

Manfred Moldaschl (Hg.)

Immaterielle Ressourcen.

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, hrsg. von Manfred Moldaschl Band 3,
ISBN 978-3-86618-190-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering,
2., erw. Aufl. 2007, 363 S., € 29.80

Sie sind kaum greifbar und doch in aller Munde. Sie gelten als „Erfolgsfaktoren“ im globalisierten Wettbewerb und fallen doch gerne aus dem Entscheidungskalkül. Man sieht in ihnen die Basis einer neuen Ökonomie und läßt sich im Weiteren nur noch von technischen Potentialen blenden. Immaterielle Ressourcen wie Humankapital und Sozialkapital bzw. Wissen und Vertrauen, Kompetenzen und Reputation sind Gegenstand neuer Verwertungsstrategien und konsequenzloser Sonntagsreden zugleich. Warum wird in Praxis und Wissenschaft so intensiv über nichtfinanzielle Erfolgsbedingungen wirtschaftlichen Handelns gesprochen? Setzt sich die Vorstellung durch, daß in humane und soziale Potentiale investiert werden muß? Welche Theorien bieten Erklärungen? Diesen Fragen geht der vorliegende Band nach und präsentiert einen potentialorientierten Ansatz zur Bewertung und Förderung sozialökonomischer Nachhaltigkeit im Feld von Arbeit und Unternehmensführung.

Schlüsselwörter: Nachhaltigkeit, Unternehmensführung, Performance Measurement, Resource-based View, Humankapital, Sozialkapital, Industrielle Beziehungen, Commitment, Leistungsorientierung, Projektarbeit, Arbeitsanalyse, Weiterbildung, Erwerbsbeteiligung von Frauen

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl lehrt Betriebswirtschaft an der Technischen Universität Chemnitz.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit

Band 3

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Manfred Moldaschl
(Hg.)

Immaterielle Ressourcen

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

2. Auflage

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-190-8

DOI 10.1688/97838661811908

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit: ISSN 1619-4365

1. Auflage, 2005

2., erweiterte Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit herausgegeben von Manfred Moldaschl

Was haben Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit miteinander zu tun? Das systematisch herauszuarbeiten, setzt sich diese Reihe zum Ziel.

Nicht nur aus alphabetischen Gründen steht *Arbeit* hier an erster Stelle: Sie bestimmt die Blickrichtung, aus der Themen der Innovation und der Nachhaltigkeit behandelt werden. Arbeit ist jener Prozess, durch den unsere Welt praktisch verändert wird, mit erwünschten und weniger erwünschten Folgen. Freilich ist sie nicht die treibende Kraft, sondern das Mittel einer Veränderung, die den mehr oder weniger verhandelbaren Regeln und Verhältnissen unserer Wirtschaftsordnung folgt, und diesen selbst unterliegt.

Wie unter diesen Verhältnissen Arbeit umgestaltet wird, wie ihre Gestaltung die Möglichkeit, den Verlauf und die Ergebnisse organisationaler und technischer *Innovation* beeinflusst, gehört ebenso zu den Fragestellungen dieser Reihe wie die umgekehrte Fragerichtung: Welche subjektiven Motive und Orientierungen, welche sozialen und politischen Interessen werden mit neuen Formen der Nutzung von Arbeitskraft und der Gestaltung von Organisation erzeugt.

Der Begriff *Nachhaltigkeit* steht dabei nicht für Ökologie, jedenfalls nicht primär für Umweltfragen, sondern für eine generelle Ressourcenperspektive. Welche Ressourcen werden eigentlich in Prozessen betriebsförmiger Produktion, Dienstleistung und Innovation verwertet, und wie werden sie verwertet? In welchem Maß etwa wird darin ‚soziales Kapital‘ benutzt, vernutzt oder produziert? Wie sehen die Ressourcenbilanzen betrieblichen Handelns im Innenverhältnis aus, etwa für die Beschäftigten, oder im Außenverhältnis, etwa hinsichtlich regionaler Kooperationsbeziehungen oder lokaler Arbeitsmärkte? Diskutiert werden damit Voraussetzungen, Nebenfolgen und Grenzen zweckorientierten wirtschaftlichen Handelns in der kapitalistischen Gegenwartsgesellschaft.

Ein von akademischen Fächergrenzen formatierter Blick ist dafür denkbar ungeeignet. Die Reihe folgt daher dem Leitbild einer *gegenstandsorientierten* Wissenschaft von Arbeit und Organisation, die sich soziologischer, wirtschaftswissenschaftlicher, psychologischer, pädagogischer und anderer Konzepte allein anhand der Frage bedient, was sie zum Verständnis des jeweiligen Gegenstands beitragen. Sie folgt ferner der Idee einer *praxisorientierten* Wissenschaft, die sich gerade nicht darin erschöpft, Forderungen ‚der Praxis‘ nach unmittelbarer Nützlichkeit reflexhaft zu folgen. Vielmehr gilt Praxis einer solchen Wissenschaft als Maßstab und Medium der Erkenntnis. Sie interessiert sich nicht nur vorrangig für die realen ökonomischen, sozialen und kulturellen Praktiken in ihrer jeweiligen institutionellen Einbettung, sondern betrachtet auch sich selbst als Praxis, mit allem, was dazugehört: Standortgebundenheit und Werthaltigkeit der Perspektive, Subjektivität, und Eingebundensein in soziale Interessen.

Reihe: *Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit*,
Band 3, herausgegeben von Manfred Moldaschl

Immaterielle Ressourcen

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I

herausgegeben von Manfred Moldaschl

Vorwort	15
Manfred Moldaschl Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen	19
Manfred Moldaschl Unternehmensfähigkeiten und ihre Entwicklung. Kritik des Strategischen Managements als Basis einer theoretischen Alternative	47
Manfred Moldaschl Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung	81
Wenzel Matiaske Soziales Kapital in ökonomischer Perspektive	111
Hans Pongratz, Rainer Trinczek Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital. Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen	137

Ingo Weller, Wenzel Matiaske, Doris Holtmann Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit in öffentlichen Betrieben: Zur „Machbarkeit“ von Extra-Rollenverhalten und Commitment	173
Andrea Fried Was erklärt die Resource-based View of the Firm?	185
Thomas Diefenbach, Tino Vordank Erfassung und Bewertung von intangible assets im Rahmen betrieblicher Meß- und Bewertungssysteme	219
Steffen Lehdorff Von der Dienstleistungs- zur Nachhaltigkeitslücke. Plädoyer für einen Themenwechsel	263
Manfred Moldaschl Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit	285
Erich Latniak Anja Gerlmaier, Dorothea Voss-Dahm, Peter Brödner Projektarbeit und Nachhaltigkeit – Intensität als Preis für mehr Autonomie?	323
Manfred Moldaschl Essentials der Potentialorientierten Perspektive	357
Autoren	361

Immaterielle Ressourcen

Nachhaltige Unternehmensführung und Arbeit I

Vorwort	15
----------------	----

Manfred Moldaschl

Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung.

Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen

1	Ressourcen, Potentiale, Wirtschaftlichkeit	19
2	Renaissance der Ressourcentheorien	22
2.1	Sozialkapital: Forschung und Debatten	24
2.2	Ressourcenansätze in der Gesundheits- und Belastungsforschung	27
2.3	Die Ressourcenperspektive in der Unternehmenstheorie	28
2.4	Humankapital, Wissen und Human Resource Management	30
2.5	Ressourcenbilanzierung und erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung	32
2.6	Sozialbilanzen, Corporate Citizenship, Corporate Social Reporting, Corporate Social Responsiveness	33
3	Perspektiven eines integrativen potentialorientierten Ansatzes	34
	Literatur	39

Manfred Moldaschl

Unternehmensfähigkeiten und ihre Entwicklung. Kritik des Strategischen Managements als Basis einer theoretischen Alternative

1	Die Erklärungspotentiale potentialorientierter Management- und Unternehmenstheorien	48
2	Blinde Flecken und ein schwarzes Loch	52
2.1	Kompetenzdeterminismus ...	52
2.2	... mit Dezisionismus	54
2.3	Fähigkeitskonkretismus	54
2.4	Fähigkeitsmystik	56
2.5	Lineares Denken	57
2.6	Theoretische Immunisierung	58
2.7	Interessenblindheit	59
2.8	Institutionenblindheit	61
3	Sozioökonomie als theoretische Fundierung	61
3.1	Axiome der Sozioökonomie	62
3.2	Die Sozioökonomie der potentialorientierten Ansätze	67
4	Umriss einer reflexiven Potentialtheorie des Betriebs	69
	Fazit	73
	Literatur	75

Manfred Moldaschl

Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit.

Grundbegriffe und ein Modell zur Analyse von Handlungsfolgen

1	Grundbegriffe: Ressourcen, Kapitalien, Potentiale	82
1.1	Ressourcen und Knappheit: eine relationale Definition	83
1.2	Ressourcenarten: eine qualitative Definition	84
1.3	Kapitalbegriff und Kapitalsorten	87
2	Unternehmensfähigkeiten – zur Basisunterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen	91
2.1	Ressourcen und Kompetenzen	92
2.2	Ressourcen und Gebrauch – im Kontext der Interessen	93
3	Die Basisunterscheidung von Kompetenz und Performanz	95
4	Analyse von Verwertungsweisen und Nachhaltigkeit	97
4.1	Kreislaufmodell	97
4.2	Konfliktmodell	100
5	Nachhaltigkeit als analytisches und normatives Konzept	104
	Literatur	107

Wenzel Matiaske

Soziales Kapital in ökonomischer Perspektive

1	Einleitung	111
2	Ein in Bewegung geratenes Verhältnis: Ökonomie und Soziologie	113
3	Vertrauensvolle Sozialbeziehungen: Medium des Sozialtauschs	115
4	Beziehungen, Netzwerke, Normen: Facetten des Sozialkapitals	123
5	Human- und Organisationskapital: (Neue) Perspektiven für die Personalforschung	127
	Literatur	129

Hans Pongratz, Rainer Trinczek

Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital.

Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen

1	Arbeit, Kapital und Interesse: theoretische Bezüge einer ressourcenanalytischen Untersuchung industrieller Beziehungen	138
1.1	Ressourcenanalytische Referenzkonzepte in der Soziologie industrieller Beziehungen	139
	Kontrolltheoretische Ansätze	139
	Machtanalytische Zugänge	142
1.2	Ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital: die Machtanalytik von Pierre Bourdieu	142
	Kulturelles und soziales Kapital	144
	Die Transformation von Kapital	145
	Soziales Kapital und industrielle Beziehungen	147

1.3	Die Widersprüchlichkeit der Interessenlagen: eine interessentheoretische Erweiterung	148
	Widersprüchliche Interessenlagen im System industrieller Beziehungen	149
	Die Parallelität gemeinsamer und konfligierender Interessen	150
2	Ressourcenkreisläufe in den industriellen Beziehungen – analytische Schwerpunktsetzungen	152
2.1	Ressourcenkreisläufe in der Interessenperspektive der Beschäftigten	152
	Die Grundkonstellation industrieller Beziehungen	153
	Ressourcenkreisläufe aus der Interessenperspektive der Beschäftigten	154
	Die spezifische Interessenlage hochqualifizierter Arbeitnehmer	155
2.2	Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen als Forschungsschwerpunkt	156
	Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte als Untersuchungsgegenstand	156
	Struktur der empirischen Analyse	157
	Weitere Untersuchungsperspektiven	159
3	Reproduktionsmuster des sozialen Kapitals von Gewerkschaften	159
3.1	Grundzüge der Reproduktion des sozialen Kapitals von Gewerkschaften	160
3.2	Erosionstendenzen des sozialen Kapitals der Gewerkschaften	162
3.3	Ressourcentheoretisch angeleitete Forschungsfragen	166
	Literatur	168

Ingo Weller, Wenzel Matiaske, Doris Holtmann

**Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit
in öffentlichen Betrieben: Zur "Machbarkeit" von
Extra-Rollenverhalten und Commitment**

1	Personalmanagement und Leistungsorientierung in öffentlichen Organisationen – einführende Bemerkungen	173
2	Leistungsorientierte Entlohnung und Motivation	174
3	Leistungsorientierte Entlohnung, Extra-Rollenverhalten und Commitment	175
4	Leistungsorientierung in öffentlichen Organisationen: Erwartete und unintendierte Folgen	178
5	Zum Schluß	181
	Literatur	183

Andrea Fried

Was erklärt die Resource-based View of the Firm?

1	Organisationale Routinen als Kern der Ressourcengenerierung in Unternehmen	185
---	---	-----

2	Die Konstitutionsphase der RBV	190
2.1	Vorarbeiten: Edith Penrose "Theory of the Growth of the Firm"	190
2.2	Die Etablierung der RBV	192
	Birger Wernerfelt (1984): Intangible and Tangible Assets	193
	Jay B. Barney (1986): Costs of Implementation and Imperfectly Competitive Product Markets	195
	Ingemar Dierickx, Karel Cool (1989): Sustainability of Competitive Advantage	196
3	Die Phase der Fähigkeits- und Kompetenzorientierung	197
	Robert M. Grant (1991): Resources, Capabilities and Organizational Routines	198
4	Die Phase der Wissensorientierung	204
5	Erklärungspotenzial und Grenzen der RBV	207
6	Sozialkonstruktivistische Folgerungen	210
	Literatur	214

Thomas Diefenbach, Tino Vordank

Erfassung und Bewertung von immateriellen Ressourcen im Rahmen betrieblicher Mess- und Bewertungssysteme

1	Das Problem einer systematischen Erfassung immaterieller Werte	219
2	Betriebliche Meß- und Bewertungssysteme und intangible assets	221
	Externes Rechnungswesen	222
	Ein- und mehrdimensionale Kennzahlensysteme des internen Rechnungswesens	222
3	Die Erfassung und Bewertung von intangible assets	227
3.1	Aktivierung immaterieller Vermögensgegenstände im Rahmen des externen Rechnungswesens	227
3.2	Die Erfassung des Humankapitals in eindimensionalen Kennzahlensystemen des internen Rechnungswesens	232
	Kosten und Performance des Humankapitals	232
	Du Pont-Kennzahlensystem und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals	234
	Zur Möglichkeit einer Humanvermögensrechnung	238
	Shareholder Value und Personalaufwand – proportional oder diametral?	239
3.3	Die Erfassung des Humankapitals in mehrdimensionalen Kennzahlensystemen	242
	Zur Notwendigkeit mehrdimensionaler Kennzahlensysteme	242
	Die Balanced Scorecard – Brücke zwischen traditionellem Rechnungswesen und strategischem Management	243
	Auf dem Weg zur Business Excellence – Das EFQM-Modell	246
	Bewertung von intangible assets in der Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse	250
4	Einbezug und Einbeziehbarkeit von intangible assets in betriebliche Meß- und Bewertungssysteme	252
	Literatur	258

Steffen Lehdorff

Von der Dienstleistungs- zur Nachhaltigkeitslücke.

Plädoyer für einen Themenwechsel

1	Einleitung: Explizite und heimliche Leitbilder	263
2	Der deutsche Weg der Erwerbsbeteiligung von Frauen	265
3	Das Defizit an sozialen Dienstleistungen	270
4	Das Dilemma sozialer Dienstleistungen	274
4.1	Einkommen	275
4.2	Professionalisierung	276
4.3	Ressourcenverknappung	277
5	Schlußfolgerung: Der Preis guter Dienstleistungen ist ein Politikum	280
	Literatur	281

Manfred Moldaschl

Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit

1	Belastung als Preis der Effizienz? Gesundheit als Kosten- oder Produktionsfaktor?	285
2	Anforderungen an die Analyse psychischer Belastung in qualifizierter Arbeit	287
3	Grundmodelle der Entstehung psychischer Belastung	290
3.1	Drei Paradigmen	290
	Objektivistische Ansätze	291
	Subjektivistische Ansätze	292
	Interaktionistische Ansätze	293
3.2	Ressourcenbegriff und ressourcenorientierte Argumentationen	294
4	Das Konzept Widersprüchlicher Arbeitsanforderungen	297
4.1	Definition I: Arbeitsbezogene Belastung	297
4.2	Definition II: Ressourcen und Kontrolle	299
4.3	Definition III: Belastungsformen und Bewältigungsmöglichkeiten	302
	Bewältigungsmöglichkeiten	304
	Konkretisierung: Dilemmata, Multilemmata	305
4.4	Definition IV: Wiedereinführung des Subjekts – Belastung durch Mißachtung geforderter Subjektivität	306
4.5	Genese und Wechselwirkungen psychischer Belastungen	309
	Gesamtbelastung und Belastungssyndrome	309
	Konstitution, Reproduktion und Modifikation psychischer Belastungen	310
5	Alternativen zur Zipfelmützenhaftigkeit – ein Fazit	314
	Literatur	316

Erich Latniak Anja Gerlmaier, Dorothea Voss-Dahm, Peter Brödner:

Projektarbeit und Nachhaltigkeit –

Intensität als Preis für mehr Autonomie?

	Einleitung – Forschungsprojekt und Überblick	323
1	Entgrenzung und zunehmende Intensität als Problem	324
2	Anforderungen und Problemlagen bei Projektarbeit – einige Beispiele	327
3	Projektarbeit als Gegenstand	332
	3.1 Allgemeine Charakteristika von Projektarbeit	332
	3.2 Projekt als Arbeitsprozess – Phasen und Kooperationsformen	333
4	Exkurs: Theoretische Zugänge der psychologischen Belastungs- und Ressourcenforschung	336
	4.1 Arbeitswissenschaftliche Stressmodelle	337
	4.2 Das Belastungs-Beanspruchungskonzept	338
	Kritische Punkte	339
	Kritik	340
	4.3 Transaktionale Streßmodelle	340
	4.4 Handlungsregulationstheorie	341
	Kritik	342
	4.5 Ressourcenansätze	344
	4.6 Transaktionspotenzialmodell	345
5	Theoretisch-konzeptionelle Ableitungen für ein relationales Belastungs-Ressourcenmodell	347
	Anforderungen und Ziele	347
	Interne und externe Ressourcenpotenziale	348
	Diskrepanzen interner und externer Anforderungen:	349
	Diskrepanzen zwischen externen Anforderungen/Zielvorgaben und Regeln:	349
	Diskrepanzen zwischen internen/externen Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen:	350
	Diskrepanzen zwischen verschiedenen Ressourcen:	350
	Rekursivität und Transaktion als Analysefokus	350
6	Forschungsfragen	351
	Ebene Organisation	352
	Literatur	352
	 Manfred Moldaschl: Essentials der Potentialorientierten Perspektive	 357
	 Autoren	 361

Vorwort

Dieses Buch ist das erste einer auf drei Bände angelegten Reihe innerhalb der Reihe „Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit“. Diese Bände veröffentlichen die Ergebnisse eines Verbundvorhabens mit dem Titel *Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung*, das über den Projektträger DLR vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde, im Themenfeld „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“.¹ Im Rahmen dieses Programms entwickelten wir einen transdisziplinären *potentialorientierten Ansatz* der Unternehmensführung, mit theoretischer und pragmatischer Zielsetzung. Der Ansatz sollte zum einen in der Management- und Strategieforschung sowie die Arbeitsforschung einsetzbar sein, und hier auch zur Lösung theoretischer Probleme beitragen. Zum anderen und gleichrangig sollte er für die praktische Analyse und Gestaltung von Organisation, Personalmanagement und Unternehmenspolitik Hilfestellung bieten: Orientierung und Instrumente. Dabei erwarteten wir aus der Anbindung einer vom Gegenstand Arbeit ausgehenden Perspektive an die der Unternehmensführung eine bessere Begründbarkeit *nachhaltigkeits-* und *arbeitsorientierter* Unternehmenspolitik sowie eine etwas Neuinterpretation von *Innovationsfähigkeit*.

Es gibt die Einsicht, daß rohstoffarme, hochindustrialisierte oder bereits post-industriell strukturierte Länder wie Deutschland ihren Wohlstand und ihre Entwicklung speziell über Investitionen in ihr Human- und Sozialkapital sichern müssen. Das wurde bis zum Überdruß wiederholt und ist dadurch zwar nicht falsch, aber auch nicht viel praktischer geworden. Zahlreiche Indikatoren (für die PISA zum Synonym wurde) deuten darauf hin, daß zwischen dieser Einsicht und den Praktiken in Wirtschaft und Politik in vielen Bereichen die Kluft eher wächst als schrumpft. Wir gehen davon aus, daß verbreitete Theorien, Denkweisen und Methoden der Arbeits- und Personalpolitik von Unternehmen, der Finanzsteuerung und der Unternehmensführung in der Wirtschaft, aber auch ent-

¹ Dieses Programm sollte der Arbeitsforschung selbst Möglichkeiten konzeptioneller Innovation und Perspektivenerweiterung verschaffen. Näheres zur Thematik und den verschiedenen Verbundprojekte des Themenfeldes findet sich auf der homepage der DLR (Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt in Bonn) sowie über die gemeinsame Homepage der Verbundprojekte: www.zukunftsfahige-arbeitsforschung.de.

sprechende Pendants im politischen System, hierbei eine Rolle spielen. Wir können und wollen diese Rolle hier nicht in eine Rangfolge von Ursachen für mangelnde Investments in Human- und Sozialkapital bringen, und etwa Denkweisen und Methoden zum entscheidenden Faktor erklären. Daß aber etwa das unternehmerische Controlling, seine Kriterien und Regeln einen wichtigen Einfluß darauf ausüben, ob in qualifizierende Arbeitsgestaltung, Weiterbildung oder die Pflege von Vertrauensbeziehungen investiert wird, werden wohl Wenige in Zweifel ziehen. Mit dieser Thematik befaßt sich vor allem der zweite Band „Messung und Bewertung immaterieller Ressourcen“.

Die *pragmatische* Ausrichtung unseres Forschungsprogramms bringt der Leitbegriff *Nachhaltigkeit* zum Ausdruck. Es steht hier aber nicht für die übliche Verwendung, die Gestaltung menschlichen Umgangs mit der natürlichen Umwelt. Der Begriff wird vielmehr allein entfaltet im Hinblick auf die sozialökonomische und sozialkulturelle „Umwelt“. Nicht, weil wir den pfleglichen Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen, also die „grüne Nachhaltigkeit“, für irrelevant hielten - im Gegenteil. Doch zu Recht befassen sich mit diesen notwendigen Grundlagen für alles Weitere mittlerweile Viele. Die sozioökonomische und die kulturelle Dimensionen im Nachhaltigkeitsdiskurs finden jedoch nach wie vor geringere Beachtung. Mit der Potentialorientierten Perspektive (POP) und ihrer Idee einer *polychromen Nachhaltigkeit* wollen wir beitragen, das zu ändern.

Unser Vorhaben greift Fragen heraus, die mit der Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung in betrieblichen Handlungszusammenhängen zu tun haben. Was aus volkswirtschaftlicher Sicht in aggregierten Daten als Problem sichtbar wird, etwa eine Zunahme und nicht etwa eine Abnahme *arbeitsbedingter Erkrankungen* (in Deutschland und in der OECD), oder eine mangelnde *Innovationsfähigkeit*, wird in seiner Entstehung in diesen aggregierten Daten nicht sichtbar. Mit unserem Ressourcenansatz wollen wir dazu beitragen, Ursachen hierfür auf betrieblicher Ebene sichtbar zu machen und zukunftsfähiges Gestaltungshandeln zu unterstützen. Und zwar, indem wir Konzepte und Instrumente bereitstellen, mittels derer man den Umgang mit gesundheitlichen Ressourcen, Kompetenzen und sozialem Kapital analysieren und bilanzieren kann.

Einen Schwerpunkt setzten wir dabei in solchen Feldern des Arbeitens und Wirtschaftens, die als besonders zukunftsweisend gelten (z.B. Wissensarbeit, Projektarbeit, Neue Selbständigkeit) und die gewissermaßen Kopiervorlagen liefern für die Modernisierung von Arbeit und Rationalisierung in anderen Sektoren des Beschäftigungssystems. Zu fragen ist beispielsweise, auch mit kritischem Blick auf die bisherige Arbeitsforschung: Ist „posttayloristische“ Arbeit „gute Arbeit“, und sind moderne, partizipativ gestaltete Rationalisierungspraktiken „nachhaltig“ im Sinne aller Beteiligten? Welches sind unerwünschte Be-

gleiteffekte, „Nebenfolgen“? So etwa lassen sich die Leitfragen aus dem pragmatischen Interesse des Verbundprojekts heraus formulieren. Das pragmatische Ziel besteht darin, zur nachhaltigeren Gestaltung von Arbeits- und Rationalisierungsprozessen beizutragen.

Die zweite, *theoretische* Orientierung steht unter dem Leitbegriff *Ressourcen* und ist notwendigerweise aufs Engste verbunden mit dem ersten Fokus: Nachhaltigkeit ist ja nichts anderes als ein Leitbegriff für den schonenden Umgang mit Ressourcen, gleich, welcher „Natur“. Dabei steht die „Natur“ *nicht-natürlicher Ressourcen* im Zentrum unseres theoretischen Interesses: Kann man, wie die Wirtschaftswissenschaften es im Allgemeinen tun, alle Ressourcen als im Prinzip wesensgleich betrachten und insofern auch nach *denselben* Prinzipien und Maßstäben bewirtschaften? Oder haben die im Wirtschaftsprozess genutzten Ressourcen unterschiedliche „Natur“, also qualitativ nicht aufeinander reduzierbare Wesenszüge? Und was folgt daraus gegebenenfalls für den praktischen Umgang mit ihnen, für die jeweiligen Verwertungsweisen, und nicht zuletzt für die wissenschaftliche Modellierung? Das sind Grundfragen der Sozioökonomie bzw. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aus denen wir für uns handhabbare Teilaspekte herausgreifen.²

Die drei deutschsprachigen Bände, in denen wir unsere Ergebnisse vorstellen, repräsentieren gewissermaßen die Phasen des Forschungsprozesses. Der erste Band, der hier in zweiter Auflage vorliegt, faßt die *theoretischen* Beiträge der einzelnen Forschergruppen unseres Verbundes zusammen. Neben einer Überarbeitung der ersten Auflage wurde ein weiterer Beitrag zur Frage der Unternehmensfähigkeiten aufgenommen. Der zweite Band behandelt *Methoden*, allerdings nicht vorrangig unsere eigenen, sondern die in der Praxis verwendeten oder zumindest von wissenschaftlicher Seite bereitgestellten Methoden zur Messung, Bewertung und dem Management immaterieller Ressourcen. Er hat eine gleichermaßen methodenkritische wie konstruktive Ausrichtung. Der dritte Band präsentiert die *empirischen* Ergebnisse unserer eigenen Studien zum Umgang mit humanen, sozialen und kulturellen Ressourcen in Unternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen.

² Kompetenzen sind ein Beispiel für immaterielle Vermögen, und die Kompetenzen deutscher Schüler im Umgang mit deutscher Orthografie sind ein aktuelles Beispiel für einen wenig nachhaltigen Umgang damit. Die Ungereimtheiten der Rechtschreibreform haben Schüler, Lehrer und viele andere so verunsichert, daß die entsprechende Kompetenz weiter abgenommen hat. Offenbar auch in der Rechtschreibkommission: in ihrem vierten Bericht werden z.B. auf zehn (!) Seiten die neuen Kommaregeln erläutert, wobei im sicherlich vielfach redigierten Bericht gleich dreimal dagegen verstoßen wird. Der vorliegende Band ist daher, wie alle Bände der Reihe, nach den Regeln der ‚alten‘ Rechtschreibung verfaßt.

Neben den deutschen Bänden liegt ein weiterer in englischer Sprache vor, der sich insbesondere mit betriebswirtschaftlichen Theorien auseinandersetzt.³ Dort schlagen wir auch eine englische Bezeichnung für unseren Ansatz vor, die *Resource-centered Socio-economic Perspective* (RSP). Basierend auf der institutionalistischen Sozioökonomie setzt sie sich von der weitgehend ökonomisch begründeten Resource-based View und der Competence-based View der Unternehmenstheorie ab und versteht sich als eigenständigen Beitrag zur Betriebswirtschaftslehre.

Resümees zum Stand und den Perspektiven Arbeitsforschung sowie ihrer Verbindung zur Innovationsforschung stellt ein weiterer Band mit dem Titel *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*, an dem alle beteiligten Verbünde des vom BMBF geförderten Themenfeldes „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ mitgewirkt haben.⁴

Das erfolgsverwöhnte Nachkriegs-Deutschland hat in den letzten Jahren eine ganze Reihe von „Dämpfern“ erhalten, seien es europäische oder weltweite Leistungsvergleichsstudien wie die PISA-Studien, die OECD-Bildungsstudien, solcher Innovationsaktivität, zur Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Beschäftigten oder auch zur Gesundheitssituation der arbeitenden Bevölkerung. Viele signalisieren einen Abstieg ins Mittelfeld, was sich mittlerweile auch in einer „gefühlten Mittelmäßigkeit“ niederschlägt. Mit unseren Studien, die Probleme auf der Ebene der Unternehmensführung, speziell im Arbeits- und Innovationsprozess aufdecken, hoffen wir, Möglichkeiten einer besseren Potentialnutzung und Potentialbildung aufzeigen zu können.

Chemnitz, im August 2007

Manfred Moldaschl

³ Moldaschl, M. (Ed.) (2004): Beyond the Resource-based View. Management Revue, Vol. 15 (1).

⁴ Ludwig, J.; Moldaschl, M.; Schmauder, M.; Schmierl, K. (Hrsg.) (2007): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München und Mering: Hampp.

Manfred Moldaschl

Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit

Zur Wiederentdeckung der immateriellen Ressourcen

1 Ressourcen, Potentiale, Wirtschaftlichkeit

In diesem Buch geht es zukunftsfähige Rationalisierung, um nachhaltige Arbeit, und generell um wirtschaftliches Handeln. Was *wirtschaftlich* ist, ist keine triviale Frage. Es kann zwar meist an Zahlenwerten abgelesen werden (etwa in Geldwerten als Überschuß, oder bei unwirtschaftlichem Handeln als Defizit), aber das wird relativ wenn man fragt, *wie* die Zahlen zustande kommen, *was* sie wirklich aussagen, und *für wen* etwas wirtschaftlich ist. Schon der Betrachtungszeitraum spielt eine Rolle. Ein Unternehmen, das beispielsweise einen negativen Jahresabschluß ausweist, weil es hohe Investitionen tätigte, wird kaum als unwirtschaftlich betrachtet, solange man hoffen kann, die Investition werde sich in einem bestimmten Zeitraum „auszahlen“. Eine ebenso große Rolle spielt der betrachtete Handlungs- und Wirkungsraum, was die Ökologiedebatte immer wieder in Erinnerung ruft: Was wird an Voraussetzungen in die Wirtschaftlichkeitsbewertung eines bestimmten Handelns einbezogen, was wird außer acht gelassen oder konstant gesetzt? Welche Handlungsfolgen (z.B. „verbrauchte“ bzw. belastete Luft) werden in welcher räumlichen und zeitlichen Reichweite berücksichtigt, bzw. wem werden die Kosten dafür aufgeladen? Wie wird das gemessen bzw. bewertet? Mit der letzten Frage befassen wir uns schwerpunktmäßig im nächsten Band dieser Reihe. Im vorliegenden Band stellen wir die Frage, welche Ressourcen unter den gegenwärtigen Bedingungen entscheidend sind für den Bestand und Erfolg von Unternehmen sowie für die Qualität der Arbeit.

Ressourcen begreifen wir Handlungsmittel, die zum Erreichen von Zielen benutzt oder mobilisiert (nutzbar gemacht) werden. Die Eingrenzung auf Ressourcen ist eine bewußte Entscheidung. Man kann soziales und wirtschaftliches Handeln schließlich auf ganz unterschiedliche Weisen analysieren, etwa im Hinblick auf die Ziel-Mittel-Relation, das Verhältnis von Bedürfnissen und Zielen, das Zustandekommen von Zielen, die Herausbildung von Regeln im Zusammenhandeln, oder auch das Verhältnis von intendierten und nichtintendierten Handlungsfolgen. Sozialtheorien versuchen, mehr oder weniger alle diese analytischen Perspektiven theoretisch zu integrieren, und bauen damit – auch wenn sie ganz unterschiedliche Akzente setzen – Brücken zwischen den verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen (einschließlich der wirtschaftswissenschaftlichen), die sich immer weiter ausdifferenzieren. Wir werden in diesem Band auf verschiedene Sozialtheorien rekurrieren, ohne die weiteren Überlegungen ganz aus ihnen abzuleiten. Vielmehr geht es uns darum, an einer Schwachstelle in vielen Sozial-, Wirtschafts- und Organisationstheorien zu arbeiten, nämlich am wenig elaborierten Ressourcenbegriff.

Wenn wir Ressourcen als Mittel des Handelns verstehen, steckt auch diese Eingrenzung noch ein viel zu weites Feld ab. Wir interessieren uns speziell für *immaterielle* Ressourcen – also nicht für Maschinen und Werkzeuge, Boden und Finanzkapital oder ähnliche sichtbare, faßbare, mehr oder weniger materielle „Produktionsfaktoren“, mit denen sich die Ökonomik und andere Wissenschaften reichlich befasst haben.¹ Unter den immateriellen Ressourcen interessieren uns wiederum nicht jene universellen kulturellen Ressourcen wie die Sprache und andere Zeichensysteme (z.B. Mathematik, Informatik), welche die Menschheit in ihrer kulturhistorischen Evolution hervorgebracht hat und die heute mehr oder weniger jedermann und jederfrau zugänglich sind. Vielmehr geht es um solche, zu denen Akteure prinzipiell beschränkten Zugang haben, etwa ein besonderes Wissen oder eine Vertrauensbeziehung. Ressourcen also, die in gängiger Lesart der Wirtschaftswissenschaften als „*knapp*“ gelten und um die Akteure konkurrieren. Die Prämisse der Knappheit als Voraussetzung wirtschaftlicher Kalküle werden wir allerdings im nächsten Kapitel noch relativieren.

Eine dritte Eingrenzung betrifft den Realitätsausschnitt, in dem wir der Verwendung immaterieller Ressourcen nachgehen wollen. Die zentrale Ebene unserer Betrachtung ist die *Organisation*, insbesondere das *Unternehmen*. Wie verwerthen sie ihre humanen, sozialen und kulturellen Ressourcen? Diese Frage steht im Mittelpunkt. Wir werden von hier aus aber auch der Frage nachgehen, auf welche *externen Ressourcenpools* die Unternehmen zugreifen, und welche *externen*

¹ Ob Kapital bzw. Geld als etwas „Tangibles“, Berührbares, Materielles aufgefaßt werden kann, oder ob man es als ein gesellschaftliches Verhältnis betrachten muß, wie Marx das tat, ist freilich eine umstrittene Frage, auf die ich im zweiten Beitrag zurückkomme.

Folgen ihre Strategien für ihre Umwelt haben. Vor allem aber soll thematisiert werden, wie Unternehmen intern Ressourcen generieren oder vernutzen, wie sie die Fähigkeiten, das Wissen und die Gesundheit ihrer Beschäftigten nutzen und entwickeln, welche Art und Qualität von Vertrauensbeziehungen sie hervorbringen, welche Intensitäten von Verpflichtung (commitment), und Ähnliches. Die Gestaltung des „Faktors Arbeit“ bildet dabei einen weiteren Schwerpunkt, insbesondere hinsichtlich der Mobilisierung und Pflege der Human Resources.

Insgesamt geht es in der hier vorgestellten Perspektive um die Handlungsressourcen von Akteuren in Betrieben, und von Betrieben als korporativen Akteuren in ihren jeweiligen sozialkulturellen und politökonomischen Umgebungen. Die Kernfrage ist, wie solche Ressourcen langfristig bzw. „nachhaltig“ aufgebaut und verwertet werden. Diesen speziellen Blick auf Arbeit und Wirtschaft nennen wir *Potentialorientierung* (vgl. Moldaschl, Fischer 2004 und den folgenden Beitrag). Wenn wir eher von Potentialen als von Ressource sprechen, so deshalb, weil das den Möglichkeitscharakter stärker betont. Bestehendes Commitment oder Vertrauen ermöglicht bestimmte Handlungen oder deren Unterlassung, bewirkt dieses aber nicht unvermittelt. Ebenso wenig wie ein angelegter Speichersee Strom erzeugt; dazu müssen erst Rohre gelegt, Turbinen installiert, Transformatoren eingeschaltet werden, und so fort. Ein Potential wird erst im Handeln aktualisiert.

Die *potentialorientierte Perspektive* steht im Wettbewerb mit Ansätzen, die entweder äußere Handlungszwänge und Gesetzmäßigkeiten betonen, oder die freie Entscheidung von Akteuren zwischen Handlungsalternativen. Sie steht einem deterministischen Denken ebenso fern wie einem voluntaristischen. Vielmehr stellt sie die Ermöglichung und Beschränkung von Handeln durch Handlungsressourcen in den Mittelpunkt, die jeweils in vorangehenden Entwicklungsphasen von individuellen und korporativen Akteuren geschaffen wurden. Sucht man nach einer Chiffre für die dahinter liegende Denkfigur, so wäre die einer *kulturhistorischen Evolution* wohl am treffendsten. Und sie findet man am ehesten ausformuliert in der interdisziplinär angelegten *Sozioökonomie* (vgl. dazu den nächsten Beitrag).

Das Wagnis, aber auch die Chance und das Versprechen dieses Zugangs liegen demzufolge auch nicht darin, sich nicht einem bestimmten disziplinären Ansatz (z.B. der Resource Based View in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre) zu verschreiben, sondern Theorieprogramme aus Soziologie, Psychologie, Politikwissenschaft, Volks- und Betriebswirtschaftslehre potentialtheoretisch aufeinander zu beziehen. Ob sich damit ein transdisziplinärer Ansatz begründen läßt, wird sich zeigen. Aber was wäre Wissenschaft ohne Wagnis? Eine Perspektive ist es allemal. Thematisch, theoretisch und disziplinär machen wir damit jedenfalls ein weites Fenster auf, dessen mögliche Aussichten wir für den vorliegenden Band eingrenzen müssen.

Konkretere *Fragestellungen*, die wir behandeln werden, sind immer noch weit genug: Welche Arbeit ist gut für die Arbeitenden und für die Gesellschaft? Welche Strategien der Gestaltung und Rationalisierung betrieblicher Abläufe fördern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf längere Sicht? Inwieweit sind sie akzeptabel für deren engeres und weiteres gesellschaftliches Umfeld sowie für die Arbeitenden? Und inwieweit tragen sie zur Reproduktion der Ressourcen im Umfeld bei, beziehungsweise, inwieweit hängt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch damit zusammen? Die Human-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, speziell die Arbeitswissenschaften und die Betriebswirtschaftslehre, stellen diese Fragen seit Jahrzehnten, allerdings meist in sehr ausgeprägter disziplinärer Arbeitsteilung. Und das bedeutet zumeist: sie behandeln jede Frage für sich. Wir legen hier also mit der ressourcentheoretischen Perspektive einen neuen Versuch vor, diese Fragestellungen von einem grundsätzlich transdisziplinären Standort aus zu betrachten und die wechselseitigen Anschlußmöglichkeiten systematisch (wenngleich selektiv) auszuloten.

Die Notwendigkeit eines *transdisziplinären* Zugriffs ergibt sich zum einen aus unserer Fragestellung: „Arbeit“ und „Betrieb“ sind nicht exklusive Gegenstände einer Disziplin. Da aber die disziplinäre Fragmentierung des Wissens im Rahmen wissenschaftlicher Arbeitsteilung bislang fast ungebremsst fortschreitet – ungeachtet aller Bekenntnisse und Mantras zur Interdisziplinarität (es ist wie mit dem „Menschen im Mittelpunkt“), bedarf es immer wieder auch kompensatorischer Integrationsversuche. Mit anderen Worten: Wenn Disziplinen die Welt in Scheiben schneiden, so brauchen wir „quer“ dazu etwas Verbindendes. Wie ein Zaun, der auch nicht stehen und seine Funktion erfüllen kann, wenn er nur aus Latten besteht. Transdisziplinäre Konzepte zu entwickeln ist zum anderen deshalb nötig, weil Vernetzung und Entgrenzung auch Erwerbsarbeit und Wirtschaft im heutigen Kapitalismus prägen. Die damit verbundenen qualitativen Veränderungen sind im Horizont alter Begriffsabgrenzungen und Deutungen nicht mehr adäquat zu fassen. Das ‚soziale Kapital‘, welches in zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen „steckt“ bzw. generiert wird, ist hierfür ein gutes Beispiel.

2 Renaissance der Ressourcentheorien

Jenseits unserer eigenen Gründe für das Interesse an immateriellen Ressourcen und den mit ihnen befassten Ansätzen ist zunächst einmal festzustellen, dass dieser Gegenstand jüngst in den Mittelpunkt wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen, teils auch des öffentlichen Interesses gerückt ist. Das gilt insbesondere für Wissen (auch „Wissenskapital“ oder „intellektuelles Kapital“), Humankapital und Sozialkapital. Damit werden vor allem *nichtfinanzielle* Erfolgsbedingungen wirtschaftlichen Handelns thematisiert, was implizit oder explizit ei-

ne Kritik an engen Verständnissen „des Ökonomischen“ einschließt. Theorien, Konzepte und Perspektiven, die Ressourcen- oder erweiterte Kapitalbegriffe in den Mittelpunkt stellen, haben in der letzten Dekade einen bemerkenswerten Aufschwung genommen, in ganz verschiedenen Disziplinen. Hier fordern sie oft das herrschende Paradigma des jeweiligen Faches heraus. Was sind die Gründe dafür? Die drei prominentesten Begründungen lauten etwa wie folgt.

- (1) Mit der wesentlich technik- und automationsgetriebenen „Tertiarisierung“ entwickelter kapitalistischer Ökonomien, also dem Rückgang materiell produzierender Tätigkeiten, Betriebe und Branchen zugunsten der dienstleistenden und „wissensbasierten“, verwandelten sich die jeweiligen Gesellschaften in „Wissensgesellschaften“, in deren Ökonomie *Wissen* als Produktionsfaktor nunmehr mindestens dieselbe Bedeutung erlangt habe wie die „traditionellen“ Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit. Es ist von „Wissensökonomie“ die Rede oder gar vom „kognitiven Kapitalismus“.²
- (2) Eine zweite, damit teils auch explizit verbundene ökonomische Argumentation hebt die wachsende Bedeutung des *Humankapitals* hervor. Mit der Tertiarisierung, der globalen Innovations- und Qualitätskonkurrenz sowie der säkularen Tendenz zu höheren Bildungsabschlüssen würden Investitionen in die Qualifikation und Kompetenz der Gesellschafts- und Organisationsmitglieder immer gewichtiger und ihr Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft immer größer (die Pisa-Studie lieferte dieser Argumentation willkommene Belege). Zudem seien wichtige Teile des Wissens und Könnens so sehr an die Person gebunden, daß Unternehmen gezwungen seien, dieses bedeutende Humankapital pfleglich zu behandeln und strategisch zu bewirtschaften; denn Personen oder Gruppen mit hohem „Humankapital“ hätten mehr Exit-Optionen als die klassische, gering qualifizierte Arbeitskraft („Humankapitalismus“).
- (3) Die in den letzten Jahren geradezu explodierende *Sozialkapital*-Literatur schließlich speist sich u.a. aus der wachsende Bedeutung der sozialen Koordination in immer komplexer werdenden Gesellschaften, Interaktionsbeziehungen und Handlungserfordernissen („Netzwerkgesellschaft“ bei Castells), sowie die gleichzeitige Gefährdung des sozialen Zusammenhalts durch die fortschreitende Enttraditionalisierung, Individualisierung und Ökonomisierung moderner Gesellschaften. Die weltweite Suche nach dem Sozialkapital könnte man als Indikator eines heraufziehenden „Sozialkapitalismus“ interpretieren, beruhte sie nicht gerade auf Diagnosen einer Verdrängung traditi-

² Vgl. zu diesem Begriff Corsani u.a. (2001). Solche begrifflichen Angebote zur Charakterisierung des gegenwärtigen Kapitalismus haben allerdings in den 1990er Jahren derart zugenommen, dass wir dies selbst als Indiz dafür werten können, uns tatsächlich in einer Umbruchphase des Kapitalismus zu befinden und es nicht nur mit einem Effekt erweiterter Vermarktungszwänge von Sozialwissenschaft zu tun haben.

onsbestimmter sozialer Bindungen durch das (individuell-zweckrationale) ökonomische Kalkül.

Natürlich wird über die Gültigkeit solcher Annahmen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften heftig gestritten. Ohnehin sollte man sich den Zusammenhang zwischen sozioökonomischen Strukturbedingungen und bevorzugten Deutungsmustern nicht allzu eng und kausal vorstellen (wie das Ableitungstheoretikern aller Couleur beliebt). Wir müssen hier auch gar nicht beurteilen, wie plausibel die postulierten Beziehungen zwischen veränderten Bedingungen und den Karrieren bestimmter Begriffe und Theorien sind. Es genügt festzuhalten, daß Vertreter wiederbelebter oder neuer Ressourcen- oder Kapitaltheorien ihre Thematik stets auch mit solchen Trendanalysen begründen, und daß sie untereinander vielfältige Berührungspunkte aufweisen, die aufzuzeigen sich lohnt. In den Abschnitten 2.1 bis 2.6 werden wir uns also einige dieser Ressourcenansätze und –diskurse etwas näher ansehen.

2.1 Sozialkapital: Forschung und Debatten

Beginnen wir mit der zuletzt genannten Sozialkapital-Debatte. Die vielfältigen Beiträge der *volkswirtschaftlichen*, der *politikwissenschaftlichen*, der *soziologischen* und der *(wirtschafts)historischen* Forschung zur Frage des Sozialkapitals lassen sich kaum auf einen Punkt bringen (vgl. als Übersichten etwa Baron u.a. 2001; Lin u.a. 2001, Rotberg 2001, sowie die Übersicht von Woolcock, Narayan 2000, *Bild 1*). Neben schlicht effizienzorientierten Motiven, welche einen positiven Einfluß von Sozialkapital auf das Wirtschaftswachstum nachzuweisen suchen (z.B. Knack, Keefer 1997), findet sich ein *Erkenntnisinteresse* bei vielen: die Herausforderung des neoklassischen Paradigmas der Ökonomie (vgl. aus neoinstitutionalistischer Perspektive etwa Zukin, DiMaggio 1990). „Neoklassiker“ sind in der Regel nicht daran interessiert, die sozialen Voraussetzungen des Wirtschaftens und dessen Aufbauprozesse zu erklären, sondern daran, durch den Marktmechanismus bedingte „universelle Gesetzmäßigkeiten“ und Prozesse der Gleichgewichtsbildung von Angebot und Nachfrage ausfindig zu machen. Zur Kritik an diesem Paradigma trägt etwa seit Mitte der 90er Jahre ein Boom der Sozialkapitalforschung bei. Besonders die von der Weltbank mitfinanzierte Forschung befasst sich mit der Analyse und Erklärung regionaler, insbesondere regional *divergenter* Entwicklung in den sogenannten Entwicklungsländern. Man will wissen, warum Investitionen in manchen Regionalökonomien verpuffen, während sie in anderen dynamische Entwicklung zu stimulieren vermögen (z.B. World Development 1996; Brown 1998; Fox, Brown 1998; Leenders, Gabbay

1999; v. Bastelaer 2000; Dasgupta, Serageldin 2001).³ Man geht also grundsätzlich von der Frage aus, warum sich Betriebe oder Regionen in einem relativ homogenen, womöglich globalisierten Marktumfeld in ihrer Struktur und Wirtschaftsdynamik doch so deutlich voneinander *unterscheiden*, und sieht eine wesentliche Quelle der Differenzen in der jeweiligen Sozialverfassung regionaler Wirtschaftsräume, d.h. in der Qualität der Sozialbeziehungen (Vernetztheit, Funktionsfähigkeit, Bindung der Bevölkerung an normative, moralische Standards, etc.) und ihrer institutionellen Ordnung. Und diese Dimensionen werden eben in Begriffen von Sozialkapital beschrieben.

Im weltweiten Vordringen des „*schwachen Liberalismus*“ und des von ihm propagierten Konkurrenzindividualismus sieht der amerikanische Politologe Benjamin Barber (1984) die größte Gefährdung des sozialen Zusammenhalts und langfristig auch der ökonomischen Prosperität entwickelten Ökonomien. Er meint damit ein politisches Denken, das den Markt vergötzt und ihn nicht als eine Institution der Gesellschaft versteht, die diesen Markt nach ihren Bedürfnissen und Ansprüchen gestaltet („*starker Liberalismus*“).⁴ Die hegemoniale Verbreitung politischer Begründungs- und Legitimationsmuster dieses schwachen Liberalismus, welche auch die Vorstellungen von „guter Arbeit“ und Arbeitsbeziehungen verändert hat (vgl. Moldaschl 2004), ist aber auch ein wesentlicher Grund für das Entstehen der am Sozialkapital interessierten Forschungsrichtungen. Prominent, aber auch umstritten etwa die Studien Robert Putnams (z.B. 2000) über den Verlust von bürgerschaftlichen *Engagements* und *Commitments* durch De-Institutionalisierung, Vermarktlichung und Individualisierung. Oder Studien zur Bedeutung *generalisierten Vertrauens* für ökonomische Prosperität (z.B. Bornschie 2001, Freitag 2001, Putnam 2001; Enquete-Kommission 2002). Weitere Arbeiten, welche auf die Erosion sozialen Kapitals durch Programme wirtschaftsliberalistischer „Privatisierung der Gesellschaft“ verweisen, kommen ferner aus dem Umfeld des amerikanischen Kommunitarismus (z.B. Etzioni 1988) und der Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE, vgl. www.sase.org). Wenngleich eine Gemeinsamkeit der genannten Beiträge darin besteht, ein zu enges (ökonomistisches) Verständnis des Ökonomischen abzulehnen, so lassen doch bereits unsere knappen Andeutungen erkennen, wie verschiedenartig die Perspektiven auf soziales Kapital gleichwohl sind (vgl. *Bild 1*).

³ Auf den Seiten der Weltbank gibt es dazu mehrere Quellen, s. u.a. <http://www-wds.worldbank.org> und <http://publications.worldbank.org>.

⁴ Barbers Unterscheidung wird von anderen codiert mit Wirtschaftsliberalismus versus politischem oder republikanischem Liberalismus

Perspektive	Gegenstand	Hauptakteure	Politikoptionen
<i>Kommunitarismus</i>	Lokale Vereinigungen	Community groups Freiwilliger Sektor	'Small is beautiful' Anerkennung der sozialen Ressourcen von sozial Schwächeren
<i>Netzwerk-Perspektive</i>	Bündelung kommunaler Sozialbeziehungen und Überbrückung zu anderen Gemeinschaften	Unternehmer Business groups 'Informationsbroker'	Dezentralisierung Schaffung unternehmerischer Handlungsräume
<i>Institutionalismus</i>	Freiheiten Politische und rechtliche Institutionen	Privater and öffentlicher Sektor	Überbrückung sozialer Spaltungen
<i>Integrative Perspektive</i>	Komplementarität: Kommunitäre Netzwerke <u>und</u> aktivere Beziehungen zwischen Staat und Gesellschaft	Community groups, Zivilgesellschaft Unternehmen und Staat(en) Aufwertung lokaler Organisationen	Unterstützung bürgerschaftlichen Engagements und politischer Institutionen Transparenz, 'Accountability' Ko-Produktion, Partizipation, Vernetzung

Bild 1: Vier Perspektiven auf Sozialkapital (Woolcock, Narayan 2000: 235)

Wie sehr Unternehmen und andere gesellschaftliche Einrichtungen (Behörden, Bildungseinrichtungen, Verbände etc.) einander wechselseitig Ressourcenquellen sind und sich wechselseitig strukturieren, haben in den 1980er Jahren besonders eindrücklich Michael Piore und Charles Sabel (1984) ins Bewußtsein gehoben. Ihre Arbeit über die Stärke lokaler Ökonomien u.a. in der Krisenbranche Textilindustrie hat, zusammen mit den Arbeiten von Mark Granovetter (z.B. 1982) zur Bedeutung sozialer Einbettungen ökonomischen Handelns (*embeddedness approach*), wesentlich beigetragen zum Aufschwung der mittlerweile kaum mehr überschaubaren sozioökonomischen *Netzwerkforschung* (vgl. als neuere Übersicht Sydow, Windeler 2001). Sie verweist auf die entscheidende Bedeutung der Gestaltung zwischenbetrieblicher bzw. interorganisationaler Kooperationsbeziehungen für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen und Regionen. Alle diese Arbeiten haben ihre Vorläufer, teils auch Vorläuferkonjunkturen. Um nur wenige Beispiele zu nennen: Die Untersuchungen von Alan Fox (1974)⁵ zur Bedeutung von *Vertrauen* in ökonomischen Beziehungen (vgl. auch

⁵ Die Studie *Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations* von Alan Fox (1974) hatte Initiatorwirkung für, und „nachhaltigen“ Einfluss auf viele weitere Arbeiten im Feld der

Kramer, Tyler 1996). Granovetter bezieht sich auf Karl Polanyi (1944/1978) und dessen Kritik des ‚asozialen‘ und ahistorischen Verständnisses von Ökonomie in der Neoklassik. In Europa wie in den USA gab es u.a. in den 70er Jahren eine breite Debatte über das Verhältnis von Ökonomie und ‚guter Gesellschaft‘, verbunden mit dem Versuch, dieses Verhältnis anhand *Sozialer Indikatoren* zu bestimmen und nachhaltiger zu gestalten (z.B. Hoffmann-Nowotny 1981; Fox 1985, vgl. 2.6). Auf Theorien des Sozialkapitals komme ich in unten zurück.

Auf die zahllosen Arbeiten zu Sozialkapital *im Unternehmen*, die weder auf die Makrodimension Bezug nehmen noch auf die Unternehmenstheorie (siehe 2.3), sei hier nur am Rande verwiesen (vgl. dazu Matiaske 1999; Moldaschl 2005). Sie benutzen vielfach gar nicht den Begriff Sozialkapital, untersuchen aber den Einfluß von Ressourcen wie Commitment, Involvement, Kohäsion u.ä., die wir dem Sozialkapital zuordnen, auf „Variablen“ wie organisationale Effizienz, Effektivität, Anpassungsfähigkeit etc. (z.B. Gant u.a. 2002).

2.2 Ressourcenansätze in der Gesundheits- und Belastungsforschung

Unmittelbare Bezüge zu den skizzierten Strängen der Sozialkapitalforschung bestehen zur *sozialepidemiologisch* (medizinisch und psychologisch) ausgerichteten Gesundheitsforschung. Sie analysiert und betont insbesondere die Bedeutung vielfältiger und intakter *Sozialbeziehungen* für die psychosoziale Gesundheit von Menschen und ganzen Gesellschaften und reicht ihrerseits wieder hinein in unternehmensbezogene Forschungs- und Gestaltungsansätze zur Gesundheitsförderung (z.B. Cohen, Syme 1985; Diewald 1991; Röhrle 1994; Stellman 1997) sowie in die *arbeitsbezogene Belastungsforschung*.

In der letztgenannten haben ressourcentheoretische Ansätze ohnehin eine starke Stellung erlangt. Sie analysieren Belastung entweder, wie das „transaktionale Streßkonzept“ (Lazarus, Folkman 1984), als Resultat von Diskrepanzen bzw. „misfits“ zwischen äußeren Anforderungen und individuellen Ressourcen oder modellieren, wie in anderen Belastungskonzepten, soziale Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung) als maßgebliche Moderatorvariable bei der Belastungsentstehung und –bewältigung; aus unserer Sicht ist beides allerdings bei weitem nicht ausreichend (vgl. zur Darstellung und Kritik dieser Ansätze die Beiträge zur Belastungsforschung von Moldaschl sowie Latniak u.a. in diesem Band).

Organisationsforschung und der Industriellen Beziehungen. Fox' Unterscheidung von *low trust* und *high trust relations* sowie die mit diesen Sozialverfassungen verbundenen Potentialunterschiede hatte auch die Studie von Piore und Sabel inspiriert. Der Titel von *Beyond Contract* ist insofern von besonderer Aktualität, als er der vertragstheoretischen Sichtweise der Organisation und des Unternehmens, die mit der Neuen Institutionenökonomik die Lufthoheit im Erklärungsraum beansprucht, eine kulturalistische und kulturhistorische Perspektive gewachsener Verhandlungsbeziehungen gegenüberstellt.

Die *Erkenntnisinteressen* der verschiedenen Forschungsstränge sind auch hier kaum auf einen Nenner zu bringen, doch zwei Motive liegen vielen Arbeiten zugrunde, nämlich erstens die zeitliche und zweitens die räumliche bzw. sachliche Dimension der Analyse und Leistungsbewertung auszudehnen. Auf betrieblicher Ebene etwa ist das erste Motiv, kurzfristige Leistungskriterien durch langfristigen Effektivitätsindikatoren zu ergänzen bzw. an ihnen messen (etwa um die Kosten hoher Arbeitsintensität mit einzubeziehen; z.B. Docherty u.a. 2002). In Verbindung damit stehen auch neuerliche Versuche zur erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung, auf die wir noch zu sprechen kommen. Ein zweites Motiv ist es, einzelwirtschaftliche Effizienzkriterien und die Kosten belastender Arbeitsbedingungen mit volkswirtschaftlichen Kriterien zu kontrastieren, z.B. den Kosten des Gesundheits- und Sozialsystems (vgl. etwa die Arbeiten im Rahmen der ILO, z.B. Dormann 2000, oder der European Foundation 2000, z.B. Levi, Lunde-Jensen 1995), um daraus Konsequenzen für die Sozial-, Arbeits- und Gesundheitspolitik ableiten zu können (Europäische Kommission 1999; Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 2004). Bezüge zum erwähnten Monitoring sozialer Indikatoren lassen sich leicht herstellen. Aus den sozialepidemiologischen Studien ergeben sich für betriebliche Kalküle und Entscheidungen allerdings kaum direkte Anreize der Investition und Umgestaltung (vgl. aber Krüger u.a. 1998; Weber 2001).

2.3 Die Ressourcenperspektive in der Unternehmenstheorie

In der Unternehmenstheorie bzw. der strategischen Managementlehre – in Deutschland die Domäne der Betriebswirtschaftslehre – hat in den 1990er Jahren mit der *Resource Based View* (RBV) ein Ressourcenansatz auf der Hitliste der meistdiskutierten Ansätze Spitzenränge erobert, und zwar rasant. Dieser lockere Verbund verwandter Beiträge, der sich für angelsächsische Gepflogenheiten ungewohnt oft mit dem Status „view“ bescheidet und nur gelegentlich eine „theory of the firm“ zu sein beansprucht, firmiert auch als ‚RBV of competitive advantage‘ bzw. des ‚sustained competitive advantage‘ oder des ‚comparative advantage‘, ferner als ‚Competence Based View‘ (Kernkompetenz-Ansatz) oder auch ‚Resource Based Theory‘ (vgl. zur Binnendifferenzierung der Zugänge Schulze 1994; Freiling 2001, 2004; Duschek 2002; Moldaschl 2004). Das *Erkenntnisinteresse* richtet sich auf erfolgreiche Unternehmensführung. Um Erklärungsanspruch konkurriert die RBV mit verschiedenen Ausprägungen einer Perspektive, die Erfolgsbedingungen v.a. in der betrieblichen Entsprechung zu externen Anforderungen sucht (vor allem der, auch ‚Market Based View‘ genannte, industrieökonomisch fundierte Ansatz Porters 1980, sowie generell kontin-

genztheoretische und neoklassische Ansätze).⁶ Der RBV zufolge sind die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens nicht darauf beschränkt, auf Märkten zugängliche Produktionsfaktoren bzw. Ressourcen gemäß kontingenter Bedingungen *effizient zu kombinieren*. Vielmehr sei es prinzipiell in der Lage, eigene *Ressourcen zu generieren*, die ihm dauerhafte strategische Wettbewerbsvorteile, Wachstum und maximale Renten verschaffen.

Von besonderem Interesse sind dabei die sog. *intangible assets*, also gerade solche Ressourcen, die anders als tangible assets wie finanzielles Kapital, Produktionsmittel und unspezifisches Arbeitsvermögen, nicht ohne weiteres auf Märkten beschafft werden können, beispielsweise spezifische Kompetenzen oder Reputation. Als Begründung für die Nachhaltigkeit von darauf basierenden Wettbewerbsvorteilen wird die begrenzte oder fehlende *Imitierbarkeit* selbst generierter oder kombinierter Ressourcen ins Feld geführt, die sich aus dem *historischen* Charakter ihrer Erzeugung ergibt (z.B. in Gestalt einer über Jahre oder Jahrzehnte gewachsenen Unternehmenskultur oder eines speziellen organisationalen Wissens). Sie resultiert ferner aus der spezifischen *Kombinatorik* von Ressourcen, z.B. einem Mitarbeiterstamm mit speziellem Verfahrenswissen, verbunden mit einer einschlägigen Reputation des Unternehmens, die es für die benötigten Fachkräfte attraktiv macht. Insofern ließe sich auch sagen, die RBV sei eine Individualisierungstheorie der Unternehmung, die sich von der Suche nach (zumindest branchenbezogenen) Gesetzmäßigkeiten und best practice-Empfehlungen abgrenzt.

Ein Kerngedanke von Edith Penrose und ihrer „theory of the growth of the firm“ (1959), die von Vertretern der RBV als wichtigste Vorläuferin angesehen wird, tritt allerdings bei vielen von ihnen sehr in den Hintergrund: daß nämlich für das Unternehmenswachstum nicht die Unternehmensressourcen selbst maßgeblich seien, sondern der *Gebrauch*, der von ihnen gemacht wird. Penrose beschreibt die Unternehmung als „collection of productive resources“ (ebd.: 25), versteht diese aber eher konventionell. Die eigentliche Leistung des Unternehmens sieht sie daher im spezifischen *Arrangement* dieser Ressourcen, ähnlich wie die traditionelle Produktionstheorie Gutenbergs. Man muss sich in dieser Frage freilich nicht entscheiden, sondern vielmehr *unterscheiden*. Unternehmen können ihre Bestandssicherung prinzipiell aus beiden Quellen beziehen. Es kommt darauf an, theoretisch und empirisch herauszufinden, wo welche Quelle mit welcher Konsequenz ausgeschöpft wird (vgl. Abschnitt 3). Der Großteil der RBV-Literatur ist leider nicht nur gekennzeichnet von einer mangelnden Unterscheidung von *Ressourcen* und *Fähigkeiten* bzw. der theoretischen Unklarheit, ob es zwei ver-

⁶ Er stellt zugleich eine Alternative dar zu neoinstitutionalistischen Ansätzen in der Ökonomik, die sich ebenfalls anschicken, die BWL im Allgemeinen und die Unternehmungstheorie im Besonderen zu erobern. Vgl. zur Komplementarität und Divergenz der beiden Zugänge z.B. Altiparmak (2001) und Moldaschl, Diefenbach (2003).

schiedene Konstrukte seien (oder Fähigkeiten eine Art von Ressourcen, vgl. Fried, in diesem Band). Die Resource Based View krankt vielmehr insgesamt daran, keinen klaren und konsistenten Ressourcenbegriff zu haben (vgl. auch Freiling 2001: 11ff). Auf einer Dimension von begrifflicher Strenge versus Belieblichkeit würde die „Definition“ von Wernerfelt (1984: 172), einem ihrer Vordenker, als Gegenteil einer Abgrenzung den Vogel abschießen: Ressourcen sind für ihn „*anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm*“ (Hervorh. M.M.).

Leidet also die *Potentialorientierung*⁷, die ich eingangs als Kern einer zu entwickelnden integrativen Ressourcenperspektive genannt hatte, an einem Mangel sowohl an Operationalisierung als auch an theoretischer Fundierung ihres Zentralbegriffs, so ist auch das zweite Merkmal kaum entfaltet: eine *kulturhistorische* Perspektive. Nur wenn man von einer Koevolution betrieblicher Handlungspotentiale und betriebsexterner Handlungsvoraussetzungen ausgeht, kann die Bedeutung institutioneller Kontextbedingungen angemessen thematisiert werden. Eine Perspektive oder Theorie strategischen Handelns hingegen, die ausschließlich oder weitgehend auf *innere* Potentiale der Unternehmung fokussiert und externe Bedingungen (Restriktionen *und* Ressourcen) vernachlässigt, kann weder entwicklungstheoretisch befriedigen, noch ohne weiteres mit unternehmensübergreifenden Sozialkapital- und Netzwerkperspektiven legiert werden.

2.4 Humankapital, Wissen und Human Resource Management

Die Rede von „Humanressourcen“ bzw. der „Ressource Mensch“, von „Wissenskapital“ und „Intellektuellem Kapital“ ist ubiquitär geworden, einschließlich der Metapher der verborgenen, noch zu hebenden „Schätze“. Und neben dem meist metaphorischen Gebrauch dieser Begriffe mehren sich auch die Bemühungen, die damit bezeichneten Ressourcen messbar und damit besser verwertbar zu machen.⁸ Und diese *anderen* Kapitalformen werden im dem Maße interessanter, wie sich durch neue Formen der Unternehmungstätigkeit die Austauschverhältnisse sowohl zwischen ihnen als auch zwischen dem „Innen“ und „Außen“ der Organisation tiefgreifend verändern.

Human Resource Management (HRM) tritt dort, wo es nicht lediglich traditionelle Personalverwaltung neu labelt, mit dem Anspruch auf, den rhetorisch oft beschworenen Paradigmenwechsel vom „Personal“ als Kostenfaktor zum „Er-

⁷ Jörg Freiling (2001) schlägt diesen Begriff für beide oben genannten Stränge der Unternehmenstheorie vor, also für die Gutenbergsche Produktionstheorie und die RBV, hebt aber auch deren „völlig unterschiedlichen Weichenstellungen“ hervor (ebd.: 12).

⁸ Dieser Frage widmet sich ein eigener Band unseres Projekts, der Anfang 2005 erscheint.

folgsfaktor“ bzw. zum Potential nunmehr konsequent umzusetzen und die ökonomischen Effekte nachzuweisen (z.B. Huselid 1995; kritisch: Conrad, bereits 1991). Es gibt daher eine Reihe von Versuchen, Personalwirtschaftliche Konzepte mit der Resource Based View zu verbinden oder sie darauf zu gründen (z.B. Mayo 2000; Ridder u.a. 2001). Speziell den in den USA entwickelten HRM-Ansätzen wurde oft eine den institutionalisierten Industriellen Beziehungen entgegengerichtete individualistische Konzeption der Verhandlung und Personalentwicklung bescheinigt, und eine dezidiert antigewerkschaftliche Ausrichtung (z.B. Storey, Sisson 1993; Legge 1995). Dies kann für Europäische Ansätze nicht in gleicher Weise behauptet werden.

Eine kaum mehr überschaubare normative und empirische Literatur widmet sich der Erschließung und Bilanzierung von *Intellektuellem Kapital*, Wissen und schwer formalisierbaren Kompetenzen (z.B. Edvinsson, Malone 1997; Fruin 1997; Sveiby 1997; vgl. als Übersicht: Reinhardt 2001)⁹, teils in Überschneidung mit der RBV und der Competence Based View. Ein Grundproblem vieler Arbeiten in diesem Feld ist, daß sie Wissen als eine mehr oder weniger homogene Universalressource der „Wissensgesellschaft“ betrachten, die sich wie andere Ressourcen nach einheitlichen Rationalitätsstandards bewirtschaften ließe. Speziell Beiträge zum *Wissensmanagement* (zur Darstellung und Kritik z.B. Schreyögg 2001) versprechen aufgrund ihrer überwiegend instrumentalistischen, auf die Objektivierung, Speicherung und Distribution von „implizitem“ Wissen gerichteten Perspektive wenig Ertrag zu einer theoretischen Konzeptualisierung der hier angesprochenen Ressourcenarten. Selbst die Auslöser dieses Managementoptimismus, Nonaka und Takeuchi (1995), sind in ihren neueren Arbeiten wesentlich vorsichtiger geworden (vgl. Krogh u.a. 2000).

Humankapitaltheorien standen schon einmal hoch im Kurs (z.B. Schultz 1961, 1981), während der Phase der „Bildungsexpansion“ in Deutschland und anderen OECD-Ländern, damals allerdings nicht nur unter *ökonomisch-effizienztheoretischen*, sondern auch unter *kulturell-emanzipatorischen* und *sozialpolitischen* Gesichtspunkten (Abbau sozialer Ungleichheit). Heute hat sich die erstgenannte Priorität durchgesetzt (vgl. Fitz-Enz 2000) und damit auch der Rekurs auf die Humankapitaltheorie von Gary S. Becker (1983). Sie besagt, daß die Produktivität eines Arbeitnehmers von dessen Humankapital (Wissen, Fertigkeiten) abhängt, so daß Investitionen in das Humankapital in Erwartung steigender Produktivität und des erzielbaren Lohns getätigt würden. Aus diesem Grund hätten die Beschäftigten Anreize, selbst in ihre Bildung zu investieren, Unternehmen hingegen nur bei entsprechender Relation von Grenzproduktivität und Preis, und

⁹ Ein relevanter Teil dieses Diskurses in Deutschland läßt sich anhand der Publikationen der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) verfolgen: <http://www.abwf.de>.

soweit die Investitionen unternehmensspezifisch gehalten (gesichert) werden können.

Es gibt eine Reihe von Kritiken dieser rein individualistischen Perspektive, die für unsere Potentialorientierung bedeutsam sind. Etwa Sadowskis (1991) Hinweise auf Beziehungen zu anderen Kapitalien: Unternehmen könnten durch Investitionen in das Humankapital ihrer Beschäftigten ihre eigene *Reputation* verbessern und ihre *Attraktivität* für die qualifizierte Arbeitskräfte steigern. Mit der Beteiligung an der Berufsausbildung z.B. verbesserten sie ihre Chancen zur Personalselektion und kompensierten Mangelsituationen auf den Arbeitsmärkten. Praktische Fortsetzung findet der Beckersche Ansatz u.a. im Diskurs zur *Beschäftigungsfähigkeit* bzw. *Employability*, speziell wo damit anstelle von Professionalität die unmittelbare Verwertbarkeit von Qualifikationen gemeint ist (z.B. Friedman u.a. 1998; Horibe 1999; Mayo 2000).

2.5 Ressourcenbilanzierung und erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die Kritik an der Steuerung und Evaluierung betrieblichen Handelns mittels abstrakter Finanzkriterien (Controlling), insbesondere an der damit verbundenen Nichtberücksichtigung monetär kaum abbildbarer Potentiale und Handlungsressourcen, hat immer wieder zur Vorlage erweiterter Modelle geführt (z.B. Picot 1977; 1985; Reichwald 1987), die aber in Deutschland weitgehend aus der Diskussion verschwunden sind (mit wenigen Ausnahmen, z.B. Schweres u.a. 1999; Zangemeister 2000). Freilich kommen damit verbundene Fragen – wie marginal auch immer – doch wieder in vielen Überlegungen und Vorschlägen zu Kennzahlensystemen und Performance Measurement-Systemen zum Vorschein, nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit der Debatte zur Wissensökonomie (North u.a. 1998) und der Resource Based View (z.B. Mayo 2000).

In Großbritannien gibt es dagegen eine breite Debatte und Forschung zur Rationalität sowie den Defiziten und Alternativen vorherrschender Accounting- und Controlling-Praktiken (vgl. z.B. Gray u.a. 1997), deren Erkenntnisinteressen geprägt sind von Prinzipien einer Stakeholder-Ökonomie¹⁰, und/oder einer Foucault-inspirierten herrschaftskritischen Perspektive (z.B. Armstrong 1994; vgl. auch Becker 2001).¹¹ Weltweite Resonanz fand das Konzept der Balanced Sco-

¹⁰ Vgl. zur Stakeholder-Debatte in Deutschland insbesondere die Arbeiten der Bremer Gruppe um Biesecker und Grenzdörffer, z.B. Biesecker u.a. (1998); Elsner u.a. (2001).

¹¹ Hier gibt es auch eine Reihe von Journals, z.B. „Critical Perspectives on Accounting“ (<http://www.academicpress.com/cpa>), „Accounting, Organizations and Society“ oder „Advances in Public Interest Accounting“, sowie regelmässige Konferenzen (weitere Links u.a. unter <http://accfinweb.account.strath.ac.uk/df/c5.html>). Eine Übersicht über Entwicklungslinien der Controllingforschung findet sich z.B. bei Schwarz (2002).

recard (z.B. Kaplan, Norton 1997; Butler u.a. 1997), welches ein Schema zur erweiterten Leistungsbewertung für das strategische Management bereitstellt. Bei Robert Kaplan und dem „New Management Accounting“ stehen Kriterien der sog. Kunden- oder Marktorientierung im Vordergrund, neben weiteren Kriterien, etwa der Mitarbeiterzufriedenheit. Gleiches gilt für den Ansatz der European Federation of Quality Management (z.B. www.efqm.org 2002 und, speziell im Kontext von Personalmanagement, Wunderer und Jaritz 1999). Die Ansätze belegen den hohen Bedarf an Verfahren, die betriebliche Akteure beim „Navigieren“ in ökonomischen Handlungsfeldern unterstützen, in denen „intangible assets“ eine große Rolle spielen.

2.6 Sozialbilanzen, Corporate Citizenship, Corporate Social Reporting, Corporate Social Responsiveness

Dies leitet über zu einem breiten Feld der Forschung, des öffentlichen Diskurses und neuer Unternehmenspraktiken, das sowohl mit der Sozialkapital-Thematik als auch mit dem Strategischen Controlling in Verbindung steht. Zahlreiche öffentliche Institutionen wie die Vereinten Nationen, die Kommission der EU, oder auch Nicht-Regierungs-Organisationen (wie Corporate Watch 2003; EthicScan 2003, SAI 2003) verlangen von Unternehmen heute Rechenschaft über Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft (vgl. als Überblick Berthoin-Antal u.a. 2002). In den 1970er Jahren gab es eine erste Konjunktur dieses Diskurses, damals in Deutschland unter dem Stich- und Zauberwort *Sozialbilanz* (z.B. Dierkes 1974; Wysocki 1981) bzw. „*Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung*“ (z.B. Kittner, Mehrens 1977) Diese sollte, der Idee einer rationalen, verwissenschaftlichten Politik folgend, Steuerungswissen und Leitlinien vermitteln, auf der Basis kontinuierlich erhobener *Sozialer Indikatoren* (z.B. Zapf 1974; Hoffmann-Nowotny 1981). In Frankreich lief dies ebenfalls unter *bilan social* (Chevalier 1976), in den angelsächsischen Ländern unter Begriffen wie *Socio-Economic Accounting* (Linowes 1968), *Corporate Social Audit* (z.B. Bauer, Fenn 1972) oder auch *Social Measurement* (z.B. AICPA 1972).

Bereits in diesen Jahren hatten einige Unternehmen, insbesondere solche mit dezidiert gesellschaftlichen Zielsetzungen wie die Migros-Genossenschaft (Migros 1978), sich den Rechenschaftserwartungen der Öffentlichkeit gestellt. Heute folgen große, transnationale Unternehmen dieser Praxis (z.B. Ford 2000; McDonalds 2003; Shell 2003) und versuchen sie natürlich für Ihre Zwecke zu nutzen. Kritiker dieser Bewegung hatten freilich schon von Beginn an darauf hingewiesen, dass Unternehmen dieses Reporting auch zur Mehrung ihrer Reputation bzw. zu Marketingzwecken nutzen, ggf. auch zweckentfremden können (z.B. Wysocki 1975; Küller 1977).

Mit der Erosion des Glaubens an die Möglichkeiten und Segnungen der Verwissenschaftlichung, und generell mit der tendenziellen Immunisierung neokonservativer Politik gegenüber sozialwissenschaftlicher Politikberatung schwanden die großen Hoffnungen, und mit ihnen weitgehend der öffentliche Diskurs. Doch heute kommen all diese Ideen, Begriffe und Konzepte wieder, in erstaunlicher Vielfalt und Konjunktur, teils unter gleichen, teils unter neuen Namen (*Corporate Social Responsibility*, z.B. ABI 2001; *Corporate Social Responsiveness*, vgl. bezogen auf Arbeitsbedingungen Segal u.a. 2003; *Corporate Citizenship*, u.ä.; vgl. zur Diskussion solcher Ansätze Weiß 2002).

Was ist davon zu halten? Ist das nur legitimatorische Begleitmusik eines neoliberal legitimierten Auszugs von Unternehmen aus der sozialen und nationalen Verantwortung? Oder zeigt sich darin ein zunehmendes Bewusstsein von der „embeddedness“ der Unternehmen, also ihrer Abhängigkeit von produktiven und legitimatorischen Ressourcen (Anerkennung, Reputation) ihres Umfeldes? Eine simple entweder-oder-Antwort darauf gibt es nicht. Ebenso sind die Folgerungen daraus völlig unklar. Das gilt etwa für die Frage, was aus dem Vergangenen für die Praxis gelernt werden kann oder sollte. Noch offener ist die Frage, wie man die Entwicklungen gesellschaftstheoretisch und unternehmens-theoretisch aufeinander beziehen könnte. Und ob man das überhaupt versuchen soll. Die theoretischen Ansätze, auf die wir uns in der potentialorientierten Perspektive stützen, bieten hierfür zwar gewisse Möglichkeiten (um nicht zu sagen: Potentiale). Doch um diese sinnvoll zu nutzen, um *Gemeinsamkeiten* der extrem disparaten Diskurse herauszuarbeiten und *wechselseitige Lerneffekte* zwischen ihnen zu fördern, dazu ist noch viel konzeptionelle Arbeit zu leisten. Das betrachten wir als Aufgabe und Herausforderung für unseren Forschungsverbund, dessen Programm ich nachfolgend kurz umreißen möchte. Grundbegriffe und ein Analysemodell werden in den beiden nächsten Beiträgen vorgestellt.

3 Perspektiven eines integrativen potentialorientierten Ansatzes

Gemessen an der altgriechischen Einsicht, dass alles mit allem zusammenhängt, ist unsere kleine, aber nicht eben kleinräumige Übersicht über ressourcenorientierte Ansätze und Diskurse kaum anders als reduktionistisch zu nennen. Gemessen am Grad der wechselseitigen Kenntnisnahme der Diskurse und Disziplinen, der Forschungs- und Praxisfelder, hat sie gleichwohl etwas Maßloses, Utopisches. Kann man sich überhaupt vorstellen, hier Möglichkeiten einer themenübergreifenden Begriffs- und Modellbildung zu entdecken, die für die einzelnen Disziplinen (oder gar für Praktiker) nutzbringend ist und nicht in einem impotenten Holismus untergeht?

Nun, wenn wir uns das nicht vorstellen könnten, wären dieser Band und das ganze Vorhaben nicht zustande gekommen. Wir sehen gewisse Möglichkeiten dazu zum einen in einem theoretisch elaborierten Ressourcenbegriff bzw. in dessen Ausarbeitung. So verschieden sind die Ressourcenarten schließlich nicht, welche z.B. die Betriebswirtschaftslehre mit der Bindung von Akteuren an Aufgaben und/oder Betrieb (Commitment, Loyalität) thematisiert, und die Politologie mit der Bindung an Verhaltensstandards; von gleichermaßen bearbeiteten Bindungsarten wie Vertrauen ganz abgesehen. Potential sehen wir weiters in einer Modellbildung, die in Analogie zu ökologischen Denkfiguren die Verwendung bzw. die Verwertungsmodi nichtfinanzieller Ressourcen beschreibt und analysiert. Letzteres schreiben wir noch klein und vertrauen zunächst darauf, daß schon eine konsequente Aufmerksamkeit für Ressourcen und ihre Verwendungsweisen einen Unterschied machen wird.

Das Forschungsprogramm unserer Forschergruppe hat eine doppelte Ausrichtung: eine theoretische und eine pragmatische. Der Leitbegriff für die *pragmatische* Ausrichtung gab dem Verbundvorhaben seinen Titel: *Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung*. Im Rahmen unseres Forschungsprogramms steht Nachhaltigkeit allerdings dezidiert nicht für den üblichen Verwendungskontext, die Gestaltung menschlichen Umgangs mit der natürlichen Umwelt. Zur Abgrenzung bezeichnen wir das der Einfachheit halber als „grüne Nachhaltigkeit“. Demgegenüber entfalten wir den Begriff Nachhaltigkeit allein im Hinblick auf die *sozialökonomische und sozialkulturelle* „Umwelt“. ¹² Nicht, weil wir den pfleglichen Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen für irrelevant hielten – im Gegenteil. Doch zu Recht befassen sich damit mittlerweile Viele, während sozioökonomische und kulturelle Dimensionen im Nachhaltigkeitsdiskurs offenbar systematisch weniger Beachtung finden. ¹³

Unser Vorhaben greift Fragen heraus, die mit der Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung in betrieblichen Handlungszusammenhängen zu tun haben, speziell in solchen Feldern des Arbeitens und Wirtschaftens, die als besonders zukunftsweisend gelten (z.B. Wissensarbeit, Projektarbeit, Neue Selbständig-

¹² Als Farben zur Codierung dieser Dimensionen von Nachhaltigkeit könnte man, nach einem unveröffentlichten paper unseres Madrider Kollegen Fernandez-Steinko, die folgenden nehmen: rot für die sozialökonomische („sostenibilidad roja“) und gelb für die kulturelle („sostenibilidad amarilla“). Zusätzlich schlägt er eine violette Dimension sozialer Ungleichheit vor (igualdad/desigualdad, „sostenibilidad violeta“).

¹³ Dies ungeachtet der weithin akzeptierten erweiterten Definition von Nachhaltigkeit, wie sie auf EU-Ebene von der sog. Brundtland-Kommission verabschiedet wurde. Sie schließt neben ökologischen auch ökonomische und soziale Ziele ein. Die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages etwa nennt u.a. die Erhöhung des realen Pro-Kopf-Einkommens und „faire“ Einkommensverteilung, die Verbesserung der Gesundheit, der Ernährungssituation und des Bildungsstands, die „Erhöhung der Basisfreiheiten“, und die des Anteils der Bevölkerung mit Erwerbsarbeit.

keit) und die gewissermaßen die Vorbilder liefern für die Gestaltung von Arbeit und Rationalisierung in traditionellen Sektoren. Ist zum Beispiel „posttayloristische“ Arbeit „gute Arbeit“, und sind moderne, partizipativ gestaltete Rationalisierungspraktiken „nachhaltig“ im Sinne aller Beteiligten? Oder – andernfalls – welches sind ihre unerwünschten Begleiteffekte, „Nebenfolgen“? So etwa lassen sich die Leitfragen aus dem pragmatischen Interesse des Verbundprojekts heraus formulieren. Das pragmatische Ziel besteht darin, zur nachhaltigeren Gestaltung von Arbeits- und Rationalisierungsprozessen beizutragen. Die Anwendung entsprechender Instrumente soll empirisch erfasst und bewertet, eigene Konzepte entwickelt werden.

Die zweite, theoretische Orientierung steht unter dem Leitbegriff *Ressourcen* und ist aufs Engste verbunden mit dem ersten Fokus: Nachhaltigkeit ist ja nichts anderes als ein Leitbegriff für den schonenden Umgang mit Ressourcen, gleich, welcher „Natur“ sie sind. Die *Natur nicht-natürlicher Ressourcen* steht im Zentrum unseres theoretischen Interesses. Damit verbinden sich Fragen wie die folgenden: Kann man, wie die Wirtschaftswissenschaften es im Allgemeinen tun, alle Ressourcen als im Prinzip wesensgleich betrachten und insofern auch nach *denselben* Prinzipien und Maßstäben bewirtschaften? Oder haben die im Wirtschaftsprozeß genutzten Ressourcen unterschiedliche „Natur“, also qualitativ verschiedene und nicht aufeinander reduzierbare Wesenszüge? Und was folgt daraus gegebenenfalls für den praktischen Umgang mit ihnen, für die jeweiligen Verwertungsweisen, und nicht zuletzt für die wissenschaftliche Modellierung? Das sind Grundfragen der Sozioökonomie bzw. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aus denen wir handhabbare Teilaspekte herausschneiden. Gleichwohl erklären wir damit natürlich einen Kontinent zum Forschungs- und Diskursgegenstand, auf dem eine einzelne Forschergruppe im Rahmen der handwerklich verfassten akademischen Produktionsweise nur eine winzige Scholle bearbeiten kann.

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojekts *Nachhaltigkeit* arbeiteten vier Teilprojekte an konkreteren Fragestellungen. Das Ziel war es, Beiträge zu einer disziplinübergreifenden Nachhaltigkeitsperspektive mit Schwerpunkt auf sozialen und humanen Ressourcen zu leisten, und diese in den arbeitswissenschaftlichen und den betriebswirtschaftlichen Diskurs einzubringen. Mit „arbeitswissenschaftlich“ sind hier alle mit Arbeit befassten Disziplinen gemeint, insbesondere die entsprechenden Teile der Soziologie und der Psychologie, aber auch der Betriebswirtschaftslehre.

Zu den Hauptaufgaben des Leitprojekts *Ressourcenzentrierte Arbeitsforschung und Nachhaltigkeit der Wissensarbeit* (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz) gehörte – neben der Koordination des Verbundes – die Sichtung verschiedener Ressourcenansätze und Operationalisierungen im Hinblick auf das Thema Arbeit, Rationalisierung und Unternehmensführung, sowie die

Prüfung von Integrationsmöglichkeiten. Dies hat uns in ein Kerngebiet der Unternehmenstheorie bzw. des Strategischen Managements geführt, welches in Abschnitt 2.3 schon vorgestellt wurde. Ferner gehört dazu der Vergleich vorliegender Verfahren der Ressourcenbilanzierung sowie der praktischen Erfahrungen mit ihnen. Dies wiederum führte uns zwangsläufig in Gebiete des betriebswirtschaftlichen Controllings und speziell in das strategische Controlling (vgl. dazu den Beitrag von Diefenbach und Vordank in diesem Band). Das Teilvorhaben konzentrierte sich auf die organisationale Ebene und untersuchte hier im Rahmen von Fallstudien insbesondere den Umgang mit Humanressourcen im Zusammenhang mit neuen Rationalisierungskonzepten. Empirisch wurden typische Felder qualifizierter Wissensarbeit in den Blick genommen (FuE, Konstruktion und Projektmanagement in der fertigenden Industrie, der Softwarebranche sowie der Medienwirtschaft; vgl. den Beitrag von Fried in diesem Band). Sie bilden – so eine Untersuchungshypothese – Prototypen moderner Arbeitsverhältnisse, die sich durch eine Vermarktlichung von Organisationen sowie die Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit beschreiben lassen. Prozesse, die ganz neue Bewertungs- und Verwertungsprobleme hinsichtlich der genutzten Ressourcen aufwerfen. Betriebliche Praktiken und „Stile“ der Ressourcennutzung sowie der Wirtschaftlichkeitsbewertung bildeten den zweiten empirischen Schwerpunkt. Im Rahmen verschiedener Expertisen wurde weiteren Fragen nachgegangen, u.a. der Gender-Thematik, den Praxiserfahrungen mit Instrumenten wie der Balanced Scorecard, den Gründen des Scheiterns früherer Ansätze erweiterter Wirtschaftlichkeitsrechnung, und aktuellen Methoden der monetären Bewertung arbeitsgestalterischer Alternativen.

Nachhaltigkeit in der Projektarbeit war das Thema des Teilvorhabens am Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen (IAT). Es untersuchte anspruchsvolle projektförmige Arbeit in wissensintensiven Arbeitsfeldern (Konstruktion, Softwareentwicklung, IT-Beratung und Gestaltung digitaler Medien) unter Bedingungen räumlicher und zeitlicher Entgrenzung sowie ggf. wechselnder personeller Konstellationen. Eine Annahme war, daß unter diesen Bedingungen Ressourcen wie „Gruppenkohäsion“ und andere Qualitäten der sozialen Beziehungen, die für die Bewältigung der komplexen Aufgaben nötig sind, nicht (mehr) „von selbst“ entstehen. Generell wurden in diesem Projekt Diskrepanzen zwischen Anforderungen und den verfügbaren personalen, organisationalen und sozialen Ressourcen bzw. den Bedingungen ihrer Regeneration als maßgeblich für die Entstehung und Bewältigung psychischer Belastungen konzipiert. Die Untersuchung mittels Intensiv-Fallstudien verfolgte das doppelte Ziel, die ressourcenzentrierte Analyseperspektive an bisher noch kaum analysierten Feldern moderner Arbeit zu überprüfen hinsichtlich ihrer analytischen Brauchbarkeit. Andererseits sollten Möglichkeiten zur Entwicklung nachhaltiger Arbeitssysteme in diesem Bereich erkundet werden, um diese in die Weiterentwicklung von Analyse-