

Simon Fietze, Doris Holtmann,
Florian Schramm (Hrsg.)

ZWISCHEN PROVINZEN UND METROPOLEN

STATIONEN EINER
SOZIOÖKONOMISCHEN REISE

Festschrift für Wenzel Matiaske

Rainer Hampp Verlag

Simon Fietze, Doris Holtmann, Florian Schramm (Hrsg.):
Zwischen Provinzen und Metropolen.
Stationen einer sozioökonomischen Reise.
Festschrift für Wenzel Matiaske

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2018, 364 S.,
ISBN 978-3-95710-213-3 (print), € 34.80
ISBN 978-3-95710-313-0 (e-book pdf), € 32.99

Dieser Band versammelt 39 Beiträge, die Wenzel Matiaske aus Anlass seines 60. Geburtstages von akademischen Kolleginnen und Kollegen, Wegbegleiterinnen und Wegbegleitern sowie Schülerinnen und Schülern gewidmet sind. Er zeichnet die akademische und wissenschaftliche Reiseroute Wenzel Matiaskes nach und liefert einen detaillierten und pointierten Blick auf ein breites Spektrum an sozioökonomischen Fragestellungen: Macht und (sozialer) Tausch, Industrielle Beziehungen, Arbeitszeitpolitik, Arbeitszufriedenheit, Standards Guter Arbeit und die Rolle von (personalwirtschaftlicher) Forschung in einer sich wandelnden Gesellschaft.

Die Herausgeberin und Herausgeber:

Simon Fietze ist A/Professor für Management und Entrepreneurship am Department of Entrepreneurship and Relationship Management der University of Southern Denmark in Sønderborg.

Doris Holtmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personal und Arbeit (IPA) der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.

Florian Schramm ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg.

Simon Fietze, Doris Holtmann, Florian Schramm
(Hrsg.)

Zwischen Provinzen und Metropolen

Stationen einer sozioökonomischen Reise

Festschrift für Wenzel Matiaske

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95710-213-3 (print)

ISBN 978-3-95710-313-0 (e-book)

ISBN-A/DOI 10.978.395710/3130

1. Auflage, 2018

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 D – 86150 Augsburg
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.

Inhaltsverzeichnis

<i>Simon Fietze, Doris Holtmann, Florian Schramm</i>	1
Wenzel Matiaske zum 60. – eine Lobhudelei in 39 Versen?	

Erste Station in der Provinz – Universität Paderborn

<i>Werner Nienhüser</i>	9
Analyse negativer Unternehmenspraktiken (Bad Practices) – oder: warum mehr Analysen von Bad Practices nötig sind und warum wir so wenige finden	
<i>Albert Martin</i>	21
Gesetzmäßigkeiten, Mechanismen und der soziale Tausch	
<i>Ingo Weller</i>	33
No Causation Without Manipulation	
<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	41
Gesellschaftlich verantwortliche Personalwirtschaftslehre („Responsible Human Resource Management“)? Oder: Wo nichts ist, da kann vielleicht doch noch was werden	
<i>Wolfgang Weber</i>	49
Was ist Betriebswirtschaftslehre? Darstellung in Lehrbüchern zur Einführung in das Fach	
<i>Susanne Gretzinger, Susanne Royer</i>	57
Adding Social Capital Considerations to the Value Adding Web Concept of Clusters	
<i>Thomas Mellewigt, Erik Schäfer</i>	69
Professorale Wurstschnappaktionen: Ein Abgesang auf Zielvereinbarungen in deutschen Hochschulen	

Zweite Station in der Metropole – TU Berlin

<i>Axel Haunschild</i>	77
Soziales Kapital und soziale Verträge in netzwerkförmigen Beschäftigungssystemen	
<i>Renate Ortlieb</i>	85
„Bessere Arbeit“ durch Job Redesign? Enttäuschende Ergebnisse einer Metaanalyse	
<i>Uwe Jirjahn</i>	93
Globalisierung und betriebliche Mitbestimmung	
<i>Verena Tobsch, Tanja Schmidt, Elke Holst</i>	103
Happy Babyboomer	
<i>Julia Richter, Florian Schramm</i>	113
Zur selektiven Wirkung von Fusionen auf Beschäftigte. Ein Fallbeispiel	

Dritte Station in der Provinz – Universität Flensburg

<i>Gerd Grözinger</i>	121
Das allzu kühle Herz der Ökonomen	
<i>Gert G. Wagner</i>	129
Wie prekär ist die Lage der „Mitte“ in Deutschland? Und kann sie entlastet werden?	
<i>Peter Mühlau</i>	137
The European Marriage Pattern and the Gendering of Domestic Work	
<i>Martin Spieß</i>	143
Existenz und Wirken des Wenzel Matiaske: Eine Annäherung	
<i>Sérgio Costa</i>	149
On Inequality and Difference	
<i>Rainer Kreuzhof</i>	155
Mitarbeiterbeteiligung und Ethikmanagement. Beiträge zu einer nachhaltigen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen	
<i>Thomas Steger, Rainer Sieg</i>	165
Belegschaftsaktien – der Königsweg zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland?	
<i>Andreas P. Cornett</i>	175
Die Bedeutung von Innovation und Start-ups in der Regionalpolitik: Konzepte und Empirie	
<i>Hauke Brunkhorst</i>	183
Am Ende des Wohlfahrtskapitalismus – Bedingungen demokratischer Solidarität im kapitalistischen Weltssystem	
<i>Berndt Keller</i>	193
Veränderungen der Arbeitswelt: Atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse	
<i>Simon Fietze, Christine Grönweg</i>	201
Personalstrategien und Organisationsdemografie: Treiber oder Hemmschuh von Innovationen?	
<i>Kirsten Rohrlack</i>	213
Unternehmer(tum)kompetenzen entwickeln – ein Konzeptentwurf!	
<i>Holger Hinz, Sebastian Vollmer</i>	225
Ist die Marktrisikoprämie in Deutschland zeitstabil?	

Vierte Station in der Metropole – Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

<i>Gerhard Bosch</i>	233
Die Debatte um Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 in Deutschland	
<i>Eva Bamberg, Grit Tanner, Carolin Baur, Marlies Gude</i>	243
Corporate Social Responsibility durch gesundheitsförderliche Arbeit	

<i>Lutz Bellmann</i>	251
Digitalisierung und betriebliche Bildung	
<i>Ortrud Leßmann</i>	261
Chancen für Frauen auf den ausgetretenen Pfaden der Männer? Eine Kritik der Chancengleichheitstheorien	
<i>Walther Müller-Jentsch</i>	267
Le Tour des artistes. Warum Künstler sich zu Gruppen zusammenschließen	
<i>Günther Ortman</i>	273
Termingeschäfte? Eine selbstreferentielle Festgabe	
<i>Hartmut Seifert</i>	285
Flexible Arbeitszeiten – Zeitautonomie für die Beschäftigten?	
<i>Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig</i>	291
Projekte in der Welt, in der wir leben	
<i>Hans Hanau</i>	299
Arbeitskraftunternehmer 4.0	
<i>Dorothea Alewell</i>	305
„Gute Arbeit!“ – Ein kaleidoskopartiger Streifzug	
<i>Ulrich Mückenberger</i>	315
Ein neues Politikfeld: Kinderzeitpolitik	
<i>Dieter Sadowski</i>	325
„Beinahe zufällige Karrieren“	
<i>Carolin Wendt, Jan Dettmers</i>	333
Wenn man schon vor der Arbeit erledigt ist...	
<i>Michael Gaitanides</i>	341
Beirat vs. Non-Executive Member – ein kritischer Vergleich	
 Autorinnen und Autoren oder „Wo habe ich Wenzel Matiaske kennengelernt?“	 349

Wenzel Matiaske zum 60. – eine Lobhudelei in 39 Versen?

*Simon Fietze, Doris Holtmann, Florian Schramm**

In Zeiten der *rankings* und des *impacts* von Beiträgen sind Sammelbände, Festschriften zumal, aus der Mode gekommen. Mit einem Beitrag in einem Sammelband sind kaum Meriten verbunden, keine Mohrrübe (oder Würstchen, wie es *Thomas Mellewig* und *Erik Schäfer* in ihrem Beitrag „*Professorale Wurstschnappaktionen: Ein Abgesang auf Zielvereinbarungen in deutschen Hochschulen*“ formulieren) ermuntert den strebsamen Wissenschaftler, die strebsame Wissenschaftlerin, das Tagwerk zu verrichten. Und doch finden sich in diesem Band zahlreiche – meist reichlich beschäftigte Autor(inn)en – zusammen, die nur in Maßen von den Herausgebern stimuliert, ihren Beitrag für diese Festschrift leisten. Ermuntert wurden sie – so ist zu vermuten – nicht durch Mohrrübe oder Würstchen, sondern durch ihre Verbundenheit zu Wenzel Matiaske.

So liegt es nahe, einen Blick auf den Jubilar zu werfen, dem diese Festschrift gewidmet ist, wobei wir uns – auch wenn es gelegentlich angesichts seiner musikalischen Neigungen oder seiner Kochkünste schwer fällt – auf die wissenschaftliche Seite seines Lebens zu beschränken.

Auf den verschiedenen Stationen verfolgte Wenzel Matiaske seine Agenda, wobei sich diese auch mit Abstand aufgrund ihrer Vielfalt nicht mit wenigen Worten beschreiben lässt.

Wenzel Matiaskes Anliegen sind ohne Frage die sozialwissenschaftlichen Methoden. Neben der Anwendung in zahlreichen Beiträgen ist ihm auch die methodische Entwicklung seit jeher ein Anliegen. Ein beeindruckendes Beispiel ist die Entwicklung eines Programms für die Korrespondenzanalyse (1991 in *psychometrika* publiziert; Matiaske, 1991; 1994), die er bis heute anwendet und die auch seine Marottenhaftigkeit unabhängig von Zeitgeist und Mainstream zeigt. In jüngster Zeit erschienen zudem wieder Überblickswerke zu den Methoden der Organisationsforschung (Liebig & Matiaske, 2016; Liebig, Matiaske & Rosenbohm, 2017). Die mit Martin Spieß u. a. herausgegebene Schriftenreihe „Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden“¹ be-

* *Simon Fietze*: A/Professor für Management und Entrepreneurship am Department of Entrepreneurship and Relationship Management der University of Southern Denmark in Sønderborg. E-Mail: simonf@sam.sdu.dk

Doris Holtmann: Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. E-Mail: holtmann@hsu-hh.de

Florian Schramm: Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg. E-Mail: florian.schramm@wiso.uni-hamburg.de

¹ Für eine Übersicht über die bisherigen Bände siehe <http://www.sozialwissenschaftliche-forschungsmethoden.de/>

darf der Erwähnung. Auch dürften schon mehr als 1.000 Nachwuchswissenschaftler(innen) an dem von Wenzel Matiaske initiierten und verantworteten jährlichen *International Research Workshop – Methods for PhD* in Sankelmark teilgenommen haben.² Dieser bietet neben einem umfassenden einwöchigen Programm, welches durch Expert(inn)en zu verschiedenen Themen und einem unermüdlichen Organisator im Hintergrund getragen wird, auch die Möglichkeit, den äußersten Norden Deutschlands von einer schönen Seite kennen zu lernen.

In inhaltlicher Hinsicht ist gewiss die Sozialtheorie an erster Stelle zu nennen. Zentral ist die 1999 publizierte Habilitationsschrift „Sozialkapital in Organisationen“, die 2013 auch in englischer Sprache erschien. Grundgedanken und gewisse Autoren finden sich oftmals auch in anderen Beiträgen, Badewannen sind alltagstauglich.

Dem Thema Arbeitszeit widmet er sich in diversen Drittmittelprojekten. Neben der Forschung zur Rufarbeit (Tobsch, Matiaske & Fietze, 2012; Tobsch, Schult, Fietze & Matiaske, 2012) stehen aktuell Projekte zu Arbeitszeitpräferenzen (Tobsch, Matiaske, Holst, Schmidt & Seifert, 2018) und Fragen der regionalen Zeitpolitik (Matiaske, 2017) auf der Agenda.

Das Feld der Industriellen Beziehungen beschäftigt Wenzel Matiaske ebenfalls. Ein Fokus bildet dabei die unterschiedlichen Motivlagen betrieblicher Akteure, finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen in Unternehmen einzuführen (Fietze & Matiaske, 2016; Ortlieb, Matiaske & Fietze, 2016).

Ein weiteres Forschungsfeld ist der öffentliche Sektor. Wenzel Matiaske und Doris Holtmann (2007) analysierten Vergütungsfragen im öffentlichen Sektor. Diverse Beiträge mit verschiedenen Koautoren befassten sich mit dem erfolgreichen Verwaltungsmanagement (z. B. Matiaske, Olejniczak & Holtmann, 2011). Kürzlich (2018) erschien gemeinsam mit Gerd Grözinger ein Beitrag zur Drittmittelforschung an Hochschulen. Nicht nur hier ist ersichtlich, dass Wenzel Matiaske auch den Austausch mit der Anwendung, der Praxis sucht.

Insgesamt ergibt sich ein Werk, welches für Außenstehende kaum noch zu überblicken ist. Es lässt sich auch nicht auf eine oder zwei Nischen verweisen. Abstrakte und theorieorientierte Arbeiten finden sich auf seiner umfänglichen Publikationsliste wie anwendungsbezogene Veröffentlichungen oder Beiträge für die Wirtschaftspraxis. Die inhaltliche Arbeit geht nicht zu Lasten der methodischen Seite, wie auch Methoden nicht Selbstzweck bleiben. Auch die historische Seite unseres Faches entgeht ihm nicht. Bei aller Vielfalt findet sich als ein roter Faden eine sozioökonomische Betrachtungsweise: Theoretisch inspirierte, methodisch fundierte und empirisch reichhaltige Forschung, die gesellschaftliche Vorbedingungen und Folgen wirtschaftlicher Aktivität im Blick hat und die Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen sucht statt scheut.

Diese fruchtbare Auseinandersetzung mit so vielfältigen Themen vollzieht sich nicht im stillen Kämmerlein. Eine Vielzahl von Koautoren und Begleitern schätzt die Zusammenarbeit, die gerade im Hinblick auf die empirische Forschung mit all den Mühen der Drittmittelbeschaffung und dem Projektmanagement verbunden sind. Über die

² Der International Research Workshop findet in diesem Jahr bereits in 12. Auflage statt. Auf der Webseite des Doktorandennetzwerkes findet sich eine ausführliche Dokumentation: <http://www.phd-network.eu/>

Jahre sind nicht nur etliche Promovenden betreut, sondern auch eine Vielzahl von Habilitationsverfahren begleitet worden.

Wie ist das alles zu schaffen? Die langjährigen Begleiter(innen) wissen zudem, dass die Umstände nicht immer ideal waren.

Angesichts dieses Schaffens fällt es den Gratulantinnen und Gratulanten leicht, statt einer Lobhudelei einen vielstimmigen Lobgesang anzustimmen. Dieser umfasst 39 Verse, die seitens der Herausgeberin und der Herausgeber anhand der akademischen Stationen sortiert wurden. Innerhalb dieser Stationen erfolgte die Auswahl jedoch nicht nach dem Leistungsprinzip (Wobei sich die Frage stellt, welche Leistung beim Schreiben eines Festschriftbeitrages als Kriterium herangezogen werden sollte.), sondern folgt – in Anerkennung der Gleichwertigkeit aller Beiträge und Beitragenden – dem im Beitrag von *Dieter Sadowski* über „*Beinahe zufällige Karrieren*“ dargestellten Losverfahren.

Der erste und vielleicht prägendste Abschnitt liegt in den Jahren 1986 bis 1992. Nach dem Studium der Soziologie, Politologie und Volkswirtschaftslehre in Marburg, Zivildienst und einigen anderen Aktivitäten war Wenzel Matiaske in dieser Zeit an der Universität Paderborn tätig, wo er mit seiner Dissertationsschrift zu „Wertorientierungen und Führungssituation“ 1991 promoviert wurde. Begegnungen an dieser Station waren u. a. *Werner Nienhüser*, der in seinem Beitrag zur Festschrift über die „*Analyse negativer Unternehmenspraktiken (Bad Practices)*“ schreibt und dabei der Frage nachgeht, warum wir so viele Best Practices und so wenige Bad Practices finden und warum vermehrt schlechte Unternehmenspraktiken analysiert werden sollten. *Albert Martin* beleuchtet in seinem Beitrag „*Gesetzmäßigkeiten, Mechanismen und der soziale Tausch*“ noch einmal die Sozialen Tauschtheorien und inwiefern Verhaltensmechanismen die Tauschbeziehungen determinieren. *Ingo Weller* fordert in seinem Beitrag „*No Causation Without Manipulation*“ ein Umdenken in Forschung und Lehre hin zu einer Feldforschung, die evidenzbasiert praxisrelevante Ergebnisse hervorbringt und weniger die Bedürfnisse von Gutachtern und Herausgebern bedient. Ähnlich sieht es Wenzel Matiaske: Für ihn liegt die Wahrheit – damals wie heute – „nicht im Papier, sondern im Text“. Einen „blinden Fleck“ innerhalb der Personalforschung thematisiert *Wolfgang Mayrhofer* und diagnostiziert „kollektives Schweigen“, wenn es um die „großen gesellschaftlichen Themen“ geht. Er macht sich auf die Suche nach der „*Gesellschaftlich verantwortliche[n] Personalwirtschaftslehre (Responsible Human Resource Management)*“ und resümiert bereits im Titel „*Wo nichts ist, da kann vielleicht doch noch was werden*“. Zentral für die Betriebswirtschaftslehre ist die Frage, ob sie Gefahr läuft, ihr Profil als Fach durch eine immer weitere Spezialisierung zu verlieren. Dieses schon seit drei Dekaden diskutierte Problem beschäftigt *Wolfgang Weber* und versucht Antworten in den zahlreichen einführenden Lehrbüchern zur Betriebswirtschaftslehre zu finden („*Was ist Betriebswirtschaftslehre? Darstellung in Lehrbüchern zur Einführung in das Fach*“).³ Zu dieser Debatte beitragen wird sicherlich auch der Sammelband „*Ideengeschichte der Betriebswirtschaftslehre*“, den Wen-

³ Weitere Begegnung an dieser Station waren *Susanne Gretzinger* und *Susanne Royer* („Adding Social Capital Considerations to the Value Adding Web Concept of Clusters“) sowie *Thomas Mellewig* („Professorale Wurstschnappaktionen: Ein Abgesang auf Zielvereinbarungen in deutschen Hochschulen“ zusammen mit *Erik Schaefer*).

zel Matiaske und Wolfgang Weber (2018) gemeinsam herausgeben und der in Kürze erscheinen wird.

Vom Westfälischen zieht es Wenzel Matiaske in das gerade wiedervereinigte Berlin: Von 1992 bis 1998 ist er als Wissenschaftlicher Assistent an der TU Berlin tätig. 1999 habilitierte er sich mit der Schrift „Soziales Kapital in Organisationen“. In dieser Zeit lernte Wenzel Matiaske Axel Haunschild kennen. Dieser greift in seinem Beitrag „Soziales Kapital und soziale Verträge in netzwerkförmigen Beschäftigungssystemen“ Wenzel Matiaskes Habilitationsschrift auf und beschreibt Tauschbeziehungen im Rahmen von Arbeitsverträgen. Der Frage, was Arbeit „good“ oder „poor“ macht (Matiaske & Royer, 2005), ist Wenzel Matiaske immer wieder nachgegangen. So auch Renate Ortlieb, die in ihrem Beitrag „‘Bessere Arbeit‘ durch Job Redesign?“ zwar von „Enttäuschende[n] Ergebnisse[n] einer Metaanalyse“ schreibt, aber zu dem Schluss kommt, dass der Forschung über „Gute Arbeit“ die Arbeit nicht „jedenfalls so schnell nicht ausgehen“ wird und auch nicht darf. Aktuell ist Wenzel Matiaske hierzu im Forschungsverbund Standards „Guter Arbeit“ aktiv, die eine DFG-Forschergruppe zum Thema vorbereiten soll.⁴ Zu „Guter Arbeit“ gehören auch kooperative Arbeitsbeziehungen. Uwe Jirjahn thematisiert in seinem Beitrag „Globalisierung und betriebliche Mitbestimmung“, inwieweit ausländische Investoren die Funktionsfähigkeit industrieller Beziehungen im jeweiligen Land verringern.⁵

Nach einer kurzen Phase als Privatdozent und einer Lehrstuhlvertretung in vertrauten Gefilden (wiederum die Universität Paderborn) – vom *tenure track* ließ sich damals nicht einmal träumen – konnte man im Jahr 2000 die Universität Flensburg zu Wenzel Matiaskes Berufung auf eine Professur für Allgemeine BWL, insbesondere Personal und Organisation beglückwünschen. Gerd Grözinger antwortet in seinem Beitrag „Das allzu kühle Herz der Ökonomen“ auf Wenzel Matiaskes Antrittsvorlesung vom 18. Mai 2001 über den „Wunsch der Menschen nach Wärme und de[n] kühle[n] Blick der Ökonomie“ (Matiaske, 2001) und versucht empirisch die Frage zu ergründen, ob Ökonomen (nicht doch) anders sind. „Wie prekär ist die Lage der ‚Mitte‘ in Deutschland? Und kann sie entlastet werden?“ beschäftigt Gert G. Wagner in seinem Beitrag und stellt die Frage, ob die soziale Lage der Menschen in Deutschland wirklich so prekär ist wie gemeinhin zu lesen und hören ist. Peter Mühlau zeigt in seinem Beitrag „The European Marriage Pattern and the Gendering of Domestic Work“, dass die Bewertung der Arbeitsqualität vom Geschlecht abhängt und inwieweit diese mit der Internalisierung sozialer Erwartungen übereinstimmt. Vermutlich aufgrund einer Vielzahl oder einiger wichtiger unbeantworteter E-Mails, versucht Martin Spieß sich einem ganz anderen Phänomen zu nähern: „Existenz und Wirken des Wenzel Matiaske“. Die methodisch sauber durchgeführte Analyse kann zwar die Existenz des Jubilars objektiv feststellen. Zur objektiven Beurteilung der Höhe der Wirkkraft der Person bedarf es jedoch weiterer Untersuchungen auf breiterer Datengrundlage. Sergio Costa blickt in seinem Beitrag „On Inequality and Difference“ zurück auf die Diskussion,

⁴ Siehe <https://www.sga.uni-hamburg.de/> für eine Übersicht über den Forschungsverbund, wo Wenzel Matiaske zusammen mit Margarete Schuler-Harms im Teilprojekt „Selbständigkeit und soziale Sicherung“ über Absicherung gegen soziale Risiken forscht.

⁵ Weitere Begegnungen an dieser Station waren Elke Holst („Happy Babyboomer“ zusammen mit Verena Tobsch und Tanja Schmidt, die Wenzel Matiaske später in seiner Zeit an der Universität Flensburg und Helmut-Schmidt-Universität Hamburg traf) und Florian Schramm („Zur selektiven Wirkung von Fusionen auf Beschäftigte. Ein Fallbeispiel“ zusammen mit Julia Richter).

die Wenzel Matiaske und Hauke Brunkhorst Anfang der 2000er Jahre an der Universität Flensburg über Gerechtigkeit und soziale Ungleichheit geführt haben. Anhand einer eingehenden Problemdarstellung beschreibt *Rainer Kreuzhof* in seinem Beitrag wie „Mitarbeiterbeteiligung und Ethikmanagement“ zu einer „nachhaltigen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen“ führen können und plädiert für Aktionsforschung sowie partizipative Forschung, um für die Fragestellung weitere dienliche Erkenntnisse zu liefern. Das Thema Mitarbeiterbeteiligung spielt auch bei *Thomas Steger* (zusammen mit *Rainer Sieg*) eine Rolle. Die in ihrem Titel „Belegschaftsaktien – der Königsweg zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland?“ gestellte Frage wird ernüchternd beantwortet: Um der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (und damit den Belegschaftsaktien) in Deutschland zu größerer Bedeutung zu verhelfen, bedarf es einer wesentlichen stärkeren institutionalisierten Unterstützung und Förderung – zu einem ähnlichem Resümee kommt auch Wenzel Matiaske in seiner Forschung (Matiaske & Fietze, 2016). Auf „[d]ie Bedeutung von Innovation und Start-ups in der Regionalpolitik“ in Deutschland und Dänemark geht *Andreas P. Cornett* ein, der an dieser und anderen Fragestellungen gemeinsam mit Wenzel Matiaske im Rahmen eines Interreg-Projektes gearbeitet hat. Anhand von Konzepten und empirischen Daten wird aufgezeigt, dass insbesondere „Start-ups“ bzw. der „Entrepreneurial Spirit“ eine tragende Rolle beim zukünftigen Strukturwandel zukommt.⁶

2008 folgte der Jubilar dem Ruf an die Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Der Verlockung des Rufs auf eine Professur für Soziologie, insbesondere Arbeit, Beruf, Organisation an die Universität Duisburg-Essen im Jahre 2011 widerstand er – neben anderen Berufungen – schweren Herzens. Dies bedauerte auch *Gerhard Bosch*, Gründer und damaliger Leiter des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ). Er fasst in seinem Beitrag „Die Debatte um Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 in Deutschland“ zusammen und konstatiert, dass die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Verbindung mit stetig modernisierten Berufsbildern zum Erfolg der deutschen Wirtschaft beigetragen haben bzw. beitragen. *Eva Bamberg* (zusammen mit *Grit Tanner*, *Carolin Baur* und *Marlies Gude*) verknüpfen in ihrem Beitrag die CSR und „Gute Arbeit“ und zeigen wie „Corporate Social Responsibility durch gesundheitsförderliche Arbeit“ durch eine Erweiterung des Gesundheitsmanagements geschaffen werden kann. Mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Anforderungen von Beschäftigten setzt sich *Lutz Bellmann* in seinem Beitrag „Digitalisierung und betriebliche Bildung“ auseinander. Er skizziert einerseits die mit der Digitalisierung verbundene Substitution von Aufgaben durch Maschinen und verweist andererseits auf die stetige Fortentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten. *Ortrud Lessmann* nimmt in ihrem Beitrag „Chancen für Frauen auf den ausgetretenen Pfaden der Männer?“ eine interdisziplinäre „Kritik der Chancengleichheitstheorien“ vor und präsentiert „das Ergebnis der Konfrontation sozialphilosophischer Ideen mit soziologischer Analyse“. Mit seinem Beitrag „Le Tour des artistes.“ beschreibt *Walther Müller-Jentsch* aus soziologischer

⁶ Weitere Begegnungen an dieser Station waren *Hauke Brunkhorst* („Am Ende des Wohlfahrtskapitalismus – Bedingungen demokratischer Solidarität im kapitalistischen Weltsystem“), *Berndt Keller* („Veränderungen der Arbeitswelt: Atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse“), *Simon Fietze* und *Christine Gröneweg* („Personalstrategien und Organisationsdemografie: Treiber oder Hemmschuh von Innovationen?“), *Kirsten Rohrlack* („Unternehmer(tum)kompetenzen entwickeln – ein Konzeptentwurf!“) und *Holger Hinz* („Ist die Marktrisikoprämie in Deutschland zeitstabil?“ zusammen mit *Sebastian Vollmer*).

Perspektive „[w]arum Künstler sich zu Gruppen zusammenschließen“ und zieht Parallelen zwischen der „Fluchtgruppe“ im Radsport und Gruppen in der Kunstszene. Günther Ortmannt beleuchtet in seinem Beitrag „Terminengeschäfte? Eine selbstreferentielle Festgabe“ den Nutzen der „Gabe“ eines Festschriftbeitrages entlang der Habilitationsschrift von Wenzel Matiaske. In seinem Beitrag „Flexible Arbeitszeiten – Zeitautonomie für die Beschäftigten?“ resümiert Hartmut Seifert die Entwicklung flexibler Arbeitszeiten und zeigt Felder auf, in denen die empirische Forschung noch Lücken aufweist. So z.B. bei der Frage wie flexible Arbeitszeiten sowohl Produktivität einerseits und Zeitautonomie der Beschäftigten andererseits steigern kann. Der Projektarbeiter Wenzel Matiaske rückt bei Michel E. Domsch und Désirée H. Ladwig in den Fokus. In ihrem Beitrag „Projekte in der Welt, in der wir leben“ analysieren sie den Projekterfolg Wenzel Matiaskes am Verlauf der verschiedenen Lebensphasen eines Projektes und bescheinigen dem Jubilar einschlägige Kompetenzen als Change Manager, Innovationsförderer und Mentor; alles Faktoren einer erfolgreichen Projektarbeit. Hans Hanau verwendet in seinem Beitrag den „Arbeitskraftunternehmer 4.0“ für eine juristische Analyse des Spannungsfeldes zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit. Dem bei Wenzel Matiaske wiederkehrenden Thema „Gute Arbeit“ widmet sich der Beitrag „‘Gute Arbeit!’ – Ein kaleidoskopartiger Streifzug“ von Dorothea Alewell. Sie stellt fest, dass „Standards Guter Arbeit“ kein neues Thema sind. Im Gegenteil: Standards haben sich in den letzten Jahrhunderten – in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Entwicklungen – immer wieder verändert.⁷

Zusammengefasst weist Wenzel Matiaske eine erfolgreiche Karriere eines deutschen Hochschullehrers auf: Rein ökonomisch bewertet zu Beginn ein wenig BAT IIa, dann das obligatorische C1, C3 und schließlich W3. Eine auskömmliche Pension steht zu erwarten... Aber nur ein „kühles Herz“ beschränkt sich auf ein solch materielles Fazit.

Wenzel Matiaskes beruflicher Werdegang zeigt, dass sein Interesse über einzelne Disziplinen hinausreicht. Er verfügt über fundierte Kenntnisse in der Soziologie, Politologie und Volkswirtschaftslehre und ist gleichzeitig breitgefächert in seinen Literatur- und Methodenkenntnissen. Dies befähigt ihn in unterschiedlichen Netzwerken solide Beiträge zu liefern, aber auch Netzwerke selbst zu initiieren. Dass er hilfsbereit ist, ist allgemein bekannt. Sein Wirken ist nicht eigennützig. Gewonnene Daten und Erkenntnisse sollen auch der Scientific Community zugänglich gemacht werden: die freie Zugänglichkeit von Software-Lösungen oder die Bereitstellung von Datensätzen für andere Forschende (u. a. über das Datenservicezentrum Betriebs- und Organisationsdaten (DSZ-BO) in Bielefeld⁸). Neben dieser Uneigennützigkeit bestimmt auch sein starker Drang nach Daseinsfürsorge seinen Wirkungskreis, der häufig über die formale Verantwortlichkeit in Arbeitsbeziehungen hinausgeht. Dies wissen auch eine Reihe der Autorinnen und Autoren in diesem Band zu schätzen.

⁷ Weitere Begegnungen an dieser Station waren (bisher) Ulrich Mückenberger („Ein neues Politikfeld: Kinderzeitpolitik“), Dieter Sadowski („Beinahe zufällige Karrieren“), Jan Dettmers („Wenn man schon vor der Arbeit erledigt ist...“ zusammen mit Carolin Wendt) und Michael Gaitanides („Beirat vs. Non-Executive Member – ein kritischer Vergleich“).

⁸ Das DSZ-BO ist vom RatSWD akkreditiert und archiviert quantitative und qualitative Betriebs- und Organisationsdaten und stellt Datensätze für Sekundäranalysen zur Verfügung. Weitere Informationen sind auf der Webseite des DSZ-BO zu finden: <http://www.uni-bielefeld.de/dsz-bo/>

Bleibt uns nur noch Dir, lieber Wenzel (und natürlich auch allen anderen Leserinnen und Lesern) viel Freude bei der Lektüre zu wünschen. Wir hoffen, Du findest in den 39 Versen Anregungen für spannende Diskurse und genügend „Proviant“ für die weitere Reise zwischen Provinzen und Metropolen auf der sozioökonomischen Landkarte.

*Herzlich,
Simon, Doris und Florian*

Sønderborg (Dänemark), Hamburg, Berlin und Potsdam im Juni 2018

Danksagung

Ein solches Buch entsteht nicht von selbst. Wir bedanken uns bei Arno Krull, der uns dabei unterstützt hat, die einzelnen Beiträge in ein einheitliches Format zu bringen, was kein leichtes Unterfangen war, wenn im Prozess die Formatvorlage angepasst werden muss. Ein Dank geht auch an Nina Jebsen für unverzügliches Korrekturlesen des einen oder anderen Beitrages. Ein besonderer Dank geht an Rainer Hampp für seine spontane Bereitschaft, diese Festschrift zu verlegen und für seine Flexibilität, so dass das Buch auch rechtzeitig zum Abschluss gebracht werden konnte. Letztlich geht ein großer Dank an die Autorinnen und Autoren, die uneingeschränkt bereit waren, einen Text beizutragen. Ihnen ist auch für ihre Geduld und am Ende für ihre zügige und zielorientierte Mitarbeit zu danken. Trotz eines anfänglich guten Zeitmanagements, musste es am Ende schnell gehen. *Plane qualis dominus, talis et servus.*

Literatur

- Fietze, S. & Matiaske, W. (Hrsg.) (2016). *Dimensions and perspectives on financial participation in Europe*. Baden-Baden: Nomos.
- Grözinger, G. & Matiaske, W. (Hrsg.) (2018). Drittmittelforschung an Hochschulen. *Zeitschrift Hochschulmanagement (HM)*, 13(1), Sonderheft.
- Liebig, S. & Matiaske, W. (Hrsg.) (2016). *Methodische Probleme in der empirischen Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Liebig, S., Matiaske, W. & Rosenbohm, S. (Hrsg.) (2017). *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Matiaske, W. (1991). COR.ANALYSIS: A P-STAT macro for correspondence analysis. *Psychometrika*, 56, 154.
- Matiaske, W. (1994). *Correspondence analysis and utilities. A collection of P-STAT macros*. Technische Universität Berlin.
- Matiaske, W. (1999). *Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie*. München, Mering: Hampp.
- Matiaske, W. (2001). *Der Wunsch der Menschen nach Wärme und der kühle Blick der Ökonomie – Eine besinnliche Polemik zum Antritt* (Discussion Paper Nr. 1). Flensburg: International Institute for Management, University of Flensburg.
- Matiaske, W. (2013). *Social capital in organisations*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholar Publ.
- Matiaske, W. (2017). Zeitgerechte Region. Überlegungen zur Kooperation von Arbeits- und Organisationspsychologie sowie betriebswirtschaftlicher Personal- und Organisationsforschung. In C. Busch, A. Ducki, J. Dettmers & H. Witt (Hrsg.). *Der Wert der Arbeit* (S. 133–146). München, Mering: Hampp.
- Matiaske, W. & Holtmann, D. (Hrsg.) (2007). *Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst*. München, Mering: Hampp.

- Matiaske, W., Olejniczak, M. & Holtmann, D. (2011). Personalplanung. In C. Schaefer, J. Fischer & E. Hinz (Hrsg.), *Neues Verwaltungsmanagement* (Kapitel C 1.6). Berlin: Raabe.
- Matiaske, M. & Royer, S. (Hrsg.) (2005), Good Work – Poor Work. *management revue*, 16(4), Special Issue.
- Matiaske, W. & Weber, W. (Hrsg.) (2018). *Ideengeschichte der BWL*. Wiesbaden: Springer.
- Ortlieb, R., Matiaske, W. & Fietze, S. (2016). Employee share ownership in Germany: A cluster analysis of firms' aims. *management revue*, 27(4), 285-303.
- Tobsch, V., Matiaske, M. & Fietze, S. (2012). Abrufarbeit: Vor- und Nachteilsbetrachtung. *Personal-Quarterly*, 64(1), 26–29.
- Tobsch, V., Schult, M., Fietze, S. & Matiaske, W. (2014). Rufbereitschaft aus betrieblicher Sicht: Bedeutung, Ausgestaltung und Erfahrungen. In S. Fietze, M. Keller, J. Dettmers & N. Friedrich (Hrsg.), *Rufbereitschaft – Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft* (S. 7–28). München, Mehring: Hampp.
- Tobsch, V., Matiaske, W., Holst, E., Schmidt, T. & Seifert, H. (2018). *Mehr oder weniger arbeiten? Es kommt darauf an, wie man fragt. Methodische Aspekte der Präferenzmessung gewünschter Arbeitszeiten* (SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 960). DIW: Berlin.

Analyse negativer Unternehmenspraktiken (Bad Practices) – oder: warum mehr Analysen von Bad Practices nötig sind und warum wir so wenige finden

Werner Nienhüser*

1 Aus Erfahrung lernen wir – auch aus Fehlern

In der Betriebswirtschaftslehre, vor allem in der Management-, Personal- und Organisationsforschung gehört die Befassung mit „Best Practices“ zum Standardrepertoire. Best Practices sind Praktiken, von denen man annimmt, dass sie für (alle) Unternehmen „gut“ sind. Gut heißt im Kontext der Betriebswirtschaftslehre in der Regel: positiv instrumentell für die Ziele der Kapitalverwertung.

Best-Practices-Fälle, also fallstudienartige Beispiele als „gut“ geltender Praktiken, können in der universitären Lehre eingesetzt werden, um Praxiskonzepte (z. B. Arbeitszeitmodelle oder Personalauswahlverfahren) oder abstrakte Konzepte (z. B. „Marktstrategien“, „nicht-imitierbare Ressourcen“) zu illustrieren. Publikationen, die Unternehmenspraktiker erreichen sollen, dürften sich besser verkaufen, wenn sie mit Beispielen „guter“ Praxis angereichert sind: Zum einen bestätigt man damit diejenigen, deren Praxis man als Vorbild darstellt. Zum anderen nimmt offenbar man, dass andere Praktiker von solchen Vorbildern etwas lernen könnten. Aus Erfahrung lernen – so könnte man knapp begründen, warum es sinnvoll ist, sich mit *Best-Practices*-Fällen zu befassen. Aber: Kann man nur aus guten Erfahrungen lernen? Oder auch aus schlechten Erfahrungen? „Aus Fehlern wird man klug“, der Volksmund weiß das. Hätte der Volksmund Recht, würde das bedeuten, dass wir auch – und vielleicht vor allem – aus Bad Practices von Unternehmen lernen könnten.

Die *wesentliche These* dieses Beitrages ist, dass eine Analyse von Bad Practices (synonym verwende ich den Begriff „negative Unternehmenspraktiken“) zwar wissenschaftlich und politisch-praktisch zweckmäßig ist, Interessenkonstellationen aber verhindern, dass eine solche Analyse tatsächlich erfolgt. Unter anderem liegt es im Interesse von Unternehmern und Managern, aber auch von WissenschaftlerInnen der derzeitigen Betriebswirtschaftslehre, dass negative Praktiken nicht sichtbar werden und im Bereich des blinden Flecks liegen, außerhalb des Sichtfeldes also. Der blinde Fleck betrifft zum Teil die empirische Untersuchung von *Bad Practices*, vor allem aber die ethische Bewertung.

Zum Vorgehen: Ich werde zunächst darstellen, was mit Best Practices und Bad Practices gemeint ist und wie solche Praktiken untersucht und kommuniziert werden. Da-

* Werner Nienhüser: Professor für Arbeit, Personal und Organisation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen. E-Mail: werner.nienhueser@uni-due.de

bei gehe ich auch darauf ein, warum sich die Betriebswirtschaftslehre mit negativen Unternehmenspraktiken befassen sollte, obwohl deren Aufdeckung nicht zu ihren Kernaufgaben zählen dürfte. Anschließend kläre ich, welche Akteure (KapitaleignerInnen und ManagerInnen, BeraterInnen, WissenschaftlerInnen und „die Allgemeinheit“ (alle BürgerInnen, insb. in ihrer Rolle als ArbeitnehmerInnen und KonsumentInnen)) ein Interesse an einer Aufdeckung und Analyse negativer Unternehmenspraktiken haben. Eine Vermutung ist, dass dem Interesse der Allgemeinheit an einer Vermeidung und damit Aufdeckung und Analyse negativer Unternehmenspraktiken erhebliche Interessen entgegenstehen, vor allem die der Kapitaleigner und Manager. Nachfolgend zeige ich anhand einer Google-Suche, dass der Begriff „Best Practice“ deutlich häufiger vorkommt als der Begriff „Bad Practice“, was ich als Indiz für eine spezifische Interessenkonstellation interpretiere, die eine Befassung mit negativen Unternehmenspraktiken eher verhindert. Der Beitrag schließt mit knappen Hinweisen für die Forschung über negative Unternehmenspraktiken.

2 Best Practices – Bad Practices

2.1 Was sind Best Practices oder positive Unternehmenspraktiken?

Sehen wir uns zunächst typische Best-Practices-Publikationen im Feld des Personalmanagements (z. B. Widuckel, Molina, Ringlsetter & Frey, 2015) an. In solchen Veröffentlichungen beginnt man in der Regel mit einem Abschnitt über „Herausforderungen“. Derzeit werden darunter vor allem demografische Veränderungen, die Globalisierung und die Automatisierung gefasst, aber auch die angeblich veränderten Erwartungen und Anforderungen, die die arbeitenden Menschen an die Arbeitswelt richten. Die Annahme eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks und dadurch zwingend notwendiger Innovation ist in diesen Texten allgegenwärtig. Mit Verweisen auf solche „Treiber“ wird dann so ziemlich jede Art von Personalmanagement-Praktik zu begründen versucht: Der zunehmende Wettbewerb erfordere das Outsourcing von Personalmanagementaufgaben; die demografisch bedingte Verknappung von Arbeitskräften eine „familienfreundliche Personalpolitik“ usw.

Typisch für Best-Practices-Publikationen ist ein bestimmter Aufbau des Textes. Oft folgt nach einem Abschnitt, in dem sich WissenschaftlerInnen zu den „Herausforderungen“ äußern, der Best-Practices-Teil. Hier berichten dann Berater, die Unternehmen beim Einsatz der entsprechenden Praktik beraten (Baisch, 2015) oder Manager aus den Unternehmen, die diese Praktiken eingesetzt haben (Demmel, 2015). Die eingesetzten Praktiken werden als nachahmenswert etikettiert. Analysen oder gar Kritik über die Wirkungen (und Nebenwirkungen) der Maßnahmen finden die LeserInnen solcher Publikationen in der Regel nicht.

Die Befassung mit Best-Practices-Fällen geht aber über Berichte in Publikationen hinaus. Zu diesem Diskurs gehört es, die „guten“ Unternehmen auf irgendeine Art und Weise auszuzeichnen. Die Identifikation von Best-Practices-Unternehmen und die Vermittlung entsprechender Informationen in eine weitere Öffentlichkeit ist zu einem Business geworden. Als ein Beispiel kann man die Kampagne des Beratungsunternehmens „Great Place to Work“ (www.greatplacetowork.de) anführen. Um Best-Practices-Unternehmen zu identifizieren, werden zum einen die Mitarbeiter nach ihren Bewertungen der „Arbeitsplatzkultur“ befragt. Gestellt werden Fragen zu „Glaubwür-

digkeit“, „Fairness der Führung“, „Vertrauen“, „Teamgeist“ „Förderung der beruflichen Entwicklung“ u. ä. Zum anderen befragt man das Unternehmen nach „Maßnahmen [...] zur Förderung und Unterstützung der Beschäftigten“ [...] (Sozialleistungen, Weiterbildungsangebote, Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf & Familie, soziale Integration, betriebliche Gesundheitsförderung etc.)“ (Great Place to Work, 2017). Anhand dieser Kriterien bewertet man dann die Unternehmen und hebt „die Besten“ medial hervor („great place to work“ eben). Das Unternehmen „Great Place to Work“, das die Befragungen und Auswertungen vornimmt, verkauft als Serviceleistung ein Paket, das neben der Durchführung und Auswertung der Befragungen eine entsprechende Maßnahmenberatung und die Werbung für die prämierten Unternehmen umfasst.

2.2 Was sind Bad Practices oder negative Unternehmenspraktiken?

Ich verwende die Bezeichnung „Bad Practices“, um einen begrifflichen Kontrapunkt zu „Best Practices“ (im deutschsprachigen Raum meist „Best Practice“) zu setzen. Man könnte kurz von negativen oder gesellschaftsschädlichen Praktiken sprechen. Dabei sind nicht alle Praktiken illegaler Art.

Wer danach sucht, findet Berichte zahlreicher Fälle negativer Unternehmenspraktiken. Martin, Bekmeier-Feuerhahn, Jochims und Weisenfeld-Schenk (2014) sowie Martin, Hollborn, Jochims, Rogée, Saggau und Wüst (2015) listen Dutzende „prominente Fälle organisationalen Fehlverhaltens“ auf (S. 92-99) und identifizieren für etliche Fälle die Ursachen und die dahinter liegenden Mechanismen für das Fehlverhalten. Greifen wir einen der Fälle heraus.

Siemens und die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsräte (AUB)

Wie kann sich eine Unternehmens- bzw. Betriebsleitung gegen eine starke Gewerkschaft wie die IG Metall wehren, mit der sie sich gezwungen sieht, Haustarifverträge auszuhandeln und deren Liste bei Betriebsratswahlen die Mehrheit der Sitze gewinnt? Eine Möglichkeit wäre, eine Konkurrenzgewerkschaft, eine sog. „gelbe Gewerkschaft“, aufzubauen, mit der man dann Tarifverträge zu für die Betriebsleitung günstigeren Konditionen abschließen und auch die Betriebsratswahlen und -zusammensetzung beeinflussen kann. *Siemens* ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das dies über lange Zeit – aus Sicht des Managements erfolgreich – praktiziert hat (vgl. im Folgenden u. a. Rügemer & Wigand, 2014a; 2014b). *Siemens* gründete Ende der 1970er Jahre die „Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB)“, finanzierte sie bis vermutlich 2007 mit „mindestens 50 Millionen Euro“ (Rügemer & Wigand, 2014b, S. 81), baute sie als Konkurrenz zur IG Metall bei Betriebs- und Aufsichtsratswahlen auf und schloss mit der AUB bzw. deren Betriebsräten auch Vereinbarungen ab. „Als erste Arbeitnehmervertretung im Siemens-Konzern unterzeichnete AUB einen Vertrag zur Arbeitszeitflexibilisierung mit unbezahlter Mehrarbeit und Lohnverzicht. Siemens habe damit unter dem Strich viel Geld gespart, sagte ein Ex-Manager vor Gericht aus“ (Rügemer & Wigand, 2014b, S. 81).

Weitere Beispiele finden sich leicht, nennen wir einige besonders gravierende.

Steuervermeidungspraktiken und Finanz-Manipulationen. Als Bad Practices kann man z. B. aggressive Steuervermeidungspraktiken bezeichnen, wie sie Konzernen wie Ikea

(Hentschel, 2013), Apple, Starbucks und vielen anderen, vor allem international agierenden Unternehmen vorgeworfen werden (Meinzer, 2015). Auch der jüngst verhandelte „Cum/Cum“- bzw. „Cum-Ex“-Fall, in dem Banken mit erheblicher krimineller Energie Finanztransaktionen durchführten, die in Erstattungen tatsächlich nie gezahlter Steuern resultierten, ist hier zu nennen. Der mehr als 800 Seiten umfassende Bericht eines für diesen Fall eingesetzten Untersuchungsausschusses des Deutschen Bundestages (Deutscher Bundestag, 2017) zeigt, dass ein kritischer Blick auch in der Betriebswirtschaftslehre seinen Platz hat (siehe dazu die im Bericht zitierten Ausführungen des Sachverständigen Prof. Dr. Christoph Spengel von der Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Betriebswirtschaftliche Steuerlehre II). Spengel schätzt die Summe, die dem Staat seit 2001 durch die entgangenen Steuern entstanden ist, auf rund 32 Milliarden Euro (Zeit Online, 2017). Dieser Fall ist geeignet, der Frage von Macheath (gestellt in der Dreigroschenoper von Bertolt Brecht) konkrete Bedeutung zu verleihen: „Was ist ein Dietrich gegen eine Aktie? Was ist ein Einbruch in eine Bank gegen die Gründung einer Bank?“ (Brecht, 1967, S. 482).

Ausbeuterische Arbeitsbedingungen. Zu Recht finden Fälle mediale Aufmerksamkeit, in denen es um die Ausnutzung illegal Beschäftigter geht oder um die Billigung oder sogar strategische Nutzung ausbeuterischer, inhumaner Arbeitspraktiken in transnationalen Produktions- bzw. Zuliefererketten durch deutsche Unternehmen. In den Medien ist z. B. über den Fall des Textildiscounters KiK ausführlicher berichtet worden (Lütgert, 2011).

Verkauf schädigender Medikamente. Immer wieder kommt es vor, dass Pharma-Unternehmen zwar wissen, dass die Anwendung eines Medikaments den Patienten mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr schadet als nutzt, sie aber dennoch das Medikament verkaufen. Ein besonders gravierender Fall ist der „Contergan-Skandal“ (Lenhard-Schramm, 2016). Ein weiterer Fall ist in der Literatur deutlich weniger aufgearbeitet: Im sog. „Blut-Skandal“ verkauften Unternehmen Blutprodukte, obwohl verantwortlichen Personen bekannt war, dass die Produkte durch HIV- und Hepatitis-Viren verseucht waren (Deutscher Bundestag, 1994). In beiden Fällen erkrankten Tausende von Menschen, sehr viele starben.

Man könnte die Liste fortsetzen, sinnvoll wäre eine Gruppierung von Praktiken. Die Autoren des Corporate Reform Collective (2014) verwenden in ihrem Buch „Fighting Corporate Abuse“ folgende Unterteilung: 1. Steuerhinterziehung und -vermeidung, 2. Manipulation von Kontrollen und Kontrolleuren (z. B. Bilanzmanipulationen, auch mit Hilfe von entsprechenden Beratungsunternehmen), dies umfasst auch den ungerechtfertigten Aufbau von Legitimation durch die Erzeugung des Anscheins externer Kontrolle, mit dem sich Unternehmen letztlich der Kontrolle entziehen, 3. Vermeiden von Verantwortlichkeit und Haftung, u. a. durch die Schaffung unüberschaubarer, grenzübergreifender Unternehmensstrukturen, 4. (Ungerechtfertigte) Extrahierung von Werten auf Kosten anderer (z. B. durch den Kauf und das Zerschlagen bzw. Ausschlachten noch „lebensfähiger“ Unternehmen), 5. Persönliche Bereicherung von Topmanagern (z. B. in Form von Insider-Geschäften), 6. „Bad Banking and Market Manipulation“.

Diese Kategorien sind nicht überschneidungsfrei. Persönliche Bereicherung als motivierende Kraft dürfte hinter einem großen Teil der negativen Praktiken stehen. Zudem kann man einwenden, dass eine Extrahierung von Werten, die andere geschaffen ha-

ben, und die Aneignung durch die Kapitalisten und ihre Topmanager, zur Kernaktivität kapitalistischer Unternehmen – und um diese geht es hier – zählen.

Wesentlich bei der Einschätzung einer Praktik als „bad“, als schlecht oder negativ, ist der Aspekt der Rechtfertigung. Illegale Praktiken sind relativ leicht als schlecht zu bewerten. Aber es gibt eben auch legale Praktiken, die viele Menschen als illegitim und als nicht akzeptabel ansehen, bei denen man aber trefflich streiten kann, ob es sich um negative Praktiken handelt. Nehmen wir das Beispiel hoher Managementgehälter. Ab welcher absoluten Höhe oder relativen Höhe (relativ etwa zu den Gehältern und Löhnen der anderen Beschäftigten oder zur erbrachten Leistung) man Managementgehälter, -boni oder -abfindungen als negativ qualifizieren kann, ist Gegenstand von Auseinandersetzungen (siehe auch Peetz, 2015).

3 Warum und in welcher Form sollte sich die Betriebswirtschaftslehre mit Bad Practices befassen?

Zunächst ist zu fragen, warum sich die Betriebswirtschaftslehre mit Bad Practices befassen sollte. Meiner Auffassung nach muss jede Wissenschaft – in der Lehre wie in der Forschung – kritisch sein. Sie muss auf Probleme, auf Spannungsfelder hinweisen und Möglichkeiten zur Problemvermeidung und -reduzierung entwickeln.

In der *Lehre* wäre es nützlich, Bad-Practices-Fälle mindestens ebenso oft und ausführlich wie Best-Practices-Fälle zu verwenden. Mit fallstudienartigen Beispielen könnte man vor allem auf moralisch problematische Praktiken und auf den Konflikt mit der ökonomisch-einzelwirtschaftlichen Bewertung hinweisen. Bad Practices können bezogen auf ökonomische, einzelwirtschaftliche Effizienz positiv oder negativ sein. Sehen wir uns zwei Fallkonstellationen an. Fallkonstellation 1: Steuervermeidung zum Beispiel kann man aus ethischer Sicht als negativ bewerten, sie dürfte aber einzelwirtschaftlich in der Regel zweckrational sein für die Realisierung der Interessen der Shareholder. Fallkonstellation 2: Dass VW in Kraftfahrzeugen Software manipuliert hat, um die Einhaltung von Abgasnormen vorzutäuschen, ist ethisch und rechtlich zu verurteilen. Die ökonomischen Folgen sind aber anders als bei Fallkonstellation 1 keineswegs im Interesse der Shareholder. Die Diskussion solcher Spannungsverhältnisse sollte Gegenstand der Ausbildung des Führungskräftenachwuchses sein und nicht nur in speziellen Veranstaltungen zur Unternehmensethik geführt werden.

Beispiele negativer Praktiken können auch mindestens ebenso gut wie solche positiver Art eingesetzt werden, um abstrakte Konzepte zu illustrieren. Wer etwas über Marktstrategien lernen will, kann von Unternehmen wie Monsanto etwas lernen. Am Fall dieses Unternehmens lässt sich zeigen, wie man Marktbeherrschung erreicht, etwa durch Aufkaufen von Konkurrenten, durch weitreichende Patentierung eigener Produkte, Einflussnahme auf die Politik etc. (Dunkel, Werner & Wiechmann 2016; Maurin, 2016).

Betrachten wir neben der Lehre den Bereich der Forschung. Verwerfliche Praktiken einzelner Unternehmen aufzudecken und publik zu machen, dürfte nicht zu den Kernaufgaben der Wissenschaft zählen. Das können investigative Journalisten vermutlich besser. Die Wissenschaft muss sich auf grundsätzliche Funktionsprobleme von Unternehmen konzentrieren. Nehmen wir als Beispiel die bereits angesprochene VW-Abgasaffäre. Dass hier Selbst- und Fremdkontrollen versagten, deutet meiner Ansicht

nach auf schwerwiegende Funktionsprobleme der Unternehmensorganisation, aber auch der externen Aufsicht durch Behörden hin. Es handelt sich wohl kaum um einen Fall individuellen Versagens, sondern um ein Systemversagen. Die Ursachen solcher Funktionsprobleme zu identifizieren und ggf. Möglichkeiten zur Fehlervermeidung zu entwickeln, das ist Aufgabe der Wissenschaft. Hier ist dann auch Theorie (z. B. Organisationstheorie) gefragt. Der Ausgangspunkt von Analysen kann ein konkreter Fall sein. Hier sollte ein Unternehmen auch kein Recht auf Anonymität geltend machen können. Es geht um viel mehr, als die Öffentlichkeit auf moralisch verwerfliche Handlungen hinzuweisen; es geht um grundsätzliche Fragen der Funktionsfähigkeit von Organisations- und Kontrollstrukturen.

Diese Konzentration auf das Grundsätzliche bedeutet aber nicht, dass man als WissenschaftlerIn moralisch verwerfliche Praktiken ignorieren könnte. Die Süddeutsche Zeitung berichtet am 23.7.2017 (Herrmann, 2017): „Der Volkswagen-Konzern hat sich in der Zeit der brasilianischen Militärdiktatur offenbar aktiv an politischer Verfolgung und Unterdrückung von Regime-Gegnern beteiligt.“ „Arbeiter wurden auf dem Werksgelände festgenommen und dann gefoltert: Volkswagen half der brasilianischen Militärdiktatur offenbar aktiver als bisher bekannt“ (Herrmann, 2017). Ein Historiker, dem solche Tatsachen bekannt werden, wäre verpflichtet, diese zu veröffentlichen. Dies müsste auch für WissenschaftlerInnen der Betriebswirtschaftslehre gelten.

Halten wir fest: Von Bad Practices kann man lernen. Man kann lernen, im Hinblick auf welche Ziele etwas nicht funktioniert, warum negative Praktiken auftreten und wie man sie verhindern kann. Zu vermuten ist, dass aber nicht alle Akteure im sozialen Feld der Betriebswirtschaftslehre ein Interesse daran haben, dass man sich mit negativen Unternehmenspraktiken (stärker als bisher) befasst.

4 Interessen an einer Befassung mit Best Practices und Bad Practice

Wer hat ein positives oder negatives Interesse an einer Befassung mit Best Practices oder mit Bad Practices? Sehen wir uns die Interessenlage von vier Gruppen an: erstens die Manager und Kapitaleigner der Unternehmen, zweitens die Unternehmen, die von der Propagierung von Best Practices leben, wie „Great Place to Work“, ein Unternehmen, das entsprechende Serviceleistungen anbietet, drittens die WissenschaftlerInnen in den Wirtschaftswissenschaften bzw. der Betriebswirtschaftslehre, und viertens die Allgemeinheit (vor allem die Menschen, die auf die Verwertung ihres Arbeitsvermögens angewiesen sind, in ihrer Rolle als abhängig Beschäftigte, aber auch als Konsumenten).

(1) *Manager und Kapitaleigner* haben ein Interesse daran, dass Best Practices publik und Bad Practices nicht publik werden. Als „best“ markiert zu werden, dient der Kapitalverwertung: Ein guter Ruf erhöht den Unternehmenswert, die Personalrekrutierung wird erleichtert, Manager können höhere Gehälter und Boni besser begründen, ihre Reputation erhöht ihren „Marktwert“ etc.

Eine Befassung mit Bad Practices ist dagegen nicht im Interesse der genannten beiden Gruppen. Jedenfalls dürfte kein Interesse daran bestehen, dass negative Praktiken publik werden. Manager wollen nicht, dass ihr Verhalten als fehlerhaft, als schlecht bezeichnet wird. Die etablierten Anreizsysteme dürften auch einer „Fehlerkultur“, in der man aus Fehlern lernen könnte, eher entgegenstehen. „Aus Fehlern lernen“, das ist

leicht gesagt, aber schwergetan. Kein Krankenhausmanager wird für eine hohe Rate an Operationsfehlern gelobt, dem VW-Management wird es kaum gelingen, den Skandal wegen des Einbaus von Software zur Manipulation von Abgasmessungen als Lernerfolg umzudeuten. Auch der Verweis auf die Profite, die man in der mit einer solchen Software in der Vergangenheit erzielt hat, dürfte nur in einem begrenzten Kreis positive Reaktionen auslösen. Vielmehr werden ManagerInnen an ihren als legitim geltenden Erfolgen gemessen, Misserfolge wirken sich negativ auf ihre Karriere und ihr Gehalt aus. Sie dürften also wenig Interesse daran haben, mit als negativ angesehenen Praktiken in Verbindung gebracht zu werden, und daher nicht wollen, dass solche Informationen publiziert und diskutiert werden.

Zwar ist zu vermuten, dass Kapitaleigner ein Interesse an Informationen über negative Management-Praktiken ihrer Manager haben, damit sie entsprechend gegensteuern und z. B. durch die Nichtvergabe von Boni sanktionieren können. Ein Interesse, dass negative Unternehmenspraktiken auch der Öffentlichkeit bekannt werden, wird jedoch eher selten sein.

(2) *Beratungsunternehmen.* Beratungsunternehmen wie „Great Place to Work“ haben klarerweise ein Interesse daran, ihre Best-Practices-Beratungsleistungen zu verkaufen. Entsprechende Dienstleistungen werden von den Unternehmensleitungen und Kapitaleignern nachgefragt. Eine Nachfrage von Seiten der Unternehmen nach einer Analyse und Veröffentlichung von Bad Practices besteht nicht. Bei einem Ranking werden zwar zwangsläufig auch die unteren, relativ schlechte (aber eben immer noch gute) Bewertungen indizierende Plätze besetzt sein. Beratungsunternehmen fragen aber erstens nicht nach Bad Practices. Schlechte Ergebnisse können also die Abwesenheit von guten Praktiken anzeigen, nicht jedoch die Existenz von schlechten. Zu vermuten ist zweitens, dass wirklich schlechte Arbeitgeber gar nicht erst an einem solchen Wettbewerb teilnehmen. In der Arbeitszufriedenheitsforschung sind solche Selektionseffekte bekannt. Man vermutet, dass Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen häufiger in Unternehmen durchgeführt werden, deren Arbeitnehmer zufriedener sind (Fischer, 1991).

(3) Das Interesse von (im Feld der Betriebswirtschaftslehre tätigen) *WissenschaftlerInnen* an einer Analyse von Bad Practices ist deutlich schwieriger einzuschätzen als dasjenige der bisher genannten Gruppen. WissenschaftlerInnen, die mit Unternehmen kooperieren, die sich einen Zugang zum Forschungsfeld durch den Aufbau einer Vertrauensbeziehung erarbeitet haben oder Unternehmensleitungen selbst Beratung anbieten, werden vermutlich zurückhaltend bei der Analyse und Publikation von Bad-Practices-Vorfällen sein. Falls Wissenschaftler an Bad-Practices-Fällen interessiert wären, müssten sie mit erhöhten Kosten im Vergleich zu denen bei einer Analyse von Best Practices rechnen: Erstens wird der Zugang zu den Unternehmen schwerer sein als bei einer Untersuchung von Best Practices. Zweitens ist die Validität von Informationen (wegen des schwierigen Datenzugangs häufig aus öffentlich zugänglichen Quellen) schwer zu beurteilen. Informationen stammen oft von Betroffenen, Sensationsjournalismus dürfte nicht selten sein. Drittens müssten Bad-Practices-ForscherInnen mit dem Vorwurf rechnen, sie diffamierten grundsätzlich rechtschaffende Unternehmen bzw. griffen Einzelfälle heraus (die „schwarzen Schafe“). Der Vorwurf der unzulässigen Verallgemeinerung ist dann schnell bei der Hand. Viertens wird man sich dem Vorwurf aussetzen, WissenschaftlerInnen und Wissenschaft hätten wertfrei zu sein und müssten sich daher unternehmens- oder managementkritischer

Wertungen enthalten. Zwar fordern die Vertreter des Wertfreiheitspostulats lediglich, dass Wertungen in Theorien nichts zu suchen haben. In der Betriebswirtschaftslehre wird das Prinzip der Theorie-Wertfreiheit jedoch nicht selten in eine Wertungsabstimmigkeit gegenüber der betrieblichen Praxis umgedeutet. Außerdem findet man eine asymmetrische Umdeutung des Wertfreiheitsprinzips. Einerseits wird akzeptiert, dass Best-Practices-Fälle herausgestellt, sogar propagiert werden, andererseits wehrt man sich dagegen, dass sich die Betriebswirtschaftslehre mit Bad Practices befasst und entsprechende Fälle publiziert.

(4) Die „Allgemeinheit“ (vereinfacht: ArbeitnehmerInnen und KonsumentInnen) dürfte ein Interesse an Informationen über negative Unternehmenspraktiken haben. Man kann einerseits annehmen, dass Arbeitnehmer in einem als gut geltenden Unternehmen arbeiten möchten und vielleicht sogar stolz sind, wenn „ihr“ Unternehmen als ein solches in der Öffentlichkeit bekannt wird. Insofern haben sie durchaus ein Interesse an der Veröffentlichung von Best Practices. Andererseits würde kaum jemand in einem Unternehmen arbeiten wollen, das für seine Bad Practices bekannt ist. BewerberInnen möchten realistische Informationen über ihren zukünftigen Arbeitgeber. Man könnte zumindest darüber diskutieren, ob nicht eine Liste der „100 Schlechten“ sinnvoller wäre als ein der „100 Besten“. Auch in ihrer Rolle als Konsumenten dürften BürgerInnen ein Interesse an der Aufdeckung und Untersuchung negativer Unternehmenspraktiken haben. Wer will schon Nahrungsmittel minderer Qualität? (Die Frage nach dem Preis kann sicher nicht ausgeklammert werden.) Wer will schon unwirksame oder sogar gesundheitsschädliche Medikamente?

Bereits oben hatte ich gesagt, dass Praktiken nicht per se positiv oder negativ sind. Was positiv oder negativ ist, hängt ab von den Bewertungsmaßstäben, die wiederum mit Interessen zu tun haben. Und es kommt auf die Annahmen an, die man über die Folgen der Praktiken hat. So wird eine Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer, obwohl am bisherigen Standort durchaus gute Gewinne gemacht werden, aus der Perspektive der Beschäftigten oder der Öffentlichkeit in der Regel negativ bewertet. Das heißt nicht, dass diese Praktik auch aus der Sicht der Manager und Kapitaleigner negativ ist. Das Gegenteil dürfte häufig der Fall sein. Verlagerungen werden auch bei profitablen Unternehmen oft eingesetzt, um Kosten zu senken und Gewinne weiter zu steigern. Was geschähe aber, wenn ein Unternehmen auf die Verlagerung und damit auf (keineswegs sichere) Gewinnsteigerungen verzichtet? Wird es dann durch den globalen Wettbewerb vernichtet und gefährdet damit auch die Arbeitsplätze in Deutschland? Oder wäre lediglich der Gewinn geringer? Wie auch immer die Antworten ausfallen - sie werden kaum einheitlich sein. Daher wird man um die Bewertungsmaßstäbe, aber auch um die Einschätzung der Folgen von Praktiken streiten müssen.

Halten wir also fest: Zwar dürfte es ein öffentliches Interesse an einer Befassung mit Bad Practices geben. Eine öffentliche Diskussion, an der sich WissenschaftlerInnen beteiligen, die sogar von ihnen angestoßen wird, liegt allerdings nicht im Interesse derjenigen Unternehmen, die als negativ bewertete Praktiken einsetzen. Die Betriebswirtschaftslehre ist als einzelwirtschaftliche Kapitalverwertungslehre auf die Unternehmensinteressen, genauer: auf die Interessen der Kapitaleigner und Unternehmensleitungen, ausgerichtet. Das soziale Feld der Betriebswirtschaftslehre an den Hochschulen mit seiner Selbst- und Fremdselektion, der Sozialisation und mit seinem Anreizsystem wirkt tendenziell so, dass derzeit von WissenschaftlerInnen aus der Betriebswirt-

schaftslehre kaum ein kritischer Blick auf Bad Practices zu erwarten ist (hier sind Belege notwendig, ich verweise auf Nienhueser, 2011).

5 Ein wenig Empirie: In Publikationen sind Berichte über Best Practices häufiger zu finden als solche über Bad Practices

Meine Vermutung ist daher, dass Publikationen (in einem sehr weiten Sinne verstanden) über Bad Practices seltener zu finden sein werden als solche über Best Practice. Eine Suche mit der Suchmaschine von Google zeigt, dass Best Practices häufiger genannt wird als Bad Practice. Die Wortfolge „Best Practice“ (bzw. „Best Practices“) kommt (je nach Kombination mit einem Unternehmen oder Wirtschaftstätigkeit bezeichnenden Begriff) zwischen 30 und 95 Mal häufiger vor als „Bad Practice(s)“.

Tabelle 1: Google Suche nach Best und Bad Practices

	Google-Suche (Anzahl Treffer in Tsd.)		
	Best Practice(s)	Bad Practice(s)	Treffer Best P.: Treffer Bad P.
... AND business	43.600	1.450	1 : 30
... AND corporation	21.300	568	1 : 38
... AND Unternehmen	43.300	457	1 : 95

Eigene Darstellung; Abfrage am 26.05.2017.

Sucheinstellung: englische Sprache, eine Einstellung mit deutscher Sprache ergibt nahezu identische Ergebnisse.

Eine Suche bei Google Scholar (<http://www.scholar.google.com>) zeigt noch deutlichere Ergebnisse. Die Suche (am 28.07.2017) nach Veröffentlichungen, die im Titel die Wortfolge „Best Practice(s)“ aufweisen, ergibt 517 Titel, während für „Bad Practice(s)“ drei Titel zu finden sind (die Suche erfolgte jeweils nach der Singular- oder Pluralform). Best-Titel kommen also im Vergleich zu Bad-Titeln 172-mal häufiger vor.

Unter den angezeigten Best-Practices-Veröffentlichungen finden sich ganz vorne Bücher wie: „Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen“ (Sackmann, 2012) und „Benchmarking. Der Weg zu Best Practice“ (Töpfer, 1997). Auffällig ist, dass es bei den Best-Practices-Titeln um Unternehmenspraktiken geht, während die Bad-Practices-Titel kaum Praktiken von Unternehmen betreffen (Ausnahme: Martin et al., 2014; Martin et al., 2015), sondern andere negative Praktiken, etwa von ForscherInnen, Verhalten von Studierenden im Examen oder von Krankenhauspersonal. Zudem handelt es sich bei diesen Veröffentlichungen auch weniger um solche, die der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet werden könnten.

Wir können also vermuten, dass die Befassung mit Best Practices häufiger vorkommt und vorläufig annehmen, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre deutlich weniger WissenschaftlerInnen mit Bad Practices befassen als mit Best Practices.

6 Und Schluss, jedenfalls an dieser Stelle...

Fassen wir zusammen: Darstellungen von Best Practices nützen KapitaleignerInnen und ManagerInnen. Darstellungen von Bad Practice, von negativen Unternehmenspraktiken schaden ihnen. Die Betriebswirtschaftslehre (und auch die Mehrheit ihrer WissenschaftlerInnen) orientiert sich an den Kapitalverwertungsinteressen und hat damit kaum ein Interesse an der Aufdeckung, Analyse und Publikation negativer Praktiken. Dabei könnte die Analyse von Bad Practices über eine ethisch fundierte Kritik hinaus generelle Funktionsprobleme von Unternehmensstrukturen aufzeigen. Zu Recht kann man einwenden, dass Fallanalysen allein die Forschung nicht genügend weiterbringen. Theorieentwicklung und -prüfung sind zentrale Aufgaben. Die Kritikfunktion allein JournalistInnen zu überlassen, wäre jedoch eine bedauerliche Verarmung der Betriebswirtschaftslehre.

Literatur

- Baisch, V. (2015). Die junge Generation der Väter als Treiber einer neuen Arbeitskultur. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 497–512). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brecht, B. (1967). *Die Dreigroschenoper (Gesammelte Werke in 20 Bänden. Bd. 2: Stücke 2)* (Werkausgabe Edition Suhrkamp). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Corporate Reform Collective. (2014). *Fighting corporate abuse. Beyond predatory capitalism*. London: Pluto Press.
- Demmel, H. (2015). Unternehmenskulturentwicklung bei SportScheck. In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 213–225). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deutscher Bundestag. (1994). *Zweite Beschlussempfehlung und Schlussbericht des 3. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes. Beschlussempfehlung*. Drucksache 12/8591 vom 25.10.1994. Verfügbar unter <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/12/085/1208591.pdf>.
- Deutscher Bundestag. (2017). *Beschlussempfehlung und Bericht des 4. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes. Beschlussempfehlung*. Drucksache 18/12700 vom 20.06.2017. Verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/127/1812700.pdf>.
- Dunkel, M., Werner, K. & Wiechmann, J. C. (2016). Ist Monsanto böse? *Capital*. Verfügbar unter <http://www.capital.de/dasmagazin/ist-monsanto-boese.html>.
- Fischer, L. (1991). Die stillschweigenden innerbetrieblichen Voraussetzungen von Mitarbeiterbefragungen und ihre Konsequenzen für die Analyse der Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 179–197). Stuttgart: Hogrefe, Verl. für Psychologie.
- Great Place to Work Institut Deutschland. (2017): Ausgezeichnet: Das sind Bayerns Beste Arbeitgeber 2017. Verfügbar unter <http://www.presseportal.de/pm/69829/3623449>.
- Hentschel, K.-M. & Attac - Bundes-AG Finanzmärkte und Steuern. (2013). *Ein Dschungel namens IKEA*. Verfügbar unter http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Kampagnen/konzernbesteuerung/Fotos/Recherche_IKEA.pdf.
- Herrmann, B. (2017). *Gutachten zur VW-Firmengeschichte. Volkswagen als Komplize der Militärdiktatur in Brasilien*. Verfügbar unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/gutachten-zur-vw-firmengeschichte-volkswagen-als-komplize-der-militaerdiktatur-in-brasilien-1.3600259> v. 23.7.2017.
- Lenhard-Schramm, N. (2016). *Die Haltung des Landes Nordrhein-Westfalen zu Contergan und den Folgen*. Münster: Dissertation. Verfügbar unter https://www.mgepa.nrw.de/ministerium/presse/pressethemen/20160513_Contergan/Forschungbericht_Contergan_Langfassung_2016_05_02.pdf.

- Lütger, C. (2011). *Die KiK-Story: Panorama* - die Reporter vom 02.04.2011, 11:55 Uhr. Verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=Cd2pze9YRys>.
- Martin, A., Bekmeier-Feuerhahn, S., Jochims, T. & Weisenfeld-Schenk, U. (2014). Bad Practices in Unternehmen und die Mechanismen ihrer Etablierung. Der Fall Enron. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(4), 452–484.
- Martin, A., Hollborn, M., Jochims, T., Rogée, A., Saggau, C. & Wüst, S. (2015). *Bad Practices in deutschen Unternehmen: Mechanismen im Umgang mit fragwürdiger Moral*. Lüneburg: Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, No. 45.
- Maurin, J. (2016). Kritik am Saatgutkonzern im Faktencheck. Wie „böse“ ist Monsanto wirklich? *Die Tageszeitung (taz)*. Zugriff am 24.07.2017. Verfügbar unter <http://www.taz.de/!5345427>.
- Meinzer, M. (2015). *Steuer-oase Deutschland. Warum bei uns viele Reiche keine Steuern zahlen*. München: Beck.
- Nienhueser, W. (2011). Empirical research on human resource management as a production of ideology. *Management Review*, 22(4), 367–393.
- Peetz, D. (2015). An institutional analysis of the growth of executive remuneration. *Journal of Industrial Relations*, 57(5), 707–725.
- Rügemer, W. & Wigand, E. (2014a). *Die Fertigmacher. Arbeitsunrecht und Union Busting*. Köln: Papyrossa.
- Rügemer, W. & Wigand, E. (2014b). *Union Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung* (Arbeitsheft Nr. 77). Frankfurt/M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Sackmann, S. (2012). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen — 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Töpfer, A. (Hrsg.). (1997). *Benchmarking Der Weg zu Best Practice*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Widuckel, W., Molina, K. de, Ringlstetter, M. J. & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zeit Online. (2017). *Cum-Ex-Geschäfte: Staat verlor mindestens 31,8 Milliarden Euro*. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-06/cum-ex-geschaefte-steuerhinterziehung-bankenaktien>.

Gesetzmäßigkeiten, Mechanismen und der soziale Tausch

Albert Martin*

Da wir unsere Stellungen Nixon verdankten, hatten wir die Pflicht, ihm in dieser Zeit schwerster Prüfungen beizustehen [...] Das Ansehen unseres Landes erforderte es, daß der Präsident nicht von denen gestürzt wurde, die er selbst in ihre Ämter berufen hatte. (Henry Kissinger, S. 1679)

Macbeth: Keinen Sporn hab' ich, die Flanken meines Plans zu stacheln, nur den Kunstreiter Ehrgeiz, der sich überspringt und auf den andern fällt [...] Wir wolln nicht weiter gehen in dieser Sache; er hat mich jüngst belohnt, und goldne Achtung hab ich von Leuten aller Art gekauft, die will getragen sein im neusten Glanz, und nicht so plötzlich weggeworfen [...] Wenns uns mißlänge [...] Ich bin fest; gespannt zu dieser Schreckens-tat ist jeder Nerv. (William Shakespeare, Macbeth. Erster Akt. Siebte Szene)

Nancy: I just don't think we should see each other any more. Fielding: Really? Nancy: Yeah. I'm sorry. Fielding: Why? What's the matter? Nancy: There's just something missing for me and I don't know what. Fielding: What do you mean? Something missing from me? Nancy: Yes. Fielding: What do you mean? Like what? Nancy: Like... Fielding: Can you say what is missing from me? Nancy: No. Maybe if you could guess a few things, I could try. (Dialog aus dem Film „Bananas“ von Woody Allen)

Kuckuck Lustig war gerade in ausgelassener Laune und [...] flüsterte [...] den Kindern zu: „Jetzt wollen wir uns mal einen Spaß mit eurer Mama machen!“ Als Mama ihre Kinder für die Nacht ordentlich zugedeckt hatte, sagte sie: „So, nun müsst ihr schlafen. Es ist acht Uhr.“ Da sprang auch schon die Tür in der Kuckucksuhr auf, und der kleine Holzkuckuck sah heraus. Dann schrie er. Er schrie und schrie und schrie. Nicht achtmal, nein: Er schrie sechszwanzigmal. Mama saß da wie gelähmt. „Was ist denn nun los?“ sagte sie. „Das stimmt doch was nicht mit dem Mechanismus. „Jaha“ meinten Gunnar und Gunilla. „Da stimmt was nicht mit dem Mechanismus!“ Und dann krochen sie unter die Bettdecke und schüttelten sich vor Lachen.“ (Astrid Lindgren, S. 57)

Warum kooperieren Menschen – oder auch nicht? Warum zerbrechen nicht wenige Beziehungen, während andere unverwüstlich sind? Warum bilden sich überhaupt Gemeinschaften und warum werden bestimmte Personen und Gruppen aus der Gemeinschaft ausgegrenzt? Warum folgt man den Anweisungen einer Person und widersetzt sich den Einflussversuchen anderer? Warum hält man sich an Verträge, warum schließt man überhaupt Verträge? Was bewegt jemanden, Versprechungen abzugeben, sie einzuhalten oder zu vergessen? Wie erklärt sich all das, was das Mit- und Gegeneinander von Menschen ausmacht, also z. B. Respekt, Solidarität, Hilfe, Gleichgültigkeit, Loyalität,

* Albert Martin: Professor am Institut für Management und Organisation. Universität Lüneburg. E-Mail: martin@uni-lueneburg.de

Bewunderung und Neid, Freundschaft und Feindschaft, Wettbewerb und Wettkampf, Geselligkeit, Kontaktvermeidung, Übervorteilung, Verführung, Bestechung, Betrug, Ausbeutung, Lüge und Aufrichtigkeit, Buße, Rache und Vergebung?

Ist es möglich, dass eine einzelne Theorie all diese Fragen beantworten kann? Theorien des Sozialen Tauschs (bzw. deren Vertreter) machen sich tatsächlich anheischig, überzeugende Antworten auf alle die angesprochenen Fragen geben zu können. Darüber hinaus wird nicht selten sogar der Anspruch erhoben, mit Hilfe der Theorie des Sozialen Tausches nicht nur erklären zu können, wie sich einzelne Personen gegenüber anderen Personen verhalten, sondern auch, auf welche Weise sich soziale Strukturen herausbilden – die dann wiederum auf das Verhalten der sozialen Akteure zurückwirken. Das sind natürlich hohe Ansprüche und entsprechend problembehaftet erweist sich deren Einlösung.

1 Grundgedanken

Peter Blau beschreibt die Grundüberlegungen der Sozialen Tauschtheorie wie folgt: „The basic principles underlying the conception of exchange may be briefly summarized. An individual who supplies rewarding services to another obligates him. To discharge this obligation, the second must furnish benefits to the first in turn [...] If both individuals value what they receive from the other, both are prone to supply more of their own services to provide incentives for the other to increase his supply and to avoid becoming indebted to him. As both receive increasing amounts of the assistance they originally needed rather badly, however, their need for still further assistance typically declines.” (Blau, 1964a, S. 89 f.) Der Umgang der Menschen miteinander bestimmt sich danach also im Wesentlichen durch den Nutzen, den sie sich gegenseitig verschaffen können. Je mehr Belohnungen man sich von seinen Mitmenschen verspricht, desto mehr wird man sich mit ihnen abgeben. Allerdings sinkt der Wert der Zuwendungen, die man von jemandem erhält, mit deren Häufigkeit und Menge. Ökonomen sprechen in diesem Zusammenhang bekanntlich vom abnehmenden Grenznutzen konsummatorischer Akte. Ein wichtiges Element der Tauschtheorie ist die Verpflichtung, die aus dem wechselseitigen Austausch entsteht: Jede Gabe verlangt eine Gegengabe, es gibt also gewissermaßen nichts umsonst.

George Homans' Tauschtheorie umfasst lediglich fünf Kernaussagen und zwar zur Wirkung der Häufigkeit, mit der bestimmte Verhaltensweisen belohnt werden (Erfolgshypothese), zur Verankerung von Verhaltenstendenzen gemäß dem Verstärkungsprinzip (Reizhypothese), zum Belohnungswert (Werthypothese) und zum Wertverlust (Sättigungshypothese) sowie zur Reaktion auf ausbleibende Belohnung bzw. auf Bestrafung (Ärgerhypothese). Sozialverhalten lässt sich nach Homans auf das Wirksamwerden der elementaren Verhaltensprinzipien des operanten Konditionierens zurückführen (Homans, 1958; 1961).

James Coleman formuliert ebenfalls eine sehr einfache, allerdings eine mentalistische Variante der Tauschtheorie, in der die Erwartungen des jeweiligen Akteurs über Wirkungen alternativen Verhaltens und deren Nutzen im Zentrum stehen. „Eine Eigenschaft des hier entwickelten theoretischen Systems ist seine Sparsamkeit. Akteure sind mit Ressourcen (und somit indirekt miteinander) nur mittels zweier Beziehungen verbunden, nämlich ihre Kontrolle über Ressourcen und ihr Interesse an Ressourcen. Akteure

handeln nach einem einzigen Prinzip, das sie bewegt, so zu handeln, daß die Befriedigung ihrer Interessen maximiert wird.“ (Coleman, 1991, S. 46).

Die Sozialen Tauschtheorien gleichen sich nicht in allen Einzelheiten. Ein Beispiel betrifft die Frage nach der Bedeutung der Reziprozitätsnorm. Nach Alvin Gouldner (1960) fungiert diese Norm (die verlangt, dass man sich für eine materielle oder immaterielle Zuwendung revanchieren muss) als Startmechanismus, der dazu beiträgt, dass sich ein sozialer Austausch ereignen und etablieren kann. Peter Blau vertritt dagegen die Auffassung, dass die Reziprozitätsnorm den sozialen Austausch zwar verstärken und stabilisieren kann, der fundamentale Startmechanismus für den Sozialtausch aber in den existentiellen Bedingungen des Tauschgeschehens und nicht in der Reziprozitätsnorm zu sehen ist. „In contrast to Gouldner [...] it is held here that the norm of reciprocity merely reinforces and stabilizes tendencies inherent in the character of social exchange itself and that the fundamental starting mechanism of patterned social intercourse is found in the existential conditions of exchange, not in the norm of reciprocity.“ (Blau, 1964a, S. 92). Im Einzelnen findet man in den verschiedenen Varianten der Sozialen Tauschtheorie also durchaus kontroverse Auffassungen und unterschiedliche Akzentsetzungen, gemeinsam ist ihnen allen allerdings die Auffassung, dass das Sozialverhalten der Menschen primär dem Nutzenprinzip unterliegt (zur Diskussion verschiedener Ansätze vgl. z. B. Emerson, 1976; Kroneberg, 2014).

2 Attraktivität der Tauschtheorie

Was ist attraktiv an dieser Betrachtungsweise? Ein wichtiger Aspekt ist wohl, dass sie einen nüchternen Blick auf eine ganze Reihe von Verhaltensweisen ermöglicht, hinter denen tatsächlich kaum mehr als ein instrumentelles Interesse an seinen Mitmenschen stecken dürfte, und zwar auch auf Verhaltensweisen, die nicht den Austausch von materiellen Gütern und Leistungen betreffen, sondern Dinge wie Anerkennung, Lob, Status, Rat und Zuwendung, Freundlichkeit und Unterstützung, Zeit und Geschenke. Auch bezüglich derartiger „Güter“ lässt sich trefflich mit tauschtheoretischen Begriffen hantieren, also mit ertrags- und kostenbezogenen Konzepten, mit Opportunitätskosten, Investitionskosten, direkten und indirekten Kosten, kostenlosen Belohnungen, komparativen Vorteilen und der zwanglosen Vorteilserlangung – sowie mit all den weiteren sich um das Tauschgeschehen herumrankenden Konzepten wie Interessen, Ressourcen, Kontrolle, implizites Verhandeln, Interdependenzen und Gleichgewicht. Attraktiv sind außerdem die manchmal überraschenden Folgerungen, die sich aus der tauschtheoretischen Betrachtung ableiten lassen. Ein Beispiel ist die logische Folgerung aus der Prämisse wechselseitiger Verpflichtungen, dass sich die Person einen uneinholbaren Vorteil in einer Sozialbeziehung schafft, die sie mit einem ersten freundlichen Akt begonnen hat. Als weiteres Beispiel sei die Aussage angeführt, dass der egoistisch motivierte Tausch Vertragstreue induziert. „It is a necessary condition of exchange that individuals, in the interest of continuing to receive needed services, discharge their obligation for having received them in the past.“ (Blau, 1964a, S. 92).

Große Attraktivität besitzt die Soziale Tauschtheorie wegen ihrer hohen Anschluss- und Erweiterungsfähigkeit. Sie lässt sich leicht und relativ zwanglos mit vielen psychologischen Konzepten verknüpfen, etwa mit dem des Anspruchsniveaus und dem des Anspruchsniveaus für Alternativen (Thibaut & Kelley, 1959). Ein anderes Beispiel ist die Möglichkeit, mit dem tauschtheoretischen Vokabular bedeutsame Machtphänomene

prägnant zu beschreiben (Emerson, 1962; Blau, 1964a; Nienhüser, 2016). Außerdem ist es mit Hilfe tauschtheoretischer Überlegungen möglich, strukturelle Aspekte des Sozialverhaltens zu beleuchten (Matiaske, 1999) und Fragen zu den Bedingungen der sozialen Integration und zur Veränderung sozialer Systeme zu behandeln (Blau, 1964a). Im Übrigen lassen sich mehr oder weniger lose Beziehungen der Tauschtheorie mit fast allen Arten des Sozialverhaltens außerhalb und innerhalb von Organisationen (Führung, Teamarbeit, Arbeitsmotivation, Konfliktverhalten, Identifikation, etc.) herstellen. Das liegt an der der Tauschtheorie innewohnenden Offenheit und man kann dies als Stärke auslegen.

3 Schwächen

Man kann diese Offenheit aber auch Unbestimmtheit nennen und darin eine Schwäche sehen, weil sie die Möglichkeit eröffnet, fast alle Deutungen konkreter Vorkommnisse tausch-theoretisch zu vereinnahmen. Die Gefahr der Willkür in der Ausdeutung von Ereignissen und Tatbeständen ist jedenfalls nicht zu unterschätzen. So legt das oben angeführte Kissinger-Zitat bereits in der Wortwahl ein Tauschgeschehen nahe. Es ist jedoch durchaus fraglich, ob in dem geschilderten Fall tatsächlich ein Tauschgeschäft vorliegt. Schließlich stand die Beziehung Kissinger-Nixon ohnehin vor ihrem Ende, eine Distanzierung von seinem Präsidenten hätte Kissinger daher vor allem Vorteile verschafft. Von Nixon selbst, seines Amtes und seiner Macht enthoben, hätte er jedenfalls nichts mehr zu befürchten gehabt. Tauschtheoretisch könnte man dem nun aber wiederum entgegenhalten, dass Kissingers Treue zwar nicht unbedingt dem persönlichen Verhältnis zu Nixon geschuldet war, eine öffentliche Abkehr jedoch einen Reputationsverlust (bei für Kissinger wichtigen Bezugsgruppen) bewirkt, also zwar keine direkten, aber doch indirekte Kosten verursacht hätte. Damit wäre die tauschtheoretische Ausdeutung zwar „gerettet“, aber nur unter Inanspruchnahme des Bezugsgruppenkonzepts und natürlich unter Ausschaltung anderer Ausdeutungen, etwa der, dass Kissinger tatsächlich der im Zitat angeführten (und von ihm als geltend unterstellten) Norm folgte oder der, dass es nicht seine Art war, als politischer Karrierist, sondern als prinzipientreuer Professor zu handeln.

Wie man ja generell fragen kann, ob die doch sehr schematische tauschtheoretische Betrachtung der Vielschichtigkeit konkreten Interaktions- und Sozialverhaltens gerecht werden kann, also etwa dem von Elizabeth Bennet und William Collins, von Hamlet und Ophelia, Eliza und Eugene Grant, Shen Te und Yang Sun oder, um einige reale Gestalten zu nennen, dem von Franz Kafka und Felice Bauer, Albert Dunlap und Robert Bosch, Jean Laffite und Pedro Claver. Man wird auch für diese und eigentlich auch für alle anderen Personen und ihre spezifischen Haltungen und Verhaltensweisen tauschtheoretische Erklärungen finden können. Man wird dabei aber einen langen Weg gehen und hierbei viele Annahmen machen und mehr oder weniger einsturzgefährdete Brückenhypothesen in Anspruch nehmen müssen – was die Überzeugungskraft der tauschtheoretischen Prämissen nicht eben stärken dürfte. Aber nicht nur in der Anwendung der Theorie, auch im tauschtheoretischen Aussagensystem selbst und in den mit ihm verknüpften Zusatzannahmen tun sich etliche Lücken auf, die sich nicht so ohne weiteres schließen lassen. Ein Beispiel ist die Aussage, dass sich über bestimmte Güter nicht verhandeln lasse, ohne ihren Wert zu schmälern oder gar ins Gegenteil zu verkehren (etwa über die Bewunderung, die man jemandem zukommen lassen will, vgl. Blau,

1964a). Warum kann man über diese Güter wohl nicht verhandeln? Diese Frage wäre von der Tauschtheorie ja gerade zu klären und nicht nur zu bemerken. Ein anderes Beispiel ist der Umgang mit extrinsischen Gütern. Nach Blau sind extrinsische Güter dadurch definiert, dass sie ihren Wert unabhängig von der Qualität der Beziehung gewinnen (Blau, 1964a). Das passt jedoch nicht zu der Behauptung, die Tauschwirkung auch der extrinsischen Güter sei größer, wenn die soziale Distanz der Interaktionspartner gering ist (Blau, 1964a), wenn Blau selbst also an anderer Stelle die Bedeutung eines wichtigen Beziehungsmerkmals für den Tauschwert herausstellt. Und noch ein Beispiel: Es ist zwar empirisch nachvollziehbar, dass der Gütertausch positive Gefühle (bei allen Gütern?) vermittelt (Blau, 1964a). Systematisch eingebunden ist diese Aussage in die Tauschtheorie aber nicht. Ähnliches gilt für die unterstellte umgekehrte Kausalrichtung, wonach eine positive Atmosphäre angeblich dem Gütertausch förderlich ist (Blau, 1964a). Und auch die Annahme, dass ein bewährter Gütertausch der sozialen Beziehung eine intrinsische Signifikanz verleiht (Blau, 1964a), ergibt sich nicht zwingend aus dem tauschtheoretischen Grundlagen und lässt sich daher nicht ohne Zusatzannahmen begründen. Immerhin muss man aber gerade Peter Blau zugutehalten, dass er die problematischen Seiten des Tauschgeschehens nicht ausblendet, die dessen gedankliche Durchdringung erschweren, also insbesondere dessen dialektische Natur und die sich damit verknüpfenden Paradoxa und Dilemmata (Blau, 1964a).

Ein zentrales Problem sozialwissenschaftlicher Theorien ist deren oft eingeschränkter Geltungsbereich. Die Tauschtheorie ist diesbezüglich keine Ausnahme. Das sieht man spätestens dann, wenn man die vielen unterschiedlichen Merkmale ins Auge fasst, die eine Tauschhandlung bzw. eine Tauschbeziehung aufweisen können: In welchem Zeitraum muss eine Gegenleistung erfolgen? Welche Gegenleistungen kommen in Frage? Gibt es (einvernehmliche) Maßstäbe, die die ausgetauschten Güter vergleichbar machen? Gibt es ein Tauschmedium? Gibt es Zeugen für das Tauschgeschäft? Gibt es Vorgaben, Routinen, Regeln, wie der Gütertausch zu erfolgen hat? Gibt es eine rechtliche Absicherung? Gibt es eine moralische Absicherung? Werden die Tauschhandlungen – in welcher Form auch immer – beglaubigt? Werden die wechselseitigen Verhaltensweisen thematisiert und (kontrovers?) diskutiert oder gar ausgehandelt? Wie gut klappt die implizite Verständigung? Was versprechen sich die Tauschpartner von ihrem Verhalten? Ist das Tauschgehen Element einer übergeordneten Tauschbeziehung? Sind mit dem Tausch direkt oder indirekt Tauschbeziehungen mit weiteren Tauschpartnern berührt? Wie groß ist die soziale Distanz zwischen den Tauschpartnern? Agieren die Tauschpartner aus einem bestimmten Rollenverständnis heraus? Geht es um eine ausgewählte Tauschepisode, dient der Tausch der Vorbereitung weiterer Tauschprojekte? Es ist wohl unmittelbar einleuchtend, dass man es, je nach Merkmal und je nach Merkmalkonstellation, mit sehr unterschiedlichen Gegebenheiten zu tun hat, die ihre je eigene Handlungslogik entfalten. Um diesem Tatbestand gerecht zu werden, wird in der Literatur beispielsweise zwischen dem ökonomischen und dem sozialen Tausch i. e. S. unterschieden. Als Unterscheidungsmerkmale dienen hierbei u. a. die Zeitperspektive, die Spezifizierung der Leistungen und die rechtliche Absicherung. Es handelt sich hierbei aber nur um eine sehr grobe Zuschreibung. Eine „reine“ Typisierung ist dies nicht, weil erstens sich die angeführten Merkmale nicht immer eindeutig bestimmen lassen und weil sie sich zweitens häufig überlappen. Auch hierzu ein Beispiel: Wenn jemand zu einer Abendgesellschaft eingeladen wird, dann bleibt in der Tat zunächst offen, wie er sich revanchieren sollte, dessen ungeachtet wird aber sehr wohl erwartet, dass er sich

revanchiert. Es gilt also auch in Bezug auf den sozialen Tausch die englische Redensart, wonach es so etwas wie einen „free lunch“ nicht gibt. Und es wird darüber hinaus erwartet, dass die Gegenleistung angemessen ist, man den Gastgeber also z. B. nicht mal einfach zum Schnellimbiss mitnimmt (Blau, 1964a). Genau spezifiziert wird die Gegenleistung also tatsächlich nicht, aber es herrscht durchaus auch keine völlige Freiheit. Und Analoges findet man durchaus auch im Austausch vorderhand wirtschaftlicher Güter. Auch hier ist der Tausch nicht immer rechtlich abgesichert, genau spezifiziert und zeitlich fixiert: Manch einer überlässt der Gartenhilfe die Festlegung ihres Lohnes, andere Hausherrn bezahlen nach Inspektion der Leistung nach Gutdünken; Nachhilfeunterricht erfolgt nicht selten unentgeltlich oder weit unter dem Marktpreis oder in Anpassung an die Möglichkeiten der Zöglingsfamilie; man nimmt kein Geld für die Bereitstellung einer Gerätschaft, die Hilfe bei der Steuererklärung, die Beaufsichtigung der Nachbarskinder usw. Und bei umfangreicheren und schwer kalkulierbaren Aufträgen verlässt man sich nicht selten darauf, dass der Auftragnehmer in Abhängigkeit von der anfallenden Arbeit einen fairen Preis für eine ordentliche Leistung macht. In analoger Weise verlassen sich viele Arbeitnehmer darauf, dass der Arbeitgeber ihr Engagements in irgendeiner Weise „vergütet“ (ein Tatbestand, der in der Literatur z. B. unter dem Stichwort des „psychologischen Vertrags“ thematisiert wird). Die Typisierung in ökonomischen und sozialen Tausch lässt sich jedenfalls nicht sozialontologisch sondern lediglich kultur- und zeitgebunden begründen. Doch wie auch immer man zu dieser Frage stehen will, wenn es um die Erklärung des konkreten Tauschgeschehens geht, wird man sich immer die relevante Gesamt-Konstellation der Tauschmerkmale vergegenwärtigen müssen, den Handlungskontext würdigen und die Spezifika der Handlungssituation.

4 Erkenntnisanspruch

Erfüllt die Tausch-Theorie überhaupt die Anforderungen, die an eine wissenschaftliche Theorie zu stellen sind? Diese Frage wird sehr unterschiedlich beantwortet. Im Kern ist die Tausch-Theorie eine Variante der Rational Choice Theorie (wozu man natürlich ebenfalls verschiedene Varianten findet, vgl. Esser, 1993; Kroneberg, 2014) und ist entsprechend mit deren Problemen behaftet. „Die Handlungslogik von ‚Moral-‘ und ‚Warenökonomie‘ unterscheidet sich [...] nicht: Ökonomischer wie sozialer Tausch lassen sich rational rekonstruieren.“ (Matiaske, 1999, S. 318). Die Urteile über die Rational Choice Theorie sind nicht selten vernichtend. Für Mario Bunge beispielsweise ist die Rational Choice Theorie nicht mehr und nicht weniger als Pseudo-Wissenschaft, konzeptionell „fuzzy“ und kritikimmun: „[R]ational-choice theorists are not interested in adverse empirical evidence: They feel certain that folk psychology and economic ‚rationality‘ (selfishness) suffice to understand the social world.“ (Bunge, 2009, S. 25, vgl. auch Bunge, 1989). Man findet allerdings auch unentschieden skeptische (Elster, 2007) und affirmative (Hechter & Kanazawa; 1997, Kroneberg & Kalter, 2012) Beurteilungen. Weil die Protagonisten oft von einem unterschiedlichen Wissenschaftsverständnis ausgehen, ist es nicht leicht, zu einem abgewogenen Urteil über die Qualität der Rational Choice Theorie und entsprechend über die wissenschaftliche Bedeutung der Sozialen Tauschtheorie zu gelangen. So wird verschiedentlich dafür plädiert, ganz bewusst vereinfachende und weitgehend inhaltsleere Grundaussagen zu wählen um diese dann in Annäherung an konkrete empirische Phänomene (etwa im Sinne einer „abnehmenden Abstraktion“) mit greifbaren Inhalten anzureichern (Lindenberg, 1992). Man kann dieses Vorgehen allerdings auch verfehlt finden, weil man der Auffassung ist, dass auch

die Basisaussagen (die Axiome, die Prämissen) von Theorien nicht nur Begriffshülsen enthalten, sondern grundsätzlich auch wahrheitsfähig, d. h., falsifizierbar sein sollten. Umgekehrt kann man aber auch eine instrumentalistische Haltung einnehmen und zufrieden damit sein, wenn einem die theoretischen Überlegungen dabei helfen, gute Voraussagen zu treffen und sei es nur „im Durchschnitt“ oder auf einer aggregierten Ebene. Und man kann noch bescheidener sein und sich damit begnügen, die von der Theorie zur Verfügung gestellte Begrifflichkeit zu benutzen, um empirische Tatbestände einzuordnen und mehr oder weniger frei gemäß sich aufdrängender Plausibilitäten zu interpretieren. Für diesen Zweck bietet die Soziale Tauschtheorie tatsächlich ein reiches Repertoire an Deutungsangeboten. Legt man dagegen die Maßstäbe an, die an eine realwissenschaftliche Theorie im engeren Sinne zu stellen sind (z. B. Nagel, 1961; Bunge, 1967), dann erweist sich das Aussagengerüst der Tauschtheorie allerdings als unbefriedigend. In gewisser Weise befindet sich die Tauschtheorie trotz ihrer recht langen Tradition immer noch im Stadium einer Proto-Wissenschaft. Sie gleicht eher einem konzeptionellen Bezugsrahmen als einer Theorie, d. h., sie kann als Heuristik gelten, als Perspektive, als spezifische Weise, die Welt zu betrachten. Damit erübrigt sich die Diskussion über den Wahrheitsanspruch der Sozialen Tauschtheorie, weil dessen Einlösung auf die Zukunft verschoben wird: „Eine Perspektive kann schwerlich als ‚an sich‘ richtig oder falsch angesehen werden, aber sie kann sich als mehr oder weniger fruchtbar erweisen, je nachdem, ob sie zu mehr oder weniger allgemeinen und informativen Theorien führt. Theorien bewähren sich an Fakten, Perspektiven dadurch, dass sie brauchbare Theorien ermöglichen.“ (Albert, 1967, S. 40).

5 Wirkmechanismen

Die Vertreter der Sozialen Tauschtheorie selbst sehen durchaus deren Grenzen. Das gilt jedenfalls für Peter Blau: „Social exchange as the term is used here, refers to voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others.“ (Blau, 1964a, S. 91) Blau schränkt den Geltungsbereich seiner Theorie damit erheblich ein, sie soll offenbar nur gelten, wenn die Protagonisten ihr Verhalten auch als sozialen Tausch verstehen oder, noch schärfer formuliert, die Soziale Tauschtheorie gilt nur, wenn sie gilt. Und wenn Nancy nicht weiß, was ihr fehlt (siehe den eingangs angeführten Dialog), dann kann die Soziale Tauschtheorie dazu auch nichts sagen.

Aber tatsächlich haben die Aussagen der Tauschtheoretiker, wenn man sie näher betrachtet, durchaus empirischen Gehalt, wenn auch mit unterschiedlicher Reichweite. Eher programmatischen Charakter haben Aussagen wie die, dass manche Güter keine Vorteile für die Tauschpartner haben, sondern nur als Symbole oder als Signale von Unterstützung und Freundlichkeit dienen (Blau, 1964a) oder die, dass Modalitäten des Austauschs dazu dienen, den Wert der getauschten Güter ab- bzw. aufzuwerten (Blau, 1964a). Für die Ausarbeitung der Tauschtheorie stellt sich die Aufgabe, derartige Aussagen theorieadäquat in ihr Aussagensystem einzubinden. Sehr bodennah sind die folgenden beiden Aussagen, die Blau im Zuge der Schilderung über die Durchführung seiner Studie „The Dynamics of Bureaucracy“ formuliert: „[O]fficials who have frequent informal contacts [...] tend to ask one another for information they need rather than some other official whom they might be officially expected to ask.“ (Blau, 1964b, S. 33) und „It is [...] deference, not merely respect, that the others pay the consultant for his

expert advice“ (Blau, 1964b, S. 37). Derartige Beobachtungsaussagen sind nicht im engeren Sinne theoretisch, sie dienen Blau eher als Inspiration bei der Entwicklung seiner Theorie, sie sind kontextgebunden und könnten sich in anderen Situationen auch leicht als falsch erweisen. Näher am theoretischen Kern seiner Theorie ist dagegen die folgende Aussage: „As experts were increasingly consulted, the value (utility) of the respect implicit in being asked one more for advice declined, and the value of the cost in time of giving another piece of advice increased.“ (Blau, 1964b, S. 36). Natürlich ist auch diesbezüglich fraglich, ob sich hierin wirklich eine Gesetzmäßigkeit zeigt, die immer gilt, ob also der Grenznutzen von positiven Zuwendungen mit zunehmender Häufigkeit oder Dauer notwendigerweise immer sinkt (etwa auch der von Freundschaftsdiensten, Matiaske, 2016). Denkbar sind ja ganz unterschiedliche Variablenbeziehungen.

Es ist wahrscheinlich nicht realistisch, von einer Theorie des Sozialverhaltens zu verlangen, dass sie in mathematisch exakter Weise die Veränderung von Nutzenfunktionen abbildet. Was man aber verlangen kann, ist, dass sie Aussagen über Wirkungsprinzipien macht, also die Mechanismen beschreibt, die die Zusammenhänge hervorbringen, die sich empirisch beobachten lassen. In den Texten von Blau und seinen Erläuterungen der Tauschtheorie finden sich durchaus Beispiele für solche Mechanismen. Angeführt sei hier lediglich seine Erklärung für die Wirksamkeit der relativen Deprivation. Samuel Stouffer et al. (1949) berichten in ihrer berühmten Studie über den „Amerikanischen Soldaten“ unter anderem darüber, dass die Militärpolizisten im Durchschnitt zufriedener mit ihren „langsamen“ Promotionen waren als die Luftwaffensoldaten mit ihren „schnellen“ Beförderungen. Verantwortlich für dieses kontraintuitive Ergebnis ist nach Auffassung der Autoren die Bezugsgruppenorientierung. Man misst den Wert von Belohnungen an den Belohnungen der Vergleichsgruppe, also an Personen, die für einen sichtbar sind und denen man sich zugehörig fühlt. Und bei den Militärpolizisten kam es relativ selten zu Beförderungen, bei den Luftwaffensoldaten dagegen eher häufig. Die Soldaten machten sich entsprechend ein je anderes Bild von der Beförderungspraxis. Blau schreibt dazu: „This pattern of relative deprivation, as Stouffer called it, reflects a principle of diminishing collective marginal utility. By distributing more rewards in a collectivity, the baseline of expectations is raised, and the value of increments in rewards to the collectivity declines.“ (Blau, 1964a, S. 318). Wir haben es also mit zwei Kausalbeziehungen zu tun. Zum ersten: Eine Beförderung hat durchaus einen hohen Wert und steigert die Zufriedenheit. Und zum zweiten: Wenn allerdings beobachtet wird, dass es relativ viele Beförderungen gibt, Beförderungen also nicht etwas Außergewöhnliches sind, dann mindert das den Wert der Beförderung und entsprechend wird die Zufriedenheit damit nicht dasselbe Ausmaß erreichen, als wenn es eher selten zu Beförderungen kommt. Die positive Belohnung der Beförderung wird konterkariert (bzw. genauer: wird vermindert) durch die Wahrnehmung, dass Beförderungen kein sonderlich knappes Gut sind.

Sozialwissenschaftliche Theorien sind Versuche ein tieferes Verständnis über das Zusammenspiel der im Sozialgeschehen wirkenden Kräfte zu gewinnen. Im Idealfall enthalten diese Theorien gesetzesartige Aussagen, also Aussagen, die mit Notwendigkeit gelten, die Tatbestände, Zusammenhänge und Abläufe beschreiben, die die Natur des menschlichen Sozialverhaltens ausmachen. Im Idealfall lassen sich damit die Mechanismen erkennen, die das Sozialgeschehen steuern und ihm eine Richtung geben. Für Jon