

Sadowski, Dieter; Pull, Kerstin; Schneider, Martin

**Working Paper**

Vertrauen: Voraussetzung oder Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen? - Gutenbergs Solidaritätsaxiom und die institutionenökonomische Unternehmenstheorie

Quint-Essenzen, No. 52

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Labor Law and Relations in the European Union (IAAEU), University of Trier

*Suggested Citation:* Sadowski, Dieter; Pull, Kerstin; Schneider, Martin (1998) : Vertrauen: Voraussetzung oder Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen? - Gutenbergs Solidaritätsaxiom und die institutionenökonomische Unternehmenstheorie, Quint-Essenzen, No. 52, Universität Trier, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG), Trier

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/51255>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

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

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## **Vertrauen: Voraussetzung oder Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen?**

### **– Gutenbergs Solidaritätsaxiom und die institutionenökonomische Unternehmenstheorie**

Dieter Sadowski, Kerstin Pull und Martin Schneider<sup>1</sup>

#### **Überblick**

- Der Beitrag untersucht die Stichhaltigkeit prominenter Kritik an der institutionenökonomischen Unternehmenstheorie.
- Die Kritiker halten wesentliche anthropologische und sozialpsychologische Annahmen der neueren Unternehmenstheorie, insbesondere die eines gewissen Mißtrauens, für falsch und unternehmenspraktisch für schädlich.
- Dieses Urteil beruht auf einer selektiven Wahrnehmung teils der verfügbaren Studien, teils der in den Unternehmen gewählten Problemlösungen für langfristig unsichere Arbeitsbeziehungen.
- Unternehmenstheorie sollte nicht annehmen, daß Vertrauen ein für allemal vorvertraglich gesichert werden kann, sondern zeigen, wie es immer wieder herzustellen ist.
- Die neuere empirische institutionenökonomische Unternehmenstheorie überwindet manche von GUTENBERG selbst eingeräumte axiomatische Verkürzung der produktionsorientierten Organisationstheorie.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Dieter Sadowski ist Direktor, Dr. Kerstin Pull und Dipl.-Vw. Martin Schneider sind Mitarbeiter des Instituts für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG) der Universität Trier, Postfach 18 12 30, D-54263 Trier.

## **A. Skeptische Urteile zur institutionenökonomischen Unternehmenstheorie**

In dem Vortrag „Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre“, den HORST ALBACH 1997 anlässlich des 100. Geburtstages von ERICH GUTENBERG in der Friedrich-Schiller-Universität Jena gehalten hat, faßt er die neueren, institutionenökonomischen Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre, auch und gerade in der Organisations- und Personalökonomie, als „Konfliktmodell“ zusammen. Das Konfliktmodell fuße auf der ungetesteten und nach ALBACHS Ansicht unwahren Annahme, daß Arbeitnehmer und Arbeitgeber – wie auch Kapitalgeber und -nehmer – unterschiedliche Interessen hätten, und es führe darüber hinaus zu unerträglichen und unwirtschaftlichen Verhältnissen:

„So durchzieht Mißtrauen alle Teilbereiche des Unternehmens, und alle Beteiligten sind vollauf damit beschäftigt, anreizverträgliche Verträge auszuhandeln, die das Mißtrauen in Grenzen halten, die einen Zusammenbruch des Gesamtsystems gerade noch verhindern.“ (ALBACH, 1997a, S. 1270)

Solchen Arbeiten stellt er die GUTENBERGSche Tradition des Solidaritätsaxioms gegenüber:

„Jeder Mitarbeiter im Betrieb verfolgt solidarisch dasselbe Ziel, nämlich das Unternehmensinteresse zu maximieren.“ (ebd., S. 1263)

Wer sich auf eine Produktion unter limitationalen Bedingungen einlasse – wo Arbeit und Kapital kein partieller Grenzertrag zugerechnet werden könne – habe für Solidarität votiert:

„Verhalten sich die Menschen im Betrieb je im eigenen Interesse optimal, dann ist bei gegebener Produktionsfunktion solidarisches Verhalten die erstbeste Lösung.“ (ebd., S. 1263)

In diesem „Harmoniemoell“ des Unternehmens gelten andere Regeln, und ein größerer Erfolg ist zu erwarten:

„Erfolgreiche Unternehmen brauchen keine Mitarbeiter zu entlassen, und wenn, so ist das keine konfliktstiftende Überraschung, denn die strategische Planung ist den Mitarbeitern ohnehin bekannt, da sie an ihrer Erstellung beteiligt waren.“ (ebd., S. 1274)

Nach ALBACHS Einschätzung ist die Annahme von Interessendivergenzen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern unplausibel und unproduktiv, jedenfalls nachdem in das Arbeitsverhältnis eingewilligt worden ist, denn diese Annahme hindere daran, die eigentlichen Kooperationsgeheimnisse zu erkennen.

„Harmonie kann also bei anfangs durchaus unterschiedlichen Zielsetzungen im Diskurs hergestellt werden.“ (ebd., S. 1277)

Die referierte Kritik ALBACHS scheint uns nicht nur deshalb bemerkenswert, weil sie einem wohl weitverbreiteten Unbehagen gegenüber der Opportunismusannahme der Institutionenökonomie pointiert Ausdruck verleiht und insofern als repräsentativ gelten darf. Sie ist bemerkenswert auch deswegen, weil sie von jemand vorgetragen wird, der allgemein als Vertreter institutionenökonomischer Unternehmenstheorie wahrgenommen wird.<sup>2</sup> Der theoretischen Nutzlosigkeit fügt ALBACH zudem einen für eine praktische Wissenschaft schwerwiegenden Vorwurf an. Das Aufgeben des Solidaritätsaxioms sei schädlich, es fördere das „Krebsgeschwür“ des Mißtrauens im Unternehmen (ALBACH, 1997a, S. 1270). Er wünscht, daß die Allgemeine Theorie der Unternehmung auf die Erkenntnis gründe, „daß Vertrauen das effizienteste Führungssystem ist“ (ebd., S. 1276).

Eine weitere Kritik an der zeitgenössischen mikroökonomischen Organisationstheorie verfolgt dieselbe Stoßrichtung: Nach FREY/OSTERLOH (1997, S. 309) bauen die mikroökonomisch fundierten Konzepte der Motivation von Arbeitnehmern fast ausschließlich auf der Annahme auf, daß Individuen um so mehr und härter arbeiteten, je höher die monetären Anreize seien. Den Individuen werde Eigennutz unterstellt, was opportunistisches, also auch hinterhältiges Verhalten einschließe. Intrinsische

---

2 Vgl. insbesondere den Beitrag zur Festschrift „Zur koordinationsorientierten Theorie der Unternehmung“ (1997b), den Band „Organisation – Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendungen“ (1989) sowie ALBACH/ALBACH (1989): „Das Unternehmen als Institution“.

Motivation und die Bedeutung von Unternehmensloyalität oder Vertrauen würden kaum behandelt – wobei ALBACH (1980) ausdrücklich als Ausnahme vermerkt wird. Die MikroökonomInnen entschuldigten sich damit, daß intrinsische Motivation schwierig zu analysieren und zu steuern sei; im übrigen rechtfertigten die Autoren des am weitest verbreiteten Lehrbuchs, MILGROM/ROBERTS (1992, S. 42), die extreme Karikatur der Opportunismusannahme damit, daß man vorsichtigerweise bei der Gestaltung von Anreizsystemen vom „worst case“ ausgehen solle. Das aber werfe große Probleme auf. FREY/OSTERLOH bezweifeln den Wert extrinsischer Belohnung als Verhaltensverstärkung und -disziplinierung nicht, heben aber mit Blick auf sozialpsychologische Studien hervor, daß extrinsische Belohnungen eine etwa vorhandene intrinsische Motivation gerade bei komplizierten Aufgaben verdrängen können: Mitarbeiter könnten „korrumpiert“ werden, indem sie die nicht ausdrücklich belohnten Aktivitäten zurückdämmen, sofern sie sich als fremdgesteuert oder in ihren Beweggründen nicht gewürdigt wahrnehmen. Die Verletzung impliziter Selbstverständnisse durch das Signal expliziter Belohnungen sei also gefährlich und könne teuer werden, weil es den Opportunismus – „eine besondere Form der extrinsischen Motivation, bei der keinerlei Normen respektiert werden“ (FREY/OSTERLOH, 1997, S. 316) – schüre, den es zu bekämpfen vorgebe:

„Die bei WILLIAMSON grundlegende Annahme des Opportunismus ist also keine gegebene Eigenschaft des Menschen, sondern eher eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.“ (ebd., S. 316)

Solche binnenwirtschaftswissenschaftliche Kritik ist um so erstaunlicher, als von außen, aus gesellschaftstheoretischer Perspektive, der neueren Organisationsökonomie andere als die hier zugeschriebenen Ziele zuerkannt werden: „Neben Vertrauen spielen Würde und Fairneß als Voraussetzung und Produkt personaler Beziehungen eine gewisse Rolle im verhaltenstheoretischen Design der Neuen Organisationsökonomie“ (WIELAND, 1997, S. 58) – wenn auch die theoretischen Herausforderungen die bisherigen Erfolge überwiegen (ebd., S. 68) und wenn auch, wie der soziologischen Diskussion aufgefallen sei, die Agency-Theorie vertrags- und sittenwidrige Intentionen vornehmlich auf Seiten der Agenten verorte (ebd., S. 44).

Auch wenn nicht ausdrücklich zitiert, dient das THOMAS-Prinzip vielen Kritikern der neueren Ansätze der Personal- und Organisationsökonomie als Argument: „Situations defined as real are real in their consequences.“ Zu Ende gedacht, legt die referierte Kritik nahe, diejenigen wissenschaftlichen Annahmen, die in der betrieblichen Praxis Vertrauen vergiften können, gänzlich aufzugeben. Sind Unternehmenstheorie, Personal- und Organisationsökonomie entsprechend umzuorientieren? Dies ist letztlich das Problem, dem wir uns in unserem Beitrag widmen wollen. Dazu wollen wir zunächst fragen, ob die Kritiker authentische Zustandsbeschreibungen und Entwicklungslinien gezeichnet haben oder ob sie nicht um ihrer Pointe willen gerade nuancierende und möglicherweise fruchtbare Entwicklungen ausgeblendet haben.

Denn selbst wenn die Pointierung von Aussagen ein legitimes Mittel wissenschaftlicher Argumentation ist, sollten die Kritiker der heutigen Institutionenökonomie vermeiden, einen Popanz aufzubauen. Schon 1991 hat ROBERT H. FRANK in „Microeconomics and Behavior“ viel von der angemahnten psychologischen Anreicherung mikroökonomischer Verhaltensannahmen als Lehrbuchwissen zusammengefaßt. KREPS (1990, S. 757) gesteht in einem weithin anerkannten Lehrbuch angesichts der Plausibilität unterschiedlicher Menschenbilder durchaus zu, daß ihm leider die methodischen Fertigkeiten fehlten, naheliegende Differenzierungen und Erweiterungen spieltheoretisch zu modellieren. Insofern rennt die Kritik offene Türen ein, und Lösungsvorschläge wären angezeigt. Deutliche Wegzeichen für eine ökonomische Theorie sogar moralischen Verhaltens – also von Wahlentscheidungen, die der Entstehung und Geltung von Normen dienen – resümiert KIRSCH (1994, S. 217ff.). Mit Verweis auf COLEMAN schreibt er:

„Der Mensch, wie er in dieser Theorie modelliert wird, hat nicht nur ‘self-interests’; er hat auch ein ‘interest in his own self’.“ (KIRSCH, 1994, S. 217)

Die Berücksichtigung von Handlungsmotiven, die neben dem Bestreben, „etwas *haben* zu wollen“, auch zugestehen, daß Menschen „jemand *sein* wollen“, wird weder von ALBACH noch von FREY/OSTERLOH explizit gefordert, wohingegen in HERBERT SIMONS (1991: 34) Organisationstheorie der Stolz der Arbeitnehmer schon einen wichtigen Platz hat. Solche Erweiterungen der Theorie rationaler Wahlentscheidungen, gerade an Arbeitsplätzen, sollte für die Organisationsökonomie ähnlich

produktiv sein wie AMARTYA SENS Kritik an der Einfachpsychologie der Wohlfahrtsökonomie.[1]

Diese wenigen Bemerkungen mögen genügen, die bemerkenswerte Ausweitung der institutionenökonomischen Perspektive zu belegen. Im folgenden wollen wir jedoch nicht in erster Linie programmatisch die Annahmen der neueren Institutionenökonomik diskutieren (vgl. hierzu WILLIAMSON, 1993). Vielmehr werden wir uns, da die vorgestellte Kritik auch uns gilt (vgl. FREY/OSTERLOH, 1997, S. 307), exemplarisch anhand eigener Forschungsarbeiten mit der Kritik auseinandersetzen.

## **B. Kritische Stilisierungen und tatsächliche Theorieentwicklungen**

Der Vision vom Harmoniemodell des Unternehmens unterliegen zumindest implizit bestimmte Vorstellungen darüber, welcher Art die von einer Unternehmensverfassung zu lösenden Kooperationsprobleme sind und auf welche Weise diese Probleme gelöst werden können bzw. sollten. Kooperationsprobleme sind in dieser Sicht im wesentlichen vorvertraglicher Natur und entstehen aus der anfänglichen reziproken Unsicherheit über die Vertrauenswürdigkeit des Gegenüber. Sie lassen sich vorvertraglich lösen durch das Bemühen des Unternehmens um „Selbstselektion von Mitarbeitern, die Vertrauen in das Unternehmen setzen“ und werden gestützt durch Karrieremuster, die „darauf abgestellt [sind], das gegenseitige Vertrauen zu vertiefen“ (ALBACH, 1997a, S. 1276). Die Sicherung des gegenseitigen Vertrauens kommt quasi „von innen“, externe Mechanismen zur Kooperationssicherung, wie etwa der Gesetzgeber sie bereitstellen könnte, werden nicht benötigt.

Die Stilisierung institutionenökonomischer Analysen als Konfliktmodell hingegen konzentriert sich auf Interessengegensätze und daraus resultierende Konflikte, auf Mißtrauen und die „Angst vor Übervorteilung“ (ALBACH, 1997a, S. 1270). Sie ist damit nicht nur „Karikatur [des] wissenschaftlichen Anliegens“ ihrer Vertreter – wie ALBACH selbst zu bedenken gibt (ebd., S. 1270), sondern blendet wesentliche

Fragestellungen der Institutionenökonomie, wie etwa die nach der Bedeutung von Unsicherheit in der Unternehmensumwelt, einfach aus.

Im folgenden werden wir dreierlei versuchen. Wir werden zunächst am Beispiel der institutionenökonomischen Analyse von Unsicherheit in der Unternehmensumwelt deutlich machen, daß Institutionenökonomie mehr ist als die Analyse von Konfliktregelungsmechanismen, und aufzeigen, daß die Berücksichtigung der im Harmoniemodell in ihrer Bedeutung unterschätzten unternehmensexogenen Unsicherheit zu Implikationen führt, die zum Verständnis personalpolitischer Praxis beitragen (Abschnitt I). Im Anschluß daran werden wir auch für die von ALBACH (1997a, S. 1269) als „Kernstück“ der institutionenökonomischen Unternehmenstheorie ausgemachten nachvertraglichen Konfliktregelungsmechanismen aufzeigen, daß diese durchaus bedeutsam für die betriebliche Praxis sind und ihre Analyse ebenfalls beobachtbares Unternehmensverhalten erklären helfen kann (Abschnitt II). In einem letzten Punkt werden wir schließlich auf die Bedeutung der im Harmoniemodell keine Rolle spielenden unternehmensexternen Konfliktregelungsmechanismen eingehen und offenlegen, inwiefern eine institutionenökonomische Analyse zu rechtspolitisch relevanten Schlüssen zu führen in der Lage ist (Abschnitt III).

## **I. Die Bedeutung allgemein unsicherer Unternehmensumwelten für das Verständnis langfristiger Kooperation**

Konjunkturzyklen und technologische Entwicklungen lassen sich nicht verlässlich vorhersagen. Sie stellen eine Unsicherheit dar, die nicht in Informationsasymmetrien oder gar opportunistischen Absichten der Vertragspartner im Unternehmen gründet; sie trifft vielmehr Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Eigentümer und Manager einer Unternehmung gleichermaßen, sie ist symmetrisch. Diese Unsicherheit in der Unternehmensumwelt stellt ein Entscheidungsproblem dar, das ebenfalls institutionenökonomisch untersucht werden kann. Wie ein personalpolitischer Instrumentenmix unter Risiko aussehen könnte, kann ein „Portfoliokalkül“ zeigen (vgl. SCHNEIDER, 1997). Danach stimmen Arbeitgeber angesichts konjunktureller Schwankungen ihren Beschäftigtenstand, die Arbeitszeit sowie das Lohnniveau so aufeinander ab, daß die re-



sultierenden Gesamtrisiken in Grenzen gehalten werden. Die Variabilität der Beschäftigung hängt auch von der Risikoeinstellung der Unternehmensleitung ab. Unsicherheit in der Unternehmensumwelt hat hier personalpolitische Konsequenzen, ohne daß Mißtrauen oder Informationsdifferenzen der betrieblichen Akteure unterstellt werden müssen.

In diesem Portfolioansatz kommt den unternehmensinternen Anpassungsleistungen der Mitarbeiter, deren Innovationsfähigkeit und breiter Einsetzbarkeit, eine zentrale Bedeutung für das Risikomanagement zu. Dies greift die Erkenntnis der Theorie interner Arbeitsmärkte auf, wonach es für Arbeitgeber vorteilhaft sein kann, auf Personalabbau auch in Absatzeinbrüchen zu verzichten und Arbeitnehmer statt dessen zu „horten“, um dadurch betriebsspezifische Qualifikationen langfristig sichern zu können (vgl. etwa SENGENBERGER, 1987). Eine beschäftigungsstabilisierende Strategie im Rahmen eines internen Arbeitsmarktes wird sinnvoll, wenn die Produktionsbedingungen so erratisch und wenig vorhersehbar sind, daß betriebsspezifische Kompetenzen wertvoll werden. Zu solchen Kompetenzen werden dabei immer wieder eine hohe Motivation, die Kooperationsfähigkeit der Arbeitnehmer und spezifische Kenntnisse über Abläufe im Unternehmen gezählt.

Weder in Theorien interner Arbeitsmärkte noch in der erwähnten Portfoliotheorie wird Mißtrauen oder Opportunismus der Akteure unterstellt. Vielmehr macht die symmetrische Unsicherheit auf den Märkten des Unternehmens eine Personalpolitik plausibel, die Anpassungsleistungen der Mitarbeiter fordert und fördert. Deren Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit wird aber durch eine langfristige Beschäftigung und eine harmonisch-kooperative Atmosphäre im Betrieb gesteigert, die damit als bedingt und nicht als vorvertraglich gesichert gesichert gedacht werden kann. Ergebnis der Analyse ist somit hier die Erkenntnis, daß harmonische Arbeitsbeziehungen im Arbeitgeberinteresse liegen können, und zwar um so eher, je erratischer die Unternehmensumwelten sich darstellen.

## II. Der Aushandlungscharakter langfristiger Arbeitsvertragsbeziehungen

Die betriebliche Praxis ist nicht nur durch die Vertragsparteien symmetrisch treffende Unsicherheit über die künftige Entwicklung in der Unternehmensumwelt gekennzeichnet, sondern insbesondere auch dadurch, daß jede der Vertragsseiten im Arbeitsverhältnis, Arbeitnehmer wie Arbeitgeber, immer wieder Informationsvorsprünge gegenüber der anderen Seite hat und diese auch zu ihren Gunsten auszunutzen in der Lage ist: So wird der Arbeitgeber typischerweise besser darüber informiert sein, wie gut es um den Betrieb steht, ob und gegebenenfalls welche Management-Fehler begangen wurden; der Arbeitnehmer hingegen wird besser wissen, wie gut er sich angestrengt hat, ob ihm bei der Arbeit Fehler unterlaufen sind und inwiefern diese vermeidbar waren. Diese Informationsvorsprünge entwickeln sich im laufenden Vertragsverhältnis und sind vorvertraglich weder antizipierbar noch lösbar; die resultierenden Risiken bzw. Unsicherheiten sind darüber hinaus so eng miteinander verwoben, daß in der Regel weder für die Vertragspartner selbst noch für einen Dritten entscheidbar ist, wer wofür verantwortlich gemacht werden sollte. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß die Risiken, die im Verhalten der Personen begründet liegen, sich mit den oben angesprochenen unternehmensexogenen Unsicherheiten auf den Märkten vermischen. Damit scheint selbst eine nachvertragliche Lösung nicht ohne weiteres erreichbar (PULL, 1994).

Wer jedoch glaubt, im Arbeitsverhältnis auftretende Interessenkonflikte sogar bereits vorvertraglich und durch Selbstselektion der Arbeitsvertragsparteien lösen zu können, definiert fast alle Probleme der Personalpolitik weg, jedenfalls alle, die mit Langfristigkeit zu tun haben.[2] Als Konsequenz aus der Bedeutung nachvertraglicher Probleme erscheint die Sicht des Unternehmens als dauerhaft ausgehandelter Organisation („negotiated enterprise“) angemessen, die grundlegend nicht nur bei AOKI (1984) ist, der unternehmenstheoretischen Ernst mit ALBACHS gewogener Zielfunktion macht, sondern auch in der aushandlungstheoretischen Arbeit PULLS (1996), in der der Aushandlungscharakter von Arbeitsverträgen – und zwar eben nicht nur der juristischen Verträge, sondern gerade auch der impliziten Vereinbarungen und gemeinsamen Situationsdeutungen, also der Arbeitsbeziehungen schlechthin – entfal-

tet wird. Läßt man sich auf diese Idee ein, dann ist im Arbeitsvertrag nicht nur mit Verhandlungsmanövern zu rechnen, sondern auch damit, daß sich die Verteilung von Verhandlungsmacht über den Konjunkturzyklus und technologische Entwicklungen hinweg im Zeitablauf ändern mag: Würde nun etwa technologischer Wandel mitgedacht im Harmoniemodell, in dem sämtliche Probleme bereits vorvertraglich gelöst sind, was hieße dann noch die vorgängige Einigung auf eine linear-limitationale Produktionsfunktion?[3]

Langfristige Zusagen und Bindungen des Unternehmens an die Arbeitnehmer über Konjunkturkrisen und unvorhersehbare technologische Entwicklungen hinweg mögen dann zwar wünschenswert erscheinen, sie dürften jedoch kaum einzuhalten und damit unglaubwürdig und letztlich nicht praktikabel sein. Es geht dabei an dieser Stelle nicht um Überzeugungen, die man teilen mag oder nicht, sondern um das reale Problem der unterentwickelten Selbstbindungsfähigkeit von Unternehmen, ihrer mangelnden (oder jedenfalls nur für ausgewählte Teilbereiche auszumachenden) Fähigkeit, rechtsverbindliche Ansprüche an sich selbst dauerhaft zu begründen (PULL, 1996, S. 15-17; SADOWSKI, 1990), das zu lösen – und nicht wegzudefinieren – Aufgabe der personalpolitischen Praxis ist. Daß die Praxis dabei vielfältige Lösungswege gefunden hat, zeigt etwa ein Blick auf die Beschäftigung Schwerbehinderter, die – wie SADOWSKI/FRICK (1989) zeigen können – letztlich weder gesetzlich erzwungen ist, noch rein moralischen Überlegungen folgt (wie dies das Harmoniemodell wohl nahelegen würde). Die Beschäftigung der in der Regel erst im Verlaufe ihres Erwerbslebens schwerbehindert gewordenen Arbeitnehmer ist vielmehr sinnvoll interpretierbar als Signalinvestition des Unternehmens, als Zeichen dafür, daß das Unternehmen fair mit seiner Arbeitnehmerschaft umzugehen bereit ist. Neu zu rekrutierende Arbeitnehmer bzw. solche mit einer kurzen Betriebszugehörigkeitsdauer können so erkennen, daß das Unternehmen langfristige Bindungen einzugehen bereit ist, sie haben Grund, ihm und seiner Führung zu vertrauen, und sind im Gegenzug bereit, ihren Teil zum Unternehmenserfolg beizutragen. Hätte sich das Unternehmen „einfach so“, per Vertrag, langfristig binden können, wäre der Umweg über solche Signale kaum nötig und wohl auch nicht zu beobachten. Vertrauen ist erst dann sinnvoll als „effizienteste[s] Führungssystem“ zu bezeichnen, wenn die institutionenöko-

nomische Einsicht in die mangelnde Bindungsfähigkeit von Unternehmen geteilt wird. Vertrauen ist in einem solchen institutionenökonomischen Ansatz stets bedingt und prekär, und zwar aus theoretischer Einsicht, nicht aus misanthropischer Skepsis.

### **III. Die Sicherung langfristiger Arbeitsvertragsbeziehungen durch Recht**

Wenn „Arbeitsverträge“ langfristige Beziehungen sind, die aufgrund unvorhersehbarer technologischer und marktlicher Entwicklungen immer wieder der nachvertraglichen Aktualisierung bedürfen und in denen Glaubwürdigkeit und gegenseitiges Vertrauen immer nur vorläufig gesichert werden können, so fragt sich, ob nicht unternehmensexterne institutionelle Einflüsse die Unsicherheiten reduzieren können. Mitunter wird dem Arbeitsrecht gerade die Aufgabe zugewiesen, die notorische Offenheit von Arbeitsverträgen zu begrenzen [4], und zwar vor allem dann, wenn der vielbeschworene Reputationsmechanismus versagt.[5]

Mitbestimmungspflichten, wie sie dem deutschen Betriebsrat rechtlich zugesprochen sind, modifizieren den Charakter der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen. Wie FRICK (1997) zeigt, kann ein Betriebsrat als eine glaubwürdige „collective voice“-Institution fungieren: Indem er Unzufriedenheiten der Arbeitnehmer artikuliert, aber den Arbeitnehmern gleichzeitig Informationen über die Situation des Unternehmen glaubhaft vermitteln kann, fördert er das innerbetriebliche Vertrauen. Dies zeigt sich u.a. darin, daß in Betrieben mit Betriebsrat die Zahl arbeitnehmerseitiger Kündigungen systematisch niedriger ist als in Betrieben ohne Betriebsrat. FRICK kommt zu dem Schluß, daß den Informationspflichten des Managements „ein nennenswerter ‘Gewinn’ in Form einer erhöhten Betriebsbindung, Motivation und Loyalität der Beschäftigten gegenüber[steht], d.h. die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern bei geplanten Entlassungen wirkt offenkundig mittelbar produktivitäts- und effizienzsteigernd“ (FRICK, 1997, S. 268). Zentral ist dabei die Tatsache, daß die Informationsrechte des deutschen Betriebsrats, im Unterschied zu denen britischer Arbeitnehmervertretungen etwa, arbeitsrechtlich verankert und damit den Unternehmen oktroyiert sind; erst diese verbindliche Verankerung verleiht der Institution Betriebsrat Glaubwürdigkeit bei den Beschäftigten: Die Mehrzahl der Unternehmen

würde sich freiwillig sicher nicht den Informationsverpflichtungen, wie sie das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht, unterwerfen. Dies wäre der Argumentation FRICKS zufolge auch vergebens, da einer vom Management eingesetzten Arbeitnehmervertretung letztlich die Glaubwürdigkeit fehlen müsste.

Offenbar können Institutionen, die vom Einzelunternehmen nicht selbst bereitgestellt werden können, die innerbetriebliche Kooperation fördern. Diese lässt sich, ähnlich wie für die betriebliche Mitbestimmung, etwa auch für den Kündigungsschutz und die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat untersuchen. Theoriestrategisch legt dies internationale Institutionenvergleiche nahe, um die innerbetrieblichen Kooperationsbedingungen in verschiedenen rechtlichen Regimen herauszuarbeiten.[6] In einem solchen Forschungsansatz gelten Vertrauen und Kooperationsfähigkeit, die „Harmonie“ im Betrieb, wiederum nicht als von vorneherein gesichert, sie müssen vielmehr immer neu hergestellt werden. Dabei wird die unternehmensexterne Einbettung betrieblicher Kooperation im institutionenökonomischen Zugang deutlich; die tatsächliche Vorteilhaftigkeit einer bestimmten Institution im Hinblick auf Kooperation und langfristige Effizienz sollte im Einzelfall geprüft, nicht als vorvertraglich gesichert postuliert werden.

### **C. Die institutionenökonomische Zukunft der Unternehmens- theorie**

Die jüngst vorgetragene scharfe Kritik an der institutionenökonomischen Unternehmenstheorie, welche ungerechtfertigterweise die Grundlagen erfolgreicher Unternehmensführung verkenne und, schlimmer noch, verbaue, ist unseres Erachtens nicht gerechtfertigt. Sie ist hilfreich insofern, als sie davor warnt, zu einer Verdinglichung werden zu lassen, was, wie das Solidaritätsaxiom GUTENBERGS, theoriegeschichtlich nur eine vereinfachende Annahme war: Akteure, die grundsätzlich zu Opportunismus neigen. Die Opportunismus-Annahme kann jedoch nicht vollkommen weltfremd sein, sonst sollten sich alle Koordinationsprobleme und Verteilungskonflikte wie in romantischen Liebesbeziehungen lösen lassen. Die Institutionenökonomie stellt nicht die Unmöglichkeit von Kooperation und Vertrauen, sondern, im Gegenteil, mit ihrem

Nutzen ihre Prekarität in den Vordergrund. Dies ist kein generalisierter Pessimismus HOBESScher Prägung: homo homini lupus, oder ökonomischer MACCHIAVELLISMUS (WILLIAMSON, 1993, S. 105), wohl aber die lebenspraktische Einsicht, daß Naivität nur unter Engeln keine Ausbeutung riskiert. Die neuere Unternehmenstheorie untersucht die Vorteilhaftigkeit organisatorischer Arrangements unter der Maßgabe individueller Rationalität, sie gesteht den Individuen auch Einsicht in die Bedingungen gelingender Kooperation zu und eben auch einsichtsgeleitetes kooperatives Handeln, bei Bondinginvestitionen oder Verhandlungskompromissen etwa, ja sogar eine gewisse Neigung, es immer erst einmal kooperativ zu versuchen (AXELROD, 1984). Aber die neuere Personal- und Organisationsökonomie begreift ihre Individuen als vorsichtig, bedingt entscheidend und zu Sanktionen bereit. In langfristigen Kooperationsbeziehungen ist Vertrauen und Solidarität immer wieder herzustellen, gegenseitige Verlässlichkeit kann weder unbedingt noch durch Einmalentscheidungen entstanden gedacht werden. Reputation ist ein wichtiges Kapital, es kann zwar schnell verspielt, aber nur langsam aufgebaut werden.

Wir denken, daß die Logik relationaler Verträge wichtige personalwirtschaftliche und unternehmenstheoretische Einsichten und Handlungsempfehlungen begründen kann. Sie lenkt den Blick auf symmetrische Unsicherheit und auf die Aufgabe dauernder Loyalitätssicherung auch bei asymmetrischen Informationsverteilungen, und sie hält die Einsicht wach, daß die moralisch und rechtlich in- und außerhalb der Unternehmen geltenden Normen die Organisations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mitbestimmen.[7]

Die theoretischen Konsequenzen lauten: Personalwirtschaftliche Entscheidungen sind *erstens* so zu modellieren, daß empirisch beobachtbare organisatorische Lösungen bilateraler, aber auch unternehmenskollektiver Probleme erklärt werden können. *Zweitens* ist zumindest die Rechtsabhängigkeit effizienter glaubwürdiger Arrangements zu entfalten, um die Politik zur Regulierung von Unternehmen zu informieren. Sogar unsere wenigen, bescheidenen Belege nähren den Optimismus, daß es bald gelingen sollte, institutionenökonomische und produktionstheoretische Traditionen miteinander zu verbinden und damit ERICH GUTENBERGS fruchtbare, von ihm selbst als zu vereinfachend empfundene, heuristisch begründete Abstraktion [8] zu erwei-

tern.[9] Wir als PersonalökonomInnen halten die Jenenser Festrede ALBACHs für eine provokante Ablenkung davon, daß er selbst in seiner angekündigten „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ diese (institutionenökonomische) Zukunft der Allgemeinen Theorie des Unternehmens entscheidend voranbringen wird:

„In ihr verschmelzen Produktionstheorie, Vertragstheorie und Spieltheorie zu einer methodischen Einheit.“ (ALBACH, 1997b, S. 29).

## **Zusammenfassung**

In einem Aufsatz zu Ehren GUTENBERGs hält ALBACH wesentlichen Strömungen der neueren institutionenökonomischen Unternehmenstheorie vor, sie überzeichneten die Bedeutung opportunistischer Vorteilssuche in Unternehmen und trügen so erst entscheidend zur tatsächlichen Ausbreitung von Opportunismus bei. ALBACH schätzt ein „Harmoniemo­dell“, bei dem vorvertraglich alle wesentlichen Konflikte ein für allemal geklärt würden und fortan Solidarität im Unternehmen bestehe, als authentischer und nützlicher ein. Wir zeigen, daß diese und ähnliche Kritik einem Zerrbild der neueren institutionenökonomischen Unternehmenstheorie gleichkommt. Theoretische Einsicht und Unternehmenspraxis belegen die Notwendigkeit dauernder nachvertraglicher Sicherung von Vertrauen sowie deren rechtlicher Stabilisierung, auch und gerade bei unternehmensexterner Unsicherheit. Vertrauen erscheint damit weitgehend als ein Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen – und nicht als deren Voraussetzung. Daher halten wir es für einen wichtigen Fortschritt, wenn die neuere institutionenökonomische Unternehmenstheorie von den Vereinfachungen des GUTENBERGschen Solidaritätsaxioms abrückt.

## **Summary**

In a paper in GUTENBERG's honour, ALBACH criticizes major strands of the new institutional theory of the firm for exaggerating the importance of opportunistic behaviour and contributing thereby to the propagation of opportunism within organizations.

ALBACH proposes a „harmony model“, where the major conflicts are resolved once and for all pre-contractually and where solidarity between firm members is guaranteed henceforth. In ALBACH's view, such a model conforms more closely with reality and offers a more promising research route. We argue that criticisms of this type draw a caricature of the new institutional theory of the firm. Both theoretical considerations and practice in organizations prove that trust has to be fostered and secured permanently and that regulation can help stabilize the labour contract. Therefore, trust should be regarded predominantly as the result of efficient employment relations, rather than their prerequisite. The fact that the new institutional economists overcome the GUTENBERGian solidarity axiom and diverge from a harmony model should be considered an important progress.

## **Literatur**

- Albach, H. (1980): Vertrauen in der ökonomischen Theorie. Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 136(1980): 2-21.
- Albach, H. (1982): Organisations- und Personaltheorie, in: Koch, H. (Hg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Wiesbaden: 1-22.
- Albach, H. (Hg.) (1989): Organisation – Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendung. Wiesbaden 1989.
- Albach, H. (1997a): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67(1997): 1257-1283.
- Albach, H. (1997b): Zur koordinationsorientierten Theorie der Unternehmung, Beitrag zur Festschrift für Erich Gutenberg, anlässlich seines 100. Geburtstages, Manuskript.
- Albach, H. (1997c): Wirtschaftswissenschaft im Dienst von Effizienz und Gerechtigkeit, in: Plinke, W. (Hg.): Wirtschaftswissenschaft in christlicher Verantwortung - Ehrenpromotion von Wilhelm Krelle in der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin 1997: 1-26.
- Albach, H.; R. Albach (1989): Das Unternehmen als Institution. Rechtlicher und gesellschaftlicher Rahmen. Wiesbaden 1989.



- Aoki, M. (1984): *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford.
- Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York.
- Cleff, Th. (1997): *Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang*. München, Mering.
- Frank, R.H. (1991): *Microeconomics and Behavior*, New York.
- Frey, B.S./M. Osterloh (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft* 57(1997): 307-321.
- Frick, B. (1997): *Mitbestimmung und Personalfuktuation*. München, Mering.
- Furubotn, E.G. (1988): Codetermination and the Modern Theory of the Firm. *Journal of Business* 61(1988): 165-181.
- King, St.P. (1997): Oligopoly and Overtime. *Labour Economics* 4(1997): 149-165.
- Kirsch, G. (1995): Kommentar. *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie* 14(1995): 216-225.
- Kreps, D.M. (1990): *A Course in Microeconomic Theory*. Princeton, N.J.
- La Porta, R. et al. (1997): Trust in Large Organizations. *American Economic Review* 87(1997): 333-338.
- Lewin, S.B. (1996): Economics and Psychology, *Journal of Economic Literature* 34(1996): 1293-1323.
- Lindbeck, A./D.J. Snower (1995): *Restructuring Production and Work*. Institute for International Economic Studies. Stockholm, Seminar Paper No. 602. Dec. 1995
- Milgrom, R./J.Roberts (1990): The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *American Economic Review* 80(1990): 511-28.
- Milgrom, R./J. Roberts (1992): *Economics, Organization, and Management*, Englewood Cliffs, N.J.
- Pull, K. (1994): Risikoallokation im Arbeitsvertrag. *Managementforschung* 4(1994): 219-266.
- Pull, K. (1996): *Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung*. München, Mering.

- Sadowski, D. (1990): Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen? In: Semlinger, K. (Hg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt/Main: 93-110.
- Sadowski, D., U. Backes-Gellner (1997): Der Stand der betriebswirtschaftlichen Arbeitsrechtsanalyse, in: H. Albach, K. Brockhoff (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Rechtsentwicklung, ZfB-Ergänzungsheft 4/97, 83-94.
- Sadowski, D./B. Frick (1989): Unternehmerische Personalpolitik in organisationsökonomischer Perspektive: Das Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22(1989): 408-418.
- Schneider, M. (1997): Risikomanagement in der Personalpolitik: Personalanpassungen als Portfolioentscheidung. In: Kossbiel, H. (Hg.): Modellgestützte Personalentscheidungen, München, Mering: 107-128.
- Selznick, Ph. (1969): Law, Society, and Industrial Justice, New Brunswick/London 1969.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich: Frankfurt/Main, New York.
- Simon, H.A. (1991): Organizations and Markets. Journal of Economic Perspectives, 5(1991): 25-44.
- Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation, Tübingen.
- Vanberg, V. (1994): Organizations as Constitutional Systems, in: id.: Rules and Choice in Economics. London/New York: 125-143.
- Wieland, J. (1997): Die Neue Organisationsökonomik – Entwicklung und Probleme der Theoriebildung. In: G.Ortmann et al. (Hg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag: 33-66.
- Williamson, O.E. (1993): Opportunism and its Critics. Managerial and Decision Economics 14(1993): 97-107.

---

[1] Vgl. zum schwierigen Verhältnis von Psychologie und Rational-Choice-Theorien LEWIN (1996).

---

[2] Das stellt sich genauso dar aus der politischen Sicht des Unternehmens (VANBERG, 1982, 1994), einer in der ALBACHSchen Kritik unbeachteten, gleichwohl fruchtbaren Fragestellung der Unternehmenstheorie, in der unter anderem die Bereitstellung unternehmensöffentlicher Güter verhandelt wird. Auch dort wird klar, daß unter Freien zwar im Gesellschaftsvertrag vieles gelöst werden muß und kann (Entscheidungsverfahren über die Nutzung der gepoolten Ressourcen, Richtlinien über die Verwendung des Poolertrages), daß aber auch in der *nachvertraglichen* (oder dort: *postkonstitutionellen*) Phase noch genügend Probleme bleiben, die nicht mit einfachen extrinsischen Belohnungen oder „high-power incentives“ gelöst werden können, sondern komplexe, genauer wohl multiplexe (d.h. komplex auf mehreren Ebenen) organisatorische Arrangements und notgedrungen die Kombination von „low power incentives“ verlangen.

[3] FURUBOTN (1988) hat die Möglichkeit dynamischer Ineffizienz mitbestimmter Technologien trotz statischer Effizienz gezeigt.

[4] Vgl. jüngst SADOWSKI/BACKES-GELLNER (1997) und als sozialwissenschaftlichen Klassiker SELZNICK (1969).

[5] Vgl. hierzu ALBACHS (1997c), S.15) Diskussion von KRELLES Arbeiten zum ökonomischem Wert von anständigem und verlässlichem Spielen als ethische Investition in Reputation oder „Persönlichkeit“.

[6] Vgl. die empirischen Einstellungsuntersuchungen im Acht-Länder-Vergleich von CLEFF (1997).

[7] Vgl. die Literatur und einen internationalen Querschnittsvergleich bei LA PORTA ET AL. (1997).

[8] Vgl. die Genese der organisationstheoretischen Sicht GUTENBERGS seit seiner Habilitation in ALBACH (1982).

[9] Vgl. MILGROM/ROBERTS (1990) und LINDBECK/SNOWER (1995); für Absatzmarktabhängigkeiten in unterschiedlichen institutionellen Umwelten: KING (1997).