

WZB

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Martin Krzywdzinski

**Leistungsanreize, Leistungsverhalten
und die Bedeutung des
soziokulturellen Kontextes aus
ökonomischer, psychologischer und
soziologischer Perspektive**

Discussion Paper

SP III 2014–301

Januar 2014

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsschwerpunkt

Gesellschaft und wirtschaftliche Dynamik

Projektgruppe

Globalisierung, Arbeit und Produktion

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Germany
www.wzb.eu

Copyright remains with the author.

Discussion papers of the WZB serve to disseminate the research results of work in progress to encourage the exchange of ideas and academic debate. Inclusion of a paper in the discussion paper series does not constitute publication and should not limit publication in any other venue. The discussion papers published by the WZB represent the views of the respective author(s) and not of the institute as a whole.

Martin Krzywdzinski

Leistungsanreize, Leistungsverhalten und die Bedeutung des soziokulturellen Kontextes aus ökonomischer, psychologischer und soziologischer Perspektive

Discussion Paper SP III 2014–301

Affiliation of the author:

Martin Krzywdzinski

WZB Berlin Social Science Center

Project Group “Globalization, Work and Production”

E-Mail: martin.krzywdzinski@wzb.eu

Abstract

Dieses Discussion Paper präsentiert eine Literaturstudie zum Thema Leistungsanreize und Leistungsverhalten, die im Kontext des Forschungsprojektes „Leistungspolitik im internationalen Vergleich“ am WZB entstanden ist. Die Literaturstudie verfolgt zwei Ziele. Zum ersten werden Theorien und Forschungsansätze der Ökonomie, der Psychologie und der Soziologie verglichen. Zum zweiten wird untersucht, welche Rolle die Forschungsdisziplinen kulturellen Faktoren im Hinblick auf das Leistungsverhalten und die Gestaltung von Leistungsanreizen einräumen. Vergleichend diskutiert werden vor allem die Agency-Theorie der Personalökonomie, die Bounded Rationality-Ansätze der Verhaltensökonomie, die Motivationstheorien der Organisationspsychologie sowie die arbeitssoziologischen Theorien der „social compromises at the workplace“, der „betrieblichen Sozialordnungen“ und „betrieblichen Arbeitskulturen“. Ein Konsens der Disziplinen ist nicht abzusehen. Interessanterweise gibt es aber ähnliche Anstöße im Hinblick auf zukünftige Forschungsfragen. Sowohl die Verhaltensökonomie als auch die Organisationspsychologie und die Arbeitssoziologie betonen die Bedeutung des Framings von Leistungsanreizen, der Generierung von Vertrauen, der Schaffung von Legitimität sowie von Schlüsselereignissen wie etwa Krisen, Entlassungswellen, Restrukturierungsprozessen etc. Sie können zu „virtuous circles“ oder auch zu Misstrauensspiralen führen. Der kulturelle Kontext beeinflusst die Entwicklung, wird aber durch die betriebsinternen Prozesse verstärkt, modifiziert oder auch gebrochen. Das legt die Entwicklung von prozessorientierten Forschungsansätzen nahe.

Abstract

This Discussion Paper presents a literature review about performance incentives and workplace behaviour, which was prepared in the context of the research project “Performance Management Policies. An International Comparison”. The literature review has two main goals. The first goal is to compare and discuss the different theoretical perspectives from economics, psychology and sociology. The second goal is to compare the three disciplines regarding their understanding of culture and the importance of cultural factors for the analysis of workplace behavior and performance incentives. The comparison includes personnel economics and agency theory, behavioral economics and their bounded rationality concepts, psychological theories of motivation, and sociological theories of “social compromises at the workplace”, “workplace social orders” and “workplace cultures”. The perspectives and theoretical concepts of all three disciplines differ strongly. There are, however, in all three disciplines similar impulses for future research questions. Behavioral economics, organizational psychology and sociology of work emphasize the importance of the framing of performance incentives, of trust and legitimacy at the workplace, and of crucial events like crises, redundancies and restructuring processes. They can initiate “virtuous circles” or self-reinforcing spirals of distrust. The cultural context of the workplaces influences the developments. Its impact can be reinforced, modified but also broken by company-internal processes. This suggests developing process-oriented research approaches.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	7
2. Die ökonomische Perspektive	8
2.1 Personalökonomie und die Agency-Theorie	8
2.2 Verhaltensökonomie und „bounded rationality“	11
2.3 Schlussfolgerungen	21
3. Die psychologische Perspektive.....	23
3.1 Arbeitsgestaltung	25
3.2 Zielsetzung, Feedback und Leistungsbeurteilung	27
3.3 Entwicklung der Mitarbeiter.....	30
3.4 Entgelt, Leistungsanreize und Fairness	31
3.5 Schlussfolgerungen	37
4. Die soziologische Perspektive	39
4.1 Interessen, Macht und Legitimität	40
4.2 Leistungsverhalten im Team.....	46
4.3 Berufliche Sozialisation und Leistungsverständnis.....	52
4.4 Unternehmenskultur und Verhaltensprägung	54
4.5 Die Rolle der Interessenvertretung	58
4.6 Schlussfolgerungen	60
5. Schlussfolgerungen und offene Forschungsfragen.....	61
Literaturverzeichnis	64

1. Einleitung

Leistung gilt als ein Kernprinzip der modernen kapitalistischen Gesellschaften. Leistungserwartungen und Leistungsgerechtigkeit stehen im Zentrum vieler gesellschaftlicher Debatten und auch der betrieblichen Politik. In diesen Debatten spielen auch wissenschaftliche Analysen eine große Rolle und dienen zur Begründung konkurrierender Argumentationsmuster. Dabei gibt es durchaus unterschiedliche wissenschaftliche Zugänge zum Thema Leistung, die auch stark von unterschiedlichen disziplinären Perspektiven geprägt werden.

Die Diskussion von Leistungserwartungen, Leistungsverhalten und Leistungsgerechtigkeit ist im Fall multinationaler Unternehmen von einer besonderen Problematik geprägt: Inwieweit sind einheitliche Leistungsstandards und Leistungsanreize über unterschiedliche kulturelle, institutionelle und regulative Kontextbedingungen hinweg möglich? Wie stark prägt der lokale Kontext das Leistungsverhalten?

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Literaturstudie zwei Ziele:

1. Den Vergleich der Analyse von Leistungsverhalten und Leistungsanreizen aus der Perspektive unterschiedlicher Disziplinen, nämlich der Ökonomie, der Psychologie und der Soziologie.
2. Die Diskussion der Rolle kultureller Faktoren im Hinblick auf Leistungsverhalten und Gestaltung von Leistungsanreizen, aus der Sicht der jeweiligen Disziplinen.

Leistung ist das Resultat von „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“. Mit „Können“ sind Wissen, Fertigkeiten, aber auch weitere Handlungsressourcen (Ausrüstung, Unterstützung etc.) gemeint. „Dürfen“ umfasst die organisationalen Rollendefinitionen, Kompetenzzuschreibungen und Prozesse. Mit dem „Können“ und „Dürfen“ beschäftigten sich eine Reihe von Theorien, etwa Theorien des Lernens und der Personalentwicklung, der Arbeitsbelastung, der Gestaltung organisationaler Rollen, der Arbeitsorganisation usw. Im Folgenden liegt der Fokus der Darstellung jedoch auf Theorien, die sich mit dem „Wollen“ beschäftigen, d.h. mit den Leistungsanreizen, welche die individuelle Motivation und das individuelle Leistungsverhalten beeinflussen.

Das Verständnis von Leistung unterscheidet sich in den drei Disziplinen. In der Ökonomie wird Leistung vor allem als verausgabte, aufgabenbezogene „Anstrengung“ (effort) verstanden. In der Psychologie und Soziologie wird hingegen ein umfassender Leistungsbegriff genutzt, der aufgabenbezogene Leistung um eine „Mehrleistung“ erweitert, die Aspekte wie Kooperation im Team, Kommunikation und Unterstützung anderer umfasst. Zu einem unterschiedlichen Leistungsverständnis kommen auch unterschiedliche

theoretische Grundlagen und unterschiedliche methodologische Traditionen hinzu, die im Folgenden auch sichtbar werden.

Die folgende Darstellung behandelt Ökonomie, Psychologie und Soziologie getrennt. Die Disziplinen sind jedoch nicht starr getrennt, vielmehr werden durchaus Studien über Disziplinengrenzen hinweg rezipiert. Nicht immer ist die Zuordnung der Theorien und Studien zu einer Disziplin ganz klar. In der Darstellung wurde die Zuordnung nach Publikationsort und dem dominanten Argumentationsschema vorgenommen. Rezipiert wurde vor allem deutsch- und englischsprachige Literatur. Da der Großteil der Diskussion in englischer Sprache stattfindet, werden auch in der folgenden Darstellung teilweise englische Begriffe in ihrer Originalfassung benutzt, um die Bedeutung nicht durch Übersetzung zu verzerren. Die Studie ist geschrieben aus der Sicht eines Soziologen, der die Forschungsarbeiten seiner Disziplin mit anderen Disziplinen vergleicht. Die Rezeption der ökonomischen und psychologischen Forschung erfolgt dementsprechend aus einer „externen“ Perspektive – für die Ökonomen und Psychologen ungewohnte Interpretationen sind diesem Blick zuzurechnen.¹

2. Die ökonomische Perspektive

2.1 Personalökonomie und die Agency-Theorie

Die zentrale Grundlage der (personal-)ökonomischen Analyse von Leistungsverhalten und Leistungsanreizen ist die Agency-Theorie (vgl. Lazear und Gibbs 2009; Lazear und Shaw 2007). Sie steht in den folgenden Ausführungen im Zentrum, auch wenn es weitere wichtige Bezugstheorien der Personalökonomie gibt, etwa die Transaktionskostenökonomik (Williamson 1985; Alewell und Hackert 1998). In der Agency-Theorie wird angenommen, dass die Handlungsziele des Agent (Mitarbeiter) sich von den Handlungszielen des Principal (Manager bzw. Eigentümer des Unternehmens) unterscheiden. Der Mitarbeiter wird für seine Leistung bezahlt und sein Nutzen aus dem Arbeitsverhältnis hängt mit der Höhe der Bezahlung zusammen. Unabhängig vom Umfang seiner intrinsischen Motivation ist die Arbeit für den Mitarbeiter aber auch mit einer physischen oder psychischen Belastung verbunden, der „disutility of effort“ (Lazear und Gibbs 2009: 233). Je größer die verausgabte Leistung, desto größer diese Belastung, desto geringer der Nutzen des Mitarbeiters aus dem Arbeitsverhältnis. Umgekehrt verhält es sich mit dem Nutzen des Principal. Dieser ist umso höher, je höher die Leistung des

¹ Im Folgenden wird die männliche Form benutzt. Es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

Mitarbeiters. Da die Agency-Theorie annimmt, dass sich sowohl der Principal als auch der Agent nutzenmaximierend verhalten und zudem ihren Nutzen aus dem Vergleich von Entgelt und der aufgewendeten Arbeit genau kalkulieren können, entsteht ein Interessenkonflikt, der durch Leistungsanreize gelöst wird, wenn der Principal keine Möglichkeiten hat oder es zu aufwendig ist, den Agent umfassend zu kontrollieren.

Die Personalökonomie sieht zwei Formen der Gestaltung von Leistungsanreizen als zentral an. Die erste Form ist das „performance pay“, das entweder ein Stücklohn oder eine Kombination von festem Basisentgelt und einem von der Leistung abhängigen Bonus sein kann. „The most important issue is how pay varies with performance, not the total level of pay“ (Lazear und Gibbs 2009: 263). Die Höhe des leistungsabhängigen Entgeltbestandteils muss ausreichen, um den negativen Einfluss der Arbeitsbelastung auf den Nutzen des Mitarbeiters auszugleichen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch das leistungsabhängige Entgelt selbst für risikoaverse Mitarbeiter eine psychologische Belastung darstellt und eventuell durch eine besondere Risikoprämie (Lazear und Gibbs 2009: 269) ausgeglichen werden muss.

Eine zweite zentrale Form von Anreizen ist der Wettbewerb um die Beförderung auf höhere Experten- oder Führungspositionen, so genannte „promotion tournaments“. Dabei wird das Entgelt auf den höheren Hierarchiepositionen sehr hoch angesetzt, deutlich höher als es der persönlichen Produktivität der jeweiligen Stelleninhaber entspricht. Dieses hohe Entgeltniveau dient nicht einfach als Anreiz für die Stelleninhaber, sondern soll den Leistungswettbewerb in den unteren Rängen anreizen. „The important component of tournament theory is that job changes carry with them significant wage increases and that the paths of winners and losers diverge“ (Lazear 1999: 207). „Promotion tournaments“ können ein sehr teures Anreizsystem sein, sie haben aber zugleich gegenüber dem „performance pay“ den Vorteil, dass sie ihre Anreizwirkung auch dann entfalten, wenn die Arbeitsleistung nicht objektiv verifizierbar ist. Bei einer nicht objektiv verifizierbaren Leistung ist leistungsabhängiges Entgelt nach der Agency-Theorie kein Anreiz, denn es ist zu erwarten, dass sich der Principal opportunistisch verhält und unabhängig von der erbrachten Leistung nur den minimalen Betrag zahlt; der Agent antizipiert das und reduziert seine Leistung auf ein Minimum. Im Rahmen von „tournaments“ verpflichtet sich hingegen der Principal, den Sieger zu belohnen, womit das Opportunismusproblem umgangen wird.

Soweit die Hauptkonzepte der Personalökonomie. Für die Wirkungen eines leistungsbezogenen Entgelts gibt es tatsächlich einige empirische Evidenz. Lazear (2000) benutzt für seine Argumentation die Fallstudie eines Unternehmens, das von einem Zeitlohn- auf ein Stücklohnsystem umgestiegen ist. Dieser Umstieg konnte als ein Quasi-Feldexperiment genutzt werden und zeigte eine erhebliche Produktivitätssteigerung nach der Einführung des

Stücklohns. Lazears (2000) Analyse belegte, dass diese Produktivitätssteigerung zu relativ gleichen Anteilen auf zwei Effekte zurückging: neben der Motivationswirkung des Entgelts kam es zu einem „sorting“-Effekt, d.h. dass das Unternehmen attraktiver wurde für Arbeiter, die sich von einem Stücklohn ein höheres Entgelt versprachen, während Arbeiter, die nun weniger verdienten als mit einem Zeitlohn, das Unternehmen verließen. Guthrie (2007) gibt einen Überblick über weitere Studien mit Belegen für einen Zusammenhang zwischen leistungsabhängigem Entgelt und Leistung.

Allerdings ist leistungsabhängiges Entgelt auch aus der Perspektive der Personalökonomie nicht immer effizient. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die genaue Messung der Leistung unter angemessenen Kosten überhaupt möglich ist. „The less accurate the performance measure, the weaker the optimal incentive“ (Lazear und Gibbs 2009: 270; vgl. Lazear und Shaw 2007: 13). Wenn eine genaue Messung der Leistung mit angemessenem Aufwand nicht möglich ist, könnte es sinnvoll sein, auf leistungsabhängiges Entgelt zu verzichten. Das klassische Principal-Agent-Modell geht davon aus, dass der Agent eine einzige und klar definierte Aufgabe hat. Im wirklichen Leben haben Beschäftigte aber verschiedene Aufgaben, die in sehr unterschiedlichem Umfang einer genauen Messung zugänglich sind. Holmstrom und Milgrom (1991) haben gezeigt, dass in diesem Fall die selektive Nutzung von leistungsabhängigem Entgelt für die wenigen genau messbaren Aufgaben zu ineffizientem Verhalten führt. Die nicht messbaren Aufgaben werden zugunsten der messbaren vernachlässigt. Typische Beispiele sind die Vernachlässigung der Qualität zugunsten der Quantität der Arbeit oder Vernachlässigung von Instandhaltungsaufgaben zugunsten langer Maschinenlaufzeiten (Frick et al. 2013). Drago und Garvey (1998) zeigen, dass die Nutzung von „promotion tournaments“ die gegenseitige Hilfe zwischen Kollegen reduzieren kann. Holmstrom und Milgrom (1991) argumentieren, dass es in Arbeitskontexten mit vielen verschiedenen, teilweise nicht quantifizierbaren Aufgaben sinnvoll ist, auf selektive monetäre Leistungsanreize zu verzichten und eher die Kontrolle der Beschäftigten zu verstärken. Griffith und Neely (2009) haben in einer Fallstudie gezeigt, dass die Effizienz komplexer Indikatorensysteme sehr stark von der Erfahrung des Managers abhängig ist. In ihrer Fallstudie führte die Einführung einer Balanced Scorecard (eines komplexen Zielvorgabensystems) und eines daran gebundenen Entgelts nur in solchen Abteilungen eines Unternehmens zu positiven Ergebnissen, die von erfahrenen Managern geführt wurden.

Aus der Sicht der Personalökonomie gibt es für diese Probleme zwei Arten von Lösungen. Der Königsweg ist ein entsprechendes Design der Arbeitsplätze. „One response to this is to split the work into two different jobs. The firm might put easy to measure tasks in one job, for which it uses strong pay for performance. It might then put difficult to measure tasks into another job, for which it uses relatively muted incentives“ (Lazear und Gibbs 2009: 271). Ein zweiter Weg ist

die Nutzung relativ breiter Leistungsindikatoren, die allerdings nicht nur von der eigenen Leistung, sondern auch von externen, nicht kontrollierbaren Entwicklungen abhängig sind (z.B. Kosten oder Profite auf Werk- oder Abteilungsebene). Diese bedeuten aber ein Risiko für die Beschäftigten, das durch eine Prämie ausgeglichen werden muss. „Risk is costly to an incentive scheme, because employees are risk averse“ (Lazear und Gibbs 2009: 257; Baker 2000). Schließlich können subjektive Bewertungen genutzt werden, die also nicht an genau messbare quantitative Outputs gebunden sind. Das Problem dieses Wegs ist, dass es mit vielen Messfehlern verbunden ist und für die Mitarbeiter auch ein Risiko bedeutet. Es wird nur dann für die Mitarbeiter attraktiv sein, wenn es ebenfalls eine Kompensation gibt (etwa durch einen hohen Basislohn oder durch sehr hohe Leistungsanreize, die deutlich über den Produktivitätssteigerungen liegen), um die Unsicherheiten der Bewertung auszugleichen.

Deutlich wird hier übrigens, warum aus der Sicht der Agency-Theorie im Grunde nur individuelle Leistungsanreize sinnvoll sind, denn nur sie können individuelle Leistung messbar mit den Anreizen verbinden. Gruppenbasierte Anreize (z.B. Bonus auf Unternehmens, Abteilungs- oder Gruppenebene) erlauben hingegen „free riding“, was bei nutzenmaximierenden Agents die zu erwartende Handlungsstrategie ist. „The effects of a single individual are not going to show up in such measures unless the employee is a key figure in the firm. These measures are essentially completely uncontrollable by most employees. Thus, it is implausible that they provide any incentives at all“ (Lazear und Gibbs 2009: 281).

Auf der Basis der Agency-Theorie plädiert also die Personalökonomie stark für die Nutzung leistungsabhängigen Entgelts. Zugleich ist aber auch leistungsbezogenes Entgelt im Agency-Modell nur effizient, wenn die Leistung in ihren wesentlichen Dimensionen klar messbar ist. Wenn das Arbeitsplatzdesign eine solche Gestaltung von Arbeitsinhalten nicht zulässt, kann die Nutzung monetärer Leistungsanreize Trade-Offs zwischen verschiedenen Dimensionen der Leistung bewirken.

2.2 Verhaltensökonomie und „bounded rationality“

Obwohl die Agency-Theorie bis heute die dominante Verhaltenstheorie in der Ökonomie ist, hat die Verhaltensökonomie einige Zweifel an ihrer Gültigkeit geweckt. Die Agency-Theorie beruht auf der Annahme, dass die wesentlichen Motive der Beschäftigten in einem Arbeitsverhältnis die Maximierung des Einkommens, die Minimierung der Arbeitsbelastung und die Risikovermeidung sind. Die Verhaltensökonomie hat jedoch in einer Vielzahl von Labor- und auch in einigen Feldexperimenten gezeigt, dass sich viele Menschen nicht entsprechend diesen Motiven verhalten und meistens auch rein kognitiv nicht

in der Lage sind, das „optimale“ nutzenmaximierende Verhalten zu kalkulieren und auszuwählen. Die Nobelpreisträger Tversky und Kahnemann haben argumentiert, dass Menschen zwei Entscheidungssysteme besitzen: „Intuition“ und „Reasoning“. Kahnemann beschreibt den Gegensatz zwischen dem nutzenmaximierenden Individuum der Agency-Theorie und seinem Konzept folgendermaßen:

„The model of the agent that has been presented here has a different architecture, which may be more difficult to translate into the theoretical language of economics. [...] The central characteristics of agents is not that they reason poorly but that they often act intuitively. And the behavior of these agents is not guided by what they are able to compute, but by what they happen to see at a given moment.“ (Kahnemann 2003: 1469)

Kahnemann (2003), Ariely (2009) und andere haben dieses Verhalten im Rückgriff auf den Begriff von Herbert Simon (1959) als „bounded rationality“ bezeichnet. Die experimentelle Verhaltensökonomie der letzten Jahrzehnte hat dieses Konzept um eine Typisierung von Verhaltensmodellen erweitert und mit einem spieltheoretischen Untersuchungsansatz verknüpft. Fehr und Gintis (2007) haben diesen Ansatz als BPC-Theorie („Beliefs, Preferences, and Constraints“) bezeichnet. „Beliefs“ bezieht sich auf die Erwartungen und Wahrnehmungen der Menschen im Hinblick auf das Verhalten der anderen und die Rahmenbedingungen der Situation. „Preferences“ bezieht sich auf ihre eigenen Handlungsgrundsätze und Zielvorstellungen, etwa die Nutzenmaximierung oder das Prinzip der Reziprozität. „Constraints“ beschreibt schließlich den sozialen Strukturrahmen, d.h. die gegebenen Handlungsregeln, Anreize und Sanktionen.

Es lassen sich zwei dominante Verhaltensweisen (preferences) in sozialen Interaktionen identifizieren, die in allen Experimenten den Großteil aller Teilnehmenden kennzeichneten (Fehr und Falk 2002; Fehr und Fischbacher 2002):

- Reziproke Fairness: Menschen mit dieser „sozialen Präferenz“ machen ihr Verhalten vom Verhalten einer Bezugsperson (im Arbeitsverhältnis kann es etwa der Vorgesetzte, der Arbeitgeber oder auch der Arbeitskollege sein) abhängig, wobei vor allem die Intention des Handelns der Bezugsperson wichtig ist. Wenn sich die Bezugsperson fair verhalten hat, verhalten sich auch die Menschen fair und zwar unabhängig davon, ob die Bezugsperson Mittel hat ihr Verhalten zu kontrollieren oder später zu belohnen oder zu sanktionieren. Reziprozität gehört bereits seit Gouldner (1960) und Blau (1964) auch zu den Basisbegriffen der Soziologie.
- Egoistisches Verhalten: Diese Menschen entsprechen dem Muster der Agency-Theorie und sind auf die Maximierung ihres Einkommens sowie die Minimierung ihres Einsatzes aus, und zwar unabhängig davon, wie sich die Bezugspersonen verhalten.

Diese zwei dominanten Verhaltensformen machen den Großteil der in Experimenten der Verhaltensökonomie festgestellten Verhaltensweisen in sozialen Interaktionen aus. Daneben gibt es weitere Formen „sozialer Präferenzen“ wie etwa altruistisches Verhalten, die jedoch nur von einer kleinen Minderheit der Probanden in Experimenten gezeigt werden und für die Theoriebildung der Verhaltensökonomie eine zu vernachlässigende Rolle spielen. Im Folgenden konzentriert sich die Darstellung auf die beiden dominanten Verhaltenstypen. Um die Argumentation der Verhaltensökonomie zu verdeutlichen, werden an einigen Stellen kurz die Experimentanordnungen dargestellt, allerdings ohne die in dieser Disziplin übliche mathematische Formalisierung.

Die meist genutzte Form für den Nachweis reziproken Verhaltens sind so genannte „gift exchange“-Experimente. In diesen Experimenten bietet ein Arbeitgeber einen bestimmten Lohn an und gibt zugleich das gewünschte Leistungsniveau (effort level) an. Die Arbeitnehmer wählen ein Angebot aus und entscheiden dann über ihr Leistungsniveau. Im Experiment wird das gewählte Leistungsniveau in einem gewissen Umfang als „Kosten“ von dem erzielten Entgelt der Arbeitnehmer abgezogen. Ein egoistischer Arbeitnehmer, der an der Maximierung seines Einkommens und Minimierung seines Einsatzes interessiert ist, wird das höchste Angebot annehmen und eine minimale Leistung wählen. Ein Arbeitgeber, der das antizipiert, wird dementsprechend einen minimalen Lohn anbieten. Das ist die Gleichgewichtslösung im Principal-Agent-Modell. Allerdings zeigen Experimente der Verhaltensökonomie, dass sich ein erheblicher Teil der Probanden anders verhält. Wenn der Arbeitgeber einen höheren Lohn anbietet, bieten die Arbeitnehmer auch eine höhere Leistung an, wenngleich diese Leistung nicht ganz so hoch ist, wie vom Arbeitgeber gewünscht. Nichtsdestotrotz zeigen die „gift exchange“-Experimente die Bedeutung reziproken Verhaltens: „Workers exhibit[ed] voluntary cooperation depending on the generosity of the job offer“ (Fehr und Falk 2002: 691).

Arbeitgeber können also durch einen „fairen“ Lohn zu höherer Leistung motiviert werden (Effizienzlohntheorie, vgl. Akerlof 1982), allerdings nur, wenn sie sich nach der sozialen Norm der Reziprozität richten. Für die Unternehmen bedeutet das, dass die Auswahl der Beschäftigten eine zentrale Bedeutung für das Verhalten der Beschäftigten hat. „One aspect of belief-management is choosing the right members for the organization“ (Fehr und Falk 2002: 693). Allerdings werden sich auch bei einer sehr sorgfältigen Auswahl der Beschäftigten „egoistisch“ handelnde Mitarbeiter in der Belegschaft finden. Nach Fehr und Gintis (2007) entscheidet nun die Struktur der Interaktion zwischen den reziprok-handelnden Mitarbeitern und den egoistisch handelnden Mitarbeitern über das Leistungsniveau.

In der Verhaltensökonomie ist nun der zentrale Parameter im Hinblick auf diese Interaktionsstruktur die so genannte „punishment opportunity“ (Fehr und

Gächter 2000; Fehr und Falk 2002, Fehr und Gintis 2007). In einem Unternehmen, das einen hohen Lohn zahlt und dessen Belegschaft aus reziprok-handelnden und egoistischen Mitarbeitern besteht, werden die reziprok-handelnden Mitarbeiter das Leistungsniveau bestimmen, wenn sie das Verhalten der egoistischen Mitarbeiter sanktionieren können oder wenn dieses Verhalten durch das Unternehmen sanktioniert wird. Wenn es keine Sanktionsmöglichkeit (punishment opportunity) gibt, werden hingegen die reziprok-handelnden Mitarbeiter ihr Verhalten an das der egoistischen Mitarbeiter anpassen.

“In the absence of a punishment opportunity, strongly reciprocal subjects will initially cooperate if they believe that others will also cooperate. However, they notice over time that other group members – the self-regarding ones – free ride. As strong reciprocators are only willing to cooperate if most others also cooperate, they cease to cooperate in the later periods of the experiment. Strong reciprocators also have a desire to punish free riders because they perceive free riding on their cooperation to be unfair. However, stopping cooperation is the only way to punish other group members in the absence of a direct punishment opportunity that enables the subjects to target the punishment on the free riders.” (Fehr und Gintis 2007: 50)

Die “peer pressure”, der “social approval” oder “social disapproval” spielen also eine zentrale Rolle bei der Bestimmung des Leistungsniveaus. So genannte “public goods”-Experimente der Verhaltensökonomie zeigen, dass Menschen zu einer kollektiven Aufgabe mehr beitragen, wenn ihre Beiträge öffentlich sichtbar gemacht und anerkannt werden. In einem Feldexperiment haben Kosfeld und Neckermann (2010) diese Befunde der Laborexperimente auch für den Fall rein symbolischer Anerkennung bestätigt, etwa in Form von Auszeichnungen. Genauso verhält es sich mit der Wirkung von “social disapproval”, etwa durch Missbilligung der Kollegen im Team.

Allerdings hängt die Stärke der “approval incentives” von dem Verhalten der Beschäftigten ab. Je nach Ausgangslage und sozialer Dynamik kann sich ein “low-compliance equilibrium” oder ein “high-compliance equilibrium” einspielen. Wie Fehr und Falk (2002) betonen, hängt alles davon ab, von welchem Ausgangspunkt die Entwicklung startet und wie interveniert wird. Fehr und Falk (2002: 708) argumentieren, dass aufgrund dieser Dynamik die Prägung von Unternehmenswerten und einer Unternehmenskultur entscheidend ist:

“The existence of multiple levels of equilibrium compliance has potentially important consequences. One consequence is that by expressing social values and providing information about compliance with these values the principal may affect the agents beliefs, which in turn affects the process of equilibrium selection.” (Fehr und Falk 2002: 708)

Falk und Kosfeld (2006) argumentieren, dass der Versuch von Vorgesetzten, ein bestimmtes Leistungsniveau der Mitarbeiter durch Kontrolle sicherzustellen, negative Auswirkungen auf die Motivation hat, weil Mitarbeiter das als Zeichen von Misstrauen wahrnehmen. Zunehmende Kontrolle führt dementsprechend zu einer abnehmenden Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und kann paradoxerweise ein „low-compliance equilibrium“ schaffen.

Aus der bisherigen Argumentation ergibt sich, dass das "Framing" der Personalpolitik im Unternehmen erheblichen Einfluss auf das Leistungsverhalten hat. Ein fairer Lohn und eine faire Behandlung der Mitarbeiter zusammen mit einer stark verankerten Unternehmenskultur bewirken ein hohes Leistungsniveau – wenn "egoistisches" Verhalten durch "social disapproval" sanktioniert wird. Das gilt umso mehr, wenn man annimmt, dass es neben den reziprok-handelnden und egoistischen Mitarbeitern auch eine Reihe von "Konformisten" gibt, die sich entsprechend ihrer Wahrnehmung von dominanten Verhaltensmustern verhalten (Sliwka 2007). Was aber, wenn diese Bedingungen nicht unbedingt gegeben sind?

"Belief-dependent cooperation can be viewed as a social interaction effect that is relevant in many important domains. For example, if people believe that cheating on taxes, corruption, or abuses of the welfare state are wide-spread, they are themselves more likely to cheat on taxes and are more willing to take bribes or to abuse welfare state institutions." (Fehr und Fischbacher 2002: 16)

In solchen Situation plädiert auch die Verhaltensökonomie für die Nutzung von Leistungsanreizen, allerdings kommt sie zu anderen Empfehlungen als die Agency-Theorie. Fehr und Falk (2002) vergleichen in einem Überblicksaufsatz die Ergebnisse von "gift exchange"-Experimenten in drei Konstellationen:

1. Nur ein Basislohn ohne zusätzliche Anreize.
2. Ein Basislohn plus eine Strafe, wenn das faktische Leistungsniveau des Mitarbeiters nicht den Wünschen des Arbeitgebers entspricht. Die Wahrscheinlichkeit, "ertappt" zu werden, ist begrenzt (in den zitierten Experimenten 1/3).
3. Ein Basislohn plus eine Prämie für Mitarbeiter, die sich dem gewünschten Leistungsniveau anpassen (und solche, die es nicht tun, aber nicht "ertappt" werden).

Wenngleich die Versionen 2 und 3 bei der Endverteilung der Entgelte das gleiche Resultat haben, so sind sie anders formuliert, das eine Mal als Strafe, das andere Mal als Belohnung. Nach der Agency-Theorie sollten die Versionen 2 und 3 der Version 1 im Hinblick auf die Höhe des Leistungsniveaus überlegen sein. Das konsistente Ergebnis vieler Experimente entspricht diesen Erwartungen aber überhaupt nicht. Im Experiment mit einer Bestrafung von „Leistungszurückhaltung“ wählen die Probanden im Durchschnitt das niedrigste Leistungsniveau. Im Experiment mit einer Prämie für eine hohe Leistung gibt es ein deutlich höheres Leistungsniveau, das aber immer noch niedriger ist als im Experiment 1, dem Experiment ohne Strafe oder Prämie. Fehr und Falk (2002) interpretieren das so, dass die generelle Regel einer Bestrafung von reziprok-handelnden Mitarbeitern als Zeichen von Misstrauen und einer feindseligen Haltung des Arbeitgebers aufgefasst wird. Zudem signalisiert diese Strafe, dass der Arbeitgeber davon ausgeht, dass viele Arbeiter nicht die angefragte Leistung

bieten. Auch von einer Prämie für die erwartete Leistung geht das Signal aus, dass viele Mitarbeiter diese Leistung nicht erbringen.

“Remember that reciprocity means that agents respond in a hostile manner to actions that reveal a hostile intention. [...] First, the fine per se may be perceived as hostile. Second, threatening to fine a workers is an indication of distrust. [...] Voluntary cooperation is substantially higher when the incentive is framed in terms of a bonus payment. [...] The notion of a kind or a hostile action inevitably depends on a reference point and our evidence suggests that these reference points can be manipulated by the framing of the incentive.” (Fehr und Falk 2002: 695)

Das Framing der Leistungsanreize ist also entscheidend, wobei aber eine explizite Bindung der Entgelte (durch Stücklohn oder Bonus) an die Leistungshöhe insgesamt nicht zu einem gleich hohen Leistungsniveau führt wie ein einheitlicher und hoher Basislohn. In den von Fehr und Falk (2002) zitierten Experimenten erweist sich nur eine Form von variablen Leistungsanreizen als ebenbürtig oder gar überlegen gegenüber einem „fairen Lohn“ ohne Leistungsanreize. Es handelt sich um ein System mit einem „fairen“ Basislohn und der Möglichkeit einer nachträglichen Belohnung oder Bestrafung je nach Entscheidung des Vorgesetzten. In den Experimenten zeigt dieses System das höchste Leistungsniveau, wenn die Arbeiter erwarten, dass sich die Vorgesetzten reziprok verhalten und ihre Mühe anerkennen und belohnen. Besonders hoch ist das Leistungsniveau, wenn es die Möglichkeit gibt, dass Vorgesetzte das Arbeitsverhältnis beenden. Dieses Ergebnis der Experimente ist überraschend und wirft eine Reihe von Fragen auf, wie Fehr und Falk (2002) formulieren:

“Why do the implicit material incentives arising from endogenously repeated interactions increase effort while the explicit incentives decrease effort? After all, the threat of firing a shirking workers is also a punishment? [...] If the principal informs the agent ex ante that he is committed to punish the agent in case of shirking, the principal introduces hostility into the relationship with the agent. [...] In contrast to this, the mere opportunity of punishing the agent after observing that the agent indeed shirked does not convey such a message. In this case the punishment threat is vague and implicit and nobody is “told” that she is considered as a potential cheater. [...] The problem, therefore, is how to implement the punishment threat such that sanctioning is considered legitimate without offending those agents who do not need to be coerced to cooperate.” (Fehr und Falk 2002: 703f)

Entscheidend an dieser Stelle ist wiederum der Befund, dass das Framing der Anreize von großer Bedeutung ist. Wenn die Anreize oder die Bestrafungen als fair und legitim angesehen werden, haben sie positive Auswirkungen auf das Leistungsniveau. Werden sie als Zeichen des Misstrauens wahrgenommen und gilt der Arbeitgeber als gleichgültig oder feindselig, so entfalten die gleichen Anreize negative Auswirkungen. Entscheidend für die Wirkung der Anreize sind “emotional und affective ties” und eine auf Kooperation ausgerichtete Haltung der Arbeitnehmer und ihrer Vorgesetzten, denn “cooperation is self-reinforcing” (Fehr und Falk 2002: 704). Mit der Betonung von „Legitimität“, „emotionalen Bindungen“ und der selbstverstärkenden Kooperation spricht die Verhaltensökonomie „ur-soziologische“ und nicht zum Kanon der ökonomischen

Theorien gehörende Themen an, wie wir in einem späteren Kapitel sehen werden.

Die folgende Tabelle 1 fasst die Beziehung zwischen den Leistungsanreizen und dem Verhalten von „egoistischen“ und „reziprok-handelnden“ Mitarbeitern aus der Sicht der Verhaltensökonomie (nach Fehr und Falk 2002) zusammen und stellt zentrale HRM-Themen im Hinblick auf die Gestaltung der Leistungsanreize heraus.

Tabelle 1: Beziehung zwischen Leistungsanreizen und Leistungsverhalten

Monetäre Anreize	Reaktionen der „egoistischen“ Mitarbeiter	Reaktionen der „reziprok handelnden“ Mitarbeiter	Zentrale Handlungsfelder des Personalmanagements
1. Fairer Lohn, keine spezifischen Anreize	Wählen minimales Leistungsniveau unabhängig vom Lohn	Wählen hohes Leistungsniveau als reziproke Antwort auf wahrgenommene Fairness des Unternehmens	- Auswahl der Mitarbeiter (egoistisch oder reziprok handelnd?) - „Fairness“ der Löhne und des Arbeitgebers
2. Explizite, negative Anreize (z.B. Strafen für Zurückhaltung von Leistung oder für Abwesenheit)	Wählen minimales Leistungsniveau nach Abschätzung des Risikos, „erwischt“ zu werden	Interpretieren Sanktionen als Feindseligkeit und Fehlen von Reziprozität, reduzieren Leistung	- „Framing“ der Anreize
3. Explizite, positive Anreize (z.B. Stücklohn oder Bonus für genau spezifizierte Aufgaben)	Wählen Leistungsniveau, das die Maximierung des Einkommens bei Minimierung der Belastung erlaubt	Wählen hohes Leistungsniveau, auch wenn es niedriger ist als im „keine Anreize“-Szenario (1)	
4. Implizite Anreize (z.B. Bonus oder Bestrafung durch Vorgesetzten ex post nach ganzheitlicher Bewertung des Arbeitsverhaltens)	Wählen Leistungsniveau, das die Maximierung des Einkommens bei Minimierung der Belastung erlaubt	Wählen hohes Leistungsniveau so lange die Anreize bzw. Bestrafungen als reziprok und legitim angesehen werden	- Legitimität des Anreizsystems - Emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
Leistungsniveau	$1 < 2 < 3 = 4$	$2 < 3 < 1 < 4$	

Quelle: Eigene Darstellung.

Die verhaltensökonomische Analyse hat im Vergleich zur Agency-Theorie zwei weitere interessante Pointen. Die erste betrifft die Gestaltung der individuellen Leistungsanreize. Wie oben dargestellt, zeigt sich in Experimenten, dass die explizite Bindung von monetären Leistungsanreizen an eine genau spezifizierte Leistung (durch Bonus oder Stücklohn) ein geringeres Leistungsniveau erzeugt als ein fairer Basislohn mit einer ex-post Bewertung des Arbeitnehmers durch den Vorgesetzten ohne explizite Bindung an Leistungsziele (Fehr und

Fischbacher 2002). Auch die Kombination expliziter Leistungsanreize mit einer impliziten nachträglichen Beurteilung liefert kein höheres Leistungsniveau als die letztere allein (Fehr und Schmidt 200). Aus der Sicht der Agency-Theorie ist eine solche subjektive Bewertung ein Notbehelf, wenn aufgrund der Aufgabenkomplexität eine genaue Leistungsmessung nicht möglich ist. Als ein Notbehelf leidet sie unter Messfehlern und hat unter Umständen begrenzte Anreizwirkungen. Auch die Verhaltensökonomie sieht subjektive Personalbeurteilungen als eine Lösung für das Problem komplexer Arbeitsaufgaben, allerdings betont sie eher die positiven Anreizwirkungen für reziprok-handelnde Mitarbeiter:

“In reality many contracts frequently specify important obligations of the contracting parties in fairly vague terms, and they do not tie the parties’ monetary payoffs to measures of performance that would be available at a relatively small cost. We believe that an important reason for this lies in the implicit material incentives that arise from vaguely specified contracts provided the parties exhibit reciprocal preferences.” (Fehr und Falk 2002: 701)

Die zweite Pointe betrifft die Nutzung von gruppenbezogenen Leistungsanreizen. Aus der Sicht der Agency-Theorie erlauben sie „free riding“ und ihre Anreizwirkungen sind zweifelhaft. Die Verhaltensökonomie verweist hingegen auf die zentrale Rolle von „social approval“ und „social disapproval“. Der zentrale Faktor für die Wirkung von Leistungsanreizen in einer Gruppe ist, ob individuelle Leistung positive oder negative Externalitäten für die Gruppe hat (Fehr und Falk 2002; Huck et al. 2012).

“The question, therefore, is why certain payment systems are associated with effort enhancing norms while other systems seem to trigger effort-withholding norms. We believe that in this regard a key factor is whether effort produces positive or negative externalities for the other workers. In a piece rate system that is subject to the ratchet effect a higher effort level is beneficial for the individual worker but it also increases the probability that the firm will adjust the pay parameters in the future in such a way that all workers suffer. [...] In this context, free-riding means that a worker puts forward “too much” effort i.e., the negative emotions and the social disapproval associated with free-riding are targeted on those workers who work hard. In contrast, under team compensation a worker hurts the other workers if he reduces effort and, therefore, the workers’ collective action problem is how they can prevent the team members from shirking. In this context, free riding means that little effort is put forward so that the social disapproval of the group is targeted on the shirkers.” (Fehr und Falk 2002: 712)

Nun ist die eigene Gruppe nicht die einzige Bezugsgröße für das Handeln der Beschäftigten. Wenn eine Gruppe die Leistungsnormen hochtreibt, könnte sie mit dem “social disapproval” anderer Gruppen konfrontiert sein. Zudem gibt es auch bei Gruppenanreizen die Gefahr eines “ratchet effects” und damit die Möglichkeit der Entwicklung von Gruppennormen, die das Leistungsniveau kontrollieren. Wichtig sind auch die Zusammensetzung der Gruppe und die Präsenz vieler reziprok handelnder Akteure. Wenn keine Möglichkeiten von Sanktionen durch Kollegen gegeben sind, ist die Rekrutierung und Auswahl kooperativ und reziprok handelnder Mitarbeiter eine zentrale Voraussetzung für

die Funktionsweise von Gruppenanreizen (Beersma et al. 2003). Allerdings hängt auch hier vieles vom Framing der Anreize ab. Nalbantian und Schotter (1997) kommen in einem Experiment zum Ergebnis, dass bei einem Bonus, der von der gemessenen Gruppenleistung abhängig ist, das Leistungsniveau relativ niedrig ist, weil es "free rider" gibt. Soweit entspricht ihr Ergebnis den Erwartungen der Agency-Theorie, allerdings gab es in diesem Experiment keine Möglichkeit für "peer pressure". Das Verhalten veränderte sich im Experiment deutlich, als für den Bonus nicht das absolute Gruppenergebnis, sondern das relative Ergebnis der Gruppe im Vergleich zu den anderen herangezogen und damit ein Wettbewerb eingeführt wurde. Nun war das Leistungsniveau sehr hoch. Tabelle 2 fasst die Aussagen der Verhaltensökonomie im Hinblick auf die Wirkung von Anreizen im Gruppenkontext zusammen.

Tabelle 2: Interaktion von Anreizen und dem Wunsch nach Anerkennung (reziprok handelnde Mitarbeiter)

	Individuelle Anreize		Gruppenanreize
Auswirkungen des individuellen Engagements auf Gruppe	Individuelles Engagement hat keine Externalitäten für die Gruppe	Individuelles Engagement hat negative Externalitäten für die Gruppe (z.B. durch Erhöhung der Leistungsnormen)	Individuelles Engagement hat positive Auswirkungen für die Gruppe (z.B. durch höheren Gruppenbonus)
Leistungsniveau der Mitarbeiter	Wählen hohes Leistungsniveau so lange wie Anreize bzw.- Bestrafungen als reziprok und legitim angesehen werden	Hohes individuelles Leistungsniveau kann auf Missbilligung der Gruppe stoßen; Mitarbeiter passen sich dem eher niedrigen Gruppenniveau an	Passen sich dem hohen Leistungsniveau der Gruppe an
Zentrale Handlungsfelder des HRM	<ul style="list-style-type: none"> - Soziale Normen, Kohäsion in der Gruppe (was gilt als legitimes Leistungsniveau?) - Information, Kommunikation, Sozialisierung der Mitarbeiter - Vertrauen, dass sich individuelles Engagement nicht in Verschärfung der Leistungsnormen auswirkt 		

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Verhaltensökonomie betont die Bedeutung von Reziprozität und "social preferences" für das Leistungsverhalten, es ist also durchaus zu erwarten, dass auch kulturelle Einflüsse eine Rolle spielen. Die experimentelle Ökonomie hat eine Reihe verhaltensökonomischer Experimente in mehreren Ländern durchgeführt, um so die Bedeutung kultureller Einflussfaktoren zu untersuchen. Im Folgenden werden diese Experimente kurz diskutiert, auch wenn nicht alle einen direkten Bezug zum Thema Leistungsanreize haben.

Roth et al. (1991) haben in so genannten „bargaining“-Experimenten untersucht, ob es kulturell unterschiedliche Verständnisse von Fairness gibt. In den Experimenten schlägt jeweils ein Akteur die Aufteilung eines gegebenen Geldbetrags vor. Sein Gegenüber kann das Angebot annehmen oder ablehnen. Im Ablehnungsfall erhalten beide Akteure nichts. Rein nutzenmaximierende Akteure werden jedes Angebot annehmen, denn durch die Ablehnung erreichen sie für sich das schlechteste Ergebnis. Reziprok handelnde Akteure werden dagegen die Ablehnung als Bestrafung für nicht als „fair“ angesehene Angebote nutzen, auch wenn sie dadurch selbst verlieren. In den Experimenten zeigt sich in allen Ländern ein hoher Anteil reziprok handelnder Akteure, die Angebote unterhalb einer 50/50-Aufteilung ablehnen. Zugleich zeigen sich Unterschiede zwischen Ländern: in den USA und in Jugoslawien wurden „unfaire“ Angebote deutlich häufiger abgelehnt als in Japan und Israel. Die Autoren führen dies auf Kultur zurück, ohne aber den Begriff der Kultur füllen zu können. Kultur bzw. soziale Normen bleiben eine exogen gegebene Restvariable.

Gächter und Herrmann (2009) haben so genannte „public goods“-Experimente genutzt, um die Kooperationsbereitschaft in Gruppen zu untersuchen. In „public goods“-Experimenten werden die Probanden gebeten, mit ihren Ressourcen zu einem Kollektivgut beizutragen. Dabei werden Settings mit unterschiedlichen Gruppengrößen, mit unterschiedlichen potentiellen Gewinnen, mit anonymen oder bekannten Zusammensetzungen der Gruppen sowie mit oder ohne Sanktionsmöglichkeiten der Gruppe gegenüber unkooperativen Gruppenmitgliedern verglichen. Obwohl die Sanktionierung der Nichtbeteiligung am „public good“ für die Gruppenmitglieder immer mit Kosten verbunden ist, zeigt sich konsistent in allen untersuchten Ländern, dass Gruppen bereit sind, nicht kooperatives Verhalten zu sanktionieren, und dass die Existenz der Sanktionsoption die Kooperation in der Gruppe stark erhöht. Die Experimente von Gächter und Herrmann (2009) in der Schweiz und in Russland haben allerdings ein unerwartetes Phänomen gezeigt. In Russland wurden nicht nur Gruppenmitglieder sanktioniert, die weniger als der Durchschnitt zum „public good“ beitrugen, sondern auch solche, die gleich viel oder sogar mehr gegeben hatten. Die Autoren nannten das Phänomen „anti-social punishment“ und führten es auf kulturelle Faktoren zurück. Sie argumentierten, dass im Rahmen des „anti-social punishment“ Nonkonformisten und „do-gooders“ bestraft werden – ein Phänomen, dass sie durch schwache soziale Kooperationsnormen in Gesellschaften mit schwachem Rechtsstaat und fehlender Demokratie erklären.

Henrich et al. (2006) haben in einer Studie in 15 indigenen Gemeinschaften in Kenia, Ghana, Tansania, USA, Kolumbien, Ecuador, Bolivien, Russland, Neu Guinea und Fiji festgestellt, dass Sanktionsmöglichkeiten überall eine wichtige Grundlage der Kooperation in Gruppen waren. Zugleich gab es erhebliche Varianz in der Nutzung von Sanktionsmöglichkeiten. In Gruppen mit starken

Altruismuskriterien wurde nicht-kooperatives Verhalten stärker sanktioniert. Zudem gab es Gruppen, in denen auch zu großzügiges Verhalten sanktioniert wurde, was mit einer Konformitätsnorm zusammenhängen kann.

In einer (sehr abstrakten) Versuchsanordnung haben Bohnet et al. (2010) untersucht, ob es kulturell unterschiedliche Anforderungen an Vertrauen in menschlichen Interaktionen gibt. Das Ziel war, verhaltensbezogene Erklärungsfaktoren für die Investitionsbereitschaft von Menschen zu finden. In dem Versuch wurden die Probanden in Principals und Agents eingeteilt. Die Agents müssen eine Leistung erbringen, wobei sie nicht kontrolliert werden können. Die Principals konnten im Voraus (ohne Kenntnis der Agents) entscheiden, wie das Ergebnis aufgeteilt wird. Sie konnten sich für eine sichere, aber kleine Auszahlung für sich selbst entscheiden, oder sie konnten sich für einen höheren Anteil an dem Gruppenergebnis entscheiden, wobei sie aber davon abhängig waren, dass die Agents eine hohe Leistung erbringen. Diese Entscheidung der Principals wurde als Indikator für die kulturellen Vertrauenskriterien gewertet. Es zeigte sich, dass die Probanden (Studenten) in den USA und der Schweiz zu deutlich mehr Vertrauen in die Agents bereit waren als in den Golf-Staaten (Kuwait, Oman und Arabische Emirate). In einer etwas anderen Versuchsanordnung kamen Bohnet et al. (2008) zum Ergebnis, dass die Vertrauensbereitschaft in China und Brasilien deutlich höher war als in der Schweiz, der Türkei, den USA und (am geringsten) in Oman.

2.3 Schlussfolgerungen

Was können wir also von den Verhaltensökonomern lernen? Für die Analyse von kulturellen Einflüssen (bzw. sozialen Normen) auf die Wirkung von Leistungsanreizen lassen sich folgende Erwartungen ableiten:

- Das Framing von Anreizen im Unternehmen hat eine große Bedeutung für die Legitimität und Motivationswirkung der Anreize.
- Fairnesskriterien bzw. das Verständnis von reziprokem Handeln haben eine große Bedeutung für die Legitimität und Motivationswirkung der Anreize.
- Normen und Praktiken des „social approval“ bzw. „social disapproval“ im Team (peer pressure) haben eine große Bedeutung für die Motivationswirkung der Leistungsanreize.

Mit diesen Befunden und Thesen öffnet sich die Ökonomie für soziologische Argumente. Zugleich bleibt es eine Schwäche der Verhaltensökonomie, dass sie sich für die Genese von sozialen Normen nicht interessiert. In allen zitierten international vergleichenden Studien der Verhaltensökonomie ist auffallend, dass die sozialen Normen bzw. „Kultur“ eine exogene Variable bleibt, die selbst nicht untersucht wird. Festgestellt wird ein in Abhängigkeit von der Kultur

variierendes Verhalten von Menschen, ohne die Genese und die Wirkung der sozialen und kulturellen Normen selbst zu untersuchen. Dieses Desinteresse an der Herkunft sozialer Normen hat einige Kritik provoziert. Piore (2010) argumentiert, dass die Vernachlässigung der sozialen Prozesse und des sozialen Kontexts zu einer individualpsychologischen Erklärung des Verhaltens führt und sich die Verhaltensökonomie schließlich an biologische Theorien menschlichen Verhaltens annähert:

„The problem with behavioural economics, as I see it, is basically that it is committed to rooting economic behaviour in individual psychology and ultimately tracing that psychology to the biological construction of human brain.“ (Piore 2010: 385)

Ähnlich argumentiert Streeck (2010), dass die menschliche Natur gerade durch ihre Formbarkeit im Sozialisationsprozess charakterisiert ist und dass es dementsprechend keine kultur- und zeitepochenübergreifenden Gesetze menschlichen Verhaltens geben kann. Da sich die Verhaltensökonomie nicht für den sozialen Kontext menschlichen Handelns interessiert, suggeriert sie die Möglichkeit der Analyse universeller Verhaltensmodelle.

„The stark assumptions that underlie this include that the ‚natural‘, instinctive base of human behaviour is the leading determinant of how people act; that differences can be reduced to and subsumed under commonalities; and that it is impossible for something like moral reflection or collective political mobilization to suspend the dictatorship of our instincts and meaningfully affect what we do. This, incidentally, explains why experiments in behavioural economics can be conducted, as they usually are, on very small samples that happen to be drawn mostly from undergraduate students of economics: what they are to reveal is a unified model of behavior, something that would be revealed regardless of who is invited into the laboratory.“ (Streeck 2010: 392)

DeMatteo et al. (1998) verweisen darauf, dass die Interaktionsbedingungen zwischen Akteuren in Unternehmen im Hinblick auf die Komplexität der Aufgaben und der Interaktion sowie im Hinblick auf den Zeithorizont der Interaktion nicht annähernd durch Laborexperimente simuliert werden können:

„Contextual factors operating in organizations make it difficult to generalize from laboratory research where conclusions are based on artificial tasks (e.g. adding numbers, building towers with blocks, sorting objects) in contrived settings (sitting in isolated booths) for brief periods of time. Clearly, laboratory conditions such as these are far removed from team conditions in organizations where complex and important tasks are undertaken, sometimes over prolonged periods of time. Relatedly, because of their short duration, lab studies fail to address the long-term effects of team-based rewards, a critical concern in organizational studies.“ (DeMatteo et al. 1998: 151)

Wir finden schließlich die gleiche Kritik der Verhaltensökonomie bei Edwards (2012). Edwards argumentiert, dass die Verhaltensökonomie soziale Normen als eine Art Quasi-Eigenschaft von Gruppen versteht und so den temporären und ausgehandelten Charakter der Normen übersieht.

“The character and origins of norms are not addressed. A norm becomes a fixed characteristic of a particular group. Its collective character and its negotiable status are not considered.“ (Edwards 2012: 298)

3. Die psychologische Perspektive

Im Fokus der folgenden Darstellung steht die Arbeits- und Organisationspsychologie, im Folgenden abkürzend Organisationspsychologie genannt. Während im Zentrum der ökonomischen Analyse individuelles (Leistungs-)Verhalten als Reaktion auf Anreize bzw. die diadische Interaktion von wenigen Principals und Agents stehen, befasst sich die Organisationspsychologie mit dem individuellen Verhalten in Organisationen und beansprucht so, die Mikroebene der Individuen und die Mesoebene der Organisation in der Analyse zu verbinden (Kozlowski 2012: 10). Eine wichtige Mikrogrundlage für die organisationspsychologische Analyse von Leistungsverhalten und Leistungsanreizen bilden Motivationstheorien, wobei Inhaltstheorien und Prozesstheorien der Motivation unterschieden werden können.

Inhaltstheorien gehen auf Maslow (1943) und Herzberg (1959) zurück. Im Unterschied etwa zum nutzenmaximierenden Individuum der Agency-Theorie gehen sie von mehreren Grundbedürfnissen des Menschen aus. Maslow (1943) entwarf eine Bedürfnishierarchie, an deren Basis physiologische Bedürfnisse und an deren Spitze das Selbstverwirklichungsbedürfnis steht. War ein Bedürfnis im Kern befriedigt (etwa das Bedürfnis nach Sicherheit und Status durch gutes Entgelt), konnte aus ihm keine Motivation mehr geschöpft werden. Nur das Selbstverwirklichungsbedürfnis war unerschöpflich. Herzberg (1959) unterschied „Hygienefaktoren“ (Arbeitsbedingungen, gutes Entgelt, Status, Beschäftigungssicherheit), deren Fehlen zwar demotivieren, deren Vorhandensein aber nicht im positiven Sinne motivieren könne, und „Motivationsfaktoren“ (Anerkennung, interessante und verantwortungsvolle Arbeit, Autonomie). Eine in der neuesten Literatur häufig zitierte Weiterentwicklung von Inhaltstheorien wurde von Deci und Ryan (2000) als „Self-Determination“-Theorie formuliert. Sie verzichtet auf die (empirisch nicht bestätigte) Unterscheidung von Hygiene- und Motivationsfaktoren und geht von drei universellen und basalen menschlichen Bedürfnissen nach Kompetenz, nach Beziehung und nach Autonomie aus. Motivation entsteht, wenn die Aufgaben der Menschen ihre Kompetenz herausfordern und entwickeln, Beziehungen mit anderen Menschen ermöglichen und Autonomieräume schaffen. Menschen sind aber zugleich auch mit sozialen Normen und Regeln konfrontiert, die ihre Arbeit prägen. Je besser sich diese Normen und Regeln mit den basalen Bedürfnissen in Einklang bringen lassen, so Deci und Ryan (2000), desto mehr werden sie von den Menschen internalisiert. Die Beziehung zwischen den basalen Bedürfnissen und den Normen und Regeln (etwa in einem Unternehmen) bestimmt die Art der Motivation. Extrinsisch ist die Motivation, wenn es keinen Einklang gibt und die Motivation durch Anreize oder Kontrolle hergestellt werden muss. Intrinsisch ist die Motivation, wenn vollständiger Einklang zwischen den Bedürfnissen und den

externen Regeln herrscht. Zwischen diesen beiden Polen gibt es Abstufungen im Umfang der Internalisierung der Normen und dem Bedarf an externen Anreizen oder Kontrollen. Aus der Perspektive der Inhaltstheorien ist somit die Arbeitsgestaltung ein zentraler Einflussfaktor für die Motivation von Beschäftigten. Verwandt mit inhaltstheoretischen Motivationstheorien sind auch Ansätze, die sich mit Belastung und Stress beschäftigen, etwa Siegrists et al. (2004) Konzeption der „effort-reward imbalance“. Siegrist et al. (2004) argumentieren, dass es vier relevante „rewards“ gibt: Respekt, Karrieremöglichkeiten, angemessenes Entgelt sowie Beschäftigungssicherheit. Ein Auseinanderklaffen von „rewards“ und „efforts“ der Mitarbeiter führt zu gesundheitlichen Problemen.

Die Ableitung von universellen Motivationsfaktoren ist allerdings nicht der einzige organisationspsychologische Zugang zum Thema Motivation. Eine Alternative stellen Prozesstheorien der Motivation dar. Die älteren Konzepte fokussieren auf die Wahl von Handlungszielen. Im „Valenz-Instrumentalität-Erwartung“-Modell von Vroom (1964) entscheiden (a) die individuelle „Erwartung“ im Hinblick auf die Chancen der Zielerreichung, (b) die Folgen der Zielerreichung (Instrumentalität) und (c) die subjektive Bewertung des Nutzens dieser Folgen (Valenz) über die Motivation. Neuere Konzepte fokussieren auf Prozesse der Realisierung von Handlungszielen, wobei die Selbstregulierung des Handelnden eine zentrale Bedeutung hat (Kanfer 2012: 463; Brandstätter und Schnelle 2007: 56; Bandura 1991). Ein Großteil der Theorien der Zielrealisierung und Selbstregulierung fokussiert auf Persönlichkeitseigenschaften, es gibt aber auch Ansätze, die sich mit Organisationsprozessen befassen, die die Zielrealisierung durch Mitarbeiter unterstützen. Latham, Erez und Locke (1988) haben beispielsweise auf die Bedeutung der Partizipation an der Zielsetzung als motivationsförderlichen Prozess hingewiesen. Eine Reihe von Analysen hat die Bedeutung der Feedbackprozesse für die Kontinuität der Zielrealisierung herausgearbeitet (Locke und Latham 1990; Alvero et al. 2001; Visweswaran 2001). Prozesstheorien beantworten also nicht die Frage „was motiviert?“, sondern arbeiten Eigenschaften von Individuen und Organisationen heraus, die Motivation bei der Zielwahl und Zielrealisierung fördern. Im Hinblick auf die Organisation betont Smither (2012) die folgenden Prozesse:

- Goal setting
- Feedback
- Developing employees
- Evaluating performance
- Rewarding performance

Im Folgenden werden die für das Leistungsverhalten relevanten Organisationsprozesse kurz im Hinblick auf die Forschung zu kulturellen Einflüssen diskutiert.

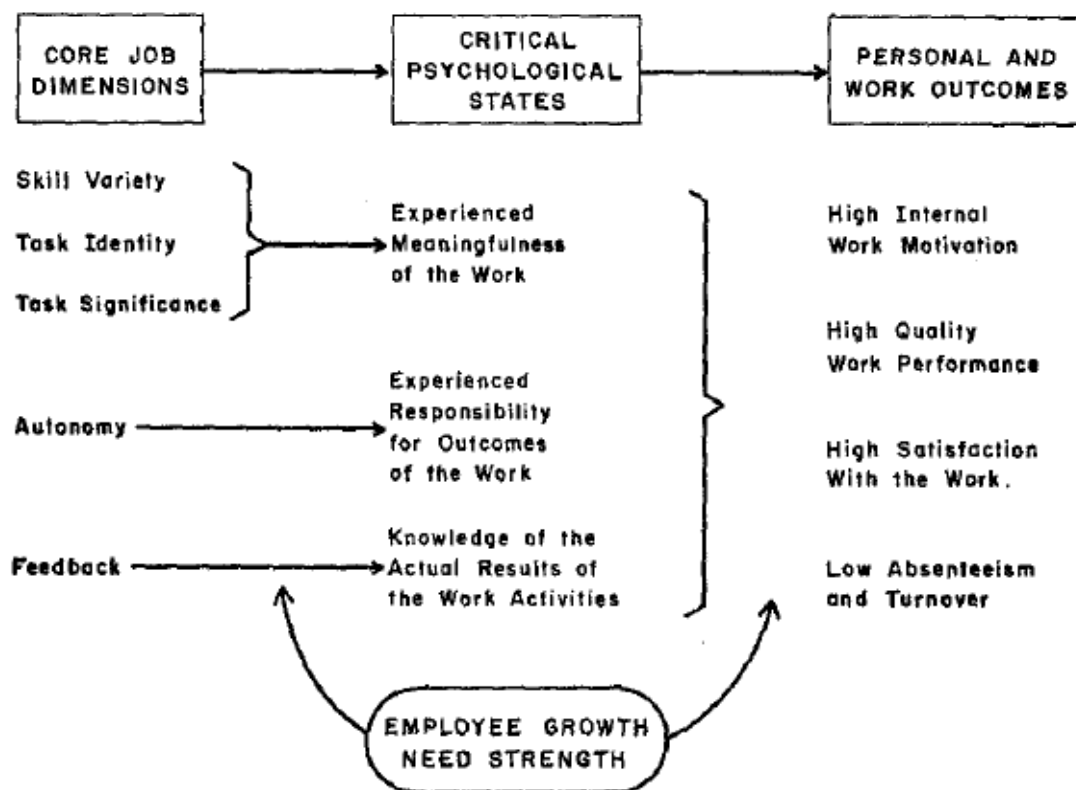
3.1 Arbeitsgestaltung

Inhaltstheorien der Motivation rücken die Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Das am häufigsten zitierte Modell der Arbeitsgestaltung stammt von Hackman und Oldham (1976) und bezeichnet sich als „Job Characteristics Model“, wobei seine Elemente auch in neueren Modellen wie dem „Job Demands-Resources Model“ (Bakker und Demerouti 2007) aufgenommen werden. Das Modell identifiziert fünf zentrale Elemente der Arbeitsgestaltung mit Auswirkungen auf die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen: Es handelt sich um Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Bedeutsamkeit der Aufgaben, Autonomie in der Arbeit sowie Feedback. Aus diesen Elementen der Arbeitsgestaltung resultiert bei Beschäftigten das Gefühl der Sinnhaftigkeit und der Verantwortung für die Arbeit. Das Modell ist auch in der Soziologie vielfach rezipiert worden und steht an der Schnittstelle zwischen Organisationspsychologie und Arbeitssoziologie. Es ist auch in einer Vielzahl empirischer Studien erfolgreich angewendet worden (Cordery und Parker 2012: 253). Die folgende Abbildung 1 stellt das Modell in der Übersicht vor:

Kontrovers ist in der Forschung, ob die Elemente des „Job Characteristics Model“ kultur- und kontextübergreifend gelten. Taipale et al. (2011) haben in einer Untersuchung in acht europäischen Ländern im Dienstleistungssektor einen universell positiven Einfluss der „work autonomy“ auf Arbeitsmotivation festgestellt (vgl. auch Gagné und Bhave 2011). Fock et al. (2012) kommen in einer Befragung von Bank- und Einzelhandelsmitarbeitern in Kanada und China zum Schluss, dass „work autonomy“ die Arbeitszufriedenheit in beiden Ländern erhöht, dass dieser Effekt aber deutlich größer ist, wenn der Kontext durch eine geringe Machtdistanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gekennzeichnet ist. Im Kontext einer starken Machtdistanz verschwindet der Effekt fast vollständig. Roe et al. (2000) haben in einer Befragung von Beschäftigten unterschiedlicher Branchen in den Niederlanden, Ungarn und Bulgarien erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Auswirkungen der Arbeitsgestaltung auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen festgestellt. Autonomie und Bedeutsamkeit der Arbeit hatten den größten Einfluss in den Niederlanden und eine eher geringe Bedeutung in Ungarn und Bulgarien. Die Autoren erklärten das zum einen mit dem Erbe des Kommunismus, der zu einer Entfremdung gegenüber der Arbeitstätigkeit geführt hat, und zum anderen mit der ökonomischen Situation in den ärmeren Ländern, die extrinsischen Anreize (Entgelt) eine dominante Rolle zuweist.

Robert et al. (2000) stellten einen negativen Einfluss von Autonomie auf Arbeitszufriedenheit in Indien, aber einen positiven Einfluss in den USA, Mexiko und Polen fest. Sie erklären dieses Phänomen mit der kulturellen Machtdistanz. Autonomiespielräume in der Arbeitsorganisation wirken dort positiv, wo die Kultur eine geringe Machtdistanz fördert. Dem widersprechen Wu und Chaturvedi (2009) in einem Vergleich von China, Taiwan und Singapur. „Empowerment“ erweist sich in ihrer Untersuchung als ein universell geltender Faktor mit positiver Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit, allerdings wird seine Stärke durch die Wahrnehmung der „organizational justice“ moderiert (zu diesem Konzept siehe Abschnitt weiter unten). Erez (2010) argumentiert in einem Vergleich von US-amerikanischen „empowerment“-Konzepten, dem sozio-technischen Ansatz in Europa und der Qualitätszirkelkonzeption in Japan, dass kulturelle Faktoren über den Einfluss von „work autonomy“ auf Arbeitszufriedenheit und Leistung entscheiden. „Work autonomy“ hat dort positiven Einfluss, wo die Kultur individualistische Haltungen und eine geringe Machtdistanz fördert. Zugleich betont Erez (2010: 397), dass Arbeitsgestaltung in Unternehmen auch die kulturelle Umgebung prägen und verändern kann, wenngleich diese Wirkungen bislang kaum erforscht sind.

Abbildung 1: „Job Characteristics Model“ von Hackman und Oldham



Quelle: Hackman und Oldham 1976, S. 155

Bemerkenswert ist auch das Ergebnis von Yang et al. (2012) aus einer Befragung von Managern in 24 Ländern. Auch wenn die Arbeitszeit identisch war, berichteten Manager aus individualistischen Kulturkontexten eine stärkere Arbeitsbelastung als Manager aus kollektivistischen Kulturkontexten. Zudem war die Bereitschaft der Manager in individualistischen Kulturen, aufgrund einer als zu hoch angesehenen Belastung das Unternehmen zu verlassen, deutlich höher als in kollektivistischen Kulturen. Kontextspezifische Faktoren scheinen somit einen erheblichen Einfluss auf die Auswirkungen der Arbeitsgestaltung auf Motivation und Leistung, aber auch auf die Wahrnehmung von Belastungen zu haben.

3.2 Zielsetzung, Feedback und Leistungsbeurteilung

Als ein Grundbefund der organisationspsychologischen Forschung gilt, dass konkrete und schwierige Ziele zu den besten Ergebnissen im Hinblick auf das Leistungsverhalten führen, wenngleich einzelne Studie darauf hinweisen, dass schwierige Ziele dazu führen können, dass Mitarbeiter ihr „extra-role behavior“ (z.B. Unterstützung von Kollegen) zugunsten der Konzentration auf die Zielerfüllung reduzieren können (Wright et al. 1993). Unspezifische Ziele haben auf jeden Fall deutlich geringere Effekte auf Leistung. Zielsetzung hat positive Auswirkungen, weil es die Aufmerksamkeit der Menschen fokussiert, anhaltende Anstrengung auch angesichts von Rückschlägen motiviert und die Entwicklung von Problemlösungsstrategien stimuliert (Locke und Latham 1990; Smither 2012: 288). Nach Latham, Erez und Locke (1988) fördert die Partizipation an Zielsetzungsprozessen die Motivation zur Zielverfolgung. Heslin et al. (2009) betonen die Bedeutung von Rollenvorbildern und der Gestaltung von Lernprozessen für die erfolgreiche Zielverfolgung. Schließlich spielt Feedback eine entscheidende Rolle, worauf weiter unten eingegangen wird.

Der Einfluss von Kontext- und Kulturfaktoren auf die Motivationswirkungen der Zielsetzungsprozesse ist bislang weitgehend unbeleuchtet geblieben, da persönlichkeits- und charakterbezogene Erklärungsvariablen im Vordergrund standen. In einer der wenigen Studien haben Fang et al. (2004) in einem Vergleich von Vertriebsmitarbeitern in den USA und China unterschiedliche Reaktionsweisen auf Zielsetzung festgestellt. In den USA stieg die Leistung mit der Schwierigkeit der Ziele an, allerdings führten zu schwierige Ziele zur Demotivierung. In China wurden auch extrem schwierige Ziele akzeptiert. In den USA führten sehr spezifische Ziele zu höherer Leistung, in China verhielt es sich umgekehrt. Audia und Tams (2002) haben auf einige weitere empirische kulturvergleichende Studien von Christopher Earley hingewiesen, die hier kurz zitiert werden. Earley (1986) hat Arbeiter in den USA und Großbritannien im Hinblick auf die Akzeptanz und Motivationswirkungen von Zielvorgaben verglichen, über welche die Arbeiter einmal von ihren Vorgesetzten und das

andere mal von den Shop Stewards informiert wurden. Während die Quelle der Information über Ziele in den USA keinen Einfluss auf Akzeptanz und Motivation hatte, akzeptierten die britischen Arbeiter die Ziele eher, wenn sie von den Shop Stewards übermittelt wurden. Earley interpretierte das als Ausdruck von Vertrauen: in den antagonistischen Arbeitsbeziehungen in Großbritannien genossen Shop Stewards mehr Vertrauen als die Vorgesetzten. In einer späteren Studie stellt Earley (1989) Unterschiede zwischen China und den USA im Hinblick auf die Akzeptanz und Motivationswirkung von Gruppenzielen fest. Die Wahrscheinlichkeit des „free riding“ war deutlich geringer in China, was Earley mit der kollektivistischen Kultur erklärte. Erez (1986) hat schließlich auf die Bedeutung des Organisationskontextes hingewiesen. Sie verglich private, genossenschaftliche und Kibbutz-Unternehmen in Israel. In genossenschaftlichen Unternehmen und den Kibbutz hatten Zielvorgaben den größten Einfluss auf Leistung, wenn die Beschäftigten an ihrer Formulierung partizipierten. In privaten Unternehmen war das nicht der Fall.

Feedback ist ein zentraler Prozess im Hinblick auf Zielrealisierung, da es auf der kognitiven Ebene Informationen über Zielerreichung und die gewählten Mittel und Strategien liefert. Auf der emotionalen Ebene kann konstruktives Feedback Anerkennung und Respekt vermitteln und so die Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöhen (Sommer und Kulkarni 2012). Ein Großteil der Untersuchungen beschäftigt sich mit den individuellen psychologischen Prozessen der Verarbeitung von Feedback, der Suche nach Feedback und der Reaktion auf Feedback (vgl. Smither 2012: 290f). Es gibt nur wenige Studien, die kulturvergleichend die Wirkungsweise von Feedbackprozessen untersuchen. Earley et al. (1999) haben die Wirkung individueller und gruppenbezogener Feedbackprozesse in den USA, Tschechien und China verglichen. Sie kamen zu dem Schluss, dass individuelles Feedback kulturübergreifend positive Auswirkungen auf Motivation und Zufriedenheit hatte. Gruppenbezogenes Feedback hatte dagegen nur in kollektivistischen Kulturkontexten (in Tschechien und China) positiven Einfluss. Erez (2010) argumentiert, dass der Einfluss von Feedback mit der Bedeutung von Gesichtswahrung in der Kultur zusammenhängt. Leung et al. (2001) argumentieren, dass eine „faire“ Behandlung der Mitarbeiter im Feedbackgespräch für die Akzeptanz und Motivationswirkungen des letzteren entscheidend sind. Da die Kriterien von Fairness im kulturellen Kontext variieren können, könnten auch Feedbackprozesse eine Anpassung an die Kultur voraussetzen. Auf Kultureinflüsse im Hinblick auf Fairnesskonzeptionen wird weiter unten eingegangen.

Leistungsbeurteilung (durch den Vorgesetzten und/oder weitere Akteure) gilt in der Organisationspsychologie als ein weiterer zentraler Prozess des Leistungsmanagements in Organisationen. Dabei gibt es eine sehr lange und umfangreiche Debatte über die Messung individueller Leistung in subjektiven

Beurteilungen (Smither 2012: 300f; Fletcher und Perry 2001). Ein Konsens über die Kriterien, Möglichkeiten und Grenzen zuverlässiger Messung ist bislang nicht festzustellen. Die unterschiedlichen Auffassungen über Messprobleme führen dazu, dass es sehr unterschiedliche Positionen im Hinblick auf die Wirkungen der Leistungsbeurteilungen auf Motivation und Leistung gibt. Einige Autoren argumentieren, dass Leistungsbeurteilungen vor allem dann positive Effekte haben, wenn sie die Personalentwicklung ins Zentrum stellen (Boswell und Boudreau 2000). Groen et al. (2012) kommen zum Ergebnis, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an der Erstellung der Beurteilungskriterien die Akzeptanz der Leistungsbeurteilung erhöht. Schließlich gibt es Studien, die die Nutzung von Leistungsbeurteilung aufgrund der fehlenden Objektivität, der Begrenzung des Feedbacks auf einen speziellen Zeitpunkt im Jahr und der Überlagerung von Macht-, Verteilungs-, Karriere- und Anerkennungsaspekten grundsätzlich für nicht effizient halten (Coens und Jenkins 2000).

An dieser Stelle soll allerdings nicht die Debatte über Messverfahren in Leistungsbeurteilungen, sondern über den Einfluss des kulturellen Kontextes auf die Leistungsbeurteilung aufgegriffen werden. Fletcher und Perry (2001) argumentieren, dass zwei Kulturdimensionen die Nutzung von Leistungsbeurteilungen beeinflussen: zum einen die Machtdistanz und zum anderen die Orientierung im Hinblick auf Kollektivismus bzw. Individualismus. In kulturellen Kontexten mit einer geringen Machtdistanz wird die Leistungsbeurteilung die Meinung des Beurteilten berücksichtigen und der Kommunikation über die Leistungsbeurteilung einen größeren Stellenwert einräumen, was in Kontexten einer hohen Machtdistanz nicht der Fall ist. In kollektivistischen Kontexten werden gruppenbezogene Kriterien und Loyalität gegenüber der Gruppe größeren Stellenwert haben, in individualistischen Kontexten eher individuelle und direkt arbeitsbezogene Kriterien. Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über Fletchers und Perrys Thesen im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Kultur und Leistungsbeurteilung.

Eine Auswertung vorhandener Managementliteratur zum Thema Leistungsbeurteilung (Festing et al. 2012; vgl. auch Audia und Tams 2002: 149) kommt zu Ergebnissen, die den Erwartungen von Fletcher und Perry entsprechen. Die Argumentation Fletchers und Perrys wird von einer Studie von Snape et al. (1998) bestätigt, die die Nutzung von Leistungsbeurteilungen in Großbritannien und Hongkong verglichen hat. Auch Chen und Eldrige (2010) kommen zu einem vergleichbaren Ergebnis. In ihrer Untersuchung der Wahrnehmung von standardisierten Leistungsbeurteilungen durch Beschäftigte in China kamen sie um Ergebnis, dass die Mitarbeiter klare Zielvorgaben bevorzugten und ein geringes Interesse an Einbindung in den Zielsetzungs- und Beurteilungsprozess hatten. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Vorgesetzten waren zudem mit der individuellen Leistungsbeurteilung unzufrieden, was Chen

und Eldrige (2010) als Ausdruck einer Präferenz für Harmonie in der Gruppe und einer Furcht vor Gesichtsverlust interpretieren.

Abbildung 2: Thesen von Fletcher und Perry (2001) über den Zusammenhang zwischen Kultur und passenden Formen der Leistungsbeurteilung

Cultural dimension	PA process			
	Who	How	Content	Purpose
<i>Low P.D.</i>	Multi-source (e.g., peer, subordinate)	Participatory two-way communication Employee- initiated Appeals process	Unspecified	Unspecified
<i>High P.D.</i>	Supervisor (someone with relatively more power)	Directive Supervisor initiated No appeals process	Unspecified	Unspecified
<i>Collectivist</i>	Supervisor Third party	Subtle/indirect	Group level More positive tone Relationship- focused (criteria include loyalty; seniority; cooperativeness)	Developmental (increase loyalty)
<i>Individualist</i>	Unspecified	Direct/open	Individual level Job focused	Administrative (make personnel decisions)

Note: Cells labelled 'unspecified' indicate that there was little empirical or conceptual evidence of how the dimension would influence the PA process.

Quelle: Fletcher und Perry 2001: 133.

3.3 Entwicklung der Mitarbeiter

Es gibt eine umfangreiche Literatur über die Effekte von Aus- und Weiterbildung sowie Coaching auf Motivation und Leistung (vgl. Smither 2012: 295f). Die Entwicklung der benötigten Fähigkeiten ist eine zentrale Voraussetzung für Leistung, das Fehlen von Kompetenzen kann das Gefühl von Überforderung und Überlastung generieren. Zudem wirkt eine starke Orientierung auf Karriereerfolg als ein Motivationsfaktor bei der Arbeit (Chompkoon und Derr 2004; Aryee und Leong 1991). Allerdings wurde der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Leistung bislang kaum kultur- bzw. ländervergleichend untersucht. Gerpott et al. (1988) haben Karriereorientierungen von FuE-Mitarbeitern in Deutschland, Großbritannien und den USA im Hinblick auf die Bedeutung von Managementkarrieren im

Vergleich zu Fachkarrieren untersucht. Die Rolle der Orientierungen am Muster der fachlichen bzw. der Managementkarriere unterschied sich zwischen den Ländern, allerdings konnten diese Unterschiede vollständig durch die Unternehmenskulturen und Personalentwicklungspraktiken in den Unternehmen erklärt werden. Entscheidend war also Prägung durch den Unternehmenskontext (bzw. die Selbstselektion) und nicht die Landeskultur. Schein (1984) argumentiert hingegen aus einer organisationssoziologischen Perspektive, dass es erstens kulturelle Einflüsse auf das Konzept der Karriere gibt, zweitens auf die persönliche Bedeutung der Karriere und drittens auf die Legitimität von Karrieremotiven.

“In summary, countries and organizations differ in the degree to which they specify explicitly the external career paths that are to be followed by members of a given occupation, the kinds of motives and ambitions that are considered legitimate for pursuit of careers, and the degree of prestige that is attached to different paths. Organizational cultures will reflect, in part, the broader societal cultures, and in a sense mediate between the larger culture and the occupational structure experienced by the individual. These differences strongly influence the way people feel about their careers, the kind of motivation that is considered to be appropriate for a career, how successful people will feel, and even how explicitly they experience having a career.” (Schein 1984: 73f)

Im Hinblick auf das Konzept der Karriere können Kulturen unterschieden werden, in denen die Karrierewege stark strukturiert und vorgegeben sind, und solche, in denen die Karriere stark auf persönlicher Initiative und Ambition beruht. Zudem werden je nach Kultur rein unternehmensinterne Karrieren sowie Karrieren mit häufigen Unternehmenswechslern unterschiedlich bewertet. Im Hinblick auf die persönliche Bedeutung der Karriere spielt vor allem die Gewichtung und Abgrenzung von Arbeit, Freizeit und Familie eine große Rolle. Im Hinblick auf die Karrieremotive unterscheidet Schein (1984) acht unterschiedliche „career anchors“, die je nach Kultur unterschiedliche Legitimität besitzen: Sicherheit/Stabilität, Autonomie, Fachkompetenz, Unternehmergeist, Managementkompetenz, Dienstorientierung, Orientierung an Herausforderungen und „total life style integration“.

3.4 Entgelt, Leistungsanreize und Fairness

Die Rolle monetärer Anreize in Unternehmen wurde lange Zeit von der Organisationspsychologie ignoriert, wie Smither (2012) und Rynes et al. (2005) in ihren Überblicken über die Forschungsliteratur argumentieren (vgl. auch Jenkins et al. 1998). Dominierend waren die Forschungsansätze von Maslow (1943) und Herzberg (1959), nach deren Auffassung schlechtes Entgelt zwar demotivierend wirken konnte, aber vom Entgelt im positiven Sinne keine entscheidenden Motivationswirkungen ausgingen. Geld wurde als „Hygienefaktor“ bezeichnet (Herzberg 1959). Deci und Ryans (1985) „cognitive evaluation theory“ argumentierte sogar, dass Geldanreize intrinsische

Motivation unterminieren und daher negative Auswirkungen haben könnten (vgl. auch Kohn 1993). Wie Smither (2012) und Rynes et al. (2005) argumentieren, konnten die Theorien von Maslow (1943), Herzberg (1959) und Deci und Ryan (1983) empirisch nicht bestätigt werden. Zwar lassen sich negative Auswirkungen extrinsischer Anreize auf die intrinsische Motivation von Kindern zeigen, dies lässt sich aber nicht auf Erwachsene und die Arbeitswelt übertragen. Ein „crowding out“-Effekt der intrinsischen Motivation durch monetäre Leistungsanreize konnte bislang nicht eindeutig bestätigt werden.

Aber welche Form von monetären Leistungsanreizen eignet sich für Unternehmen? Eine wichtige Rolle in der organisationspsychologischen Forschung zu Wirkungen von monetären Leistungsanreizen spielt die „organizational justice“-Theorie (vgl. Colquitt 2012; Colquitt et al. 2005). Leistungsanreize erfüllen ihren Zweck, wenn sie von den Mitarbeitern als fair angesehen werden (Welbourne et al. 1995). Die „organizational justice“-Theorie versucht zu erklären, welche Faktoren die Wahrnehmung von Fairness erzeugen und wie sich die Wahrnehmung von Fairness wiederum auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Bindung an das Unternehmen auswirkt. Unter dem Stichwort „organizational justice“ nimmt damit die Organisationspsychologie ein Thema auf, das die Soziologie als „Legitimität“ behandelt (Marsden 2004; Dubet 2008; Voswinkel 2008; Menz 2009).

In der organisationspsychologischen Gerechtigkeitsforschung werden vor allem zwei Dimensionen der Gerechtigkeit hervorgehoben: die Verteilungsgerechtigkeit und die prozedurale Gerechtigkeit. Das Verständnis der Verteilungsgerechtigkeit wurde lange Zeit durch die „equity“-Theorie dominiert, die argumentierte, dass Menschen eine Beziehung oder einen Prozess als gerecht ansehen, wenn ihre Inputs bzw. „efforts“ proportional zu ihren „rewards“ sind (Adams 1965; Homans 1961). Deutsch (1985: 25f) kritisierte allerdings, dass mit dem Gerechtigkeitsbegriff der „equity“-Theorie vier problematische und oft nicht zutreffende Annahmen verbunden sind. Es wird angenommen, dass sich Menschen in zwischenmenschlichen Beziehungen strategisch kalkulierend verhalten, dass Menschen egoistische Nutzenmaximierer sind, dass sie ihre Inputs und ihre Kosten genau kalkulieren können und schließlich dass es keine alternativen Gerechtigkeitsnormen gibt. Deutsch wies hingegen darauf hin, dass es drei grundlegende Konzeptionen der Verteilungsgerechtigkeit gibt: Gerechtigkeit als Gleichverteilung (equality norm), Gerechtigkeit durch Verteilung nach Bedarf (need norm), und schließlich Gerechtigkeit als Verteilung nach Verdienst (equity norm). Deutsch wies zudem darauf hin, dass Verteilung nach Verdienst sehr unterschiedlich verstanden werden kann, nämlich als Verteilung nach Fähigkeit, nach Potential, nach Engagement und Einsatz, nach Output der Leistung, oder auch nach Status. Er argumentiert, dass der Charakter der Organisation einen wesentlichen Einfluss darauf hat, welche Gerechtigkeitsnormen gelten. In einer Organisation, deren primärer Zweck

Produktivität ist, wird die „equity norm“ dominieren. In einer Organisation, deren primärer Zweck gute zwischenmenschliche Beziehungen sind, wird die Gleichheitsnorm dominieren. In einer Organisation, deren primäres Ziel die Sicherung persönlicher Wohlfahrt der Beteiligten ist, wird die Verteilung nach Bedarf dominieren.

Prozedurale Gerechtigkeit wird vor allem als Gerechtigkeit durch Partizipation bzw. „voice“ aufgefasst. Prozedurale Gerechtigkeit mag auf den ersten Blick nicht relevant für die Frage der Gestaltung monetärer Leistungsanreize erscheinen. Da sie jedoch im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsumgebung, der Leistungsnormen und auch der Leistungsbeurteilung eine wichtige Rolle spielt, wird sie an dieser Stelle mitbehandelt. Es gibt unterschiedliche Begründungen für die Bedeutung der prozeduralen Gerechtigkeit. So genannte „instrumentelle“ Ansätze argumentieren, dass Menschen Kontrolle über Angelegenheiten haben wollen, die sie betreffen. Diese Kontrolle setzt (a) die Möglichkeit zur Äußerung der eigenen Interessen, (b) die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens bzw. des Vorgesetzten und (c) die Wahrnehmung eines faktischen Einflusses der eigenen Stimme voraus (vgl. Shapiro und Brett 2005: 159f). „Non-instrumentelle“ Ansätze betonen, dass „voice“ Anerkennung und Bestätigung des eigenen Status in der Gruppe bzw. im Unternehmen bedeutet. Die Anerkennung wird durch sichtbare Beantwortung und Wertschätzung der „voice“ gegeben (Shapiro und Brett 2005: 163). Folger et al. (2005) betonen, dass der Erwartung von „procedural justice“ auch ethische Grundprinzipien zugrundeliegen.

Im Fall der Verteilungsgerechtigkeit ist ein direkter Einfluss auf Leistung plausibel, denn die Menschen beurteilen die Vergütung ihrer Arbeit dann als fair, wenn sie den von ihnen präferierten Verteilungsnormen entspricht. Das Gefühl der Fairness erzeugt dann ein entsprechendes Leistungsverhalten als reziproke Antwort. Aber welche Bedeutung hat die prozedurale Gerechtigkeit? Conlon et al. (2005) kommen zu dem Schluss, dass es nur wenig empirische Forschung und keine eindeutigen Belege für den Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und direkt aufgabenbezogener Leistung gibt. Sie verweisen auf eine ältere Forschungsübersicht von Lind und Tyler (1988), die zum gleichen Schluss kamen und argumentierten, dass sich die Bedeutung der „organizational justice“ eher aus den Ansprüchen an gute Arbeitsqualität als aus den Effekten auf Leistung ergibt. Douthitt und Aiello (2001) haben hingegen einen leichten positiven Einfluss von Partizipation an der Definition der Arbeitsaufgaben und der Anreizsysteme (prozedurale Gerechtigkeit) auf Leistung festgestellt. Eine Reihe von Studien hat einen positiven Einfluss der prozeduralen Gerechtigkeit auf die Reduktion von Absentismus belegt (Naumann und Benett 2000; Colquitt, Noe und Jackson 2002; Lam; Schaubroeck und Aryee 2002). Schließlich gibt es einen belegten Zusammenhang zwischen der prozeduralen Gerechtigkeit und dem so genannten „Organizational Citizenship

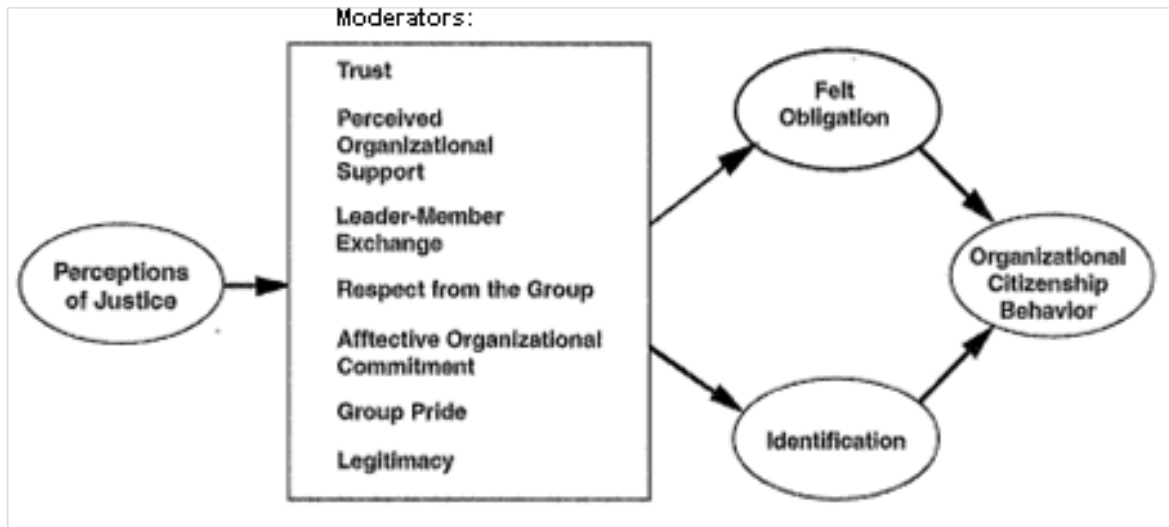
Behavior“ (OCB) (Smith et al. 1983; Organ 1988; Podsakoff et al. 1997). OCB bezeichnet die „Mehrleistung“ über die im Arbeitsvertrag definierten Aufgaben hinaus und umfasst Aspekte wie freiwillige Beteiligung an Zusatzaufgaben, an Mehrarbeit, an Unternehmensaktivitäten oder auch an Unterstützung für Kollegen und Teammitglieder. Moorman und Byrne (2005: 357f) zitieren eine große Anzahl von Studien, die einen positiven Einfluss der prozeduralen Gerechtigkeit auf OCB belegen. Sie begründen diesen Zusammenhang mit der universellen Norm der Reziprozität, wie sie in soziologischen Studien etwa von Gouldner (1960) oder Blau (1964) beschrieben wurde. Moorman und Byrne (2005) argumentieren:

„Reciprocity can be used to explain the motivation of all forms of job performance. For in-role performance, the reward system provides motivation to reciprocate job performance and may often do so independently of an employee's evaluation of the job or of his/her treatment in that job. However, for extra-role performance, the motivation to reciprocate may come from aspects of work beyond the formal pay system. Therefore, OCB performance may more likely be related to socioemotional outcomes received (like fair treatment, trust, support, respect, etc.) rather than formal economic outcomes.“ (Moorman und Byrne 2005: 359)

Auf der Grundlage existierender Forschungsliteratur argumentieren Moorman und Byrne (2005), dass die Wahrnehmung von „organizational justice“ zu einem Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und zur Identifikation mit dem Unternehmen führt. Beide Gefühle erzeugen Organizational Citizenship Behavior. Es gibt eine Reihe von Moderatoren dieser Beziehung, also Variablen, von denen die Wirkung der „organizational justice“ abhängt: Vertrauen, Anerkennung und Unterstützung durch die Organisation (perceived organizational support); Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem (leader-member exchange), Respekt im Team, emotionale Bindung an das Unternehmen, Gruppenstolz, Legitimität. Die folgende Abbildung 3 stellt diesen Zusammenhang dar.

Welchen Einfluss hat der kulturelle Kontext auf das Verständnis der „organizational justice“ und auf ihren Einfluss auf Leistung? Beginnen wir die Diskussion mit der Verteilungsgerechtigkeit. Nach Deutsch wäre zu erwarten, dass das Fairnessverständnis in kapitalistischen Unternehmen von der equity-Regel dominiert wird. Allerdings stellen einige Autoren diese Argumentation in Frage. Leung und Stephan (2001) verweisen in ihrem Überblicksartikel für das Oxford Handbook of Culture and Psychology auf empirische Studien, die zwischen Beschäftigten in den USA und in asiatischen Ländern (Indien, China) erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die jeweilige Rolle von sozialen Normen, interpersonalen Verpflichtungen und abstrakten Gerechtigkeitsprinzipien im Hinblick auf das Handeln feststellten (vgl. Leung und Stephan 2001: 378).

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Fairnesswahrnehmung und dem Organizational Citizenship Behavior



Quelle: Moorman und Byrne 2005: 371.

Leung und Stephan (2001) argumentieren, dass ein zweistufiges Modell die universalistischen und die kulturalistischen Studien versöhnen kann. Es gibt demnach mehrere universelle Gerechtigkeitsprinzipien (die equity-Regel, die Gleichheitsregel, die Bedarfsregel). Diese kommen aber nicht unmittelbar zur Geltung, vielmehr beurteilen die Menschen im ersten Schritt die konkrete Situation und entscheiden dann, welche Gerechtigkeitsregel anzuwenden ist. Die Beurteilung der Situation und auch die Interpretation der Gerechtigkeitsregeln können kulturspezifisch sein. Leung und Bond (1982) argumentierten, dass in kollektivistischen Kulturen die Bevorzugung der „equality“-Regel zu erwarten ist, da diese Solidarität und Harmonie zwischen den Gruppenmitgliedern stärkt. In individualistischen Kulturen sei dagegen eine Dominanz der equity-Regel zu erwarten. Neben der Wahl der Allokationsregel spielt es zudem eine Rolle, mit wem sich die Mitarbeiter im Hinblick auf die Verteilungsgerechtigkeit vergleichen. Leung und Stephan (2001: 381) erwarten, dass in Kulturen mit einer hohen Machtdistanz die Peers die Referenzgruppe für Vergleiche bei Verteilungsfragen bilden, während sich Mitarbeiter in Kulturen mit einer geringen Machtdistanz auch mit höheren Hierarchieebenen vergleichen. Ein kulturspezifischer Faktor ist schließlich nach Leung und Stephan (2001) auch die Frage, was als legitime Inputs im Hinblick auf Leistung angesehen wird. Unterschieden werden können direkt aufgabenrelevante Inputs (z.B. aufgewendete Zeit, Mühe, Ideen etc.) oder auch nicht direkt aufgabenbezogene Inputs (z.B. Seniorität, Ausbildungsniveau oder Loyalität).

Interessante Befunde zu dem Thema haben Giacobbe-Miller et al. (1998) mit einem zweistufigen Experiment vorgelegt, in dem Probanden einen Bonus

verteilen sollten, wobei die Bonusempfänger im Hinblick auf Produktivität, Verhältnis zu Kollegen und Bedürftigkeit charakterisiert wurden. Anschließend wurden die Probanden gefragt, welche Verteilung sie selbst als fair empfinden. Am ersten Experiment nahmen Studenten in Russland und den USA teil. Es zeigte sich, dass in beiden Ländern die equity-Regel als die gerechteste empfunden wurde. Am zweiten Experiment nahmen Manager teil. Zwar bezeichneten auch die Manager in beiden Ländern die equity-Regel als die gerechteste, aber für die Verteilung des Bonus kombinierten sie aus eigener Initiative mehrere Kriterien. Für die amerikanischen Manager spielten die Produktivität und gute Beziehungen zu Kollegen die entscheidende Rolle bei der Verteilung des Bonus. Für die russischen Manager war es neben der Produktivität und den Beziehungen zu Kollegen auch die Bedürftigkeit der Empfänger. Zudem tendierten die russischen Manager stärker zu einer Gleichverteilung des Bonus als die amerikanischen Manager. Giacobbe-Miller et al. (1998) werfen die Frage auf, wie die Unterschiede zwischen den Studenten und den Managern zu erklären sind. Sie argumentieren, dass die Manager in ihren Verteilungsentscheidungen die Fairnesserwartungen der Mitarbeiter antizipieren, um Kooperation und „Harmonie“ zu fördern. Diese Antizipation spielt bei den Studenten im Experiment keine Rolle.

Auch im Hinblick auf die Wirkungen der prozeduralen Gerechtigkeit gibt es Anzeichen für einen Einfluss des kulturellen Kontextes. Lind et al. (1994) haben festgestellt, dass eine auf Verhandlung (als Indikator für „voice“) beruhende Konfliktlösung von europäisch-stämmigen Amerikanern deutlich stärker bevorzugt wird als von asiatisch-stämmigen Amerikanern. Leung und Stephan (2001: 386) argumentieren, dass Mitarbeiter in kollektivistischen Kulturen Mediationsverfahren zur Konfliktlösung bevorzugen. Brockner et al. (2001) stellten fest, dass sich fehlende Voice in chinesischen Unternehmen deutlich weniger negativ auf Bindung an das Unternehmen auswirkt als in den USA. Sie erklären das dadurch, dass die individualistische Kultur mit eher geringer Machtdistanz in den USA weniger Statusungleichheiten toleriert als die hierarchieorientierte chinesische Kultur. Lam et al. (2002) haben hingegen in einem Vergleich von Beschäftigten in den USA und in Hongkong keinen Länderunterschied im Hinblick auf den Einfluss von „organizational justice“ auf Leistung und Anwesenheitsverhalten festgestellt. In beiden Ländern hatten vielmehr individuelle Präferenzen im Hinblick auf die Machtdistanz einen moderierenden Einfluss auf die Bedeutung der „organizational justice“. Kollektivismus erwies sich nicht als eine signifikante Variable. Shapiro und Brett (2005: 169) argumentieren, dass das Fehlen von „voice“ in individualistischen Kontexten mit geringer Machtdistanz eher als Ungerechtigkeit empfunden wird, während es in anderen Kulturkontexten nicht so stark auffällt. Sie verweisen zudem auf die Bedeutung der Kontextfaktoren in der Organisation (siehe Abbildung 3). Diese Kontextfaktoren beeinflussen die Wahrnehmung der „organizational justice“ und ihrer Übereinstimmung mit den

kulturellen Werten, was auch die teilweise widersprüchlichen empirischen Ergebnisse erklären könnte.

3.5 Schlussfolgerungen

Was können wir von der Organisationspsychologie lernen? Drei Punkte sind besonders hervorhebenswert:

- Im Unterschied zur ökonomischen Analyse des Leistungsverhaltens fokussiert sich die Organisationspsychologie nicht nur auf monetäre Leistungsanreize, sondern auch auf die Arbeitsgestaltung (Autonomie, Verantwortung, Vielfalt der Aufgaben), Zielsetzungs-, Feedback- und Leistungsbeurteilungsprozesse sowie Karriere- und Personalentwicklung.
- Sie zeigt zudem, dass „organizational justice“ einen Einfluss auf das Leistungsverhalten hat – was an die soziologischen Begriffe der Reziprozität und der Legitimität anschließt, die auch von der Verhaltensökonomie aufgegriffen werden.
- Während sich die ökonomische Analyse methodologisch auf das Individuum bzw. auf die diadische Beziehung zwischen Agent und Principal fokussiert, rückt die Organisationspsychologie die Organisationsprozesse ins Zentrum der Analyse. In vielen organisationspsychologischen Arbeiten bleiben zwar soziale und kulturelle Kontextfaktoren von Organisationen ausgeblendet, allerdings gibt es eine wachsende Literatur, die zusätzlich zur Mikroebene des Individuums und der Mesoebene des Unternehmens die Makroebene der Gesellschaft in die Analyse einführt.

Es ist in der Organisationspsychologie durchaus kontrovers, wie stark die Wirkung von Organisationsprozessen auf Leistungsverhalten durch kulturelle Kontextfaktoren beeinflusst („moderiert“) wird. Wie in der obigen Darstellung deutlich wurde, spielt bei der Analyse der kulturellen Kontexteinflüsse die Kulturtheorie Hofstede (1984) eine zentrale Rolle, die er auf der Basis von Daten aus der Mitarbeiterbefragung der IBM Corporation entwickelt hatte. Teilweise werden verwandte Kulturkonzeptionen in Anlehnung an die GLOBE-Studie (House et al. 2004; Hofstede 2006; Javidan et al. 2006) oder an Schwartz (1999) verwendet. Aufgrund der Vorreiterrolle Hofstede in der Entwicklung dieser Kulturtheorien beschränkt sich die Darstellung hier auf seinen Ansatz. Hofstede versteht Kultur als eine „mentale Programmierung“ (Hofstede 1997: 2). Diese mentale Programmierung ist erlernt und bildet eine Zwischenebene zwischen der universellen menschlichen Natur und der individuellen Persönlichkeit. Kultur ist eine „kollektive Programmierung“, die den Menschen einer bestimmten Gruppe gemeinsam ist.

„Die Quellen unserer mentalen Programme liegen im sozialen Umfeld, in dem wir aufgewachsen sind und unsere Lebenserfahrungen gesammelt haben. Die Programmierung beginnt in der Familie und setzt sich fort in der Nachbarschaft, in der Schule, in Jugendgruppen, am Arbeitsplatz, in der Partnerschaft. [...] Mentale Programme unterscheiden sich genauso stark voneinander wie das jeweilige soziale Umfeld, in dem sie erworben wurden.“ (Hofstede 1997: 3)

Hofstede unterscheidet fünf Basisdimensionen der Kultur: Individualismus-Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität-Feminität und Zeitorientierung (langfristig oder kurzfristig). Obwohl theoretisch erwartet werden kann, dass alle diese Dimensionen Einfluss auf das Leistungsverhalten haben, werden in der organisationspsychologischen Literatur vor allem die Einflüsse des Kollektivismus und der Machtdistanz hervorgehoben. Aus der obigen Literaturdiskussion ergeben sich folgende Erwartungen an kulturelle Einflüsse auf Leistungsverhalten:

- Kulturelle Normen der Machtdistanz können das Interesse an Autonomie und Beteiligung in der Arbeit, das Interesse an Beteiligung bei der Leistungsbeurteilung und die Erwartungen an prozedurale Gerechtigkeit beeinflussen.
- Kulturelle Normen des Individualismus-Kollektivismus können die Akzeptanz von Belastungen und die Motivationswirkungen schwieriger Zielvorgaben, die Wahrscheinlichkeit des „free riding“, die Motivationswirkungen von teambezogenen Zielvorgaben und Anreizen, und schließlich auch die Erwartungen an Verteilungsgerechtigkeit beeinflussen.

Mit der Einbeziehung von Kultur und sozialen Normen öffnet sich die Organisationspsychologie für soziologische Argumentationsweisen – im Fokus steht nicht mehr das Individuum und seine Psychologie, sondern das Individuum im Kontext sozialer Strukturen und Normen. Die Kultur als der soziale Kontext der Individuen und der Organisationen wird jedoch in sehr rigider Form verstanden. Hofstede betont die Stabilität der Kultur: „while change sweeps the surface, the deeper layers remain stable and the culture rises from its ashes like the phoenix“ (Hofstede und Hofstede 2005). Ein Wandel der Kultur “is supposed to come mainly from the outside” (Hofstede 1984: 12). Demgegenüber betonen soziologische Ansätze (Inglehart 1997) den Wandel der Kultur. In einem Vergleich von sieben konfuzianisch geprägten Gesellschaften (China, Hongkong, Japan, Singapur, Südkorea, Taiwan, Vietnam) argumentiert beispielsweise Zhengxu Wang (2007), dass die Entwicklung von modernen zu postmodernen Werten nicht nur für westliche, sondern auch für konfuzianische Gesellschaften gilt und die Haltung zu Autorität und Individualismus beeinflusst. Zudem identifiziert Hofstede zwar nicht in seinen theoretischen Überlegungen, aber in seiner empirischen Forschung – und in seiner Folge die meisten organisationspsychologischen Studien – Kultur mit der Nation. Dagegen wenden sich soziologische Kulturstudien, die darauf verweisen, dass es in jeder Nation

dominante Kulturen und besondere regional-, schicht-, industrie-, berufs- oder milieuspezifische Kulturen gibt (Lenartowicz et al. 2003). Kultur ist demnach Gegenstand von andauernden Auseinandersetzungen und Aushandlungen um Interpretation und Macht (Smelser 1992; McSweeney 2008).

Die Analyse der Kultur und der sozialen Kontextbedingungen der Leistungsanreize und des Leistungsverhaltens in Unternehmen bleibt in der Organisationspsychologie sehr abstrakt. Es fehlen vermittelnde Kategorien zwischen den abstrakten Kulturdimensionen und der Analyse des Verhaltens in Organisationen. Die Kultur erscheint zumeist als eine unveränderliche, statische Größe und die Entstehung und der Wandel der sozialen Normen werden nicht erforscht. Die sozialen Normen werden als eine exogene Größe aufgefasst, d.h. dass Prozesse der Entwicklung von Unternehmenskulturen, von sozialen Normen in Unternehmen selbst ausgeblendet werden. Es wird auch nicht thematisiert, inwieweit Organisationen die Kultureinflüsse etwa durch geeignete Rekrutierungs- und Auswahlverfahren filtern bzw. durch Schulung und Personalentwicklung verändern können.

4. Die soziologische Perspektive

Die Arbeitssoziologie unterscheidet sich von der Personal- und Verhaltensökonomie sowie von der Arbeits- und Organisationspsychologie in dem Verständnis ihres Gegenstandes. In den ökonomischen und psychologischen Disziplinen steht die Erklärung individuellen Verhaltens im Mittelpunkt – aus der ökonomischen Perspektive als Reaktion auf Anreize, aus der organisationspsychologischen Perspektive als Verhalten des Individuums in einem bestimmten Organisationskontext. Wenngleich es auch soziologische Theorien gibt, die einen Fokus auf die Mikroperspektive des individuellen Verhaltens legen (Esser 1993; Coleman 1991), liegt doch der Fokus soziologischer Forschung oftmals auf der Analyse kollektiver Denk- und Verhaltensweisen, der Entwicklung sozialer Normen und Institutionen. Die Einbettung des Individuellen in den sozialen Kontext (Granovetter 1985), das Verhältnis zwischen Struktur und Handeln (Giddens 1984) sowie die Pfadabhängigkeiten sozialer Prozesse (Mahoney 2000) sind zentrale soziologische Themen. Die Arbeitssoziologie unterscheidet sich zudem von den vorgestellten ökonomischen und organisationspsychologischen Forschungsansätzen darin, dass sie ihren Gegenstand (Arbeitsverhältnisse, Beschäftigungsverhältnisse) als historisch veränderlich und umkämpft ansieht. Sie hat eine Präferenz für Theorien „mittlerer Reichweite“, die nur für spezifische historische Kontexte gelten (Merton 1949), und erhebt keinen Anspruch auf allgemeine, nomologisch-deduktive Theorien (Deutschmann 2002). Die arbeitssoziologischen Analysen

sind kontextgebunden an eine bestimmte soziale Struktur, Unternehmenskultur, Unternehmens- und Arbeitsorganisation oder Technologie.

4.1 Interessen, Macht und Legitimität

In der soziologischen Theorie wird das Beschäftigungsverhältnis nicht nur als ein ökonomischer Tausch, sondern auch als ein sozialer Tausch (hier besteht eine Übereinstimmung mit der Organisationspsychologie) und als eine Macht- bzw. Herrschaftsbeziehung aufgefasst. Blau (1964) hat den Begriff des sozialen Tauschs geprägt und ihn von dem ökonomischen Tausch unterschieden:

„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. [...] Social exchange differs in important ways from strictly economic exchange. The basic and most crucial distinction is that social exchange entails unspecified obligations. The prototype of an economic transaction rests on a formal contract that stipulates the exact quantities to be exchanged. [...] Social exchange, in contrast, involves the principle that one person does another a favor, and while there is a general expectation of some future return, its exact nature is definitely not stipulated in advance.” (Blau 1964: 91f)

Der soziale Tausch ist dadurch gekennzeichnet, dass er in einer sozialen Beziehung stattfindet, die von den sozialen Bindungen der Akteure, der historischen Entwicklung ihrer Beziehung, den sozialen Normen und kulturellen Werten geprägt wird. Das Verhalten der Akteure ist durchaus durch ihre Erwartungen von „rewards“ aus der Beziehung geprägt, allerdings sind die „rewards“ nicht spezifiziert und es ist den Akteuren nicht möglich, rationale Kosten-Nutzen-Abwägungen anzustellen. Der soziale Tausch wird daher durch Konventionen, durch „soziale Tauschregeln“ geprägt, die die Akteure erlernen. In der soziologischen Forschung wird seit Blau (1964) und Gouldner (1960) Reziprozität für die wichtigste soziale Tauschregel gehalten (Cropanzano und Mitchell 2005) – eine Auffassung, die von der Verhaltensökonomie aufgegriffen wurde. Nach Gouldner (1960) ist Reziprozität so definiert, dass ein entgegenkommendes, freundliches, unterstützendes Verhalten wiederum durch Unterstützung und auf keinen Fall durch schädigendes Verhalten erwidert wird.

Das Beschäftigungsverhältnis ist allerdings aus der Sicht der Soziologie nicht nur ein sozialer Tausch, sondern zugleich auch ein Macht- und Herrschaftsverhältnis (Deutschmann 2002: 101f; Offe und Wieselthaler 1980). Die Beziehung zwischen den Tauschpartnern (Unternehmen und Mitarbeiter) wird durch eine ungleiche Ressourcenverteilung und durch ungleiche Kosten der „Vermeidungsalternative“ (Verlust des Arbeitsplatzes) in den Begriffen der Machttheorie Luhmanns (1988) geprägt – auch wenn sich diese Ungleichheit in Situationen geringer Arbeitslosigkeit und hoher sozialstaatlicher Absicherung der Arbeitskräfte etwas reduzieren kann. Mit der Einbeziehung der Machtkategorie unterscheidet sich Soziologie von der Ökonomie (vgl. zur

soziologischen Sicht auf die Personalökonomie Ostermann 2009; Auer 2009; Gautié 2009; Marsden 2009) aber auch von der Organisationspsychologie, die zwar mit dem Konzept der „organizational justice“ das Thema Macht berührt, aber nicht explizit thematisiert. Der Dreifachcharakter des Beschäftigungsverhältnisses (1) als ein ökonomischer Tausch von Geld gegen Arbeitskraft, (2) als ein sozialer Tausch, in dem das Verhalten durch soziale Tauschregeln geprägt wird, und (3) als eine Machtbeziehung, die immer wieder stabilisiert und legitimiert werden muss, prägt aus der Sicht der Soziologie die Entwicklung der Leistungsnormen in Unternehmen.

In soziologischen Analysen wird nicht angenommen, dass es eine universelle Antwort auf die Probleme der Generierung von Reziprozität und Legitimität im Beschäftigungsverhältnis gibt. Die Forschung unterscheidet vielmehr diverse historische Modelle der Leistungsregulierung, etwa den Taylorismus oder die „high performance work systems“. Untersucht werden das jeweils geltende Leistungsverständnis, die Prozesse der Schaffung von Legitimität und die Treiber des Wandels. Die Entstehung des „wissenschaftlichen Managements“ (Taylor 1911) hat eine besondere historische Bedeutung und prägte einen spezifischen und wirkungsmächtigen Leistungsbegriff. Menz (2009) betont, dass das tayloristische Leistungsverständnis „arbeitskraftbezogen“ ist. Die „Normalleistung“ ist ein universeller Standard und wird definiert als eine Arbeitstätigkeit, die ein gesunder Mensch in einem angemessenen Tempo und einer angemessenen Intensität durchführen kann. Als Leistung zählt die aufgewendete Arbeitsmühe, der Aufwand des Arbeiters – und nicht das Ergebnis oder das Engagement. Menz (2009) zitiert die folgende, bis heute gültige Definition der Normalleistung in der REFA-Methodenlehre:

„Unter REFA-Normalleistung wird eine Bewegungsausführung verstanden, die dem Beobachter hinsichtlich der Einzelbewegungen, der Bewegungsfolge und ihrer Koordinierung besonders harmonisch, natürlich und ausgeglichen erscheint. Sie kann erfahrungsgemäß von jedem in erforderlichem Maße geeigneten, geübten und voll eingearbeiteten Arbeiter auf die Dauer und im Mittel der Schichtzeit erbracht werden, sofern er die für persönliche Bedürfnisse und gegebenenfalls auch für Erholung vorgegebenen Zeiten einhält und die freie Entfaltung seiner Fähigkeiten nicht behindert wird.“ (REFA 1971: 136, nach Menz 2009: 181)

Die „Normalleistung“ wird durch „objektive“ Methoden der Zeitmessung definiert (vgl. zu ihrer Entwicklung Jürgens et al. 1989; Schmiede und Schudlich 1976). Die Leistungskalkulation erfolgt in Zeiteinheiten. Wie Menz (2009: 183) betont, wird durch diese Methode der Definition und Messung von Leistung die Leistungsregulierung „entpolitisiert“. Sie ist wissenschaftlich begründet und gewinnt damit aus der Sicht der Beschäftigten wie des Managements einen „objektiven“ Charakter. In den Lohnverhandlungen wird über den „gerechten“ Lohn für diese objektive Leistung verhandelt, aber die Leistungsnorm selbst ist nicht Gegenstand des Konflikts – zumindest in der Theorie. Menz (2009) verweist darauf, dass deutsche Studien aus den 1970er Jahren eine starke Legitimität des

tayloristischen, aufwandsbezogenen Leistungsbegriffs bei den Beschäftigten zeigten, die sich auch in einer Befürwortung aufwandsbezogener Entgeltsysteme (Zeitakkord) ausdrückte (Kudera et al. 1979). Diese tief verankerte Legitimität des aufwandsbezogenen Leistungsbegriffs in Deutschland lag auch daran, dass dieser von den Gewerkschaften übernommen wurde. Zeitmessung und Ermittlung der Leistungsnormen wurden in einem Prozess formalisiert, in den die Betriebsräte eingebunden waren und so die Kontrolle über den Prozess gewannen. Damit wurden die Möglichkeiten des Managements, die Leistungsnormen zu verschärfen, erheblich begrenzt, zugleich aber die Legitimität dieses Leistungsbegriffs enorm gesteigert (Jürgens et al. 1989).

In den angelsächsischen Ländern (USA, Großbritannien) kam es hingegen nicht zu einer entsprechenden „sozialpartnerschaftlichen“ Regulierung der Leistungsnormen (Jürgens et al. 1989), dementsprechend genoss der aufwandsbezogene, tayloristische Leistungsbegriff eine deutlich geringere Legitimität in den Unternehmen. Es war daher vor allem die amerikanische und britische Arbeitssoziologie, die die informelle, leistungsbezogene Mikropolitik in den Unternehmen thematisierte. Im Zentrum standen die Machtspiele und Konflikte um die Definition der Leistungsnormen zwischen den Arbeitern und den Zeitnehmern des Industrial Engineering (Whyte 1958).

Michael Burawoy (1979 und 1985) hat die Analyse dieser Machtspiele geprägt. Burawoy analysiert das Verhalten der Beschäftigten im Rahmen eines auf Akkordlohn beruhenden Entgeltsystems. Nach Burawoy entwickeln die Arbeiter auf dem Shopfloor „Spiele“, mit denen sie „relative satisfactions“ (Burawoy 1979: 81) und Motivation bei der Arbeit schöpfen. Diese Spiele bestehen darin, innerhalb einer informell von allen Arbeitern anerkannten Leistungsgrenze (innerhalb der keine Erhöhung der Leistungsnormen droht) ein möglichst hohes Ergebnis mit möglichst geringem Arbeitsaufwand zu erreichen – das so genannte „making out“. Dabei werden geschickte Wege der Ausführung der Arbeitsaufgaben gesucht, die vom Standard abweichen, aber Zeit sparen, informelle Puffer angelegt etc. Der zentrale Anreiz in diesen Spielen ist nicht die finanzielle Vergütung der erreichten Stückzahlen, sondern die Anerkennung unter Arbeitern als jemand, der geschickt die Standards unterlaufen und zu eigenen Gunsten wenden kann.

„In other words, making out cannot be understood simply in terms of the externally derived goal of achieving greater earnings. [...] The rewards of making out are defined in terms of factors immediately related to the labor process – reduction of fatigue, passing time, relieving boredom, and so on – and factors that emerge from the labor process – the social and psychological rewards of making out on a tough job as well as the social stigma and psychological frustration attached to failing on a gravy job.“ (Burawoy 1979: 85)

Auf der Basis dieser Spiele bildet sich eine eigene Shopfloor-Kultur mit einer eigenen Sprache, die von den Arbeitern als die „ihre“ angesehen wird. Obwohl die formalen Regeln unterlaufen werden, akzeptieren die Shopfloor-

Vorgesetzten dieses Verhalten, denn es sichert die Erreichung der vorgesehenen Produktion und die Legitimität der betrieblichen Ordnung. Die konkrete Beschreibung der „making out“-Spiele in Burawoys Analyse ist zwar an einen bestimmten Fertigungstyp gebunden (keine Fließbandproduktion), allerdings hat seine Analyse der Umdeutung der offiziellen Regeln in einer Shopfloor-Kultur die arbeitssoziologische Forschung geprägt. Im deutschsprachigen Raum wurde sie vor allem in das Konzept der „Arbeitspolitik“ integriert, in dem Aushandlungsprozesse auf dem Shopfloor vor dem Hintergrund „primärer“ (d.h. auf ihrer Mobilisierungs- und Konfliktfähigkeit beruhender) sowie „sekundärer“ (d.h. auf institutionell garantierte Rechte und Ressourcen) Macht untersucht wurden (Jürgens 1983).

Infrage gestellt wurde der aufwandsbezogene, tayloristische Leistungsbegriff durch die Diskussion über den Erfolg japanischer Unternehmen und die Lean Production, die in den 1980er Jahren begann. Dezentralisierung der Unternehmensorganisation, Umstellung der Arbeitsorganisation auf Teamarbeit und eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an Verbesserungs- und Problemlösungsprozessen in Unternehmen galten nun als wichtige Pfeiler wirtschaftlichen Erfolgs. Diese Veränderungen gingen mit der Entwicklung eines neuen Leistungsbegriffs einher, der nicht nur den Arbeitsaufwand, sondern auch das persönliche Engagement sowie die erzielten Ergebnisse betonte. Die bisherigen Formen der Leistungsnormbestimmung durch das Industrial Engineering sowie die Akkordlohnsysteme wurden nun als zu unflexibel für neue Formen der Arbeitsorganisation gesehen. Formen der Leistungsregulierung, die bislang vor allem für leitende Tätigkeiten üblich waren – etwa Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilungen – wurden nun für breitere Beschäftigtengruppen eingesetzt. Die Verbreitung neuer Formen leistungsabhängiger Vergütung sind ein wichtiges Forschungsthema in der Arbeitssoziologie (Matuschek 2010; Haipeter 2008; Bahn Müller et al. 2002; Bahn Müller 2001).

Neben der Veränderungen der Unternehmensorganisation stellten zudem Studien auch einen Wandel der Arbeitseinstellungen der Menschen fest. Pawlowsky (1986: 136) konstatierte einen „Rückgang des Leistungsdenkens“ und ein Erschöpfen der früher so verbreiteten „protestantischen Ethik“ (Weber 1920).

Die Einführung neuer Formen der Leistungsregulierung und ihre Legitimität wurden zu einem wichtigen Thema der Arbeitssoziologie. Ihre Auswirkungen in der Kombination mit neuen Formen der Arbeitsorganisation wie der Teamarbeit werden weiter unten ausführlicher dargestellt. Im Hinblick auf die Wahrnehmungen der Beschäftigten kommen soziologische Studien zu ambivalenten und uneinheitlichen Ergebnissen. Einerseits teilen viele Beschäftigte einen Leistungsbegriff, der nicht nur rein aufwandsbezogen ist, sondern die Vielfalt von Aufgaben, das Engagement und die Kompetenz berücksichtigt. Andererseits werden aber neue Formen monetärer

Leistungsanreize skeptisch gesehen, da Ängste vor steigenden Leistungsnormen und Zweifel an der Messbarkeit der Leistung dominieren. Die Legitimität der neuen Entgeltformen bleibt so instabil.

Pongratz und Voß (2004) stellten in ihrer Untersuchung in einem Elektrotechnik-, einem Maschinenbau- und einem Autozulieferunternehmen unterschiedliche „Leistungsorientierungen“ fest. Als Leistungsorientierungen bezeichneten sie Vorstellungen über eine „angemessene Art der Leistungserbringung“ (Pongratz/Voß 2004: 65). Trotz der in den Unternehmen durchgeführten Organisationsreformen dominierte unter Arbeitern der Typus der „Leistungssicherung“, für den die zuverlässige, fachliche und kompetente Erfüllung vorgegebener Aufgaben im Zentrum der Leistungsorientierung stand. Der Typus war durch eine starke Sicherheitsorientierung und durch klare Grenzen gegenüber den eigenen und fremden Aufgaben gekennzeichnet. Entgegen den Erwartungen der Autoren fand sich nur im Angestelltenbereich der Typus der „Leistungsoptimierung“, für den die Arbeit eine hohe emotionale Qualität und einen Erlebnischarakter gewinnt. Bei dem Typus der Leistungsoptimierung kommt es zur Entgrenzung der Arbeit, zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.

Menz (2009: 385f) stellt fest, dass sich die meisten von ihm interviewten Beschäftigten von Industriebetrieben für einen stärkeren Leistungsbezug der Entgelte aussprechen. Zugleich bilden die Ausführungen „ein Amalgam aus praktischen Beschreibungen, Zweckmäßigkeitüberlegungen, Praktikabilitätsgründen sowie Anerkennungsansprüchen und Mussachtungserfahrungen“ (Menz 2009: 385). Sie repräsentieren kein kohärentes Leistungsverständnis und sind manchmal in sich inkonsistent. Oft kommt vor, dass Beschäftigte die monetäre Honorierung von Leistungen und Kompetenzen einklagen, die für die Arbeitsaufgaben nötig sind, aber nicht offiziell belohnt werden. Geld ist hier Ausdruck von Anerkennung. Der Wunsch nach stärkerer leistungsbezogener Belohnung der eigenen Leistung geht aber bei Arbeitern nicht mit dem Wunsch nach stärkerer Differenzierung der Entgelte einher. Die individuelle Differenzierung von Entgelten wird eher abgelehnt, da die Arbeiter Angst vor Unsicherheit und vor steigenden Leistungsnormen haben. Widersprüchlichkeiten zeigen sich auch bei der Frage, wie der Leistungsbezug des Entgelts hergestellt werden soll. Einerseits akzeptieren die Beschäftigten den Versuch Leistung zu messen. Andererseits zweifeln sie an der Messbarkeit wichtiger Aspekte ihrer eigenen Leistung.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der französische Soziologe Dubet (2008). Seine Interviews mit Beschäftigten unterschiedlicher Branchen und Berufe zeigen eine hohe Legitimität des Leistungsprinzips, aber zugleich häufige persönliche Ungerechtigkeits Erfahrungen. Dubet argumentiert, dass Menschen verschiedene Kriterien der Verteilungsgerechtigkeit (equality-rule, equity-rule) gleichzeitig benutzen und sich um ihre teilweise Widersprüchlichkeit nicht besonders

scheren. Die Prinzipien werden pragmatisch aufgrund der täglichen Ungerechtigkeits Erfahrungen benutzt. Einerseits hat die „equity rule“ eine enorme Legitimität und eine moralische Dimension. Hat ein Mitarbeiter einen besonderen Status und ein besonderes Einkommen erreicht, so bezieht er das auf ein besonderes Berufsethos oder auf seine individuelle Würde („Ich habe etwas aus mir gemacht.“). Zur gleichen Zeit erzeugen die unvermeidbaren Unterschiede nach Alter und Status im Betrieb permanent das Gefühl, dass es nicht nach Leistung abläuft, zumal sich Leistung schlecht objektivieren lässt. Der Bezug auf die Gerechtigkeitsnormen wird also pragmatisch hergestellt, je nach dem persönlichen Bedürfnis. Ein „best way“ für die betriebliche Leistungs politik ist vor diesem Hintergrund nicht absehbar.

Auf die potentiellen Legitimitätsprobleme sowie die Bedeutung des „Framings“ und des Vorgesetztenverhaltens weist David Marsden (2004) in seiner Untersuchung der Einführung leistungsbezogener Entgeltsysteme im britischen öffentlichen Dienst hin. Untersucht wurden mehrere unterschiedliche Entgeltsysteme, die neben einem Basislohn eine individuelle Leistungsbeurteilung beinhalteten, auf deren Basis die jährliche Erhöhung des Basisentgelts sowie der individuelle Bonus berechnet wurden. Marsden (2004: 355) betont, dass alle untersuchten Entgeltsysteme und Leistungsbeurteilungskonzepte sehr durchdacht und gut vorbereitet waren. Die Kriterien der Leistungsbeurteilungen wurden in Diskussionen mit verschiedenen Bereichen der Einrichtungen entwickelt und beinhalteten sowohl objektive Indikatoren als auch Bewertungen der Vorgesetzten. Die Einführung des Systems war von umfangreichen Informationsaktivitäten für die Mitarbeiter unter Einbeziehung der Gewerkschaften begleitet. Der Einfluss der individuellen Leistungsbeurteilung auf die Entgelthöhe war erheblich. Trotzdem – und das ist die interessante Pointe der Untersuchung – kommt Marsden zum Ergebnis, dass die neuen Entgeltformen keine bzw. manchmal sogar negative Auswirkungen auf Motivation und Leistung hatten. Der Autor argumentiert, dass die individuelle Leistungsbeurteilung und ihre Entgelteffekte erst einmal zu einem engagierteren individuellen Leistungsverhalten, zugleich aber auch zu weniger Kooperation zwischen Mitarbeitern führten. Zudem bemängelte ein Teil der Beschäftigten die Fairness des Systems (vgl. auch Marsden und Richardson 1994). Den Ausschlag zwischen den positiven und den negativen Effekten des neuen Systems auf das Leistungsverhalten gab die Wahrnehmung der Intentionen des Managements und der Shopfloor-Vorgesetzten. Nach einigen Runden der Leistungsbeurteilung setzte sich unter den Mitarbeitern die Wahrnehmung durch, dass das neue System nicht primär einer besseren Zielsetzung, Motivation und Feedback diene, sondern vom Management als ein Mittel der Neuverhandlung („renegotiation“) und Intensivierung der Leistungsnormen genutzt wurde. Diese Wahrnehmung entzog dem System die Legitimität. Entscheidend für die Entstehung dieser Wahrnehmung war nach Marsden (2004) das Verhalten der Shopfloor-Vorgesetzten.

4.2 Leistungsverhalten im Team

Seit den Studien in den Hawthorne-Werken in den 1920er und 1930er Jahren (Roethlisberger et al. 1939; Mayo 1949) gehören informelle kollektive Leistungsnormen in Teams, der Einfluss von Führungsstilen und zwischenmenschlichen Beziehungen auf das individuelle Leistungsverhalten zu dem Themenspektrum der Arbeitssoziologie. Die arbeitssoziologische Diskussion war dabei in den 1970er und 1980er Jahren durch die Fragen der „Humanisierung der Arbeit“ und die Diskussion der schwedischen Erfahrungen mit Fertigungsinseln geprägt, die eine erhebliche Anreicherung der Arbeitsinhalte gegenüber der Bandarbeit erlauben (Sandberg 1995; Jürgens 1995). Über die Auswirkungen dieser unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsverhalten entwickelte sich eine lebhaft, interdisziplinäre Diskussion in der Arbeitssoziologie, Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie.

Insbesondere seit den 1990er Jahren verengte sich die Diskussion schließlich auf Konzepte der Teamarbeit im Rahmen einer stark standardisierten Fließbandproduktion. Der Hintergrund war der Siegeszug der Lean Production in den Unternehmen. Die MIT-Studie „The Machine That Changed the World“ (Womack et al. 1990) hatte Teamarbeit zu einem Kernelement von Lean Production erklärt. In den 1990er Jahren verbreitete vor allem die Forschung über „high performance work systems“ (HPWS) die These, dass Teamarbeit sowohl die Arbeitssituation der Beschäftigten verbessere als auch zu einer besseren Leistung der Mitarbeiter führe und dem Unternehmen diene (Appelbaum und Batt 1994; Antoni 1994; Pil und MacDuffie 1995; Appelbaum et al. 2000; Batt und Doelgast 2005). Zu den Kernelementen des HPWS-Konzepts gelten die Selbstorganisation in Teams sowie teambezogene Entgelt- und Anreizsysteme. Zu den Voraussetzungen positiver Auswirkungen von Teamarbeit auf die Gruppenleistung zählt neben einer geeigneten organisatorischen und technischen Gestaltung der Arbeitsorganisation auch die Entwicklung von Gruppennormen, die die Teamarbeit fördern (Hackman 1987).

Aber wie entstehen Gruppennormen und Leistungsstandards in Teams? In der Sozialpsychologie wurde herausgearbeitet, dass normenkonformes Verhalten in Gruppen auf dem Bedürfnis nach Sympathie und der Vermeidung von Ablehnung beruht (Avermaet 2002). In der Arbeitssoziologie wurde allerdings darauf hingewiesen, dass die Entwicklung von Gruppennormen im Fall von Fertigungsteams in der Industrie unter besonderen Bedingungen stattfindet. Minssen (1999) argumentiert auf der Basis von ethnographischen Fallstudien, dass sich Fertigungsteams gegenüber anderen sozialen Gruppen durch drei Charakteristika auszeichnen, die ihre Fähigkeit zur Entwicklung von Gruppennormen einschränken: Erstens ist die Mitgliedschaft in den

Fertigungsteams nicht freiwillig, vielmehr werden die Teams durch das Management zusammengestellt. Konflikte können also nicht durch Austritt oder Ausschluss gelöst werden. Zweitens finden sich die Fertigungsteams nicht zur Verfolgung selbstgewählter Ziele zusammen, sondern erfüllen Leistungsvorgaben. Drittens arbeiten Teammitglieder auf festgelegten Arbeitsplätzen (auch wenn sie rotieren) und übernehmen bestimmte Organisationsrollen (etwa als Teamsprecher), bei denen die Person keine Bedeutung haben soll. Minssen (1999) hat in seinen Untersuchungen festgestellt, dass Fertigungsteams daher nicht unbedingt durch größere gegenseitige Hilfe und Kooperation im Vergleich zu Arbeitsstrukturen ohne Teamarbeit charakterisiert sind. Normen gegenseitiger Hilfe entwickeln sich vielmehr vor allem dort, wo Fertigungsteams auch umfangreiche Kommunikationsmöglichkeiten haben und wo zudem Beschäftigte entsprechende Teamorientierungen mitbringen und keine „Einzelkämpfermentalitäten“ aufweisen. In den von ihm untersuchten Betrieben entwickelten die Fertigungsteams wie erwartet informelle Leistungsnormen und Mechanismen sozialer Kontrolle, die Abweichungen von den Leistungsnormen sowohl nach oben als auch nach unten mit Ablehnung sanktionierten. Allerdings waren diese sozialen Sanktionsmechanismen deutlich schwächer als erwartet, weil zugleich gruppeninterne Konflikte fast um jeden Preis vermieden wurden. Das lag nicht zuletzt daran, dass es im Fall eines zugespitzten Konflikts kaum Möglichkeiten gab das Team zu verlassen. Senghaas-Knobloch et al. (1996) zeigten in einer Analyse der Sinnansprüche von Beschäftigten in Industrieunternehmen, dass die Umstellung auf Teamarbeit besondere Anforderungen an die Person der Beschäftigten stellt: waren zuvor die Vorgesetzten für das Lösen von Konflikten und Gewährleisten von Fairnessregeln zuständig, muss dies nun innerhalb des Teams geschehen. Die Fähigkeit des Teams, diese Konflikte zu regulieren, ist sowohl von persönlichen als auch von arbeitsorganisatorischen Faktoren abhängig. Auf der Basis (system-)theoretischer Überlegungen äußert sich Kühl (2002) ähnlich skeptisch und stellt fest, dass viele Projekte der Teamarbeit scheitern, weil sie den Bedarf an sozialer Integration in Teams (Generierung von Vertrauen und Sympathie) und die Zwänge der Fertigungsorganisation nicht balancieren können. Kühl (2002) argumentiert zudem, dass der Versuch, durch Zielvorgaben und Selbstorganisationsspielräume unternehmerisches Denken zu erzeugen, häufig Enttäuschungen generiert und demotivierende Wirkungen haben kann.

Eine Reihe anderer Studien stellt hingegen durchaus die Entwicklung „starker“ Gruppennormen in Fertigungsteams fest. Gerst (2006) argumentiert, dass die Einführung von Teamarbeit in Unternehmen einen entscheidenden Wendepunkt darstellt, bei dem die Unternehmen direkte hierarchische Kontrolle aufgeben und zu indirekter Steuerung durch Zielsetzung, Dosierung von Ressourcen und Setzen von Standards wechseln. Voraussetzung dieser indirekten Steuerung ist eine hohe Selbstkontrolle und ein „Konformitätsdruck“ in den Teams (Gerst

2006: 247). In Fallstudien eines Automobilherstellers und eines Automobilzulieferers kam Gerst (2006) zu dem Schluss, dass die Einführung von Teamarbeit tatsächlich zur Entstehung eines solchen Konformitätsdrucks in Teams geführt hat. Die Beschäftigten empfanden Leistungszurückhaltung als unsolidarisch und duldeten sie nur begrenzt. Die Einhaltung der Leistungsnormen bildete die Basis für Anerkennung und Solidarität im Team. Neben der Einführung der Teamarbeit war für diesen Konformitätsdruck das Gefährdungsbewusstsein im Hinblick auf den eigenen Arbeitsplatz entscheidend: die befragten Fertigungsmitarbeiter argumentierten, dass das Unternehmen sich in einer schwierigen Wettbewerbssituation befinde und die Mitarbeiter daher den Produktivitätsdruck akzeptieren müssen. Gerst fasst zusammen:

„Ausschlaggebend für die Anerkennung von Gruppenmitgliedern als Angehörige einer sich als solidarisch verstehenden Gemeinschaft ist nicht nur die Bereitschaft, andere zu unterstützen, sondern darüber hinaus die Bereitschaft, engagiert zur Leistungsfähigkeit der Gruppe beizutragen. Dies führt dazu, dass die Gruppenmitglieder einen unternehmerischen Blick für die Leistung der Kollegen entwickeln.“ (Gerst 2006: 248)

In dieser Verinnerlichung des Wettbewerbsdrucks sieht Gerst (2006) allerdings das Risiko einer Überspannung der Leistungsansprüche an die Mitarbeiter und einer Überarbeitung. Besonders die Studien von Schumann (2003) haben gezeigt, dass die Ressourcen und der Umfang der Selbstorganisation und der Belastungssteuerung in den Teams darüber entscheiden, ob es zu einer Überforderung der Beschäftigten kommt. Je geringer die Ressourcen und Möglichkeiten der selbstorganisierten Belastungssteuerung in Teams, desto mehr führt Leistungsdruck zur Desintegration. Diese Risiken betont auch Moldaschl (1994) in seiner emblematisch mit „Die werden zur Hyäne“ überschriebenen Analyse der Einführung von Teamarbeit in Maschinenbauunternehmen. Hollmann et al. (2002) stellen in einer Untersuchung der Gruppenarbeit bei der Volkswagen AG fest, dass der Leistungsdruck die Integrationskraft der Gruppen für Leistungsschwächere teilweise in Frage stellte und in manchen Fällen zum Dauerstreit und Demotivation führte. Stewart et al. (2009) argumentieren, dass der Leistungsdruck in Konzepten von Teamarbeit und Lean Production darauf beruht, dass die Unternehmen zugleich das Gefühl der Unsicherheit im Hinblick auf die Beschäftigung schüren. Die Auswirkungen auf die Haltung der Beschäftigten hängen allerdings sehr stark davon ab, ob die Gewerkschaft mit dem Management kooperiert oder eine Gegenposition einnimmt.

Barker (1993) hat einen Fall rekonstruiert, in dem es zur Entwicklung sehr starker Leistungsnormen in Teams gekommen ist, die er als „concertive control“ bezeichnet. In dem von ihm untersuchten Unternehmen waren zwei Faktoren für die Entwicklung dieser Leistungsnormen entscheidend. Zum einen durchlief das Unternehmen eine Krise, in der sogar die Schließung des Standorts möglich war. Zum anderen führte das Management in dieser Situation eine radikale Organisationsreform durch, in der Teams mit weitgehender Selbstorganisation

eingeführt wurden. Die Teams entwickelten in dieser Situation interne Leistungsstandards, die deutlich höher als in der früheren Organisationsform waren. Sie setzen diese Leistungsstandards zudem erheblich strenger durch, als es früher die Vorgesetzten gemacht hatten.

Barkers (1993) Fall zeigt, wie ein Schlüsselereignis (hier eine Krise) in Verbindung mit einer Organisationsreform das Leistungsverständnis und Leistungsverhalten in einem Unternehmen prägen kann. Seine Analyse unterstreicht die Bedeutung situativer Faktoren und einer auf Rekonstruktion von Entwicklungspfaden und Schlüsselereignissen ausgerichteten Analysestrategie, wie sie bereits Schein (1984) empfohlen hatte:

„If one carefully reconstructs a group's history, one finds that all these things happen around events that are experienced in retrospect as 'critical', in the sense that they involved high levels of emotionality and/or clear cognitive redefinitions. Such events are later remembered as marker events in the history of the group. These critical moments may not even be noticed at the time, but they can be reconstructed historically and the feelings associated with them can be resurrected.“ (Schein 1984: 165)

Jürgens und Nomura (1995) sowie Jürgens et al. (2012) haben in ihrer Analyse der Teamarbeit in japanischen Unternehmen auf die Bedeutung der Personalentwicklung für die Entwicklung der Leistungsnormen im Team hingewiesen. Sie charakterisierten die Teams in japanischen Unternehmen als „Mikrohierarchien“, in denen Arbeiter sich Schritt für Schritt Kompetenzen in der Teamorganisation, Problemlösung und Verbesserung aneignen. Diese Mikrohierarchie fördert zum einen die Orientierung an Vorbildern und erfahrenen Arbeitern und fördert dadurch anspruchsvolle Leistungsnormen. Zum anderen können die Arbeiter darauf zählen, selbst in der Mikrohierarchie aufzusteigen, was motivierend wirkt. Durch Personalbeurteilungen wird zudem ein Wettbewerbselement eingeführt, das zusätzlich disziplinierend wirkt.

Insbesondere in der deutschen Arbeitssoziologie wurde die Frage des Wandels der Meisterrolle mit der Einführung neuer Formen der Leistungsregulierung thematisiert. Tullius (2004) hat den Wandel der Meisterrolle durch die Einführung eines neuen Systems der Leistungsregulierung in einem deutschen Automobilunternehmen untersucht. Die Meister vereinbarten Leistungsziele einerseits mit dem Management und andererseits mit ihren Teams. Die Erfüllung der Ziele ist mit einem Leistungsbonus verbunden. Tullius überspitzt nun seinen Befund sehr stark und argumentiert, dass Meister mehr Eigenständigkeit bekommen und (in einer gewissen Analogie zu frühkapitalistischen Zeiten) eine Art Unterkontraktnehmer des Managements werden. Auch wenn diese Interpretation übertrieben scheint, fordert das neue System der Leistungsregulierung von Meistern neue Kompetenzen, vor allem Kompromissbereitschaft, aber auch Konfliktfähigkeit mit ihren Teams. Eine erhebliche Intensivierung der Kommunikation zwischen Meister und Teams ist Voraussetzung für das erwartete Leistungsverhalten. Mit ihrer Zwischenposition

zwischen dem Management und den Teams befinden sich die Meister zwar in einem Dilemma, bewerten aber ihre neue Rolle positiv. Zwei Drittel der befragten Meister sehen positive Auswirkungen des neuen Systems auf Motivation und Optimierungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Arbeiter selbst sind etwa Hälfte/Hälfte in Befürworter und Skeptiker des Systems geteilt.

Dombrowski (2002) betont, dass die Einführung von Teamarbeit gerade in der Anfangsphase die Beschäftigten oftmals überfordert. Angesichts der fehlenden Kompetenz zur Selbstorganisation müssen die Meister die erwünschten Verhaltensformen vermitteln. Dies geht aber nun nicht mehr durch „disziplinierendes Führungshandeln“ sondern nur noch durch „erziehendes Führungshandeln“. Das „erziehende Führungshandeln“ beruht auf Expertenwissen als Autoritätsressource und sozialen Kompetenzen – wenn Meister sie nicht haben, führt Teamarbeit zu disfunktionalem Arbeitsverhalten.

Die arbeitssoziologische Forschung kommt also zu dem Schluss, dass die Einführung von Teamarbeit die Entwicklung von Leistungsnormen in Teams befördert, allerdings hängt die Art der entstehenden Normen von einer Reihe von Bedingungen ab. Die Geschichte des Betriebs, der Arbeitsbeziehungen und der Leistungsanreize spielt im Sinne der Pfadabhängigkeit eine wichtige Rolle (vgl. auch Edwards 1990). Nicht-antagonistische industrielle Beziehungen und die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass das Unternehmen mit einem erheblichen Wettbewerbsdruck konfrontiert ist und Produktivitätserhöhungen erreichen muss (bis hin zu prägenden Ereignissen wie einer Krise oder einem erheblichen Beschäftigungsabbau), fördern die Entstehung hoher Leistungsnormen – bis hin zu Gefahren einer Überlastung. Die Förderung dieses Wettbewerbsgeistes durch die Unternehmenskultur wird von Deutschmann (1987a) übrigens als ein wichtiges Element des Leistungsmanagements in japanischen Unternehmen hervorgehoben – dazu später mehr. Auch die Arbeitsorganisation hat einen erheblichen Einfluss: individualisierte Formen der Arbeitsorganisation sowie restriktive Formen der Teamarbeit (mit geringen Selbstorganisationsspielräumen) begrenzen die Möglichkeiten der Teams, kollektive Leistungsnormen zu entwickeln (Bélanger und Evans 1988; Grainger 1988; Edwards 1990; Schumann 2003; Menz 2009).

Wie wichtig ist die Verbindung von Teamarbeit mit entsprechenden Anreizsystemen? In der HPWS-Debatte gilt leistungsbezogenes Entgelt als ein Kernelement des Konzepts, wenngleich es keine Einigkeit darüber gibt, welche Art von Leistungsentgelt wichtig ist. Für Appelbaum et al. (2000) ist leistungsbezogenes Entgelt mit Kriterien auf Unternehmensebene und auf Teamebene ein Kernelement von HPWS, für Bélanger et al. (2002) ist es individuelles leistungsabhängiges Entgelt, während beispielsweise Huselid (1995) und Ramsey et al. (2000) sowohl individuelles als auch teambezogenes leistungsabhängiges Entgelt in ihre Operationalisierung des HPWS-Konzepts einbeziehen. Studien japanischer Unternehmen in den USA stellen jedoch in

Frage, ob Entgeltsysteme Einfluss auf die Entwicklung von Leistungsnormen in Teams haben. Zumindest zeigt sich, dass japanische Unternehmen ihre Konzepte der Teamarbeit auch ohne die dazugehörigen japanischen Entgeltsysteme umsetzen können (Mishina 1998; MacDuffie 1995; Abo 1994). In der bereits etwas älteren Studie von Moldaschl (1994) führte die Kombination von Teamarbeit und neuen Anreizsystemen (Zielvereinbarungen, Leistungsbonus) zwar zu steigender Produktivität, aber vor allem aufgrund einer Überbelastung der Mitarbeiter und eines „Sozialklimas enger wechselseitiger Kontrolle“ (Moldaschl 1994: 142). Ursachen waren eine mangelnde Beeinflussbarkeit von Leistungskriterien durch die Mitarbeiter, die Intransparenz der Leistungskriterien, widersprüchliche Leistungsziele sowie Konkurrenz zwischen Teams um Rationalisierungsgewinne. Als besonders negativ wurde von den Beschäftigten zudem der Mangel an Anerkennung ihrer Leistung durch die Vorgesetzten erlebt.

Aufbauend auf dem Konzept der „innovativen Arbeitspolitik“ (Schumann und Gerst 1996; Kuhlmann und Schumann 2000) haben Kuhlmann et al. (2004) die Wechselwirkungen zwischen Formen der Arbeitsorganisation und Entgeltsystemen untersucht. In den Fallstudien in der Automobil-, Chemie- und Elektroindustrie wurde die Kopplung von Teamarbeit mit neuen Anreizsystemen sowohl von den Arbeitern als auch von den Vorgesetzten positiv beurteilt. Allerdings kam es auf die Form der Anreizsysteme an. Von Arbeitern wie von ihren Vorgesetzten wurde das Entgeltsystem eines Chemieunternehmens kritisiert, in dem ein traditionelles Entgeltsystem nach Arbeitsbewertung durch einen individuellen Leistungsbonus ergänzt wurde. Sowohl Arbeiter als Vorgesetzte kritisierten, dass dieses Entgeltsystem nicht zu der teamförmigen Arbeitsorganisation passt. Zudem wurde der Mangel an Transparenz kritisiert, da die Ergebnisse der individuellen Leistungsbeurteilung vertraulich zu behandeln waren. Positiv beurteilt wurden hingegen sowohl von den Arbeitern als auch von den Vorgesetzten Formen des Gruppenbonus in einem Elekrounternehmen sowie in einem Automobilunternehmen. Zu gleichen Ergebnissen wie in Deutschland kamen auch Fallstudien der Autoren in Schweden. Kuhlmann et al. (2004) fassen ihre Ergebnisse im Hinblick auf die Verbindung von Teamarbeit und Entgeltsystemen folgendermaßen zusammen:

„Problematisch sind offensichtlich Entgeltanreize, die ausschließlich auf der Individualebene ansetzen. Insbesondere dann, wenn den Vorgesetzten hierbei weitreichende Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden, weil derartige Systeme generell dem Verdacht der Vorgesetztenwillkür ausgesetzt sind. Als vorteilhaft haben sich demgegenüber Konzepte erwiesen, die Ziele auf Gruppenebene definieren und hierbei von einem breiten Leistungsbegriff ausgehen, bei dem neben unterschiedlichen Prozessparametern auch qualitative Ziele eine Rolle spielen. Aus Gründen der größeren Praxisnähe der Zielvorgaben, der erhöhten Gruppenselbstverantwortung und der Möglichkeit, Prozessoptimierungen zusammen mit den Beschäftigten voranzutreiben, haben sich schließlich erweiterte Mitsprachemöglichkeiten der Gruppen bei der Zielfindung als förderlich für konsensuale Leistungsverabredungen erwiesen.“ (Kuhlmann et al. 2004: 345)

Interessanterweise kommt die Arbeitssoziologie hier zu einem komplett anderen Ergebnis als ökonomische Studien auf der Basis der Agency-Theorie. Kollektive Formen der Vergütung und ein breiter (d.h. auch nicht genau spezifizierter) Leistungsbegriff bewähren sich in der Praxis deutlich besser als von der ökonomischen Theorie erwartet.

4.3 Berufliche Sozialisation und Leistungsverständnis

Der Facharbeiterethos und die Wirkungen der beruflichen Sozialisation auf das Leistungsverständnis sind sowohl in der deutschen als auch in der britischen Arbeitssoziologie ein wichtiges Thema gewesen. Es gibt unterschiedliche Begründungen für ein besonderes Leistungsverständnis in der Facharbeit. Sennett (2009) argumentiert anthropologisch, dass es eine grundlegende handwerkliche Orientierung in jedem Menschen gibt, eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen. Diese Orientierung sei eine intrinsische Motivationsquelle. Fürstenberg (2000) weist hingegen auf die soziale Konstruktion der beruflichen Leitbilder und des Arbeitsethos hin. Das Berufsethos kann dabei traditionell-ständisch, religiös (die protestantische Arbeitsethik nach Weber 1920), humanistisch (mit dem Ziel der Entfaltung individueller Anlagen in der Berufstätigkeit) oder auch funktional (d.h. durch das Ziel der Beherrschung von Technik) begründet sein. Unabhängig von der Begründung prägt jedoch das Berufsethos das Arbeitsverhalten. Es entstehen spezifische Berufskulturen mit besonderen Verhaltensmaßstäben. Die Berufsausbildung in Deutschland sieht zudem neben der Vermittlung von berufsspezifischen Fertigkeiten und Kompetenzen auch die Persönlichkeitsbildung als ihr Ziel an (Brater 2010).

Ein besonderes Leistungsverhalten von Facharbeitern wird tatsächlich von einer Reihe arbeitssoziologischer Studien bestätigt. Die Untersuchung der betrieblichen Lebenswelten von Volmerg et al. (1986) betonte die Besonderheit der Situation der Facharbeiter. Die Fachtätigkeiten ermöglichen besondere Freiräume in der Arbeit, die die Zufriedenheit mit der Arbeit erhöhen. Die Facharbeiter legen Maßstäbe handwerklicher Arbeit an ihre Tätigkeiten an und hatten einen besonderen Stolz auf die Einzigartigkeit der eigenen Arbeitskraft. Diese Besonderheiten führten aber durchaus auch zu Grenzen der Solidarität unter Kollegen und Eifersüchteleien. Zudem berichteten Volmerg et al. (1986) von Konflikten zwischen der Kennzahlenorientierung sowie dem Zeitdruck der Fertigung und dem Arbeitsethos der Facharbeiter.

Die Widersprüche zwischen Facharbeit und standardisierter Produktion wurden vor allem in der englischen Forschung über die „craft“-Traditionen herausgearbeitet. Prägnant beschreibt Thompson (1988) die Entwicklung in der britischen Automobilindustrie in Coventry. Er zeigt die historische Entstehung eines besonderen Facharbeiterstolzes und eines Systems der Auswahl und

Beschränkung des Zugangs zu verschiedenen Berufen durch die Gewerkschaft Anfang des 20. Jahrhunderts. Er beschreibt die Widerstände dieser Facharbeiter gegen die Fließbandproduktion bis sogar in die 1970er Jahre und die Bildung von „Gangs“ auf dem Shopfloor, die die Arbeitsorganisation zu kontrollieren versuchten. Mit der zunehmenden Standardisierung der Produktion gingen handwerkliche Traditionen unter oder wurden in andere Bereiche gelenkt: in Bildungsaktivitäten der Arbeiter, in die Pflege von Traditionen in Kleidung und Musik, in besonderen Festen. Insgesamt erwiesen sich jedoch diese Traditionen als inkompatibel mit der modernen Massenproduktion. In ihrer Analyse der Shopfloor-Organisation von deutschen, amerikanischen und britischen Automobilwerken haben Jürgens et al. (1989) auf die Bedeutung formaler bzw. informeller Demarkationsregeln zwischen Berufen in der amerikanischen bzw. britischen Tradition der Arbeitsbeziehungen hingewiesen. Diese Demarkationsregeln wurden von den Gewerkschaften verteidigt und erwiesen sich oftmals als nicht kompatibel mit Teamarbeitskonzepten und der Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes.

Auch im Fall der deutschen Berufsausbildung und Facharbeit wurde von Arbeitssoziologen noch in den 1990er Jahren eine Krise bzw. Erosion der Facharbeit und der Beruflichkeit festgestellt. Kern und Sabel (1994) sowie Herrigel und Sabel (1999) kritisierten die Segmentierung zwischen den Berufen und die daraus resultierenden Restriktionen und Rigiditäten beim Einsatz der Arbeitskräfte. Baethge und Baethge-Kinsky (1998) argumentierten sogar, dass die Dezentralisierung und Dehierarchisierung der Unternehmen eine Abkehr vom Konzept des Facharbeiters erfordern. Sie prognostizierten die Aufgabe traditioneller Eingruppierungsmuster der Facharbeiter in den Entgeltsystemen, fachspezifisch exklusiver Einsatzbereiche sowie getrennter Karrierewege für Produktions- und Facharbeiter, was die Statusdifferenzierung zwischen Produktions- und Facharbeit aufweichen und damit die „soziale Basis des Berufs“ unterminieren würde (vgl. auch Fürstenberg 2000).

Nicht zuletzt durch die Reform und Verbreiterung der Berufsbilder erfüllten sich diese Vorhersagen zumindest für den deutschen Fall nicht (vgl. von der Hagen und Voß 2010). Das Leistungsverständnis der heutigen Facharbeiter knüpft zudem nur begrenzt an handwerkliche Traditionen an. Vielmehr durchlaufen die Facharbeiter durch die Berufsausbildung eine Sozialisation, die sie auf die Widersprüche zwischen fachlichen Maßstäben an Arbeitsinhalt und -qualität sowie den Zwängen der Massenproduktion vorbereitet. Schumann et al. (1994: 180) betonen, dass die erweiterten Handlungsspielräume von Facharbeitern in der Automobilindustrie zu einem besonders verantwortungsvollen und engagierten Verhalten führen. Die hohe Kompetenz und der Aufgabenzuschnitt der Facharbeiter bedeuten auf der einen Seite, dass keine einseitige Durchsetzung betrieblicher Leistungsansprüche möglich ist und die Facharbeiter selbstbewusst ihre Interessen vertreten können. Auf der anderen Seite führen

die Aufgaben der Facharbeiter (gerade in der Instandhaltung) und der Zwang, den Produktionsfluss am Laufen zu halten, dazu, dass sie eine besondere hohe Arbeitszeitflexibilität und viele Überstunden akzeptieren müssen. Die interessante und fordernde Arbeit generiert diese Flexibilitätsbereitschaft.

„Versuche einer Vortäuschung von Aktivität beispielsweise spielen in diesen Fällen keine Rolle mehr. Eventuell noch vorhandene Kritik von Vorgesetzten wird selbstbewusst zurückgewiesen und als Inkompetenz gekennzeichnet.“ (Schumann et al. 1994: 208)

4.4 Unternehmenskultur und Verhaltensprägung

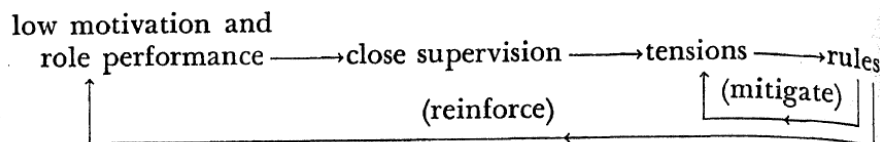
Charakteristisch für die arbeitssoziologische Analyse der Entwicklung von kollektiven Normen in Unternehmen ist die Betonung des veränderlichen und des auch teilweise umkämpften oder verhandelten Charakters dieser Normen. Eine klassische Analyse der Konflikte um die Entwicklung von Normen in Unternehmen stammt von Alvin Gouldner (1954). Gouldner (1954) argumentiert, dass die Entwicklung von Normen in Unternehmen durch die Interessen, die Werte und den Status der unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen geprägt wird. In seinem Untersuchungsfall eines Bergbauunternehmens konzentriert er sich auf die Werte und den Status der Arbeiter im Vergleich zum Management. Das Management versucht, die strikte Einhaltung der Disziplin durch die Arbeiter zu erreichen, was jedoch sehr unterschiedliche Reaktionen erzeugt. Neu eingeführte Disziplinregeln, die keine Statusunterschiede erzeugen und zugleich von den Arbeitern als sinnvoll angesehen werden – etwa die Sicherheitsregeln –, können weitgehend ohne Sanktionen durchgesetzt werden (auch durch die „peer pressure“ der Kollegen) und werden von Gouldner als „representative rules“ bezeichnet. Disziplinregeln, die vor allem den Status einer Gruppe stärken oder anfechten und mit deren Werten kollidieren, können hingegen nur durch Bestrafungen von abweichendem Verhalten durchgesetzt werden („punishment-centered rules“). Ein Beispiel sind die Anwesenheitsregeln. Die strikte Durchsetzung von Anwesenheitsregeln wird von den Arbeitern als der Versuch des Managements gewertet, seinen höheren Status (der ihm auch eine freiere Verfügung über die eigene Arbeitszeit ermöglicht) gegenüber den Arbeitern zu demonstrieren. Sie ruft daher Widerstand hervor, der wiederum durch verstärkte Kontrollen und weitere Regeln beantwortet wird. So entwickelt sich eine Misstrauensspirale:

„In other words, close supervision enmeshed management in a vicious circle: the supervisor perceived the worker as unmotivated; he then carefully watched and directed him; this aroused the worker's ire and accentuated his apathy, and now the supervisor was back where he began.“ (Gouldner 1954: 160)

Den Teufelskreis der Regeldurchsetzung stellt Gouldner in der folgenden Abbildung 5 dar. Das Management reagiert auf geringe Motivation und Leistung der Mitarbeiter mit einer stärkeren Kontrolle. Diese Kontrolle produziert

Spannungen, weswegen Regeln eingeführt werden, um Klarheit und Legitimität zu schaffen. Diese Regeln können die Konflikte reduzieren, aber auch die geringe Motivation verstärken, wenn sie als oktroyiert und als Bestrafung wahrgenommen werden (vgl. als verhaltensökonomische Argumentation Falk und Kosfeld 2006).

Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Motivation, Kontrolle und Regeln nach Gouldner



Quelle: Gouldner 1954: 178.

Die Grundlage für die Normenkonflikte im Unternehmen ist nach Gouldner (1954) das in westlichen Gesellschaften verankerte Gleichheitsprinzip, das mit den Statusdifferenzen innerhalb des Unternehmens kollidiert:

„This, in turn, suggests one of the distinctive conditions which underpin the strains induced by close supervision; for ours is a culture in which great stress is placed upon the equality of persons, and in such a cultural context visible differences in power and privilege readily become sources of tension, particularly so if status differences do not correspond with traditionally prized attributes such as skill, experience, or seniority. Close supervision violated the norms of equality internalized by workers, and they responded by complaining that the supervisor was ‘just trying to show who is boss.’“ (Gouldner 1954: 161)

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Anwesenheitsdisziplin ist Thema verschiedener weiterer Analysen gewesen. Es gibt anhaltende Niveauunterschiede in der Anwesenheitsdisziplin zwischen Ländern aber auch zwischen Unternehmen. Sie lassen sich teilweise, aber nicht vollständig, durch die gesetzliche Regulierung der Abwesenheit (etwa durch die Unterschiede im Niveau und Dauer der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) erklären. Edwards und Scullion (1982) argumentieren, dass die Arbeitsgestaltung die Anwesenheitsdisziplin prägt. Auf Arbeitsplätzen mit monotoner Arbeit und geringen Handlungsspielräumen ist Abwesenheit ein Ventil für die Unzufriedenheit, während bessere Arbeitsplätze mit einer höheren Anwesenheitsdisziplin einhergehen. Nicholson und Johns (1985) haben den Begriff der „absence culture“ entwickelt, der auch Gouldners Argumentation über die Rolle von Werten und Status aufnimmt. „Absence culture“ bezeichnet ein vom Großteil der Beschäftigten geteiltes Verständnis über die legitimen Gründe und Umfänge von Abwesenheit. Die „absence culture“ ist Teil des psychologischen Vertrages, d.h. des Verständnisses über die gegenseitigen Pflichten und Rechte des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers. Nach der

Auffassung von Nicholson und Johns (1985) werden die „absence cultures“ von kulturell geprägten Führungsstilen (Vertrauen bildend/partizipativ oder bestrafend), der Art der Arbeit und dem Verständnis von Abwesenheit (medizinische Notwendigkeit oder Ausdruck von Arbeitshaltung) geprägt. Wie sich dieser kulturelle Kontext im Unternehmen manifestiert, hängt allerdings davon ab, wie stark eine einheitliche Unternehmenskultur geschaffen wird. Taylor et al. (2010) argumentieren schließlich, dass die Anwesenheitsdisziplin vor allem durch die Haltung des Managements gegenüber Abwesenheit bestimmt wird. Die Haltung des Managements ist wiederum durch kulturelle Faktoren, aber auch von dem Machtverhältnis zwischen Unternehmen und Gewerkschaften geprägt. So habe das Ende der Vollbeschäftigung seit den 1970er Jahren den Unternehmen in Europa eine viel striktere Anwesenheitspolitik durchzusetzen erlaubt, als es noch in der unmittelbaren Nachkriegszeit möglich war.

Auch Deutschmann (1987a, 1987b) hat in seiner Analyse der Arbeitszeitnutzung in japanischen Unternehmen betont, dass es kulturelle Einflüsse auf die Art und die Stärke des Konformitätsdrucks in Unternehmen gibt. Die japanische Kultur trägt durch ihre sehr starke Familien- und Kleingruppenorientierung zur Entwicklung von Unternehmenskulturen bei, die einen sehr hohen Konformitätsdruck auf den Einzelnen aufbauen und so zu einer in den westlichen Ländern kaum vorstellbaren Anwesenheitsdisziplin und einer hohen Bereitschaft zu überlangen Arbeitszeiten beitragen. Da die Abhängigkeit von der eigenen Gruppe sehr hoch ist, wird zugleich als Ventil ein ausgeprägter Wettbewerbsgeist gegenüber anderen Gruppen (etwa anderen Unternehmen) geschürt.

„Von der Kindheit über die Schule bis zum Eintritt in das Erwerbsleben entfaltet sich das Leben in kleinen familienanalog strukturierten Gruppen mit eindeutig definierten Loyalitäten und Hierarchien, die dem Individuum zwar emotionale Nähe bieten, es aber nicht im westlichen Sinne ‚erwachsen‘ werden lassen. [...] Da es eine Institution wie die des westlichen ‚Berufes‘ nicht gibt, kann der Einzelne ohne die Institution, der er angehört, sozial nichts darstellen. Der Gedanke an alternative Lebenschancen, die Frage nach der Legitimität der herrschenden Arbeitsteilung werden unter diesen Bedingungen kaum geweckt. Es werden Persönlichkeiten herangebildet, die sich einerseits durch ausgeprägte Leistungs- und Kooperationsbereitschaft auszeichnen, außerhalb der Gruppe jedoch in ihrem Selbstwertgefühl extrem unsicher sind. [...] Der Druck, den die Gruppe auf den Einzelnen ausübt, ist unmittelbar und unwiderstehlich. Weil das Individuum niemals in seinem Leben die Erfahrung multipler, widersprüchlicher und zu balancierender Loyalitäten macht, entwickelt es keine kontextunabhängigen moralischen Grundsätze, die es erlauben würden, die Anforderungen der Gruppe auf ihre Legitimität hin zu überprüfen.“ (Deutschmann 1987b: 211f)

Als einer der ersten wies Dore (1973) auf die Rolle des Leistungsmanagements in japanischen Unternehmen für die Prägung der Unternehmenskultur hin. Während das von ihm untersuchte britische Unternehmen einen Stücklohn praktizierte, gab es im japanischen Unternehmen einen Zeitlohn mit

zusätzlichen monetären Anreizen in Form von Prämien. Diese monetären Anreize bezogen sich jedoch nicht unmittelbar auf den Output des Arbeiters (etwa die Stückzahl), sondern belohnten eine Vielzahl von gewünschten Verhaltensweisen (z.B. subjektiv vom Vorgesetzten bewerteter Einsatz, Leistung, Kooperation etc.). Die Anreize unterschieden sich (im Unterschied zum britischen Unternehmen) nicht zwischen Arbeitern, Angestellten und Managern, da das Unternehmen ein einheitliches Verständnis erwünschter Verhaltensweisen fördern wollte. Die monetären Anreize waren Teil eines Managementsystems, das sich um die gesamte Person des Arbeiters kümmerte (also um seine Familie, um seine Freizeit etc.), aber auch einen hohen Einsatz und die Anerkennung der Autorität des Unternehmens forderte.

Eine besondere Rolle in der Leistungsregulierung japanischer Unternehmen spielt die Personalbeurteilung und die damit zusammenhängenden Karrieresysteme. Jürgens et al. (2012) argumentieren in ihrer Analyse von Toyota, dass die so genannten „Work Life Plans“ (Arbeitslebenspläne) eine besondere Rolle für die Prägung der Erwartungen der Beschäftigten spielen. Die „Work Life Plans“ beschreiben alle möglichen Entwicklungswege im Lauf des Beschäftigten. Zugleich definieren sie auch die Kompetenzanforderungen, die mit Hilfe der Kompetenzbeurteilungen gemessen werden. Die jährlich wiederholten Kompetenzbeurteilungen sind mit einem intensiven Kommunikationsprozess zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verbunden und dienen auch dazu, die Internalisierung der vom Unternehmen erwünschten Verhaltensweisen zu fördern.

Die Gestaltung der Personalbeurteilung in japanischen Unternehmen entspricht jedoch oftmals kaum den Vorstellungen der westlichen Diskussion, die sich um Kriterien einer möglichst objektiven und transparenten Leistungsbeurteilung dreht. Zwar zeigen Jürgens et al. (2012), dass Toyota durch eine Abstimmung der Personalbeurteilungen über mehrere Hierarchieebenen hinweg eine objektive und faire Bewertung sicherzustellen versucht. Dies trifft aber nicht auf alle japanischen Unternehmen zu. Wie Endo (1994) betont, beinhaltet die Personalbeurteilung in japanischen Unternehmen typischerweise eine subjektive Einschätzung der Arbeitshaltung und des zukünftigen Potentials des Mitarbeiters. Auch Altmann et al. (1998) stellten in ihrer Studie japanischer Maschinenbauunternehmen fest, dass die Personalbeurteilungen sehr breite und subjektive Kriterien beinhalteten, die nur mit viel Kontextwissen zu verstehen waren. Die Personalbeurteilung beeinflusst wesentlich den Aufstieg im Rangstufensystem der Unternehmen (und hat somit erhebliche Entgeltwirkungen). Der subjektive Charakter der Bewertung übt nach Endo (1994) erheblichen Druck aus, das gesamte Verhalten antizipierend auf die Erwartungen der Vorgesetzten auszurichten. Der subjektive Charakter der Personalbeurteilung dient weniger als Grundlage für Reziprozität, wie die

Verhaltensökonomie argumentiert (Fehr und Falk 2002: 701) als für eine Machtbeziehung.

„The satei [personal appraisal] system also increases workers' obedience to management, since workers are under strong pressure to avoid at all costs any kind of behavior that might result in a poor assessment. Workers who are not considered by management to be sufficiently obedient are likely to receive low satei scores, and quit voluntarily before compulsory retirement age. [...] The exercise of various legal rights regarding working conditions is considered an act of disobedience, and it goes without saying that it results in a very low satei score.” (Endo 1994: 79)

Wie Endo (1998) zeigt, unterscheidet sich somit die in japanischen Unternehmen praktizierte Personalbeurteilung deutlich von amerikanischen Praktiken, auch wenn Shibata (2002) von einer gewissen Annäherung berichtet. Die Gründe liegen nach Endo in der historischen Entwicklung in Japan, etwa in einer gescheiterten Verbreitung von Arbeitsbewertungssystemen oder auch einer Nutzung der Personalbeurteilung für Selektion nach Loyalität in der von Konflikten geprägten Nachkriegszeit in Japan. Deutschmann (1987b) weist daraufhin, dass auch die im Vergleich zu den USA deutlich schwächere Geltungskraft von rechtlichen Regeln im Vergleich zu gesellschaftlichen Konformitätsnormen eine Grundbedingung der Personalbeurteilungspraxis in japanischen Unternehmen ist. Die besonderen Unternehmenskulturen und die dazugehörigen Leistungsregulierungssysteme sind somit in spezifische kulturelle Rahmenbedingungen eingebettet.

4.5 Die Rolle der Interessenvertretung

Der Zusammenhang zwischen der Arbeitnehmerinteressenvertretung und dem ökonomischen Erfolg von Unternehmen ist vor allem in ökonomischen Studien untersucht worden. Freeman und Medoff (1984; ähnlich Freeman und Lazear 1995) argumentieren aus ökonomischer Perspektive, dass die „Voice“-Funktion der Gewerkschaften oder Betriebsräte positive wirtschaftliche Effekte haben kann. Dies sei der Fall, wenn die Kosten für die Institutionalisierung der „Voice“ geringer sind als die Kosten, die durch Unzufriedenheit aufgrund fehlender „Voice“ entstehen. Gewerkschaften oder Betriebsräte liefern zudem Informationen, die die Entscheidungsfindung des Managements verbessern. Die empirische Evidenz für den Zusammenhang zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ist nicht eindeutig (vgl. als Übersicht für die Diskussion der wirtschaftlichen Effekte der deutschen Mitbestimmung Junkes und Sadowski 1999 sowie Addison 2009). Es gibt aber doch eine Reihe von Studien, die positive Effekte betrieblicher Interessenvertretung berichten. Capelli und Rogovsky (1998) zeigen, dass sich Partizipation und Einfluss im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation im Team positiv auf das „organizational citizenship behavior“ auswirken. Allerdings analysieren sie nicht die Rolle der

institutionalisierten Arbeitnehmervertretung. Für den deutschen Fall zeigen beispielsweise FritzRoy und Kraft (2004), Frick und Möller (2003) sowie Jirjahn (2003) einen positiven Effekt auf die Produktivität der Unternehmen. Van den Berg et al. (2011) argumentieren auf der Basis einer Untersuchung von Betriebsräten in Belgien, dass sich der positive Effekt betrieblicher Interessenvertretung auf die Produktivität vor allem dann zeigt, wenn das Management gegenüber den Betriebsräten positiv eingestellt ist. Im Hinblick auf weitere Effekte stellen Sadowski et al. (1995) fest, dass Unternehmen mit Betriebsräten eine geringere Fluktuation (sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerseitig) haben. Allerdings beziehen sich die vorhandenen ökonomischen Studien zu dem Einfluss der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf Produktivität (oder weitere Faktoren) auf Daten auf der Unternehmens- und nicht auf der Individualebene.

In arbeitssoziologischen Studien standen vor allem die Auswirkungen der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf die Arbeitssituation der Beschäftigten im Vordergrund (vgl. Trinczek 2010; Katz 2005). Einige der Untersuchungen liefern jedoch Argumente für den Zusammenhang zwischen Interessenvertretung und Leistungsverhalten. Auf die Organisationsebene fokussiert die Studie von Jürgens et al. (2008) über die Aufsichtsratsmitbestimmung. Sie zeigt, dass die Präsenz der Arbeitnehmervertreter das „Wissensportfolio“ im Aufsichtsrat verstärkt und somit seine Funktionsweise im Sinne der Leistungsfähigkeit der Organisation stärkt. Die betriebliche Interessenvertretung durch Betriebsräte ist das Thema der bereits klassischen Studien von Kotthoff (1994). Kotthoff arbeitet unterschiedliche Typen von „betrieblichen Sozialordnungen“ heraus, worunter er die sozialen Beziehungen zwischen Management/Eigentümer, Betriebsrat und den Mitarbeitern versteht. Er unterscheidet „pragmatische Produktionsgemeinschaften“, „Patriarchate“, „integrative Bürgergesellschaften“, „Marktgesellschaften“ und „seelenlose Arbeitshäuser“. Wichtig an dieser Stelle ist, dass sich die kulturellen Normen der Anerkennung, „Voice“ und Kooperation im Betrieb auf das Arbeits- und Leistungsverhalten der Beschäftigten auswirken. Kotthoff hebt hervor, dass die Personen und Persönlichkeiten („personale Autorität“) der beteiligten Manager und Betriebsräte zentrale Einflussfaktoren für die Entwicklung einer bestimmten Sozialordnung sind. Die Analyse der Entwicklung einer betrieblichen Sozialordnung muss die Identitäten der beteiligten Personen und Gruppen sowie die Geschichte ihrer Interaktion in den Fokus der Untersuchung nehmen.

„Die Charakterisierung dieser Beziehung [zwischen Management und Betriebsrat] als ‚innerorganisatorischer Austauschprozess‘ und ‚Vermittlung‘ ist eine rationalistische Idealisierung, die den Schwerpunkt zu stark auf formal-demokratische Arrangements für aufgeklärtes interessen-strategisches Handeln legt und dabei die begrenzte Argumentationsfähigkeit sowie die emotionalen, expressiven und symbolischen Seiten der Konstitution der Lebenswelt Betrieb übergeht.“ (Kotthoff 1994: 259)

Der Einfluss der betrieblichen Interessenvertretung auf die Wahrnehmung von Transparenz und Fairness sowie auf das Leistungsverhalten der Beschäftigten ist jedoch insgesamt relativ wenig beforscht. Johnson und Jarley (2004) diskutieren Theorien der gewerkschaftlichen Organisierung und zeigen anhand britischer Daten, dass die Wahrnehmung von „organizational injustice“ sowie die Wahrnehmung der Fähigkeit der Gewerkschaft Unterstützung zu leisten, wichtige Einflussfaktoren auf den Organisationsgrad im Betrieb sind. Offenbar nehmen die Beschäftigten die Gewerkschaft selbst als einen Faktor wahr, der „organizational justice“ verstärken kann. Die Organisationspsychologie zeigt wiederum, dass eine höhere prozedurale Gerechtigkeit zu weniger Absentismus und zu stärkerem „organizational citizenship behavior“ führt. Es gibt aber kaum Studien, die den Zusammenhang zwischen Arbeitnehmerinteressenvertretung, „organizational justice“ und dem Arbeitsverhalten systematisch analysieren.

4.6 Schlussfolgerungen

Was können wir von der arbeitssoziologischen Forschung lernen? Die arbeitssoziologische Analyse lenkt den Blick auf die lokalen Gewerkschaftstraditionen, Identitäten der Akteure im Betrieb und historisch gewachsene Interaktionsformen. Zu den Erträgen gehören

- die Unterscheidung unterschiedlicher Leistungsverständnisse (etwa im Taylorismus und in modernen Formen der Arbeitsorganisation) und ihre Verbindung mit Managementkonzepten und Formen der Unternehmensorganisation.
- die Analyse der Machtspiele und Legitimitätskonflikte, die sich in der Leistungsregulierung entwickeln. Ein System von Leistungsanreizen verliert Legitimität, wenn es als Instrument der Leistungsintensivierung wahrgenommen wird. Die Shopfloor-Vorgesetzten haben eine zentrale Rolle bei der Prägung der Wahrnehmungen der Mitarbeiter.
- die Analyse der Bildung von Leistungsnormen in Gruppen und die Betonung von Einflussfaktoren wie Arbeitsorganisation, aber auch Prägung durch historische Schlüsselereignisse.
- die Analyse des Einflusses beruflicher Sozialisation und der Facharbeiteridentität auf das Leistungsverhalten sowie
- die Forschung zur Rolle von Unternehmenskulturen.

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die Besonderheit arbeitssoziologischer Forschung. Es dominiert fallstudienbasierte und qualitative Forschung, die viel Gewicht auf Sensibilität für den lokalen und historischen Kontext legt. Diese Sensibilität ist eine Stärke, sie hat aber zu einer großen Heterogenität der in der Forschung genutzten Begriffe geführt. Es gibt so

beispielsweise unterschiedliche Rahmenkonzepte für die Analyse betrieblicher Prozesse. Konzepte wie „Governance Kompromisse“ (Boyer und Freyssenet 2003; Jürgens und Krzywdzinski 2010), „social compromise at the workplace“ (Edwards et al. 2006) oder „betriebliche Sozialverfassung“ (Hildebrand 1991) fokussieren auf die Akteurskonstellation, die formalen Regeln und die strukturellen Rahmenbedingungen der betrieblichen Prozesse. Konzepte wie „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff 1994) oder „betriebliche Arbeitskulturen“ (Senghaas-Knobloch et al. 1996) konzentrieren sich auf die informellen Regeln und Verhaltensweisen im Hinblick auf Anerkennung, Kooperation und Konflikt sowie auf die subjektiven Erwartungen und Wahrnehmungen. Eine einheitliche Terminologie, wie sie etwa in der Organisationspsychologie existiert, hat sich nicht entwickelt.

Nicht zuletzt befördert durch die Sensibilität für den lokalen und historischen Kontext sind zudem systematisch vergleichende Studien (und noch mehr Forschungsprogramme) relativ selten in der Arbeitssoziologie. Es dominiert die nationale Perspektive. Es gibt durchaus vergleichende Studien, die für die Entwicklung des Fachs prägend waren (z.B. Dore 1973, Jürgens et al. 1989 oder der qualitativ-vergleichende Ansatz von Burawoy 2009), allerdings werden sie zu wenig für die Entwicklung eines international vergleichenden Forschungsprogramms genutzt. Viele vergleichende Studien entstanden im Kontext der „Japan“-Debatte und konzentrierten sich auf Europa, die USA und Japan. Arbeitssoziologische vergleichende Forschung über die „emerging economies“ ist immer noch Mangelware.

5. Schlussfolgerungen und offene Forschungsfragen

Die Ökonomie, Psychologie und Soziologie untersuchen Leistung und Leistungsverhalten mit unterschiedlichen Methoden, einem unterschiedlichen Verständnis von Leistung, einem unterschiedlichen Erkenntnisinteresse und unterschiedlichen theoretischen Grundlagen.

In der personalökonomischen Forschung dominieren ökonometrische Studien sowie theoretische Modellüberlegungen. In der Verhaltensökonomie werden vor allem Laborexperimente genutzt. Organisationspsychologische Forschung setzt auf quantitative Befragungen, während in arbeitssoziologischen Studien qualitative Untersuchungsdesigns dominieren.

Leistung wird in den Disziplinen auch unterschiedlich erfasst. Ökonometrische Studien setzen auf beobachtbare Outputgrößen (für die es jedoch oft nur wenige Indikatoren gibt), in verhaltensökonomischen Laborexperimenten wird die Erfüllung eng definierter Arbeitsaufgaben (z.B. das Lösen von Aufgaben) bzw. das hypothetische Definieren von Anstrengungsniveaus als Leistung erfasst.

Organisationspsychologische Surveys thematisieren vor allem das „extra-role behavior“ und das „organizational citizenship behavior“, häufig auf der Basis der Selbsteinschätzung. In soziologischen Untersuchungen wird meist ein breiter Leistungsbegriff genutzt und in betrieblichen Fallstudien auf der Basis qualitativer Einschätzungen und Selbstbeschreibungen der befragten Akteure erfasst. Die Systematisierung der Begriffe und die Durchführung vergleichender Untersuchungen sind eine Stärke der personalökonomischen und organisationspsychologischen Forschung, sie leiden aber zugleich an einem oft schematischen und rigiden Vorgehen. Die historische Sensibilität und die Kontextfokussierung repräsentieren eine Stärke der arbeitssoziologischen Forschung, erschweren aber teilweise die Bildung übergreifender Kategorien und Theorien.

Die Disziplinen unterscheiden sich auch in ihrem Erkenntnisinteresse. Die ökonomische Forschung ist vor allem am Zusammenhang zwischen monetären Anreizen und Leistung interessiert. Das normative Interesse gilt der Ausrichtung des Handelns der Mitarbeiter an den Vorgaben des Unternehmens bzw. der Vorgesetzten. Das Interesse der organisationspsychologischen Forschung richtet sich vor allem auf den Einfluss nichtmonetärer Anreize auf das Leistungsverhalten. Normativ steht bei manchen Studien eine menschengerechte Arbeitsgestaltung im Vordergrund, während andere die Organisationsleistung ins Zentrum stellen. Die Soziologie schließlich untersucht Leistungsverhalten vor dem Hintergrund eines komplexen Zusammenspiels monetärer und nichtmonetärer Anreize. Das normative Interesse gilt der Qualität der Arbeit und der Balance der Interessen von Beschäftigten und Unternehmen.

Schließlich nutzen die Disziplinen unterschiedliche theoretische Grundlagen. Die Agency-Theorie der Personalökonomie, die Bounded Rationality-Ansätze der Verhaltensökonomie, die Inhaltstheorien der Motivation in der Organisationspsychologie sowie die arbeitssoziologischen Theorien „mittlerer Reichweite“ unterscheiden sich grundsätzlich. Die Kategorien Nutzen, Reziprozität und Macht repräsentieren die konkurrierenden Ansätze. Diese können sich teilweise ergänzen, widersprechen sich aber auch in etlichen Punkten. In einem empirischen Artikel basierend auf Befragungen von Beschäftigten in Malaysia, China, Thailand, Singapur und Indonesien vergleichen Tomohara und Ohno (2013) die Erklärungskraft eines „Shirking“-Modells (Agency-Theorie), eines Gift-Exchange-Modells und eines Reziprozitätsmodells. Sie definieren das Shirking-Modell durch sehr hohe variable monetäre Leistungsanreize, das Gift-Exchange-Modell durch einen hohen Basislohn und das Reziprozitätsmodell durch umfassende nichtmonetäre Anreize. In ihrer Analyse generiert das Shirking-Modell nur dann eine hohe Leistung, wenn es eine manifeste Drohung des Arbeitsplatzverlustes gibt (hohe Beschäftigungsunsicherheit). Das Gift-Exchange und das Reziprozitätsmodell

generieren eine hohe Leistung dagegen nur, wenn es keine Drohung des Arbeitsplatzverlustes gibt. Diese Analyse legt zumindest nahe, dass Ansätze der Leistungs politik nicht beliebig kombinierbar sind. Gift Exchange und Reziprozität benötigen Vertrauen und Sicherheit, während im Shirking-Modell eine Situation ohne Vertrauen modelliert wird.

Eine einheitliche Perspektive und ein Konsens der Disziplinen sind vor diesem Hintergrund nicht abzusehen. Interessanterweise gibt es aber aus der Perspektive aller drei Disziplinen ähnliche Anstöße im Hinblick auf interessante zukünftige Forschungsfragen. Sowohl die Verhaltensökonomie als auch die Organisationspsychologie und die Arbeitssoziologie betonen die Bedeutung des Framings von Leistungsanreizen, der Generierung von Vertrauen, der Schaffung von Legitimität sowie von Schlüsselereignissen wie etwa Krisen, Entlassungswellen, Restrukturierungsprozessen etc. Das legt die Entwicklung von Forschungsansätzen nahe, die eine Prozessperspektive einnehmen und das Leistungsverhalten nicht an einem einzigen Zeitpunkt untersuchen, sondern im langfristigen Zeitverlauf sehen. Schlüsselereignisse, Feedbackschleifen und Verstärkungseffekte spielen in einer solchen Perspektive eine wichtige Rolle. Sie können zu „virtuous circles“ oder auch zu Misstrauensspiralen führen. Der kulturelle Kontext beeinflusst die Entwicklung, wird aber durch die betriebsinternen Prozesse verstärkt, modifiziert oder auch gebrochen.

Literaturverzeichnis

- Abo, Tetsuo (Hg.) (1994), *Hybrid Factory – The Japanese Production System in the United States*, Oxford: Oxford University Press
- Adams, Stacey J. (1965), *Inequity in Social Exchange*, in: Berkowitz, Leonard (Hg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, S.267-299
- Addison, John (2009), *The Economics of Codetermination: Lessons from the German Experience*, New York: Palgrave
- Akerlof, George (1982), *Labor Contracts as Partial Gift Exchange*, in: *Quarterly Journal of Economics* 97(4): 543-569
- Alewell, Dorothea; Hackert, Björn (1998), *Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes – Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragsorientierten Perspektive*, in: Martin, Albert; Nienhäuser, Werner (Hg.), *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*, München/Mering: Hampp, S.31-52
- Altmann, Norbert; Endo, Koshi; Nomura, Masami; Yoshida, Makoto (1998), *Innovative Arbeitspolitik? Zur qualifizierten Produktionsarbeit in Japan*, Frankfurt am Main/New York: Campus
- Alvero, Aicia; Bucklin, Barbara; Austin, John (2001), *An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings*, in: *Journal of Organizational Behavior Management* 21(1): 3-29
- Antoni, Conny H. (Hg.) (1994), *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektive*, Weinheim: Psychologie Verlagsunion
- Appelbaum, Eileen; Batt, Rosemary (1994), *The New American Workplace*, Ithaca: Cornell University Press
- Appelbaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter; Kalleberg, Arne (2000) *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay off*, Ithaca: ILR Press.
- Ariely, Daniel (2009), *Predictably Irrational*, New York: Harper
- Aryee, Samuel; Leong, Chong Chee (1991), *Career Orientations and Work Outcomes Among Industrial R&D Professionals*, in: *Group & Organization Studies* 16(2): 193-205
- Audia, Pino; Tams, Svenja (2002), *Goal Setting, Performance Appraisal, and Feedback across Cultures*, in: Gannon, Martin; Newman, Karen (Hg.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford: Blackwell, S.142-154
- Auer, Peter (2009), *Towards a New Institutional Labour Economics?*, in: *Socio-Economic Review* 7(4): 708-713
- Avermaet, Eddy (2002), *Sozialer Einfluss in Kleingruppen*, in: Jonas, Klaus; Stroebe, Wolfgang; Hewstone, Miles (Hg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*, Berlin: Springer, S.451-495

- Bahn Müller, Reinhard (2001), Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und in der Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München/Mering: Hampp
- Bahn Müller, Reinhard; Tondorf, Karin; Klages, Helmut (2002), Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsempfehlungen, Berlin: sigma
- Baker, George (2000), The Use of Performance Measures in Incentive Contracting, in: *American Economic Review* 90(2): 415-420
- Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia (2007), The Job Demands-Resources Model: State of the Art, in: *Journal of Managerial Psychology* 22(3): 309-328
- Bandura, Albert (1991), Social Cognitive Theory of Self-Regulation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2): 248-287
- Barker, James (1993), Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, in: *Administrative Science Quarterly* 38(3): 408-437
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998), Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31(3): 461-472
- Batt, Rosemary; Doelgast, Virginia (2005), Groups, Teams, and the Division of Labor, in: Ackroyd, Stephen; Batt, Rosemary; Thompson, Paul; Tolbert, Pamela (Hg.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford: Oxford University Press, S.138-161
- Beersma, Bianca; Hollenbeck, John; Humphrey, Stephen; Moon, Henry; Conlon, Donald; Ilgen, Daniel (2003), Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach, in: *Academy of Management Journal* 46(5): 572-590
- Bélanger, Jacques; Evans, Stephen (1988), Job Controls and Shop Steward Leadership among Semiskilled Engineering Workers, in: Terry, Michael; Edwards, Paul (Hg.), *Shopfloor Politics and Job Controls*, Oxford: Blackwell, S.150-184
- Bélanger, Jacques; Giles, Anthony; Murray, Gregor (2002), Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions, in: Murray, Gregor; Bélanger, Jacques; Giles, Anthony; Lapointe, Paul-Andre (Hg.), *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*, London/New York: Continuum, S.15-71
- Blau, Peter (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons
- Bohnet, Iris; Herrmann, Benedikt; Zeckhauser, Richard (2010), Trust and the Reference Points for Trustworthiness in Gulf and Western Countries, in: *Quarterly Journal of Economics* 125(2): 811-828
- Bohnet, Iris; Greig, Fiona; Herrmann, Benedikt; Zeckhauser, Richard (2008), Betrayal Aversion: Evidence from Brazil, China, Oman, Switzerland, Turkey, and the United States, in: *American Economic Review* 98(1): 294-310

- Boswell, Wendy; Boudreau, John (2000), Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use, in: Human Resource Development Quarterly 11(3): 283-299
- Boyer, Robert; Freyssenet, Michel (2003), Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin: sigma
- Brandstätter, Veronika; Schnelle, Jessica (2007), Motivationstheorien, in: Schuler, Heinz; Sonntag, Karlheinz (Hg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Göttingen: Hofgrefe, S.51-58
- Brater, Michael (2010), Berufliche Bildung, in: Böhle, Fritz; Voß, Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag, S.805-837
- Brockner, Joel; Ackerman, Grant; Greenberg, Jerald; Gelfand, Michele J.; Francesco, Anne Marie; Chen, Zhen Xiong; Leung, Kwok; Bierbrauer, Gunter; Gomez, Carolina; Kirkman, Bradley; Shapiro, Debra (2001), Culture and Procedural Justice: The Moderating Influence of Power Distance on Reactions to Voice, in: Journal of Experimental Social Psychology 37(4): 300-315
- Burawoy, Michael (1979), Manufacturing Consent – Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago: University of Chicago Press
- Burawoy, Michael (1985), The Politics of Production, London/New York: Verso
- Burawoy, Michael (2009), The Extended Case Method. Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition, Berkeley: University of California Press
- Capelli, Peter; Rogovsky, Nikolai (1998), Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and “Lean Production”, in: Industrial and Labor Relations Review 51(4): 633-653
- Chen, Jie; Eldrige, Derek (2010), Are ‘Standardized Performance Appraisal Practices’ Really Preferred? A Case Study in China, in: Chinese Management Studies 4(3): 244-257
- Chompkoon, Dhitiporn; Derr, Brooklyn C. (2004), The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand, in: Career Development International 9(4): 406-423
- Coens, Tom; Jenkins, Mary (2000), Abolishing Performance Appraisals. Why they Backfire and What to Do Instead, San Francisco: Berret-Koehler
- Coleman, James (1991), Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1, München: Oldenbourg
- Colquitt, Jason (2012), Organizational Justice, in: Kozlowski, Steve (Hg.), The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume I, Oxford: Oxford University Press, S.526-547
- Colquitt, Jason; Greenberg, Jerald; Zapata-Phelan, Cindy (2005), What Is Organizational Justice? A Historical Overview, in: Greenberg, Jerald; Colquitt, Jason (Hg.), Handbook of Organizational Justice, Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates, S.3-58

- Colquitt, Jason; Noe, Raymond; Jackson, Christine (2002), Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, in: *Personnel Psychology* 55(1): 83-109
- Conlon, Donald; Meyer, Christopher; Nowakowski, Jaclyn (2005), How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?, in: Greenberg, Jerald; Colquitt, Jason (Hg.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates, S.301-354
- Cordery, John; Parker, Sharon (2012), Work Design: Creating Jobs and Roles That Promote Individual Effectiveness, in: *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume I, Oxford: Oxford University Press, S.247-284
- Cropanzano, Russell; Mitchell, Marie (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, in: *Journal of Management* 31(6): 874-900
- Deci, Edward; Ryan, Richard (1983), The Basis of Self-Determination: Intrinsic Motivation and Integrated Internalizations, in: *Academic Psychology Bulletin* 5: 21-29
- Deci, Edward; Ryan, Richard (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination*, in: *Human Behavior*, New York: Plenum
- Deci, Edward; Ryan, Richard (2000), The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: *Psychological Inquiry* 11(4): 227-268
- DeMatteo, Jacquelyn; Eby, Lillian; Sundstrom, Eric (1998), Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research, in: *Research in Organizational Behavior* 20(1): 141-183
- Deutsch, Morton (1985), *Distributive Justice. A Social-Psychological Perspective*, New Haven: Yale University Press
- Deutschmann, Christoph (1987a), Der Betriebsclan. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie, in: *Soziale Welt* 40 (5): 374-396
- Deutschmann, Christoph (1987b), *Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft*, Frankfurt am Main/New York: Campus
- Deutschmann, Christoph (2002), *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*, Weinheim/München: Juventa
- Dombrowski, Jörg (2002), *Erziehung zur Selbstorganisation*, München/Mering: Hampp
- Dore, Ronald (1973), *British Factory, Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley/Los Angeles: University of California Press
- Douthitt, Elizabeth; Aiello, John (2001), The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task Satisfaction, and Performance, in: *Journal of Applied Psychology* 86(5): 867-874

- Drago, Robert; Garvey, Gerald (1998), Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence, in: *Journal of Labor Economics* 16(1): 1-25
- Dubet, François (2008), Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz, Hamburg: Hamburger Edition
- Earley, Christopher (1986), Supervisors and Shop Stewards as Sources of Contextual Information in Goal Setting: A Comparison of the United States with England, in: *Journal of Applied Psychology* 81(1): 111-117
- Earley, Christopher (1989), Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China, in: *Administrative Science Quarterly* 34(4): 565-581
- Earley, Christopher; Gibson, Cristina; Chen, Chao (1999), How Did I Do Versus How Did We Do? Cultural Contrasts of Performance Feedback Use and Self-Efficacy, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30(5): 594-619
- Edwards, Paul (1990), The Politics of Conflict and Consent, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 13(1): 41-61
- Edwards, Paul (2012), Experimental Economics and Workplace Behaviour: Bridges over Troubled Methodological Waters?, in: *Socio-Economic Review* 10(2): 293-315
- Edwards, Paul; Scullion, Hugh (1982), *The Social Organization of Industrial Conflict*, Oxford: Blackwell
- Edwards, Paul; Bélanger, Jacques; Wright, Martyn (2006), The Bases of Compromise in the Workplace: A Theoretical Framework, in: *British journal of industrial relations* 44(1): 125-145
- Endo, Koshi (1994), Satei (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms, in: *Industrial Relations* 33(1): 70-82
- Endo, Koshi (1998), 'Japanization' of a Performance Appraisal System: A Historical Comparison of the American and Japanese Systems, in: *Social Science Japan Journal* 1(2): 247-262
- Erez, Miriam (1986), The Congruence of Goal-Setting Strategies with Socio-Cultural Values and Its Effects on Performance, in: *Journal of Management* 12(4): 83-90
- Erez, Miriam (2010), Culture and Job Design, in: *Journal of Organizational Behavior* 31(2/3): 389-400
- Esser, Hartmut (1993), *Soziologie: Allgemeine Grundlagen*, Frankfurt/New York: Campus
- Falk, Armin; Kosfeld, Michael (2006), The Hidden Costs of Control, in: *American Economic Review* 96(5): 1611-1630
- Fang, Eric; Palmatier, Robert; Evans, Kenneth (2004), Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs Between Working Hard and Working Smart: The United States Versus China, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* 32(2): 188-202
- Fehr, Ernst; Falk, Armin (2002), Psychological Foundations of Incentives, in: *European Economic Review* 46(4): 687-724

- Fehr, Ernst; Fischbacher, Urs (2002), Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives, in: *Economic Journal* 112(478): C1–C33
- Fehr, Ernst; Gächter, Simon (2000), Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity, in: *Journal of Economic Perspectives* 14(3): 159–181
- Fehr, Ernst; Gintis, Herbert (2007), Human Motivation and Social Cooperation: Experimental and Analytical Foundations, in: *Annual Review of Sociology* 33(1): 43–64
- Fehr, Ernst; Schmidt, Klaus, (2006), The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism - Experimental Evidence and New Theories, in: Kolm, Serge-Christophe; Ythier, Jean M. (Hg.), *Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism*, Vol.1, Amsterdam: Elsevier, S.615–669
- Festing, Marion; Knappert, Lena; Dowling, Peter; Engle, Allen (2012), Global Performance Management in MNEs—Conceptualization and Profiles of Country–Specific Characteristics in China, Germany, and the United States, in: *Thunderbird International Business Review* 54(6): 825–843
- Fletcher, Clive; Perry, Elissa (2001), Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends, in: Anderson, Neil; Ones, Deniz; Sinangil, Handan; Viswesvaran, Chockalingam (Hg.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Volume I (Personnel Psychology), London: SAGE, S.127–144
- Fock, Henry; Hui, Michael; Au, Kevin; Bond, Michael (2012), Moderation Effects of Power Distance on the Relationship Between Types of Empowerment and Employee Satisfaction, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44 (2): 281–298
- Folger, Robert; Cropanzano, Russell; Goldman, Barry (2005), What Is the Relationship Between Justice and Morality? in: Greenberg, Jerald; Colquitt, Jason (Hg.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates, S.215–245
- Freeman, Richard; Lazear, Edward (1995), An Economic Analysis of Works Councils, in: Rogers, Joel; Streeck, Wolfgang (Hg.), *Works Councils*, Chicago: University of Chicago Press, S.49–94
- Freeman, Richard; Medoff, James (1984), *What Do Unions Do?* New York: Basic Books
- Frick, Bernd; Götzen, Ute; Simmons, Robert (2013), The Hidden Costs of High-Performance Work Practices: Evidence from a Large German Steel Company, in: *International and Labor Relations Review* 66(1): 198–224
- Frick, Bernd; Möller, Iris (2003), Mandated Works Councils and Firm Performance: Labor Productivity and Personnel Turnover in German Establishments, in: *Schmollers Jahrbuch* 123(3): 423–454
- FritzRoy, Felix; Kraft, Kornelius (2004), Co-Determination, Efficiency, and Productivity, IZA Discussion Paper No. 1442, Bonn: IZA

- Fürstenberg, Friedrich (2000), *Berufsgesellschaft in der Krise. Auslaufmodell oder Zukunftspotential*, Berlin: edition sigma
- Gächter, Simon; Herrmann, Benedikt (2009), Reciprocity, Culture and Human Cooperation: Previous Insights and a New Cross-Cultural Experiment, in: *Philosophical Transactions of the Royal Society* 364(1518): 791-806
- Gagné, Marylèn; Bhave, Devasheesh (2011), Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture, in: Chirkov, Valery; Ryan, Richard; Sheldon, Kennan (Hg.), *Human Autonomy in Cross-Cultural Context*, Berlin: Springer, S.163-187
- Gautié, Jérôme (2009), Institutional Labour Economics: From Survival to Revival? Comments on Paul Osterman, in: *Socio-Economic Review* 7(4): 714-719
- Gerpott, Torsten; Domsch, Michel; Keller, Robert (1988), Career Orientations in Different Countries and Companies: An Empirical Investigation of West German, British and US Industrial R&D Professionals, in: *Journal of Management Studies* 25(5): 439-462
- Gerst, Detlef (2006), *Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung*, München/Mering: Hampp
- Giacobbe-Miller, Jane; Miler, Daniel; Victorov, Vladimir (1998), A Comparison of Russian and U.S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions, in: *Personnel Psychology* 51(1): 137-163
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley: University of California Press
- Gouldner, Alvin (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York: The Free Press
- Gouldner, Alvin (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: *American Sociological Review* 25(2): 161-178
- Grainger, Ken (1988), Management Control and Labour Quiescence: Shopfloor Politics at Alfred Herbert's, 1945-1980, in: Terry, Michael; Edwards, Paul (Hg.), *Shopfloor Politics and Job Controls*, Oxford: Blackwell, S.84-115
- Granovetter, Marc (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-493
- Griffith, Rachel; Neely, Andrew (2009), Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm, in: *Journal of Labor Economics* 27(1): 49-82
- Groen, Bianca; Wouters, Marc; Wilderom, Celeste (2012), How is Employee Participation in Developing Performance Indicators Related to Employee Job Performance? Agency vs. Self-Determination Theory, Paper presented at the American Accounting Association Management Accounting Section Meeting, Brüssel, 12-14 Dezember 2012

- Guthrie, James (2007), Remuneration: Pay Effects at Work, in: Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (Hg.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford. Oxford University Press, S.344-362
- Hackman, Richard J. (1987), The Design of Work Teams, in: Losch, J. (Hg.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, S.315-342
- Hackman, Richard J.; Oldham, Greg (1976), Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16(2): 250-279
- Haipeter, Thomas (2008), Arbeitszeit- und Leistungsregulierung. Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte, in: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hg.), *Rückkehr der Leistungsfrage*, Berlin: sigma, S.199-219
- Henrich, Joseph; McElreath, Richard; Barr, Abigail; Ensimger, Jean; Barrett, Clark; Bolyanatz, Alexander; Cardenas, Juan C.; Gurven, Michael; Gwako, Edwins; Henrich, Natalie; Lesorogol, Carolyn; Marlowe, Frank; Tracer, David; Ziker, John (2006), Costly Punishment Across Human Societies, in: *Science* 312(5781): 1767-1770
- Herrigel, Gary; Sabel, Charles (1999), Craft Production in Crisis: Industrial Restructuring in Germany during the 1990s, in: Culpepper, Pepper; Finegold, David (Hg.), *The German Skills Machine: Sustaining Comparative Advantage in a Global Economy*, Oxford: Berghahn Books, S.77-114
- Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons
- Heslin, Peter; Carson, Jay.; VandeWalle, Don (2009), Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management, in: Smither, James W.; London, Manuel (Hg.), *Performance Management: Putting Research into Practice*, San Francisco: Jossey-Bass, S.89-114
- Hildebrandt, Eckart (1991), Die betriebliche Sozialverfassung als Voraussetzung und Resultat systemischer Rationalisierung, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.): *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck: Konzepte, Varianten und Entwicklungstendenzen*, Berlin: sigma, S. 98-113
- Hofstede, Geert (1984), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Thousand Oaks: SAGE (2. Auflage 2001)
- Hofstede, Geert (1997), *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*, München: Beck
- Hofstede, Geert (2006), What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents Minds, in: *Journal of International Business Studies* 37(6): 882-896
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Edition, New York: McGraw-Hill
- Hollmann, Reiner; Mickler, Otfried; Niemeyer, Edzard (2002), *Von der Utopie zum Alltag. Gruppenarbeit in der Bewährung*, München/Mering: Hampp

- Holmstrom, Bengt; Milgrom, Paul (1991), Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, in: *Journal of Law, Economics and Organization* 7: 24-52
- Homans, George (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovich
- House, Robert; Hanges, Paul; Javidan, Mansour; Dorfman, Peter; Gupta, Vipin (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage
- Huck, Steffen; Kübler, Dorothea; Weibull, Jörgen (2012), Social Norms and Economic Incentives in Firms, in: *Journal of Economic Behavior & Organization* 83(2): 173-185
- Huselid, Mark A. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, in: *Academy of Management Journal* 38(3): 635-672
- Inglehart, Ronald (1997), *Modernization and Postmodernization*, Princeton: Princeton University Press
- Javidan, Mansour; House, Robert; Dorfman, Peter; Hanges, Paul; Sully de Luque, Mary (2006), Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches, in: *Journal of International Business Studies* 37(6): 897-914
- Jenkins, Douglas; Mitra, Atul; Gupta, Nina; Shaw, Jason (1998), Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytical Review of Empirical Research, in: *Journal of Applied Psychology* 83(5): 777-787
- Jirjahn, Uwe (2003), Produktivitätswirkungen betrieblicher Mitbestimmung – Welchen Einfluss haben Betriebsgröße und Tarifbindung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 73: 63-85
- Johnson, Nancy; Jarley, Paul (2004), Justice and Union Participation: An Extension and Test of Mobilization Theory, in: *British Journal of Industrial Relations* 42(3): 543-562
- Jürgens, Ulrich (1983), Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß: eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in: *Leviathan* 5: 58-91
- Jürgens, Ulrich (1995), Group Work and the Reception of Uddevalla in German Car Industry, in: Sandberg, Ake (Hg.), *Enriching Production. Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, Aldershot: Avebury, S.199-216
- Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin (2010), *Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsmodelle und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie*, Frankfurt am Main/New York: Campus
- Jürgens, Ulrich; Lippert, Inge; Gaeth, Frank (2008), *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*, Baden-Baden: Nomos

- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knut (1989), *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*, Berlin: Springer
- Jürgens, Ulrich; Nomura, Masami (1995), *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolgs. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*, Berlin: sigma
- Jürgens, Ulrich; Wilhelm, Miriam; Ishida, Mitsuo; Nakamura, Keisuke (2012), *Ein Vergleich der Personalsysteme bei Volkswagen und Toyota, Projektbericht*, Berlin/Wolfsburg: WZB/VW AutoUni
- Junkes, Joachim; Sadowski, Dieter (1999), *Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Steigerung der Effizienz oder Ausdünnung von Verfügungsrechten?*, in: Frick, Bernd; Kluge, Norbert; Streeck, Wolfgang (Hg.) *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung*. Frankfurt and New York: Campus, 53–88.
- Kahnemann, Daniel (2003), *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*, in: *American Economic Review* 93(5): 1449–1475
- Kanfer, Ruth (2012), *Work Motivation: Theory, Practice, and Future Directions*, in: Kozlowski, Steve (Hg.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume I*, Oxford: Oxford University Press, S.455–495
- Katz, Harry (2005), *Industrial Relations and Work*, in: Ackroyd, Stephen; Batt, Rosemary; Thompson, Paul; Tolbert, Pamela (Hg.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford: Oxford University Press, S.263–282
- Kern, Horst; Sabel, Charles (1994), *Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells*, in: Beckenbach, Niels; van Treeck, Werner (Hg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*, Göttingen: Schwartz & Co., S.605–624
- Kohn, Alfie (1993), *Punished by Rewards*, Boston/New York: Houghton Mifflin Company
- Kosfeld, Michael; Neckermann, Susanne (2010), *Getting More Work for Nothing? Symbolic Awards and Worker Performance*, IZA Discussion Paper No. 5040, Bonn: IZA
- Kotthoff, Hermann (1994), *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München/Mering: Hampp
- Kozlowski, Steve (2012), *The Nature of Organizational Psychology*, in: Kozlowski, Steve (Hg.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Oxford. Oxford University Press, S.3–12
- Kudera, Werner; Mangold, Werner; Ruff, Konrad; Schmidt, Rudi (1979), *Gesellschaftliches und politisches Bewusstsein von Arbeitern. Eine empirische Untersuchung*, Frankfurt/Main: EVA
- Kühl, Stefan (2002), *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*, Weinheim: Wiley

- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000), Was bleibt von der Arbeitersolidarität – zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 53(1): 18-27
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004), Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin: edition sigma
- Lam, Simon; Schaubroeck, John; Aryee, Samuel (2002), Relationship between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study, in: Journal of Organizational Behavior 23(1): 1-18
- Latham, Gary P.; Erez., Miriam; Locke, Edwin A. (1988), Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute re Participation in Goal Setting, in: Journal of Applied Psychology 73(4): 753-772
- Lazear, Edward (1999), Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions, in: Journal of Labor Economics 17(2): 199-236
- Lazear, Edward (2000), Performance Pay and Productivity, in: American Economic Review 90(5): 1346-1361
- Lazear, Edward; Shaw, Kathryn (2007), Personnel Economics: The Economists View of Human Resources, NBER Working Paper Series No.13653, Cambridge/MA: National Bureau of Economic Research
- Lazear, Edward; Gibbs, Michael (2009): Personnel Economics in Practice. 2nd Edition, Hoboken: John Wiley & Sons
- Lenartowicz, Tomasz; Johnson, James; White, Carolyn (2003), The Neglect of Intracountry Cultural Variation in International Management Research, in: Journal of Business Research 56(12): 999-1008
- Leung, Kwok; Bond, Michael H. (1982), How Chinese and Americans Reward Task-Related Contributions: A Preliminary Study, in: Psychologia 25(1): 32-39
- Leung, Kwok; Stephan, Walter (2001), Social Justice from a Cultural Perspective, in: David Matsumoto (ed.), The Handbook of Culture and Psychology, Oxford: Oxford University Press, S.375-410
- Leung Kwok; Su, Steven; Morris, Michael (2001), When is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback, in: Human Relations 54(9): 1155-1187
- Lind, Allan E.; Huo, Yuen; Tyler, Tom (1994), And Justice for All: Ethnicity, Gender, and Preferences for Dispute Resolution Procedures, in: Law and Human Behavior 18(3): 269-290
- Lind, Allan E.; Tyler, Tom (1988), The Social Psychology of Procedural Justice, New York: Plenum Press
- Locke, Edwin; Latham, Gary (1990), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Luhmann, Niklas (1988), Macht, Stuttgart: Enke (2. Auflage)

- MacDuffie, John Paul (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, in: *Industrial and Labor Relations Review* 48(2): 197-221
- Mahoney, James (2000), Path Dependence in Historical Sociology, in: *Theory and Society* 29(4): 507-548
- Marsden, David (2004), The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": the Case of the British Public Service, in: *Industrial and Labor Relations Review* 57(3): 350-370
- Marsden, David (2009), The Revival of Institutional Labour Economics: A Societal Dimension, in: *Socio-Economic Review* 7(4): 719-725
- Marsden, David; Richardson, Ray (1994), Performing for Pay? The Effects of 'Merit Pay' on Motivation in a Public Service, in: *British Journal of Industrial Relations* 32(2): 243-261
- Maslow, Abraham (1943), A Theory of Human Motivation, in: *Psychological Review* 50(4): 370-396
- Matuschek, Ingo (2010), *Konfliktfeld Leistung. Eine Literaturstudie zur betrieblichen Leistungspolitik*, Berlin: sigma
- Mayo, Elton (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*, London: Routledge
- McSweeney, Brendan (2008), Cultural Diversity within Nations, in: Smith, Chris; McSweeney, Brendan; Fitzgerald, Robert (Hg.), *Remaking Management. Between Global and Local*, Cambridge: Cambridge University Press, S.61-89
- Menz, Wolfgang (2009), *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik*, Wiesbaden: VS Verlag
- Merton, Robert (1949), *Social Theory and Social Structure*, New York: The Free Press (2. Auflage 1968)
- Minssen, Heiner (1999), *Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutung der Selbstregulation*, München/Mering: Hampp
- Mishina, Kazuhiro (1998), Making Toyota in America: Evidence from the Kentucky Transplant, 1986-1994, in: Tolliday, Steven; Boyer, Robert; Charron, Elsie ; Jürgens, Ulrich (Hg.), *Between Imitation and Innovation*. Oxford. Oxford University Press, S.99-127
- Moldaschl, Manfred (1994), „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen, in: Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hg.), *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*, Frankfurt am Main/New York: Campus, S.105-150
- Moorman, Robert; Byrne, Zinta (2005), How Does Organizational Justice Affect Organizational Citizenship Behavior, in: Greenberg, Jerald; Colquitt, Jason (Hg.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates, S.355-380

- Nalbantian, Haig; Schotter, Andrew (1997), Productivity Under Group Incentives: An Experimental Study, in: *American Economic Review* 87(3): 314-341
- Naumann, Stefanie; Benett, Nathan (2000), A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model, in: *Academy of Management Journal* 43(5): 881-889
- Nicholson, Nigel; Johns, Gary (1985), The Absence Culture and the Psychological Contract – Who's in Control of Absence?, in: *The Academy of Management Review* 10(3): 397-407
- Offe, Claus; Wiesenthal, Helmut (1980), Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form, in: *Political Power and Social Theory* Vol. 1: 67-115
- Organ, Dennis (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington books
- Osterman, Paul (2009), The Contours of Institutional Labour Economics: Notes Towards a Revived Discipline, in: *Socio-Economic Review* 7(4): 695-726
- Pawlowsky, Peter (1986), *Arbeitseinstellungen im Wandel. Zur theoretischen Grundlage und empirischen Analyse subjektiver Indikatoren der Arbeitswelt*, München: Minerva
- Pil, Frits; MacDuffie, John Paul (1995), The Adoption of High-Involvement Work Practices, in: *Industrial Relations* 35(3): 423-455
- Piore, Michael (2010), From Bounded Rationality to Behavioural Economics, in: *Socio-Economic Review* 8(2): 383-387
- Podsakoff, Philip; Ahearne, Michael; MacKenzie, Scott (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, in: *Journal of Applied Psychology* 82(2): 262-270
- Pongratz, Hans; Voß, Günter (2004), *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin: edition sigma
- Ramsay, Harvie; Scholarios, Dora; Harley, Bill (2000), Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box, in: *British Journal of Industrial Relations* 38(4): 501-531
- REFA (1971), *Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2: Datenermittlung*, München: Hanser (2. Auflage 1972)
- Robert, Christopher; Probst, Tahira; Martocchio, Joseph; Drasgow, Fritz; Lawler, John (2000), Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism, in: *Journal of Applied Psychology* 85(5): 643-658
- Roe, Robert; Zinovieva, Irina; Dienes, Elizabeth; Ten Horn, Laurens (2000), A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model, in: *Applied Psychology: An International Review* 49(4): 658-687

- Roethlisberger, Fritz; Dickson, William; Wright, Harold (1939), *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company*. Hawthorne Works, Chicago, Harvard: Harvard University Press
- Roth, Alvin; Prasnikar, Vesna; Okuno-Fujiwara, Masahiro; Zamir, Shmuel (1991), *Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Lubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An Experimental Study*, in: *American Economic Review* 81(5): 1068-1095
- Rynes, Sara; Gerhart, Barry; Parks, Laura (2005), *Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*, in: *Annual Review of Psychology* 56(1): 571-600
- Sadowski, Dieter; Backes-Gellner, Uschi; Frick, Bernd (1995), *Works Councils: Barriers or Boosts for the Competitiveness of German Firms?*, in: *British Journal of Industrial Relations* 33(3): 493-513
- Sandberg, Ake (1995), *The Uddevalla Experience in Perspective*, in: Sandberg, Ake (Hg.), *Enriching Production. Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, Aldershot: Avebury, S.1-36
- Schein, Edgar (1984), *Culture as an Environmental Context for Careers*, in: *Journal of Occupational Behaviour* 5(1): 71-81
- Schmiede, Rudi; Schudlich, Edwin (1976), *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland – eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*, Frankfurt/New York: Campus
- Schumann, Michael (2003), *Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik*, Hamburg: VSA
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994), *Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie*, Berlin: edition sigma
- Schumann, Michael; Gerst, Delftef (1996), *Innovative Arbeitspolitik. Ein Fallbeispiel*, in: *Sofi-Mitteilungen* 24: 32-52
- Schwartz, Shalom (1999), *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*, in: *Applied Psychology: An International Review* 48(1): 23-47
- Senghaas-Knobloch, Eva; Nagler, Brigitte; Dohms, Annette (1996), *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*, Münster: Lit Verlag
- Sennett, Richard (2009), *Handwerk*, Berlin: Berlin Verlag
- Shapiro, Debra; Brett, Jeanne (2005), *What Is the Role of Control in Organizational Justice*, in: Greenberg, Jerald; Colquitt, Jason (Hg.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates, S.155-177
- Shibata, Hiromichi (2002), *Wage and Performance Appraisal Systems in Flux: A Japan-United States Comparison*, in: *Industrial Relations* 41(4): 629-652

- Siegrist, Johannes; Starke, Dagmar; Chandola, Tarani; Godin, Isabelle; Marmot, Michael; Niedhammer, Isabelle; Peter, Richard (2004), The Measurement of Effort–Reward Imbalance at Work: European Comparisons, in: *Social Science & Medicine* 56(8): 1483–1499
- Simon, Herbert (1959), Theories of Decision Making in Economics and Behavioural Science, in: *American Economic Review* 49(3): 253–283
- Sliwka, Dirk (2007), Trust as a Signal of a Social Norm and the Hidden Costs of Incentive Schemes, in: *American Economic Review* 97(3): 999–1012
- Smelser, Neil (1992), Culture: Coherent or Incoherent, in: Münch, Richard; Smelser, Neil (Hg.), *Theory of Culture*, Berkeley: University of California Press, S.3–28
- Smith, Ann C.; Organ, Dennis; Near, Janet (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, in: *Journal of Applied Psychology* 68(4): 653–663
- Smither, James (2012), Performance Management, in: Kozlowski, Steve (Hg.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume I, Oxford: Oxford University Press, S. 285–329
- Snape, Ed; Thompson, David; Yan, Fanny Ka-Ching; Redman, Tom (1998), Performance Appraisal and Culture: Practice and Attitudes in Hong Kong and Great Britain, in: *International Journal of Human Resource Management* 9(5): 841–861
- Sommer, Kristin; Kulkarni, Mukta (2012), Does Constructive Performance Feedback Improve Citizenship Intentions and Job Satisfaction?, in: *Human Resource Development Quarterly* 23(2): 177–201
- Stewart, Paul; Richardson, Mike; Danford, Andy; Murphy, Ken; Richardson, Tony; Wass, Vicky (2009), *We Sell Our Time No More. Workers’ Struggles Against Lean Production in the British Car Industry*, London: Pluto Press
- Streeck, Wolfgang (2010), Does ‘Behavioural Economics’ Offer an Alternative to the Neoclassical Paradigm?, in: *Socio-Economic Review* 8(2): 387–397
- Taipale, Sakari; Kirsikka Selander, Timo A.; Jouko Nätti, (2011), Work Engagement in Eight European Countries: The Role of Job Demands, Autonomy, and Social Support, in: *International Journal of Sociology and Social Policy* 31(7/8): 486–504
- Taylor, Frederick (1911), *The Principles of Scientific Management*, London: Harper & Brothers
- Taylor, Phil; Cunningham, Ian; Newsome, Kirsty; Scholarios, Dora (2010), “Too Scared to Go Sick” – Reformulating the Research Agenda on Sickness Absence, in: *Industrial Relations Journal* 41(4): 270–288
- Thompson, Paul (1988), Playing at Being Skilled Men: Factory Culture and Pride in Work Skills among Coventry Car Workers, in: *Social History* 13(1): 45–69
- Tomohara, Akinori; Ohno, Akihiko (2013), What are Relevant Work Incentive Models? Shirking Model, Gift Exchange Model, or Reciprocity Model, in: *Journal of Labor Research* 34(2): 241–252

- Trinczek, Rainer (2010), Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Böhle, Fritz; Voß, Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag, S.841-872
- Tullius, Knut (2004), Vertrackte Kontrolle. Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters, Berlin: edition sigma
- Van den Berg, Annette; Grift, Yolanda; Van Witteloostuijn, Arjen (2011), Managerial Perceptions of Works Councils' Effectiveness in the Netherlands, in: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 50(3): 497-513
- Viswesvaran, Chockalingam (2001), Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead, in: Anderson, Neil; Ones, Deniz; Sinangil, Handan K.; Viswesvaran, Chockalingam (Hg.), Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology, Volume 1, Thousand Oaks: Sage, S.110-126
- Volmerg, Birgit; Senghaas-Knobloch, Eva; Leithäuser, Thomas (1986), Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Von der Hagen, Alma Demszky; Voß, Günter (2010), Beruf und Profession, in: Böhle, Fritz; Voß, Günter; Wachtler, Günther (Hg.), Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag, S.751-804
- Voswinkel, Stephan (2008), Die Kritik des Leistungsprinzips im Wandel, in: Dröge, Kai; Marrs, Kira; Menz, Wolfgang (Hg.), Rückkehr der Leistungsfrage, Berlin: sigma, S.21-40
- Vroom, Victor (1964), Work and Motivation, New York: Wiley
- Weber, Max (1920), Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Band I, Tübingen: J.C.B. Mohr, S.1-206
- Welbourne, Theresa; Balkin, David; Gomez-Mejia, Luis (1995), Gainsharing and Mutual Monitoring: A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation, in: Academy of Management Journal 38(3): 881-899
- Whyte, William (1958), Lohn und Leistung. Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämien-systeme, Opladen. Westdeutscher Verlag
- Williamson, Oliver (1985), The Economic Institutions of Capitalism, New York: The Free Press
- Womack, James; Jones, Daniel; Roos, Daniel (1990), The Machine That Changed the World, New York: Rawson Associates
- Wright, Patrick; George, Jennifer; Farnsworth, Regena; McMahan, Gary (1993), Productivity and Extra-Role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping, in: Journal of Applied Psychology 78(3): 374-381
- Wu, Paul; Chaturvedi, Sankalb (2009), The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective, in: Journal of Management 35(5): 1228-1247

- Yang, Liu-Qin et al. (2012), Individualism–Collectivism as a Moderator of the Work Demands–Strains Relationship: A Cross-Level and Cross-National Examination, in: *Journal of International Business Studies* 43(4): 424–443
- Zhengxu, Wang (2007), Postmodern Values in Seven Confucian Societies: Political Consequences of Changing World Views, in: *Japanese Journal of Political Science* 8(3): 341–359

Discussion Papers of the Project Group “Globalization, Work and Production”

Yan Hao SP III 2012-304

The Reform and Modernization of Vocational Education and Training in China, 18 pages.

Elena Shulzhenko SP III 2012-303

Human Resource Management and Labour Relations in Post-Transitional Russia, 59 pages.

Nan Yu SP III 2012-302

All in Transition – Human Resource Management and Labour Relations in the Chinese Industrial Sector, 43 pages.

Soumi Rai SP III 2012-301

Human Resource Management and Labour Relations in the Indian Industrial Sector, 42 pages.

Daniel Kinderman SP III 2009-301

Why do some Countries get CSR sooner, and in Greater Quantity, than Others? – The Political Economy of Corporate Responsibility and the Rise of Market Liberalism across the OECD: 1977-2007, 56 pages.

Inge Lippert SP III 2008-302

Perspektivenverschiebungen in der Corporate Governance – Neuere Ansätze und Studien der Corporate-Governance-Forschung, 42 pages.

Ulrich Jürgens, Heinz-Rudolf Meißner SP III 2008-301

Ausbruch aus der Sandwich-Position? Risiken und Chancen der neuen ost-/westdeutschen Arbeitsteilung für die ostdeutsche Automobil-industrie, 71 pages.

All discussion papers are downloadable:

<http://www.wzb.eu/en/publications/discussion-papers/society>