer²⁴

²³ Das Stackelberg-Spiel unterstellt, dass das Unternehmen ein Preisnehmer am Absatzmarkt ist und mit seiner Preis- bzw. Mengenpolitik den Marktpreis nicht beeinflussen kann. Für die Vergütung der Arbeitnehmer wird hingegen angenommen, dass das Unternehmen einen gewissen Spielraum hat, um die Kompensation zu setzen.

²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Miller, Knot (1992, S. 108).

Die Indifferenzkurven der Mitarbeiter verdeutlichen, wie sie unterschiedliche Kombinationen aus Kompensation und persönlicher Anstrengung bewerten. Unterschiedliche Punkte auf der gleichen Indifferenzkurve führen zu einer gleichen Wohlfahrt. Die Punkte auf einer Indifferenzkurve rechts von der Reaktionsfunktion veranschaulichen, dass die Arbeitnehmer für den Erhalt des gleichen Nutzenniveaus adäquat kompensiert werden müssen, damit sie zusätzliche Anstrengungen erbringen. Etwas kontraintuitiv sind die Punkte auf einer Indifferenzkurve links von der Reaktionsfunktion. Bewegt man sich in diesem Bereich auf die Reaktionsfunktion zu, so steigt das Anstrengungsniveau, obwohl die Kompensation sinkt. Dieses Paradox lässt sich über das Zusammenspiel von Erträgen, Arbeitsleid und Anstrengungsniveau in der Zielfunktion der Belegschaft $U(q)$ erklären. Die Angestellten bewerten nicht nur die einzelnen Komponenten Anstrengungsniveau q und (Stück-)Kompensation w in ihrer Zielfunktion, sondern auch den gesamten Ertrag $B(q)$ und das Arbeitsleid $C(q)$ aus ihrer Erwerbsarbeit. Bei einer sehr hohen Kompensation ist ein geringes Anstrengungsniveau erforderlich, um indifferent zu sein und den „gewünschten Monatslohn“ zu erzielen. Allerdings sinkt bei einer fallenden Kompensation w der Ertrag $B(q)$ so stark, dass die Arbeitnehmer durch Mehrarbeit den Einkommenseffekt ausgleichen müssen, um ein konstantes Wohlfahrtsniveau – den „gewünschte Monatslohn“ – zu erzielen. Der zusätzliche Ertrag durch die Mehrarbeit kompensiert links von der Reaktionsfunktion das zusätzliche Arbeitsleid.

Punkte auf unterschiedlichen Indifferenzkurven geben unterschiedliche Wohlfahrtsniveaus an. Bei Punkten auf Indifferenzkurven, die sich weiter rechts oben befinden, ist die individuelle Wohlfahrt höher. Entsprechend der Lage der höherwertigen Indifferenzkurven wäre es den Arbeitnehmern am liebsten, wenn sie eine hohe Kompensation bekommen würden und dafür nur moderat arbeiten müssten.

Jeder Punkt auf einer Iso-Gewinn-Kurve gibt die Kombinationen zwischen der Kompensation und den Anstrengungen der Mitarbeiter an, die für das Unternehmen zu identischen Gewinnen führt. Je weiter sich die Iso-Gewinn-Kurven in der rechten unteren Ecke befinden, desto höher ist der Gewinn des Unternehmens. Sofern das Unternehmen die Reaktionsfunktion der Belegschaft kennt, kann es durch das Setzen der Kompensation ein wechselseitig stabiles Nash-Gleichgewicht erzeugen: Für die Interaktion zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft ergibt der Tangentialpunkt einer der Iso-Profit-Kurven des Unternehmens mit der Reaktionsfunktion der Mitarbeiter ein stabiles Gleichgewicht: den Stackelberg-Punkt S . In diesem Gleichgewicht ist das Unternehmen bereit, seine Mitarbeiter mit w_s zu kompensieren und erwartet dafür das Anstrengungsniveau q_s . Da das Gleichgewicht auf der Reaktionsfunktion der Mitarbeiter liegt, sind diese auf Grund der angebotenen Kompensation w_s bereit, das erwartete Anstrengungsniveau q_s zu erbringen.

Das Zusammenspiel aus der Reaktionsfunktion und den Indifferenzkurven löst das Optimierungsproblem der Arbeitnehmer, sobald das Unternehmen seine Kompensation w_s gesetzt hat: Ein geringeres Anstrengungsniveau als das vom Unternehmen erwartete Niveau q_s führt zu einer individuellen Selbstschädigung. Bei einem geringeren Anstrengungsniveau könnte das Unternehmen die Belegschaft nicht mit der angebotenen Kompensation vergüten. Gleiches gilt, sofern Arbeitnehmer bereit sind, ein höheres Anstrengungsniveau anzubieten. Diese Mehrleistung wird nicht kompensiert, weshalb sich die Arbeitnehmer ebenfalls selbst schädigen würden. Die vom Unternehmen angebotene Kombination aus Kompensation und erwartetem Anstrengungsniveau ist unter den relevanten Möglichkeiten für die Arbeitnehmer die beste.

Die eingefärbte Fläche in Abbildung 2 verdeutlicht, dass das stabile Nash-Gleichgewicht kein Pareto-superiores Gleichgewicht ist. In dem eingefärbten Bereich gibt es Lösungen, bei denen sich sowohl das Unternehmen als auch seine Angestellten wechselseitig besser stellen könnten: Mitarbeiter könnten eine höhere Wohlfahrt erzielen, sie wären dafür aus Eigeninteresse bereit, härter zu arbeiten, und das Unternehmen würde im Gegenzug höhere Gewinne erzielen. Allerdings sind Lösungen innerhalb der eingefärbten Fläche keine stabilen Gleichgewichte.²⁵ In diesem Bereich haben sowohl die Angestellten als auch das Unternehmen einen individuellen Vorteil, von der kollektiv wünschenswerten Lösung abzuweichen. Die Arbeitnehmer könnten eine noch größere Wohlfahrt erreichen, wenn sie bei einer angebotenen Kompensation mit einem Anstrengungsniveau auf der Reaktionsfunktion antworten, anstatt die vom Unternehmen erwarteten Anstrengungen zu erbringen. Erbringen dagegen die Arbeitnehmer ein höheres Anstrengungsniveau als im Punkt S , dann kann sich das Unternehmen einseitig besserstellen. Es erzielt einen höheren Gewinn (die zugehörige Iso-Gewinn-Kurve ist weiter rechts) und kompensiert dafür die Mitarbeiter nicht in dem Maße, dass ihr Arbeitsleid adäquat entschädigt wird. Im Bereich der eingefärbten Fläche bestehen für jede Partei Anreize, von einer kollektiv wünschenswerten Lösung zum Nachteil der anderen Partei abzuweichen. Diese dilemmatische Situation berücksichtigen sie bei der Wahl der eigenen Strategie. Die Strategiekombinationen im Stackelberg-Punkt S bilden unter diesen Restriktionen ein dauerhaft stabiles Gleichgewicht.

2.1 Wechselseitige Nettowohlfahrtsverluste infolge des Change Managements

Welchen Einfluss hat nun organisatorischer Wandel auf das Verhaltensgleichgewicht im Stackelberg-Spiel? Für die modelltheoretische Analyse ist insbesondere der Fall interessant, wenn Manager und Mitarbeiter erwarten,²⁶ dass entweder (1) ihre (nicht-monetäre) Kompensation zurückgeht (Abbildung 3) oder dass (2) sich ihr Arbeitsleid erhöht (der Parameter c steigt, Abbildung 4). Beide Möglichkeiten führen im Ergebnis zu einem Nettowohlfahrtsverlust sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen.

(1) *Die erwartete (nicht-monetäre) Kompensation geht zurück*: Erwarten die Mitarbeiter, dass sich ihre (nicht-monetäre) Kompensation infolge des Change-Management-Prozesses reduziert, werden sie entsprechend ihrer Reaktionsfunktion mit einem reduzierten Anstrengungsniveau q_{change} auf die vom Unternehmen vorgeschlagene Kompensation w_s antworten. Die Erwartungshaltung der Arbeitnehmer führt dazu, dass sich die Wohlfahrt der Belegschaft verringert. Die neue Indifferenzkurve liegt weiter links unten. Zusätzlich werden aber auch die Gewinne des Unternehmens geringer. Die Iso-Gewinn-Kurve befindet sich weiter links oben als die ursprüngliche Kurve. Das veränderte Verhalten der Mitarbeiter führt nicht zu einer reinen Umverteilung zwischen den Gewinnen des Unternehmens und der Wohlfahrt der Mitarbeiter. Vielmehr führt die veränderte Strategie der Belegschaft zu einem Nettowohlfahrtsverlust sowohl auf Seiten

²⁵ Dies ist übrigens keine Besonderheit des Stackelberg-Spiels. Auch innerhalb von Cournot- und Bertrand-Spielen existieren diese Flächen. Vgl. Blum et al. (2006, S. 66-68).

²⁶ Dass es im organisatorischen Wandlungsprozess häufig zu Erwartungsdivergenzen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern kommt, vgl. z. B. Change Management als einseitigen Vertragsbruch: Strebler (1996, S. 87), für individualpsychologische Ansätze des organisatorischen Lernens: Senge (1990, S. 44), Lant, Mezias (1992, S. 49), Argyris, Schön (1999, S. 37, 265, 279-286), Argyris (2004, S. 184-186, 219-220) und für Kommunikationsprobleme bereits in der Strategiefindungsphase Hutt et al. (1995), Morrison und Milliken (2000), Nemeth (1997), Proctor und Doukakis (2003), Schalk et al. (1998).

des Unternehmens als auch auf Seiten der Belegschaft. Die Indifferenzkurve der Arbeitnehmer befindet sich weiter unten und die Iso-Gewinn-Kurve befindet sich weiter links. Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter sorgt für eine wechselseitige Schlechterstellung aller Akteure.

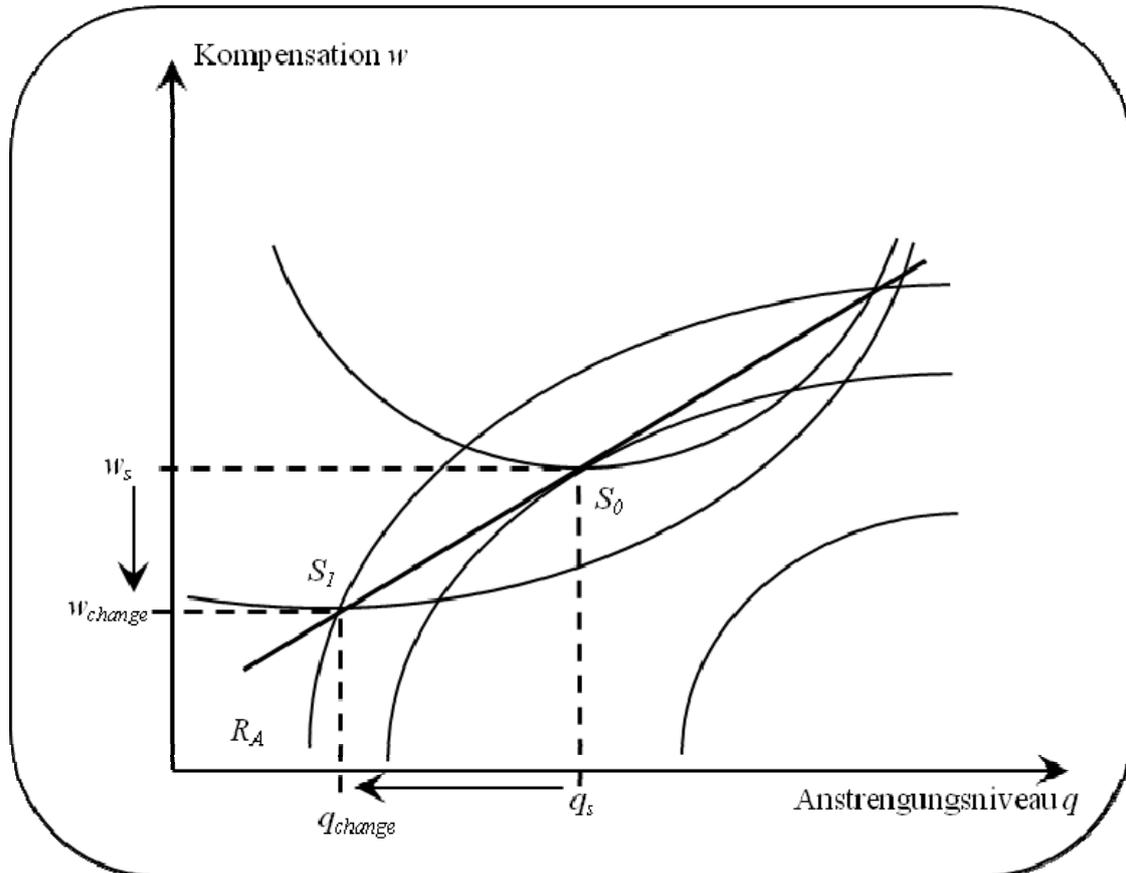


Abbildung 3: Die Arbeitnehmer erwarten einen Rückgang der Kompensation²⁷

(2) *Es wird erwartet, dass das Arbeitsleid ansteigt.* Sofern die Mitarbeiter erwarten, dass der organisatorische Wandel zu einer Zunahme des Arbeitsleides führt (der Parameter c steigt), verschiebt sich die Reaktionsfunktion der Mitarbeiter nach links (vgl. Abbildung 4). Bleibt die (erwartete) Kompensation unverändert, so verändert sich die für die Mitarbeiter rationale Strategie auf die Strategiekompensation im Punkt S_1 . Dieses neue Verhaltensgleichgewicht ist sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen nachteilig: Gegenüber dem alten Ausgangsgleichgewicht im Stackelberg-Punkt S_0 ergibt sich ein wechselseitiger Nettowohlfahrtsverlust für (a) die Belegschaft und (b) das Unternehmen.

(a) Trotz eines Substitutionseffektes zwischen einer ansteigenden Arbeitsleidkomponente c und dem dann fallenden Anstrengungsniveau q überwiegt der negative Effekt des ansteigenden Arbeitsleides. Der Nettowohlfahrtsverlust der Mitarbeiter lässt sich in Abhängigkeit des Parameters c formal wie folgt darstellen:²⁸

$$U(c) = \frac{(aw-c)^2}{4d}. \quad (9)$$

²⁷ Eigene Darstellung.

²⁸ Die Reaktionsfunktion der Mitarbeiter $q_R(w)$ wird hierfür in die Zielfunktion $U(q)$ eingesetzt.

Bei einer steigenden Arbeitsleidkomponente c wird die Wohlfahrt fallen, sofern gilt, dass $c < 2aw$ ist. Diese Bedingung ist in diesem Stackelberg-Spiel allerdings immer erfüllt, was die Reaktionsfunktion der Arbeitnehmer $q_R(w)$ verdeutlicht. Gemäß der Reaktionsfunktion wird die Belegschaft nur Anstrengungen erbringen, sofern die Bedingung erfüllt ist, dass gilt:

$$c < aw. \quad (10)$$

Die Bedingung (10) zeigt, dass alle relevanten Fälle die für Gleichung (9) erforderliche Bedingung erfüllen. Die Wohlfahrt der Mitarbeiter hängt demnach negativ von der Arbeitsleidkomponente c ab.

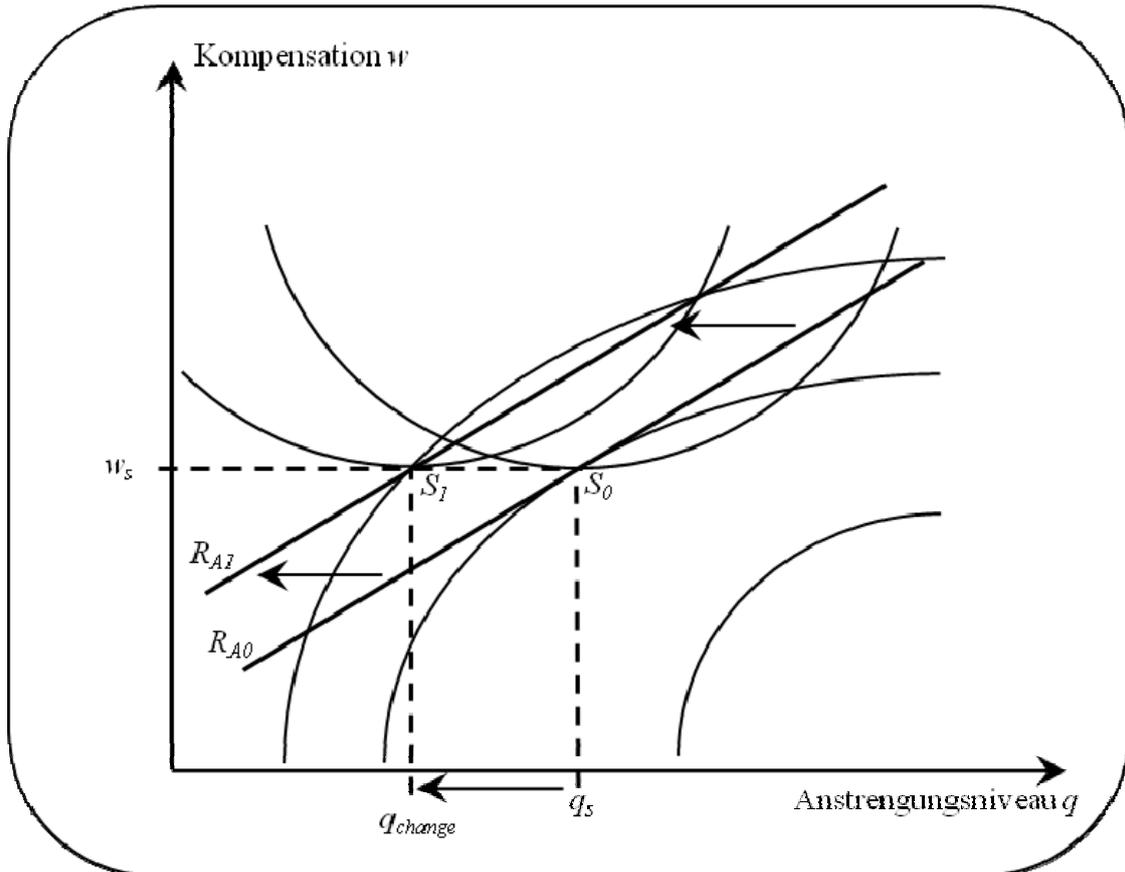


Abbildung 4: Die Arbeitnehmer erwarten einen Anstieg des Arbeitsleides²⁹

(b) Seitens des Unternehmens verschiebt sich die Iso-Gewinn-Kurve nach links, um nun die Reaktionsfunktion der Mitarbeiter zu schneiden (und nicht mehr zu tangieren). Die Linksverschiebung der Iso-Gewinn-Kurve entspricht aber einem geringeren Unternehmensgewinn. Die Erwartung der Mitarbeiter, dass die Arbeitsleidkomponente c infolge der Organisationsentwicklung ansteigt reduziert demnach den Unternehmensgewinn.

Die Reduktion des Anstrengungsniveaus der Mitarbeiter auf q_{change} führt zusammenfassend nicht nur zu einer reinen Umverteilung zwischen den Unternehmensgewinnen und der Wohlfahrt der Mitarbeiter. Vielmehr stellen sich beide Akteure wechselseitig schlechter. Sie müssen beide auf Wohlfahrt bzw. Gewinn verzichten.

Die Erwartungshaltungen der Belegschaft, dass entweder die (nicht-monetäre) Kompensation zurückgeht oder das Arbeitsleid ansteigt, führen zu einer wechselseitigen Schlechterstellung. Dass die Arbeitnehmer eine Reduktion ihrer Wohlfahrt erwarten,

²⁹ Eigene Darstellung.

kann unterschiedliche Gründe haben: (a) Die Arbeitnehmer antizipieren korrekt ihre zukünftige Kompensation bzw. ihr zukünftiges Arbeitsleid. In diesen beiden Fällen sind die in den Abbildungen 3 und 4 gezeigten Strategiekombinationen eine rationale Strategie. (b) Die Mitarbeiter antizipieren die Konsequenzen des Change-Management-Prozesses fehlerhaft. Die Erwartungen können verzerrt sein, da sie sich beispielsweise aus den negativen Erfahrungen anderer speisen oder Kommunikations- und Informationsprobleme innerhalb des Unternehmens bestehen. Change Manager können durch geeignete Kommunikations- und Informationsstrategien zu einer Anpassung der falschen Erwartungen an die tatsächliche Entwicklung beitragen.³⁰ (c) Die in den Abbildungen 3 und 4 veranschaulichten Strategiekombinationen können auch eine durchaus rationale Strategie der Belegschaft sein, obwohl langfristig Change Management einen konstanten (oder sogar positiven) Wohlfahrtseffekt hat. Sofern die Belegschaft durch einen temporären Wohlfahrtseffekt in den Erfolg investieren muss, kann es gute Gründe (!) geben, das Unternehmen und sich selbst zu schädigen. Doch weshalb sollte es für die Belegschaft rational sein, die Interaktionspotentiale systematisch ungenutzt zu lassen und sich so selbst zu schädigen? Diese Rationalfalle rekonstruiert der folgende Abschnitt.

3. Hold-Up-Probleme im Change-Management-Prozess

Dieser Abschnitt entwickelt in drei Schritten das Argument, dass die Change-Management-Literatur davon profitieren kann, sich mit Hold-Up-Problemen auseinanderzusetzen, um Widerstände zu überwinden. Zuerst wird argumentiert, dass viele Wandlungsprozesse die Voraussetzungen erfüllen, die zu Hold-Up-Problemen führen können. Gerade weil die Neue Institutionenökonomik bei Hold-Up-Problemen generell auf beziehungsspezifische Investitionen abzielt,³¹ kann hierauf aufbauend eine leistungsfähige Heuristik entwickelt werden, Ursachen für Widerstände im Wandlungsprozess mit dieser interaktionstheoretischen Perspektive zu rekonstruieren. Der dritte Schritt verbindet diese Heuristik mit den in der Change-Management-Literatur vorhandenen Ansätzen, die sich mit Widerständen im Wandlungsprozess befassen.

3.1 Die Voraussetzungen für einseitige Rationalfallen im Wandlungsprozess

Die Interaktion zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft in Change-Management-Projekten lässt sich als Hold-Up-Problem rekonstruieren, sofern der Wandel zu einem temporären Wohlfahrtsverlust führt. Die Ursache des Widerstandes kann hierdurch differenzierter betrachtet werden: Der Auslöser des Widerstandes ist nicht, dass die Belegschaft in der Anfangsphase des Wandlungsprozesses signifikante Wohl-

³⁰ Vgl. Dijk, Dick (2009, S. 160-161), Bovey, Hede (2001b, S. 545), Folger, Skarlicki (1999, S. 42-45), Klein, Sorra (1996, S. 1074), Dam et al. (2008, S. 329-330), Hutt et al. (1995, S. 28-29), Mabin et al. (2001, S. 187-188).

³¹ Für die Problematik beziehungsspezifischer Investitionen vgl. Williamson (1973, S. 321-323, 1979, S. 238-242), Grossman, Hart (1986, S. 692), Hart, Moore (1988, S. 755-756, 1990, S. 1121-1122), Rogerson (1992, S. 777), Aghion, Holden (2011, S. 182-185) und bezüglich der an die Hold-Up-Problematik angrenzende Frage nach der vertikalen Integration vgl. Klein et al. (1978, S. 297-302), Hart et al. (1990, S. 206).

fahrtseinbußen erleiden muss, sondern dass dieser temporäre Wohlfahrtseffekt eine spezifische und dadurch einseitig ausbeutbare Investition darstellt:

(1) *Der temporäre Wohlfahrtseffekt als Investition*: Change Management wird nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter in der Wandlungsphase mit einem temporären Wohlfahrtsverzicht investieren – entweder durch ein höheres Arbeitsleid oder durch eine Reduktion der (nicht-monetären) Kompensation. Sie verzichten auf Freizeit, sind bereit Neues zu erlernen, reduzieren ihre Budgets und ihren Einfluss im Betrieb, verringern ihren Kontakt mit angenehmen Kollegen, die sich nun neuen Aufgaben widmen sollen, und entwickeln soziale Bindungen zu den neuen Kollegen ihres veränderten Arbeitsumfeldes. Gleichzeitig muss die Belegschaft in vielen Fällen versuchen, das Alltagsgeschäft aufrechtzuerhalten. Diese Wohlfahrtseinbußen lassen sich als Investitionen rekonstruieren: Ohne einen temporären Verzicht bleibt der organisatorische Wandlungsprozess erfolglos.

(2) *Die Spezifität der Investition*: Nachdem die Belegschaft investiert, ist deren Wohlfahrt versunken. Infolge des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses verbraucht sich der temporäre Wohlfahrtsverzicht, der für einen erfolgreichen Wandlungsprozess notwendig ist. Die Spezifität kann verstärkt werden, wenn Change Management durch unternehmensspezifische Fortbildungen oder auch nur durch eine Anpassung an die neuen Umstände zu einem Abbau des marktfähigen Humankapitals führt.³² Der temporär negative Wohlfahrtseffekt und der Verlust an marktfähigem Humankapital sind für die Belegschaft doppelt belastend: Ihre Chancen am Arbeitsmarkt verschlechtern sich – damit natürlich auch ihre Verhandlungssituation gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber –, und gleichzeitig sollen sie durch ihren Wohlfahrtsverzicht in den Erfolg des Wandels investieren, obwohl dieser Verzicht unabhängig vom Erfolg versunken ist.

(3) *Die Schwierigkeit, ex ante eine vertragliche Lösung zu finden*: Ein Vertrag, der den temporären Wohlfahrtsverlust und die dafür erforderliche Entschädigung regelt, kann nicht oder nur unter sehr hohen Kosten ex ante abgeschlossen werden: (a) Ein erfolgreicher Wandlungsprozess erfordert in vielen Fällen Initiative, Kreativität und Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Dies sind Faktoren, die sich vertraglich nicht regeln lassen.³³ (b) Die Funktionalität von Verträgen hängt neben der Justiziabilität ebenfalls von den Möglichkeiten ab, die Vertragseinholung zu überwachen. Initiative, Kreativität und Selbstständigkeit lassen sich allerdings nur schwer kontrollieren. Zusätzlich erschweren Wandlungsprozesse in vielen Fällen das Monitoring. Es fehlt Erfahrungswissen, inwieweit Minder- bzw. Schlechtleistungen den Wandel blockieren, oder ob ein unglücklicher Umweltzustand den Wandel verhindert. (c) Die Probleme, einen Vertrag ex ante zu schließen, bestehen nicht nur für die Anstrengungen der Arbeitnehmer. Sie existieren auch spiegelverkehrt für die Entschädigung durch den Arbeitgeber. Wettbewerber können erfolgreiche Strategien kopieren oder gar übertreffen. Dies verringert die Kompensationsmöglichkeiten des Unternehmens.

(4) *Die Verteilung des Change-Management-Erfolges ist erst ex post möglich*: Die Gewinne aus einem erfolgreichen Change Management können nur ex post verteilt werden. Die Wohlfahrt der vom Wandel betroffenen Akteure kann erst wieder ansteigen, nachdem die temporären Einschnitte erste Erfolge erzielen: Die Wettbewerbssituation verbessert sich, die Arbeitsplatzsicherheit steigt, es können Prämien an die Mitar-

³² Für die Bedeutung von Vergessen für das marktfähige Humankapital vgl. Folger, Skarlicki (1999, S. 37-38), Almeida, Carneiro (2009, s. 100).

³³ Vgl. Alchian, Demsetz (1972, S. 777, 783, 786).

beiter und Manager ausgeschüttet werden, die Belegschaft hat Neues erlernt und kann dies in den veränderten Prozessen anwenden, die neuen Kollegen stellen sich als sehr angenehme Personen heraus, mit denen man auch erste positive Erfahrungen teilt, und die Manager und Mitarbeiter können sich wieder ganz auf ihr Alltagsgeschäft konzentrieren. Eine zusätzliche Kompensation während der Phase der temporären Wohlfahrtsverluste wird in vielen Fällen nicht möglich sein, da das Unternehmen Change Management ja gerade deswegen einsetzt, um den Wettbewerbsdruck – mit dem oft eine Ressourcenknappheit einhergeht – zu reduzieren.³⁴

3.2 Wie einseitige Rationalfallen den Wandlungsprozess blockieren

Die Mitarbeiter und Manager, die durch einen temporären Verzicht persönlicher Wohlfahrt in den Wandlungsprozess investieren (und dabei eventuell einen Teil ihres marktfähigen Humankapitals verlieren), befinden sich in einer strategisch nachteiligen Situation. Die Spezifität dieser Investitionen kann vom Unternehmen wie der Schreiner in Brechts Bühnenstück einseitig ausgebeutet werden. Dies lässt sich spieltheoretisch als einseitiges Dilemma rekonstruieren (Abbildung 5):

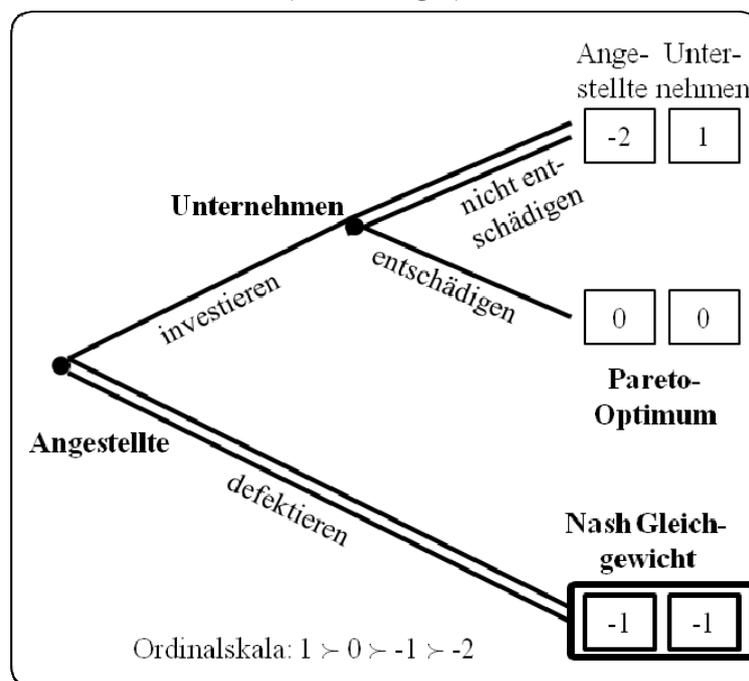


Abbildung 5: Hold-Up-Problematik im organisatorischen Wandlungsprozess³⁵

Die Angestellten und das Unternehmen treffen ihre Entscheidungen sequentiell. Zuerst entscheiden die Mitarbeiter und Manager, ob sie sich mit einem spürbaren temporären Wohlfahrtsverzicht am Change-Management-Prozess beteiligen. In diesem Fall kooperieren sie mit dem Unternehmen. Alternativ können sie sich auch entscheiden, nicht in den Wandlungsprozess zu investieren. Bei dieser Entscheidung defektieren sie. Defektion ist trotz des betrieblichen Weisungsrechtes eine realistische Möglichkeit. Die Gründe, die eine vertragliche Lösung ex ante verhindert haben, schmälern auch die Ef-

³⁴ Vgl. Kotter (2007, S. 5), Kotter, Schlesinger (2008, S. 1, 6).

³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreps (1990 S. 100), Miller, Knott (1992, S. 114), und Pies et al. (2009, S. 383b).

ektivität des arbeitsvertraglichen Weisungsrechtes: (a) Mitarbeiter können wegen ihres (vorübergehenden) Wohlfahrtsverlustes zu attraktiveren Arbeitgebern wechseln.³⁶ (b) Initiative, Kreativität und Selbständigkeit sind vertraglich nicht regelbar. Die Belegschaft kann daher nur schwer angewiesen werden, diese Fähigkeiten verstärkt einzusetzen. (c) Die sich im Wandlungsprozess verstärkenden Informationsasymmetrien erschweren das Monitoring zusätzlich.

Das Unternehmen entscheidet sich, nachdem sich die ersten Erfolge einstellen, inwieweit es die Belegschaft für die erlittenen Wohlfahrtsverluste entschädigt. Für das Unternehmen ist es allerdings von Vorteil, die spezifischen Investitionen der Mitarbeiter auszubeuten, anstatt die Belegschaft adäquat zu entschädigen ($I > 0$). Der temporäre Wohlfahrtsverzicht, der für den Erfolg des Change Managements erforderlich war, ist versunken, das marktfähige Humankapital hat sich eventuell verringert, und da der Wandlungsprozess häufig ein Teamprozess ist, kann der individuelle Beitrag des einzelnen Mitarbeiters oft nur schwer bestimmt werden.³⁷ Die Mitarbeiter befinden sich wie der Schreiner in Brechts Drama in einer unglücklichen Situation. Für das Unternehmen ist es unter diesen Umständen individuell rational, die Gewinne aus dem erfolgreichen Change-Management-Prozess nicht an die Mitarbeiter auszuschütten, sondern einzubehalten bzw. an die Shareholder umzuverteilen.

Das einseitige Gefangenendilemma lässt sich durch Rückwärtsinduktion lösen. Die vom Wandel betroffenen Manager und Mitarbeiter antizipieren bei ihrer Entscheidung, wie sich das Unternehmen verhalten wird. Weil es für das Unternehmen individuell rational ist, die spezifischen Investitionen der Mitarbeiter auszubeuten, wird dies von der Belegschaft bei der Wahl der Anstrengungsniveaus berücksichtigt. Erwarten Manager und Mitarbeiter keine Entschädigung, dann ist es für sie rational, sich den Change-Management-Maßnahmen von Anfang an zu widersetzen und hierdurch möglichst wenig Wohlfahrt im Wandlungsprozess zu versenken ($-I > -2$). Diese Strategie führt unter den gegebenen Restriktionen sowohl für die Belegschaft als auch für das Unternehmen trotz eines rationalen Verhaltens zu einem Pareto-inferioren Nash-Gleichgewicht ($-1; -1$).³⁸ Die Arbeitnehmer und auch das Unternehmen stellen sich durch die Defektion der Mitarbeiter und Manager wechselseitig schlechter: Der Change-Management-Prozess scheitert, die Wettbewerbssituation des Unternehmens verschlechtert sich, weniger Gewinne können an die Eigentümer ausgeschüttet werden und die Arbeitsplätze verlieren an Sicherheit, während der Lohndruck gleichzeitig steigt.

Die Rekonstruktion scheiternder Change-Management-Maßnahmen als einseitiges Dilemma veranschaulicht, dass Widerstände gegen den Wandel bestehen können, selbst wenn alle Akteure sowohl die Bedeutung als auch die konkrete Umsetzung der Reformen kennen. Das einseitige Dilemma löst das durchaus kontraintuitive Paradoxon auf, dass es für die Belegschaft rational (!) sein kann, gegen Change-Management-Projekte Widerstand zu leisten, obwohl sie sich durch dieses Verhalten selbst schädigen.

Ein historisches Beispiel für Widerstände aufgrund eines einseitigen Dilemmas im organisatorischen Wandlungsprozess ist die New Lanark Mill in Schottland zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Nachdem Robert Owen zusammen mit einer Gruppe von Investoren die Fabrik 1799 übernahm, musste er feststellen, dass der Maschinenpark erneuert

³⁶ Für eine empirisch signifikant erhöhte Fluktuation während des Wandlungsprozesses vgl. Will (2011, S. 14-16).

³⁷ Um den Wertschöpfungsbeitrag in Teamprozessen exakt zu bestimmen, vgl. Alchian, Demsetz (1972, S. 779-781).

³⁸ Für die formale Rekonstruktion vgl. die Abbildungen 3 und 4.

werden musste.³⁹ Die Mitarbeiter leisteten allerdings Widerstand gegen eine Modernisierung der Fabrik. Sie befürchteten, dass sich mit den neuen Maschinen ihre persönlichen Anstrengungen erhöhen, ohne dass sie dafür ausreichend entschädigt werden. Sie erwarteten von einer Modernisierung lediglich einen höheren Durchsatz und hierdurch eine weitere Verschlechterung ihrer sozialen Lage. Dies war zu dieser Zeit eine durchaus plausible Furcht. Die Arbeiter erwarteten aufgrund ihrer Erfahrungen allerdings nicht, dass ein Produktivitätsanstieg auch ihnen zugutekommen könnte.⁴⁰ Mit dieser Erwartungshaltung versuchten die Arbeiter stattdessen, den Modernisierungsprozess von Robert Owen in den ersten Jahren nach der Firmenübernahme so gut sie konnten zu blockieren.

3.3 Der Beitrag der Change-Management-Literatur zur Überwindung von Hold-Up-Problemen

Wie sollen Change Manager mit den von Hold-Up-Problemen verursachten Widerständen umgehen? Obwohl sich alle Akteure besserstellen könnten, scheitern sie systematisch daran, ihre Interaktionspotentiale auszuschöpfen: Die Situationslogik fördert ein individuell rationales Verhalten, welches kollektiv zu einem Pareto-inferioren Nash-Gleichgewicht führt. Die Rekonstruktion der Hold-Up-Problematik als einseitiges Dilemma veranschaulicht, dass den Akteuren Anreize fehlen, die einseitigen Rationalfallen zu überwinden. Welche Lösungsmöglichkeiten liefert die Change-Management-Literatur, wenn fehlende Anreizmechanismen zu Widerständen im Wandlungsprozess führen?

(1) Zur Überwindung von Motivationsproblemen in der Strategiefindungsphase schlägt die Literatur vor, die Widerstände durch Kommunikations- und Partizipationsstrategien⁴¹ oder durch eine Reduktion psychologischer Wahrnehmungsprobleme⁴² abzubauen.

(2) Während der Strategieumsetzung kann es zu Widerständen gegen den Wandel kommen, sofern Mitarbeiter und Manager persönliche Nachteile befürchten. Dieser Ansatz zur Rekonstruktion der Widerstände ähnelt der Furcht, im Wandlungsprozess einseitig vom Unternehmen ausgebeutet zu werden. Die Vorschläge zur Überwindung der Widerstände umfassen: Partizipation,⁴³ Information und Kommunikation,⁴⁴ beratende Unterstützung bei der Anpassung im Wandlungsprozess⁴⁵ oder eine adäquate Stellenbesetzung.⁴⁶ Gemäß anderen Beiträgen soll die Belegschaft emotionale oder irrationale

³⁹ Vgl. O'Toole (1995, S. 203-204).

⁴⁰ Unter den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen konnte sich jedoch die soziale Lage der Arbeiter nur durch eine Erhöhung der Produktivität verbessern. Alles andere war durch den zunehmenden Konkurrenzkampf infolge der rasch voranschreitenden Industrialisierung unmöglich. Am Beispiel von Alfred Krupp vgl. Pies et al. (2009b, S. 389-390).

⁴¹ Vgl. Waddel, Sohal (1998, S. 547), Ford et al. (2008, S. 371-372).

⁴² Vgl. Rumelt (1995, S. 4-13).

⁴³ Vgl. Ford et al. (2008, S. 371-372), Lines (2004, S. 211-212), Lawrence (1969, S. 56-57), Dijk, Dick (2009, S. 160-161), Bovey und Hede (2001b, S. 545), Beer et al. (1990, S. 9-12), Klein, Sorra (1996, S. 1074).

⁴⁴ Vgl. Ford et al. (2008, S. 371-372), Dijk, Dick (2009, S. 160-161), Bovey, Hede (2001b, S. 545), Folger, Skarlicki (1999, S. 42-45), Klein, Sorra (1996, S. 1074).

⁴⁵ Vgl. Bovey, Hede (2001b, S. 545).

⁴⁶ Vgl. Beer et al. (1990, S. 9-12).

Motive und Ziele ablegen.⁴⁷ Wieder andere Ansätze unterstreichen, dass das Unternehmen aus den (nur teilweise) vorhandenen Informationen eine geeignete Strategie entwickeln muss.⁴⁸ Ebenfalls scheint es förderlich, bei der Implementierung erfolgreiche Manager und die innovativen Abteilungen zu belohnen.⁴⁹

(3) Eine Status-quo-Orientierung der Belegschaft oder die Furcht vor Risiken kann den organisatorischen Wandlungsprozess ebenfalls blockieren. Diese Problembeschreibung ist der Hold-Up-Problematik sehr nah: Die Belegschaft würde gerne ihr aktuelles Wohlfahrtsniveau halten und steht Veränderungen daher skeptisch gegenüber. Auch ist ein temporärer Wohlfahrtsverzicht riskant, denn das Unternehmen kann auf eine Entschädigung verzichten. Folgende Vorschläge, wie Widerstände überwunden werden können, finden sich in der Literatur: Fortbildung, Empowerment und eine mutige Führung,⁵⁰ Information und Kommunikation,⁵¹ Partizipation,⁵² Managementkompetenz⁵³ oder die Reduktion psychologischer Wahrnehmungsprobleme.⁵⁴ Maurer (1996, S. 60-61) verbindet sozio-psychologische Ansätze mit einer starken ökonomischen Fokussierung: Alle Betroffenen sollen sich an den langfristigen Zielen orientieren, Change Manager sollen sich Widerständen annehmen und diejenigen respektieren, die Widerstand leisten. Hierzu ist ein Klima des Vertrauens und der Offenheit erforderlich. Dass Change Manager mit Widerständen adäquat umgehen können, sollten sie mit Kritik gelassen und besonnen umgehen. Change Management hat nach Maurer allerdings nur dann Erfolg, wenn Change Manager Win-Win organisieren.

(4) In der Literatur wird die Bedeutung von Collective-Action-Problemen für die Erfolgswahrscheinlichkeit des organisatorischen Wandel grundsätzlich erkannt. Stock-Homburg (2007, S. 850-851) nimmt eine umfangreiche Auswertung empirischer Studien über Change-Management-Prozesse vor. Dabei kommt sie zu dem Resultat, dass sowohl in der Theorie als auch in der Empirie Ansätze der Neuen Institutionenökonomik weitestgehend unberücksichtigt bleiben. Eine interaktionstheoretische Perspektive eignet sich nach Stock-Homburg, um neue, leistungsfähige Heuristiken für einen erfolgreichen Wandlungsprozess zu entwickeln. Ebenfalls sind in der Literatur Beiträge bekannt, die sich gezielt mit der Überwindung mehrseitiger Dilemmata auseinandersetzen.⁵⁵ Allerdings werden hier keine einseitigen Hold-Up-Probleme angesprochen.

Die Literatur kennt vielfältige Ursachen von Widerständen gegen den organisatorischen Wandel, die eine Schnittmenge mit den hier vorgestellten Hold-Up-Problemen haben. Inwieweit die von der Literatur entwickelten Lösungsvorschläge für die Überwindung der Hold-Up-Probleme funktional sind, kann bezweifelt werden. Eine interaktionstheoretische Rekonstruktion zeigt die Grenzen der in der Literatur vorhandenen handlungstheoretischen Ansätze auf. Innerhalb der Situationslogik sind diese Strategien

⁴⁷ Vgl. Bovey, Hede (2001a, S. 379-381).

⁴⁸ Vgl. Kotter und Schlesinger (2008, S. 9). Diese Autoren lassen allerdings offen, inwieweit die Entwicklung einer Strategie sich auf die Optimierung der Spielzüge oder die Anpassung der Spielregeln bezieht.

⁴⁹ Vgl. Beer et al. (1990, S. 9-12).

⁵⁰ Vgl. Burdett (1999, S. 9-12), Kanter (1989, S. 91-92).

⁵¹ Vgl. Dam et al. (2008, S. 329-330), Hutt et al. (1995, S. 28-29), Mabin et al. (2001, S. 187-188).

⁵² Vgl. Lines (2004, S. 211-212), Dam et al. (2008, S. 329-330), Mabin et al. (2001, S. 187-188), Kanter (1989, S. 91).

⁵³ Vgl. Hutt et al. (1995, S. 28-29), Mabin et al. (2001, S. 187-188).

⁵⁴ Vgl. Krüger (2010, S. 214-215).

⁵⁵ Vgl. Rumelt (1995, S. 9), Mackenbrock (2006), Will (2012, S. 6-9).

entweder nicht anreizkompatibel oder verändern die dilemmatische Situation nicht grundlegend (Abbildung 6).

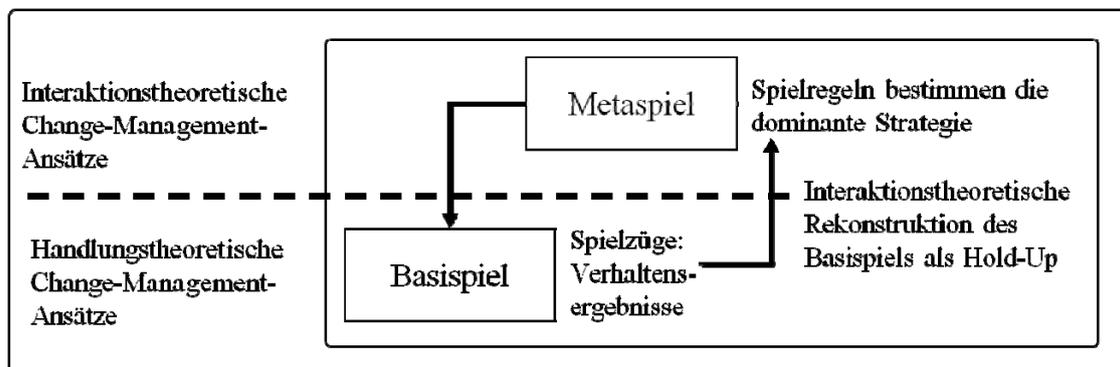


Abbildung 6: Das Zusammenspiel von Spielzügen und Spielregeln⁵⁶

(1) *Handlungstheoretische Ansätze*: Eine Anpassung des Verhaltens durch Informationskampagnen, Partizipation, Fortbildung, eine vernünftige Personalauswahl oder geeignete Change-Management-Strategien ist aufgrund der Rationalfalle Hold-Up schwierig, wenn nicht unmöglich. Diese Ansätze zielen im Wesentlichen auf eine unmittelbare Optimierung der Spielzüge ab. Die Rekonstruktion des Widerstandes als Hold-Up-Problem veranschaulicht, dass die einzelnen Akteure jedoch keine Anreize haben, von ihrer dominanten Strategie abzuweichen: Für das Unternehmen wäre es vorteilhaft, die Mitarbeiter auszubeuten. Genau diese Erwartung treibt die Belegschaft dazu, nicht zu kooperieren. Die Arbeitnehmer möchten sich nicht dem Risiko aussetzen, einseitig ausgebeutet zu werden. Change-Management-Ansätze, die (unbewusst) versuchen, das rationale Verhalten der Belegschaft *unmittelbar* zu ändern, ohne die Situationslogik anzupassen, werden in den meisten Fällen scheitern. Lösungsstrategien wie Managementkompetenz, Partizipation, Kommunikation und Weiterbildung sind im Wandlungsprozess nicht unwichtig.

Die Maßnahmen ändern allerdings nichts an der Situationslogik. Auch Ansätze, die Anreize für die Mitarbeiter parallel zum Wohlfahrtsverlust anzupassen, sind aufgrund der Hold-Up-Problematik schwierig umzusetzen. Eine adäquate Entschädigung wird vielfach nur ex post möglich sein. Der temporäre Wohlfahrtsverzicht ist die erforderliche Investition für einen erfolgreichen Wandel. Die Belegschaft kann a priori erst im Anschluss an den Erfolg entschädigt werden. Sofern Mitarbeiter in den Wandlungsprozess investieren sollen, obwohl sie dadurch ausbeutbar werden, handeln sich Change Manager „zudem auch ein gravierendes moralisches Problem ein [...], denn es gehört konstitutiv zur Würde des Menschen, vor der Zumutung bewahrt zu werden, gegen seine eigenen Interessen verstoßen zu sollen“⁵⁷.

(2) *Interaktionstheoretische Ansätze*: Die kollektiv unerwünschten Spielzüge – Mitarbeiter investieren systematisch zu wenig, um nicht ausgebeutet zu werden – lassen sich verändern, sofern die Situationslogik angepasst wird.⁵⁸ Werden die Spielregeln geändert, ergeben sich neue Interaktionsmöglichkeiten. Eine Anpassung der Spielregeln gelingt durch eine Veränderung der Anreizmechanismen. Organisatorischer Wandel

⁵⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Pies et al. (2009a, S. 326, 2009b, S. 386 oder 2010, S. 268).

⁵⁷ Pies, Sardison (2005, S. 3, Fußnote 1).

⁵⁸ 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).

gelingt, wenn sozial wünschenswertes Verhalten belohnt wird oder wenn sozial unerwünschtes Verhalten bestraft wird. Die Anreizmechanismen können monetär bewehrt sein; sie müssen es aber nicht. Auch Anreize, die beispielsweise die Reputation erhöhen, können äußerst wirksam sein. Die Anreizmechanismen sind dann geeignet, sofern sich das Unternehmen dadurch glaubhaft binden kann, die Belegschaft nicht auszubeuten. Die Anpassung der Spielregeln im organisatorischen Wandlungsprozess liefert einen Ausweg aus der Rationalfalle: Mit geeigneten Bindungsmechanismen *wollen* die betroffenen Akteure den Wandel aus Eigeninteresse, anstatt ihn bloß umsetzen zu *sol-len*.

Bei Widerständen gegen das Change Management, die durch eine Hold-Up-Problematik ausgelöst werden, handelt es sich um ein interaktionstheoretisches Problem zwischen der Belegschaft und dem Unternehmen. Entsprechend können Change Manager den Wandel erfolgreich gestalten, sofern sie die Situationslogik abändern. Eine Veränderung der Spielregeln erfordert allerdings ein Vorgehen, bei dem handlungstheoretische Ansätze, wie Kommunikation, Partizipation, eine gute Personalauswahl oder Fort- und Weiterbildung, alleine nicht ausreichen. Diese Ansätze versuchen, die Spielzüge zu optimieren, ohne die Spielregeln anzupassen. Es ist durchaus möglich, dass Kommunikationsstrategien oder eine Partizipation der Belegschaft zu einer nicht-intendierten Anpassung der Spielregeln führen. Change Manager sollten sich hierauf allerdings nicht verlassen, sofern sie effizient und effektiv den Wandel gestalten wollen. Abbildung 6 liefert eine Heuristik, die die Interdependenz von Spielregeln und Spielzüge im Change-Management-Prozess veranschaulicht.

Abbildung 6 hilft gleichzeitig einzuschätzen, wann eine Optimierung der Spielzüge durch handlungstheoretische Ansätze geeignet ist und wann stattdessen eine Anpassung der Spielregeln ein adäquates Mittel ist, um Hold-Up-Probleme im Wandlungsprozess zu überwinden. Ein optimaler Change-Management-Prozess wird interaktionstheoretische mit handlungstheoretischen Ansätzen danach kombinieren, inwieweit Widerstände aufgrund ungeeigneter Spielregeln vorliegen und inwieweit Optimierungsbedarf auf der Ebene der Spielzüge besteht. Der nächste Abschnitt veranschaulicht, mit welchen Bindungsmechanismen Change Manager eine Anpassung der Spielregeln vornehmen können, um Hold-Up-Probleme zu überwinden. Hier zeigt sich, dass die Überwindung von Hold-Up-Problemen einen anderen Adressaten erfordert als die in der Literatur vorhandenen Ansätze. Die wenigen Beiträge, die Vorschläge auf der Ebene der Spielregeln entwickeln, adressieren die Anreizmechanismen direkt an die Mitarbeiter.⁵⁹ Adressat der Bindungsmechanismen bei Hold-Up-Problemen sind jedoch nicht die, die ausgebeutet werden können, sondern der, der ausbeutet – also das Unternehmen.⁶⁰

4. Die Überwindung der Hold-Up-Problematik durch einseitige Bindungsmechanismen

Wie können Mitarbeiter und Unternehmen der Rationalitätsfalle Hold-Up entkommen? Die Herausforderung für das Unternehmen besteht darin, sich gegenüber den Mitarbeitern glaubhaft zu binden, die spezifischen Investitionen nicht auszubeuten. Ein integeres Top-Management alleine wird in großen Organisationen allerdings nicht ausreichen,

⁵⁹ Z. B. für die Motivation von erfolgreichen Managern und innovationsfreudigen Abteilungen, vgl. Beer et al. (1990, S. 9-12).

⁶⁰ Vgl. Williamson (1973, S. 324, 1979, S. 247-253), Grossman, Hart (1986, S. 707-709), Hart, Moore (1990, S. 1148-1149), Rogerson (1992, S. 788-790).

damit die Mitarbeiter Vertrauen aufbauen.⁶¹ Die Arbeitnehmer werden ebenfalls nicht bereit sein, dem Unternehmen einen Vertrauensvorschuss zu geben.⁶² Glaubwürdigkeit kann das Unternehmen stattdessen nur durch eine institutionell bewehrte Selbstbindung aufbauen. Hier können systematisch zwei Möglichkeiten unterschieden werden: (1) eine negative Sanktionierung (Abbildung 7), sofern das Unternehmen seine Mitarbeiter einseitig ausbeuten kann, oder (2) positive Anreize (Abbildung 8), damit das Unternehmen erst gar kein Interesse an einer Ausbeutung der Belegschaft hat.

(1) *Negative Sanktionierung des Unternehmens*: Sofern das Unternehmen seine Mitarbeiter im Wandlungsprozess ausbeuten kann, wird eine Sanktion s erforderlich. Ist die Sanktion so stark bewehrt, dass gilt: $1-s > 0$ (vgl. Abbildung 7), dann ist es für das Unternehmen nie vorteilhaft, die eigenen Angestellten auszubeuten. Dies antizipieren die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter und Manager bei der Entscheidung, inwieweit sie im Change-Management-Prozess kooperieren wollen. Sofern die Sanktion s glaubhaft ist, ist es für die Angestellten rational, durch einen temporären Wohlfahrtsverzicht den organisatorischen Wandlungsprozess zu unterstützen. Doch ist es für ein Unternehmen möglich, sich glaubhaft selbst zu binden? Dies kann problematisch sein, gerade wenn das Unternehmen in der Vergangenheit beispielsweise durch plötzliche Strategieänderungen oder Hidden Agendas der Belegschaft in Erinnerung geblieben ist. Hier ist die Überwindung des Hold-Up-Problems durch eine Selbstbindung schwierig.⁶³

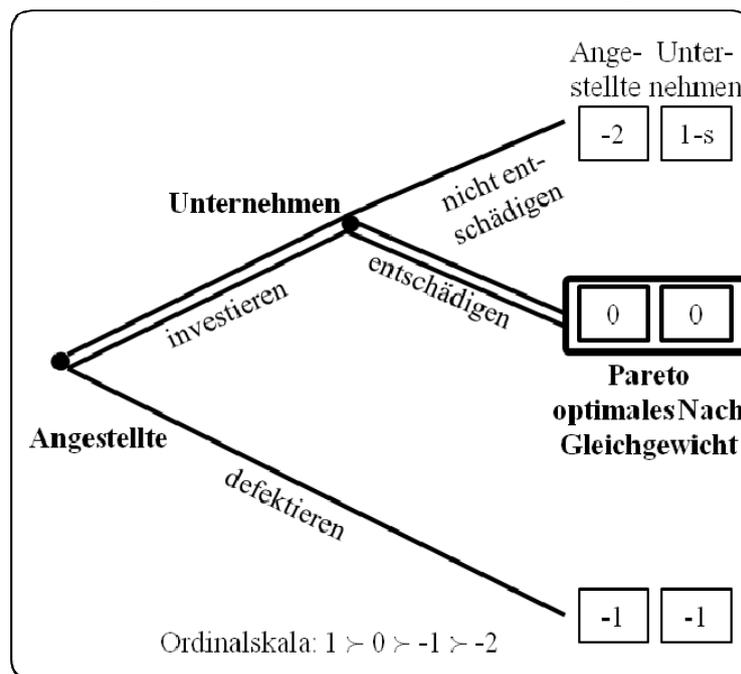


Abbildung 7: Überwindung einseitiger Dilemmata durch eine negative Sanktionierung des Unternehmens⁶⁴

Zum Aufbau glaubhafter Bindungen können allerdings auch externe Bindungsdienstleister beitragen. Betriebs- und Personalräte, Gewerkschaften aber auch Branchenver-

⁶¹ Vgl. Luhmann (1991, S. 229 und 2009a, S. 102-103).

⁶² Vgl. Luhmann (1991, S. 121-122 und 2009a, S. 68).

⁶³ Für die Bedeutung selektiver Kriterien bei der Vertrauens- bzw. Misstrauensbildung vgl. Luhmann (2009b, S. 99).

⁶⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreps (1990 S. 100), Miller, Knott (1992, S. 114), und Pies et al. (2009, S. 383b).

bände können Akteure sein, die das Unternehmen bei einer glaubhaften Selbstbindung unterstützen. Für die Glaubwürdigkeit des angebotenen Bindungsservices ist die Glaubwürdigkeit des Bindungsanbieters bedeutend. Mit Scheingewerkschaften oder mit vom Unternehmen korrumpierten Betriebsräten wird es dagegen schwer, funktionale Bindungen aufzubauen. Sofern der Bindungsmechanismus glaubwürdig und die Sanktion ausreichend negativ bewehrt ist, können die Mitarbeiter und das Unternehmen durch einen erfolgreichen organisatorischen Wandel die wechselseitigen Besserstellungspotentiale nutzen: Das für beide Parteien vorteilhafte Pareto-optimale Nash-Gleichgewicht $(0; 0)$ wird nun erreicht. Mitarbeiter werden die Change-Management-Ziele aus Eigeninteresse umsetzen und mit ihrem temporären Wohlfahrtsverlust in die Unternehmenszukunft investieren – nicht weil sie *sollen*, sondern weil sie *wollen*.

Robert Owen gelang die Modernisierung der Fabrik in New Lanark durch eine ausgeklügelte Selbstbindung. Die Akzeptanz für seine neuen und hoch produktiven Fertigungsmethoden gewann er durch sukzessive (Bindungs-)Investitionen in die lokale Gemeinschaft. Sein Anliegen wurde hierdurch glaubhaft, die Mitarbeiter durch eine Modernisierung nicht auszubeuten, sondern wechselseitige Wertschöpfung zu betreiben. Durch die Finanzierung sozialer Belange band Robert Owen langfristig Eigentum des Unternehmens im Interesse der Mitarbeiter. Das soziale Engagement wirkt wie ein Pfand. Die Mitarbeiter konnten anhand dieses Pfandes sicher sein, dass eine höhere Produktivität nicht vollständig durch die Firma ausgebeutet werden kann.

Die Arbeiter erhielten beispielsweise neue Wohnungen und Straßen. Später reduzierte Robert Owen signifikant die Arbeitszeit (von 13 Stunden auf unter 11 Stunden), führte eine Kranken- und Rentenversicherung und ein Bankinstitut für seine Belegschaft ein. Er errichtete zudem einen Lebensmittelladen, welcher die Produkte gegenüber lokalen Wettbewerbern mit einem 25%igen Preisnachlass anbot. Ebenfalls legte er öffentliche Parkanlagen an und lies die bestehenden Wohnungen seiner Beschäftigten um ein Stockwerk erweitern. Die umfangreichen sozialen Güter, die Robert Owen seiner Belegschaft bereitstellte, waren natürlich nur finanzierbar, sofern die Modernisierung auch zu Produktivitätssteigerungen führte. Es überrascht daher nicht, dass die sozialen Errungenschaften in New Lanark über einen mehrjährigen Zeitraum sukzessive eingeführt wurden.

Rein handlungstheoretisch rekonstruiert dagegen O'Toole (1995, S. 2004) den Erfolg von Robert Owen. Die gelungene Kommunikation mit den Meinungsführern innerhalb des Unternehmens war nach O'Toole der Grund für Owens Erfolg. Eine Kommunikation mit den Meinungsführern war sicherlich wichtig, damit die Belegschaft erkennt, dass eine Modernisierung des Maschinenparks enorme wechselseitige Besserstellungspotentiale freisetzt. Die Kommunikation war jedoch nicht ausreichend für die Überwindung des Hold-Up-Problems. Robert Owen (1993, S. 113) begründete stattdessen seinen Erfolg aus den veränderten „conditions“ – also interaktionstheoretisch aus veränderten den Spielregeln –, die er erst schaffen musste:

„My first task was to make arrangements to supersede the evil conditions with which the population was surrounded, by good conditions. And as soon as society can be made to think rationally on a true foundation, to replace inferior by superior conditions will be found to be the task which society has to learn, and in good earnest to commence in practice.“

(2) *Positive Anreize für das Unternehmen*: Das Pareto-optimale Nash-Gleichgewicht kann ebenfalls erreicht werden, wenn das Unternehmen belohnt wird. Es beutet die Mit-

arbeiter nicht aus, sofern der Wert der Belohnung die Ausbeutung übersteigt. Für die Belohnung b muss gelten, dass $0+b > 1$ (vgl. Abbildung 8). Eine adäquate Belohnung hat denselben Effekt wie eine glaubhafte negative Sanktion: Eine Kooperation wird für das Unternehmen individuell rational. Dies antizipieren die Mitarbeiter und investieren durch einen temporären Wohlfahrtsverzicht in den Erfolg des Unternehmenswandels. Hierdurch können sich sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter dauerhaft besserstellen.

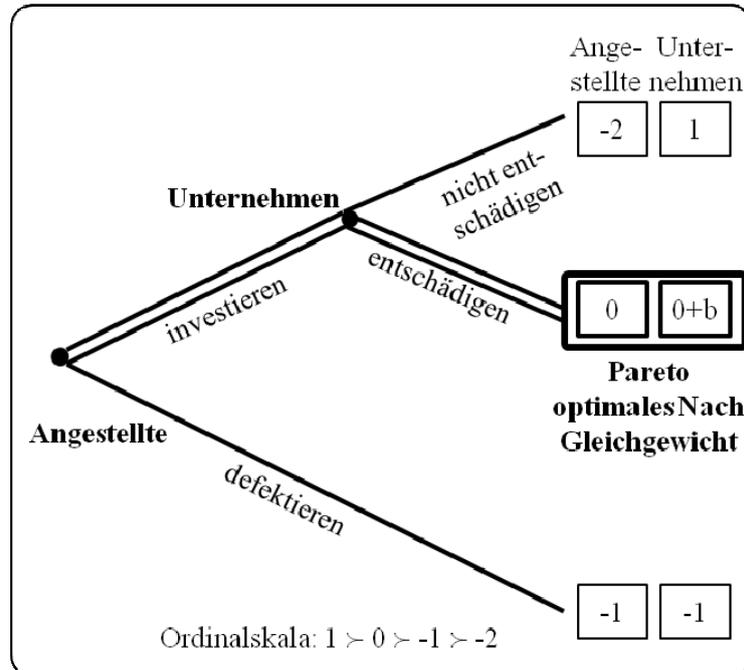


Abbildung 8: Überwindung einseitiger Dilemmata durch positive Anreize für das Unternehmen⁶⁵

Die Gestaltungsmöglichkeiten mit positiven Anreizen sind allerdings schwierig. Im einseitigen Dilemma ist das Wertschöpfungsmaximum das Pareto-Optimum von $(0; 0)$. Dieses wird erreicht, sofern die Mitarbeiter in den Wandel investieren und vom Unternehmen nicht ausgebeutet werden.⁶⁶ Die Ausschüttung eines Anreizes an das Unternehmen erfordert jedoch Auszahlungen, die das Wertschöpfungsmaximum des Pareto-Optimums von $(0; 0)$ übersteigen. Aufgrund dieses (statischen) Wertschöpfungsmaximums lassen sich positive Anreize für das Unternehmen nur implementieren, sofern eine der drei folgenden Voraussetzungen erfüllt ist:

(a) *Die Anreize sind kostenneutral.* Die CSR-Forschung liefert beispielsweise eine wirksame Möglichkeit, wie sich Unternehmen durch einen kostenneutralen Anreiz glaubhaft binden können. Der langfristige Aufbau von Reputation kann dazu beitragen, dass die Belegschaft während der Wandlungsphase die Erwartung hat, vom Unternehmen nicht ausgebeutet zu werden.⁶⁷ Der Aufbau von Reputation bedeutet für das Unternehmen gerade nicht, auf Gewinne zu verzichten, nur weil es seine Möglichkeiten zur

⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Miller, Knott (1992, S. 114), Pies et al. (2009b, S. 383).

⁶⁶ Dies lässt sich ebenfalls mit dem Stackelberg-Spiel aus Abbildung 2 verdeutlichen. Im Wertschöpfungsmaximum bildet eine Iso-Gewinn-Kurve des Unternehmens mit der Reaktionsfunktion der Angestellten einen Tangentialpunkt. In diesem Stackelberg-Spiel kann sich keiner der Akteure durch ein anderes Verhalten einseitig besserstellen.

⁶⁷ Für das Zusammenspiel von Bindungsmechanismen und Reputation vgl. Pies et al. (2009a, S. 328) und Pies et al. (2010, S. 272).

Ausbeutung nicht nutzt. Vielmehr führt der Aufbau von Reputation (langfristig) zu höheren Gewinnen.⁶⁸ Reputation aufzubauen, die eigenen Manager und Mitarbeiter kurzfristig nicht auszubeuten, ist für das Unternehmen eine Investition in die wechselseitigen Wertschöpfungspotentiale.⁶⁹ Würde das Unternehmen dagegen seine Belegschaft (einmalig) einseitig ausbeuten, verzichtete es auf seine Reputationsgewinne. Diese Opportunitätskosten der Ausbeutung berücksichtigen die Mitarbeiter bei der Entscheidung, inwieweit sie in den Change-Management-Prozess investieren.

(b) *Dynamische Wachstumsgewinne finanzieren die Anreize*: Durch eine einseitige Bindung des Unternehmens entsteht ein dynamischer Wachstumsprozess, aus dem sich die Anreize für das Unternehmen dauerhaft finanzieren lassen. Diese Bindung unterstützte auch den Erfolg von Robert Owen in New Lanark. Als seine Geschäftspartner erkannten, dass seine Reformbemühungen erfolgreich waren, bestanden sie darauf, die aus ihrer Sicht kostspieligen sozialen Ausgaben zu verringern.⁷⁰ Sie erkannten nicht, dass die Finanzierung sozialer Belange eine glaubhafte Selbstbindung war. Vielmehr waren die Ausgaben für soziale Belange hoch funktionale einseitige Bindungsmechanismen, die erst die enormen wechselseitigen Besserstellungspotentiale entfalteten. Robert Owens einseitige Bindung war sogar so erfolgreich, dass er die Anteile seiner Geschäftspartner aufkaufen konnte. Durch den Kauf konnte er seine nun ehemaligen Miteigentümer durch einen positiven Anreiz binden, keine dysfunktionalen Managementvorstellungen in die Praxis umzusetzen.

(c) *Wechselseitige Bindungen, die den gemeinsamen Nettowohlfahrtsverlust im Stackelberg-Gleichgewicht reduzieren*: Das Stackelberg-Spiel in Abbildung 2 veranschaulicht, dass selbst unter der Annahme rationaler Akteure alle wechselseitigen Besserstellungspotentiale nicht genutzt werden können (eingefärbte Fläche in Abbildung 2). Werden hingegen diese Potentiale ausgeschöpft, dann kann dieser Mehrwert für die Finanzierung der positiven Anreize verwendet werden. Natürlich ist es eine empirische Frage, inwieweit die ungenutzten Besserstellungspotentiale ausreichen, damit das Unternehmen einen Anreiz hat, die Mitarbeiter nicht einseitig auszubeuten. Doch wie lassen sich die wechselseitigen Besserstellungspotentiale nutzen, wenn sowohl für das Unternehmen als auch für die Arbeitnehmer der Stackelberg-Punkt S individuell rational ist?

Die Entscheidungssituation, vor der das Unternehmen und seine Arbeitgeber stehen, lässt sich für den Bereich des Nettowohlfahrtsverlustes als mehrseitiges Gefangenendilemma rekonstruieren. Zwischen den individuellen Zielen und den kollektiven Interessen besteht eine Lücke, die die Ausschöpfung der wechselseitigen Besserstellungspotentiale systematisch verhindert. Abbildung 9 veranschaulicht den Fall, wenn das Unternehmen eine Kompensation w_{Angebot} setzt, die innerhalb der Fläche der ungenutzten wechselseitigen Besserstellungspotentiale liegt. Bei diesem Angebot erwartet das Unternehmen im Gegenzug ein höheres Anstrengungsniveau q_{Angebot} . Die rationale Strategie ist dagegen für die Belegschaft, auf das Angebot des Unternehmens mit dem Anstrengungsniveau q_{Antwort} zu reagieren. Dieses Anstrengungsniveau liegt auf der Reakti-

⁶⁸ Vgl. für den Link zwischen Reputation und Nachfrageverhalten Luo, Bhattachary (2006, S. 14, Grafik 3), Du et al. (2007, S. 231) und für den Link von Reputation und der Attraktivität für leistungsfähige Arbeitssuchende Greening, Turban (2007, s. 271-272).

⁶⁹ Unternehmen, die ihre Interaktionspotentiale durch den Aufbau von Reputation besser nutzen wollen, stehen allerdings vor der Herausforderung, die Bedeutung von Reputation für die Wertschöpfung in das Renditekalkül der Shareholder zu übersetzen. Vgl. Jensen (2001, S. 16).

⁷⁰ Vgl. O'Toole (1995, S. 205).

onsfunktion der Arbeitnehmer und erzeugt eine höhere Wohlfahrt. Die rationale Antwort der Arbeitnehmer auf das Angebot des Unternehmens liegt also außerhalb der Fläche, in der wechselseitige Besserstellungspotentiale möglich sind. Für das Unternehmen führt die Strategie der Belegschaft gegenüber dem ursprünglichen Stackelberg-Punkt S jedoch zu einem geringeren Gewinn. Die entsprechende Iso-Gewinn-Kurve des Unternehmens befindet sich links von der Iso-Gewinn-Kurve, die den Stackelberg-Punkt S tangiert. Für das Unternehmen ist es daher eine dominante Strategie, den Arbeitnehmern grundsätzlich die Kompensation im Stackelberg-Punkt S anzubieten.

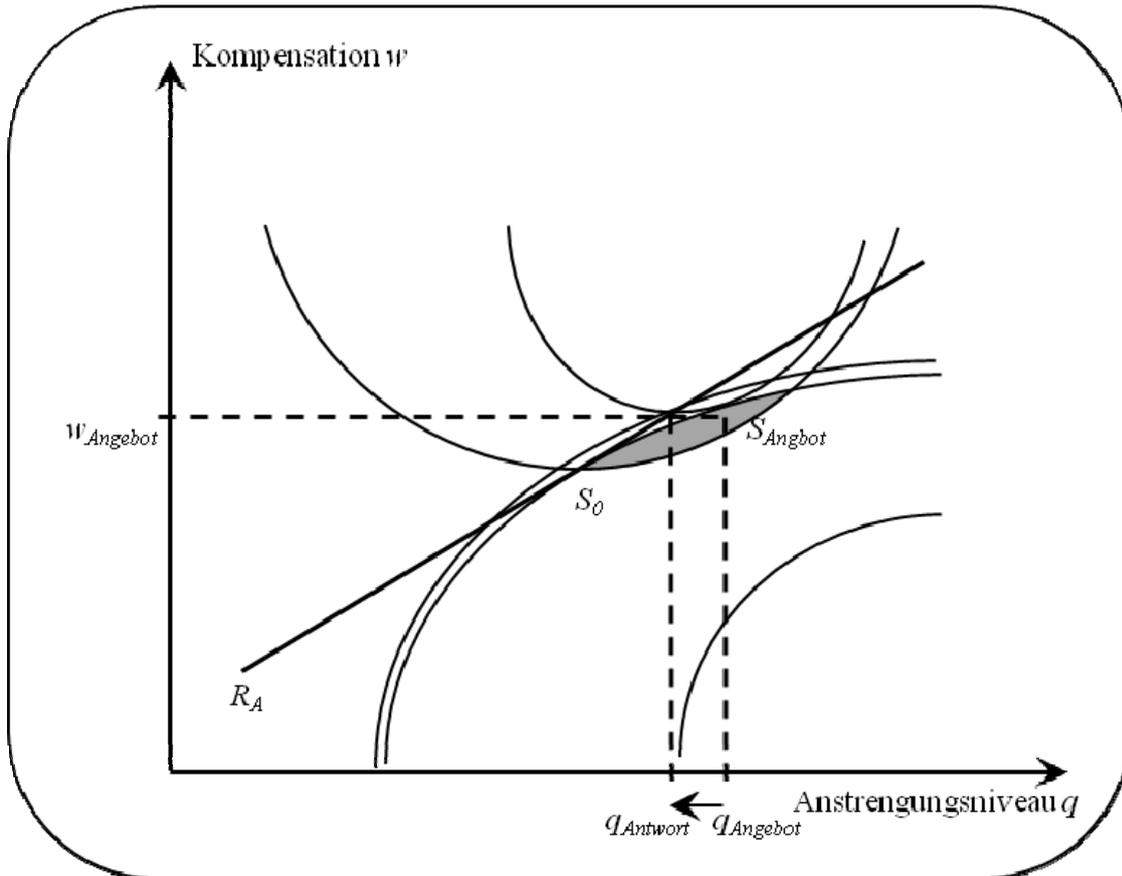


Abbildung 9: Die Schlechterstellung des Unternehmens bei einem einseitigen Versuch, die wechselseitigen Besserstellungspotentiale zu nutzen⁷¹

Die Arbeitnehmer stehen spiegelverkehrt vor dem selben Problem, wenn sie durch ihr Verhalten einseitig versuchen, einen höheren wechselseitigen Wertschöpfungsgewinn zu erzielen (Abbildung 10): Antworten sie auf die vom Unternehmen angebotene Kompensation mit einem Anstrengungsniveau, das sich rechts von der Reaktionsfunktion im Bereich der wechselseitigen Besserstellungsmöglichkeiten befindet, stellen sie sich ebenfalls schlechter. Das Unternehmen kompensiert in diesem Punkt nicht mit der von der Belegschaft gewünschten Kompensation w_{Angbot} , sondern auf Grund der Eigenart des Spiels mit der Stackelberg-Kompensation w_s . Die Kompensation wird im ersten Zug festgelegt und ist danach rigide. Diese Kombination führt jedoch zu einer geringeren Wohlfahrt: Im Punkt S_{rigide} befindet sich die dazugehörige Indifferenzkurve unterhalb der Indifferenzkurve, die den Stackelberg-Punkt schneidet. Dieses Problem lässt sich

⁷¹ Eigene Darstellung.

übrigens auch nicht dadurch lösen, dass das Unternehmen in einem zweiten Zug⁷² die rigide Kompensation anpassen kann und mit w_{Angebot} vergütet. Die Mitarbeiter hätten nun wieder den Anreiz, wie in Abbildung 9 mit den Anstrengungen q_{Antwort} zu reagieren. Diese Lösung ist für das Unternehmen nachteilig.

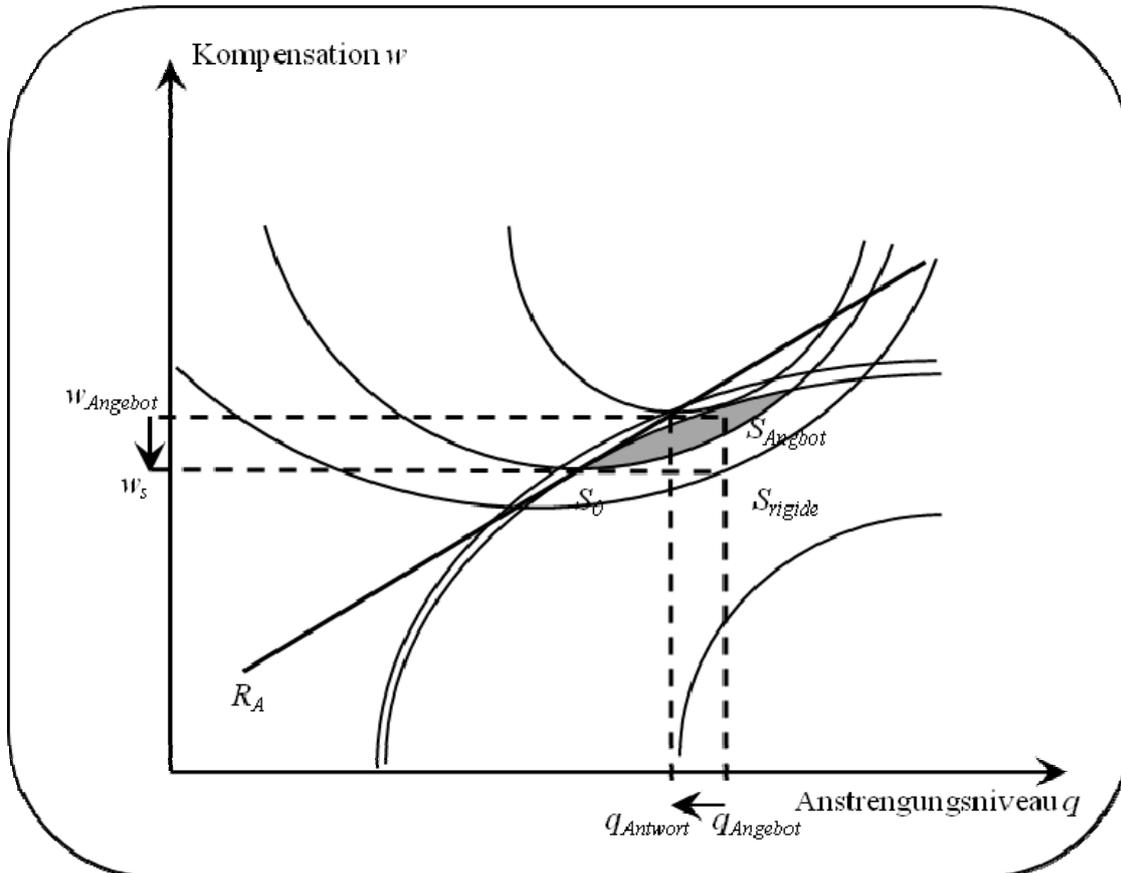


Abbildung 10: Die Schlechterstellung der Mitarbeiter bei einem einseitigen Versuch, die wechselseitigen Besserstellungspotentiale zu nutzen⁷³

Eine Pareto-superiore Lösung kann allerdings erzielt werden, sofern sich das Unternehmen und seine Arbeitnehmer wechselseitig binden. Entgegen der einseitigen Bindung zur Überwindung des Hold-Up-Problems erfordern diese Besserstellungsmöglichkeiten eine wechselseitige Bindung. Die Situationslogik des Basisspiels wird so abgeändert, dass keiner der Akteure einen Anreiz hat, auf seine ursprüngliche Reaktionsfunktion zurückzukehren.⁷⁴ Durch eine Bewehrung des sozial unerwünschten Verhaltens – was hier einem Rückfall auf die ursprüngliche Reaktionsfunktion entspricht – können die wechselseitigen Besserstellungspotentiale genutzt werden. Dies erfordert allerdings, dass das defektierende Verhalten erkennbar und auch sanktionierbar ist.⁷⁵ Zur Überwindung des Hold-Up-Problems erfordert diese Variante zusammenfassend eine Kombination aus einseitigen und mehrseitigen Bindungen.

⁷² Hier würden dann die Annahmen des Stackelberg-Spiels aufgeweicht: Das eigentliche Stackelberg-Spiel hat nur zwei Züge. Im ersten legt das Unternehmen seine Strategie fest, und im darauffolgenden bestimmen die Mitarbeiter ihre Strategie.

⁷³ Eigene Darstellung.

⁷⁴ Für kollektive Bindungsmechanismen im Change-Management-Prozess vgl. Will (2012, S. 11-19).

⁷⁵ Allgemein für den betrieblichen Wertschöpfungsprozess vgl. Aghion, Tirole (1997, S. 4-5) und für Monitoringprobleme im Wandlungsprozess vgl. Will (2012, S. 14).

In diesem Fall müssen sich Change Manager die Frage stellen, inwieweit das Unternehmen und seine Arbeitnehmer durch kollektive Bindungsmechanismen die wechselseitigen Besserstellungspotentiale bereits nutzen. Wechselseitige Bindungsmechanismen können gerade in den Betrieben bestehen, in denen die Arbeitnehmer die Arbeitsbedingungen nicht individuell, sondern über kollektive Rahmenverträge aushandeln. Die Gewerkschaften können hier nicht nur als Verhandlungspartner auftreten, sondern auch als Anbieter von Bindungsservices für die Arbeitnehmer, um deren defektierendes Verhalten zu reduzieren. Ähnliches kann für Unternehmen gelten, in denen Betriebs- und Personalräte wichtige Ansprechpartner für die Geschäftsleitung sind. Die Etablierung von kollektiven Bindungen ist einfacher, da es auf Seiten der Arbeitnehmer einen Verhandlungspartner gibt, der zusätzlich auch als Anbieter von Bindungsservices für die Belegschaft auftritt. Auch paritätisch besetzte Aufsichtsräte, wie sie beispielsweise in deutschen Konzernen gesetzlich vorgeschrieben sind,⁷⁶ können die Ausschöpfung der wechselseitigen Besserstellungspotentiale ebenfalls erleichtern. Die wechselseitigen Interessen zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern können der Geschäftsführung durch die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat stärker bewusst werden.

5. Die Vielfältigkeit von Hold-Up-Problemen im organisatorischen Wandlungsprozess

In der bisherigen Auseinandersetzung wurden Hold-Up-Probleme zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft untersucht. Diese Rationalfalle ist ein Beispiel für Hold-Up-Probleme, die den organisatorischen Wandel blockieren können. Change Manager sollten allerdings darauf vorbereitet sein, dass neben diesem Hold-Up-Problem noch viele weitere einseitige Dilemmata im Wandlungsprozess bestehen können. Abbildung 10 gibt einen Überblick, wer gegebenenfalls in den Erfolg durch einen temporären Wohlfahrtsverzicht investieren muss, und welche Akteure hierdurch in die Lage versetzt werden, diejenigen einseitig auszubeuten, die spezifische Investitionen erbringen.

(1) *Die Organisation beutet die Untergebenen aus:* Die Erwartung der Arbeiter in Robert Owens Fabrik – dass er sie durch eine Modernisierung des Maschinenparks ausbeutet – ist ein prägnantes Beispiel dafür, wie schwierig organisatorischer Wandel sein kann. Gerade wenn die Organisation keine glaubwürdigen Signale aussenden kann, wird Change Management in den meisten Fällen nicht gelingen. In Konzernen, die in viele teils weitestgehend selbständige Organisationseinheiten aufgeteilt sind, wird die Furcht der Mitarbeiter vor einseitiger Ausbeutung durch die Komplexität der Organisationsstruktur vergrößert. Nicht nur der Konzern als Gesamtorganisation muss sich glaubhaft binden, sondern auch die einzelnen Organisationseinheiten, denen die vom Wandel betroffenen Mitarbeiter zugeordnet sind.

(2) *Die Organisation beutet die Vorgesetzten aus:* Der Wandlungsprozess verlangt in vielen Fällen auch temporäre Einschnitte vom Mittleren- oder vom Top-Management. Zuständigkeiten werden neu verteilt, was zu einem Verlust an Einfluss, Macht und Budget führen kann. Manager müssen häufig den Wandlungsprozess neben ihren regulären Tätigkeiten umsetzen, was zusätzlich die Bereitschaft für den Wandel reduziert. Die Problematik der Manager ist vergleichbar mit den Hold-Up-Problemen der Untergebenen. Eine wirksame Selbstbindung der Organisation sind beispielsweise Richtlinien, wer unter welchen Bedingungen aufsteigen darf. Diese können enthalten, inwie-

⁷⁶ Vgl. § 7 Mitbestimmungsgesetz.

weit der Erfolg bei Change-Management-Projekten bei Karriereentscheidungen berücksichtigt wird. Die Richtlinien geben Managern natürlich auch Anreize, in den Wandel zu investieren. Genauso wichtig ist hier aber die Selbstbindung der Organisation, die Manager nicht auszubeuten, sondern sich an die Beförderungsrichtlinien zu halten.⁷⁷

		Es beutet einseitig aus:		
		Unter- gebene	Vorgesetzte	Organisation (-seinheit)
Die spezifische Investition erbringt:	Unter- gebene	7	4	1
	Vorgesetzte	8	5	2
	Organisation (-seinheit)	9	6	3

Abbildung 10: 9-Felder-Matrix über die Ausbeutungspotentiale spezifischer Investitionen im organisatorischen Wandlungsprozess⁷⁸

(3) *Die Organisation wird von einer Organisationseinheit oder einer anderen Organisation ausgebeutet:* Auch das Unternehmen als Initiator des organisatorischen Wandels kann im Wandlungsprozess potentiell ausgebeutet werden, sofern es spezifische Investitionen tätigen muss. Hierzu gehören einerseits die klassischen Hold-Up-Probleme, die sich in der Literatur finden lassen.⁷⁹ Um mit einem anderen Unternehmen zu kooperieren und dessen spezielle Nachfrage zu befriedigen, müssen erst spezifische Investitionen getätigt werden. Der Produzent kann infolge der spezifischen Investitionen ausgebeutet werden. Eine kostenintensive Anpassung der Produktion wird erst anreizkompatibel, wenn sich der Kunde durch einen entsprechenden Vertrag oder durch eine vertikale Integration glaubhaft binden kann.

Die Hold-Up-Problematik, die zwischen zwei rechtlich selbständigen Organisationen bestehen kann, kann auch zwischen dem Unternehmen und einzelnen internen Organisationseinheiten bestehen. Einzelne Organisationseinheiten können einseitig sogar das gesamte Unternehmen ausbeuten. Ein konkretes, aber anonymisiertes Beispiel hierfür

⁷⁷ Dies ist der konzeptionell blinde Fleck der von Beer et al. (1990, S. 9-12) diskutierten Anreizmechanismen. Wenn durch einen temporären Wohlfahrtsverzicht die Manager ausbeutbar werden, sind Bindungsmechanismen für die potentiellen Ausbeuter funktional.

⁷⁸ Eigene Darstellung.

⁷⁹ Vgl. Williamson (1973, S. 321-323, 1979, S. 238-242), Grossman, Hart (1986, S. 692), Hart, Moore (1988, S. 755-756, 1990, S. 1121-1122), Rogerson (1992, S. 777), Aghion, Holden (2011, S. 182-185) und bezüglich der an die Hold-Up-Problematik angrenzende Frage nach der vertikalen Integration vgl. Klein et al. (1978, S. 297-302), Hart et al. (1990, S. 206).

ist die Abteilung eines größeren Klinikums, die für die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) zuständig ist. Infolge der Umstellung auf die G-DRG-Fallpauschalen⁸⁰ im Jahr 2004 musste dieses Klinikum signifikant Kosten reduzieren, um den Betrieb dauerhaft aufrechtzuerhalten. Hierfür wurde auch eine Anpassung der KLR an die neuen Herausforderungen des Klinikums notwendig. Die Abteilung KLR ist in diesem Klinikum formal lediglich für die Abbildung der Prozesse zuständig. Diese Informationen verwenden andere Abteilungen, um operative und strategische Entscheidungen zu treffen. Die Abteilung KLR missbrauchte allerdings ihre reale Autorität bei der Ermittlung der Verrechnungssätze; sie verrechnete Kosten und Leistungen äußerst intransparent. Die Steuerungsmöglichkeiten mithilfe der KLR haben sich hierdurch für das Klinikum einerseits drastisch verschlechtert. Andererseits hat die reale Macht der Abteilung KLR entgegen der formalen Geschäftsverteilung deutlich zugenommen. Der monopolartige Zugang zu steuerungsrelevanten Informationen führte entgegen der formalen Zuständigkeit zu einem stärkeren Einfluss bei wichtigen Entscheidungen. Ohne die Hilfe der KLR-Abteilung können die formal zuständigen Abteilungen die intransparenten Zahlen vielfach nur schwer interpretieren. Die Steuerung des Klinikumbetriebs wird durch die Strategie der KLR-Abteilung, den eigenen Einfluss zu vergrößern, ineffizient.

(4) *Untergebene werden von ihren Vorgesetzten ausgebeutet*: In diesem Fall haben die Vorgesetzten die Möglichkeit, die Angestellten auszubeuten. Eine Ursache können beispielsweise Probleme bei der Verhandlung über die Change-Management-Renditen zwischen den Mitarbeitern und dem Management sein. Das Top-Management kann beispielsweise von Seiten der Unternehmenseigentümer unter Druck gesetzt werden, die Gewinne aus dem organisatorischen Wandel weitestgehend an die Shareholder auszuschütten. Sofern das Management zusätzlich über Unternehmensbeteiligungen verfügt, wird dieser Effekt eher verstärkt. Das Management befindet sich in der Rationalfalle Hold-Up. Dies antizipieren die Untergebenen.

(5) *Einige Vorgesetzte werden von anderen Vorgesetzten ausgebeutet*: Diese Hürde entsteht z. B. im Wandlungsprozess, wenn die vorhandenen oder neu eingeführten intentionalen Anreizstrukturen im Wandlungsprozess nicht-intendierte Folgen haben. Insbesondere die Aufstiegsmöglichkeiten können dysfunktional sein, sofern bei Entscheidungen über die Karriere von Managern die Erfolge im Wandlungsprozess unberücksichtigt bleiben.⁸¹ Für Manager auf der mittleren Ebene ist es dann äußerst riskant, durch einen temporären Wohlfahrtsverzicht in Change-Management-Projekte zu investieren, die sie auf der Karriereleiter nur bedingt weiterbringen. Sie haben gegenüber Kollegen einen deutlichen Wettbewerbsnachteil, die vom Wandlungsprozess weniger stark betroffen sind. Die vom Wandel nur schwach betroffenen Manager können ihre Anstrengungen für die relevanten Aufstiegsfaktoren aufbringen und so an denjenigen vorbeiziehen, die einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Gestaltung oder Umsetzung des Wandels aufopfern. Für die vom Wandel betroffenen Manager ist der temporäre Wohlfahrtsverzicht aus den beiden folgenden Gründen keine lohnenswerte Investition: Die Change-Management-Gewinne werden sozialisiert, und gleichzeitig reduzieren die verantwortlichen Manager ihre Aufstiegschancen.

(6) *Vorgesetzte beuten die Organisation aus*: Muss die Organisation für einen erfolgreichen Wandlungsprozess beziehungspezifische Investitionen tätigen, kann sie gege-

⁸⁰ Für einen allgemeinen Überblick über die G-DRG-Fallpauschalen vgl. Wrabel, Seidel-Kwem (2005).

⁸¹ Vgl. Beer et al. (1990, S. 9-12). Diese Autoren schlagen vor, die Problematik durch Anreize für alle Manager zu überwinden. Bei Hold-Up-Problemen reichen allerdings Bindungsmechanismen für die potentiellen Ausbeuter aus.

benenfalls einseitig von ihren Managern ausgebeutet werden. Gerade das Beispiel des Klinikums bei der Einführung der G-DRG-Fallpauschalen veranschaulicht dieses Hold-Up-Problem. Die Führungskraft der KLR-Abteilung ist zusammen mit ihrer Abteilung dafür zuständig, diejenigen Organisationseinheiten durch steuerungsrelevante Informationen zu unterstützen, die wichtige Managemententscheidungen treffen müssen. Der erhöhte Steuerungsaufwand infolge der G-DRG-Einführung hat jedoch dazu beigetragen, dass die Bedeutung der von der KLR bereitgestellten Informationen zugenommen hat. Dies konnte die Führungskraft durch ihre reale Autorität bei der Ermittlung der Informationen strategisch nutzen, um durch eine Reduktion der Transparenz ihren Einfluss bei wichtigen Managemententscheidungen zu erhöhen. Dies ging allerdings zu Lasten des Klinikums und der Organisationseinheiten, die formell für wichtige Managemententscheidungen zuständig sind. Um die Abhängigkeit zu reduzieren, wurde beispielsweise für bestimmte Managemententscheidungen von den formal zuständigen Controlling-Abteilungen eine parallele KLR aufgebaut. Dies ist natürlich ineffizient.

(7) *Einzelne Untergebene beuten andere Untergebene aus*: Dieser Fall tritt ein, wenn die temporären Wohlfahrtsverluste unter den Mitarbeitern a priori ungleich verteilt sind. Die Wertschöpfungsgewinne des Wandlungsprozesses lassen sich häufig nur schwer nach den persönlich erlittenen Wohlfahrtsverlusten verteilen.⁸² Das empfundene Leid ist äußerst subjektiv und von außen nur schwer beobachtbar. Sofern die Wertschöpfungsgewinne eines erfolgreichen Change Managements infolge der Zurechnungsprobleme beispielsweise zu gleichen Teilen aufgeteilt werden, profitieren diejenigen, die sich nur mit geringen temporären Wohlfahrtsverlusten am Wandlungsprozess beteiligen mussten. Gleichzeitig werden diejenigen schlechter gestellt, die mit einem hohen temporären Wohlfahrtsverlust für den Erfolg gesorgt haben. Gerade für diese Mitarbeiter ist selbst ein erfolgreiches Change Management kaum anreizkompatibel. Ihre spezifischen Investitionen werden von den Kollegen ausgebeutet, die sich nur geringfügig einbringen mussten.

(8) *Die Untergebenen beuten ihre Vorgesetzten aus*: Aufgrund der existierenden Hierarchie ist es zuerst einmal kontraintuitiv, dass die Untergebenen ihre Vorgesetzten im organisatorischen Wandlungsprozess ausbeuten können. Dieser Fall ist aber durchaus plausibel, wenn die Vorgesetzten im Change-Management-Prozess spezifische Investitionen erbringen müssen und gleichzeitig eine Lücke zwischen formaler und realer Autorität besteht. Die Untergebenen können in diesem Fall die Monitoring- und Kontrollfunktion der Vorgesetzten strategisch umgehen. Diese Rationalfalle tut sich auf, wenn beispielsweise Manager in ihren Abteilungen von einer inputorientierten auf eine outputorientierte Vergütung umstellen, wodurch der Vorgesetzte einen zusätzlichen Aufwand während des Jahres hat. Er muss eine möglichst objektive Beurteilung erstellen, und er muss bei seinen Vorgesetzten für ein höheres Budget werben, um im Rahmen der bestehenden Arbeitsverträge Bonuszahlungen gewähren zu können. Sind die Untergebenen spezialisiert, dann kann der Manager von ihnen einseitig ausgebeutet werden. Durch das Spezialwissen haben die Angestellten bei der Gewährung der Boni ein faktisches Vetorecht. Sogar wenn der Vorgesetzte eine durchdachte und objektive Bewertung jedes Mitarbeiters vorgenommen hat, ist er in einer schwachen Position, die Höhe der Boni zu bestimmen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit hervorzuheben, dass sie durch ihre Spezialkenntnisse für das Unternehmen unverzichtbar sind. Das

⁸² Vgl. Alchian, Demsetz (1972, S. 779) für Probleme bei der Bewertung einzelner Wertschöpfungsbeiträge in der Teamproduktion.

Weisungsrecht und die formale Autorität des Vorgesetzten sind in diesem Fall genauso wie die Beurteilung eine stumpfe Waffe. Die durch die Beurteilung unzufriedenen Mitarbeiter würden die Abhängigkeit des Vorgesetzten von ihren Spezialkenntnissen spätestens bei einem Auftrag für das höhere Management vorführen. Dies berücksichtigt der Manager bei der Gewährung der Boni.

(9) *Die Untergebenen beuten die Organisation oder eine Organisationseinheit aus:* Hier liegt die spezifische Investition für einen erfolgreichen Wandlungsprozess auf Seite der Organisation(-seinheit). Durch die Erneuerung des Maschinenparks soll beispielsweise die Produktivität gesteigert werden. Wenn allerdings das Monitoring in der Fertigung – im Gegensatz zur klassischen industriellen Massenproduktion – nur schwer möglich ist, führen neue und produktivere Maschinen nicht zwangsläufig zu einem Produktivitätsanstieg. Ein moderner Maschinenpark, der sich beispielsweise aus CNC-Fräsen, Laser- oder Wasserstrahlschneidemaschinen zusammensetzt, wird vielfach von Experten bedient.⁸³ Hieraus ergeben sich systematische Ausbeutungsmöglichkeiten gegenüber dem Unternehmen. Von einer Modernisierung des Maschinenparks profitieren in diesen Fällen zuerst einmal die Angestellten. Die neuen Maschinen übertreffen die alten hinsichtlich der Fertigungsmöglichkeiten und der Produktivität. Gleichzeitig verbessert sich auch die Ergonomie und Bedienungsfreundlichkeit in vielen Fällen signifikant.⁸⁴ Die spezialisierten Mitarbeiter können bei der Bedienung der komplexen Maschinen ihre reale Autorität einsetzen, um von der Bedienungsfreundlichkeit und der besseren Ergonomie zu profitieren, ohne gleichzeitig die Produktivität übermäßig anzuheben.

Resümee

Die Hold-Up-Probleme im organisatorischen Wandlungsprozess können äußerst vielfältig sein. Wie der vorherige Abschnitt gezeigt hat, sind einseitige Ausbeutungsmöglichkeiten auf allen und zwischen allen Hierarchieebenen möglich. Sogar andere Unternehmen können den Wandlungsprozess behindern. Um die Hold-Up-Probleme zu entdecken, benötigen Change Manager ein hohes Maß an Sensibilität und Wissen über das Zusammenspiel formaler und informaler Anreizstrukturen und die individuellen Motive der am Wandel beteiligten Akteure. Besonders schwierig haben es Change Manager, wenn die einzelnen Akteure eine Hidden Agenda verfolgen oder wenn bestehende Anreizsysteme – mit denen sich das Unternehmen bisher gut steuern lies – im Wandlungsprozess nicht-intendierte Anreize setzen.

Change Manager sind im Wandlungsprozess der Komplexität von und in Organisationen ausgesetzt. Dies erfordert leistungsfähige Heuristiken, mit denen sie funktional sowohl beim Auffinden einseitiger Rationalfallen als auch bei der Entwicklung geeigneter Change-Management-Strategien die Komplexität reduzieren können. Die Rekonstruktion der Hold-Up-Problematik als einseitiges Dilemmata bietet eine einfache Heuristik, um diese Rationalfallen aufzuspüren und um geeignete Bindungsmechanismen zu

⁸³ Vgl. Leijonhufvud (2007, S. 12-14) und Mehrabi et al. (2000) für die vielfältigen Möglichkeiten moderner Fertigungsmöglichkeiten und den hieraus resultierenden Konsequenzen für die Organisations- und Wettbewerbsstruktur.

⁸⁴ Vgl. Biman (1987, S. 238-239), Helander, Burri (1995, S. 148-150).

entwickeln. Das Zwei-Ebenen-Schema bietet eine erweiterte Heuristik, inwieweit sich Bindungsmechanismen und die in der Literatur vorhandenen Ansätze kombinieren lassen.

Change Manager dürfen die institutionellen Implementierungskosten von organisatorischen Wandlungsprozessen nicht unberücksichtigt lassen. Die Implementierung von Bindungsmechanismen kostet zumindest Zeit, und bei der Einführung positiver monetärer Anreize fallen auch Ausgaben an. Gerade die fehlende Glaubwürdigkeit auf Seiten der potentiell Ausbeutenden ist ein wichtiger Kostenpunkt. Zusätzlich kostet das Monitoring, um die einseitigen Bindungen zu überwachen. Change Manager müssen hier verstärkt innovativ sein. Sie dürfen die Gegenstrategien der betroffenen Akteure nicht unterschätzen, mit denen diese versuchen, das Monitoring zu umgehen.

Die formale Analyse der wechselseitigen Besserstellungspotentiale im Stackelberg-Spiel zeigt, dass in diesen Bereichen multiple Gleichgewichte möglich sind. Diese hängen letztendlich von den Verhandlungsfähigkeiten der einzelnen Akteure ab. Verhandlungen sind aber auch mit (Zeit-)Kosten verbunden. Sofern sich die Parteien in den Verhandlungen wechselseitig blockieren, um einen möglichst großen Zugewinn zu erhalten, können die Besserstellungspotentiale schnell aufgebraucht sein. Das faktische Vetorecht, über das jede Partei bei der Aushandlung der wechselseitigen Besserstellungspotentiale verfügt, ist höchst ambivalent.⁸⁵

Die Bedeutung der Unternehmenskultur spielt bei der Überwindung von innerbetrieblichen Hold-Up-Problemen eine wichtige Rolle.⁸⁶ Eine gelebte Unternehmenskultur, in der langfristiges Denken genauso wie gegenseitige Loyalität und Integrität einen hohen Stellenwert haben, kann im Wandlungsprozess ein glaubhafter Bindungsmechanismus sein. Change Management in einer Unternehmenskultur, in der Wandel und Innovationsfreudigkeit wichtig sind, wird auch auf weniger Widerstände stoßen, obwohl vielleicht Hold-Up-Probleme existieren. Ebenso wird die Bereitschaft geringer sein, Kollegen und Vorgesetzte auszubeuten, weil sie Wandel und Innovation vorantreiben. Eine gelebte Unternehmenskultur kann sozial unerwünschtes Verhalten so stark negativ konnotieren, dass die Akteure von ihren Ausbeutungsmöglichkeiten keinen Gebrauch machen.

Dieser Beitrag hat *einseitige* Ausbeutungssituationen untersucht. Im organisatorischen Wandlungsprozess kommt es in vielen Fällen auch zu *wechselseitigen* Ausbeutungssituationen. Bei wechselseitigen Ausbeutungssituationen unterbleiben Investitionen in den Wandlungsprozess, nicht weil einzelne Akteure einseitig ausgebeutet werden können, sondern weil es für die Akteure wechselseitig von Vorteil ist, den anderen auszubeuten. Für Brechts Drama würde dies bedeuten: Aufgrund einer veränderten Situationslogik kann nicht nur der Cousin Shui Ta den Schreiner ausbeuten, sondern der Schreiner kann auch Shui Ta ausbeuten. Es ist für beide sogar rational, sich wechselseitig auszubeuten, auch wenn sie hierdurch auf wechselseitige Besserstellungspotentiale verzichten.⁸⁷ Dies erfordert dann, dass Change Manager unterschiedliche Bindungsmechanismen miteinander kombinieren.

⁸⁵ Vgl. Miller (1992, S. 45-48).

⁸⁶ Für die Bedeutung der Unternehmenskultur aus interaktionstheoretischer Sicht vgl. Miller (1992, S. 206-210), Kreps (1990). Die Ausführungen der Change-Management-Literatur bezüglich der Bedeutung der Unternehmenskultur befassen sich allerdings nicht mit Hold-Up-Problemen; vgl. hierzu Ford et al. (2001), Hannan und Freeman (1984), Klein und Sorra (1996), Krüger (2010), Nemeth (1997), Rumelt (1995), Strebel (1994).

⁸⁷ Vgl. Will (2012) für funktionale Heuristiken, mit denen Change Manager mehrseitige Dilemmata auffinden und überwinden können.

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.
- Aghion, Philippe, und Richard Holden (2011): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm: What Have We Learned over the Past 25 Years?, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 25, No. 2, S. 181-197.
- 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.
- Alderfer, Clayton (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, in: *Organisation, Behavior and Human Performance*, Vol. 4., pp. 142-175.
- Alderfer, Clayton (1972): *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York.
- 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.
- Almeida, Rita, und Pedro Carneiro (2009): The return to firm investments in human capital, in: *Labour Economics*, Vol. 16, S. 97-106.
- 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.
- Başar, Tamer, und Geert Jan Olsder (1982): *Dynamic Noncooperative Game Theory*, Academic Press, London.
- Becker, Gary S. (1965). A Theory of the Allocation of Time, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 68, No. 6, S. 571-583.
- Becker, Gary S. (1993): Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 101, No. 3, S. 385-406.
- 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.
- Biman Das (1987): An ergonomic approach to designing a manufacturing work system, in: *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 1, No. 3, S. 231-240.
- Blum, Ulrich, Simone Müller und Andreas Weiske (2006): *Angewandte Industrieökonomik: Theorien – Modelle – Anwendungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 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.
- Brecht, Bertolt (2002): *Der gute Mensch von Sezuan*, nach der ersten Auflage von 1964, geschrieben zwischen 1938 und 1940 und am 04.02.1943 in Zürich uraufgeführt, Suhrkamp, Frankfurt.

- Burdett, John O. (1999): Leadership in change and the wisdom of a gentleman, in: *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7, S. 5-15.
- 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.
- Du, Shuili, C. B. Bhattacharya and Sankar Sen (2007): Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, S. 224-241.
- 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 Angelo D'Amelio (2008): Resistance to Change: The Rest of the Story, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, S. 362-377.
- 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.
- Ghez, Gilbert, Becker, Gary S. (1975): *The Allocation of Time and Goods over the Life Cycle*, Columbia University Press, New York
- Greening, Daniel W., and Daniel B. Turban (2000): Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, in: *Business Society*, Vol. 39, S. 254-280.
- Grossman, Sanford J., und Oliver D. Hart (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, S. 691-719.
- Hannan, Michael T., und John Freeman (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, S. 149-164.
- Hart, Oliver, Jean Tirole, Dennis W. Carlton und Oliver E. Williamson (1990): Vertical Integration and Market Foreclosure, in: *Brooking Papers on Economic Activity. Microeconomics*, Vol. 1990, S. 205-286.
- Hart, Oliver, und John Moore (1990): Property Rights and the Nature of the Firm, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 6, S. 1119-1158.
- Helander, Martin G., und George J. Burri (1995): Cost effectiveness of ergonomics and quality improvements in electronics manufacturing, in: *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 15, No. 2, S. 137-151-
- Herzberg, Frederick Irving (1966): *Work and the Nature of Man*, Crowell, New York.
- Herzberg, Frederick Irving, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara Bloch ([1959] 2010): *The Motivation to Work*, 12. Druck der Originalausgabe von 1959, Transaction Publishers, New Brunswick.
- 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.
- Jensen, Michael C. (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: *Journal of Applied Corporate Finance*.
- Kanter, Rosabeth Moss (1989): The new managerial work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 6, S. 85-92.
- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford und Armen A. Alchian (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2, S. 297-326.

- 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. (2007): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, Best of HBR.
- 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.
- Lant, Theresa K., und Stephen J. Mezias (1992): An Organizational Learning Model Of Convergence and Reorientation, in: Organization Science, Vol. 3, No. 3., pp. 47-71.
- Lawrence, Paul R. (1969): How to deal with resistance to change, in: Harvard Business Review, Vol. 47, S. 49-57.
- Leijonhufvud, Axel (2007): The Individual, the Market and the Division of Labor in Society, in: Capitalism and Society, Vol. 2, No. 2, S. 1-19.
- 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 (1991): Soziologie des Risikos, Walter de Gruyter, Berlin.
- Luhmann, Niklas (1999a): Funktionen und Folgen formaler Organisation, 5. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin.
- Luhmann, Niklas (2009b): Vertrauen, 4. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Luo, Xueming, und C. B. Bhattacharya (2006): Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value, in: Journal of Marketing, Vol. 70, S. 1-18.
- 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.
- Maslow, Abraham ([1954] 2008): Motivation und Persönlichkeit, 11. Auflage der amerikanischen Originalausgabe von 1954, Rowohlt, Hamburg.
- Maurer, Rick (1996): Using resistance to build support for change, in: Journal for Quality & Participation, Vol. 19, No. 3, S. 56-66.
- Mehrabi, M. G., A. G. Ulsoy und Y. Koren (2000): Reconfigurable Manufacturing Systems: Key to Future Manufacturing, in: Journal of Intelligent Manufacturing, Vol. 11, S. 403-419.
- Miller, Gary J. (1992): Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy, Cambridge University Press, Cambridge.
- Miller, Gary J., und Jack Knott (1992): Vertical Dilemmas: Piece-rate Incentives and Credible Commitments, in: Managerial Dilemmas – The Political Economy of Hierarchy, hrsg. von Gary J. Miller, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mitbestimmungsgesetz (MitbestG): Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Ausfertigungsdatum: 04.05.1976, Vollzitat: "Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976 (BGBl. I S. 1153), das zuletzt durch Artikel 2 Absatz 113 des Gesetzes vom 22. Dezember 2011 (BGBl. I S. 3044) geändert worden ist".

- 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.
- Murray, Henry Alexander (1938): *Explorations in Personality*, Oxford University Press, New York.
- Nemeth, Charlan Jeanne (1997): Managing Innovation: When Less is More, in: *California Management Review*, Vol. 40, S. 59-74.
- Nerdinger, Friedemann W., Gerhard Blickle, und Niclas Schaper, (2008): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Springer, Heidelberg.
- O'Toole, James (1995): *Leading Change – Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Owen, Robert (1993): *Selected Works of Robert Owen: Volume 4 – The Life of Robert Owen*, Nachdruck der Autobiography "The Life of Robert Owen, written by Himself, vol. 1" von 1857, Pickering & Chatto, London.
- 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, 15.03.2012.
- Pies, Ingo (1993): *Normative Institutionenökonomik*, J. C. b. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- 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, 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 Sardison (2005): Wirtschaftsethik, Diskussionspapier Nr. 05-2 des Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik, http://www.wcge.org/download/DP_05-2_Pies_Sardison_-_Wirtschaftsethik.pdf, 14.06.2012.
- 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.
- 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.
- Rogerson, William P. (1992): Contractual Solutions to the Hold-Up Problem, in: *The Review of Economic Studies*, Vol. 59, No. 4, S. 777-793.
- Rumelt, Richard P. (1995): *Precis of Inertia and Transformation*, http://www.anderson.ucla.edu/faculty_pages/dick.rumelt/Docs/Papers/berkeley_precis.pdf, 14.06.2012, 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.
- Schein, Edgar H. (2003): Angst und Sicherheit – Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens, in: OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Heft 3, S. 4-13.
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, Doubleday Currency, New York.
- Sonntag, Karlheinz, und Ralf Stegmaier (2007): Arbeitsorientiertes Lernen - Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit, Kohlhammer, Stuttgart.
- Stock-Homburg, Ruth (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 77, No. 7/8, 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.
- Will, Matthias Georg (2012): 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.
- Williamson, Oliver E. (1973): Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations, in: The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, S. 316-325.
- Williamson, Oliver E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, S. 233-261.
- Wrabel, Andreas, und Brunhilde Seidel-Kwem (2005): Das G-DRG-System – Entwicklung eines komplexen Preissystems, in: Leistungsmanagement im Krankenhaus: G-DRGs – Schritt für Schritt erfolgreich: Planen – Gestalten – Steuern, hrsg. von: Ulrich Vetter und Lutz Hoffmann (2005). Springer, Heidelberg.

Diskussionspapiere⁸⁸

- Nr. 2012-10 **Matthias Georg Will**
Der blinde Fleck der Change-Management-Literatur: Wie Hold-Up-Probleme den organisatorischen Wandlungsprozess blockieren können
- 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**

⁸⁸ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2008.

- Die zwei Pathologien der Moderne –Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-13 **Ingo Pies**
Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-12 **Stefan Hielscher, Ingo Pies, Vladislav Valentinov**
How to Foster Social Progress:
An Ordonomic Perspective on Progressive Institutional Change
- Nr. 2011-11 **Tatjana Schönwälder-Kuntze**
Die Figur des ‚Wetteifers‘ und ihre Funktion in Kants Ethik
- Nr. 2011-10 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik: Der Beitrag von Edmund Phelps
- Nr. 2011-9 **Ingo Pies, Matthias Georg Will**
Coase-Theorem und Organ-Transplantation: Was spricht für die Widerspruchslösung?
- Nr. 2011-8 **Matthias Georg Will**
A New Empirical Approach to Explain the Stock Market Yield: A Combination of Dynamic Panel Estimation and Factor Analysis
- Nr. 2011-7 **Ingo Pies**
Der wirtschaftsethische Imperativ lautet: Denkfehler vermeiden! – Sieben Lektionen des ordonomischen Forschungsprogramms
- Nr. 2011-6 **Ingo Pies**
System und Lebenswelt können sich wechselseitig „kolonisieren“! – Eine ordonomische Diagnose der Moderne
- Nr. 2011-5 **Ingo Pies**
Wachstum durch Wissen: Lektionen der neueren Welt(wirtschafts)geschichte
- Nr. 2011-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Haftung und Innovation – Ordonomische Überlegungen zur Aktualisierung der ordnungspolitischen Konzeption
- Nr. 2011-3 **Ingo Pies**
Walter Eucken als Klassiker der Ordnungsethik – Eine ordonomische Rekonstruktion
- Nr. 2011-2 **Ingo Pies, Peter Sass**
Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen
- Nr. 2011-1 **Ingo Pies**
Karl Homanns Programm einer ökonomischen Ethik – „A View From Inside“ in zehn Thesen
- Nr. 2010-8 **Ingo Pies**
Moderne Ethik – Ethik der Moderne: Fünf Thesen aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2010-7 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von William Baumol
- Nr. 2010-6 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Wirtschaftliches Wachstum durch politische Konstitutionalisierung: Ein ordonomischer Beitrag zur „conceptual history“ der modernen Gesellschaft
- Nr. 2010-5 **Ingo Pies**
Das moralische Anliegen einer nachhaltigen Klimapolitik: Fünf Thesen aus Sicht einer ordonomischen Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-4 **Ingo Pies, Peter Sass**
Verdienen Manager, was sie verdienen? –Eine wirtschaftsethische Stellungnahme
- Nr. 2010-3 **Ingo Pies**
Die Banalität des Guten: Lektionen der Wirtschaftsethik
- Nr. 2010-2 **Walter Reese-Schäfer**
Von den Diagnosen der Moderne zu deren Überbietung: Die Postsäkularisierungsthese von Jürgen Habermas und der gemäßigte Postmodernismus bei Niklas Luhmann
- Nr. 2010-1 **Ingo Pies**
Diagnosen der Moderne: Weber, Habermas, Hayek und Luhmann im Vergleich

- Nr. 2009-19 **Ingo Pies, Markus Beckmann**
Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen
- Nr. 2009-18 **Ingo Pies**
Gier und Größenwahn? – Zur Wirtschaftsethik der Wirtschaftskrise
- Nr. 2009-17 **Christof Wockenfuß**
Demokratie durch Entwicklungskonkurrenz
- Nr. 2009-16 **Markus Beckmann**
Rationale Irrationalität oder “Warum lehnen die Intellektuellen den Kapitalismus ab?” – Mises und Nozick als Impulsgeber für die ordonomische Rational-Choice-Analyse von Sozialstruktur und Semantik
- Nr. 2009-15 **Markus Beckmann**
The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective
- Nr. 2009-14 **Stefan Hielscher**
Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management
- Nr. 2009-13 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance—An Ordonomic Conceptualization
- Nr. 2009-12 **Stefan Hielscher**
Zum Argumentationsmodus von Wissenschaft in der Gesellschaft: Ludwig von Mises und der Liberalismus
- Nr. 2009-11 **Ingo Pies**
Die Entwicklung der Unternehmensethik – Retrospektive und prospektive Betrachtungen aus Sicht der Ordonomik
- Nr. 2009-10 **Ingo Pies**
Ludwig von Mises als Theoretiker des Liberalismus
- Nr. 2009-9 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Ludwig von Mises
- Nr. 2009-8 **Markus Beckmann**
Diagnosen der Moderne: North, Luhmann und mögliche Folgerungen für das Rational-Choice-Forschungsprogramm
- Nr. 2009-7 **Ingo Pies**
Das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-6 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft
- Nr. 2009-5 **Ingo Pies**
Hayeks Diagnose der Moderne – Lessons (to be) learnt für das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethik für die Schule
- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge

*Wirtschaftsethik-Studien*⁸⁹

- 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

⁸⁹ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.