

SCHÄFFER

POESCHEL

**Arnold Picot / Helmut Dietl / Egon Franck /
Marina Fiedler / Susanne Royer**

Organisation

Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht

7., aktualisierte Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Studierende finden die Musterlösungen zu den Aufgaben im Buch unter
www.sp-mybook.de, Buchcode: 3435-orga

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
www.sp-dozenten.de



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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.

Print ISBN 978-3-7910-3435-5 Bestell-Nr. 20465-0002
EPDF ISBN 978-3-7992-6978-0 Bestell-Nr. 20465-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennborg
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Printed in Germany
September 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

1

Zur Entstehung und Lösung des Organisationsproblems

Leitfragen

Knappheit und Wirtschaften

- ▶ Was heißt Knappheit?
- ▶ Inwiefern lässt sich Knappheit durch Wirtschaften bewältigen?
- ▶ Welche Mängel lassen sich im Prozess des Wirtschaftens beobachten?

Das Organisationsproblem

- ▶ Was versteht man unter dem Organisationsproblem?
- ▶ Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

- ▶ Was sind Institutionen und welche Rolle spielen sie bezüglich der Lösung des Organisationsproblems?

Der gewählte Bezugsrahmen

- ▶ Welche Sichtweise auf Organisation wird in diesem Buch gewählt?
- ▶ Was zeichnet die spezifische Struktur einer angewandten Organisationslehre aus?
- ▶ Welche Organisationsebenen lassen sich voneinander abgrenzen?

Wir alle verbinden etwas mit dem Begriff »Organisation«. Wir müssen unser Studium »organisieren«, aber auch die eine oder andere Party. Wir sind Mitglied in Organisationen wie Greenpeace oder werden von Förderorganisationen wie dem Deutschen Akademischen Austauschdienst DAAD bei der Bewerksstellung von Auslandssemestern unterstützt. Wir hören über organisationale Neuausrichtungen von Unternehmen und wissen, dass diese in unterschiedlichen Rechtsformen organisiert sein können. Psychologen, Betriebs- und Volkswirte, Ingenieure, Soziologen und andere befassen sich aus ganz unterschiedlichen Perspektiven mit Organisation. Was sind nun die Besonderheiten organisatorischer Theorie und Praxis aus einem ökonomischen Blickwinkel? Welche theoretischen Zusammenhänge können identifiziert werden? Welche pragmatischen Implikationen ergeben sich?

In den folgenden Ausführungen wird die Auseinandersetzung mit Organisation aus einer ökonomischen Perspektive im Vordergrund stehen, und es findet eine Abgrenzung des Begriffs der Organisation für die in diesem Buch zu leistende Auseinandersetzung mit der Theorie und Praxis der Organisation aus diesem Blickwinkel statt. Am Ende des Kapitels ergibt sich aus dieser Betrachtung ein systematischer Bezugsrahmen für die weitere Vorgehensweise.

Im Folgenden wird zunächst die Knappheit als Ausgangspunkt des Wirtschaftens erörtert (Abschnitt 1.1), bevor das Wirtschaften selbst (Abschnitt 1.2) sowie Mängel im Prozess des Wirtschaftens (Abschnitt 1.3) im Mittelpunkt stehen. Anknüpfend daran wird das Organisationsproblem beleuchtet (Ab-

schnitt 1.4). Es folgen eine Auseinandersetzung mit Institutionen als Koordinations- und Motivationsinstrumente (Abschnitt 1.5) sowie die Darstellung von Lösungsmöglichkeiten für das Organisationsproblem durch Koordination und Motivation (Abschnitt 1.6). Abschließend wird der Bezugsrahmen für das weitere Vorgehen aufgezeigt (Abschnitt 1.7).

1.1 Knappheit

Auch Menschen, die in den sogenannten reichen Ländern der Welt leben, empfinden ihr Dasein nicht immer und in allen Punkten als zufriedenstellend. Die Suche nach Beschäftigung, Forderungen nach höheren Löhnen, der Wunsch nach mehr Freizeit und nach einer gesunden Umwelt, der expandierende Bedarf an Wohnraum, stark steigende Mobilitäts- und Urlaubswünsche usw. zeigen, dass auch in diesen Ländern längst nicht alle menschlichen Bedürfnisse befriedigt werden. Kaum jemand glaubt, genug zu verdienen oder zu besitzen, um sich seine Wünsche erfüllen zu können.

Zieht man zusätzlich die Situation vieler anderer Länder, vor allem der weniger entwickelten Länder und Krisenregionen der Welt, in Betracht, dann wird das Knappheitsproblem der Menschen noch deutlicher. Hunger, Kriege, Vertreibung und Bevölkerungsexplosion zeigen, dass der gegebene Bestand an Ressourcen in Gestalt von Land, Nahrung, Wohnraum, Bildung usw. nicht ausreicht.

Es gehört zu den vom Einzelnen selbst überprüfbaren Grundtatbeständen der ökonomischen Wirklichkeit, dass Menschen Knappheit empfinden, wenn sie ihre Bedürfnisse an den zu ihrer Befriedigung verfügbaren Gütern messen. Diese Knappheit bildet den Ausgangspunkt des sogenannten Wirtschaftens.

Darunter fallen alle menschlichen Aktivitäten, die im Dienste der Knappheitsverringerung unternommen werden. Letztlich geht es darum, den vorhandenen Ressourcenbestand so einzusetzen, dass ein Höchstmaß an Bedürfnisbefriedigung realisiert wird.

1.2 Wirtschaften

Befasst man sich mit dem Wirtschaften, stehen zwei Seiten derselben Medaille im Fokus: Arbeitsteilung und Spezialisierung (Abschnitt 1.2.1) sowie Tausch und Abstimmung (Abschnitt 1.2.2).

Knappheit bildet den Ausgangspunkt des Wirtschaftens.

1.2.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung

Der größte Beitrag zur Knappheitsbewältigung wird durch Arbeitsteilung und Spezialisierung erbracht. Dabei wird Arbeitsteilung nicht als reine Mengenteilung einer Aufgabe in gleichartige Portionen verstanden, sondern als Arterteilung, d. h. Schaffung qualitativ unterschiedlicher Teilaufgaben (Spezialisierung). In seinem 1776 erschienenen Buch über die Ursachen des Wohlstands der Nationen setzt sich Adam Smith ausführlich damit auseinander.

»Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern. Das gleiche gilt wohl für die Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung, mit der sie überall eingesetzt oder verrichtet wird« (Smith 1776, S. 9).

Smith demonstriert den gewaltigen Produktivitätsanstieg durch Arbeitsteilung und Spezialisierung anhand eines Vergleichs der klassischen handwerklichen Stecknadelherstellung mit der damals aufkommenden Manufakturproduktion. Anstatt wie ein Handwerker ganze Stecknadeln herzustellen, führt jeder spezialisierte Manufakturarbeiter nur jeweils einen bestimmten Teilarbeitsgang im gesamten Herstellungsprozess durch.

Dieses Teilen der Arbeit in einzelne Verrichtungen und deren Zuweisen auf spezialisierte Akteure führen zu einer höheren Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung des einzelnen Akteurs auf dem jeweiligen Teilgebiet. Hinzu kommt, dass die Rüstzeiten, die ein Handwerker benötigt, um zu einem neuen Arbeitsgang zu wechseln, bei spezialisierten Arbeiten wegfallen. Rechnet man die verbesserten Möglichkeiten der technisch-maschinellen Unterstützung von strukturierten Teilarbeitsgängen hinzu, dann werden die enormen Produktivitätsgewinne als Folge von Arbeitsteilung und Spezialisierung verständlich. In ihnen sah Adam Smith die treibende Kraft für den Wohlstand der Nationen.

Unsere auf Selbstversorgung angewiesenen Vorfahren aus der vorindustriellen Zeit erstellten fast alles selbst, angefangen bei der Nahrung über ihre Behausung, Bekleidung und ihre Werkzeuge bis zur eigenen Verteidigung. Heute erfüllt jeder nur einen kleinen Teil dieser Aufgaben selbst und ist zugleich eingebettet in ein komplexes, arbeitsteiliges Gefüge aus Berufen, Abteilungen, Unternehmen, Branchen und Staaten, die alle in mannigfaltiger Weise aufeinander angewiesen sind.

Arbeitsteilung und Spezialisierung sind konstitutive Merkmale moderner Gesellschaftsformen.

1.2.2 Tausch und Abstimmung

Die enormen Produktivitätsgewinne durch Arbeitsteilung und Spezialisierung, auf die Smith hinwies, sind nur eine Seite der Medaille. Andere, ebenfalls sehr wichtige Folgen dieser Entwicklung resultieren aus dem damit einhergehenden Verlust der ökonomischen Autarkie der spezialisierten Akteure.

Bereits der einzelne Handwerker, der allein ganze Stecknadeln fertigt und so ein absetzbares Gut hervorbringt, ist darauf angewiesen, von Dritten mit

Austausch- und Abstimmungsvorgänge verbrauchen selbst einen Teil jener Ressourcen, die ansonsten direkt zur Bedürfnisbefriedigung verwendet werden könnten.

Material, Werkzeugen usw. beliefert zu werden. Noch größer ist die Abhängigkeit des spezialisierten Manufakturarbeiters, der seine Arbeitskraft vollständig verschwendet, wenn er nicht davon ausgehen kann, dass seine Kollegen auf den vor- und nachgelagerten Produktionsstufen in genau abgestimmter Weise seinen eigenen Wertschöpfungsprozess vorbereiten und weiterführen (vgl. Milgrom/Roberts 1992, S. 25).

Spezialisierung lässt offensichtlich ein Problem des Tausches bzw. der Abstimmung entstehen. Weil der Einzelne in einer modernen Industriegesellschaft nur einen verschwindend geringen Bruchteil der Güter, die er zu seiner Bedürfnisbefriedigung einsetzt, selbst erzeugt, ist die Notwendigkeit zur Abstimmung und zum Leistungstausch mit anderen spezialisierten Akteuren dominierender Bestandteil des täglichen Lebens. Die vielfältigen Austausch- und Abstimmungsvorgänge kosten uns täglich Zeit, Mühe und Geld. Sie verbrauchen damit selbst einen Teil jener Ressourcen, die sonst direkt zur Bedürfnisbefriedigung verwendbar wären.

Der Ressourcenverzehr moderner Industriegesellschaften für Tausch und Abstimmung ist nicht unerheblich. Schon 1986 haben Wallis/North (1986) für die USA errechnet, dass etwa die Hälfte des Sozialproduktes auf den sogenannten Transaktionssektor entfällt, also auf Aktivitäten, die mit der Vorbereitung und Durchführung des Tausches verbunden sind, und O'Malley (2007) kommt basierend auf einer Metastudie zu dem Befund, dass in Industrie- und Schwellenländern mindestens ein Drittel, oft sogar die Hälfte, des Sozialproduktes auf den sogenannten Transaktionssektor entfallen.

1.3 Mängel im Prozess des Wirtschaftens

Die Grundelemente des Wirtschaftens können Knappheit mehr oder weniger gut bewältigen, deshalb können Mängel auftreten.

Arbeitsteilung, Spezialisierung, Tausch und Abstimmung stehen wie gesehen im Dienste der Knappheitsbewältigung. Sie werden als Grundelemente des Wirtschaftens bezeichnet.

Strukturen der Arbeitsteilung, der Spezialisierung, des Tausches und der Abstimmung sind nicht das Ergebnis eines naturgesetzlich vorausbestimmten Prozesses, sondern geplante und ungeplante Folgen menschlicher Entscheidungen und Handlungen.

Sie können dem Ziel der Knappheitsbewältigung mehr oder weniger gut dienen. Mängel im Sinne von ungünstigen Gestaltungen können sowohl im Bereich der Arbeitsteilung und Spezialisierung als auch im Bereich der Abstimmungs- und Tauschvorgänge auftreten.

Mängel im Bereich der Arbeitsteilung und Spezialisierung

Eine unproduktive Arbeitsteilung und Spezialisierung entsteht häufig, wenn Aufgabenelemente, die keinerlei Gemeinsamkeiten haben, zum Aufgabenbereich einer Person bzw. einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. Die Möglichkeiten zur Realisierung von Lerneffekten und zur Entwicklung und

Umsetzung produktiver Spezialtechniken werden dadurch begrenzt. Das Hin- und Herwechseln zwischen heterogenen Aufgabenbereichen erfordert zudem erhebliche (auch geistige) Rüstkosten. Je know-how-intensiver die heterogenen Aufgabenbereiche sind, desto schwieriger wird zudem die Erhaltung der fachlichen Kompetenz in allen einzelnen Teilfeldern. Überforderung und unqualifizierte Entscheidungen beeinträchtigen die Menge und Qualität der Arbeitsergebnisse. Zur Illustration dieses allgemeinen Zusammenhanges ließe sich z. B. an ein Krankenhaus denken, das alle Aufgaben, die bei der Behandlung eines Patienten anfallen (u. a. Anästhesie, Chirurgie, Pflege) jeweils in die Hand einer behandelnden Person legt, oder an ein Unternehmen, das so heterogene Produktionsaufgaben wie die Herstellung von Kraftwerken, Herzschrittmachern und PCs in einer Produktionsabteilung zusammenfasst. Im ersten Fall steht der für die Behandlung Verantwortliche, im letzten Fall die Leitung der Produktionsabteilung vor den beschriebenen Lern- und Know-how-Problemen, welche die Fähigkeiten zur Entscheidung, Steuerung und Kontrolle erheblich einschränken.

Auf der anderen Seite gilt aber auch: Eine zu weit getriebene Spezialisierung wirkt kontraproduktiv. Wenn für jeden Handgriff eine spezialisierte Arbeitskraft eingestellt wird, entstehen Probleme wie Dequalifizierung, Monotonie, Entfremdung, einseitige Belastung und mangelnde Flexibilität, die sich negativ auf die Produktivität auswirken.

Zusammenfassend lässt sich der Mangel, der durch eine »falsche« Arbeitsteilung und Spezialisierung entsteht, als ein **nicht ausgeschöpftes Produktivitätspotenzial** bezeichnen.

Mängel im Bereich des Tausches und der Abstimmung

Zusätzlich zu einer falschen Arbeitsteilung und Spezialisierung kann es zu Mängeln bei Abstimmungs- bzw. Tauschvorgängen zwischen spezialisierten Akteuren kommen. Überlegene Abstimmungs- bzw. Tauschoptionen können dann mehr oder weniger weit verfehlt und/oder nur mit übertriebenem Aufwand umgesetzt werden.

Als Beispiel sei zunächst die Beziehung zwischen einem Teilezulieferer und einem Automobilhersteller betrachtet. Auch wenn man annimmt, dass eine hochproduktive Arbeitsteilung und Spezialisierung gewählt wurde, können deren Erträge durch die Wahl »falscher« Tausch- bzw. Abstimmungsstrukturen in mehr oder weniger großem Umfang wieder verspielt werden. Wenn etwa die zugelieferten Teile hochgradig spezifisch – d. h. dem einen Hersteller gewidmet und daher anderweitig nicht verwendbar – sind, könnte eine marktliche Abstimmung über Kaufverträge hohe Kosten verursachen. Sofern die vom Zulieferer zu tätigen Investitionen in Know-how und Ausrüstung nur zur Herstellung der gewidmeten Teile geeignet sind, müsste dieser befürchten, mangels alternativer Abnehmer nachträglich vom Automobilhersteller »erpresst« zu werden. Der Einbau entsprechender »Sicherungen« in kurzfristige Kaufverträge ist problematisch. Dagegen würde die stärkere Integration der Zulieferstufe in das Unternehmen (langfristige Verträge, Kooperationsvertrag, Kapitalbetei-

Durch eine zu weit getriebene Spezialisierung können Dequalifizierung, Monotonie oder mangelnde Flexibilität entstehen.

Durch die Wahl ungeeigneter Tausch- bzw. Abstimmungsstrukturen können Erträge einer hochproduktiven Arbeitsteilung und Spezialisierung wieder verspielt werden.

ligung, Selbsterstellung) das Erpressungsproblem und die entsprechenden Kosten reduzieren (vgl. dazu ausführlich Abschnitt 5.2). Am sachlichen Produktionsprozess und damit an der Arbeitsteilung und Spezialisierung muss sich durch die Integration der Zulieferstufe in das Herstellerunternehmen nicht zwangsläufig etwas ändern. Es ist z. B. denkbar, dass das gleiche Vorprodukt in den gleichen Arbeitsschritten und mit gleicher Spezialisierung von internen Mitarbeitern erstellt wird.

Ein zweites Beispiel liefert die Abstimmung zwischen sogenannten Unternehmensdivisionen bzw. Geschäftsbereichen oder Sparten (vgl. dazu ausführlich Abschnitt 6.3.2). Unternehmen mit einem heterogenen Aufgabenspektrum (z. B. Unternehmen mit Produkten, die auf unterschiedlichen Technologien basieren) werden meist so gegliedert, dass nur die verwandten Aufgabenelemente jeweils innerhalb einer Division zusammengefasst werden. Dieses ermöglicht innerhalb der Divisionen die beschriebenen Lern- und Spezialisierungseffekte sowie überlegene Entscheidungs- und Steuerungsprozesse durch die leichtere Pflege des spezifischen Know-hows auf der Ebene der Divisionsleitung. Die verbleibenden Abstimmungsprozesse zwischen den Divisionen sind das Aufgabenfeld der Unternehmensleitung. Würde die Unternehmensleitung Abstimmungsinstrumente einsetzen, die bei einer Steuerung und Kontrolle der divisionsinternen Abläufe ansetzen (z. B. Ablaufprogrammierung), dann würden große Teile der im Rahmen der Divisionalisierung gewonnenen Produktivität durch prohibitive Informationskosten wieder verspielt. Gerade jene divisionale Spezialisierung, die zur effizienten Steuerung und Kontrolle divisionsinterner Abläufe erst befähigen würde, fehlt ja auf der Ebene der Unternehmensleitung. In der Praxis werden Divisionen daher meist ergebnisorientiert – durch Vorgabe von außen leichter überprüfbarer Kosten-, Gewinn- oder Rentabilitätsziele – gesteuert. Die entsprechende Gestaltung der divisionsinternen Abläufe überlässt man der spezialisierten Divisionsleitung.

Zusammenfassend kann man den Mangel im Prozess des Wirtschaftens, der durch falsche Abstimmungs- und Tauschmechanismen auftritt, als **wieder verspielte Produktivitätsgewinne** bezeichnen.

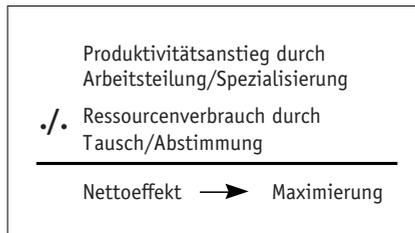
1.4 Das Organisationsproblem: Mängelbeseitigung durch Koordination und Motivation

Das Organisationsproblem kann als Problem der Mängelbeseitigung definiert werden.

Offensichtlich können Arbeitsteilung und Spezialisierung auf der einen sowie Tausch und Abstimmung auf der anderen Seite mehr oder weniger gut gelingen. Mängel manifestieren sich als nicht ausgeschöpfte Produktivitätspotenziale einerseits und/oder wieder verspielte Produktivitätsgewinne andererseits. Das Organisationsproblem lässt sich nun als Problem der Mängelbeseitigung definieren. Es geht darum, Strukturen der Arbeitsteilung, der Spezialisierung, des Tausches und der Abstimmung zu realisieren, die einen möglichst großen Beitrag zur Knappheitsbewältigung leisten, indem sie die Differenz zwischen

den ausgeschöpften Produktivitätspotenzialen und den für Tausch und Abstimmung wieder verbrauchten Produktivitätsgewinnen maximieren. Abbildung 1 skizziert den beschriebenen Trade-off zwischen Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung zusammenfassend.

Abb. 1

Trade-off zwischen Arbeitsteilung/Spezialisierung und Tausch/Abstimmung

Beide Aspekte, eine möglichst produktive Arbeitsteilung und Spezialisierung und möglichst reibungslose Tausch- bzw. Abstimmungsprozesse, sind gleichzeitig im Auge zu behalten. Die Optimierung von Arbeitsteilung und Spezialisierung fördert nicht zwangsläufig Tausch und Abstimmung und umgekehrt. Es gibt Beispiele, die zeigen, dass sich die beiden Teilbereiche auch konfliktär zueinander verhalten können. In diesem Fall werden in dem einen Bereich bewusst Abstriche in Kauf genommen, wenn dadurch noch größere Vorteile in dem anderen Bereich erzielbar sind (vgl. hierzu und zum Folgenden Franck 1995a, S. 26f.).

In der Halbleiterindustrie ist eine als Second Sourcing bezeichnete Politik üblich (vgl. Shepard 1987). Sie besteht darin, dass der Hersteller eines neuen Chips einem Konkurrenten per Lizenzvertrag ebenfalls die Fertigung ermöglicht. Der Kunde, der seine Geräte mehr oder weniger um den Chip herum konstruieren muss, befürchtet, sonst von einem Chiphersteller abhängig zu werden. Dieser könnte dann z. B. nachträglich die Preise und Liefermengen zum Schaden des Kunden modifizieren. Eine Second Source reduziert dieses sogenannte Erpressungsrisiko (im Folgenden Hold-up-Risiko genannt, vgl. ausführlich Abschnitt 2.3.3.3 und 2.3.3.4) für den Kunden, was die Tauschabwicklung wesentlich vereinfacht und den Absatz erleichtert. Second Sourcing kann jedoch gleichzeitig die Vorteile der Spezialisierung einschränken. Wenn der auf den Lizenzgeber allein entfallende Teil der Absatzmenge kleiner ist als seine isolierte Absatzmenge ohne Second Sourcing, verschenkt er offensichtlich Produktionsmengen. Damit entgehen dem Hersteller aber Vorteile der Größen-degression (Skalenvorteile, Lerneffekte) mit der Folge, dass er zu höheren

Stückkosten produzieren muss. Unter dem Strich ist Second Sourcing nur dann rentabel, wenn die Tauschkostenersparnisse nicht durch Zusatzkosten aus der verursachten »Umspezialisierung« – nämlich Produktionsteilung – überkompensiert werden.

Die institutionenhistorischen Betrachtungen von North (1992) sind reich an Anschauungsmaterial dafür, dass beide Kriterien – eine möglichst produktive Arbeitsteilung und Spezialisierung und möglichst »reibungslose« Abstimmungs- und Tauschprozesse – für die wirtschaftliche Entwicklung ausschlaggebend sind. Ginge es nur um die Minimierung der Tauschkosten, würden wir – überspitzt formuliert – immer noch im institutionellen Rahmen der steinzeitlichen Stammesgesellschaft leben, denn dort treten nur wenige Tauschprobleme auf. Die verwandtschaftlichen Bande, die weitgehende ideologische Nähe aufgrund gleicher Sozialisation, der gleiche Wissensstand aufgrund gleicher Erfahrungen usw. sind Bedingungen für relativ mühelose Tauschprozesse in der Stammesgesellschaft. Hinzu kommt, dass der geringe Spezialisierungsgrad in der Stammesgesellschaft ohnehin nur wenige Tauschprozesse erforderlich macht. Offensichtlich haben unsere Vorfahren aber dieses »Tauschkostenparadies« gegen das »Produktivitätsparadies« der hochspezialisierten Industriegesellschaft getauscht. Extreme Spezialisierung und die damit einhergehende ideologische und wissensmäßige Entfremdung der Akteure, die Entpersonalisierung des Tausches usw. gehören zu den Ursachen dafür, dass moderne Volkswirtschaften annähernd die Hälfte ihrer Ressourcen für Tausch- und Abstimmungsvorgänge verwenden. Aber unter dem Strich scheint die Rechnung mehr als aufgegangen zu sein. Der Produktivitätsanstieg durch vorteilhaftere Arbeitsteilung und Spezialisierung hat offenbar mehr Zusatzerträge geschaffen, als durch aufwändigere Tausch- und Abstimmungsprozesse verbraucht wurden.

Die Realisierung von Strukturen der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung und der Abstimmung bzw. des Tausches, die unter Einbezug beider genannten Kriterien überlegen sind, stellt ökonomische Akteure vor zwei analytisch trennbare Probleme (vgl. zur folgenden Unterscheidung Milgrom/Roberts 1992, S. 25 ff. und auch Wolff 1995):

Das Koordinationsproblem

Zunächst einmal müssen die Akteure überhaupt die Information darüber haben, welche Rolle ihnen in einer überlegenen Struktur des Wirtschaftens eigentlich zukommt. Wählt man ein Unternehmen als Bezugspunkt, dann setzt dessen effizientes Funktionieren auf jeden Fall voraus, dass die Mitarbeiter wissen, was sie tun müssten, um zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen, d. h. welche Aktivitäten und Teilbeiträge sie dazu in welcher Qualität und Menge zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Aufwand erbringen müssten. Ob die Mitarbeiter ihren Part dann auch tatsächlich spielen, ist noch eine ganz andere Frage.

Das Teilproblem, das hier zunächst betrachtet wird, ist ausschließlich eines der Überwindung des **Nichtwissens** hinsichtlich dessen, was zu tun ist. Ein solches Problem stellt sich natürlich erst vor dem Hintergrund der Annahme

Das Koordinationsproblem beschreibt die Überwindung des Nichtwissens der Akteure.

begrenzter Information. Vollkommen informierte Wirtschaftssubjekte würden die wohlfstandsmaximierende Struktur des Wirtschaftens (bzw. ihren Part darin) stets vollständig kennen. In Anlehnung an Milgrom und Roberts (1992, S. 25) wird im Folgenden das reine Erlangen der Information über eine überlegene Arbeitsteilung und Spezialisierung und damit auch über zu bevorzugende Tausch- und Abstimmungsoptionen als das Koordinationsproblem bezeichnet.

Das Motivationsproblem

Eine zusätzliche Problemdimension entsteht, wenn man die Annahme aufgibt, Wirtschaftssubjekte würden die formal vorgegebenen Strukturen der Arbeitsteilung usw. selbstständig auch bereitwillig umsetzen. Tatsächlich müssen sich die Akteure auch darüber Gedanken machen, wie sie sich und andere dazu bewegen, bestimmte Erwartungen auch faktisch einzuhalten. Diese Notwendigkeit, die einzelnen Akteure zur Einhaltung einer bestimmten Art der Arbeitsteilung und Spezialisierung bzw. des Tausches und der Abstimmung zu bewegen, kann man in Anlehnung an Milgrom und Roberts (1992, S. 25) als das Motivationsproblem bezeichnen.

Es ist zu vermuten, dass Motivation im Sinne von Bereitschaft zur Erbringung der erwarteten Leistung und zur Einhaltung der vereinbarten Spielregeln umso stärker wird, je mehr ein Akteur durch die Erfüllung der gestellten Aufgabe auch seine eigenen Ziele (z. B. interessante Arbeit, Einkommen, Sicherheit, Zukunftsperspektiven) fördert. In dem Fall spricht man davon, dass die Organisationslösung **anreizkompatibel** ist (vgl. Milgrom/Roberts 1992, Laux 1995). Je geringer die Anreizkompatibilität, je weniger also persönliche Nutzenvorstellungen durch die formalen Leistungserwartungen zu erfüllen sind, desto größer sind die Motivationsprobleme und desto wahrscheinlicher wird die Nichterfüllung der vereinbarten Aufgaben und Regeln. Die Nichteinhaltung der zugeordneten Arbeitsinhalte und -regeln hat in einer arbeitsteiligen Welt nicht nur Auswirkungen auf die individuelle Nutzensituation des Einzelnen, sondern betrifft in der Regel auch die Nutzensituation Dritter.

Ökonomische Akteure können bei ihren Entscheidungen **eigene Ziele** auch auf Kosten und zum Schaden anderer Akteure sowie unter Verletzung geltender Regeln verfolgen. Vor allem Situationen, in denen das Sanktionspotenzial anderer Akteure nicht aktivierbar ist, in denen also die Kosten der Kontrolle und der Regeldurchsetzung hoch sind, fordern zu diesem sogenannten opportunistischen Verhalten heraus (vgl. ausführlich dazu Abschnitt 2.1.1). Gründe für die Nichtsanktionierung opportunistischer Verhaltensweisen durch die Geschädigten können z. B. in unvollständig definierten Rechten, in Abhängigkeitsverhältnissen oder in prohibitiven Überwachungskosten liegen (vgl. dazu Abschnitt 2.3). Gerade die Spezialisierung kann einen Auslöser für das Entstehen einseitiger Abhängigkeitsverhältnisse liefern, die das Sanktionspotenzial der jeweils abhängigen Akteure lahmlegen.

Als Beispiel hierfür denke man an einen Computerspezialisten, der eine »maßgeschneiderte« Software für einen mittelständischen Unternehmer programmiert und dadurch eine Abhängigkeitsbeziehung aufbaut, die er im Rahmen

Beim Motivationsproblem geht es um die Überwindung des Nichtwollens.

Je geringer die Anreizkompatibilität, desto größer sind die Motivationsprobleme.

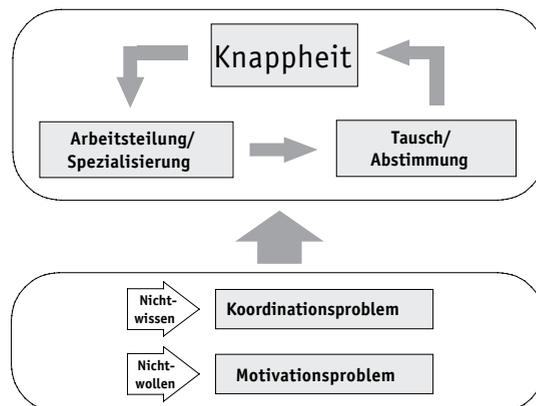
Situationen, in denen das Sanktionspotenzial anderer Akteure nicht aktiviert ist, fördern opportunistisches Verhalten.

notwendiger zukünftiger Wartungs- und Anpassungsarbeiten zur Durchsetzung höherer Preise nutzen kann. Ebenso kann fortschreitende Spezialisierung dazu führen, dass die Möglichkeiten der Bewertung und Beurteilung des Leistungsbeitrages eines bestimmten Spezialisten durch anders spezialisierte Akteure stark zurückgehen, dass sich also Informationsasymmetrien verstärken. Hinter dieser Informationsbarriere hat der betrachtete Akteur die Möglichkeiten zu unbemerkten Handlungen im eigenen Interesse, die den Interessen der Kooperationspartner zuwiderlaufen. Vorgesetzte, die den Arbeitseinsatz unterschiedlich spezialisierter Mitarbeiter nicht beurteilen können, Aktionäre, die die Handlungen des Vorstandes einer Aktiengesellschaft nicht bewerten können, oder Patienten, die außerstande sind, die Güte einer ärztlichen Behandlung einzuschätzen, geben alltägliche Beispiele für derartige Informationsasymmetrien.

Nimmt man diese Gefahren ernst, dann folgt daraus, dass das reine Wissen darüber, wie die individuellen Rollen in einer überlegenen Struktur des Wirtschaftens aussehen sollen, nicht ausreicht. Vereinbarte Rollen werden von den Akteuren nämlich nicht automatisch auch gespielt. Inkompatibilität mit persönlichen Zielen, Abhängigkeiten, unvollständig definierte Rechte und ungleich verteilte Informationen eröffnen stattdessen vielfältige Möglichkeiten zur Steigerung des eigenen Wohlergehens durch das gezielte Übertreten von Vereinbarungen. Wer hat aus solchen Gründen nicht schon trotz einer roten Fußgängerampel eine Straße überquert oder als Autofahrer eine Geschwindigkeitsbegrenzung übertreten?

Abb. 2

Das Organisationsproblem



Die Aussagen dieses Abschnitts lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Abbildung 2): Das Organisationsproblem lässt sich als Problem der Mängelbeseitigung im Prozess des Wirtschaftens definieren. Mängel im Bereich der Arbeitsteilung und Spezialisierung manifestieren sich als nicht ausgeschöpfte Produktivitätspotenziale. Mängel im Bereich der Abstimmung und des Tausches manifestieren sich als wieder verspielte Produktivitätsgewinne. Mängelbeseitigung setzt Koordination (die Versorgung der Akteure mit entsprechenden Informationen zu ihrer Rolle) und Motivation (das Schaffen von Anreizen für Akteure zum Spielen ihrer Rolle) voraus. Die Frage ist, mit welchen Hilfsmitteln Koordination und Motivation gelingen können.

1.5 Institutionen als Koordinations- und Motivationsinstrumente

Zur Bewältigung ihrer Koordinations- und Motivationsprobleme setzen die Wirtschaftssubjekte eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente ein. Deren Spektrum sei anhand des Geschehens in einer Aktiengesellschaft beispielhaft verdeutlicht.

Eigentümer der Aktiengesellschaft sind die Aktionäre. Sie wählen auf der Jahreshauptversammlung die Anteilseignervertreter für den Aufsichtsrat (vgl. zur Struktur der Publikumsaktiengesellschaft ausführlich Abschnitt 6.2.2). Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder werden den Mitbestimmungsgesetzen entsprechend von den Arbeitnehmern gewählt. Der Aufsichtsrat hat das Recht auf Bestellung und Abberufung des Vorstandes. Letzterem obliegt die Aufgabe der Unternehmensführung. Die Vorstandsmitglieder können die Verantwortungsbereiche nach funktionalen, prozessbezogenen, projekt- oder objektorientierten Kriterien abgrenzen. In der Regel trifft jedes Vorstandsmitglied nur einen Teil aller Bereichsentscheidungen selbst. Der Rest wird auf nachgelagerte Instanzen übertragen, denen ebenfalls Delegationsmöglichkeiten eingeräumt werden können. Infolge der personellen Trennung von Willensbildung (Planung und Entscheidung) und Willensdurchsetzung (Ausführung und Kontrolle) entstehen Abstimmungsprobleme.

Sie werden auf unterschiedliche Weise gelöst. Während beispielsweise der Einkaufsleiterin ein festes Jahresbudget vorgegeben wird, über das diese frei verfügen kann, erteilt der Finanzchef seinen Mitarbeitern detaillierte Anweisungen hinsichtlich des Kaufs und Verkaufs von Wertpapieren. Eine Umsatzbeteiligung soll die Leiterin der Marketingabteilung motivieren. Innerhalb der Projektgruppe »Umwelttechnik« ist der Projektleiter bemüht, in Gruppengesprächen ein Einverständnis mit seinen Mitarbeitern bezüglich der Projektstrukturierung zu erzielen. Ein Blick in die Fertigungshalle zeigt schließlich, wie der Fließbandtakt die Montagearbeiter zu koordiniertem Verhalten zwingt. Ein gemeinsames Werte- und Normensystem der Unternehmensmitglieder unterstützt den internen Organisationsprozess. Die Beziehungen der Aktienge-

Abstimmungsprobleme können infolge der personellen Trennung von Willensbildung und Willensdurchsetzung entstehen.

sellschaft zu Kunden und Lieferanten werden durch Kauf- oder Kooperationsverträge geregelt. Die Fremdkapitalgeber werden durch das Bilanzrecht geschützt. Die Eigenkapitalgeber haben die Möglichkeit, ihre Eigentumsrechte an der Börse zu veräußern, ohne dass das Unternehmensgeschehen hiervon beeinträchtigt wird. Anteilseigner können nur Anteilsrechte, nicht jedoch Aktivposten der Unternehmung verkaufen. Deren Preis wird durch Gegenüberstellung von Angebot und Nachfrage ermittelt. Die finanziellen Verpflichtungen der Aktiengesellschaft gegenüber dem Staat sind im Steuergesetz geregelt.

Diese Ausführungen lassen sich beliebig erweitern. Neben den Instrumenten Eigentum, Wahl, Gesetzgebung, Delegation, Ressourcenzuweisung, Befehl, Ergebnisbeteiligung, Partizipation, technischer Zwang, Vertrag, Werte- und Normensystem sowie Preis tragen beispielsweise auch die Sprache, das Geld oder die Menschenrechte zur Koordination und Motivation von Wirtschaftssubjekten bei.

Die hier ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufgeführten Koordinations- und Motivationsinstrumente lassen sich als Institutionen bezeichnen. **Institutionen** sind sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen.

Diese Erwartungen können sowohl an Einzelne (z. B. den Vorstandsvorsitzenden einer Aktiengesellschaft), an Personenmehrheiten (z. B. die Aktionäre) oder an alle Mitglieder der Gesellschaft (z. B. in Bezug auf die Anerkennung von Privateigentum) gerichtet sein. Sie dienen jedem Einzelnen als Wegweiser bei der Aufstellung und Realisierung seiner Handlungspläne. Institutionen informieren über die eigenen Handlungsmöglichkeiten und -grenzen ebenso wie über die an andere zu stellenden Erwartungen. Der Institutionenbegriff umschließt Regeln bzw. Normen (Menschenrechte, Gesetze, Gastfreundschaft, Sprache, etc.) einerseits und korporative Gebilde (Unternehmen, Verbände, Staat, etc.) andererseits. Eine einzelne Institution wirkt nicht isoliert, sondern entfaltet erst innerhalb der Gesamtheit des Institutionengefüges ihre volle Wirkung. Die Funktionsfähigkeit des Preismechanismus setzt beispielsweise Privateigentum, Vertragsfreiheit und ein vertrauenswürdiges Währungssystem voraus.

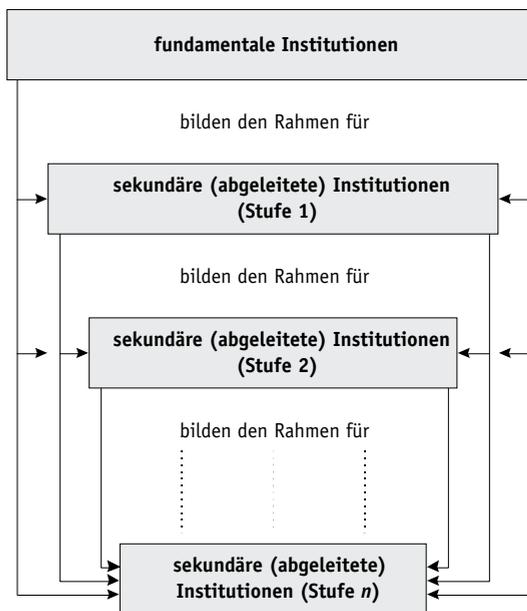
Institutionen lassen sich in übergeordnete und untergeordnete Institutionen gliedern. Übergeordnete Institutionen grenzen die Gestaltungsmöglichkeiten der jeweils untergeordneten Institutionen ein. Das Arbeitsrecht legt z. B. die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung einzelner Arbeitsverträge fest; die Arbeitsverträge bilden Eckdaten, die bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse zu beachten sind. Andererseits muss sich die Arbeitsgesetzgebung wiederum an übergeordneten Institutionen, wie etwa den allgemein anerkannten Grundrechten, orientieren. Die einzelnen Institutionen lassen sich somit unterschiedlichen Hierarchiestufen zuordnen. Insgesamt entsteht eine Institutionenhierarchie, an deren Spitze grundlegende oder fundamentale Institutionen stehen, denen abgeleitete oder sekundäre Institutionen untergeordnet sind (vgl. hierzu und zum Folgenden Dietl 1993a). Diese Institutionenhierarchie ist in Abbildung 3 dargestellt.

Institutionen als sanktionierbare Erwartungen dienen als Wegweiser bei der Aufstellung sowie Realisierung von Handlungsplänen und informieren über Handlungsmöglichkeiten und -grenzen.

Die Frage der Gestaltbarkeit lässt sich anhand der aufgezeigten Institutionenhierarchie beantworten. Auf der untersten Hierarchieebene ist der Gestaltungsspielraum durch übergeordnete Institutionen stark eingegrenzt. Es gibt verhältnismäßig wenig Gestaltungsalternativen. Die Gestaltungsfolgen sind jedoch leicht überschaubar. Sobald man sich innerhalb der Institutionenhierarchie nach oben bewegt, erweitert sich der Handlungs- und Gestaltungsspielraum. Zugleich werden die Gestaltungskonsequenzen komplexer, da die gesamten Folgewirkungen auf allen nachgelagerten Ebenen berücksichtigt werden müssen. Der Unternehmenseigner, der einer leitenden Angestellten Prokura erteilt, kann die Handlungsfolgen leichter abschätzen als der Gesetzgeber, der die Möglichkeit der Prokuraerteilung handelsrechtlich verankert.

Abb. 3

Institutionenhierarchie



Quelle: Dietl 1993a, S. 74

1.5.1 Fundamentale Institutionen

Die fundamentalen Institutionen bilden die oberste Hierarchieebene. Sie haben sich in langwierigen Evolutionsprozessen als Resultat menschlicher Hand-