ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Moldaschl, Manfred

Working Paper

Wem gehört das Sozialkapital?

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 1/2008

Provided in Cooperation with:
Chemnitz University of Technology, Faculty of Economics and Business Administration

Suggested Citation: Moldaschl, Manfred (2008) : Wem gehört das Sozialkapital?, Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, No. 1/2008, Technische Universität Chemnitz, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Chemnitz

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/55398

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology

No. 1/2008

Wem gehört das Sozialkapital?

Manfred Moldaschl

Januar 2008; leicht modifiziert erschienen in:

Silke Müller; Urs Kaegi (Hrsg.): Change auf Teamebene. Multiperspektivische Betrachtungen zu Teams in organisationalen Veränderungsprozessen. Zürich: NZZ Libro 2009, S. 83-108

> „Das erste und wichtigste Gut, das wir aneinander zu vergeben und zu verteilen haben, ist Mitgliedschaft in einer menschlichen Gemeinschaft.“ Michael Walzer (1992: 61)

Das Sozialkapital, in den 1970er Jahren „erfunden“, hat in den Sozialwissenschaften und im politischen Diskurs eine bemerkenswerte Karriere hingelegt. Wie so viele Erfolgsbegriffe dieser Art („Wissensmanagement“, „Netzwerke“ etc.) wurde es zum catch-all-Begriff. Schlimmer noch, zum Management-Schlagwort, zur nadelgestreiften Worthülse. Ein Grund dafür ist, daß das schillernde Konzept so viel verspricht. Die einen erwarten davon ein Inwertsetzen der sozialen Bindungen gegenüber dem vorherrschenden ökonomischen Denken, welches dem Sozialen nur dann Existenzberechtigung zubilligt, wenn es „rentabel“ ist. Wo alle anderen Ressourcen längst umkämpft sind, erwarten die anderen, soll die bislang wenig erschlossene Ressource den aufgeklärten Unternehmen einen „nachhaltigen Wettbewerbsvorteil“ verschaffen und ihren bilanzierbaren Wert steigern. Auch ein Schlüssel zum Erfolg neu gegründeter Unternehmen soll das Sozialkapital sein, wie einige Studien verheißen. Gruppenarbeitskonzepten soll es neben neuer konzeptioneller Fundierung auch eine breitere Legitimation geben – die Gruppe als genuiner Ort der Sozialkapitalbildung. Auf der individuellen Ebene soll es der Gesundheit zuträglich sein, auf der organisatorischen und gesellschaftlichen dem sozialen Zusammenhalt, und auf der staatlich-politischen dem bürgerschaftlichen Engagement, und auf der volkswirtschaftlichen der Prosperität generell.

Daß man praktisch alle sozialen Verhältnisse aus der Sozialkapital-Perspektive betrachten kann, und daß dies geschieht, ist allerdings nicht das Problem der Sozialkapitaldebatte. Die Probleme, mit denen wir uns hier auseinandersetzen wollen, sind andere. Es ist erstens das lineare, *kausale Denken*, wonach Sozialkapital „Effekte“ hat - wobei meist nur positive unterstellt werden. Zweitens die Idee der *Fungibilität* von Sozialkapital. Die oft unterstellte, aber selten haltbare Annahme, Sozialkapital könne von interessierten Akteuren *besessen* und instrumentalisiert werden wie materielle Ressourcen, führt besonders in die Irre. Hierfür gibt es ein im wahrsten Sinne blendendes historisches Beispiel, welches in den Sozialwissenschaften schon einmal Furore machte, besonders in der Managementlehre: die Hawthorne Studies und die von ihnen ausgehende Human Relations Bewegung: „Menschliche Beziehungen“ zu sowie unter den Beschäftigten sollten viel mehr Leistung bringen als Arbeitsgestaltung und gute Arbeitsbedingungen. Die Studien waren einer der größten Fakes in der Geschichte der Sozialwissenschaften, an dessen Botschaft freilich bis heute viele glauben (vgl. dazu Walter-Busch 1989; Moldaschl, Weber 1998).

Will man etwas Sinnvolles mit dem an sich sinnvollen Begriff Sozialkapital anfangen, so muß man einige Fragen klären, die ich in diesem Beitrag vor allem stellen, partiell aber auch beantworten will. Insbesondere: Wie entsteht Sozialkapital? Wem gehört es? Wie wird es verwertet? Welches sind Folgen und Nebenfolgen („externe Effekte“) seines divergenten Gebrauchs? Daß der Begriff davor wiederum zu definieren ist, versteht sich von selbst.

1. Was ist Sozialkapital?

Sozialkapital ist, wenn Ihnen jemand spontan in einer Notlage hilft, obwohl er Sie nicht kennt und nicht erwarten kann, etwas davon zu haben. Sozialkapital ist es aber auch, wenn er Sie kennt. Sozialkapital ist, wenn Sie nachts durch die Gassen schlendern können, ohne Angst haben zu müssen, ein bisschen überfallen oder gleich richtig ermordet zu werden. Sozialkapital ist, wenn Sie jemanden bitten, bei jemand anderem ein gutes Wort für Sie einzulegen (und

er oder sie es tut). Sozialkapital ist, wenn jemand aus Überzeugung eine gesellschaftlich nützliche Tätigkeit ausübt, obwohl sie schlecht oder gar nicht bezahlt ist (die Gesellschaft bezahlt Eigennutz viel lieber und besser). Es ist auch Sozialkapital, wenn jemand Ihre verlorene Geldbörse zum Fundamt bringt. Und es ist noch vieles mehr.

Seinen Ursprung hat der Begriff „Sozialkapital" in sozial- und politikwissenschaftlichen Arbeiten. Zuerst gebraucht hat ihn zwar der amerikanische Erzieher Lyda Judson Hanifan (1916), doch seine Arbeit hatte damals keine Folgen und wurde erst im Boom der Sozialkapitaldebatte der 1990er Jahre (wieder)entdeckt.[1] Dieser beruhte besonders auf den Beiträgen von Pierre Bourdieu (1979/1987; 1983), James Coleman (1988), und Robert Putnam (1987, 1995). Den kleinsten gemeinsamen Nenner dieser divergenten Ansätze und des gesamten Sozialkapitaldiskurses bringt Field (2003: 1) auf den Punkt: „relationships matter". Nun, hätte man von Sozialwissenschaftlern eine andere Aussage erwartet? Das Wesentliche muß wohl woanders stecken: im *anderen* Blick auf die sozialen Beziehungen. Das Wesentliche ist, daß sie als *Vermögen* im weitesten Sinn angesehen werden: als etwas, was die „Besitzer" von Sozialkapital in die Lage versetzt, etwas zu vermögen, zu bewirken, im eigenen Interesse zu beeinflussen. Und als etwas, was man *akkumulieren* kann, nicht viel anders wie finanzielles Kapital. Hier die Definitionen dieser drei wichtigsten Vertreter des Sozialkapitalkonzepts:

> Sozialkapital repräsentiert „die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind" (Bourdieu 1983: 190f.).
>
> "Social capital is defined by its function. It is not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors whether persons or corporate actors within the structure" (Coleman 1988: 98).
>
> "social capital refers to features of social organization such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit" (Putnam 1995: 67)

Die Idee des Beziehungsnetzwerks ist für alle drei Definitionen zentral, allerdings auf unterschiedlichen Ebenen (vgl. *Tabelle* 1). Die Thematisierung und Erforschung zwischenbetrieblicher *Netzwerke*, die ebenfalls in den 1990er Jahren aufkam und zunächst nicht primär mit Sozialkapitalbegriffen argumentierte, hat aber ebenfalls das ökonomische *Potential* hervorgehoben, das in sozialen Beziehungen insbesondere von Wirtschaftsakteuren liegt. Die auf Markttausch focussierte neoklassische Theorie des reinen Wettbewerbs geriet zunehmend unter Kritik, basierend auf empirischen Beobachtungen, die zwischen Unternehmen wesentlich mehr Kooperation ausgemacht hatten, als es ihr zufolge zu erwarten war. Unternehmen, die mehr kooperierten, bessere und stabilere Beziehungen hatten als andere, also *mehr Sozialkapital*, schnitten im Durchschnitt auch ökonomisch besser ab (vgl. als eine der initialen Studien Piore und Sabel 1985). In der Folge wurden Unternehmensnetzwerke, „Virtuelle Unternehmen" und „regionale Cluster" zu bevorzugten Objekten der Sozialkapitalforschung, und das *Netzwerk* wurde zum Synonym des Sozialkapitals.

---

[1] Geht man weiter zurück, stößt man dabei u.a. auf Proudhon und Marx. Anders als Marx, der den Begriff des "*gesellschaftlichen Kapitals"* finanziell definiert als „Summe der individuellen Kapitale" (1867/1975: 101), gebraucht ihn Proudhon so, wie heute Humankapital verstanden wird: „Der Mann von Talent hat dazu beigetragen, in sich selbst ein nützliches Werkzeug zu produzieren ... es gibt in ihm einen freien Arbeiter und ein akkumuliertes gesellschaftliches Kapital" (zit. nach Marx 1844/1972: 50). Diesen Bezug zwischen Humanvermögen und den gesellschaftlichen Investitionen in seine Herstellung thematisieren auch Coleman und viele der aktuellen Beiträge.

Bourdieu, der stets gegen die individualistische Sozialtheorie des Rational Choice antrat (wie etwa von Coleman vertreten), entwirft seinen Blick auf Sozialkapital paradoxerweise vom Individuum aus. Er thematisiert das Potential, das der Person qua Herkunft mitgegeben ist, um damit die Reproduktion sozialer Ungleichheit zu erklären, die trotz formaler Chancengleichheit in vielen westlichen Gesellschaften offenbar gegeben ist. Die Chancen von Menschen hängen demzufolge stärker von ihrer Zugehörigkeit zu Beziehungsnetzen und dem sich daraus ergebenden Zugriff auf Ressourcen ab als von ihrer „Leistung". Bourdieu ist somit einer der derjenigen Wenigen, welche die „dark side" des Sozialkapitals hervorheben, ihre Wirkung „unverdient" erlangter Statuspositionen.

Analyseebene	**Bourdieu**	**Coleman**	**Putnam**
Individuum Klassen-fraktion Soziales Feld	• Titel • Freundschaften • Vereinigungen • Mitgliedschaften		
Familie Gemeinschaft		• Familie • Elternpräsenz zu Hause • mütterliche Erwartungen an die schulische Ausbildung und Leistung • Familienmobilität • Kichenmitgliedschaft	
Gesellschaft Nation Region			• Mitgliedschaft in freiwilligen Vereinigungen • Wahlbeteiligung • Generalisiertes Vertrauen

Tabelle 1: Focus auf Beziehungskapital bei Bourdieu, Coleman und Putnam (nach Wall u.a. 1998:314)

Auch *Coleman* wollte erklären, warum schulische Leistungen und Berufschancen offenbar nicht nur vom Humankapital (den Fähigkeiten bzw. Leistungen) der Person abhängen, sondern auch von ihrer sozialen Einbettung. Hierzu musste er das Modell rationaler Entscheidungen, wie es die neoklassische Ökonomik gebraucht, erweitern. Ihm zufolge spielen die Ressourcen und die Erwartungen des sozialen Umfeldes eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung des individuellen Humankapitals (Struktur), während Individuen das ihnen verfügbare Beziehungsnetz strategisch zur Mehrung ihrer Vorteile nutzen (Handeln).

Putnam betrachtet Sozialkapital als den „Kitt", der die Gesellschaft zusammenhält und der wirtschaftlichen Entwicklung förderlich ist, weil es die Dilemmata der Herstellung kollektiver Güter (Solidarität, soziale und Bildungseinrichtungen, Wissen u.ä.) entschärft. Sozialkapital wird hier konzipiert als Bestand sozialer Normen, generalisiertem Vertrauen, good governance und zivilgesellschaftlichem Engagement. Im Zusammenspiel dieser Ressourcen wird das individuelle Interesse, öffentliche Güter zu nutzen, ohne zu ihrer Herstellung beizutragen, gedämpft oder überwunden. Das noch von Toqueville bewunderte zivilgesellschaftliche Engagement der Amerikaner, auf die Putnam den Aufstieg der USA zur hegemonialen Macht mit zurückführt, erodiere allerdings in den letzten Jahrzehnten (so Putnam in *Bowling alone*

1995, 2000), was sich in beobachtbaren inneren Krisen und äußeren Problemen der USA widerspiegle. In andern Teilen der Welt erkläre Sozialkapital hingegen hohe Prosperität.[2]

In der geradezu explodierenden Debatte wird dem Sozialkapital heute praktisch jede Beziehungsart und -qualität zugerechnet, unter anderem: Interpersonales und generalisiertes Vertrauen, Commitment zu Personen, Organisationen und/oder Institutionen; ferner Loyalität, sozialer Zusammenhalt (Kohäsion), soziale Unterstützung (social support), Prestige, Wohlwollen, Mitgliedschaft, Freundschaft, Wissen, gemeinsam geteilte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, Werte und Visionen; und schließlich hochaggregierte Charakteristika von Gesellschaften wie Institutionenqualität, Rechtssicherheit oder Korruptionsneigung.

Eines liegt damit schon einmal auf der Hand, im Hinblick auf unsere Frage, wem das Sozialkapital gehöre bzw. wer die Nutzungsrechte und die Nutzungsmöglichkeiten dieses Vermögens habe: Die Fungibilität von Sozialkapital stellt sich bei individueller Verfügung ganz anders dar als bei gemeinschaftlicher bzw. gesellschaftlicher. Daher führe ich hier eine Unterscheidung ein, auf die ich später zurückkomme: die von individuell und sozial verfügbarem bzw. kurz von individuellem und sozialem Sozialkapital (*Tabelle* 2). Sie entspricht der in der Volkswirtschaftslehre üblichen Unterscheidung von *privaten und öffentlichen Gütern*.

	Individuelles Sozialkapital *(privates Gut)*	**Soziales Sozialkapital** *(öffentliches Gut)*
Existenzform	personengebunden	generalisiert institutionalisiert
Verfügung	partiell-individuell handlungsabhängig kontingent	sozial, diverse Ebenen: Gruppe, Clan, Organisation, Gesellschaft (relativ) robust
Reproduktionsweise	Individuelles Handeln, Erfahrung	Kommunikation, Erfahrung
Modi *Beispiele*	• persönliche Beziehungen („Vitamin B“) • geteilte Bedeutungen • Vertrauen • commitment • personale Loyalität • social support • Familienbindung, group cohesion	• soziale und institutionelle Beziehungen (Qualität, Dichte) • geteilte Bedeutungen • generalisiertes Vertrauen, Institutionenvertrauen • Normenbindung („Moral“) • ‚Staatstreue‘ (staatsbürgerliche Loyalität) • (gelebte) Solidaritätsnormen, • Gemeinsinn • sozialer Zusammenhalt, social cohesion („Wir-Gefühl“) • zivilgeschaftliches Engagement

Tabelle 2: Individuell und sozial verfügbares Sozialkapital

[2] vgl. hierzu auch die sowie die zahlreichen Studien der *Weltbank* im Rahmen ihrer Sozialkapital-Initiative: http://www.worldbank.org/poverty/scapital/

2. Wie entsteht Sozialkapital?

Wie Sozialkapital genutzt werden kann, hängt nicht nur von den interessierenden Arten des Sozialkapitals ab, sondern auch maßgeblich davon, wie es entsteht, und was im Gebrauch mit ihm geschieht. Wir müssen annehmen, daß die unterschiedlichen Arten von Sozialkapital auf unterschiedliche Weise entstehen. Manches aber gilt mehr oder weniger für alle. Das etwa, was zum Vertrauen gesagt wird, sei es interpersonell oder institutionell: *Vertrauen wächst stetig, und verfällt katastrophal*. Auch das unterscheidet soziales von Finanzkapital.

Dieses Phänomen kennt jeder aus dem Privat- oder dem Geschäftsleben. Ein Beispiel aus dem letzteren, welches wir im Rahmen einer Studie zum Qualitätsmanagement beobachteten. Firma A hatte eine Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten B, in der sich jenseits des vertraglich Abgesicherten Vertrauen auch auf der Basis der Einhaltung außervertraglicher Erwartungen entwickelte: Korrektheit der Angaben, Erreichbarkeit des Partners, Entgegenkommen in besonderen Lagen, und so fort. Mal um mal wurde das initiale („vorgeschossene“) Vertrauen bestätigt. Es wuchs, man traute dem Lieferanten mehr zu, vertraute ihm mehr an, baute die Beziehung aus. Einmal aber schob Firma B ihrer Lieferung minderwertige Ware unter, absichtlich, wie sich herausstellte. Das Vertrauen in B war so massiv gestört, daß die Geschäftsbeziehung innerhalb einer Woche beendet wurde. Unabhängig davon, wie viele korrekte Interaktionen es zuvor gab. Firma A nahm an, B würde es wieder versuchen, da die Verantwortlichen dort offensichtlich nicht normbasiert, sondern *opportunistisch* handelten.

Ähnlich wird es sein, wenn man von einem Mitglied einer eigenen sozialen Gruppe um soziale Unterstützung gebeten wird, und es stellt sich heraus, daß es sie gar nicht nötig hatte. Opportunismus ist das größte Hindernis für die Entstehung von Sozialkapital, und sein wirksamstes Vernichtungsmittel. Es ist klar, daß die *Theorie des rationalen Opportunismus*, auch Rational Choice Theorie oder Neoklassische Ökonomik genannt, große Schwierigkeiten damit hat, die Entstehung und Mehrung von Sozialkapital außerhalb der Familie zu erklären.

Mit dem Begriff Kapital bezeichnen wir *Ermöglichungsbedingungen* von Handeln (dazu Moldaschl 2007). Das steckt auch im Begriff des *Vermögens*. Mit einem solchen vermag man etwas zu tun, etwas bewirken. Wie finanzielles Kapital sind immaterielle Vermögenswerte in gewissem Umfang akkumulierbar. Man kann sein Beziehungsnetzwerk ausbauen, indem man etwas *investiert*, z.B. Lebenszeit und Aufmerksamkeit in den Aufbau von Beziehungen. Dies aber nicht grenzenlos. Zeit und Energie (also *Arbeit* – hier *Beziehungsarbeit*, vgl. *Tabelle* 3), die man in den Erwerb neuer Kompetenzen oder Beziehungen „investiert“, gehen in gewissem Umfang zwangsläufig „auf Kosten“ bestehender Fähigkeiten oder Beziehungen.

Elinor Ostrom (2000) verweist auf eine weitere Eigenschaft „des Sozialkapitals“: *Es wird nicht weniger, wenn man es gebraucht*. Umgekehrt: es vermindere sich durch Nichtgebrauch. Auch das kennen wir aus eigener Erfahrung – Freundschaften etwa werden mit der Häufigkeit der Begegnungen gefestigt, inniger. Bekannt ist es auch aus der Organisationstheorie und der Managementforschung. Aus der Sicht des humanistischen Ansatzes hatte Douglas McGregor (1960/1980) seine *Theory Y* formuliert. Das Denkmuster des Managements und auch der seinerzeit vorherrschenden Managementtheorien vom Typ des Taylorismus sei bestimmt gewesen vom *Mißtrauen*: Mitarbeiter seien arbeits- und verantwortungsscheu und nur am eigenen Vorteil interessiert. Sie könnten folglich nur durch rigide Kontrolle und Lohnanreiz zu organisationsdienlichem Verhalten gebracht werden („Theory X“). Mit seiner „Theory Y“ entwarf er das humanistische Gegenmodell, das von einem an Entfaltung und sozialer Anerkennung interessierten Menschen ausging. Ihm zu vertrauen setze seine Entfaltungspotentiale frei und

rechtfertige durch wachsende Leistungsfähigkeit einen positiven Vertrauenszirkel. Akkumulation also, wie man in Kapitalbegriffen sagen würde. [3]

Diese Eigenschaft der *Vermehrung im Gebrauch* gilt für viele immaterielle Ressourcen – aber keineswegs für alle. Insofern liegen sowohl Ostrom als auch umgekehrt, Albert Schweizer („Liebe ist das Einzige, was nicht weniger wird, wenn wir es verschwenden"), nicht ganz richtig. Noch einmal am Beispiel des *social support*: auch wenn seine Inanspruchnahme *nicht* als illegitim empfunden wird, so erlahmt doch jede Solidarität, wenn sie zu oft in Anspruch genommen wird. Ähnlich ist es mit dem Commitment, oder einer Bindungsart, die Regierungen in Kriegen gerne ausbeuten: das Nationalgefühl, den Nationalstolz, den man aber auch als „Commitment gegenüber der Nation" klassifizieren könnte. Dieses Sozialkapital verschleisst sehr schnell, wenn es jeden Tag mobilisiert werden muß, und seine „Besitzer" womöglich noch merken, was er anrichtet. Von der Erkenntnis des Missbrauchs ganz zu schweigen. Ein Beispiel für den Verschleiß von Commitment und Sozialer Unterstützung auf Gruppenebene sehen wir uns noch gegen Ende des Beitrags an.

Quellen des Sozialkapitals	**Typische Produktionsweisen** *(Gebrauch)*
Interaktion	• Häufigkeit der Begegnung … • … bei gelungener/gelingender Interaktion; • „Investition" von Zeit und Aufmerksamkeit: Beziehungsarbeit
Leistungen	• gelingender Leistungsaustausch • empfangene Leistungen (u.a. ‚Die Gabe', M. Mauss) • Fehlleistungen (Schuld, in Jemandes Schuld stehen) • Nachhaltige Inanspruchnahme von Unterstützung
Erwartungen	• Bestätigung von Erwartungen • Verzicht auf Opportunismus („defecting")
Anerkennung	• einseitige (A erkennt B an und schafft eine Bindung von B an A) • wechselseitige
Beobachtung	• Beobachtung gelingender Interaktion • Beobachtung eines persönlichen oder sozial vorherrschenden Verzichts auf Opporttunismus • Beobachtung von Normgeltung, etc., s.o.

Tabelle 3: Wie entsteht Sozialkapital?

[3] Das ist heute die vorherrschende Managementlehre, wenn auch nicht die vorherrschende Managementpraxis. Die Integration und Erweiterung, die William Ouchi 1981 mit seiner „*Theory Z*" vorgeschlagen hatte, hat sich in der Managementlehre noch weniger als in der Managementpraxis durchgesetzt. Sie betont Beschäftigungssicherheit, kollektive und einvernehmliche Entscheidungsfindung, individuelle Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter in Kombination mit Leistungsbeurteilung, geplante, auch horizontale Karrierewege, Focussierung auf die Entwicklung interpersonaler Beziehungen im Unternehmen, und Ähnliches. Diese „japanischen" Elemente in Ouchis Darstellung kann man auch als *Strategien der Sozialkapitalproduktion* verstehen. In mittelständischen Unternehmen durchaus verbreitet, haben die jüngsten, mit „Globalisierung" gerechtfertigten Fälle einer Rückkehr großer Player zum hire-and-fire-Prinzip (eine Art *corporate opportunism*) zu einer massiven Erosion gesellschaftlichen Sozialkapitals geführt.

Diese Einschränkungen machen auf ein ganz entscheidendes Moment der Entstehung von Sozialkapital aufmerksam: die *Reziprozität*, also die Wechselseitigkeit der Erwartungen und Beiträge sozialer Akteure. Wer in einer Gruppe immer nur social support in Anspruch nimmt, aber keine Ressourcen hat, ihn anderen zu gewähren, wird ihn in den meisten sozialen Situationen entweder nicht mehr bekommen, oder sich mit dem Status des underdog abfinden müssen. Ein underdog hat nicht nur kaum Sozialkapital, welches er zur Durchsetzung seiner Interessen mobilisieren kann, er entwickelt auch keines. Situationen wie in Familien, wo die Bilanz seitens der Kinder über Jahrzehnte hinweg negativ ist (Kinder können weniger beitragen), oder im Falle von Hilfsorganisationen (reiner Altruismus), sind eben nicht auf alle sozialen Kontexte generalisierbar.

Wie man sieht, ist es auch *von der sozialen Position und Perspektive abhängig*, ob bestehende Beziehungen als wertvolle *Bindungen* oder als *Verbindlichkeiten* erfahren werden; ob also Sozialkapital als etwas erfahren werden kann, was die eigenen Handlungsmöglichkeiten erweitert oder sie vermindert. Im Falle einer Gruppe, die jemanden „mitschleppt", ist das, was der Mitgeschleppte als ein für ihn hilfreiches Vermögen der Gruppe empfindet, für die Gruppe als Ganzes eine Beschränkung ihrer Potentiale. Das nicht zu sehen, ist einer der größten Schwachpunkte vieler Beiträge zur Sozialkapitaldebatte. Besonders ausgeprägt ist diese Akteursblindheit in Teilen der Managementlehre, die humane und soziale Ressourcen als Dispositive managerieller Verfügung behandelt. Eine Blindheit, die große Risiken des bewußtlosen Verschleissens immaterieller Ressourcen birgt (vgl. Moldaschl 2007).

Hieraus muß man also eine weitere Unterscheidung ableiten, wenn man das Erkennen und den Umgang mit Sozialkapital bewußter, zielstrebiger und praxisnäher machen will. Sie ist im Bereich finanziellen Kapitals absoluter Standard, nur eben nicht in Bezug auf immaterielle Ressourcen: die *Unterscheidung von Kapital und Verbindlichkeit.*

3. Was ist der Wert des Sozialkapitals?

Jede Bindung bietet nicht nur Möglichkeiten, sondern sie *bindet* auch, wie der Name schon sagt. Im Werk *Die Gabe* beschreibt Marcel Mauss (1984) am Beispiel traditioneller Gesellschaften, wie das Geschenk von A an B eine Verpflichtung von B gegenüber A begründet - und daher auch nicht immer willkommen ist (ein Effekt der Reziprozitätsnorm). Das Geschenk konstituiert (wie der Kredit) eine *Schuld* bzw. ein Schuldverhältnis – so ein anderer auch in der Finanzwelt gebräuchlicher Begriff für eine *Verbindlichkeit.* Man kann die obige Unterscheidung auch in den Begriffen *Potentiale und Risiken* fassen. Anders als Geld, das allgemeine Speichermedium der Möglichkeiten, haben soziale Bindungen verschiedene implizite Risiken.[4] Aufbauend auf Bourdieu hat Hans-Peter Müller (1992) interpersonale Bindungsrisiken systematisiert (*Tabelle* 4).

[4] An das einzige innere Risko des Geldes, seine Entwertung, haben sich die Menschen in Form moderater Inflationsraten gewöhnt; die letzte große Inflation liegt lange zurück. Sie aber macht deutlich, daß Geld ebenfalls von der gesellschaftlichen Anerkennung abhängig ist. Man kann es dort auch heute bemerken, wo bestimmte Währungen nicht akzeptiert werden.

Dimension	Bekanntschaft - Freundschaft privat - - - - - - - -gesellschaftlich		
Risiken	Undankbarkeit	Asymmetrische Reziprozität	Unzumutbarkeit
„Fallen“	Beziehungsfalle	Statusfalle	Freundschaftsfalle

Tabelle 4: Unsicherheit des Sozialkapitals bei Bourdieu (nach Müller 1992: 271ff)

Die *Beziehungsfalle* ergibt sich z.B. aus der Unzuverlässigkeit von Beziehungspartnern, etwa Undankbarkeit. Anders als etwa beim verbrieften und einklagbaren Recht auf die finanziellen Einzahlungen bei einer Bank kann man sich des aufgebauten Sozialkapitals nicht sicher sein. Man hat keine Sicherheit, daß die investierte Arbeit und Anerkennung überhaupt oder in ähnlichem Maße vom Anderen beantwortet bzw. „vergütet“ wird („Schwundrisiko“). Die *Statusfalle* beschreibt Situationen, in denen Leistungen der Person mit geringerem Status den erwartbaren „Ertrag“ übersteigen. Die Dankbarkeit bzw. die normative Verpflichtung zur Dankbarkeit wird im Falle der statushöheren Person geringer sein. Da ihr Einfluß, ihr symbolisches und soziales Kapital größer ist, werden mehr Personen versuchen, ihr Wohlwollen zu gewinnen und sie zu verpflichten (neudeutsch: committen), was wiederum die Abhängigkeit des Statushöheren von einzelnen Beziehungspartnern verringert. Mit *Freundschaftsfalle* ist gemeint, daß „aus Freundschaft“ etwas verlangt wird, was sonst als „unbillig“ gälte (z.B. Beihilfe zur Vertuschung einer illegalen oder illegitimen Aktion).

Auch das individuelle Beziehungskapital ist also nur partiell individuell (vgl. auch Tabelle 2): es gehört *nie einer Person allein*, sie kann nie allein darüber verfügen, denn es gehört mindestens ein weiterer Akteur dazu. Ferner ist die Bestimmung des Vorhandenseins und des Werts von Sozialkapital offenbar nicht viel weniger komplex wie das soziale Geschehen insgesamt. Entwickler analytischer Instrumentarien übersehen das gerne.

Aus der größeren Unsicherheit über den Wert bzw. die Verwendbarkeit oder Realisierbarkeit des Sozialkapitals ließe sich wiederum ableiten, daß rationale Akteure dessen Wert gegenüber finanziellem Kapital geringer bewerten; wie beim finanziellem Kapital üblich.[5] Etwa dann, wenn man sich entscheiden muß, ob man sich einen finanziellen Gewinn zugunsten eines Beziehungsaufbaus oder einer Beziehungsfestigung entgehen lassen. Der Lieferant mit der minderwertigen Ware im obigen Beispiel mag sich so entschieden haben. Doch erstens fallen solche Entscheidungen *nicht durchweg rational*, wie Rational Choice Theorie und neoklassische Ökonomen annehmen. Und zweitens liegt ein Grund dafür im Sozialkapital selbst: es entsteht nicht allein und nicht vorrangig aus rationalem Kalkül. Der Reisende aus der Stadt A verschwindet aus der Metzgerei in der Stadt B nicht, ohne zu bezahlen, obwohl er kaum ein Risiko hat, erkannt zu werden. Er bezahlt, weil er die Norm des Leistungsausgleichs (Reziprozität) internalisiert hat, weil er den zehn Geboten folgt, weil er sein Selbstbild bewahren will, oder aus Gründen irgendwelcher anderer Bindungen an soziale Standards. Auch das na-

5 Der Wert finanzieller Ansprüche, etwa Hypotheken oder staatlicher Schuldverschreibungen, variiert mit der Aussicht auf ihre Erfüllung; diesen bewerten beispielsweise die Rating-Agenturen; Banken ihrerseits variieren den Preis ihrer Kredite, also den Zins, in Abhängigkeit von den „Sicherheiten“, die ein Kreditnehmer aufbieten kann.

türlich in Grenzen, wie die jüngste Steuerdebatte (der Streit um die Finanzierung des öffentlichen Guts Staat) wieder zeigte. Generell kann man sagen: Das Sozialkapital einer Gesellschaft ist dann besonders wichtig, wenn der Markt und der Staat als Bereitsteller von Gütern des täglichen Lebens, auch von Sicherheit, versagen. Andererseits ist es gerade dort, wo verlässliche Institutionen fehlen, schwer, stabile wechselseitige Erwartungen, generalisiertes Vertrauen und Normenbindung zu entwickeln.

Nach diesen „Vorsichtsmaßnahmen" gegen die übliche Interpretation von Sozialkapital als Vermögen mit ausschließlich positiven Effekten können wir uns nun diesen Zuschreibungen widmen. In den folgenden beiden Tabellen finden sich jeweils beispiele für unterschiedliche Arten des Sozialkapitals, zunächst auf gesellschaftlicher Ebene (*Tabelle* 5), dann auf Unternehmensebene (*Tabelle* 6).

Viele der genannten Beispiele verdeutlichen, was Bourdieu (1983: 185f) mit *Konvertierbarkeit* der Kapitalarten in jeweils andere meinte. Nehmen wir den drittletzten Fall: Commitment im Unternehmen. Beschäftigte arbeiten freiwillig länger und müssen nicht per Anreiz zu flexiblen, im Arbeitsvertrag nicht vorgesehenen Leistungen „animiert" bzw. für diese extra „kompensiert" werden. Hier wird also ein *soziales in finanzielles Kapital* konvertiert, wenn auch nicht auf direktem Wege. Danach sind die obigen Beispiele ausgewählt. Das bedeutet, daß es umgekehrt auch in gewissem Umfang möglich sein müsste, *Sozialkapital zu kaufen*. Beispiele dafür bietet die Alltagserfahrung reichlich: Der Reiche hat stets viele „Freunde", „kleine Geschenke erhalten die Freundschaft", das große Elektrounternehmen kauft sich - neben dem ihm gewogenen Betriebsrat - die Gewogenheit der Entscheider im Ausland, und der hochgerüstete Staat sichert sich die Gefolgschaft kleiner Länder mit großzügigen Zahlungen, die auch den Schmerz der Bevölkerung über seine Militärbasen in ihren Ländern mildern.

Möglich ist freilich auch die Konversion eines immateriellen in ein anderes immaterielles Kapital; etwa von sozialem in symbolisches Kapital (bes. Reputation).[6] Betriebswirtschaftler sprechen in Fällen wie den hier skizzierten (in gewisser Weise tautologisch) davon, daß das immaterielle Vermögen „kapitalisierbar" sei. Ein Unternehmen mit guten Beziehungen zu Lieferanten, Medien und Staat beispielsweise wird an der Börse im Durchschnitt deutlich höher bewertet. Der finanzielle Unternehmenswert, der sich im Verkauf des Unternehmens oder seiner Aktien realisieren läßt, steigt mit diesem Sozialkapital. Diese Beobachtungen haben dazu geführt, daß zahlreiche Verfahren und Instrumente vorgelegt wurden, mit denen sich das Sozialkapital von Unternehmen messen läßt (oder lassen soll), insbesondere für den Bereich des Controlling (u.a. die Balanced Scorecard oder der Intellectual Capital Monitor, welcher Sozialkapital als Kundenbindung bzw. „Kundenkapital" dem Intellectual Capital zurechnet; Übersichten hierzu in Moldaschl 2008).

---

6 Etwa wenn ein Staatspräsident seinen Einfluß spielen lässt, um Treffen mit gutaussehenden Sängerinnen arrangieren zu lassen und – wenn sich die Gelegenheit bietet – eine zu heiraten, mit der er sich öffentlich gut sehen lassen kann (die sein *Ansehen* mehrt). Konvertierung ist allerdings nach Bourdieu nicht kostenlos: Man muß Arbeit investieren („Transformationsarbeit") und bzw. oder einen gewissen Kapitalschwund hinnehmen.

Soziale & institutionelle Beziehungen	Schulen und Unternehmen arbeiten im „Dualen Ausbildungssystem“ zusammen. Das sichert der Gesellschaft eine höhere Übernahmequote der Schulabsolventen, den Unternehmen praxisgerechtere Kompetenzen
Geteilte Bedeutungen	Verschiedene Religionsgemeinschaften teilen die Idee der wechselseitigen Anerkennung religiöser Überzeugungen, was die Zahl der Konflikte reduziert, insbesondere der gewalttätigen
Generalisiertes & Institutionenvertrauen	Bürger vertrauen auf ihre Polizei und engagieren keine „schwarzen Sheriffs“. Man bahnt leichter Geschäfte an und geht eher in Vorleistung.
Normenbindung („Moral“)	Man bekommt eine Baugenehmigung auch ohne Schmiergeld Gerichte urteilen unabhängig vom sozialen Status eines Beklagten Ärzte verordnen nicht automatisch die für sie profitabelste Therapie
‚Staatstreue‘, staatsbürgerliche Loyalität	Menschen haben den Eindruck, daß es in ihrem Staat gerecht zugehe und verzichten darauf, jedes potentielle Steuerschlupfloch auszunutzen
(gelebte) Solidaritätsnormen	Menschen beobachten, daß Solidarität nicht nur beschworen wird, sondern auch praktiziert, z.B. bei einer Hochwasserkatastrophe; sie sind daher selbst bereit, beizutragen (kein „Warum-gerade-ich-Effekt“)
Sozialer Zusammenhalt	Ein Unternehmen zeigt soziale Verantwortung und bestärkt damit andere, Firmen, Opportunismus nicht für die einzig mögliche Maxime zu halten
Zivilgeschaftliches Engagement	Menschen engagieren sich ehrenamtlich in der Bildung, im Umweltschutz, in der Altenbetreuung etc. und entlasten Staatshaushalte milliardenschwer (oder leisten, was die Gesellschaft auf Kosten des soz. Zusammenhalts sonst nicht leisten würde)

Tabelle 5: Der „ökonomische Wert“ des Sozialkapitals – Beispiele gesellschaftliche Ebene

Soziale & institutionelle Beziehungen	Unternehmen pflegen regelmässige Kontakte mit Universitäten, bieten Praktikumsmöglichkeiten (Leistung des Unternehmens), und erhalten ihrerseits Impulse aus der Wissenschaft (Leistung der Uni)
Geteilte Bedeutungen	Ein interdisziplinäres Projektteam hat in 2 Jahren ein gemeinsames, nicht mehr fachgeprägtes Problemverständnis entwickelt und braucht bei einer neuen Problemstellung nicht mehr Monate der „Verständigungsarbeit“ (ein Problem des heutigen Projektmanagements mit „Wegwerfteams“)
Generalisiertes Vertrauen	Die Beschäftigten fürchten nicht bei jeder Neuerung, daß sie genauer kontrolliert oder ihre Arbeitsplätze wegrationalisiert werden und sind daher schneller bereit, neue Managementkonzepte anzunehmen, umzusetzen
Normenbindung („Moral“)	Beschäftigte haben das Gefühl, im Unternehmen gerecht behandelt zu werden und verzichten eher darauf, Gelegenheiten zum Schaden des Unternehmens auszubeuten (Opportunismus)
Commitment	Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen „verpflichtet“ und fragen bei Problem- oder Krisensituationen nicht, ob die offizielle Arbeitszeit schon „um“ ist
Social Support	Mitarbeiter helfen sich über Abteilungsgrenzen hinweg, Probleme zu lösen, auch wenn das in ihren Aufgabenbeschreibungen nicht vorgesehen ist und sich in der Lohntüte nicht auswirkt
Gruppenkohäsion	Eine Gruppe versucht, ihre Aufgaben zu erfüllen und gute Leistungen abzuliefern, auch wenn sie schwächere Mitglieder „mitziehen“ oder krankheitsbedingte Ausfälle kompensieren muß

Tabelle 6: Der ökonomische Wert des Sozialkapitals - Beispiele Unternehmensebene

4. Wächst oder erodiert das soziale Sozialkapital?

Daß Sozialkapital in den vergangenen beiden Dekaden so vehement diskutiert wurde, daß es aus den Elfenbeintürmen in die Alltagssprache einwanderte, daß immer neue Meßverfahren auf den Markt drängen, daß Unternehmen in ihren Bilanzen darüber berichten, und so fort: was bedeutet das? Daß seine Bedeutung und sein Wert steigen? Oder daß es erodiert, wie Putnam zunächst in Bezug auf die USA und dann weltweit diagnostizierte (vgl. Putnam 2001, darin auch die Kontroverse zu dieser These), und die Sozialkapitaldebatte deshalb eine Krisendebatte ist?

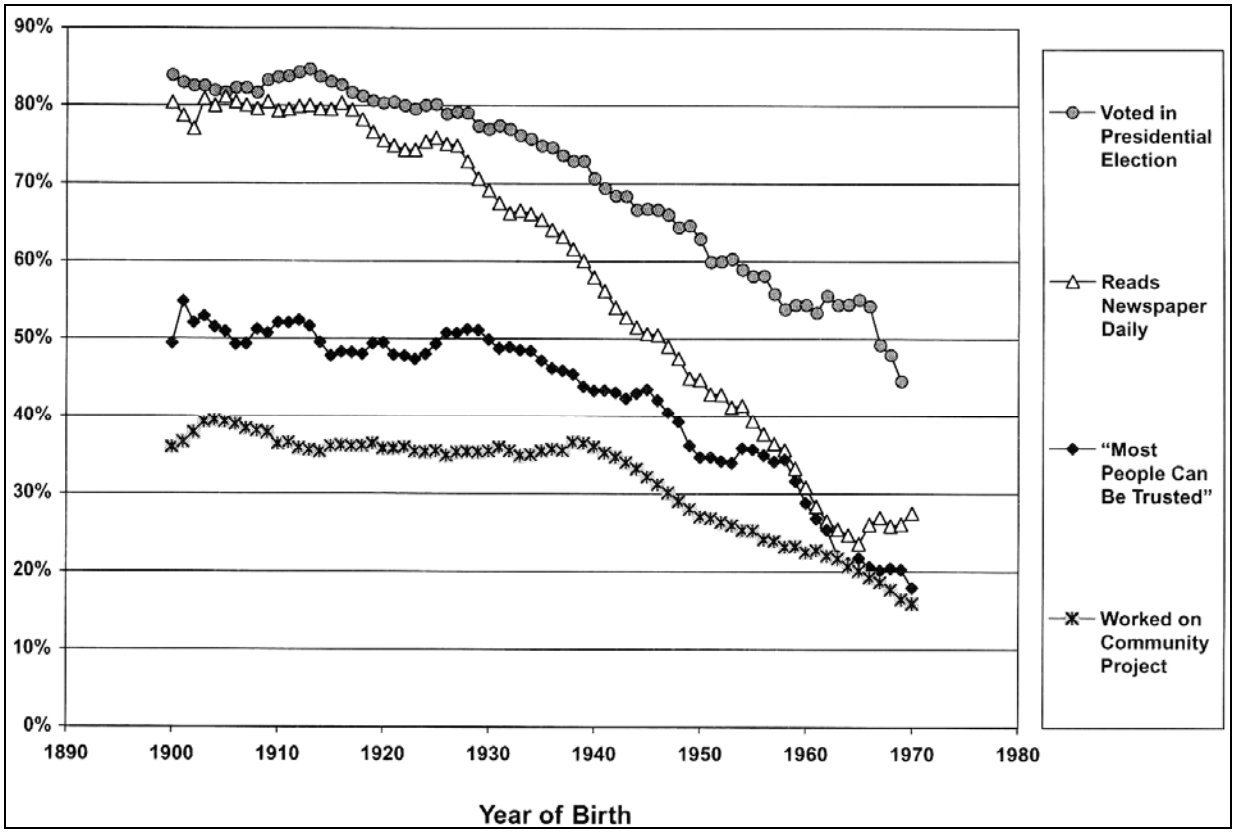

Tabelle 7: Erosion des Sozialkapitals in den USA (Putnam 2000: 253)

Antworten auf diese Fragen müssten quasi in zwei Formaten gegeben werden: einer bedingungsanalytischen und einer diskursanalytischen. Die Diskursanalyse ist eine wesentlich von Michel Foucault entwickelte sozialwissenschaftliche Methode, die nicht nach der „Wahrheit" der Dinge fragt, sondern nach den Mechanismen ihrer Konstruktion in lokalen und gesellschaftlichen Diskursen. Es interessiert z.B. nicht, ob Geschlechtsunterschiede im Verhalten auch eine nachweisbare genetische Grundlage haben, sondern wie die Normative gesschlechtsspezifischen Verhaltens im Diskurs entstehen und vermittelt werden. So wäre auch Sozialkapital als Diskursobjekt zu behandeln. Das aber kann ich hier nicht tun und schicke es nur relativierend voraus, da ich nachfolgend aus der ersten Perspektive einige *substanzielle* Gründe für die wachsende Relevanz von Sozialkapital nenne.

Bedingungsanalytisch betrachtet ist die Frage nach dem Wachstum und Verfall des Sozialkapitals auf alle Fälle nicht mit entweder/oder zu beantworten. Erstens, weil „das" Sozialkapital ein abstrakter Gattungsbegriff für äusserst unterschiedliche Phänomene ist. Zweitens, weil hinsichtlich der verschiedenen sozialen Ressourcen jeweils *beides* zu beobachten ist: anabole

und katabole Prozesse, Auf- und Abbau. Und weil sich drittens zwischen „Bedarf“ und „Angebot“ Klüfte auftun. Sozialkapital wird in vielen Bereichen der Gesellschaft wichtiger, während sich zugleich die Möglichkeiten seiner (Re)Produktion verschlechtern.

Zunächst zum gesellschaftlichen *Bedarf* an sozialer Bindung. Ein schon in Norbert Elias Modernisierungstheorie (1978, 1987) zentral behandelter Prozeß ist die *wachsende gesellschaftliche Arbeitsteilung*. Sie bewirke höhere Komplexität und eine „Verlängerung der Handlungsketten“. Traditionen können den Einzelnen nicht mehr leiten, was ihm mehr Selbststeuerung auf der Basis internalisierter Normen abverlange. Die innere Bindung des Individuums an die Erfordernisse und Regeln sozialer Interaktion sei der Schlüssel zur Bewältigung der Koordinationsprobleme in komplexen Gesellschaften. Individuen müssen sich verstärkt *abstimmen* und sich in immer dichteren Interaktionsräumen mit den „*externen Effekten*“ ihrer Handlungen auf andere befassen. Anthony Giddens (1995) und andere Modernisierungstheoretiker argumentieren weiter, daß die Spezialisierung des Wissens wachsendes *Vertrauen* des Einzelnen in professionelle „Expertensysteme“ erfordere, weil man das Expertenwissen immer weniger überprüfen könne. Ein *Institutionenvertrauen*, weil die Sicherung der Zuverlässigkeit und Qualität von Expertenwissen an Institutionen abgetreten wird (an Institutionen der Ausbildung, der staatlichen Zulassung und Kontrolle, etc.).

Mit dem Übergang zu flexiblen Produktionsweisen, zu wissensintensiver Wertschöpfung, zur Dienstleistungsökonomie und zur vernetzten Produktion wird ferner *Kooperation* in und zwischen Unternehmen immer wichtiger. Immer weniger kann hier per command & control sichergestellt werden. „Sozialer Kitt“ in Form sozialer Kompetenzen, sozialen Zusammenhalts und normengeleiteten selbständigen Handelns muß die allfälligen Konflikte entschärfen. Die auf der Ebene der Arbeitsorganisation eingesetzten Verfahren wie *Projektmanagement, Teamarbeit oder Dezentralisierung* steigern ebenfalls den Bedarf an Vertrauen, Commitment, wechselseitiger Unterstützung und geteilten Bedeutungen. Gegenüber den Gründen, die Bourdieu und Coleman zur Entwicklung ihrer Konzepte motiviert hatten (Erklärung und Kritik der „Haltbarkeit“ sozialer Ungleichheit speziell im Bildungssektor), hat sich das Interesse damit klar in Richtung „Effizienz“ und „Wettbewerbsvorteil“ verlagert. Heute geht es um das Ausschöpfen bislang untergenutzter Potentiale von Personen, Betrieben und Regionen.

Gerade wo Modernisierung besonders erfolgreich ist, untergräbt ihr Erfolg vielfach die Möglichkeiten, Sozialkapital zu (re)produzieren. Wachsender Wohlstand und anonymisierte sozialstaatliche Einrichtungen reduzieren z.B. die Notwendigkeit wechselseitiger Solidarität.[7] Die *Säkularisierung* und „*Enttraditionalisierung*“ der Gesellschaften, also flexible Selbststeuerung statt normativer Einbindung in religiöse Glaubenssysteme und z.B. ständische Traditionen geht einher mit verminderter Normenbindung der Individuen und einer Erosion sozialer Einbindung („*Individualisierung*“). Zumindest ihrer vorgegebenen Bindung: Vergemeinschaftung können und müssen sie schon selbst herstellen, was etwa nach Richard Sennett (1998) im „flexiblen Kapitalismus“, unter den beruflichen Anforderungen an „flexible Menschen“, immer schwerer gelingt.

Da diese Entwicklungen weitreichende Konsequenzen auch auf der Ebene des Arbeitskräfteangebots haben (u.a. auf die Loyalität und Betriebsbindung von Beschäftigten bzw. deren Bereitschaft, sich einbinden zu lassen), interessieren sich auch die Managementwissenschaf-

---

7 Das „Cocooning“, das Sicheinspinnen, Einigeln, welches Putnam als einen Effekt dieser Entwicklung ansieht, äussert sich seiner Beobachtung nach u.a. in vermehrtem Medienkonsum und verringertem Interesse an nachbarschaftlicher Begegnung.

ten zunehmend für Möglichkeiten, Sozialkapital zu erfassen und strategisch zu managen. Man kann zwar argumentieren und auch beobachten, daß sich die Möglichkeiten verbessern, in modernen Arbeitsformen Sozialkapital *durch Gebrauch* (z.B. in Teamarbeit) zu mehren . Doch zugleich haben Managementstrategien wie Outsourcing und Offshoring, sowie Finanzmarkt-getriebene Veränderungen wie das Konzept des Shareholder Value (mit der daraus folgenden „Quartalsorientierung") den Boden ausgetrocknet, auf dem Sozialkapital wächst: Langfristige Beziehungen, Beschäftigungssicherheit, Stakeholder-bezogener Interessenausgleich, nachhaltige Arbeits- bzw. Leistungsbedingungen. In dieser Hinsicht ist der vielstimmige Diskurs über Sozialkapital und Corporate Social Responsibility (CSR) unzweifelhaft eine veritable *Krisendebatte*.

5. Wie wird Sozialkapital verwertet?

Wie wird nun Sozialkapital praktisch verwertet? Diese Frage führt zurück zu unserer Ausgangsfrage: *Wem gehört das Sozialkapital?* Die Verwertung von Kapital steht üblicherweise nur seinen Besitzern zu – mit Ausnahme natürlicher Güter, auf die niemand Eigentumsansprüche erhebt.[8] Wer also besitzt Sozialkapital, hat Zugriff auf, kann es für seine Zwecke verwerten? Das wird, gemäß unserer Unterscheidung von individuellem Sozialkapital als *privatem*, und sozialem Sozialkapital als *öffentlichem* Gut (vgl. Tabelle 2), verschieden sein.

Öffentliche Güter sind gekennzeichnet durch Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität des Konsums. Am Beispiel der Ozeane: Außerhalb der 200 Meilen-Zone sind sie noch (weitgehend) öffentliche Güter: niemand kann vom Konsum ausgeschlossen werden, auch wenn er nichts zur Reproduktion der Ressourcen beiträgt. Und Rivalität im Konsum gab es einige Jahrtausende lang allenfalls lokal. Wenn die Römer Fische aus dem Meer holten, hatte das für den von Phöniziern genutzten Fischbestand keine meßbaren Folgen. Da heute aber die riesige Weltbevölkerung mit riesigen Fangschiffen riesige Fischmengen aus dem Wasser holt, leidet das öffentliche Gut Ozean (das die Menschen als solches ganz für sich beanspruchen) an Überfischung bzw. dem, was Garret Hardin (1968): die „tragedy of the commons" genannt hat (auch als Abspülproblem in sozialen Gemeinschaften allseits bekannt). Daher bemüht sich die Welt mit Fischereiabkommen, Fangverboten und der Verteilung von Nutzungsrechten um eine *nachhaltige Nutzung* der globalen Allmende.

Nach herrschender volkswirtschaftlicher Lehre dürfte es jenseits der rational geschlossenen Verträge bzw. der von ihnen regulierten Ressourcen gar keine öffentlichen Güter wie das soziale Sozialkapital geben. Ihr zufolge hat der homo oeconomicus gar keinen „Anreiz", freiwillig in ein soziales Gut „einzuzahlen", wenn er es auch so nutzen kann. Alle Bahn-fahrenden Menschen wären danach Schwarzfahrer, gäbe es die Kontrolleure nicht.[9] Was dieser Lehre also irrational erscheinen muß und was sie nicht erklären kann, erklärt die Sozioökonomie mit Sozialisation, moralischer Erziehung, Vorbildwirkungen, menschlicher Einsicht in soziale Zusammenhänge, und insgesamt einem anderen Menschenbild. Aber diesen Theoriestreit wollen wir hier nicht weiter verfolgen. Wichtig ist hier nur festzuhalten, daß die Existenz

8 Nachdem praktisch der gesamte Planet durch die Menschheit in Dienst genommen wurde und selbst die territorial nicht arretierbare Luft heute über Verschmutzungsrechte zum Handelsgut gemacht wird, bleiben nicht mehr viele übrig. Selbst der Kosmos wird im erdnahen Orbit als Stationierungsraum für Satelliten und Restmüll zur knappen Ressource.

9 Einige Restaurants experimentieren seit einiger Zeit mit dem PWYW-Prinzip („pay what you want"); nicht für alle, aber für viele lohnt es sich; der Neoklassiker windet sich.

bzw. Herstellung öffentlichen Sozialkapitals nicht selbstverständlich, und seine *nachhaltige Nutzung* ein *fundamentales Problem* ist.

Ein Merkmal des öffentlichen Sozialkapitals ist es, wie alles Große träger zu reagieren als das Kleine. Handlungen des Individuums haben sofort Wirkungen auf seine persönlichen Beziehungen. Enttäuscht man das Vertrauen eines Interaktionspartners, ist sie sofort gestört, „entwertet", vielleicht auch beendet (deshalb wird individuelles Sozialkapital in Tabelle 2 als „kontingent", das öffentliche als „robust" klassifiziert). Auf kommunaler oder gesellschaftlicher Ebene können hingegen Einzelne das Sozialkapital „ausbeuterisch" nutzen, ohne daß das auf den „Gesamtbestand" sofortige spürbare Effekte hat. Regeln können für den Einzelnen nur dann verbindlich sein, wenn sich die *große* Mehrheit daran hält. Je weniger Menschen sich an eine Norm halten bzw. gebunden fühlen, umso weniger wollen auch diejenigen, die es bislang taten, „die Dummen sein" (Beispiel Steuerehrlichkeit).

Ein hohes generalisiertes Vertrauen (wie etwa in der Schweiz, vgl. z.B. Freitag 2001, Bornschier 2005) reduziert „Transaktionskosten" und fördert die Prosperität, erleichtert aber zugleich auch Kriminellen und anderen „free riders" den Mißbrauch. Sozialkapital in Form von Spendenbereitschaft (Solidarität, z.B. nach Naturkatastrophen) kann ebenfalls im Partikularinteresse ausgebeutet werden, wie der Fall der deutschen UNICEF im Jahr 2008 zeigte. Sozialkapital wird hier zum Vorteil Weniger auf Kosten Aller verringert. Der Ausbeutende zieht gewissermaßen ab, was andere durch Verzicht auf Opportunismus „angespart" haben. Von „Nichtrivalität" kann hier also keine Rede sein. Organisationsformen solcher Ausbeutung sind die „ehrenwerte Gesellschaft" (Mafia), Korruption, „Filz" und „Vetternwirtschaft". Sie basieren ihrerseits auf dem Beziehungskapital derer, die sich zur Ausbeutung der Mehrheit zusammentun. Das ist kein „schlechtes Sozialkapital", sondern die *Schattenseite* des Sozialkapitals.

Wenn ich oben die „Trägheit" des Großen erwähnt habe, so muß man aber doch einschränken: Der zerstörerische Effekt des ausbeuterischen Handelns Einzelner ist beim Sozialkapital (in der Regel) viel größer als beim finanziellen Kapital. Hinterzieht ein Manager z.B. Steuern, so entgeht dem Gemeinwesen nur dieser Betrag. Sind der Manager oder sein Unternehmen aber bekannt, und wird womöglich innerhalb der öffentlichen Erinnerungsspanne ein weiterer solcher Fall bekannt, so kann das die Steuermoral des gesamten Gemeinwesens weit überproportional beschädigen (und im Sinne der Konversion von Kapitalarten den Ausfall beim finanziellen Kapital um das Hundert- oder Vieltausendfache übersteigen). Dabei zeigt sich nochmals die Eigenschaft des Immateriellen: Es kann so katastrophal verfallen, weil es keine physische Substanz hat und nur in Form kündbaren Erwartungen existiert.

Wie ist das nun mit Organisationen, insbesondere Unternehmen? Ist ihr Sozialkapital öffentlich oder privat? Die vorangegangenen Argumente sollten gezeigt haben, daß die Frage so nicht beantwortbar ist. Sozialkapital von und in Unternehmen ist sinnvollerweise auf vier Ebenen zu betrachten (*Tabelle* 8). Einen Ansatz, wie man die Verwertung des Sozialkapital auf Unternehmensebene sinnvoll bewerten kann, will ich im letzten Abschnitt skizzieren, und ein Beispiel geben für seine Anwendung auf Gruppenarbeit.

Ebene der Beobachtung und Verwertung	**Relevante soziale Ressourcen** *Beispiele*
1. Öffentliches, *vom* Unternehmen genutztes externes Sozialkapital	• generalisiertes Vertrauen • Grad der Normenbindung • Innovationsbereitschaft • Institutionenqualität
2. Privates Sozialkapital *des* Unternehmens – extern	Externe Stakeholder: • Kundenstamm, Kundenbindung; • Lieferantenbeziehungen • Politische Beziehungen • Filz, „Vitamin B
3. Privates Sozialkapital *des* Unternehmens – intern	Interne Stakeholder, Mitarbeiter: • Bindungen der Mitarbeiter an das Unternehmen (z.B. Grade von Loyalität, commitment) • Bindungen der Mitarbeiter untereinander (z.B. Ausmaß des wechselseitigen social support) • Unternehmenskultur, Kultur der Kooperation und der wechselseitigen Anerkennung
4. Privates Sozialkapital *im* Unternehmen	Informelle und institutionelle Beziehungen Arbeits- und Führungskräfte • Solidarität • wechselseitige Loyalität • Institutionen (z.B. Betriebsrat) • Filz

Tabelle 8: Verfügungs- und Verwertungsebenen von Sozialkapital – Unternehmen

Zur ersten Ebene: *Öffentliches* Sozialkapital wird von einem Unternehmen *privat* genutzt (soweit es sich um ein nichtöffentliches Unternehmen handelt), etwa wenn es hierarchiearm produzieren will und dabei auf die „Rechtschaffenheit“ der lokalen Bevölkerung setzt; es kann sich dadurch z.B. viele Kontrollen sparen. Mit Blick auf die Doppelfrage, wem Sozialkapital gehört und wie seine Eigentümer damit umgehen, wird es besonders spannend, wenn ein Nutzer auf die Allmende zugreift. Erhält er das Potential, erweitert er es womöglich, oder vernutzt er es?

Das ist die Grundfrage der Kapitalverwertung, und so haben wir in unserem Bewertungsansatz für das Management immaterieller Ressourcen auch *sozioökonomische Nachhaltigkeit* definiert: Nachhaltig ist ein Handeln, welches *die genutzten Ressourcen mindestens erhält oder erweitert* (Moldaschl 2007). Nicht nachhaltig wäre die Nutzung im obigen Fall, wenn das Unternehmen seiner eigenen Strategie nicht traute und z.B. überall heimlich Überwachungskameras installierte. Die Arbeitskräfte würden, wenn sie das bemerken, nicht nur Loyalität gegenüber dem Unternehmen verlieren (privates SK des Unternehmens), sondern wahrscheinlich auch generalisiertes Vertrauen (öffentliches SK).

Diese Nachhaltigkeitsdefinition ist nicht beschränkt auf die Bewertung *externer Effekte*. Ein Beispiel zur zweiten Ebene: Unternehmen A stellt seinem Lieferanten B auf Basis langjähriger Bindungen immer schwerer zu erfüllende Anforderungen, etwa beim Lieferabruf. Diese

Bindung mag B veranlassen, alles zu tun, um die Anforderungen zu erfüllen. Die Bindung aber kann dabei erodieren, wenn sich B überfordert oder übervorteilt fühlt, also eigene Reziprozitätserwartungen verletzt sieht. In diesem Fall hätte A seine Liefer-*Beziehungen belastet*, eben nicht nachhaltig gehandelt. Es hätte seine finanziellen Ziele besser verfolgt als seine ökonomischen insgesamt. Diese Idee, die rudimentär auch im Ansatz der Balanced Scorecard zu finden ist, hat einer der maßgeblichen Unternehmer des 20. Jahrhunderts schöner und prägnanter formuliert:

„Ein Geschäft, das nur Geld einbringt, ist ein schlechtes Geschäft." Henry Ford

Die dritte und vierte Ebene des obigen Ebenenmodells erläutert der nächste Abschnitt anhand einer eigenen empirischen Studie.

6. Gruppenarbeit – ein Beispiel der Vernutzung von Sozialkapital

Die „Bindungsenergien" der Gruppenarbeit werden seit vielen Jahrzehnten untersucht, längst bevor der Begriff „Sozialkapital" aufkam. Insbesondere die Sozialpsychologie sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie haben sich damit befaßt, wenn auch mit sehr unterschiedlicher Akzentsetzung. Während erstere – ihrem Namen spottend – meist radikal individualistisch denkt und in Gruppenbindungen primär eine Quelle der Verzerrung individueller Wahrnehmung und Urteilbildung sieht (Konformitätsforschung), sucht letztere auf der Basis ihres humanistischen Menschenbildes stets nach den verwertbaren Potentialen. Ihr Denkmodell war stets das einer Win-Win-Situation, einer möglichen Auflösung des Widerspruchs von Rationalisierung und Humanisierung. Ihr Credo als Formel: *Je mehr Kooperation und Autonomie, desto mehr Leistung*. Mit dem „Ende der Massenproduktion" und der Erosion des tayloristischen Paradigmas hat sich dieses Deutungsmuster auch in der Managementlehre und den Beratermodellen durchgesetzt – wenn auch nicht breit in der Unternehmenspraxis.

Unser Fall demonstriert, daß solche Formeln nicht aufgehen können, unabhängig vom Kontext. Gruppen können die Summe der individuellen Leistungen auch schmälern und scheinen damit der vorherrschenden Asozialpsychologie Recht zu geben. Der Fall belegt freilich vielmehr die Bedeutung des Kontexts und demonstriert den nicht nachhaltigen Umgang eines Unternehmens mit seinem internen Sozialkapital (Ebene drei). Er zeigt ferner, daß ein Unternehmen von einer verbreiteten Annahme bezüglich des internen Sozialkapital gerade nicht ausgehen kann: „Alles meins" (Ebene 4).

Untersuchter Fall ist die Einführung von Gruppenarbeit im Produktionsbereich eines Chemieunternehmens – nennen wir es C (ca. 2000 Mitarbeiter). Die Ergebnisse kann ich hier nur sehr grob zusammenfassen (ausführlicher: Moldaschl 2005). Eine Übersicht gibt *Tabelle* 9. Sie beruht auf einem der Verfahren, mit dem wir die Nachhaltigkeit des betrieblichen Umgangs mit immateriellen Ressourcen analysieren – den Intentionen-Folgen-Matritzen. Sie unterscheiden *intendierte* von *nicht intendierten Folgen* sowie *Akteursperspektiven* (hier reduziert auf zwei: Management und Arbeitskräfte).

Die Intentionen bzw. die erwünschten Folgen muß ich hier nicht weiter kommentieren - die vielfach erhofften Wirkungen des Sozialkapitals wurden ja hinreichend besprochen. Wichtig ist hier nur, auf divergierende Erwartungen des Managements und der Arbeitskräfte hinzuweisen. Wo die einen auf Mehrleistung hoffen, hoffen die anderen Auf Entlastung; und wo die einen „gesunden Wettbewerb" zwischen den Gruppen erwarten, streben die anderen pri-

mär Kooperation zwischen ihnen an. Konzentrieren wir uns also auf die Frage, was die unerwünschten, nachteiligen Folgen der Gruppenprozesse und deren Gründe waren. Dabei wiederum beschränke ich mich auf die Rolle *eines* Elements von Sozialkapital: die soziale Unterstützung (social support).

	erwünschte Folgen	**unerwünschte Folgen**
Management-Perspektive	*Commitment* zur Gruppenaufgabe *Social Support* zur wechselseitigen Ersetzung (Flexibilität) *Kohäsion* als peer control Wettbewerb zwischen Gruppen Qualifizierung im Arbeitsprozess Effizienz	Group Think Desintegration Arbeitspolitischer Konservatismus Resistenz
Arbeitskraft-Perspektive	*Identifikation* *Support*, emotionaler Rückhalt Entlastung, Gruppenleistung Qualifizierung Gegenmacht/Autonomie	Gruppendruck, verminderte individuelle Autonomie Konditionalisierung und Abbau von Social Support Rückzug auf ausführende Arbeit Entsolidarisierung zwischen Gruppen

Tabelle 9: Akteursbezogene Intentionen-Folgen-Matrix der Sozialkapitalnutzung

Wie sich besonders in den anspruchsvolleren, teilautonomeren Gruppen zeigte, wurden die erschlossenen Potenziale wechselseitiger Unterstützung sehr schnell in die betrieblichen Verwertungsstrategien einbezogen. Als Arbeitsgruppen bald nach Einführung der Gruppenarbeit Personalausfälle viel besser bewältigten als die bisherige Organisation, wurden die im Rahmen von Zielvereinbarungen festgelegten Leistungsziele bei Personalausfall nicht mehr reduziert. In anderen Fällen wurden aus gut funktionierenden Gruppen Arbeitskräfte abgezogen, um Personalausfälle an anderer Stelle zu kompensieren, oder um schlecht laufende Gruppen voranzubringen. Und wenn Gruppen trotz längerer Krankheit oder „Ausleihe“ von Gruppenmitgliedern ihre Leistungen halten konnten, machte das Management die faktische Personalbemessung zum neuen Standard.

Die erste Konsequenz war, dass die Bereitschaft zur sozialen Unterstützung in der Gruppe schwand bzw. der normativen Einforderung von Unterstützungsleistungen wich. Social support verlor den Charakter als „Puffer“ für *besondere* Belastungssituationen. Das wechselseitige Einspringen wurde vielmehr zum dauerhaften normativen Zwang, um die Leistungsvorgaben erreichen zu können. Aus der Sicht vieler Gruppenmitglieder wurde es damit selbst zur Belastung, mit einem typischen „Warum-immer-ich-Effekt“. Gerade jene, die am meisten Bereitschaft mitgebracht hatten, sahen sich auf die Dauer überlastet und als „die Dummen“. „Derjenige, der viel gelernt hat, muss viel machen. Irgendwann stellt man sich lieber blöd“ (so einer der Werker). Zudem verlangten mit der Zeit immer mehr Werker eine Wiedereinset-

zung der Vorarbeiter, die sie von den übernommenen Koordinationsaufgaben wieder befreien sollten. Damit ging dem Betrieb nicht nur ein Teil der genutzten prosozialen Orientierung verloren, sondern auch ein Teil der angestrebten Ziele Flexibilität und Qualifikations- bzw. Humankapitalentwicklung. Vor allem aber kam die sich selbst verstärkende Produktion sozialer Ressourcen nicht in Gang.

Die Strategie der Arbeitskräfte, die Leistungsansprüche abzuwehren, indem sie sich weniger „anstellig" zeigen, ist eine individuelle *Defensivstrategie*. Daneben wurde wechselseitige Unterstützung aber noch in einer anderen, kollektiven und strategischen Weise praktiziert: als *aktive* mikropolitische Strategie *gegen* andere Akteure (Gegenmacht). Die Gruppenmitglieder sprachen sich ab, um offizielle Leistungsvorgaben zu unterlaufen, suchten Bündnispartner hierzu, teilten sich Kniffe mit, und vieles mehr. Ferner mobilisierten sie ihren Betriebsrat (bzw. in der Schweiz ihre Mitarbeitervertretung) gegen die Verschärfung ihrer Leistungsbedingungen, was manchen Werker überhaupt erst für die betriebliche Interessenvertretung aktivierte (und das Sozialkapital des BR mehrte). Daraus kann man lernen: soziale Ressourcen haben je nach Gebrauch nicht nur unterschiedliche *Effekte*, sondern können auch ihren Charakter verändern. Das bringt *Tabelle 10* am Beispiel der hier besprochenen Ressource zum Ausdruck.

Helfen	**Verpflichtung zur Hilfe**	**Kontrolle nach außen**
Disposition • motivationale Bereitschaft • Entlastungsfunktion, Pufferfunktion in besonderen Belastungssituationen	*Norm* • Reziprozitätsnorm • Effizienzfunktion • Überwachen und Einfordern von Unterstützungsleistung nach innen. • Gleichmäßige Verteilung der Resourcenbeanspruchung innerhalb der Gruppe • Autonomie der Gruppe und des Subjekts im Spannungsverhältnis.	*Disposition und Strategie* • Motivlage und Kalkül • Autonomiefunktion • Solidarität; wechselseitige Unterstützung *gegen* andere Akteure: • Aktive mikropolitische Strategie zur Abwehr externer Zugriffe auf die Ressourcen der Gruppe

Tabelle 10: Existenzweisen und Verwendungsmodi des social support

Vernutzung der Vernetzung – ein Fazit

Man kann leicht verlieren, wenn man zu viel gewinnen will, hat Theodor Fontane eine seiner Figuren einst sprechen lassen. Was im Kasino und im Finanziellen gilt, gilt umso mehr für die immateriellen Ressourcen. Der zuletzt skizzierte Fall einer Vernutzung jener Ressourcen, die mit neuen Organisationsformen erschlossen werden sollten, belegt erstens die Einsicht, daß Ressourcen *selbst nichts bewirken*. Es kommt auf den Gebrauch an. Dasselbe gilt zweitens für die Möglichkeit lebendiger Ressourcen, sich im *Gebrauch zu vermehren*. Dazu ist offenbar nicht jeder Gebrauch geeignet. Es kommt folglich darauf an, nachhaltige Formen zu finden. Drittens ist ein nachhaltiger Gebrauch lebendiger Ressourcen, wie hier des Sozialkapitals,

nicht unbedingt eine Frage der Moral, sondern des langfristigen *Interessenausgleichs*. Andernfalls verfällt es oder formiert sich gegen den strategischen Nutzer – es ist eben kein totes Erz, und es gehört niemandem allein. Unternehmen C hat jedenfalls seinen ökonomischen Interessen mit der Art der Nutzung „seiner" immateriellen Ressourcen selbst geschadet. Kein Spezifikum des Umgangs mit sozialem Kapital übrigens: manche Unternehmen handeln auch im Finanziellen nach der Maxime, ‚Wir müssen sparen, koste es, was es wolle'. Damit ist viertens freilich nicht gesagt, es seien bei der Nutzung von Sozialkapital alle *Widersprüche zwischen Ökonomie und Moral*, Rationalisierung und Humanisierung aufgehoben, wie es humanistische Prediger aller Disziplinen regelmässig verheißen. Nach unserer Erfahrung haben aber Unternehmen, in denen ethische Grundsätze ernsthaft diskutiert und nicht nur auf Marmortafeln ins Foyer gehängt werden, bessere Chancen, beim prekären Balanceakt nicht regelmässig abzustürzen. *Verfahren*, welche die Stakeholderperspektive und die Idee eines langfristig angelegten, „anabolen" Interessenausgleichs operativ verankern, können dabei - fünftens - helfen. Das allerdings nur, wenn sie ihre Benutzer nicht wie manche Variante der boomenden Balanced Scorecard, zum üblichen objektivistischen Kennzahlenzauber verleiten.

Schließen könnten wir mit einem Satz von Werner von Siemens, der gerne von Beratern auf ihren Homepages zitiert wird, dessen Quelle aber im Dunkeln liegt. Er hat, wie so manche andere Bemerkung in diesem Text, einen aktuellen Bezug. Unter anderem zu dem von ihm gegründeten Unternehmen:

„*Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht*."

Wir *könnten* damit schließen, wenn nicht die aktuellen politischen Mehrheiten eine Entsolidarisierung der Gesellschaft „unter den Bedingungen der Globalisierung" für unvermeidbar hielten. Und wenn Unternehmen „unter den Bedingungen des Finanzmarktkapitalismus" nicht zunehmend gerade *das* täten: die Zukunft für den augenblicklichen Gewinn verkaufen. Damit meine ich weniger die spektakulären Fälle von Korruption, sondern das (paradoxerweise so genannte) „wertorientierte Management", den Primat der Unternehmenswertsteigerung, die Priorisierung der Shareholder-Interessen gegenüber denen aller anderen Stakeholder; ferner die finanziellen Anreize für rigorosen Personlabbau (Optionsprogramme für Vorstände) bei immer kürzeren Rotationsperioden im Top-Management, und vieles andere, was offenbar nur auf *einen Wert* gerichtet ist, und dessen Vermehrung für seine renditehungrigen Besitzer. Da hilft moralisches Argumentieren wenig (bzw. *werteorientiertes* Management, wie das dann im Plural genannt wird: eine feinsinnige Unterscheidung). Es hilft auch nicht, den Piraten über den Schaden aufzuklären, den er der Schiffahrt zufügt. Viele institutionelle Mechanismen sind so beschaffen, daß die Entscheider Anreize und Anforderungen haben, den schönen Spruch eines anderen deutschen Unternehmensgründers flugs umzudrehen:

„*Lieber Geld verlieren als Vertrauen*"

Diesem Credo von Robert Bosch steht heute nicht nur seine Langfristorientierung entgegen, sondern vor allem Eines: Das Vertrauen, welches die Gesellschaft verliert, bezahlen eben nicht jene, die es ausbeuten. Und das Sozialkapital, welches Unternehmen verlieren, steht bislang in keiner Bilanz. ‚Anreize haben' heißt andererseits nicht, determiniert sein. Und institutionelle Mechanismen sind geschaffen worden – also lassen sie sich auch ändern.

Literatur

Bornschier, V. (2005): Institutionelle Ordnungen – Markt, Staat, Unternehmung, Schule – und soziale Ungleichheit. Zürich: Loreto.

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen: Otto Schwartz, S. 183-198.

Bourdieu: P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.: Suhrkamp (orig.: La distinction. Paris 1979).

Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, 94 (Supplement), S. 95-120.

Coleman, J. S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge et al.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Elias, N. (1976): Über den Prozeß der Zivilisation (2 Bände). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Elias, N. (1987). Die Gesellschaft der Individuen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Field, J. (2003): Social Capital. London, New York: Routledge.

Freitag, M. (2001): Das soziale Kapital der Schweiz: vergleichende Einschätzungen zu Aspekten des Vertrauens und der sozialen Einbindung. Swiss Political Science Review 7 (4), S. 87-117.

Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Hanifan, L.J. (1916): The rural school community center. Annals of the American Academy of Political and Social Science 67: 130-138.

Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons. In: Science, 162, S. 1243-1248.

Marx, K. (1844/1972): Die heilige Familie oder Kritik der kritischen Kritik. MEW 2. Berlin: Dietz.

Marx, K. (1867/1975): Das Kapital, Zweiter Band. MEW 24. Berlin: Dietz.

Mauss, M. (1984): Die Gabe (2. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

McGregor, D. (1960) The Human Side of the Enterprise. New York (dt.: Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf et al. 1980).

Moldaschl, M. (2005): Das soziale Kapital von Arbeitsgruppen und die Nebenfolgen seiner Verwertung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36 (2), S. 219-237.

Moldaschl, M. (Hrsg.) (2007): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I (2. Aufl.). München: Hampp.

Moldaschl, M. (Hrsg.) (2008): Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit II. München: Hampp.

Moldaschl, M.; Weber, W.G. (1998): The ”three waves” of industrial group work. Historical reflections on current research on group work. In: Human Relations, 51 (3), S. 347-388.

Müller, H.-P. (1992): Sozialstruktur und Lebensstile: Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Ostrom, E. (2000): Collective Action and the Evolution of Social Norms. Journal of Economic Perspectives, 14 (3), S. 137-158.

Ouchi, W.G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Piore, M.J.; Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Berlin: Wagenbach.

Putnam, R.D. (1995): Bowling alone. America's Declining Social Capital. In: Journal of Democracy, 6°(1), S. 65-78.

Putnam, R.D. (2000): Bowling alone. New York et al.: Simon & Schuster.

Putnam, R.D. (Hrsg.) (2001): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh: Bertelsmann.

Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin-Verlag.

Wall, E.; Ferrazzi, G.; Schryer, F. (1998): Getting the Goods on Social Capital. Rural Sociology, 63(2), 300-322.

Walter-Busch, E. (1989): Das Auge der Firma. Mayo's Hawthorne-Experimente und die Harvard-Business-School, 1900-1960. Stuttgart: Enke.

Walzer, M. (1992): Sphären der Gerechtigkeit. Frankfurt/M., New York: Campus.