

Will, Matthias Georg

Working Paper

Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch die Überwindung von Risiken: Eine interaktionstheoretische Perspektive

Diskussionspapier, No. 2012-19

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Will, Matthias Georg (2012) : Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch die Überwindung von Risiken: Eine interaktionstheoretische Perspektive, Diskussionspapier, No. 2012-19, ISBN 978-3-86829-534-4, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-17696>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170377>

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.

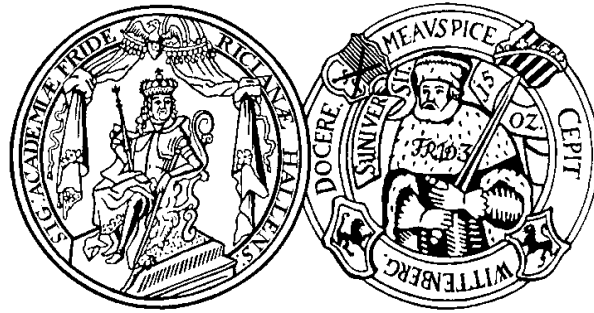
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

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

Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch
die Überwindung von Risiken:
Eine interaktionstheoretische Perspektive

Diskussionspapier Nr. 2012-19

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 978-3-86829-533-7 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86829-534-4 (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

Organisatorischer Wandel impliziert in vielen Fällen eine Zunahme der Risiken für die Belegschaft. Hieraus ergeben sich oft Widerstände. Dieser Beitrag veranschaulicht, wie Change Manager mithilfe geeigneter Governance-Strukturen die Risikoproduktivität im Unternehmen erhöhen können. Dies führt zu einer wechselseitigen Besserstellung, weshalb risikoaverse Mitarbeiter und Manager einen riskanten organisatorischen Wandel sogar aus Eigeninteresse akzeptieren. Methodologisch erfordert die Freilegung wechselseitiger Besserstellungspotentiale eine Gestaltung der Restriktionen individuellen Handelns anstatt einer Veränderung der risikoaversen Individuen.

Schlagwörter: Widerstände gegen Change Management, organisatorischer Wandel, Risikoproduktivität, Governance-Strukturen, Restriktionen, Win-Win

Abstract

In many cases, organizational change implies risks for the staff. Resistance against change management is often the consequence. This paper demonstrates how change managers can use functional governance structures to increase the productivity of risk within the company. An increase in the productivity of risk generates mutual benefits. Risk-averse employees and managers accept thus organizational change because of self interest. The creation of mutual benefits requires methodologically an appropriate design of the restrictions of individual behavior instead of an adjustment of risk-averse individuals.

Key Words: Resistance against Change Management, Organizational Change, Productivity of Risk, Governance Structures, Restrictions, Win-Win.

Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch die Überwindung von Risiken – Eine interaktionstheoretische Perspektive

Matthias Georg Will*

Mit einem organisatorischen Wandel sind häufig Risiken für Manager und Mitarbeiter verbunden. Sofern die Belegschaft risikoavers ist, können die dem Wandel immanenten Risiken Widerstände verursachen. Der erste Abschnitt dieses Beitrages veranschaulicht aus einer theoretischen Perspektive, weshalb es bei Change-Management-Prozessen zu einem Anstieg der Risiken für die Belegschaft kommen kann. Ebenfalls werden Vorschläge der wissenschaftlichen Literatur aufgeführt, wie Change Manager mit den Risiken bzw. der Risikoaversion umgehen sollen. Dabei bleibt allerdings die für die Akzeptanz des organisatorischen Wandels entscheidende Frage weitestgehend unbeantwortet, ob es grundsätzlich möglich ist, dass eine risikoaverse Belegschaft aus Eigeninteresse riskanten Wandel umsetzen möchte. Um eine Antwort auf diese Frage zu entwickeln, wird im zweiten Abschnitt anhand der von Hans-Werner Sinn entwickelten Idee der Risikoproduktivität erläutert, wie riskante organisatorische Wandlungsprozesse auf den Nutzen risikoaverser Mitarbeiter und Manager wirken. Hierauf aufbauend werden im letzten Abschnitt innerbetriebliche Institutionen vorgestellt, mit denen Change Manager die Risikoproduktivität der Mitarbeiter und Manager erhöhen können. Durch diesen institutionenökonomischen Ansatz können riskante organisatorische Wandlungsprozesse für risikoaverse Mitarbeiter und Manager anreizkompatibel werden. Aus Eigeninteresse akzeptieren diese dann sogar einen riskanten Wandel.

1. Strategien, um riskanten Wandel umzusetzen oder durchzusetzen?

Widerstände können im organisatorischen Wandlungsprozess entstehen, sofern sich die Risiken für die Belegschaft infolge des Change Managements erhöhen und diese die Risikozunahme negativ bewerten.¹ Der erste Teilabschnitt liefert einen Überblick über die Gründe, weshalb die Risiken für die Belegschaft im Wandlungsprozess häufig ansteigen. Hieran knüpft sich im zweiten Teilabschnitt ein Literaturüberblick an, wie Change Manager mit wandlungsimmanenten Risiken und den dadurch entstehenden Widerständen bei risikoaversen Mitarbeitern und Managern umgehen sollen.

1.1 Widerstände aufgrund von Risiken im Change-Management-Prozess

Amburgey et al. (1993; S. 52) führen den Anstieg der Risiken während des Wandlungsprozesses darauf zurück, dass das Change Management häufig gut eingeübte Routinen verändert oder sogar abschafft. Die neuen Prozesse erhöhen dann die Fehlerhäufigkeit, weil die Mitarbeiter nicht routiniert sind. Das Risiko des Unternehmens steigt hierdurch an, was auch mittelbar die Belegschaft betrifft.

Der konzeptionelle Structural-Inertia-Ansatz rekonstruiert Change-Management-Prozesse durch eine Veränderung wichtiger Strukturen eines Unternehmens. Hierdurch steigt allerdings als nicht-intendierte Folge die Mortalitätswahrscheinlichkeit der Orga-

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

¹ Vgl. Greve (1998; S. 58), Greve, Taylor (2000; S. 58), Rumelt (1995; S. 5), Mabin et al. (2001; S. 177-178).

nisation an.² Der Structural-Inertia-Ansatz erklärt dieses Zusammenspiel durch den evolutionären Vorteil stabiler formaler und informaler Strukturen. Stabile Strukturen signalisieren Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Ein tiefgreifender Wandlungsprozess, der oft auch die zentralen Strukturen einer Organisation betrifft, verändert dann auch die Wahrnehmung des Unternehmens durch externe Akteure. Das Unternehmen erscheint weniger vertrauenswürdig und zuverlässig, wodurch Externe ihre Kooperationsbereitschaft reduzieren.

Nach Klinke und Reen (2002; S. 1074) soll der Anstieg des Risikos nicht nur ein unerwünschter Nebeneffekt des organisatorischen Wandels sein. Vielmehr soll der Wandlungsprozess eine Erhöhung der Risiken zum Ziel haben. Die Autoren verstehen Change Management explizit als einen Ansatz, um Unternehmen so anzupassen, dass sie verstärkt mit organisationsexternen Risiken umgehen können. Die Perspektive von Klinke und Reen zielt gerade nicht darauf ab, wie Unternehmen in einem riskanten Umfeld signifikant Risiken reduzieren können. Sie stellen vielmehr die Frage, wie Unternehmen auch unter zunehmenden externen Risiken handlungsfähig bleiben können. Dies kann dann allerdings dazu führen, dass Mitarbeiter und Manager höhere Risiken tragen müssen.

Lines (2004; S. 198) untersucht, wie Risiken das Zusammenspiel von Verhaltensänderungen der Belegschaft und dem Output auf der organisatorischen Makroebene beeinflussen. Laut Lines entstehen Widerstände gegen organisatorischen Wandel, wenn Mitarbeiter und Manager den Zusammenhang zwischen einer Verhaltensänderung und einer höheren Leistung als fragwürdig einschätzen bzw. es für sie unklar ist, inwieweit die eigenen Leistungen einen Einfluss auf das Change-Management-Ergebnis auf der Makroebene haben. Das fehlende Verständnis der innerbetrieblichen Zusammenhänge lässt den organisatorischen Wandel riskant erscheinen: Die Belegschaft weiß nicht, ob es sich lohnt, das Verhalten zu verändern. Dies ist besonders relevant, wenn eine Verhaltensänderung zu höheren persönlichen Anstrengungen führt.

Krüger (2010; S. 219) zeigt anhand einer sozial-psychologischen Perspektive auf, dass die Belegschaft organisatorischen Wandel häufig als riskant ansieht. Diese assoziiert mit Change Management vielfach negative Konsequenzen, unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Reformen. Burdett (1999; S. 9) beschreibt ebenfalls von einem sozial-psychologischen Standpunkt, dass Individuen bereits das Erlernen von Neuem als riskant ansehen, weshalb es ebenfalls zu Widerständen im Wandlungsprozess kommen kann.

Dam et al. (2008; S. 327) und Dixon et al. (1998; S. 172) führen Widerstände im Wandlungsprozess auf Persönlichkeitseigenschaften der betroffenen Manager und Mitarbeiter zurück. Die Persönlichkeit hat laut dieser Autoren einen Einfluss auf die Risikoneigung. Sie beeinflusst die Bereitschaft aller Beteiligten, den organisatorischen Wandel zu unterstützen. Diese These unterstreicht Oreg (2003; S. 686) in einer empirischen Studie mit über 130 Bachelor-Studenten: Der Grad der Risikoaversion ist mit der Bereitschaft, Widerstand gegen einen organisatorischen Wandel zu leisten, positiv korreliert.

Einen weiteren Ansatz liefert Gardener (2012; S. 38), um Widerstände gegen Wandlungsprozesse zu beschreiben. Eine Zunahme des Arbeitsdruckes kann dazu führen, dass Mitarbeiter in gewohnte aber risikolose Abläufe zurückfallen. Hierzu kann es sogar kommen, wenn neue Abläufe von den Mitarbeitern gewollt sind und im Durchschnitt bessere Ergebnisse erwarten lassen. Sofern die neuen Abläufe aber riskanter als die altbewährten sind, wechseln bei einem hohen Arbeitsdruck die Mitarbeiter und Manager zu den Routinen.

² Vgl. Hannan, Freeman (1984; S. 154, 1989; S. 73, 77).

1.2 Wie Change Manager mit Widerständen umgehen können

Change Management kann Risiken auslösen, die von einer risikoaversen Belegschaft als unangenehm empfunden werden. Der organisatorische Wandel gerät hier in den Zielkonflikt zwischen den Interessen des Unternehmens und der Belegschaft. Einerseits erfordert ein für das Unternehmen erfolgreicher Wandel in vielen Fällen zumindest temporär höhere Risiken, und andererseits benötigt ein erfolgreicher Wandel auch die Unterstützung der Belegschaft, die allerdings gerne auf Risiken verzichten würde. Welche Ansätze sind in der Literatur vorhanden, um mit diesem Zielkonflikt umzugehen?

(1) *Partizipation*: Durch eine Partizipation der vom Wandel betroffenen Mitarbeiter und Manager können Change Manager Widerstände reduzieren.³ Inwieweit Partizipation eine geeignete Strategie ist, um mit Widerständen umzugehen, wird in der Literatur durchaus bezweifelt.⁴ Eventuell muss sich das Management auf die Bedürfnisse der Untergebenen einlassen.⁵

(2) *Kommunikation*: Change Manager sollen die Notwendigkeit des organisatorischen Wandels besser kommunizieren und die zur Umsetzung erforderlichen Schritte verständlich aufzeigen.⁶ Kommunikationsstrategien können dabei gezielt genutzt werden, um Vertrauen in den Wandlungsprozess aufzubauen.⁷ Es ist allerdings funktional, Kommunikation nicht nur als einen Top-Down-Prozess anzuwenden. Change Manager können verstärkt das Fachwissen der Belegschaft nutzen, wenn ein Kommunikationsfluss von den Untergebenen zu den Change Managern stattfindet. Hierdurch reduzieren sich Risiken aufgrund von Wissenslücken.⁸

(3) *Integration des organisatorischen Wandels in das Tagesgeschäft*: Widerstand kann auch abgebaut werden, sofern organisatorischer Wandel in die täglichen Arbeitsprozesse integriert wird.⁹ Komplexe Wandlungsprozesse lassen sich hierdurch von den betroffenen Mitarbeitern und Managern überschauen, was sie weniger riskant erscheinen lässt.

(4) *Emotionale Bereitschaft wecken*: Sozial-psychologische Ansätze legen nahe, dass Change Manager die emotionale Bereitschaft für Wandlungsprozesse wecken müssen, um Widerstände gegen riskante Wandlungsprozesse abzubauen. Die betroffenen Manager und Mitarbeiter sind dann eher bereit, Risiken zu tragen.¹⁰

(5) *Entscheidungshilfen für das Management*: Als hilfreich werden in der Literatur auch Entscheidungshilfen für das Management angesehen, die den Umgang mit Risiken systematisieren.¹¹ Sind aufwendige Kosten-Nutzen-Analysen geeignet, um die Situation besser einschätzen zu können? Sollen die Manager weniger riskante Alternativen finden oder sollen sie (kontroverse) Entscheidungen über die Verteilung der Folgekosten treffen? Bzw. wann sind konsenssuchende Diskurse mit den Stakeholdern funktional?

(6) *Anpassung der Risikoaversion*: Auch ein Wandel der Unternehmenskultur kann erforderlich sein, um die Risikoaversion systematisch zu verändern.¹² Alternativ kann bei der Personalauswahl darauf geachtet werden, nicht zu risikoaverse Mitarbeiter ein-

³ Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330), Lines (2004; S. 210), Marbin et al. (2001; S. 187).

⁴ Vgl. Heckscher (1995), Baidridge (1998; S. 1004).

⁵ Vgl. Marbin et al. (2001; S. 185-186).

⁶ Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330), Lines (2004; S. 210), Marbin et al. (2001; S. 186-187).

⁷ Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330), Marbin et al. (2001; S. 186-187).

⁸ Vgl. Gardner (2012; S. 42-46).

⁹ Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330).

¹⁰ Vgl. Burdett (1999; S. 11-13)

¹¹ Vgl. Klinke, Renn (2002; S. 1085-1089).

¹² Vgl. Dixon et al. (1998; S. 172).

zustellen.¹³ So kann eine Anpassung der Unternehmenskultur vorweggenommen werden.

(7) *Mutige Führung*: In der Forschungsliteratur wird ebenfalls eine mutige Führung gefordert, um riskanten organisatorischen Wandel trotz Widerständen in der Belegschaft durchzusetzen.¹⁴

Diese Ansätze sind stark handlungs-theoretisch orientiert. Entweder sind die Change-Management-Projekte nicht riskant und die betroffene Belegschaft muss von der Risikolosigkeit überzeugt werden; oder der organisatorische Wandel ist tatsächlich riskant und Change Manager müssen geeignete Maßnahmen treffen, um trotz des Risikos die Reformen *um-* oder vielmehr *durchzusetzen*. Hierbei positioniert sich die Literatur im Zielkonflikt zwischen den Interessen der Belegschaft und der Zwangsläufigkeit von wandlungsimmanenten Risiken auf der Seite des Unternehmens.

Einer der wenigen Ansätze, der sich nicht innerhalb des Tradeoffs positioniert, ist der Vorschlag von Klinke und Renn (2002; S. 1085-1089), nach weniger riskanten Alternativen zu suchen. Hier positionieren sich die Autoren orthogonal zu den übrigen Vorschlägen, wie riskanter Wandel im Zielkonflikt durchgesetzt werden kann. Allerdings lassen die Autoren weitestgehend offen, wie Change Manager weniger riskante Optionen finden können. Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Vorschlag von Marbin et al. (2001; S. 185-186), sich auf die Anforderungen der Betroffenen einzulassen. Hier lassen die Autoren jedoch offen, ob Change Manager Kompromisse anstreben sollen – sich also innerhalb des Zielkonfliktes positionieren, nur nicht ganz so weit auf der Seite der Unternehmensinteressen –, oder ob Change Manager stattdessen nach echten Alternativen zu riskanten Prozessen suchen sollen, die durch eine orthogonale Lösung den Zielkonflikt überwinden. Auch die partizipatorischen Vorschläge vernachlässigen, wie durch eine Partizipation der Belegschaft risikolose Alternativen gefunden werden können. Innerhalb der konzeptionellen Forschung wird sogar bezweifelt, inwieweit Win-Win-Lösungen mittels partizipatorischer Ansätze generiert werden können.¹⁵ Partizipation ist demnach eher geeignet, um Informationsasymmetrien abzubauen.

Für eine erfolgreiche Implementierung von Change Management ist die Generierung von wechselseitigen Besserstellungspotentialen zwischen dem Unternehmen und seiner Belegschaft häufig eine wichtige Voraussetzung.¹⁶ Die Idee der wechselseitigen Besserstellung eröffnet auch für den Umgang mit Risiken im Wandlungsprozess funktionale Lösungen. Die vorhandene Literatur geht allerdings bisher nicht explizit darauf ein, wie Wandlungsprozesse gestaltet werden können, damit risikoaverse Mitarbeiter und Manager aus Eigeninteresse bereit sind, riskante Prozesse umzusetzen. Information und Kommunikation können natürlich hilfreich sein, wenn die betroffenen Mitarbeiter und Manager die Risiken systematisch überschätzen und auch Fort- und Weiterbildungen können Risiken reduzieren, die durch unzureichende Fähigkeiten verursacht werden. Diese Ansätze sind allerdings unzureichend, sofern der Wandel a priori riskant ist.

Wie müssen also Change Manager riskanten organisatorischen Wandel umsetzen, damit risikoaverse Mitarbeiter und Manager riskanten Wandel umsetzen *wollen*, anstatt ihn umsetzen zu *sollen*? In den folgenden Abschnitten werden Maßnahmen entwickelt, wie Change Manager organisatorischen Wandel trotz Risiken erfolgreich implementieren können, sofern sie bisher ungenutzte Besserstellungspotentiale im Umgang mit Risiken ausschöpfen. Der Beitrag entwickelt explizit Ansätze, riskanten Wandel *nicht* gegen die Widerstände der risikoaversen Belegschaft durchzusetzen. Er zeigt vielmehr

¹³ Vgl. Judge et al. (1999; S. 118).

¹⁴ Vgl. Burdett (1999; S. 12).

¹⁵ Vgl. Heckscher (1995), Baintbridge (1998; S. 1004).

¹⁶ Vgl. Maurer (1996; S. 60-61).

Ansätze auf, die die risikoaverse Belegschaft trotz der Risiken akzeptiert. Konzeptionell erfordert dies einen Perspektivenwechsel von den handlungstheoretischen Ansätzen im Umgang mit Risiken hin zu einer institutionentheoretischen Rekonstruktion von riskanten organisatorischen Wandlungsprozessen.

2. Der Einfluss eines riskanten organisatorischen Wandels auf das Nutzenniveau einer risikoaversen Belegschaft

Für den Zusammenhang zwischen Risiko und Produktivität liefern formale Principal-Agent-Ansätze wichtige Erkenntnisse: Sofern die Arbeitnehmer risikoavers sind, kann dies zu einem wechselseitigen Nettowohlfahrtsverlust führen.¹⁷ Ist der Wertschöpfungsprozess riskant, reduzieren die risikoaversen Arbeitnehmer ihre Produktivität, um ihre eigenen Risiken zu verringern. Die Minderung des eigenen Wertschöpfungsbeitrages führt zu Einkommensverzichten bei den Mitarbeitern und zu einem geringeren Gewinn für das Unternehmen. Damit risikoaverse Arbeitnehmer einen höheren Output erwirtschaften, müssen sie entweder für die Übernahme von Risiken ausreichend kompensiert werden oder das Unternehmen muss die Risiken zumindest teilweise übernehmen. Dies erfordert geeignete Governance-Strukturen, nach denen die Unternehmen und ihre Mitarbeiter interagieren: Verträge müssen zum Beispiel gestaltet werden, die die Risikoverteilung und Kompensation regeln. Gegenüber einer Welt, in der entweder keine Risiken existieren, oder in der die Arbeitnehmer risikoneutral eingestellt sind, führen selbst optimale Governance-Strukturen lediglich zu Second-Best-Lösungen.¹⁸ Jedoch führen diese Lösungen gegenüber Governance-Strukturen, die entweder die Risiken bzw. die Risikoaversionen unberücksichtigt lassen, zu deutlichen wechselseitigen Besserstellungen.

Was lässt sich aus diesen formalen interaktionstheoretischen Beiträgen für ein erfolgreiches Change Management aufzeigen? Die Principal-Agent-Ansätze verdeutlichen, dass unternehmensinterne Innovationen bei den Governance-Strukturen wechselseitige Besserstellungspotentiale freisetzen können.¹⁹ Formale und informale Regelarrangements haben einen signifikanten Einfluss auf die Bereitschaft der risikoaversen Manager und Mitarbeiter, Risiken zu tragen. Für die Change-Management-Forschung ergibt sich hieraus die Frage, wie Regeln gestaltet sein müssen, damit die Belegschaft riskante Change-Management-Projekte akzeptiert und aus Eigeninteresse umsetzt.

2.1 Risikoneigung und Erwerbstätigkeit

Um das Zusammenspiel zwischen der Bereitschaft der risikoaversen Belegschaft, einen riskanten organisatorischen Wandel aus Eigeninteresse umzusetzen, und die hierfür erforderlichen Governance-Strukturen zu veranschaulichen, wird auf die Produktionsfunktion des Faktors Risiko in Anlehnung an Hans-Werner Sinn zurückgegriffen.²⁰ (1) Die S-förmige Produktionsfunktion des Faktors Risiko beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Risiko einer Erwerbstätigkeit σ und den aus der Erwerbstätigkeit erwarteten monetären und nicht-monetären Einkommen μ . (2) Aufbauend auf dieser Produktionsfunktion illustrieren die Indifferenzkurven, inwieweit die Produktionsfunktion für

¹⁷ Vgl. Harris, Ravier (1978; S. 24), Grossman, Hart (1983; S. 43), Holmstrom, Milgrom (1991; S. 29-30), Miller (2008; S. 352).

¹⁸ Für einen Überblick vgl. Miller (2008; S. 351-353, 356).

¹⁹ Vgl. Jensen, Meckling (1976; S. 309-310), Pies et al. (2009a; S. 326, 2009b; S. 386 oder 2010; S. 268).

²⁰ Vgl. Sinn (1986; S. 563-565, 1988; S. 15-24), Hielscher (2009; S. 8-9).

die Belegschaft anreizkompatibel ist. Die Indifferenzkurven beschreiben dabei, wie die Arbeitnehmer das Zusammenspiel aus erwartetem Einkommen und Risiko bewerten.

(1) *Die Produktionsfunktion des Faktors Risiko:* Die S-förmige Produktionskurve in Abbildung 1 rekonstruiert den originären Handlungsspielraum von Arbeitnehmern.²¹ Diese Risikoproduktionsfunktion beschreibt illustrativ den Zusammenhang zwischen dem persönlichen Risiko und dem zu erwartenden monetären und nicht-monetären Einkommen des Berufes. Abhängig von dem Risiko können Arbeitnehmer ein bestimmtes Einkommen erzielen.

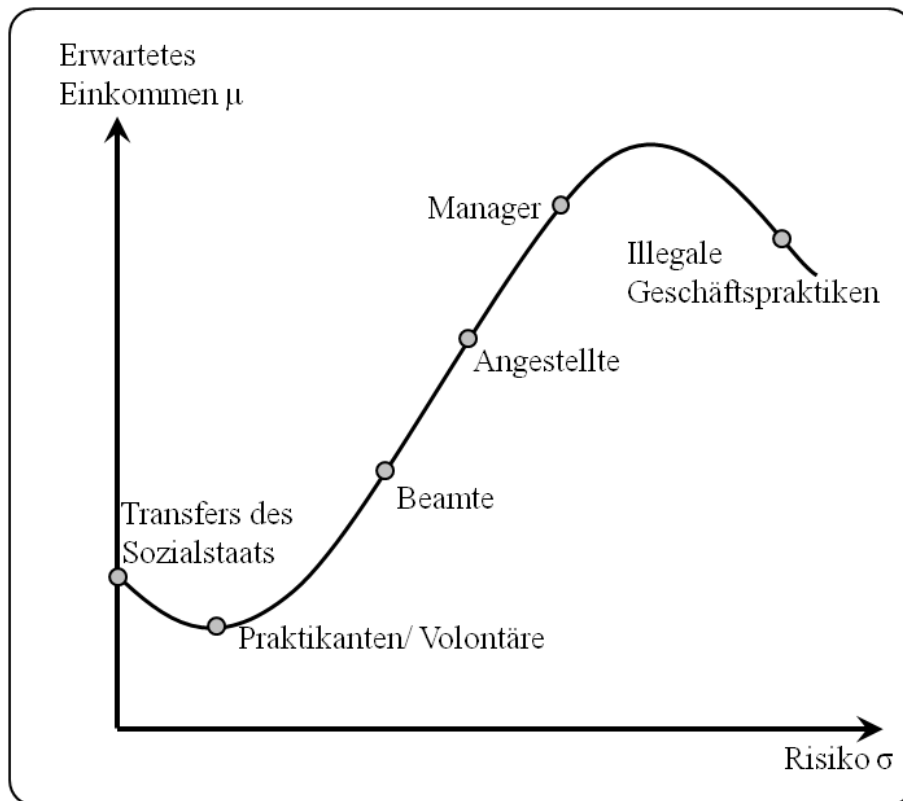


Abbildung 1: Die Produktionsfunktion des Faktors Risiko für abhängig Beschäftigte²²

Zu Illustrationszwecken des Handlungsspielraums der abhängig Beschäftigten werden sechs beispielhafte Punkte auf der Kurve vorgestellt. Ganz links in Abbildung 1 – direkt an der Ordinate – befindet sich als Wahlmöglichkeit der Fall, das Einkommen ausschließlich aus Sozialtransfers zu beziehen. Das erwartete Einkommen ist hier nicht allzu hoch. Allerdings existiert faktisch kein Risiko, sofern der Staat ein Leben auf dem Existenzminimum garantiert. Wie sich in diesem Beitrag zeigen wird, ist dies für die meisten Arbeitnehmer keine erstrebenswerte Alternative. Etwas weiter rechts auf der Kurve befinden sich beispielsweise Stellen als Praktikanten oder Volontäre. Hier wird vereinfachend angenommen, dass das Einkommen unter den Sozialhilfeleistungen liegt. Auch steigt das Risiko leicht an: Es besteht die Möglichkeit, dass das Volontariat bzw. das Praktikum sich für die weitere berufliche Karriere als vollkommen ungeeignet herausstellt. Die Anstellung als Beamter befindet sich auf der Produktionskurve der Festangestellten auf dem ansteigenden Ast. Die erwarteten Einkommen sind nicht allzu üp-

²¹ Die in Abbildung 1 und in den folgenden Abbildungen eingezeichneten Funktionen entsprechen formaltheoretisch einem Polynom der dritten Ordnung. Aus Gründen der Verständlichkeit wird allerdings auf die formaltheoretische Argumentation verzichtet.

²² Eigene Darstellung in Anlehnung an Sinn (1986; S. 563-565, 1988; S. 15-24) und Hielscher (2009; S. 8-9).

fig. Dafür ist aber das Risiko der Erwerbstätigkeit überschaubar.²³ Nichtsdestotrotz ist die Beamten­tätigkeit bezüglich des erwarteten Einkommens mit einem Risiko verbunden: Aufstiegsstellen können aufgrund knapper Mittel unbesetzt bleiben und selbst wenn höherwertige Stellen besetzt werden könnten, so hängt der Aufstieg in vielen Fällen zu Beispiel auch von der Gunst des Vorgesetzten ab.²⁴ Weiter rechts auf der Produktionskurve befinden sich normale Festanstellungen in privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen. Das erwartete Einkommen ist hier durchaus höher, als das Einkommen eines Beamten mit ähnlichen Qualifikationen. Allerdings ist auch das Risiko größer, denn das Unternehmen kann trotz einer langfristigen Vertragsbindung seine Beschäftigten entlassen oder insolvent gehen. Bei Managern ist das erwartete Einkommen größer als bei Angestellten in der Hierarchie. Gleichzeitig müssen sie aber auch höhere Risiken tragen: Bei fahrlässigen Fehlentscheidungen werden sie häufig von den Eigentümern belangt, und sie haften, wenn sie ihre Sorgfaltspflichten gegenüber Untergebenen vernachlässigen und diese daraufhin fahrlässig oder vorsätzlich handeln.²⁵ Die Produktionskurve der abhängig Beschäftigten veranschaulicht weiter rechts Fälle, in denen das erwartete Einkommen wieder fällt und gleichzeitig die Risiken ansteigen. Hierzu zählen beispielsweise illegale Geschäftspraktiken wie die Korruption.

(2) *Die Indifferenzkurven der Erwerbstätigen:* Beschreibt die Produktionsfunktion des Faktors Risiko in Abbildungen 1 das Substitutions-Können der Erwerbstätigen, so rekonstruieren die in Abbildung 2 eingefügten Indifferenzkurven das Substitutions-Wollen. Die konvexen Indifferenzkurven beschreiben Erwerbstätige, die risikoavers sind. Ihnen ist einerseits an einem hohen Einkommen gelegen. Andererseits möchten sie dafür keine übermäßigen Risiken eingehen. Infolgedessen befinden sich die Indifferenzkurven, die einen höheren Nutzen eines bestimmten Arbeitnehmers symbolisieren, weiter links oben. Die Arbeitnehmer bewerten demnach unterschiedliche Kombinationen an Risiko und Einkommen identisch. Punkte auf einer Indifferenzkurve spiegeln dagegen ein identisches Nutzenniveau wieder. Die Indifferenzkurven illustrieren auch, dass risikoaverse Erwerbstätige bereit sind, Risiken einzugehen, sofern sie ausreichend kompensiert werden. Sofern die Steigung der Indifferenzkurve gering ist, erfordert die Aufnahme zusätzlicher Risiken eine vergleichsweise geringe Kompensation, um das Nutzenniveau konstant zu halten. Steigt dagegen die Indifferenzkurve stark an, wird ein Arbeitnehmer ein zusätzliches Risiko nur dann eingehen, sofern er verhältnismäßig stark dafür entschädigt wird. Die Indifferenzkurven steigen bei risikoaverseren Arbeitnehmern stärker an als bei schwach risikoaversen.

Abhängig von dem Grad der Risikoaversion und den vorhandenen Risiko-Produktionskurven findet ein Selektionseffekt am Arbeitsmarkt statt: Arbeitnehmer, die stark risikoavers sind, werden die Ernennung zum Beamten bevorzugen, da sie durch eine Vermeidung von Risiken einen höheren Nutzen erzielen als bei einem besser bezahlten Job in der riskanteren Privatwirtschaft. Graphisch wird diese Selektion mittels des Tangentialpunktes B veranschaulicht. In diesem Punkt tangiert eine sehr stark geneigte Indifferenzkurve die Produktionskurve. Die Indifferenzkurven der Arbeitnehmer, die in privatwirtschaftlich orientierten Unternehmen arbeiten, sind dagegen im Tangentialpunkt A etwas flacher. Sie können einen höheren Nutzen erzielen, sofern sie ein etwas höheres Risiko eingehen und so einen Beruf ausüben der gegenüber der Beamtenlaufbahn etwas besser bezahlt und auch riskanter ist.²⁶ Ähnliches gilt für die Manager:

²³ So geben Beamte mit breiter Mehrheit an, dass ein Job im öffentlichen Dienst gegenüber der Privatwirtschaft aufgrund der Sicherheit attraktiver ist und nicht aufgrund der Entlohnung bzw. aufgrund der Vielfalt und Aufstiegsmöglichkeiten (forsa, 2011; S. 68).

²⁴ Für eine explorative Studie vgl. Luhmann (1973; S. 347-348).

²⁵ So z. B. § 9 Abs. 2 OWiG, §§ 831 oder 278 BGB.

²⁶ Dies darf allerdings nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, dass die Indifferenzkurve eines ange-

Ihre Risikoaversion ist im Vergleich zu den Angestellten geringer. Sie übernehmen einen Teil der unternehmerischen Risiken, sofern ihr erwartetes Einkommen entsprechend hoch ausfällt. Die Indifferenzkurven der Top-Manager sind im Tangentialpunkt M daher vergleichsweise flach.

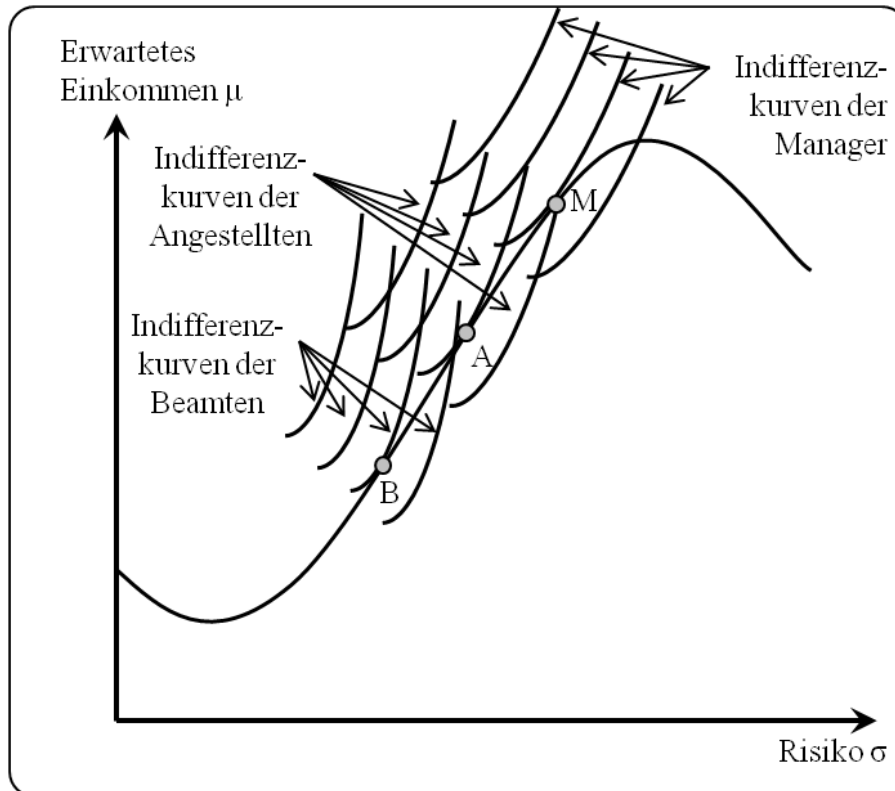


Abbildung 2: Das Zusammenspiel aus der Produktionsfunktion des Faktors Risiko und den persönlichen Präferenzen²⁷

Das Zusammenspiel aus den S-förmigen Risikoproduktionskurven und den individuellen Risikoindifferenzkurven ergeben die jeweiligen persönlichen Nash-Gleichgewichte: Abhängig von der eigenen Risikoneigung wählen Erwerbstätige eine für sie optimale Beschäftigungsart aus. Handelt es sich beispielsweise um risikoaverse Erwerbstätige, dann sind diese sogar bereit, auf Einkommen zu verzichten, nur um kein übermäßiges Risiko einzugehen. Das Zusammenspiel aus Risikoproduktionskurve und den Indifferenzkurven veranschaulicht zudem, dass Erwerbstätige Risiken nicht immer durch Einkommen substituieren wollen, auch wenn sie dies könnten.

stellten Arbeitnehmers einen höheren Nutzen illustriert, als die Indifferenzkurve eines Beamten. Diese beiden Indifferenzkurven lassen sich miteinander nicht vergleichen, da intersubjektive Nutzenvergleiche nicht möglich sind. Lediglich Vergleiche für ein bestimmtes Individuum sind möglich. Graphisch wird dies durch eine Schar von Indifferenzkurven illustriert. Bei der Schar an Indifferenzkurven für beispielsweise Angestellte gibt es nur eine Indifferenzkurve, die einen Tangentialpunkt mit der Produktionsfunktion aufweist. Dies ist der Punkt A. Den Punkt B würde hingegen eine weiter rechts liegende Indifferenzkurve dieser Schar schneiden. Entsprechend würden Arbeitnehmer aufgrund ihrer geringeren Risikoaversion im Punkt B einen geringeren Nutzen erzielen. Entsprechendes gilt für die anderen Erwerbstätigen, die über andere Risikopräferenzen verfügen.

²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Sinn (1986, 563-565, 1988; S. 15-24) und Hielscher (2009; S. 8-9).

2.2 Die Verhaltensanpassung der Belegschaft bei einem riskanten Wandel

Mithilfe des Zusammenspiels der persönlichen Risikoneigung und der Risikoproduktionsfunktion wird rekonstruiert, inwieweit ein riskanter organisatorischer Wandel die Bereitschaft beeinflusst, Change Management zu unterstützen oder Widerstand dagegen zu leisten.

(1) *Der organisatorische Wandel erhöht unmittelbar das Risiko des Unternehmens und hierdurch mittelbar das Risiko der Belegschaft:* Der Effekt, dass organisatorischer Wandel a priori zu Risiken führt,²⁸ wird in Abbildung 3 beispielhaft anhand von angestellten Arbeitnehmern und Managern illustriert. Die Produktionsfunktion des Faktors Risiko verschiebt sich aufgrund des Wandlungsprozesses nach rechts. Die Indifferenzkurven der Beschäftigten und Manager, die die neue Kurve schneiden, befinden sich beide jeweils weiter rechts unten: Der Nutzen für die vom Wandel betroffenen Manager und Mitarbeiter sinkt aufgrund des Anstiegs des Risikos, auch wenn durch den Wandlungsprozess das erwartete monetäre und nicht-monetäre Einkommen konstant bleibt (Pfeil 1). Die neuen Indifferenzkurven schneiden die nach rechts verschobene Risikoproduktionsfunktion anstatt sie zu tangieren, sofern die Punkte A_1 und M_1 durch das Change Management vorgegeben werden.

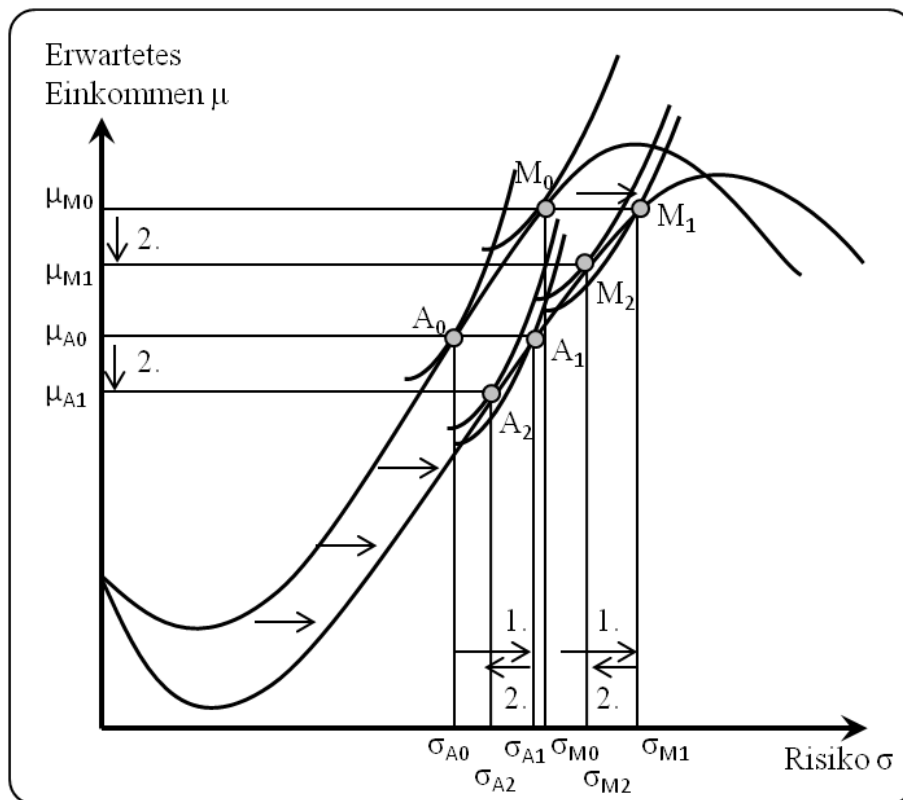


Abbildung 3: Der Einfluss von riskantem Change-Management auf die Produktionsfunktion des Faktors Risiko²⁹

In den Punkten A_1 und M_1 wären risikoaverse Arbeitnehmer und Manager bereit – wenn sie ihr Risikoniveau selbst bestimmen könnten – auf Risiken zu verzichten, um ihren Nutzen gegenüber den vom Change Management vorgegebenen Punkten A_1 und M_1 zu erhöhen. Die von den Mitarbeitern bevorzugten Indifferenzkurven würden demnach

²⁸ Vgl. Amburgey et al. (1993; S. 52), Hannan, Freeman (1984; S. 154, 1989; S. 73, 77).

²⁹ Eigene Darstellung.

etwas weiter links liegen, als die Kombinationen, die durch das Change Management vorgegeben werden. In diesen Tangentialpunkten A_2 und M_2 wären die Mitarbeiter sogar bereit, gegenüber den Punkten A_1 und M_1 auf (erwartetes) Einkommen zu verzichten, nur um ihr Risiko zu verringern (Pfeil 2). Der organisatorische Wandel verringert in diesem Fall den Nutzen der Beschäftigten aus zwei Gründen: Die Rechtsverschiebung der Risikoproduktionskurve und die vom Change Management vorgegebenen Punkte A_1 und M_1 führen zusammen zu einem deutlichen Nutzenrückgang.

Bereits die Rechtsverschiebung der Produktionsfunktion des Faktors Risiko kann zu Widerständen im Wandlungsprozess führen. Dies entspricht faktisch einem einseitigen Vertragsbruch durch das Unternehmen.³⁰ Die ursprünglich vereinbarte Risikoverteilung wird durch den organisatorischen Wandel einseitig aufgehoben. Diese veränderte Anreizsituation führt in vielen Fällen zu Gegenstrategien bei den betroffenen Beschäftigten. Sie versuchen, entweder das bisherige Gleichgewicht durch defektierendes Verhalten aufrechtzuerhalten oder zumindest einen Tangentialpunkt auf der neuen Risikoproduktionsfunktion zu erreichen. Für dieses defektierende Verhalten können sie beispielsweise Informationsasymmetrien ausnutzen und so den Wandel blockieren oder im schlimmsten Fall sogar boykottieren.³¹ Alternativ wechseln sie zu einem anderen Arbeitgeber, der ihnen eine adäquate Stelle anbietet.³²

Change Management ist aufgrund dieser Gegenstrategien fern von Second-Best-Lösungen. Interaktionspotentiale bleiben durch das defektierende Verhalten ungenutzt. Ein riskanter organisatorischer Wandel führt demnach zu einer wechselseitigen Schlechterstellung für die Mitarbeiter, das Management und auch das Unternehmen, sofern die Belegschaft durch defektierendes Verhalten versucht, den organisatorischen Wandel zu umgehen.

(2) *Der organisatorische Wandel erhöht unmittelbar das Risiko der Belegschaft:* Change Management kann auch dazu führen, dass infolge des Wandlungsprozesses (a) Mitarbeiter und (b) Manager einen höheren Punkt auf der Produktionsfunktion des Faktors Risiko erreichen sollen (Abbildung 4).³³

(a) Kommt es durch den Wandlungsprozess beispielsweise zu einer Delegation von Verantwortung auf die Mitarbeiter, dann bewegt sich der vom Change Management beabsichtigte Zielpunkt auf der Produktionskurve nach oben rechts. Die Abbildung 4 veranschaulicht, dass durch eine Delegation das erwartete Einkommen ansteigt. Eine Delegation beabsichtigt, das Unternehmen effizienter zu steuern und hierdurch die Produktivität zu steigern.³⁴ Gleichzeitig erhöht sich auch das nicht-monetäre Einkommen der Mitarbeiter, da eine Zunahme der Verantwortung vielfach motivierend wirkt.³⁵

Aufgrund der Delegation sind die Mitarbeiter jedoch auch höheren Risiken ausgesetzt: Sie treffen die Entscheidungen weitestgehend selbständig und müssen die Konsequenzen hierfür tragen.³⁶ Gerade wenn externe Effekte den Output signifikant beeinflussen können, ist eine Delegation gegenüber einer reinen Zuarbeit für die Mitarbeiter riskanter.

Die Indifferenzkurve der Angestellten, die den vom Change Management beabsichtigten Punkt auf der Kurve schneidet, befindet sich rechts von der ursprünglichen Indifferenzkurve. Die Risikozunahme durch eine Delegation ist trotz des ansteigenden nicht-monetären Einkommens folglich nicht anreizkompatibel.

³⁰ Vgl. Strebel (1996; S. 87).

³¹ Vgl. Will (2012a, 2012b).

³² Vgl. Will (2011; S. 14-16), Shin et al. (2012; S. 740).

³³ So z. B. Klinke, Reen (2002; S. 1074).

³⁴ Vgl. Aghion, Tirole (1997; S. 11-15), Miller, Monge (1986; S. 748).

³⁵ Vgl. Miller, Monge (1986; S. 748).

³⁶ Vgl. Leana (1986; S. 758-759, 763-764, 767).

(b) Die Forderung an Manager, in Wandlungsprozessen couragiert(-er) zu führen,³⁷ entspricht einer Bewegung auf der Produktionskurve des Faktors Risiko nach rechts oben. Sie sollen Widerstände überwinden, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und die Ziele im Zweifel auch gegen den Widerstand der Untergebenen durchsetzen. In Abbildung 4 ist die Kurve in diesem Bereich noch ansteigend. Dies illustriert, dass eine couragierte Führung den Managern – sofern sie erfolgreich ist – persönliche Vorteile bringt. Die Boni sind höher, die Aufstiegschancen besser und die Reputation steigt.³⁸ Allerdings sind mit einer mutigen Führung auch Risiken verbunden. Befinden sich Manager zum Beispiel in Tournaments, kann das Scheitern in einem riskanten Projekt zu einem Stigma für die zukünftige Karriere werden.³⁹ Die Furcht vor diesem Stigma kann sich sogar noch verstärken, sobald sich Tournaments in ruinöse Wettbewerbe verwandeln, in denen die einzelnen Manager versuchen, die Projekte der anderen zu boykottieren oder zu sabotieren. Selbst wenn die Tournaments nicht als ruinöse Wettbewerbe geführt werden, ist eine mutige Führung gegen die Widerstände in der Belegschaft riskant: Gerade Akzeptanz ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des organisatorischen Wandels und nicht die Umsetzung von Reformen gegen Widerstände.⁴⁰

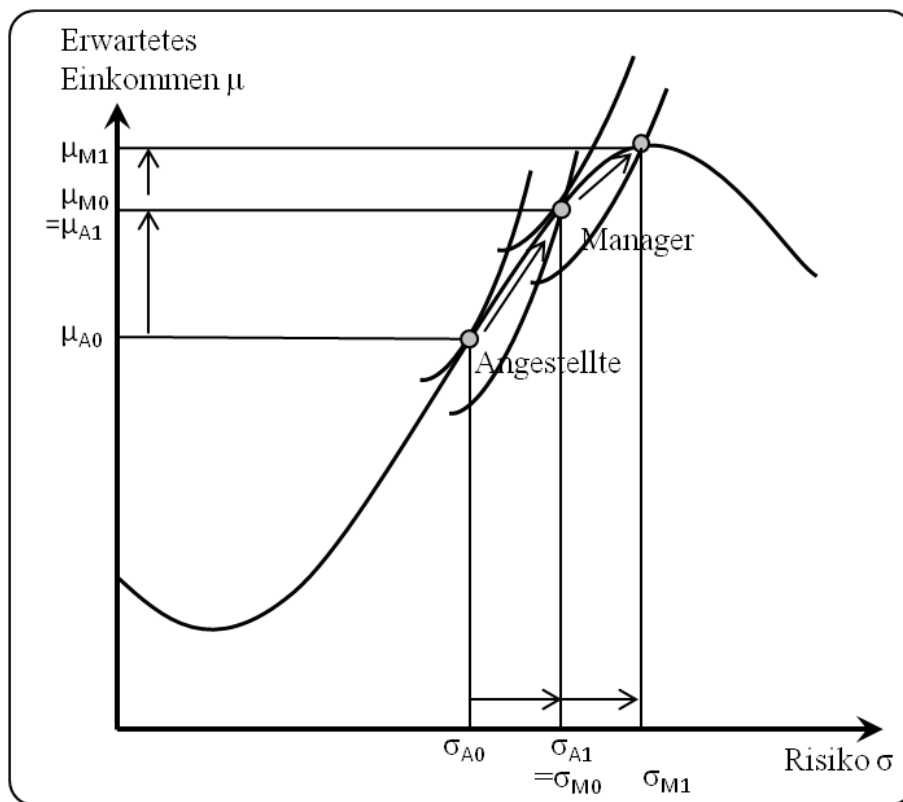


Abbildung 4: Die Folgen von Delegation und der Forderung nach einer couragierten Führung⁴¹

Die Risikoaversion der Manager begrenzt eine couragierte Führung gegen Widerstände: Dieser Managementstil ist trotz persönlicher Vorteile im Erfolgsfall vielfach nicht

³⁷ Vgl. Leana (1986; S. 757, 762).

³⁸ Vgl. Beer et al. (1990; S. 9-12).

³⁹ Für das Versagen von Tournaments im Allgemeinen vgl. Miller (2008; S. 356-357) und für die Furcht vor dem Verlust von Macht bzw. Einfluss in Wandlungsprozessen von Vorgesetzten vgl. Beer, Eisenstat (1996; S. 600), Dijk, Dick (2009; S. 144), Hutt et al. (1995; S. 23).

⁴⁰ Vgl. Ford et al. (2008), Rumelt (1995), Waddell, Sohal (1998).

⁴¹ Eigene Darstellung.

anreizkompatibel. Der erwartete monetäre und nicht-monetäre Anstieg des Einkommens ist zu gering, um die zusätzlichen Risiken adäquat zu kompensieren. In der Abbildung wird dies durch eine Indifferenzkurve veranschaulicht, die sich weiter links unten befindet. Appelle an Manager, den organisatorischen Wandel couragiert durchzusetzen, sind demnach für risikoaverse Führungskräfte nicht anreizkompatibel. Gegenstrategien der Manager, wie beispielsweise Widerstand gegen das Change Management, können hieraus entstehen.

(3) *Die Umstellung einer inputorientierten auf eine outputorientierte Steuerung:* Widerstände können auch entstehen, sofern der organisatorische Wandel dazu führt, dass eine inputorientierte Steuerung auf eine outputorientierte umgestellt wird. Durch outputorientierte Kennziffersysteme und die damit verbundenen positiven Anreize sollen die Defizite einer inputorientierten Steuerung überwunden werden.⁴² Der Anleitungs- und Monitoringaufwand soll verringert werden und geeignete Anreize für eine stärkere Eigenverantwortung und eine höhere Selbständigkeit sollen hierdurch gesetzt werden. Bei der Umstellung auf eine outputorientierte Steuerung kann es allerdings zu einer Umverteilung des Risikos vom Unternehmen zu den betroffenen Mitarbeitern und Managern kommen.⁴³ Die Abbildung 5 veranschaulicht verschiedene Möglichkeiten, inwieweit eine Umstellung von einer inputorientierten auf eine outputorientierte Steuerung anreizkompatibel ist.

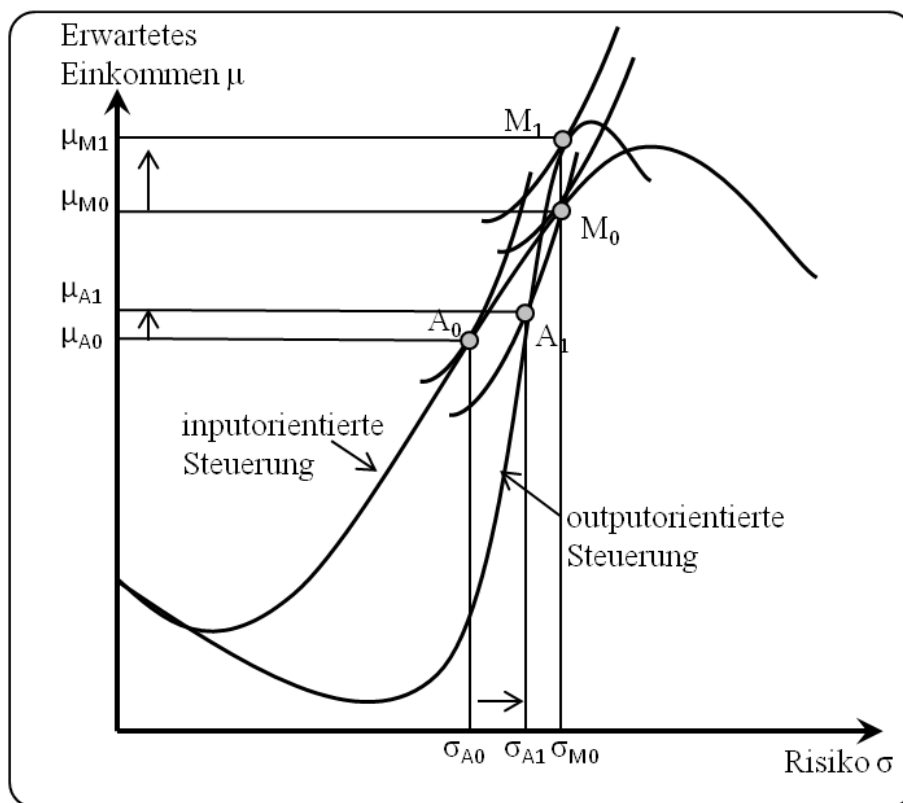


Abbildung 5: Die Umstellung einer inputorientierten Steuerung auf eine outputorientierte Steuerung⁴⁴

(a) Die Umstellung des Steuerungssystems führt dazu, dass Mitarbeiter im angestrebten Punkt A_1 einerseits höhere Risiken eingehen und andererseits durch die stärkere

⁴² Für einen Literaturüberblick vgl. Miller (2008; S. 351-353).

⁴³ Vgl. Nalebuff, Stiglitz (1983; S. 25).

⁴⁴ Eigene Darstellung.

Outputorientierung auch ein höheres erwartetes Einkommen erzielen.⁴⁵ Ein anonymisiertes Beispiel ist ein deutsches Modehaus, das die Vergütung der Verkäufer stärker an die Verkaufszahlen der Mitarbeiter anpasste. Vor der Umstellung des Vergütungssystems erhielten sie ein umfangreiches Festgehalt zuzüglich geringer erfolgsabhängiger Provisionen. Die Anpassung der Vergütungsstrukturen führte zu einem geringen Festgehalt mit hohen Provisionen. Das Management erwartete, dass dies sowohl für das Unternehmen als auch für die Verkäufer von Vorteil wäre. Die Verkäufer hätten einen stärkeren Anreiz, ihre Initiative in den Verkaufsgesprächen zu erhöhen, und das Unternehmen würde Umsatz und Gewinn steigern. Das Management unterschätzte jedoch bei der Umstellung des Vergütungssystems die Risikoaversion der Verkäufer.

Durch die Umstellung des Vergütungssystems stieg für die Verkäufer signifikant das Risiko an. Nun mussten die Verkäufer unmittelbar die Folgen einer schlechten Kollektionsauswahl, den Misserfolg von Marketingmaßnahmen oder den (zunehmenden) Wettbewerbsdruck im Einzelhandel tragen. Für die Mitarbeiter hatte das alte Vergütungsmodell trotz des geringeren erfolgsabhängigen Einkommens einen bedeutenden Vorteil: Auf Grund des hohen Festgehaltes musste das Modehaus weitestgehend die Risiken tragen.

Die zusätzliche Vergütung im angestrebten Punkt A_1 ist nicht ausreichend, um das Nutzenniveau für die Verkäufer konstant zu halten. Dies wird in der Abbildung 5 durch die Indifferenzkurve illustriert, die den Punkt A_1 schneidet und sich weiter rechts als die ursprüngliche Indifferenzkurve befindet. Für die Verkäufer führte die Anpassung des Vergütungssystems trotz eines Anstiegs des erwarteten Einkommens zu einem Nutzenrückgang. Gleichzeitig führte die Umstellung des Vergütungssystems zu keinem Anstieg der Unternehmensgewinne.

(b) Für Manager kann hingegen die Umstellung auf ein stärker outputorientiertes Vergütungssystem anreizkompatibel sein. Geht beispielsweise mit der Umstellung der Vergütung auch eine umfangreiche Ressourcenverantwortung einher, können die nun zuständigen Manager oft Ressourcen effizienter allozieren, als es die Zentrale auf Grund hoher Transaktionskosten könnte.⁴⁶ Sie können ihre Abteilungen so flexibler an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen und hierdurch höhere Gewinne für das Unternehmen und Boni für sich erwirtschaften. Insbesondere Manager, die über umfangreiche Erfahrungen mit ihren Produkten und Märkten verfügen und sich zügig an neue Trends anpassen können, profitieren vielfach von einer stärker outputorientierten Vergütung. Der Wechsel von der alten Produktionsfunktion des Faktor Risikos auf die neue führt für diese Manager demnach zu einem Nutzenzuwachs (vgl. Punkt M_1). In der Abbildung 5 befindet sich deshalb die neue Indifferenzkurve der Manager links von der alten. Die Manager würden folglich eine Anpassung der Vergütungsstrukturen begrüßen.⁴⁷

Abbildung 5 illustriert des Weiteren, dass die Umstellung einer inputorientierten auf eine outputorientierte Steuerung von Mitarbeitern systematisch anders bewertet werden kann als vom Management. Dies hängt insbesondere davon ab, inwieweit die betroffenen Mitarbeiter oder Manager in der Lage sind, durch ihr Verhalten externe Risiken und/oder das erwartete Einkommen zu beeinflussen. Sofern Manager auf Grund ihrer hierarchischen Stellung einen systematischen Vorteil haben, kann die Umstellung auf ein outputorientiertes Steuerungssystem zu Konflikten zwischen dem Management und den Mitarbeitern führen. Während der Nutzen der Manager aus der Umstellung anstei-

⁴⁵ Vgl. Miller (2008; S. 355-357), Nalebuff, Stiglitz (1983; S. 23-25).

⁴⁶ Vgl. Miller (2008; S. 353-355).

⁴⁷ In Abbildung 5 ändert sich für Manager das Risiko nur minimal. Auf diese geringe Veränderung kommt es hier allerdings nicht an. Entscheidend ist der deutliche Anstieg des erwarteten Einkommens durch die Umstellung des Steuerungssystems.

gen wird, sind die Mitarbeiter von einem gegenteiligen Effekt betroffen. In diesem Fall kann die Anpassung des Steuerungssystems zu Konflikten führen, die zwischen den Hierarchien ausgetragen werden. Während die Manager versuchen, ihren Nutzen durch ein neues Vergütungssystem zu steigern, versuchen die Mitarbeiter genau dieses System zu verhindern oder zumindest zu hintergehen. In diesem Umfeld kann es schwierig sein, ein funktionales Steuerungssystem nachhaltig zu implementieren.

Sinn (1988; S. 18-20) sieht Versicherungsdienstleistungen als geeignete Institutionen, um die Risikoproduktivität der Akteure in einer Volkswirtschaft zu erhöhen. Er hat hier allerdings nicht die Frage vor Augen, wie Unternehmen betriebsintern die Risikoproduktivität ihrer Mitarbeiter und Manager erhöhen können, damit sie riskanten organisatorischen Wandel akzeptieren. Hielscher (2009; S. 8-9) überträgt die Idee der Risikoproduktivität auf konzeptionelle unternehmensethische Fragestellungen. Sein Fokus sind hierbei Mechanismen, die ähnlich wie Versicherungen wirken, aber unternehmensintern die Risikoproduktivität steigern. Hiernach können Selbstbindungsmechanismen des Unternehmens und Bindungsangebote für die Belegschaft die Interaktionspotentiale wechselseitig steigern. Doch wie können Change Manager die Risikoproduktivität erhöhen und welche Governance-Strukturen sind hierfür erforderlich?

3. Die Erhöhung der Risikoproduktivität im organisatorischen Wandlungsprozess durch die Anpassung der formalen und informalen Governance-Strukturen

Dixon et al. (1998; S. 172) begreifen die Risikopräferenzen der Mitarbeiter und Manager als einen wichtigen Faktor für die Wandlungsfähigkeit von Organisationen.⁴⁸ Sie beenden deshalb ihren Beitrag mit folgender Erkenntnis:

„The real challenge is, thus, to change this culture of risk aversion to all levels, so as to permit some organizational and management innovation to take place.”⁴⁹

Diese Erkenntnis ist äußerst plausibel. Leider lassen Dixon et al. in ihrem Ansatz jedoch offen, inwieweit eine Veränderung der „*culture of risk aversion*“ darauf abzielt die Präferenzen der Arbeitnehmer zu verändern oder die formalen und informalen Restriktionen im Unternehmen („*culture*“) anzupassen. Die obige Idee der Risikoproduktionsfunktion kann für die Anpassung der Restriktionen funktionale Lösungen aufzeigen, wie Change Manager die „*culture of risk aversion*“ anpassen können, damit sogar risikoaverse Arbeitnehmer riskanten Wandel aus Eigeninteresse unterstützen. Methodologisch werden hierfür als Steuerungsgrößen explizit die Restriktionen individuellen Verhaltens anstatt der persönlichen Präferenzen herangezogen.⁵⁰

3.1 Anreize, damit die Belegschaft höhere Risiken eingeht

In den frühen 20er Jahren des letzten Jahrhunderts gelang es Henry Ford bei der Einführung des Fließbandes die Akzeptanz seiner Arbeiter für diese neue Technologie zu wecken. Dies war eine enorme Leistung, denn die Arbeiter mussten infolge der Einführung signifikant höhere Risiken eingehen. Besonders deutlich wird dies an der Vergütung der Fließbandarbeiter. Henry Ford vereinbarte mit seiner Belegschaft einen Effizienzlohn,

⁴⁸ Dixon et al (1998) konzentrieren sich auf Behörden und öffentliche Unternehmen. Die Erkenntnisse der Autoren lassen sich aber auch auf Unternehmen des privaten Sektors übertragen.

⁴⁹ Dixon et al. (1998; S. 179).

⁵⁰ Für den methodologischen Ansatz der Ökonomik vgl. Becker (1974) oder Pies (1998; S. 17) und für das Zusammenspiel von individuellem Verhalten und Risikoproduktivität vgl. Sinn (1988; S. 18-20), Hielscher (2009; S. 8-9).

der ungefähr dem doppelten des damaligen Marktlohnes von Detroit entsprach.⁵¹ Allerdings wurde der Lohn nur zur Hälfte sofort ausgezahlt. Die spätere Auszahlung der verbleibenden Hälfte regelte ein Beteiligungsprogramm.

Dieses Vergütungsmodell stellte ein Risiko für die Arbeitnehmer dar: Solange die Prämien nicht ausgezahlt waren, erhielten die Arbeiter lediglich den Marktlohn. Dafür mussten sie aber einen monotonen Job am Fließband erledigen, bei dem nicht sie die Geschwindigkeit bestimmen konnten, sondern im Takt des Bandes arbeiten mussten. Im Vergleich zu den Jobs in den Detroit-er Manufakturen war der Job am Fließband bei Henry Ford deutlich anstrengender und unangenehmer. Solange die Gewinnbeteiligung nicht ausgezahlt war, konnten die Arbeiter nur darauf hoffen, dass das Fließband die Produktivität ausreichend erhöhen würde, Henry Ford die Fahrzeuge auch absetzen kann und die daraus erzielten Gewinne entsprechend dem Beteiligungsprogramm an die Mitarbeiter ausschüttet.

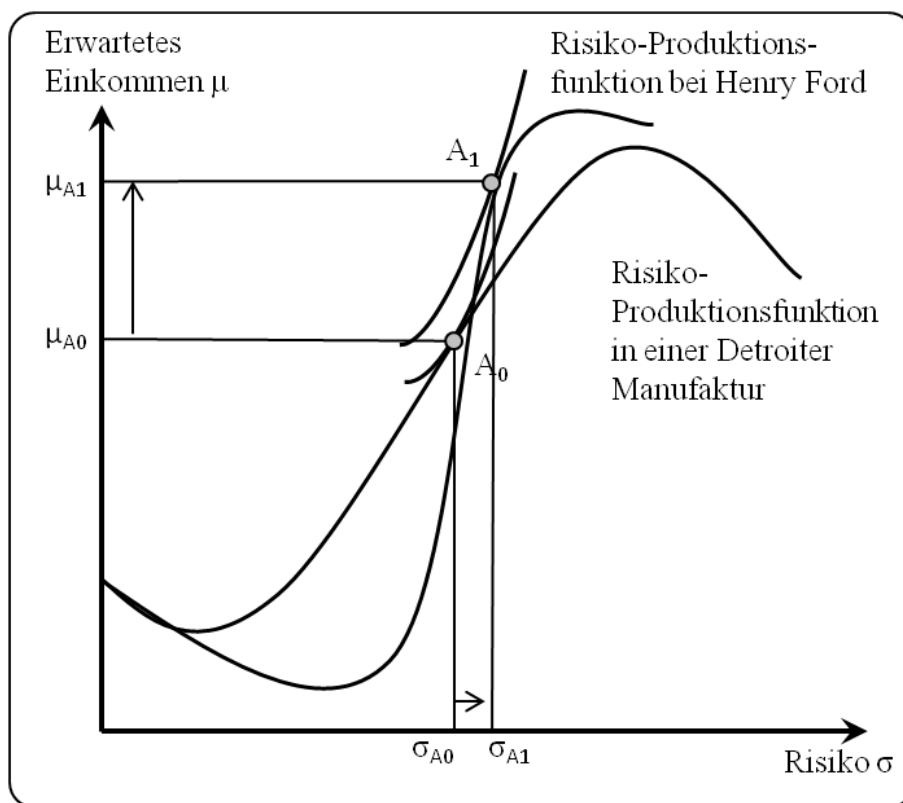


Abbildung 6: Anreizstrukturen, damit die Belegschaft höhere Risiken akzeptiert⁵²

Henry Fords Effizienzlohn kompensierte demnach nicht nur die Monotonie und die vergleichsweise hohen Anstrengungen der Fließbandtätigkeit,⁵³ sondern auch das Risiko der Arbeiter, dass die Versprechungen des Beteiligungsprogramms nicht eingehalten werden. Die Abbildung 6 veranschaulicht, weshalb es trotz der monotonen, anstrengenden Arbeit und dem Risiko, keine Prämie zu erhalten, eine lange Warteliste für Jobs am Fließband gab. Henry Fords Effizienzlohn generierte eine Vergütungsstruktur, mit der es für Arbeiter anreizkompatibel wurde, eine höhere und monotone Leistung zu erbringen und zusätzlich ein höheres Risiko zu tragen. Diese Vergütungsstruktur erzeugte im Vergleich zu den Risikoproduktionsfunktionen der Detroit-er Manufakturen eine neue

⁵¹ Bzgl. des Beteiligungsprogramms vgl. Miller (1992; S. 68).

⁵² Eigene Darstellung.

⁵³ Und natürlich auch die umfangreichen Eingriffsrechte, die sich Henry Ford in das Privatleben der Arbeiter vertraglich zusichern lies. Vgl. Miller (1992; S. 68).

Funktion, durch die die risikoaversen Arbeiter einen höheren Nutzen erzielen konnten. Hierfür waren sie dann auch bereit, einem monotonen, ermüdenden Job nachzugehen und vorerst lediglich den Marktlohn zu erhalten.

Dieses Beispiel veranschaulicht, dass die Arbeitnehmer bei einer adäquaten Kompensation zusätzliche Risiken akzeptieren. Aufgrund der Steigung der Indifferenzkurven kann dies eine hohe zusätzliche Kompensation erfordern.⁵⁴ Eine Finanzierung dieser zusätzlichen Ausgaben ist allerdings nur möglich, sofern der organisatorische Wandel einen entsprechenden finanziellen Mehrwert generiert. Dies erfordert wie im Beispiel Henry Fords signifikante Wachstumsgewinne, um den vertraglichen Pflichten des Beteiligungsprogramms nachzukommen.

Die Anreizkompatibilität des organisatorischen Wandels hängt gerade bei Beteiligungsprogrammen von den Erwartungen der betroffenen Manager und Mitarbeiter ab, inwieweit der Wandel tatsächlich einen finanziellen Mehrwert erzeugt und inwieweit sich das Unternehmen an seine Zusagen hält. Sofern die Erwartungen aufgrund von Erwartungsfehlern systematisch abweichen, können Informations- und Kommunikationsstrategien genauso wie eine Partizipation der Belegschaft dazu beitragen, die Erwartungen anzupassen.⁵⁵ Sofern die Erwartungen der Belegschaft jedoch abweichen, weil sich das Unternehmen nicht glaubhaft binden kann, die Zusagen einzuhalten, werden diese Maßnahmen nicht geeignet sein.⁵⁶ In diesem Fall müssen Change Manager Bindungsmechanismen finden, die Zusagen einzuhalten. Gegebenenfalls müssen sie hierfür auf Bindungsservices von Dritten wie Gewerkschaften oder den Personalräten zurückgreifen.

Change Manager können anstatt einer monetären Kompensation auch durch nicht-monetäre Anreize ein Umfeld schaffen, in dem die Arbeitnehmer bereit sind, zusätzliche Risiken zu übernehmen. Sowohl für die Belegschaft als auch für das Unternehmen können hierdurch enorme wechselseitige Besserstellungsmöglichkeiten freigesetzt werden, sofern die nicht-monetären Kompensationsmöglichkeiten für das Unternehmen günstiger sind und die Arbeitnehmer gleichzeitig stärker motivieren, als es eine monetäre Kompensation könnte. Hierfür benötigen die Change Manager jedoch das Wissen, was sich als Motivator eignet, damit die Belegschaft höhere Risiken akzeptiert.⁵⁷ Kommunikations- und Informationsstrategien können hier wie Partizipation funktionale Mittel sein, um adäquate Motivatoren zu finden.

3.2 Governance-Strukturen, die zu einem Rückgang der Risiken führen

Der vorherige Ansatz hat gezeigt, wie Change Manager durch starke Anreize die Bereitschaft der Belegschaft wecken können, höhere Risiken im Wandlungsprozess einzugehen. Change Manager können alternativ die Risiken im Unternehmen durch veränderte bzw. neue Governance-Strukturen reduzieren, dass die Belegschaft einen riskanten organisatorischen Wandel akzeptiert.

(1) Bindungen, zur Erhöhung der Expertise im Wandlungsprozess: Mit zunehmender Spezialisierung des Wertschöpfungsprozesses nimmt häufig die Verteilung des Wissens

⁵⁴ Vgl. Pies, Sass (2011).

⁵⁵ Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330), Lines (2004; S. 210), Marbin et al. (2001; S. 187), Gardner (2012; S. 42-46).

⁵⁶ Vgl. Heckscher (1995), Bainsbridge (1998; S. 1004).

⁵⁷ Für Motivationstheorien vgl. Murray, H. A. (1938; S. 75, 88, 144), Maslow, A. H. (1954, 2008; S. 62-87), Herzberg, F. I. et al. (1959, 2010; S. 113-119), Herzberg, F. I. (1966; S. 71-91), Alderfer, C. P. (1969; S. 142-154, 1972; S. 6-21).

zu.⁵⁸ Transaktionskosten erschweren den Change Managern, sich relevantes Wissen über die Prozesse in den einzelnen Fachabteilungen anzueignen. Hierdurch können Change-Management-Strategien entstehen, die von den einzelnen spezialisierten Managern und Mitarbeitern als ungeeignet und als riskant angesehen werden. Hieraus können Widerstände gegen den organisatorischen Wandel entstehen.

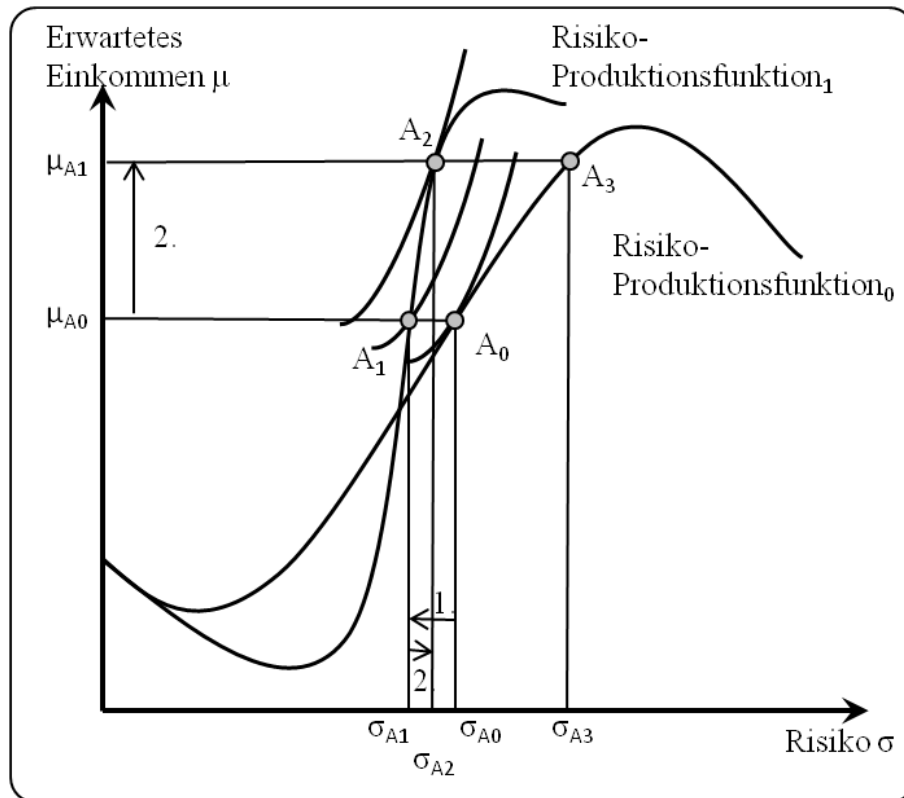


Abbildung 7: Governance-Strukturen, die die Risiken der Mitarbeiter reduzieren⁵⁹

Partizipation wäre eine grundsätzlich geeignete Möglichkeit, die Informationsasymmetrien abzubauen.⁶⁰ Allerdings können hierarchische Strukturen in Verbindung mit einem hohen Arbeitsdruck verhindern, dass Mitarbeiter ihr Fachwissen offenbaren.⁶¹ Gardener (2012; S. 41-46) schlägt deshalb vor, durch Bindungsmechanismen formale und informale Autorität soweit einzuschränken, damit die Untergebenen bereit sind, ihre Zweifel und Ideen zu äußern. Gezielte und in den Tagesablauf integrierte Fragerunden oder auch die Abgabe von Autorität an die entsprechenden Spezialisten können funktionale Bindungsmechanismen sein, um Informationsasymmetrien abzubauen. Der Porzellanhersteller Rosenthal führte beispielsweise eine Expertenjury ein, um Produktideen von Künstlern und Designern zu beurteilen. Das Urteil der Jury war verbindlich und selbst der Eigentümer Philipp Rosenthal band sich an die Urteile der Expertenkommission.⁶² Sofern ein hoher Arbeitsdruck die Bereitschaft reduziert, hilfreiche Vorschläge zu machen, wäre zum Beispiel eine geeignete Bindung, der Belegschaft „Freizeit“ zu geben, in der sie sich mit Themen befassen können, die über ihr Alltagsgeschäft hinausgehen. Das Unternehmen Google wendet dies beispielsweise erfolgreich an.⁶³

⁵⁸ Vgl. Aghion, Tirole (1997; S. 4-5).

⁵⁹ Eigene Darstellung.

⁶⁰ Vgl. Heckscher (1995), Baidridge (1998; S. 1004).

⁶¹ Vgl. Gardener (2012; S. 38-40).

⁶² Vgl. Rosenthal GmbH (2012).

⁶³ Vgl. Gargiulo (2011).

Die Abbildung 7 illustriert am Beispiel der Mitarbeiter den Fall, wenn Wissen im Unternehmen durch Bindungsmechanismen effizienter und effektiver genutzt wird, um Risiken im Wandlungsprozess zu reduzieren. Die Linksdrehung der Produktionsfunktion des Faktor Risikos illustriert, dass risikoaverse Mitarbeiter den vormals riskanten Wandel akzeptieren. Die neue Produktionskurve führt zuerst zu den Punkt A_1 (Pfeil 1). In diesem Punkt ist allerdings die Steigung der Indifferenzkurve geringer als die Steigung der Produktionskurve. Folglich passen die Mitarbeiter ihr Verhalten an, um einen höheren Nutzen zu erzielen (Pfeil 2): Sie gehen höhere Risiken ein, bis die Indifferenzkurve die Produktionsfunktion im Punkt A_2 tangiert. Das Verhalten im Punkt A_2 illustriert allerdings ein Risiko, dass auf der alten Risikoproduktionsfunktion dem Risiko in Punkt A_3 entspricht. Durch Bindungsmaßnahmen, die die Expertise im Wandlungsprozess erhöhen, sind die Mitarbeiter bereit, Risiken einzugehen, die zuvor nicht anreizkompatibel waren. Gleiches gilt für die vom Wandel betroffenen Manager.

(2) *Bindungen zur Reduktion von Ausbeutungssituationen*: Die Beteiligung am organisatorischen Wandel kann auch riskant sein, wenn die Umsetzung Mitarbeiter und Manager in eine Situation bringt, in der sie systematisch ausgebeutet werden können. Beispiele hierfür sind einseitige aber auch mehrseitige Rationalfallen.⁶⁴ In diesen Situationen können Mitarbeiter und Manager scheitern, sogar wenn sie den Wandlungsprozess als vernünftig und erforderlich ansehen. Das Risiko, dass die eigenen Anstrengungen im Wandlungsprozess durch defektierende Kollegen, Vorgesetzte oder das Unternehmen ausgebeutet werden, kann die Bereitschaft reduzieren, das Change Management umzusetzen. Für Mitarbeiter und Manager ist es aufgrund des Risikos, ausgebeutet zu werden, nicht anreizkompatibel, mit den eigenen Anstrengungen in den Wandlungsprozess zu investieren. Die Furcht vor einer Ausbeutung verhindert systematisch wechselseitige Besserstellungspotentiale.

Das Risiko, von Kollegen, Vorgesetzten dem Unternehmen oder sogar von Untergebenen ausgebeutet zu werden, lässt sich durch funktionale Anreize oder Bindungsmechanismen reduzieren.⁶⁵ Funktionale Anreize fördern dabei ein Verhalten, dass im Wandlungsprozess sozial erwünscht ist. Innovatives Verhalten wird beispielsweise unabhängig davon belohnt, ob die Kollegen nun defektieren oder ebenfalls innovativ sind. Die Anreize können sowohl monetär als auch nicht-monetär sein, sofern sie geeignet sind, die Belegschaft für die Umsetzung des organisatorischen Wandels zu motivieren. Die Bindungsmechanismen sanktionieren dagegen Verhalten, das im Wandlungsprozess als sozial unerwünscht angesehen wird. Sofern Change Manager funktionale Anreize oder Bindungsmechanismen installieren, um ein- oder mehrseitige Ausbeutungsrisiken abzubauen, kommt es zu einer Linksdrehung der Produktionsfunktion des Faktor Risikos wie in Abbildung 7.

3.3 Governance-Strukturen, die die Risiken der Angestellten reduzieren, obwohl sie insgesamt höhere Risiken eingehen

Governance-Strukturen können auch die Risiken von der Belegschaft zu dem Unternehmen umverteilen. Mitarbeiter und Manager unterstützen dann sogar riskante Change-Management-Projekte aus Eigeninteresse. Die Umverteilung von Risiken im Wandlungsprozess muss kein Nullsummenspiel sein; in vielen Fällen führt eine Umverteilung

⁶⁴ Für mehrseitige Dilemmata im Wandlungsprozess vgl. Will (2012a) und für einseitige Dilemmata vgl. Will (2012b).

⁶⁵ Für mehrseitige Dilemmata vgl. Will (2012a; S. 11-15, 17-23) und für einseitige Dilemmata vgl. Will (2012b; S. 20-26).

zu einer wechselseitigen Besserstellung. Beschäftigungsgarantien und Garantien für externe Effekte können funktionale Lösungen für die Schaffung wechselseitiger Besserstellungspotentiale sein.

(1) *Beschäftigungsgarantien*: Sofern Mitarbeiter und Manager erwarten, dass mit einem organisatorischen Wandel eine Freisetzung von Personal einhergeht,⁶⁶ können Beschäftigungsgarantien des Unternehmens eine funktionale Selbstbindung sein. Eine Beschäftigungsgarantie reduziert für die Mitarbeiter das (erwartete) Risiko, infolge des organisatorischen Wandels freigesetzt zu werden. Eine funktionale Selbstbindung setzt allerdings voraus, dass sie glaubhaft ist. Lippenbekenntnisse des Managements können hierfür unzureichend sein. Auch Unternehmen, die ihren Mitarbeitern negativ in Erinnerung blieben, weil sie in der Vergangenheit häufig Versprechen gebrochen haben, werden es schwerer haben, glaubwürdig zu sein. Um glaubwürdige Beschäftigungsgarantien zu geben, kann es in vielen Fällen zweckmäßig sein, mit dem Betriebs- bzw. Personalrat oder mit Gewerkschaften Vereinbarungen zu treffen. Diese Akteure treten dann als Anbieter von Bindungsservices auf.

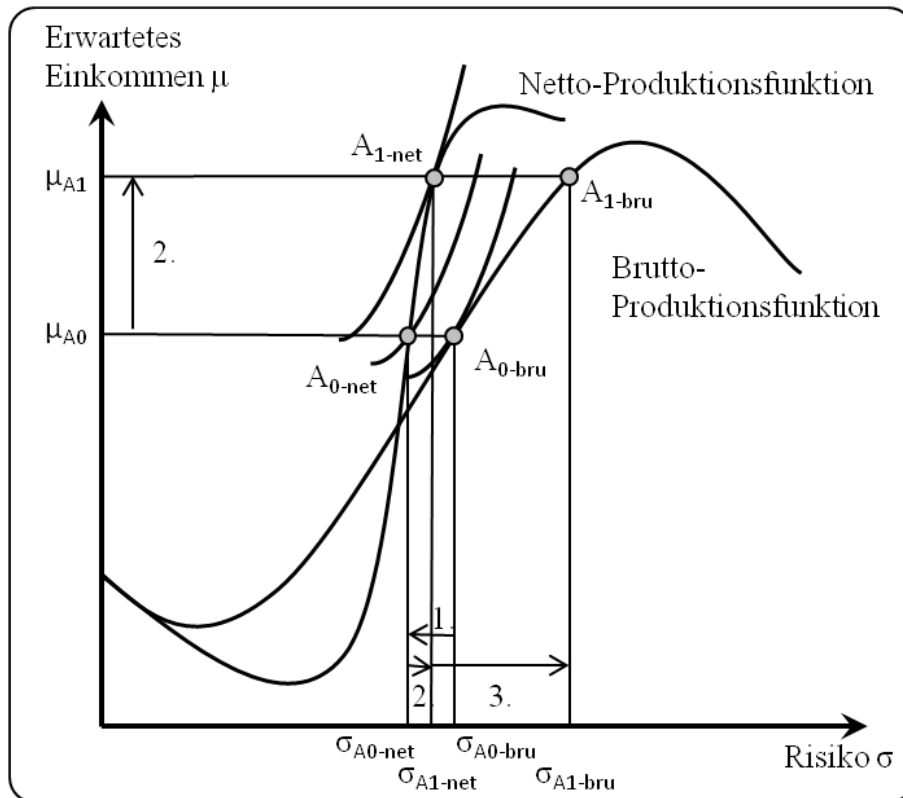


Abbildung 8: Die Erhöhung der Risikoproduktivität durch glaubhafte Bindungen⁶⁷

Die Abbildung 8 veranschaulicht am Beispiel der Mitarbeiter, wie eine glaubhafte Beschäftigungsgarantie die Risikoproduktivität erhöht. In Abbildung 8 beschreibt die Brutto-Produktionsfunktion den Umfang an Risiken, den der einzelne Mitarbeiter insgesamt ausgesetzt ist. Durch die Einführung einer Beschäftigungsgarantie reduziert sich der Umfang des Risikos brutto nicht; allerdings verringert sich der Umfang für den einzelnen Mitarbeiter in dem Maß, in dem die Beschäftigungsgarantie das individuelle Freisetzungsrisiko reduziert. Diesen Effekt beschreibt die Netto-Produktionsfunktion. Diese befindet sich links von der ursprünglichen Kurve. Im Ausgangspunkt ist der Mitarbeiter nun netto einem geringeren Risiko ausgesetzt (Punkt A_{0-net} gegenüber A_{0-bru}). Sein (er-

⁶⁶ Bezüglich der Erwartungshaltung der Belegschaft vgl. Krüger (2010; S. 219).

⁶⁷ Eigene Darstellung.

wartetes) Risiko sinkt, da eine Freisetzung unwahrscheinlicher wird (vgl. Pfeil 1).

Der Punkt A_{0-net} ist für den Mitarbeiter jedoch nicht optimal. Dies ist zuerst einmal kontraintuitiv: Für den risikoaversen Arbeitnehmer geht das individuelle Risiko zurück. Dass der Punkt A_{0-net} nicht optimal ist, erklärt sich durch den Rückgang der marginalen Risikoaversion infolge der Beschäftigungsgarantie: Gegenüber dem Brutto-Ausgangspunkt wird die Steigung der Indifferenzkurve nun flacher.⁶⁸ Die Mitarbeiter könnten einen höheren Nutzen erzielen, sofern es ihnen gelingt – ausgehend vom Punkt A_{0-net} – ihr zu erwartendes Einkommen durch eine Ausweitung ihres Risikos zu steigern. Die Umsetzung eines riskanten organisatorischen Wandel wird nun anreizkompatibel. Denn der Wandlungsprozess bietet für die Belegschaft die Möglichkeit, das durch die Beschäftigungsgarantie systematisch zu geringe Netto-Risiko auf ein optimales Niveau anzuheben (Pfeil 2). Die Mitarbeiter können nun den Punkt A_{1-net} erreichen. In diesem Punkt ist die Steigung der Indifferenzkurve gleich der Steigung der Netto-Risikoproduktionsfunktion.

Die Einführung einer Beschäftigungsgarantie hat demnach folgende Effekte: (1) Das Netto-Risiko nimmt für die Mitarbeiter trotz der Umsetzung eines riskanten Wandels ab (Punkt A_{0-net} gegenüber A_{0-bru}). (2) Durch die Umsetzung des riskanten Wandels steigt das erwartete Einkommen der Mitarbeiter an: Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert sich, was positive Konsequenzen für die Belegschaft hat. (3) Durch den Rückgang des Netto-Risikos und dem Anstieg des Einkommens erhöht sich der Nutzen für die Mitarbeiter. (4) Obwohl das Risiko zurückgeht, dem die Mitarbeiter netto ausgesetzt sind, steigt ihr Brutto-Risiko an (Punkt A_{0-bru} gegenüber A_{1-bru} , vgl. Pfeil 3). Wandlungsprozesse, die ohne die Beschäftigungsgarantie individuell zu riskant waren, werden nun anreizkompatibel.

(2) *Garantien für externe Risiken:* Eine Umstellung einer inputorientierten Steuerung auf eine outputorientierte kann zum wechselseitigen Vorteil sein, sofern das Unternehmen glaubhaft versichert, externe Risiken für die Belegschaft zu übernehmen. Bei einem wirkungslosen Marketing, einer unverkäuflichen Kollektionsauswahl oder bei der Neueröffnung eines Konkurrenten in unmittelbarer Nähe tragen beispielsweise nicht die Verkäufer durch ein geringeres Einkommen die Risiken. Diese Risiken übernimmt das Modehaus die Verdienstauffälle, denn die Verkäufer können diese Effekte nur schwer durch ihr eigenes Verhalten beeinflussen. Die Übernahme dieser für die Verkäufer externen Risiken verändert die Restriktionen einer outputorientierten Steuerung grundlegend.

Die Abbildung 9 verdeutlicht am Beispiel der Mitarbeiter den Effekt, wenn das Unternehmen die externen Risiken übernimmt. Die Umstellung auf eine outputorientierte Steuerung würde zu einer Zunahme der Risiken und einem geringen Anstieg des erwarteten Einkommens führen (Pfeil 1). Diese vom Change Management angestrebte Lösung A_{1-bru} beschreibt lediglich das Brutto-Risiko, wenn das Unternehmen die Mitarbeiter gegen externe Risiken absichert. Durch diese Garantien sind die Mitarbeiter jedoch netto weniger stark von den externen Effekten betroffen. Die Netto-Produktionskurve des Faktor Risikos liegt infolgedessen links von der Brutto-Produktionskurve für eine outputorientierte Vergütung (Pfeil 2). Diese beschreibt, auf welches Maß das Unternehmen durch eine Übernahme der externen Effekte die Risiken für die Belegschaft reduzieren kann (A_{1-net}). Sofern die Garantien die externen Effekte glaubhaft absichern, wird ein Effekt erzielt, der vergleichbar mit der Beschäftigungsgarantie ist. Die marginale Risikoaversion nimmt ab, gleichzeitig weiten die Mitarbeiter ihr Nettorisiko aus, da sie hierdurch ihr zu erwartendes Einkommen steigern können und ein für sich optimales Nutzenniveau erreichen (Pfeil 3). Die Übernahme von Garantien und die erwartete Ein-

⁶⁸ Vgl. Sinn (1988; S. 16).

kommenssteigerung ermöglicht es nun Mitarbeitern, höhere (Netto-)Risiken einzugehen.

Gegenüber der ursprünglichen Produktionskurve des Faktor Risikos gehen die Mitarbeiter aufgrund der Garantien im neuen Optimum A_{2-net} ein geringeres Netto-Risiko ein, obwohl ihr Brutto-Risiko angestiegen ist (Pfeil 4). Im Vergleich zu einer outputorientierten Steuerung ohne Garantie ist der Punkt A_{2-net} für die Mitarbeiter anreizkompatibel. Sofern das Unternehmen ausreichend Garantien bereitstellt, liegt die den Punkt A_{2-net} tangierende Indifferenzkurve weiter links als die ursprüngliche Indifferenzkurve. Die Mitarbeiter unterstützen dann eine Umstellung auf eine outputorientierte Vergütung aus Eigeninteresse. Gleichzeitig bewirken die Garantien, dass Konflikte zwischen Managern und Mitarbeitern abnehmen, die entstehen, wenn sich die Manager im Gegensatz zu ihren Untergebenen durch outputorientierte Vergütungssysteme einseitig verbessern. Durch die Bindung des Unternehmens, Garantien für externe Effekte zu übernehmen, können auch die Mitarbeiter von einer outputorientierten Vergütung profitieren.

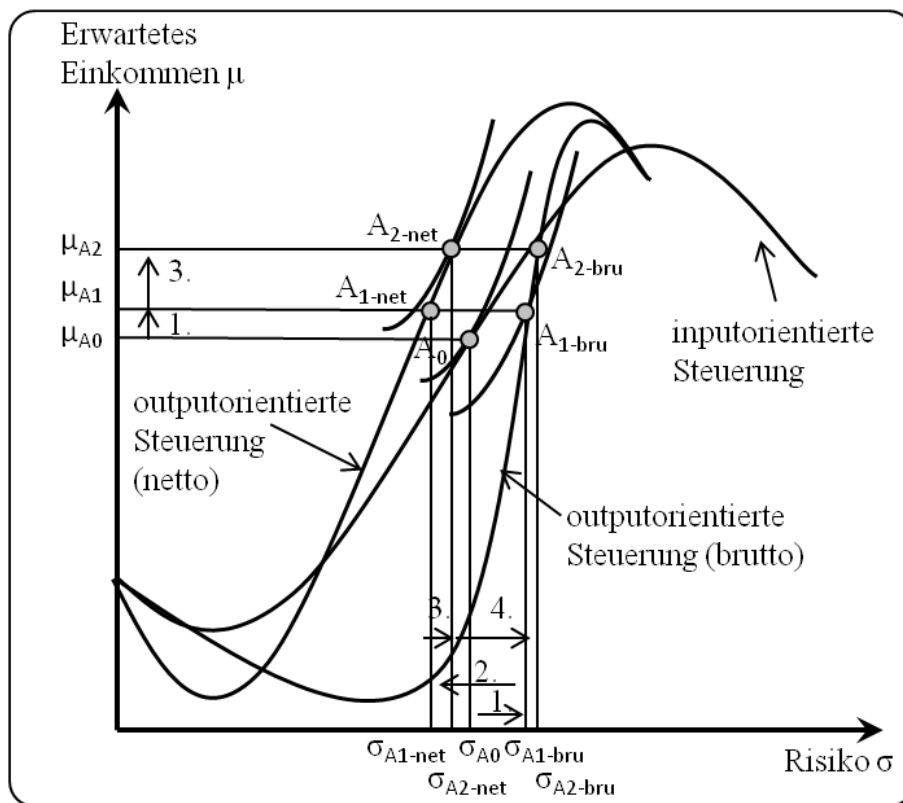


Abbildung 9: Garantien, die externe Risiken bei einer Umstellung auf eine outputorientierte Steuerung absichern⁶⁹

Mithilfe von Garantien werden Unternehmen allerdings nur Vertrauen aufbauen können, sobald diese glaubhaft sind.⁷⁰ Dies erfordert in vielen Fällen auch einen konstruktiven Umgang mit Minder- oder Schlechterleistungen im Unternehmen. Garantiefälle können ansonsten zu innerbetrieblichen Konflikten führen. Brechen beispielsweise die Verkaufszahlen aufgrund einer miserablen Marketingkampagne ein, muss dies auch innerhalb der Organisation anerkannt werden. Dies erfordert oftmals eine Fehlerkultur, die es möglich macht, Fehler anzusprechen und zu akzeptieren.⁷¹ Die Glaubhaftigkeit

⁶⁹ Eigene Darstellung.

⁷⁰ Vgl. Renn, Levine (1991, 182-183).

⁷¹ Für einen Theorieüberblick vgl. Dyck et al. (2005; S. 1229-1231).

der Garantien wird in vielen Fällen gerade davon abhängen, inwieweit es der Organisation möglich ist, mit den Fehlern einzelner Fachabteilungen umzugehen.

Eine weitere Herausforderung bei der Bereitstellung von Garantien ist der Umfang an Garantieleistungen, den Unternehmen gewähren können. Unternehmen, die nur in einer Sparte tätig sind, werden Garantien für externe Risiken in einem geringeren Umfang anbieten können, als Konzerne, die mehrere Sparten bedienen.⁷² Sofern Risiken unkorreliert sind, können stark diversifizierte Konzerne grundsätzlich umfangreichere Garantien für externe Effekte anbieten.

Die Ausweitung der Risikoproduktivität durch die Übernahme von Garantien ist keine reine Umverteilung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen. Vielmehr können Garantien zu einer wechselseitigen Besserstellung für die Belegschaft und das Unternehmen führen. Die Umstellung auf eine outputorientierte Steuerung in Kombination mit einer glaubhaften Absicherung von externen Effekten kann ein Umfeld erzeugen, indem eine Erhöhung des Anstrengungsniveaus im Eigeninteresse der Belegschaft ist. Geben inputorientierte Vergütungssysteme unzureichende Anreize, dass die Belegschaft ihre Potentiale nutzt, so kann eine reine outputorientierte Steuerung durch eine übermäßige Risikoübertragung an die Mitarbeiter ebenfalls die Initiative reduzieren. Zu diesen beiden Varianten positioniert sich eine outputorientierte Steuerung mit glaubhaften Garantien orthogonal: Initiative wird belohnt und auch die Risikoaversion der Belegschaft wird berücksichtigt.

Resümee

Die institutionenökonomische Perspektive dieses Beitrags illustriert, dass riskanter organisatorischer Wandel losgelöst von den Persönlichkeitsdispositionen anreizkompatibel sein kann. Change Manager haben hiernach eine funktionale Alternative zu den Vorschlägen der Literatur, die Risikoaversion systematisch zu verändern⁷³ oder bereits bei der Personalauswahl auf den Grad der Risikofreudigkeit zu achten.⁷⁴ Anstelle zu versuchen, die Persönlichkeit anzupassen, um ein gezieltes Mitarbeiterverhalten zu erzielen, können Change Manager durch geeignete Governance-Strukturen das Verhalten beeinflussen.

Ansätze, mit denen Change Manager eine emotionale Bereitschaft für den organisatorischen Wandel wecken können,⁷⁵ werden mit der institutionenökonomischen Perspektive ebenfalls ergänzt. Die Bereitschaft für einen riskanten Wandlungsprozess lässt sich auch durch formale und informale Institutionen wecken. Gelingt es Change Managern, durch eine Anpassung der Governance-Strukturen die Risikoproduktivität der risikoaversen Mitarbeiter und Manager zu erhöhen, wird Wandel nicht mehr als Risiko, sondern als persönliche Chance wahrgenommen. Dies tritt ein, sobald geeignete Institutionen entweder die Risiken für die Belegschaft systematisch abbauen oder wenn sie ausreichend Anreize setzen, damit die Belegschaft aus Eigeninteresse höhere Risiken trägt.

Appelle an das Management, im organisatorischen Wandlungsprozess mutige Entscheidungen zu treffen,⁷⁶ sind für risikoaverse Manager grundsätzlich nicht anreizkompatibel. Besonders herauszuheben ist hier der Fall, wenn der Wandlungsprozess die Manager besser stellt, während die Mitarbeiter durch eine signifikante Erhöhung des

⁷² Vgl. Bettis, Mahajan (1985), Pandya, Rao (1998; S. 77).

⁷³ Vgl. Dixon et al. (1998; S. 172).

⁷⁴ Vgl. Judge et al. (1999; S. 118).

⁷⁵ Vgl. Burdett (1999; S. 11-13).

⁷⁶ Vgl. Burdett (1999; S. 12).

Risikos schlechter gestellt werden. In diesem Setting hätten die Manager durchaus einen Anreiz, den organisatorischen Wandel entgegen den Interessen der Mitarbeiter *durchzusetzen*. Ob dies allerdings möglich ist, ist nicht allein eine Frage der richtigen Handlungsstrategie, sondern wirft auch interaktionstheoretische Probleme auf: Inwieweit führt beispielsweise der Nutzenverzicht für die Mitarbeiter dazu, dass Mitarbeiter verstärkt Informationsasymmetrien ausnutzen und einen ruinösen Wettbewerb beginnen bzw. innerbetriebliche Kartelle bilden?⁷⁷ Bzw. was sind die Opportunitäten der Mitarbeiter: Wird es für die Mitarbeiter aufgrund des Nutzenverzichtes nun anreizkompatibel, den Arbeitgeber zu wechseln?⁷⁸ Die statische Perspektive eines potentiellen Nutzenanstiegs darf die Manager nicht täuschen, dass aus einer dynamischen Sicht ein Durchsetzen des Change Managements auch für die Manager äußerst riskant werden kann. Durch die Gegenstrategien der Mitarbeiter kann sich der erwartete Nutzenzuwachs für die Manager (und auch für das Unternehmen) in eine Nutzenreduktion verwandeln. Anstelle von Appellen, den Wandlungsprozess couragiert gegen Widerstände durchzusetzen, ist eine Anpassung des institutionellen Settings funktional, um die Risikoproduktivität für Manager *und* Mitarbeiter zu erhöhen.

Dieser Beitrag liefert auch eine Heuristik, wie Change Manager für die Belegschaft weniger riskante Alternativen finden.⁷⁹ Change Manager können die Risikoproduktivität im Interesse der Mitarbeiter und Manager steigern, wenn sie nach funktionalen Lösungen nicht nur auf der Ebene der Handlungen suchen, sondern ebenfalls auf der Ebene der innerbetrieblichen Governance-Strukturen. Der institutionenökonomische Ansatz legt nahe, dass nicht nur durch eine Optimierung der Handlungen Risiken für die Belegschaft verringert werden können, sondern dass auch eine Anpassung der formalen und informellen Institutionen eine zweckmäßige Alternative sein kann. Durch die Erweiterung der eher handlungstheoretischen Change-Management-Ansätze um institutionenökonomische Varianten ergeben sich im Wandlungsprozess vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

Der Ansatz dieses Beitrages zeigt auch, wie Change Manager auf die Interessen der vom Wandel betroffenen Mitarbeiter und Manager eingehen können,⁸⁰ ohne sich für eine Kompromisslösung innerhalb des Tradeoffs zwischen den Zielen des Unternehmens und der Risikoaversion der Belegschaft entscheiden zu müssen. Geänderte oder neue Governance-Strukturen, die die Interaktionspotentiale bezüglich der Risikoproduktivität besser ausschöpfen, stellen im Vergleich zu diesem Tradeoff eine orthogonale Positionierung dar: Erst durch die Erhöhung der Risikoproduktivität wird riskanter organisatorischer Wandel häufig für risikoaverse Mitarbeiter und Manager anreizkompatibel. Die Erhöhung der Risikoproduktivität verbindet demnach die Interessen der Belegschaft mit den Zielen der Organisation. Der ursprüngliche Zielkonflikt wird durch die Anpassung der Institutionen in eine Zielharmonie verwandelt. Die Interessen der Mitarbeiter und die Ziele der Organisation bedingen sich nun wechselseitig.

Durch eine Differenzierung zwischen einer Optimierung von Handlungen und der Anpassung von Institutionen wird ebenfalls ersichtlich, unter welchen Bedingungen Kommunikation⁸¹ und Partizipation⁸² für den Abbau von Widerständen geeignet sind. Eine Verbesserung des Informationsflusses ist gerade dann hilfreich, wenn es aufgrund von Erwartungsfehlern zu Widerständen kommt. Sofern sich die Widerstände allerdings durch suboptimale Handlungen oder unzureichende Governance-Strukturen ergeben,

⁷⁷ Vgl. Will (2012a; S. 9).

⁷⁸ Vgl. Will (2011; S. 14-16).

⁷⁹ Vgl. Klinke, Renn (2002; S. 1085-1089).

⁸⁰ Vgl. Marbin et al. (2001; S. 185-186).

⁸¹ Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330), Lines (2004; S. 210), Marbin et al. (2001; S. 186-187).

⁸² Vgl. Dam et al. (2008; S. 329-330), Lines (2004; S. 210), Marbin et al. (2001; S. 187).

können Kommunikations- und Partizipationsstrategien hilfreich sein, um entweder optimale Handlungen oder geeignete Institutionen zu finden. Die Pointe hieran ist, dass ein geeigneter Informationsfluss ebenfalls Institutionen erfordert, um systematisch die richtigen Informationen zu erhalten und zu verarbeiten.

Organisatorischer Wandel beinhaltet oftmals vielfältige Risiken für Mitarbeiter und Manager, weshalb es zu Widerständen kommen kann. Die in diesem Beitrag vorgestellte institutionenökonomische Perspektive entwickelt eine Heuristik, wie Change Manager gerade trotz der Risiken ein Umfeld schaffen können, indem risikoaverse Mitarbeiter und Manager aus Eigeninteresse einen riskanten organisatorischen Wandel umsetzen wollen. Der Fokus auf formelle und informelle Governance-Strukturen, die die Risikoproduktivität erhöhen, bietet vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, damit sich Change Manager orthogonal zu dem Tradeoff zwischen den Unternehmenszielen und den Interessen der Belegschaft positionieren 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.
- 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.
- Amburgey, Terry L., Dawn Kelly und William P Barnett (1993): Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1, S. 51-73.
- Bainbridge, Stephen M. (1998): Privately Ordered Participatory Management: An Organizational Failures Analysis, in: *Delaware Journal of Corporate Law*, S. 979-1076.
- Becker, Gary S. (1974): A Theory of Social Interaction, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 6, S. 1063-1093.
- Bettis, Richard A., und Vijay Mahajan (1985): Risk/Return Performance of Diversified Firms, in: *Management Science*, Vol. 31, No. 7, S. 785-799.
- BGB: Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. | S. 42, 2909; 2003 | S. 738), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 10. Mai 2012 (BGBl. | S. 1084) geändert worden ist, Stand: Neugefasst durch Bek. v. 2.1.2002 | 42, 2909, 2003, 738, zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 10.5.2012 | 1084.
- 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.
- Dixon, John, Alexander Kouzmin und Nada Korac-Kakabadse (1998): Managerialism - something old, something borrowed, little new: Economic prescription versus effective organizational change in public agencies, in: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11, No. 2, S. 164-187.
- 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.
- forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2011): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst 2011 – Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen, http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/themen/forsa_2011.pdf, 10.10.2012.
- Gardner, Heidi K. (2012): Wenn es darauf ankommt, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 34, No. 6, S. 36-46.
- Gargiulo, Susanne (2011): How employee freedom delivers better business, <http://edition.cnn.com/2011/09/19/business/gargiulo-google-workplace-empowerment/index.html>, 24.09.2012.
- Greve, Heinrich R. (1998): Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, S. 58-86.
- Greve, Heinrich R., und Alva Taylor (2000): Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts

- in *Organizational Cognition and Search*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 1, S. 54-80.
- Grossman, Sanford J., und Oliver D. Hart (1983): *An Analysis of the Principal-Agent Problem*, in: *Econometrica*, Vol. 51, No. 1, S. 7-45.
- Hannan, Michael T., und John Freeman (1984): *Structural Inertia and Organizational Change*, in: *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, S. 149-164.
- Harris, Milton, und Artur Raviv (1978): *Some Results on Incentive Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and Law Enforcement*, in: *The American Economic Review*, Vol. 68, No. 1, S. 20-30.
- Heckscher, Charles (1995): *The Failure of Participatory Management*, in: *Management Development Review*, Vol. 10, No. 4, S. 148-150.
- 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.
- Hielscher, Stefan (2009): *Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management*, Diskussionspapier Nr. 2009-14 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies.
- Holmstrom, Bengt, und Paul Milgrom (1991): *Multitask Principal-Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*, in: *Economics and Organization*, Vol. 24, S. 24-52.
- Jensen, Michael C., und William H. Meckling (1976): *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, S. 305-360.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik und Theresa M. Welbourne (1999): *Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 1, S. 107-122.
- Klinke, Andreas, und Ortwin Renn (2002): *A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse Based Strategies*, in: *Risk Analysis*, Vol. 22, No. 6, S. 1071-1094.
- 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.
- Leana, Carrie R. (1986): *Predictors and Consequences of Delegation*, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, S. 754-774.
- 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 (1973): *Zurechnung von Beförderungen im öffentlichen Dienst*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 2, No. 4, S. 326-351.
- 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.
- 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.
- Miller, Gary J. (1992): *Managerial Dilemmas - The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Miller, Gary J. (2008): *Solutions to Principal-Agent Problems in Firms*, in: *Handbook of New Institutional Economics*, edited by Claude Ménard and Mary M. Shirley, S. 349-370, Springer, Berlin.

- Miller, Katherine I., und Peter R. Monge (1986): Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, S. 727-753.
- Murray, Henry Alexander (1938): *Explorations in Personality*, Oxford University Press, New York.
- Nalebuff, Barry J., and Joseph E. Stiglitz (1983): Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 1, S. 21-43.
- Oreg, Shaul (2003): Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, S. 680-693.
- OWiG: Gesetz über Ordnungswidrigkeiten in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Februar 1987 (BGBl. | S. 602), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 29. Juli 2009 (BGBl. | S. 2353) geändert worden ist, Stand: Neugefasst durch Bek. v. 19.2.1987 | 602, zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 29.7.2009 | 2353.
- Pandya, Anil M., und Narendar V. Rao (1998): Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation, in: *Journal of Financial and Strategic Decisions*, Vol. 11, No. 2, S. 67-81.
- Pies, Ingo (1998): Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag Gary Beckers, in: *Gary Beckers ökonomischer Imperialismus*, edited by Ingo Pies and Martin Leschke, pp. 1-30, Mohr Siebeck, Tübingen.
- 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 Peter Sass: Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? – Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen, in: *ORDO*, Vol. 62, S. 231-268.
- Renn, Ortwin, und Debra Levine (1991): Credibility and Trust in Risk Communication, in: *Communication Risks to The Public – Technology, Risk and Society*, hrsg. von Roger E. Kasperson, S. 175-218, Kluwer, Dordrecht.
- Rosenthal GmbH (2012): Die Geschichte von Rosenthal: 1951-1970, <http://www.rosenthal.de/cms/company/history-copy/1951-1970/>, 24.09.2012.
- 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.
- Shin, Jiseon, M. Susan Taylor and Myeong-Gu Seo (2012): Resources for Change: The Relationship of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, S. 727-748.
- Sinn, Hans-Werner (1986): Risiko als Produktionsfaktor, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Vol. 201, S. 557-571.
- Sinn, Hans-Werner (1988): Gedanken zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Versicherungswesens, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, Vol. 77, S. 1-27.
- Strebel, Paul (1996): Why Do Employees Resist Change?, in: *Harvard Business Review*, May-June 1996.

- 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 (2012a): 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.
- Will, Matthias Georg (2012b): 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.

Diskussionspapiere⁸³

- Nr. 2012-19 **Matthias Georg Will**
Erfolgreicher organisatorischer Wandel durch die Überwindung von Risiken: Eine interaktionstheoretische Perspektive
- Nr. 2012-18 **Ingo Pies**
Gerechtigkeit = Nachhaltigkeit? – Die Vorzüge der Nachhaltigkeitssemantik
- Nr. 2012-17 **Ingo Pies**
Zweiter Offener Brief an Markus Henn (WEED)
- Nr. 2012-16 **Ingo Pies**
Offener Brief an Markus Henn (WEED)
- Nr. 2012-15 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethik konkret: Wie (un)moralisch ist die Spekulation mit Agrarrohstoffen?
- Nr. 2012-14 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Joseph A. Schumpeter
- Nr. 2012-13 **Ingo Pies**
Eigentumsrechte und dynamische Wertschöpfung in der Marktwirtschaft: Ist der „Kapitalismus“ ein System zur „Ausbeutung“ der Unternehmen?
- Nr. 2012-12 **Ingo Pies**
Ethik der Spekulation: Wie (un-)moralisch sind Finanzmarktgeschäfte mit Agrarrohstoffen? – Ein ausführliches Interview mit einem Ausblick auf die Rolle zivilgesellschaftlicher Organisationen
- Nr. 2012-11 **Ingo Pies**
Interview zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (CSR)
- 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

⁸³ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2008.

- Nr. 2011-22 **Ingo Pies**
Interview zur Schuldenkrise
- Nr. 2011-21 **Stefan Hielscher**
Vita consumenda oder Vita activa? – Edmund Phelps und die moralische Qualität der Marktwirtschaft
- Nr. 2011-20 **Ingo Pies**
Regelkonsens statt Wertekonsens: Die Grundidee des politischen Liberalismus
- Nr. 2011-19 **Matthias Georg Will**
Technologischer Fortschritt und Vertrauen: Gefahrenproduktivität und Bindungsmechanismen zur Überwindung von Konflikten
- Nr. 2011-18 **Matthias Georg Will**
Change Management und nicht-monetäre Vergütungen: Wie der organisatorische Wandel das Mitarbeiterverhalten beeinflusst
- Nr. 2011-17 **Tobias Braun**
Wie interagieren Banken und Ratingagenturen? Eine ökonomische Analyse des Bewertungsmarktes für strukturierte Finanzprodukte
- Nr. 2011-16 **Stefan Hielscher**
Das Unternehmen als Arrangement von horizontalen und vertikalen Dilemmastrukturen: Zur Ordonomik der Corporate Governance *in* und *durch* Unternehmen
- Nr. 2011-15 **Ingo Pies**
Die Rolle der Institutionen: Fragen und Antworten zur Institutionenökonomik und Institutionenethik
- Nr. 2011-14 **Ingo Pies**
Die zwei Pathologien der Moderne –Eine ordonomische Argumentationsskizze
- Nr. 2011-13 **Ingo Pies**
Wie kommt die Normativität ins Spiel? – Eine ordonomische Argumentationsskizze
- 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*⁸⁴

- 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

⁸⁴ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.