

Gesamthochschule Kassel  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Nora-Platiel-Str. 4  
Telefon: 0561 / 804 3089

Die Diskussionsschriften stellen laufende Forschungsarbeiten von Mitgliedern des Fachbereichs vor. Ihrem vorläufigen Charakter entsprechend sollten sie nicht ohne Zustimmung des jeweiligen Autors zitiert werden.

Nr. 24

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmensvermögen: Modelle, Wirkungszusammenhänge, Realität

Manfred Antoni, Ulli Arnold

Oktober 1985

<u>Gliederung</u>	<u>Seite</u>
1. Betriebliche Vermögensbeteiligung als Untersuchungsgegenstand	3
1.1. Aktuelle Bedeutung der Betrieblichen Vermögensbeteiligung (BVB)	3
1.2. Wirkungsanalyse als vernachlässigter Untersuchungsbereich	5
2. Zielsetzungen von Modellen der betrieblichen Vermögensbeteiligung	7
2.1. Bedeutung einzelner Ziele	7
2.2. Klassifikation von Zielen	10
2.2.1. Überbetriebliche Zielsetzungen	10
2.2.2. Einzelunternehmensbezogene Ziele	11
3. Theoretische Erfassung möglicher Wirkungsbeziehungen von BVB im Hinblick auf einzelbetriebliche Ziele	14
3.1. Logisch mögliche Wirkungen	14
3.1.1. Leistungsziele der Organisation (organizational performance)	14
3.1.2. Individualziele der Mitarbeiter	15
3.2. Anreizkomplexe der BVB	16
3.3. Wirkungen auf individuelle Ziele: Erhöhung der Zufriedenheit	19
3.4. Wirkungen auf die Leistungsziele eines Unternehmens	23
3.4.1. Die Wirkungen von BVB auf Eintritts- und Bleibeentscheidungen	24
3.4.2. Die Wirkung von BVB auf die Leistungsentscheidung von Individuen	28
3.4.3. BVB als Objekt innerorganisationaler Marketing-Strategien	32
4. Fazit	34
Fußnotenverzeichnis	36
Literaturverzeichnis	41

## 1. Betriebliche Vermögensbeteiligung als Untersuchungsgegenstand

### 1.1. Aktuelle Bedeutung der Betrieblichen Vermögensbeteiligung (BVB)

Enger werdende Verteilungspotentiale stimulieren Überlegungen, die auf eine Modifikation der Anreizinstrumente der betrieblichen Personalpolitik hinzielen. So gerät gegenwärtig auch wieder die Möglichkeit, Arbeitnehmer am Kapital eines Unternehmens zu beteiligen (sog. betriebliche Vermögensbeteiligung/BVB), in die tagespolitische Diskussion. Im Vorfeld tarifpolitischer Auseinandersetzungen wird über BVB als Surrogat der Lohn- bzw. Gehaltspolitik nachgedacht ("Investivlohn") <sup>1)</sup>.

Mehr oder weniger deutlich wird in den aktuellen Überlegungen an die Argumentation des "Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung" angeknüpft, der in seinem Jahresgutachten 1972/73 glaubte, die belastenden Wirkungen einer reinen Nominallohnpolitik auf die Stabilitätspolitik betonen zu müssen. "Es wäre deshalb von großer Bedeutung, wenn es gelänge, den Verteilungskampf auf das Feld der Vermögenspolitik zu verlagern und dabei Wege zu finden, die eine Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand durch Beteiligung am Residualeinkommen ermöglichen, ohne die Investitionsneigung der Unternehmer zu gefährden" <sup>2)</sup>.

Publizistische und institutionelle Bemühungen (z.B. die Arbeit der AGP <sup>3)</sup> und der GIZ <sup>4)</sup>) stehen jedoch in auffälligem Kontrast zur geringen Resonanz, die die Idee der Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital eines Unternehmens in der Öffentlichkeit tatsächlich gefunden hat. Die von GUSKI/SCHNEIDER vorgelegte Bestandsaufnahme (Erhebungsjahr: 1976 sowie die Neuerhebung bzw. Nachfolgenuntersuchung von 1983) zur betrieblichen Vermögensbeteiligung reicht aus, daß in ca. 900 Unternehmen (ca. 770 in 1976). Belegschaftsangehörige Eigentumsrechte an bzw. Forderungs-

rechte gegenüber ihren Unternehmen halten <sup>5)</sup>. Dies entspricht einem relativen Anteil von ca. 0,05% an den Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Unter dem Gesichtspunkt der Rechtsform dominiert die Aktiengesellschaft. Im Jahre 1977 waren 134 AG Modelle der BVB eingeführt ( 6% aller AG in der BRD); auch in der späteren Untersuchung von GUSKI/SCHNEIDER wird die zahlenmäßige Bedeutung von Kapitalgesellschaften, insbesondere von AG, belegt. <sup>6)</sup> - Die Bereitschaft der Wirtschaftspraxis, BVB-Modelle zu implementieren, scheint trotz des von den Protagonisten verbreiteten Zweckoptimismus nicht eben ausgeprägt zu sein (z.B. GUSKI/SCHNEIDER, 1983, S. 26).

Diese Zurückhaltung läßt sich zunächst ganz plausibel erklären, wenn man sich die Struktur des Entscheidungsproblems "Einführung von BVB" vor augen führt. Es handelt sich zweifellos um eine schwerwiegende, das Unternehmen strukturell verändernde Entscheidung, die man durchaus als echte Entscheidung bezeichnen kann <sup>7)</sup>. Solche Entscheidungsprozesse sind langwierig und schwerfällig, weil

- das Entscheidungsfeld schlecht strukturiert ist (GUSKI/SCHNEIDER <sup>8)</sup> weisen auf die vielfältigen Gestaltungsalternativen hin);
- die Entscheidungsfolgen (Konsequenzen) nur sehr schwer abschätzbar sind;
- die Entscheidungsträger gezwungen sind, eine beträchtliche Anzahl individueller Wertprämissen in die Entscheidungssituation einfließen zu lassen; mit anderen Worten: sie können nicht auf bewährte Normen/Handlungsregeln zurückgreifen.

Wegen dieser Entscheidungsstruktur kann man wohl eine generelle Aversion der politischen Entscheidungsträger in Unternehmen, sich mit der Einführung von BVB zu beschäftigen, unterstellen.

Der Aspekt der Gestaltungsalternativen ist in betriebswirtschaftlichem Schrifttum ausgiebig beleuchtet worden<sup>9)</sup>. Unbefriedigend erscheint dagegen der Stand der Diskussion zur Frage der Entscheidungsfolgen bzw. Wirkungen von Modellen der BVB. Dies ist deshalb erstaunlich, weil doch gerade eine auf Handlungsempfehlungen gerichtete Betriebswirtschaftslehre ihre Aufmerksamkeit auf die Wirkungsanalyse der von ihr empfohlenen (oder diskutierten) Handlungsinstrumente im Hinblick auf die verfolgten (zu verfolgenden) Ziele richten müßte<sup>10)</sup>. Die Wirkungen von Modellen der BVB sind bislang erst ansatzweise theoretisch analysiert und empirisch geprüft worden<sup>11)</sup>. Statt dessen werden in der Literatur vielfach Wirkungszusammenhänge ohne nähere Begründung postuliert<sup>12)</sup>. Daß die Thematik der betrieblichen Vermögensbeteiligung eher zu spekulativen Erwägungen denn zu analytischen, empirischen Untersuchungen einlädt, hat bereits BÖHM in seiner umfangreichen Erörterung erkannt: "Und das Schillernde, Unklare und Ungewisse der staatspolitischen, wirtschaftspolitischen, sozialpolitischen, psychologischen und sozialetischen Spekulation hat sowohl die ideologischen wie die taktischen Fronten verwirrt"<sup>13)</sup>.

## 1.2. Wirkungsanalyse als vernachlässigter Untersuchungsbereich

Wenn es um Wirkungen der BVB geht, dann können jene Ansätze, die partizipative Strukturen in einer volkswirtschaftlichen Theorie der Firma explizit berücksichtigen wollen, nicht übergangen werden. Die "Ökonomik der partizipativen Unternehmung"<sup>14)</sup> mit ihrem "firmenanalytischen" Fundament - neuerdings auch dem Ansatz der Verfügungsrechte ("property rights theory") verpflichtet<sup>15)</sup> - greift zwar u.a. den auch betriebswirtschaftlich wichtigen Aspekt der firmeninternen Koordination auf, vermag jedoch nicht zu ausdrücklich verhaltenswissenschaftlich fundierten Hypothesen

und Konstrukten vorzudringen. Ansätze finden sich erst neuerdings z.B. in der Arbeit von RIEKHOF (1984). - Die Überlegungen zu den Kosten firmeninterner Hierarchiebildung speziell der Arbeitskosten, wie sie z.B. von COASE <sup>16)</sup> formuliert wurden, ermöglichen es, eine Brücke zu betriebsziologischen Forschungsarbeiten mit Partizipationsmodellen zu schlagen, in denen vor allem die Frage der Effizienz und der humanen Angepaßtheit (sog. Entfremdungsproblematik) untersucht werden. Hier wären etwa die Experimente von BAVELAS <sup>17)</sup>, LAWRENCE/SMITH <sup>18)</sup>, MORSE/REIMER <sup>19)</sup>, WHYTE <sup>20)</sup>, um nur einige Autoren herauszugreifen, zu nennen.

In diesem Beitrag wollen wir uns mit den Wirkungen von BVB auf das Verhalten von Mitgliedern von Unternehmen beschäftigen. Damit greifen wir einen Wirkungsbereich auf, der von betriebswirtschaftlichen Autoren bislang vernachlässigt wurde und volkswirtschaftlichen Beiträgen verständlicherweise nicht ins Visier geraten konnte: wenn vorzugsweise verteilungspolitische Zielsetzungen im Mittelpunkt stehen, dann werden Wirkungen auf der individuellen Ebene entweder vorausgesetzt oder als irrelevant betrachtet. In Einzelfällen wird allerdings auch von Volkswirten, marginalisch zwar, auf Verhaltenswirkungen hingewiesen; so nennen WILLGERODT et al. mögliche Anreizwirkungen von BVB und deren Einfluß auf Abwanderungstendenzen aus den Unternehmen <sup>21)</sup>. Diese instrumentelle Seite von BVB scheint allerdings nur geringe Wertschätzungen zu finden: "Immerhin bleibt ein gewisses Mißtrauen, daß etwas mitunter auch schlicht normale Arbeitskräftewerbung sein kann, was als Leuchtfener gesellschaftspolitischen Fortschritts deklariert wird" <sup>22)</sup>. - Es überrascht nicht, daß angesichts solcher Vor-Urteile über die Ziele von BVB die einzelbetriebliche, verhaltensbezogene Wirkungsanalyse aus dem Blickfeld geraten mußte.

Der Rückgriff auf die letztlich doch nur formale, mikroökonomisch fundierte Basis der "theory of the firm" scheint im Augenblick noch wenig fruchtbar zu sein, wenn es darum geht, die Auswirkungen von BVB auf das Verhalten Belegschaftsmitglieder darzustellen. Die Analyse der verhaltensbeeinflussenden Wirkungen muß notwendigerweise mit Hilfe verhaltensbezogener, i.e.S. motivationstheoretischer Ansätze erfolgen. Damit wären dann auch die Voraussetzungen für eine empirische Überprüfung der Anreizwirkungen von BVB geschaffen.

Es geht nicht darum, "irgend" welche Wirkungen zu analysieren, sondern die instrumentale Qualität von BVB im Hinblick auf die Realisierung je spezifischer Ziele zu beurteilen. Aus diesem Grunde müssen zunächst die Zielsetzungen rekonstruiert werden, die mit der Implementierung von BVB-Modellen verbunden sind oder sein können.

## 2. Zielsetzungen von Modellen der betrieblichen Vermögensbeteiligung

### 2.1. Bedeutung einzelner Ziele

In ihrer Erhebung haben GUSKI/SCHNEIDER versucht, die Bedeutung unterschiedlicher Zielvorstellungen zu quantifizieren und hinsichtlich der Unternehmenstypen - hier gemessen an der Betriebsgröße - zu differenzieren (vgl. Tab. 1, S. 8). Deutlich wird die Betonung überbetrieblicher Ziele in der Unternehmung von 1977, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Dagegen werden die einzelbetrieblichen Ziele größenspezifisch unterschiedlich beurteilt: größere Unternehmen sehen vor allem die Stabilisierung der Mitgliedschaft als Ziel ("Bindung an den Betrieb", Rang 2; Belohnung für lange Betriebszugehörigkeit, Rang 5), während BVB in kleineren Unternehmen zur "Motivation von Mitarbeitern" als zweckmäßig angesehen wird.<sup>23)</sup> In der



Nachfolgeuntersuchung von 1983 hat sich diese Einschätzung fest umgekehrt (vgl. Tab. 2). Dies trifft jedoch, wie die Übersicht 3 zeigt, nur für die Mittel- und Kleinbetriebe zu. Zu Groß- und Größtunternehmen dominieren nach wie vor überbetriebliche Ziele. Dies mag an der Einschätzung liegen, daß sich die Ziele der Großunternehmung am besten über allgemeine bzw. verallgemeinerungsfähige Zielformulierungen erreichen lassen, während hierzu in Klein- und Mittelbetrieben eher direkt am Mitarbeiter anzusetzen ist.

**Tab. 1: Ziele Betrieblicher Vermögensbeteiligung**

(Quelle: GUSKI/SCHNEIDER, 1977, S. 32)

Motive	Gesamt Rang v.H.		UG 1 Rang v.H.		UG 2 Rang v.H.	
Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer	1	25,3	1	29,7	1	23,3
Sicherung der Wirtschafts- u. Gesellschaftsordnung	2	18,0	3	20,3	2	16,8
Bindung an den Betrieb	3	15,0	2	21,0	3	12,6
Verbesserung des Betriebsklimas	4	11,6	4	9,3	4	12,2
Finanzierungseffekte	5	7,8	7	2,3	5	9,7
Motivation der Mitarbeiter	6	6,3	10	1,2	6	8,0
Belohnung für lange Betriebszugehörigkeit	7	5,3	5	7,6	9	4,4
Partnerschaftliche Betriebsgestaltung	8	5,3	8	1,7	7	6,5
Zusätzliche Altersversorgung	9	4,9	6	4,6	8	4,8
Sonstiges	10	0,5	9	2,3	10	1,7

**LEGENDE:**

UG 1: "Grössere" Unternehmen) Belegschaftsaktien; Schuldverschreibungen; Belegschaftsfonds

UG 2: "Kleinere" Unternehmen) Darlehen; Stille Beteiligungen

**Tab. 2:** Vergleich der Ziele der Untersuchungen von GUSKI/SCHNEIDER aus den Jahren 1977 und 1983  
(Quelle: Dieselben, 1983, S. 112)

Ziel	Untersuchung 1983		Untersuchung 1977 <sup>1</sup>	
	Rang	Prozent	Rang	Prozent
<i>Motivation</i>	1	24,8	6	6,3
<i>Finanzierung</i>	2	15,3	5	7,8
<i>Personalpolitik</i>	3	15,0	7	4,9
<i>Partnerschaft</i>	4	12,1	4	16,9
<i>Gesellschafts-politik</i>	5	11,2	3	18,0
<i>Vermögens-bildung</i>	6	10,8	1	25,3
<i>Mitarbeiter-potential</i>	7	10,8	2	20,3

**Tab. 3:** Betriebsgrößenbezogener Vergleich der Ziele  
(Quelle: GUSKI/SCHNEIDER, 1983, S. 113)

Ziel	Größt- und Großunternehmen		Mittelgroße bis kleine Unternehmen	
	Rang	Prozent	Rang	Prozent
<i>Motivation</i>	5	12,2	1	27,0
<i>Finanzierung</i>	3	16,1	3	15,0
<i>Personalpolitik</i>	4	12,4	2	15,9
<i>Partnerschaft</i>	6	11,1	4	14,6
<i>Gesellschafts-politik</i>	2	18,5	6	8,6
<i>Vermögens-bildung</i>	1	19,8	7	7,7
<i>Mitarbeiter-potential</i>	7	9,9	5	11,2

## 2.2. Klassifikation von Zielen

Der oben aufgezeigte Katalog legt eine Einteilung der mit BVB verfolgten Ziele in zwei Gruppen nahe <sup>24)</sup>:

### (1) Überbetriebliche Ziele

- gesellschaftspolitische Ziele
- wirtschaftspolitische Ziele

### (2) einzelunternehmensbezogene Ziele

#### 2.2.1. Überbetriebliche Zielsetzungen

Da uns die Anreizwirkungen der BVB interessiert, wollen wir die überbetrieblichen Zielsetzungen hier nicht detailliert weiter verfolgen. Es soll aber nicht völlig ausgeschlossen werden, daß auch die überbetrieblichen Wirkungen individuelles Verhalten beeinflussen können, indem sie bspw. bestimmte Attitüden von Arbeitnehmern strukturieren. Am Beispiel des Zieles "Vermögensbildung der Arbeitnehmer" sei dies verdeutlicht. Von den Protagonisten der BVB wird dieses Ziel als "Beitrag zum sozialen Fortschritt", als "sozial- und gesellschaftspolitisches Verantwortungsbewußtsein", als eine "Politik, die dem Interesse des einzelnen Arbeitnehmers dienen will", umschrieben <sup>25)</sup>. Im Katalog von GUSKI/SCHNEIDER (vgl. oben) wird diesem Ziel herausragende Bedeutung beigemessen, von anderen Autoren seine "systemstabilisierende" Wirkung betont <sup>26)</sup>. Mit Hilfe geeigneter Marketing-Strategien scheint es möglich zu sein, die Einstellung von Mitgliedern einer Organisation - sowohl als Vorgesetzten als auch als Untergebenen - so zu beeinflussen, daß die Handhabung innerbetrieblicher Konflikte erleichtert wird.

Falls man diesen indirekten Einfluß berücksichtigt, muß allerdings auch eine entgegengesetzte Marketing-Strategie beachtet werden: die pointiert von Gewerkschaften

vorgetragene Kritik an BVB, die bei Arbeitnehmern eine ablehnende Haltung gegenüber diesen Formen "partnerschaftlicher", systemstabilisierender Vermögenspolitik bewirken will. Dabei spielen vor allem folgende Kritikpunkte eine Rolle:

- BVB trage zum Aufbau von Betriebsegoismus bei, baue also Solidarität unter den Arbeitnehmern verschiedener Betriebe ab ("Desolidaritäts-Effekt");
- die berufliche Mobilität von Arbeitnehmern werde beeinträchtigt ("goldene Fessel");
- Arbeitnehmern werde ein doppeltes Risiko im Konkursfalle aufgebürdet: Arbeitsplatz- und Kapitalverlust.

Wenn von Gewerkschaften BVB als "abgebranntes Irrlicht in der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung" <sup>27)</sup> qualifiziert und dieses Urteil mit publizistischem Aufwand der Öffentlichkeit - insbesondere natürlich der von BVB betroffenen Mitgliederschaft - zugänglich gemacht wird, dann ist damit zu rechnen, daß Einstellungen gegenüber Modellen der BVB auch negativ strukturiert werden können. - Empirische Belege zur Stützung dieser zumindest denkbaren positiven bzw. negativen Wirkungen von Marketing-Strategien auf die Einstellung von Organisationsmitgliedern liegen uns jedoch nicht vor. Auch der wirtschaftspolitische Aspekt des Zieles "Vermögensbildung der Arbeitnehmer", das Teilziel nämlich, Einkommensteile investiv festzulegen und sie der unmittelbaren konsumtiven Verwendung zu entziehen, hat allenfalls eine mittelbare Verhaltensrelevanz.

#### 2.2.2. Einzelunternehmensbezogene Ziele

Diese Ziele werden grob in folgenden Zusammenhang gebracht: Arbeitnehmer, die am Kapital der sie beschäftigenden Unternehmen beteiligt sind, entwickeln einen höheren Grad an Identifikation, als dies bei Nicht-Beteiligung der Fall

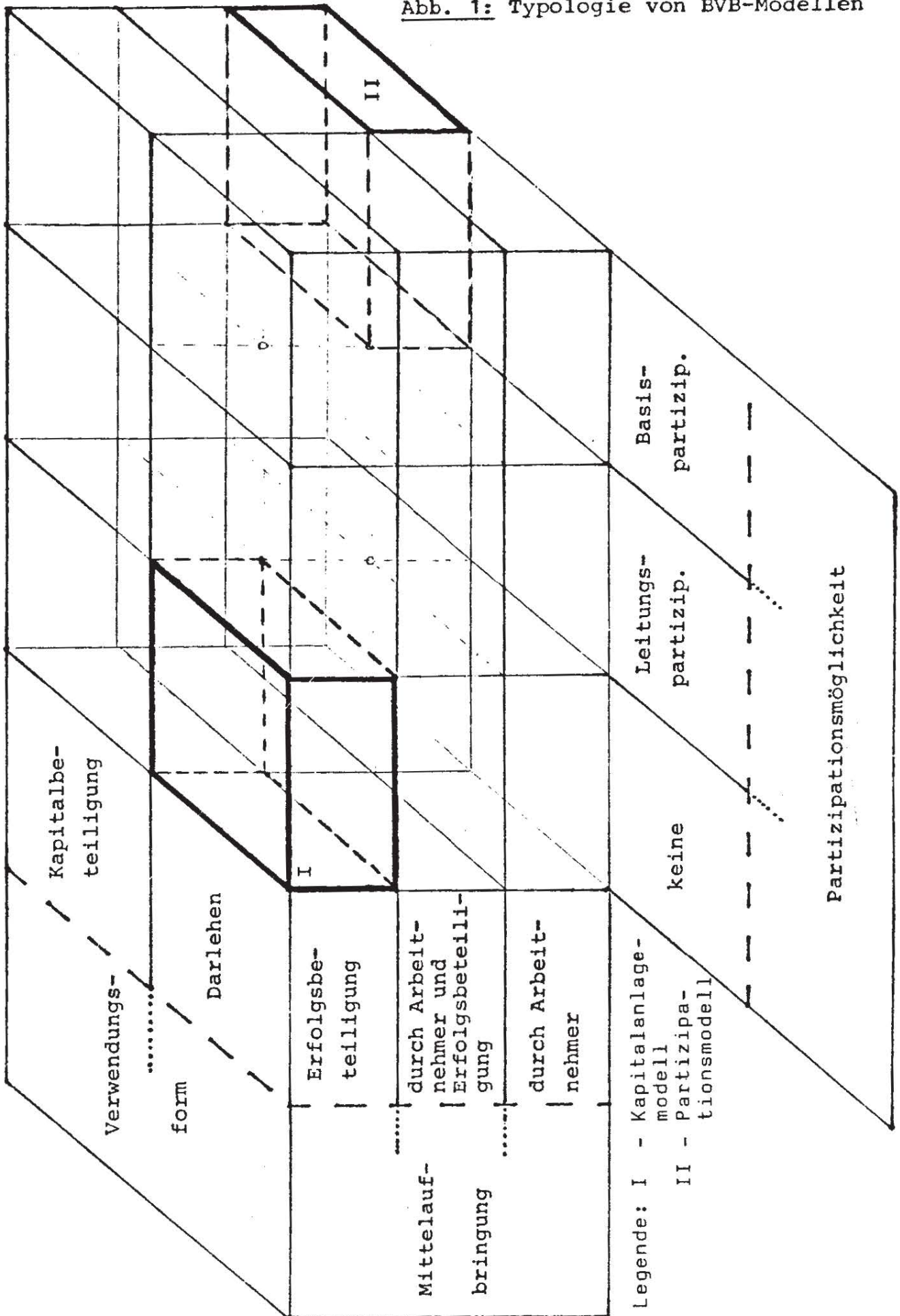
sein würde. Hier wird also sehr deutlich auf genossenschaftliche Idealvorstellungen Bezug genommen. - Stärkere Identifikation, so wird unterstellt, führe aber zu

- mehr Effizienz (i.S. individueller Bedürfnisbefriedigung)
- mehr Effektivität (i.S. der Erreichung der Leistungsziele in einer Organisation) <sup>28)</sup>.

Die Frage der Bedürfnisbefriedigung hängt nun allerdings eng mit den strukturellen Bedingungen der Bedürfnisberücksichtigung in Organisationen zusammen <sup>29)</sup>. Diese Strukturfaktoren legen nämlich die generellen Reaktionsmöglichkeiten von Arbeitnehmern auf Bedürfnisverletzungen oder Bedürfnisversagungen fest. Die Reaktionsmöglichkeit des Widerspruchs ("voice") wird eben nur dann relevant, wenn strukturelle Voraussetzungen bestehen, Forderungen vortragen zu können. Dies nur eine institutionelle, sondern auch eine motivationale Voraussetzung <sup>30)</sup>.

Modelle der BVB müssen also danach unterschieden werden, welche Partizipationschancen sie eröffnen (vgl. Abb. 1.). Dabei besteht nun allerdings kein zwingender Zusammenhang zwischen den verschiedenen Modellvarianten, die sich aus den Merkmalen der Mittelaufbringung und der Verwendungsform bilden lassen. Enger sind die Merkmale Verwendungsform und Partizipationsmöglichkeit miteinander verbunden: Kapitalbindung auf der Basis von Darlehen impliziert nicht notwendigerweise Teilhabe an Entscheidungsprozessen, sondern berechtigt zunächst lediglich dazu, Zinsen für die überlassenen Kapitalbeträge zu beanspruchen und diese ggf. zurückzufordern. Allerdings schließt eine Darlehenslösung Partizipation auch nicht völlig aus; insbesondere dann nicht, wenn die Arbeitnehmer ausschließlich aus eigenen Mitteln die Darlehensbeträge aufbringen. BVB als Kapitalbeteiligung eröffnet auf jeden Fall die Möglichkeit

Abb. 1: Typologie von BVB-Modellen



der Leitungspartizipation: durch eine allgemeine Regelung werden die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer an den unternehmenspolitischen Entscheidungsprozessen fixiert, die Möglichkeiten der Bedürfnisberücksichtigung also vorab in der Unternehmensverfassung formal festgelegt. In der Regel werden die Beteiligungsrechte repräsentativ wahrgenommen. Die Repräsentanten der Arbeitnehmer werden zwangsläufig auf Marketing-Techniken zurückgreifen müssen, um die Interessen und Bedürfnisse der von ihnen Vertretenen zu erforschen, in Entscheidungsprozesse einzubringen und um die Entscheidungsergebnisse in einem positiven Sinne "verkaufen zu können. Die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen (oder aber die Vorstellung davon, daß dem so sei) ist die Bedingung für die weitere Mandatszuweisung<sup>31)</sup>. Basispartizipation entwickelt sich dagegen in einer Organisation "von unten her". Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die Kluft zwischen Entscheidungsträgern und Betroffenen (tendenziell) aufgehoben wird, daß also die Betroffenen selbst in ihrem unmittelbaren Umfeld Möglichkeiten des Einflusses auf Entscheidungen eröffnet bekommen (vgl. dazu die eingangs erwähnten industriesoziologischen Experimente zur Entfremdungsproblematik).

### 3. Theoretische Erfassung möglicher Wirkungsbeziehungen von BVB im Hinblick auf einzelbetriebliche Ziele.

#### **3.1. Logisch mögliche Wirkungen**

##### **3.1.1. Leistungsziele der Organisation (organizational performance)**

Unter logischen Gesichtspunkten können drei Wirkungsbeziehungen unterschieden werden:

- (1) BVB führt zu einer Verbesserung der Organisationsleistung; diese Wirkung betonen bspw. BELLAS (1972),

BADER (1975).

- (2) BVB haben keinerlei Auswirkungen auf die Leistungsziele einer Organisation, sind also "leistungsneutral"; in diesem Sinne argumentiert z.B. GHORPADE (1973).
- (3) Schließlich ist es möglich, daß BVB zu einer Verschlechterung der Organisationsleistung führen kann. Zweifelsohne lassen sich auch Belege dafür finden, daß Unternehmen mit BVB in Krisensituationen geraten sind (Insolvenz-, Konkursfälle).

Nun muß natürlich berücksichtigt werden, daß die globale Beurteilung eines Unternehmens hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit (Umsatz; Gewinn; Ausbringung der Produktion) ein mixtum compositum zahlreicher Einflußfaktoren darstellt: die Leistung einer Organisation ist von einer Vielzahl interner und externer Faktoren abhängig. BVB ist nur einer von vielen Wirkfaktoren (z.B. Konkurrenzbedingungen; Nachfragestrukturen; Technologie).

### 3.1.2. Individualziele der Mitarbeiter

Auch hier lassen sich drei prinzipielle Wirkungsbeziehungen unterscheiden:

- (1) BVB könnte einen höheren Grad individueller Bedürfnisbefriedigung in Organisationen bewirken (mehr Zufriedenheit, stärkere Identifikation mit der Organisation). Diese Wirkungsbeziehung wird von den Protagonisten der BVB üblicherweise unterstellt.
- (2) Denkbar ist auch, daß BVB überhaupt keine Bedeutung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung in Organisationen hat.
- (3) Auch die Vermutung einer negativen Verknüpfung ist



nicht ohne Plausibilität: das Risiko der kapitalmäßigen Beteiligung von Arbeitnehmern an Unternehmen könnte bspw. von ihnen als Belastung empfunden werden, als zusätzliche Komplexität in der Beziehung zur arbeitgebenden und anreizgewährenden Organisation. Hier wäre an den Fall sinkender Börsenkurse bei Belegschaftsaktionären zu denken (Fall der Beteiligungsmöglichkeiten am Aktienkapital).

### 3.2. Anreizkomplexe der BVB

Die nachfolgenden Überlegungen richten sich auf die Erfassung und Erklärung der Wirkungen von BVB auf das individuelle Verhalten sowie, damit zusammenhängend, auf die Effektivität von Organisationen. Es bietet sich hier an, Verhaltenswirkungen im Kontext eines austauschtheoretischen Konzepts zu diskutieren. Solche Vorstellungen kennzeichnen die sog. Erwartungs-Wert-Theorie<sup>32)</sup>; sie sind bereits rudimentär in der bekannteren Anreiz-Beitrag-Theorie<sup>33)</sup> angelegt. Der Rückgriff auf die Anreiz-Beitrag-Theorie ist deshalb fruchtbar, weil dieser Ansatz mit einem überschaubaren und operationalisierbaren Bezugsrahmen auskommt. Im Zentrum dieses Ansatzes steht ein motivationstheoretisches Postulat, das relativ einfach durch geeignete inhaltliche Theorien ausgefüllt und erweitert werden kann. Dieses Postulat lautet:

"Jeder Teilnehmer wird seine Mitwirkung in einer Organisation nur solange aufrechterhalten, wie die ihm gewährten Anreize so groß wie oder größer (gemessen im Lichte seiner Wertmaßstäbe und der ihm offen stehenden Alternativen) als die von ihm geforderten Beiträge sind"<sup>34)</sup>. Mit diesem Postulat liegt eine noch zu konkretisierende Formulierung, eine naive Motivationstheorie, vor. Die Fragen nach der faktischen Form der Anreize, ihrer Dynamik, ihrer Bewertung usw. bleiben offen.

Die Erwartungstheorie der Motivation bietet zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen Lösungen an, die hier kurz skizziert werden <sup>35)</sup>.

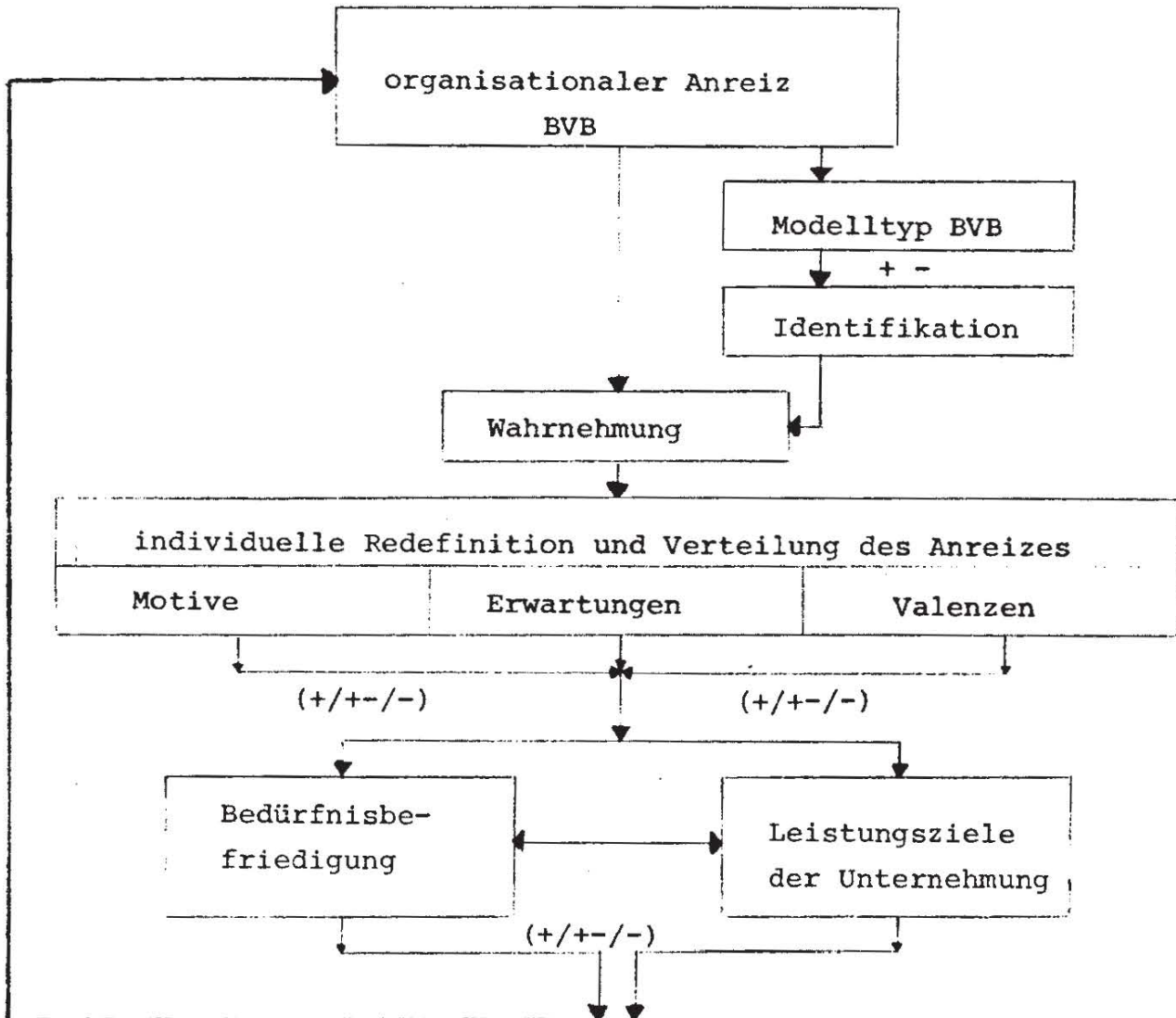
Der Grundgedanke der Erwartungstheorie der Motivation kommt in folgender Formulierung treffend zum Ausdruck: "Individuen schlagen in einer bestimmten Situation jenen Weg ein, von dem sie annehmen, daß er sie zu einem persönlichen Ziel führt. Verhalten wird, mit anderen Worten, als Funktion von Bedürfnissen, Erwartungen und Situationen begriffen" <sup>36)</sup>. Diese Aussage steht in voller Übereinstimmung mit der Feldtheorie von K. Lewin, nach der Verhalten in Abhängigkeit von den Persönlichkeitsfaktoren und der jeweiligen Situation zu sehen ist <sup>37)</sup>

Nach der Erwartungstheorie der Motivation lassen sich die Persönlichkeitsfaktoren in Motive, Erwartungen und Valenzen unterteilen. Die zunächst naiv formulierte Motivationstheorie kann nunmehr mit Hilfe der Erwartungstheorie der Motivation konkreter gefaßt werden:

Jeder Organisationsteilnehmer wird Art und Umfang seiner Beiträge davon abhängig machen, inwieweit er die Erwartung hegt, die organisationalen Anreize könnten der Befriedigung seiner Motive dienen. Wesentlich ist daher, welche Wertigkeit (Valenz) das Individuum dem Endzustand motivationalen Strebens beimißt.

Dieser motivationstheoretische Ansatz eröffnet die Möglichkeiten einer detaillierten Berücksichtigung individueller Unterschiede der Verhaltenswirkung von BVB. Die Problemstellung läßt sich mit Hilfe der folgenden Abbildung 2 verdeutlichen:

**Abb. 2:** Anreizwirkungen von BVB



Für die Problemstellung dieses Beitrages ist insbesondere die Vermittlungsbeziehung von der Ebene des psychischen Erlebens von BVB zur Ebene der strukturellen Voraussetzungen der Bedürfnisbefriedigung und der individuellen Verhaltensreaktionen relevant. Erst nach Klärung des diesbezüglichen Vermittlungsprozesses ist eine Beurteilung der (positiven, neutralen oder negativen) Wirkung auf das Erreichen der Leistungsziele einer Organisation möglich.

Die bekannten Modelle der BVB sind höchst unterschiedlich ausgestaltet. Eine allgemeine Klassifikation von Anreizarten kann daher hier nur auf recht aggregierte Weise erfolgen. Für die Zwecke dieser Untersuchung bietet sich folgende Unterteilung der Anreizkomplexe an:

- **Materielle Anreize:** hierzu zählen die Geldanreize (durch Teilauszahlungen der Zinserträge, der Erfolgsbeteiligung usw.) und die Vermögensbildungsanreize.
- **Immaterielle Anreize:** hierunter sind die durch BVB eröffneten Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten sowie die aus BVB ggf. resultierenden Partizipationschancen (Leistungs- und Basispartizipation) zu fassen.

Inwieweit diese Anreize die eingangs als einzelbetrieblich bezeichneten Zielsetzungen erhöhte Effizienz (d.h.: vermehrte individuelle Bedürfnisbefriedigung) und erhöhte Effektivität (d.h.: verbesserte Erreichung der Leistungsziele der Unternehmung) positiv zu beeinflussen in der Lage sind, ist im weiteren noch zu untersuchen.

### **3.3. Wirkungen auf individuelle Ziele: Erhöhung der Zufriedenheit**

Unternehmen lassen sich als Gratifikationsreservoir bezeichnen<sup>38)</sup>. Diese Formulierung macht deutlich, daß Individuen in Wirtschaftsorganisationen zahlreiche Möglichkeiten vorfinden, ihre individuell je verschieden ausgeprägten Bedürfnisse (mehr oder weniger intensiv) zu befriedigen. Belohnungscharakter, so zeigen organisations-theoretische und -psychologische Untersuchungen<sup>39)</sup>, weisen sowohl materielle als auch einige immaterielle Strukturbereiche einer Organisation auf. Zu nennen sind hier in erster Linie die Arbeit selbst, die sozialen Beziehungen, die Führungsprinzipien und die individuellen Entwicklungschancen.

Die BVB stellt zunächst auf die materiellen Belohnungen

ab. Ihr gratifizierender Effekt ist unstrittig, wobei das Ausmaß abhängig ist von der konkreten Ausgestaltung der BVB. Allerdings sind die materiellen Anreize nur die eine Seite der BVB. Darüber hinaus soll eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden und damit eine positive Wirkung auf Koordination, Verantwortungsbereitschaft, Leistungswillen usw.

Hier ist ein Spannungsverhältnis zwischen der Mittelaufbringung und der Identifikation einerseits und der gratifizierenden Wirkung einer BVB andererseits festzustellen. Das Spannungsverhältnis existiert deshalb, weil identifikatorische Wirkung bei einer Mittelaufbringung in der Form der Erfolgsbeteiligung nur von geringem Ausmaß bzw. nur temporär entstehen kann<sup>40)</sup>. Dies liegt an dem geringen Grad individueller Betroffenheit: die Betroffenheit kann nicht erheblich sein, weil ja kein eigener, spürbarer Beitrag zur Vermögensbildung geleistet wird. Wenn sich eine BVB also darauf beschränkt, daß über eine Erfolgsbeteiligung entweder ein Darlehensverhältnis oder ein Kapitalbeteiligungsverhältnis entsteht, kann mit einer identifikatorischen Wirkung kaum gerechnet werden. Die Möglichkeit individueller Bedürfnisbefriedigung wird lediglich im materiellen Bereich verbessert.

Ein höherer Grad an individueller Betroffenheit läßt sich erreichen, wenn die AN entweder selbst die Mittel zu einer BVB aufbringen oder Kombinationen gewählt werden, die zwischen den beiden extremen Alternativformen der Mittelaufbringung liegen (vgl. Abb. 1). Bei einer vollständigen Aufbringung der Mittel durch die Arbeitnehmer selbst wird die Identifikationswirkung am höchsten sein; sie baut sich je nach Kombinationsverhältnis graduell ab.

Stärkere Identifikation mit einem Unternehmen führt zu einer positiven Veränderung der Einstellung gegen-

über dem Einstellungsobjekt Unternehmen. Auf diese Weise wird auch die Wahrnehmung der Arbeitnehmer strukturiert. Die Folge ist, daß die subjektive Re- definition 'objektiver' Befindlichkeiten im Lichte dieser Einstellung erfolgt. In welchem Ausmaße Einstellungsänderungen zu erwarten sind, ist ein empirisches Problem. Die Abbildung 2 zeigt auf, in welcher Weise solche Einstellungs- bzw. Wahrnehmungsveränderung auf die nachgelagerten Bereiche der Erwartungen und der Valenzen, aber auch der Bedürfnisbefriedigung und damit letztlich der Zufriedenheit, wirken.

Eine psychologische Analyse der Arbeit <sup>41)</sup> zeigt z.B., wie stark die intrinsische Befriedigung, die aus der Arbeit resultieren kann, von der individuellen Wahrnehmung abhängt. Ähnliche Überlegungen lassen sich hinsichtlich der anderen immateriellen Gratifikationskomplexe anstellen. Zur empirischen Erfassung könnte z.B. auf die Methode des Job Diagnostic Survey (JDS) zurückgegriffen werden <sup>42)</sup>.

Problematisch scheint uns die Einschätzung des Ausmaßes der Identifikationswirkung aus zwei Gründen zu sein. Es stellt sich nämlich zunächst die Frage, ob eine Investition in eine BVB von den Arbeitnehmern nicht ähnlich bewertet wird wie eine andere Portefeuille-Entscheidung. Konkret: Wird eine solche Entscheidung qualitativ anders empfunden als ein Wertpapierkauf? Eine Beantwortung dieser Frage ist wiederum nur empirisch möglich. Einstellungsmessungen mittels eines Likert-skalierten Fragebogens könnten hier das geeignete Meßinstrument darstellen <sup>43)</sup>.

Der zweite Grund für die Schwierigkeit, das Ausmaß der Identifikation abzuschätzen, liegt darin, daß BVB in ganz unterschiedlichem Ausmaß Partizipationschancen eröffnet. Die strukturellen Voraussetzungen zur Entscheidungsteilnahme sind nicht in allen Modellen der BVB

zwingend vorgesehen. Lediglich in Kapitalbeteiligungsmodellen muß den beteiligten Mitarbeitern zumindest das Recht zur Leitungspartizipation zugestanden werden. Dieses Recht kann dann aber auch durch die Wahl der Rechtsform der Beteiligung faktisch bis auf Null reduziert werden. Allerdings wird in der Literatur zur deutschen Mitbestimmungsfrage der Leitungspartizipation qua Repräsentanzvertretung kaum identifikatorische oder motivierende Kraft beigemessen <sup>44)</sup>.

Anders ist dies bei der sog. Basispartizipation. Hier stehen dem betroffenen Arbeitnehmer Möglichkeiten offen, seine Bedürfnisse selbst zu artikulieren. HIRSCHMAN <sup>45)</sup> zählt fünf Möglichkeiten auf, wie ein Individuum seine Bedürfnisse (z.B. bei Bedürfnismißachtung durch strukturelle Regelungen) zum Ausdruck bringen kann, bspw. durch:

- Abwanderung;
- Leistungsänderung;
- Anspruchsniveaue Anpassung;
- Apathie;
- Widerspruch.

Während die ersten vier Formen Reaktionen der Selbstzurücknahme, der psychischen oder physischen Abwesenheit, darstellen, ist die Reaktion des Widerspruchs die einzige fordernde und letztlich produktive Form der Bedürfnisartikulation. Sie wird aber nur dort gelingen wo strukturelle Möglichkeiten vorhanden sind, auf die eigene Bedürfnisbefriedigung Einfluß zu nehmen. Und auch hier sind wiederum die Bereiche, die ein Individuum unmittelbar betroffen machen, relevant: die Arbeit selbst, die sozialen Beziehungen, der Führungsstil, die Arbeitszeit usw.. Von diesen Bereichen wird die Zufriedenheit der AN am deutlichsten beeinflusst.

Inwieweit die unterschiedlichen Modellkonfigurationen von BVB auf die Zufriedenheit der AN <sup>46)</sup> wirken, ist eine Fragestellung, die nur mit umfangreichen empirischen Untersuchungen beantwortet werden kann. Es existiert eine Reihe von Meßinstrumenten, die in den USA entwickelt wurden. Zu nennen wären hier z.B. der "Maslow Need Hierarchy Index" (MNHI) von PORTER <sup>47)</sup> oder der "Job Description Index" (JDI) von SMITH, KENDALL und HULIN <sup>48)</sup>. Der Nachteil dieser Methoden liegt darin, daß sie die motivationale Komponente vernachlässigen. Zwei deutsche Skalen, die "Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit" (SAZ) von FISCHER und LÜCK <sup>49)</sup> und der "Arbeitsbeschreibungsbogen" (ABB) von NEUBERGER <sup>50)</sup> versuchen, diesen Mangel zu vermeiden. Daher erscheinen uns diese beiden Instrumente besonders geeignet, das unterschiedliche Ausmaß an Zufriedenheit bei differierenden Modellkonfigurationen der BVB zu erfassen. Dazu kommt, daß sie auch - und dies trifft insbesondere auf den ABB zu - im deutschen Kulturbereich ausreichend getestet worden sind.

#### 3.4. Wirkungen auf die Leistungsziele eines Unternehmens

Die Redefinition der "objektiven" Anreize und Belastungen erfolgt immer im Lichte individueller Bedürfnisse und Wertvorstellungen sowie des je spezifischen situativen Kontextes. M.a.W.: das Individuum stellt die empfangenen Gratifikationen seinen Belastungen gegenüber, wobei zu berücksichtigen ist, daß es sich dabei nicht um irgendwelche "objektiven", sondern um die wahrgenommenen Belastungen und Gratifikationen handelt. Dieser Zusatz ist besonders deshalb erforderlich, weil damit die subjektiv vorgenommene Beurteilung der Relation von Belastung und Gratifikation mit berücksichtigt wird <sup>51)</sup>.

Die individuelle "bilanzielle" Verrechnung von Gratifikationen und Belastungen spielt für folgende prinzipiell unterschiedliche Entscheidungsbereiche eine Rolle:



- (1) für die Entscheidung, in eine bestimmte Organisation einzutreten bzw. dort zu verbleiben (Entscheidung über die Mitgliedschaft);
- (2) für die Entscheidung über die Intensität der Beitragsgestaltung (Leistungsentscheidung).

MARCH/SIMON weisen nachdrücklich auf die relative Unabhängigkeit dieser Entscheidungsbereiche hin<sup>52)</sup>. So bedeutet die Entscheidung über die weitere Mitgliedschaft in einer Organisation noch nicht, daß das betreffende Individuum auch mehr als das formal definierte Beitragsminimum erbringen will und wird.

#### 3.4.1. Die Wirkung von BVB auf Eintritts- und Bleibeentscheidungen

Dem Erwerb der Mitgliedschaft in einer Organisation geht voraus, daß Individuen eine Entscheidung treffen, die vom Abwägen von erwarteten Gewinnen bzw. Verlusten geprägt ist; d.h., Individuen vergleichen ihre gegenwärtige Position und damit die Gratifikation, die sie dort erhalten, mit den potentiellen, aber prinzipiell noch unsicheren Gratifikationen einer neuen Position.

Modelle der BVB stellen zwar nicht ausschließlich auf finanzielle Anreize ab (vgl. oben). Mangels anderer Erfahrungsmöglichkeiten muß man jedoch annehmen, daß die materielle Dimension den zentralen Anknüpfungspunkt für ein neues Organisationsmitglied darstellt. Die "ideologische" Komponente kann erst in einem späteren Stadium verhaltenswirksam werden. Die finanziellen Regelungen sind überschaubar und konkret, während die nicht-monetären Gratifikationen vage, unsicher und nur schwer abschätzbar sind. BVB-Modelle stellen den Mitarbeitern eine kapitalmäßige Beziehung zum arbeitgebenden Unternehmen in Aussicht, und zwar mit unterschiedlichen Begründungen, Konstruktionen und Verfahrensweisen. Im Regelfall wird

die gesamte Summe von Unternehmen als Erfolgsbeteiligung ausgeschüttet und sofort im Betrieb investiv angelegt. D.h., der Mitarbeiter erwirbt Eigentumsrechte, ohne - im Extremfalle - selbst etwas dazu beitragen zu müssen (sieht man von seiner Mitarbeit ab, die aber auch in einem anderen Unternehmen zu leisten wäre). Da diese Beteiligungssumme, wie die Ergebnisse der Untersuchungen von GUSKI/SCHNEIDER zeigen, durchaus nicht unbedeutend sind <sup>53)</sup>, kann die BVB für die Entscheidung, Mitglied einer Organisation zu werden, durchaus bedeutsam sein.

Wie sieht es nun aber mit dem BVB-Ziel einer stärkeren Bindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen aus?

Die Beantwortung dieser Frage soll wiederum mittels des Ansatzes von MARCH/SIMON erfolgen. Diese Verf. gehen davon aus, daß durch eine Verbesserung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses die individuelle Neigung vermindert wird, die Organisation zu verlassen. Dabei wird das Anreiz-Beitrags-Verhältnis als mixtum compositum aus zwei Hauptkomponenten betrachtet, nämlich

- der Stärke des wahrgenommenen Wunsches, aus einer Organisation auszuschneiden und
- der wahrgenommenen Einfachheit des Ausscheidens <sup>54)</sup>.

Beide Komponenten weisen darauf hin, daß es sich bei der Frage der Fortsetzung oder Beendigung der Mitgliedschaft in einer Organisation um eine sog. echte Entscheidung (echte Problemlösung) handelt; um eine Entscheidung also, die vom bewußten Abwägen der Vor- und Nachteile eines Wechsels geprägt ist. Dies bedeutet, daß auch Gegebenheiten wie eine BVB ins Kalkül gezogen werden. Da die Erfolgsbeteiligung zumeist eine durchaus erhebliche Summe darstellt, ist zu erwarten, daß diese auf die Stärke des Wunsches, aus einer Unternehmung auszuschneiden, Einfluß ausübt. Auf empirischem Wege müßte geklärt werden, welche Auswirkungen BVB auf das reale Fluktuationsverhalten von

Mitarbeitern haben. Eine Querschnittuntersuchung von Betrieben mit und ohne BVB, die allerdings einen Zeitraum von mehreren Jahren umfassen müßte; könnte hier Aufklärung bringen. Als Meßgröße kann die Fluktuationskennziffer dienen:

$$F = \frac{\text{Anzahl der freiwilligen Austritte} \times 100}{\text{Personalbestand}}$$

Da in den meisten Unternehmen die Ursachen, die zum Ausscheiden eines Mitarbeiters führen, nicht erforscht werden, scheint es zweckmäßig, zur Erfassung der freiwilligen Austritte auf die Zahl der von den Mitarbeitern ausgesprochenen Kündigungen zurückzugreifen. Ein zeitgerechter Vergleich mehrerer Unternehmen einer Branche müßte eine erste Einschätzung erlauben, ohne daß dabei andere, bspw. konjunkturbedingte Einflüsse zu starke Verzerrungen verursachen würden.

In der positiven Gestaltung des Betriebsklimas wird ein eigenständiges Ziel von BVB gesehen<sup>55)</sup>. Die Auswirkung auf dieses Ziel kann in Anbetracht der Tatsache, daß die Verbesserung des sozialen Klimas von gewichtigen anderen Einflußfaktoren abhängt, nicht eben hoch eingeschätzt werden. Dazu zählen insbesondere die Verbesserung/Erhöhung

- des gegenseitigen Vertrauens (horizontale/vertikale Beziehungen)
- der Bereitschaft, sich gegenseitig zu akzeptieren
- der Kooperationsfähigkeit und
- Problemlösungsfähigkeit.

Es spricht allerdings nichts dafür, daß eine nur auf materielle Teilhabe abstellende Beteiligung der Mitarbeiter solches zu leisten in der Lage wäre.

Aus der Einstellungsforschung weiß man, daß langfristige Information oder Werbung über/für ein Einstellungsobjekt tatsächlich eine Einstellungsänderung (z.B. corporate identity) mit sich bringen kann <sup>56</sup>). Der Erfolg hängt allerdings von der Glaubwürdigkeit ab, die man der Kommunikationsquelle zugesteht bzw. vom Vertrauen zu den vermittelnden Personen.

Mit Hilfe soziometrischer Methoden kann eine empirische Überprüfung des Einflusses einer BVB auf das Betriebsklima erfolgen. Hier sind als mögliche Verfahren die Transaktions-Analyse (TA), die Soziometrie u.a. zu nennen. Der Soziometrie i.S.v. MORENO (1974) kommt im aktuellen Zusammenhang besondere Bedeutung zu, da hier ein direkter Vergleich zweier oder mehrerer Untersuchungsgruppen (Arbeitnehmer mit und ohne BVB) möglich ist. Auf diese Weise ist eine differenzierte Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Modellkonfigurationen auf das soziale Klima einer Organisation möglich.

Ein Aspekt des auf Mitgliedschaft zielenden Motivs einer BVB scheint uns bislang noch zu wenig bedacht: Ist es für eine Organisation unter dem Aspekt der Erreichung der Leistungsziele ("performance") tatsächlich vorteilhaft, die Fluktuationsquote zu senken? Aus Untersuchungen zur Bürokratietheorie ist bekannt, daß Organisationen mit sehr stabiler Binnenstruktur vergleichsweise geringe Problemlösungsfähigkeit, Kreativität und eingeschränktes Innovationspotential aufweisen <sup>57</sup>). Das liegt zum einen an dem Phänomen, das man als 'Betriebsblindheit' bezeichnet und zum anderen daran, daß Organisationen, die vorzugsweise die Betriebszugehörigkeit honorieren, sich der Gefahr aussetzen, ein Sammelbecken sicherheitsorientierter Individuen zu werden. Solche Mitarbeiter begnügen sich mit der einmal erreichten Position und fixieren damit entsprechende

Strukturen. Dagegen sind leistungsorientierte, kreative Individuen daran orientiert, mögliche Chancen auch außerhalb der Organisation zu nutzen. Sie sind auch eher bereit, alte Pfade zu verlassen und neuartige Wege zu gehen. Die Bindung sicherheitsorientierter und leistungsschwächerer Individuen an das Unternehmen muß insbesondere dann als besonders schwerwiegend eingeschätzt werden, wenn das jeweilige Unternehmen in einer turbulenten Umwelt steht <sup>58)</sup> und damit einen besonders hohen Grad an Flexibilität und Ideenreichtum benötigt. Die Zielrealisation "Bindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen" muß also nicht notwendigerweise mit dem Leistungsziel eines Unternehmens kompatibel sein. Insofern liegt hier, wie uns scheint, ein besonders diskussionsbedürftiger Problembereich der ökonomischen Wirkung von BVB vor <sup>59)</sup>.

#### 3.4.2. Die Wirkung von BVB auf die Leistungsentscheidung von Individuen

Will man die Leistungsanreizwirkung von BVB erfassen, ist es erforderlich, ein detailliertes Beziehungsnetz von leistungsbestimmenden Variablen zu knüpfen. Ganz allgemein wird die Leistung eines Individuums als von zwei Faktoren determiniert gekennzeichnet <sup>60)</sup>: Von der individuellen Fähigkeit und der Motivation.

Als Fähigkeit eines Arbeitnehmers läßt sich seine allgemeine und besondere Leistungskapazität bezeichnen. Für das hier betrachtete Problem gehen wir davon aus, daß die Fähigkeiten in genügendem Maße vorhanden sind und daß es hier kein aus dem Mangel oder Überschuß an Fähigkeiten resultierendes Motivationsproblem gibt <sup>61)</sup>. Insofern ist das Problem eingegrenzt auf die Wirkung hinsichtlich der Leistungsmotivation. Die Theorie der Leistungsmotivation zeigt zunächst, daß Leistungsentscheidungen nur zum Teil sog. echte Entscheidungen darstellen. Das Leistungsbedürfnis stellt, wie ATKINSON darlegt, nur

einen Spezialfall eines psychogenen Bedürfnisses dar<sup>62)</sup>. Deshalb ist es seiner Grundstruktur nach eher den Persönlichkeitsmerkmalen zuzurechnen.

Hier ist aber festzuhalten, daß sich Individuen üblicherweise hinsichtlich dieser Persönlichkeitsmerkmale stark unterscheiden. Die Theorie der Leistungsmotivation bildet aus der Fülle der möglichen Variationen zwei gegensätzliche Typen:

- Erfolgsorientierte Menschen: Diese neigen bei Aufgaben mit mittlerem Schwierigkeitsgrad zu hoher Leistung.
- Mißerfolgsmeider: Diese neigen bei Aufgaben mit sehr hohem und sehr niederem Schwierigkeitsgrad zu hoher Leistung.

Die Entscheidung für den einen oder anderen Leistungstyp ist, wie McCLELLAND nachweist<sup>63)</sup>, kein rationaler oder bewußter Willensakt eines Individuums. Bereits in der Individuations- und frühen Sozialisationsphase werden die angeborenen Bedürfnisstärken unterschiedlich stark ausgebaut. Auch das Bedürfnis nach Leistung ist somit ein unbewußt wirksames Motivthema. Die Forschungen zur Theorie der Leistungsmotivation legen die Anschauung nahe, daß die Leistungsbereitschaft eines Individuums lediglich über die Schaffung günstiger Bedingungen beeinflußt werden kann. Solche günstigen Bedingungen sind sicherlich in der Gestaltung der Arbeitstätigkeit zu sehen. Die Art der Tätigkeit wird aber von ausschließlich materiell orientierten BVB-Modellen in keinem Falle tangiert. Bedenkt man also, daß Leistungsentscheidungen (Leistungsbereitschaft) auf unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen beruhende Routineentscheidungen darstellen, kann hier von einer Wirkung auf die Leistung der Arbeitnehmer kaum die Rede sein.

Berücksichtigt man, daß der Mensch als kognitives Wesen Erwartungen über die Konsequenzen seines Verhaltens aufbaut, ist zu erörtern, ob nicht über die Erwartungskom-

ponente Leistungsanreizwirkungen zu erzielen sind. Erwartungen lassen sich aufspalten in

- (1) Erwartungen, ob eine persönliche Anstrengung zu einem Resultat führt (Anstrengungs-Resultats-Erwartungen);
- (2) Erwartungen, ob das mit den persönlichen Anstrengungen verbundene Resultat mit irgendwelchen Gratifikationen verbunden ist (Resultats-Gratifikations-Erwartungen) <sup>64)</sup>.

Die erste Komponente bezieht sich auf die realen quantitativen und qualitativen Zusammenhänge von Leistung und Leistungsergebnis. Durch BVB wird an der realen Arbeitssituation ursächlich nichts verändert. Ein Einfluß auf die A-R-Erwartung ist daher nicht zu erkennen. Anders ist dies hinsichtlich der R-G-Erwartungen. Dies setzt allerdings voraus, daß ein erkennbarer Zusammenhang von Leistungsergebnis (Resultat) und Gratifikation (BVB) vorhanden ist. Meist werden BVB jährlich gewährt <sup>65)</sup>; die erforderliche Bezugnahme auf die eigene Leistung wird damit erschwert oder gar unmöglich. Aus dieser Erkenntnis heraus gehen einige Unternehmen, die eine Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, dazu über, auf fiktive, am Vorjahresergebnis orientierte Größen einen monatlichen Abschlag zu zahlen <sup>66)</sup>. Eine Verbindung zur eigenen Leistung ist hier sicher leichter herzustellen. Es ist dann allerdings zu klären, ob die Erfolgsanteile nicht als fester Lohnbestandteil mißverstanden werden könnten. Diese Gefahr ist, wie Erfahrungen zeigen, nicht von der Hand zu weisen <sup>67)</sup>. So tritt zwar zunächst eine Leistungsanreizwirkung ein; diese flacht jedoch genauso schnell wieder ab, wenn die Erfolgsanteile als 'Lohnanteil' betrachtet werden, die nicht unmittelbar leistungsabhängig und individuell zurechenbar sind. Dieses Phänomen wird in der Literatur auch als 'Trittbrettfahrer-Problem' behandelt <sup>68)</sup>.

Ein schwerwiegendes Problem ist die Messung der vermuteten Wirkungsbeziehungen und damit ihre (vorläufige) Verifikation. CABLE/FITZROY haben dazu eine interessante Untersuchung vorgelegt <sup>69)</sup>. Sie haben versucht, die ökonomischen Effekte verschiedener Beteiligungsgrade (Partizipationsgrade) zu ermitteln. Dazu wurde eine Methode entwickelt, die relative Vergleiche z.B. verschiedener Partizipationschancen erlauben <sup>70)</sup>. Als Ergebnis ihrer als Pilotstudie zu bezeichnenden Untersuchung errechnen sie einen deutlichen Vorteil (d.h. höhere Effektivität) für Unternehmen mit starker Partizipation gegenüber solchen mit schwacher Partizipation <sup>71)</sup>. Anzumerken ist allerdings, daß die Autoren den qualitativen Methoden in Zukunft ganz offensichtlich den Vorzug geben wollen und quantitativen Verfahren geringere Bedeutung beimessen <sup>72)</sup>.

Das von CABLE/FITZROY entwickelte Verfahren erlaubt den Vergleich von Unternehmen mit unterschiedlichen Partizipationsmöglichkeiten. Die vorliegende Untersuchung dient jedoch dem Zweck einer ökonomischen Analyse der BVB, bei der meist gar keine Partizipationschancen eingeräumt werden. Hierfür müßte eine andere Meßgröße gefunden werden. Eine solche Maßgröße stellt beispielsweise die Produktivität der Arbeit dar. Diese betriebswirtschaftliche Kennzahl errechnet sich folgendermaßen:

$$P_A = \frac{\text{Wertschöpfung} \cdot 100}{\text{Arbeitsvergütungen}}$$

Die Wertschöpfung, oder der betriebliche Netto-Produktionswert, enthält natürlich ebenso wie die Arbeitsvergütungen eine Reihe von verzerrenden Faktoren <sup>73)</sup>, deren Bereinigung kaum möglich ist. Selbstverständlich müssen die Basiswerte, die in die Formel eingehen, vergleichbar sein. Sie müssen insbesondere gleichen Zeiträumen entstammen, sich auf gleiche Produktionsverfahren beziehen und glei-



chen konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt gewesen sein. Dies schließt daher auch die Einbeziehung der Erfolgsbeteiligungsbeträge in die Arbeitsvergütung aus. Dennoch scheint uns auf der Basis der Produktivitätskennzahl ein erster und vorsichtiger Vergleich der ökonomischen Wirkungen einer BVB gegenüber einem 'normalen' Unternehmen möglich.

### 3.4.3. BVB als Objekt innerorganisationaler Marketing-Strategien

In organisationstheoretischen Untersuchungen wird auch die Möglichkeit aufgegriffen, das Leistungsverhalten von Organisationsmitgliedern über Marketing-Strategien zu beeinflussen. Im Vordergrund stehen dabei kommunikative Techniken der Verhaltensbeeinflussung.

Wie bereits dargelegt, zählt zu den leistungsbestimmenden Determinanten regelmäßig auch das Konstrukt Identifikation mit der Organisation<sup>74)</sup>. Die Bildung von "corporate identity" kann nun aber durch die ideologische Komponente von BVB gefördert werden. Unsere Vermutung wird durch die Beobachtung gestützt, daß die Einführung eines Modells der BVB stets mit einer auffälligen Informationsstrategie verbunden ist, in die neben der Geschäftsleitung meist auch Vertreter der Belegschaft (Betriebsrat) einbezogen sind. Adressaten dieser kommunikationspolitischen Aktivitäten sind die betroffenen Arbeitnehmer selbst und externe Zielpersonen, insbesondere die Vertreter von Massenmedien.

Die Herstellung von Öffentlichkeit sowie die Nutzung glaubwürdiger Informationsquellen (Betriebsrat, Lokalpresse usw.) soll die Akzeptanz der zugrundegelegten ethischen, sozialpolitischen und betriebswirtschaftlich-ökonomischen Leitbilder erhöhen. Eine inhaltsanalytische Untersuchung einer Reihe solcher Leitbilder

hat ergeben, daß regelmäßig auf die Vorstellung Bezug genommen wird, daß ohne den Faktor Arbeit der betriebliche Erfolg nicht möglich sei, deshalb von einer Art Betriebsgemeinschaft im Sinne von NICKLISCH<sup>75)</sup> ausgegangen werden müsse. Die Argumentation zielt auf eine stärkere Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Betrieb. Im allgemeinen stellen sich die erhofften Reaktionen bei den betroffenen Arbeitnehmern nach recht kurzer Zeit schon ein. Vermutlich ist dies auf drei Ursachen zurückzuführen:

Erstens ist das "Gelderlebnis" einer ausbezahlten Erfolgsbeteiligung ein überzeugendes Argument für den richtigen Weg. Zweitens wird die realisierte Marketing-Strategie von der Wirklichkeit bestätigt und drittens dürfte u.a. ein erheblicher sozialer Druck die Wahrnehmung beeinflussen<sup>76)</sup>. Das Aufrechterhalten dieser euphorischen Phase verlangt erhebliche und dauerhafte Marketing-Aktivitäten, da der Reiz des Neuen relativ schnell verblaßt. Die marketingmäßige Erfassung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer, deren Einbringung in Entscheidungsprozesse (z.B. von Repräsentanten wie AN-Vertretern in Partnerschaftsausschüssen) sowie letztlich der "Verkauf" der Entscheidung als Ergebnis der Berücksichtigung der AN-Interessen, drängt die Mitarbeiter in eine passive Rolle, die von diesen schließlich - wie Erfahrungen zeigen - auch angenommen wird. Die Gefahr, daß die materielle Beteiligung eine normale betriebliche Übung wird, ist offensichtlich. Die "ideologische" Seite der BVB hat sich abgenutzt; ein "Relaunch" durch Marketing-Anstrengungen alleine verspricht wenig Erfolg.

Diese Erfahrung ist für viele Unternehmen, die Modelle der BVB praktizieren, der Grund, die Mitarbeiter aktiver in das Unternehmensgeschehen einzubeziehen, d.h. tatsächlich an Unternehmensentscheidungen zu beteiligen<sup>77)</sup>.

#### 4. Fazit

Das Ziel dieser Untersuchung war, den bislang unbeleuchteten Teil betrieblicher Vermögensbildung etwas zu erhellen und damit von der bloßen Behauptung der Wirkungen weg zur theoretisch fundierten Wirkungsanalyse zu kommen. Da es uns nicht um steuerliche, finanzwirtschaftliche oder gesellschafts- und vermögenspolitische Wirkungen ging, sondern um Verhaltenskonsequenzen und deren Interdependenzen auf die mit der BVB verbundenen einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen, war der Rückgriff auf ein verhaltenswissenschaftliches Instrumentarium notwendig.

Die verhaltenswissenschaftliche Wirkungsanalyse zeigt auf, weshalb von einer lediglich die materielle Seite betonenden BVB allein kaum nennenswerte Wirkungen in der erhofften Weise erwartet werden können. Originären Einfluß vermag die BVB lediglich auf die Bleibeentscheidung von sicherheitsorientierten Individuen auszuüben. Diese Wirkung läßt sich jedoch kaum mit den Leistungszielen einer Unternehmung in Einklang bringen.

Ein weiteres Anliegen dieser Unternehmung war, die Komplexität der Problemstellung soweit zu reduzieren, daß man mittels eines methodischen Instrumentariums in der Lage ist, zur empirischen Prüfung der theoretisch behaupteten Zusammenhänge zu kommen. Die Problemstellung ist allerdings so vielschichtig, daß auch die Meßinstrumente auf die unterschiedlichen Fragestellungen anwendbar sein müssen. Dies hat zur Folge, daß neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Verfahren verwendet werden müssen, die der sozialwissenschaftlichen Verhaltensforschung entstammen. Eine weitere Konsequenz dieser Vielschichtigkeit ist, daß man als Ergebnis nicht auf einen Vergleich zweier Maßgrößen zurückgreifen kann, sondern jedes Segment für sich zu vergleichen hat. Das sich daraus ergebende Bild läßt möglicherweise einfache Vergleiche ("besser -

schlechter") nicht mehr zu. Diese differenziertere Analyse braucht jedoch nicht als nachteilig angesehen zu werden.

Ein zweites Problem, das sich aus der Struktur einer empirischen Überprüfung ergibt, ist, daß der Umfang und die Unterschiedlichkeit der Meßinstrumente eine einmalige Erhebung praktisch unmöglich machen. Dies ist auch der Grund, weshalb wir für diese Untersuchung (noch) auf die empirische Überprüfung unserer theoretischen Behauptungen verzichten mußten. Der methodische Aspekt gehört mit Sicherheit zu den diskussionsbedürftigsten Teilen dieser Untersuchung.

Die aktuelle politische Diskussion um die betriebliche Vermögensbildung rückt die Problematik, die in diesem Aufsatz behandelt wird, verstärkt in den Mittelpunkt. Die betriebliche Vermögensbeteiligung ist sicherlich ein Faktor, der neben anderen zur Verwirklichung der einzelunternehmensbezogenen Ziele beitragen kann. An verschiedenen Stellen der voranstehenden Untersuchung konnte man aber erkennen, daß die passive Rolle, die dem einzelnen Mitarbeiter zugedacht ist, ein zentrales Hindernis für eine verstärkte Integration der Mitarbeiter und damit für die Zielverwirklichung darstellt. Eine Aktivierung der Mitarbeiter setzt aber voraus, daß man ihre Bedürfnisse ernst zu nehmen gewillt ist und Bedürfnisartikulation strukturell ermöglicht, d.h. Partizipationschancen auf allen denkbaren betrieblichen Ebenen einräumt. Nur so ist es möglich, Bedürfnisverletzungen und Unzufriedenheit in produktive Impulse umzusetzen. Nun ist Partizipation (Basis- und Leitungspartizipation) allein sicherlich noch kein hinreichender Garant für die Zielverwirklichung. Die Chancen hierzu werden mit ihr jedoch erkennbar größer.

Fußnoten:

1. Vgl. dazu die Überlegungen der Bundesregierung, den Förderungsbetrag für Vermögensbildung von derzeit DM 624,00 auf DM 936,00 zu erhöhen, soweit dadurch eine Beteiligung am Produktivvermögen erworben wird (StZ Nr. 21 v. 27.1.1983, S. 1; Jahreswirtschaftsbericht der Bundesregierung; o. Verf.; manager magazin 4/85). Vgl. dazu auch den Gesetzesentwurf der Niedersächsischen Landesregierung zur Vermögenspolitik (StZ v. 5.6.1982, S. 14; Bundesrat-Drucksache 239/82) und die Vorschläge der sog. "Albrecht-Kommission" (Handelsblatt Nr. 41 vom 28.2.1983, S. 4). Eine ausführliche Interpretation gibt BREUEL (1984).
2. Sachverständigenrat (1972, S. 165; Ziff. 516).
3. AGP: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft
4. GIZ: Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit
5. Vgl. GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 27 f), dieselben (1983, S. 31), GOTTSCHALL (1982, S. 130). LONG (1978, S. 31) schätzt für die Zeit bis Ende der 70er Jahre, daß ca. 200 US-amerikanische Unternehmen "employee ownership" praktizieren. In einem neueren Beitrag veranschlagt GIBSON (1983, S. 18) mehr als 4000 Firmen, darunter das siebtgrößte Stahlwerk der USA mit einem Jahresumsatz von 1,2 Mrd. US Dollar (Weirton Steel).
6. Vgl. GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 27). Die Beteiligung in Form von Belegschaftsaktien dominiert eindeutig; von 773.000 von BVB betroffenen Mitarbeitern sind 676.000 Belegschaftsaktionäre (vgl. ebenda, S. 41ff; vgl. dazu auch die VDMA-Studie von W. FACH, 1979). - Vgl. GUSKI/SCHNEIDER (1983, S. 82): Kapitalgesellschaften haben einen Anteil von 75,2 %, davon 29,7 % AG. - Zur Bedeutung der Belegschaftsaktie vgl. z.B. PETERSEN (1968, S. 6).

7. Vgl. dazu KIRSCH (1977, S. 141 f.).
8. Vgl. die Synopse bei GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 168 ff.) und FACH (1979).
9. Bspw. von GUSKI (1970), PULTE (1973).
10. So kritisiert bspw. BITZ (1971, S. 23), daß präzise Angaben über die BVB verfolgten Ziele in der Literatur fehlen. Seine eigene Zielanalyse fällt allerdings recht einseitig aus; der gesamte Bereich der verhaltensbezogenen Wirkungen wird ignoriert (ebenda, S. 25 ff.); ähnlich einseitig fällt auch die Zielanalyse bei MÜCKL (1975, S. 14) aus. - SCHANZ/RIEKHOF (1982, S. 7) sprechen auch wegen der partizipativen Aspekte von einem Fernziel der Forschung.
11. Eine der Ausnahmen bildet die Untersuchung von CABLE/FITZROY (1979).
12. Vgl. hierzu bspw. die Darstellung bei BERTHEL (1979, S. 272). - Auch STEINBRENNER (1974), der vorgibt, die Erfolgswirksamkeit existierender Mitbestimmungs- und Vermögensbildungspläne beurteilen zu wollen, gelingt es nicht, eine fundierte theoretische und empirische Begründung zu liefern; stattdessen wird auf den "didaktischen Wert" (S. 16), auf die (vermeintlichen) "Interessen der Betroffenen" (S. 111 ff.) Bezug genommen.
13. BÖHM (1951, S. 24).
14. So der Titel der umfassenden Arbeit von BACKHAUS (1979). Zur Unterscheidung von partizipativer und nichtpartizipativer Firma vgl. Derselbe, S. 203 ff.
15. Vgl. etwa die Überlegungen von ROBINSON (1934), STIGLER (1951) u.a.

16. Vgl. COASE (1937, S. 390).
17. Vgl. BAVELAS
18. Vgl. LAWRENCE/SMITH (1935)
19. Vgl. MORSE/REIMER (1956)
20. Vgl. WHYTE (1955)
21. Vgl. WILLGERODT et al. (1971, S. 327).
22. WILLGERODT et al. (1971, S. 328).
23. Vgl. GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 32).
24. Vgl. BERTHEL (1979, S. 252); vgl. auch die Zielkataloge bei BITZ (1971, S. 25ff.) und MÜCKL (1975, S. 14, 110).
25. Vgl. bspw. GAUGLER (1977, S. 13) und GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 21)
26. Vgl. z.B. SCHLOTTER (1974, S. 23).
27. So ein von PIITZ (1974, Vorwort) vorgetragenes Zitat der IG-Metall.
28. Zur Terminologie vgl. BARNARD (1966).
29. SCHOLL/BLUMSCHEIN (1982, S. 960) schlagen drei Grundformen der Bedürfnisbefriedigung vor:  
(1) Allgemeine Regelung; (2) Marketing; (3) Partizipation
30. Wir knüpfen hier an die Unterscheidung von HIRSCHMAN (1974) an.
31. Vgl. SCHOLL/BLUMSCHEIN (1982, S. 962).
32. Vgl. VROOM (1964).

33. Vgl. SCHANZ (1977, S. 56).
34. MARCH/SIMON (1977, S. 81).
35. SCHANZ (1978, S. 88).
36. LEWIN (1963, S. 271ff.).
37. Vgl. SCHANZ (1977, S. 182ff.).
38. Vgl. beispielhaft LAWLER (1971).
39. Vgl. ANTONI (1984a).
40. Vgl. ebenda. Das Beispiel der Fa. Ufer zeigt, daß eine Erfolgsbeteiligung schon nach wenigen Jahren den Eindruck des Besonderen verlieren und als Selbstverständlichkeit (miß-)verstanden werden kann.
41. Vgl. ANTONI (1984b).
42. Vgl. ebenda.
43. Vgl. z.B. FRIEDRICHS (1973, S. 175f.).
44. Vgl. insbesondere die bereits zu den Klassikern der Mitbestimmungsdiskussion zählende Arbeit von DAHRENDORF (1965). - Vgl. aber auch RIEKHOF (1984, insbesondere S. 183ff.).
45. Vgl. HIRSCHMAN (1974).
46. Hier verstanden i.S. einer Gesamtzufriedenheit; vgl. LAWLER (1973, S. 74).
47. Vgl. PORTER (1961).
48. Vgl. SMITH et al. (1969).
49. Vgl. FISCHER/LÜCK (1972).



50. NEUBERGER/ALLERBECK (1978).
51. Vgl. hierzu prinzipiell LEWIN (1963, S. 271ff.).
52. Vgl. MARCH/SIMON (1977, S. 89).
53. Vgl. GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 56f.) und (1983, S. 213).
54. Vgl. MARCH/SIMON (1976, S. 89).
55. Vgl. GUSKI/SCHNEIDER (1983, S. 111).
56. Vgl. z.B. HOVLAND, C.J./WEISS, W. (1951, S. 635ff.),  
TRIANDIS (1975, S. 258).
57. Vgl. z.B. die Ansätze bürokratischer Organisationen bei  
MAYNITZ (1971).
58. Vgl. KIESER/KUBICEK (1983, S. 317ff.).
59. Diesem Problemkreis kann hier allerdings nicht nachge-  
gangen werden.
60. Vgl. SCHANZ (1978, S. 82ff.).
61. Diese Annahme ist notwendig, um einigermaßen sinnvoll  
abgegrenzt über die Wirkung von BVB auf die individuelle  
Leistungsbereitschaft sprechen zu können.
62. Vgl. ATKINSON (1975, S. 367).
63. Vgl. z.B. McCLELLAND (1973, S. 180).
64. Vgl. LAWLER (1973, S. 49ff.), SCHANZ (1978, S. 87ff.).
65. Siehe GUSKI/SCHNEIDER (1977, S. 64ff. bzw. 1983, S. 124ff.),  
wo die verschiedenen Modelle analysiert werden.
66. Vgl. z.B. das Modell der Franz Klingelthall oHG, Paderborn,  
(dargestellt in: ESSER/FALTLHAUSER, 1974, S. 89ff.) oder  
der Fa. Wilkhahn (dargestellt in: ANTONI, 1982, S. 50ff.).

67. Vgl. das Beispiel der Fa. Ufer in ANTONI (1984).
68. Vgl. z.B. RIEKHOF (1984, S. 161ff.): sog. "free rider problem"
69. Vgl. CABLE/FITZROY (1979).
70. Vgl. ebenda, S. 15ff..
71. Vgl. S. 17f. und S. 22ff..
72. Vgl. ebenda, S. 13.
73. Mögliche Streitfragen können sich auf den Umfang dessen, was als Arbeitsvergütungen bezeichnet wird, beziehen: Sind z.B. Kosten der Aus- und Fortbildung Arbeitsvergütungen? Ist nur der reine Nettoverdienst gemeint? - Vgl. z.B. WEBER (1980, S. 40f.).
74. Vgl. zur "corporate identity" z.B. BIRKIGT/STADLER (1980).
75. Vgl. NICKLISCH (1928).
76. Hierfür sprechen die Ergebnisse der Studien von ASCH (1969, S. 57ff.), vgl. auch MILGRAM (1964, S. 137ff.).
77. Vgl. das Beispiel der Fa. Ufer, Landau bei ANTONI (1984a).

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- ANTONI, M.** (1982): Arbeitseinstellungen in Unternehmen mit partizipativen und nicht-partizipativen Strukturen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; Göttingen.
- ANTONI, M.** (1984a): Partizipative Unternehmensführung; in: Harvard Manager, Nr. III/1984, S. 100-107.
- ANTONI, M.** (1984b): Arbeitsgestaltung mit dem Job Diagnostic Survey; in: WiSt 3/1984, S. 137-140.
- ASCH, S.** (1969): Änderung und Verzerrung von Urteilen durch Gruppen-Druck; in: Irle, M. (Hrsg.); Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied, S. 57-73.
- ATKINSON, J.W.** (1975): Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart.
- BACKHAUS, J.** /1979): Ökonomik der partizipativen Unternehmung, Tübingen.
- BADER, E.** (1975): From Profit-Sharing to Common Ownership; in: Vanek, J. (Ed.); Self Management, Economic Liberation of Man; Baltimore.
- BARNARD, C.** (1966): The Functions of the Executives; 17. Ed., Cambridge/Mass.
- BELLAS, C.J.** (1972): Industrial Democracy and the Worker-owned Firm. A Study of 21 Plywood Companies in the Pacific Northwest; New York u.a.
- BERTHEL, J.** (1979): Personal-Management; Stuttgart.
- BIRKIGT, K. und STADLER, M.M.** (1980): Corporate Identity; Landsberg/Lech.
- BITZ, M.** (1971): Pläne und Maßnahmen zur Vermögensbildung; Köln u.a.
- BÖHM, F.** (1951): Das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeiter im Betrieb; ORDO Bd. 4, S. 21ff.
- BREUEL, B.** (1984): Arbeitnehmer am Produktivkapital beteiligen; in: Handelsblatt Nr. 219 vom 16./17.11.1984, S. 23.
- BUNDESRAT-DRUCKSACHE** (1982): 239/82; Entwurf eines Vermögensbildungsgesetzes zur Förderung von Arbeitnehmerbeteiligungen am Produktivvermögen, Gesetzesantrag des Landes Niedersachsen.

- CABLE, J.R. und FITZ ROY, F.R. (1979):** Kooperation und Produktivität: Einige Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland; Berlin.
- CABLE, J.R. und FITZ ROY, F.R. (1979):** Productivity, Efficiency Incentives and Employee Participation: A Study of West Germany Firms; Warwick Economic Research Papers 145, May.
- COASE, R.H. (1937):** The Nature of the Firm; in: *Economica*, N.S. 4, S. 386-405.
- DAHRENDORF, R. (1965):** Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung; München.
- ESSER, K. und FALTSHAUSER, K. (1974):** Beteiligungsmodelle; München.
- FACH, W. (1979):** Mitarbeiter-Beteiligung im Maschinenbau (Hrsg. VDMA); Frankfurt/M.
- FISCHER, L. und LÜCK, H.E. (1972):** Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ); in: *Psychologie und Praxis* Nr. 16.
- FRIEDRICHS, J. (1973):** Methoden empirischer Sozialforschung; Reinbek.
- GAUGLER, E. (1977):** Geleitwort zu GUSKI/SCHNEIDER; S. 12 f.
- GAUGLER, E. (1983):** Vermögensbildung und Kapitalbeteiligung: So funktioniert es in der Praxis; in *Management Wissen* Nr. 8, S. 57-59.
- GHORPADE, J. (1973):** Organizational Ownership Patterns and Efficiency; in: *The Academy of Management Journal* 16, No. 1, S. 138-148.
- GIBSON, Th. (1983):** Arbeiten für den eigenen Profit; in: *Die Zeit* Nr. 34 vom 19.8.1983, S. 18.
- GUSKI, H.G. (1971):** Ausgewählte Modelle betrieblicher Vermögensbeteiligung; in: *Berichte des Deutschen Industrieinstituts zur Sozialpolitik*; 5. Jg., Nr. 9.
- GUSKI, H.G. und SCHNEIDER, H.J. (1977):** Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Bestandsaufnahme; Köln.
- GUSKI, H.G. und SCHNEIDER, H.J. (1983):** Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis; Köln.
- HIRSCHMAN, A. (1974):** Abwanderung und Widerspruch; Tübingen.

- HOVLAND, C.J. und WEISS, W.** (1951): The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness; in: Public Opinion Quarterly 15; S. 635-650.
- KIESER, A. und KUBICEK, H.** (1983): Organisation; 2. Auflage, Berlin - New York.
- KIRSCH, W.** (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse; 2. Aufl., Wiesbaden.
- LAWLER, E.E.** (1973): Motivation in Work Organizations; Monterey Cal.
- LAWRENCE, L.C. und SMITH, P.C.** (1955): Group Decision and Employee Participation; in: Journal of Applied Psychology Vol. 39.
- LEWIN, K.** (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften; Bern/Stuttgart.
- LIKERT, R.** (1932): A Technique for the Measurement of Attitudes; in: Archives of Psychology, Nr. 140, S. 1-55.
- LONG, R.J.** (1978): The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance; in: Human Relations 31, No.1, S. 29-48.
- MARCH, J.G. und SIMON, H.A.** (1977): Organisation und Individuum; Wiesbaden.
- MAYNTZ, R.** (Hrsg.) (1971): Ansätze bürokratischer Organisationen; 2. Aufl., Köln/Berlin.
- MCCLELLAND, D.C.** (1973): Business Drive and National Achievement; in: LEAVITT, H.J./PONDY, L.R. (Eds:), Readings in Managerial Psychology, 2nd ed., Chicago/London.
- MILGRAM, S.** (1964): Group Pressure and Action Against a Person; in: Journal of Abnormal and Social Psychology, No. 69, S. 137-143.
- MORENO, I.L.** (1974): Die Grundlagen der Soziometrie; 3. Aufl., Opladen.
- MORSE, N.C. und REIMER, E.** (1956): The Experimental Manipulation of a Major Organizational Variable; in: Journal of Abnormal and Social Psychology Vol. 52.
- MÜCKL, W.J.** (1975): Vermögenspolitische Konzepte in der BRD, Analyse der Ziele, Mittel und Wirkungen; Göttingen.
- NEUBERGER, O. und ALLERBECK, M.** (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit; Bern/Stuttgart/Wien.
- NICKLISCH, H.** (1928): Grundfragen für die Betriebswirtschaft; Stuttgart.

- PETERSEN, K.** (1968): Die Belegschaftsaktie; Berlin.
- PITZ, K.H.** (Hrsg.) (1974): Das Nein zur Vermögenspolitik. Gewerkschaftliche Argumente und Alternativen zur Vermögensbildung; Reinbek.
- PORTER, L.W.** (1961): A Study of Perceived need Satisfaction in Bottom and Middle Management; in: Journal of Applied Psychology, 45.
- PULTE, P.** (1973): Vermögensbildung, Vermögensbeteiligung; Berlin.
- RIEKHOF, H.-Chr.** (1984): Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte. Methodische Probleme, theoretische Perspektiven und exemplarische Fallstudien; Wiesbaden.
- ROBINSON, A.** (1934): The Problems of Management and the Size of the Firm; in: Economic Journal, S. 242 ff.
- SACHVERSTÄNDIGENRAT** (1972): Zur Begutachtung der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: "Gleicher Rang für den Geldwert" (Jahresgutachten 1972(73); Stuttgart.
- SMITH, P.C.** und **KENDALL, L.M.** / **HULIN, C.L.** (1969): The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement; Chicago.
- SCHANZ, G.** (1977): Grundlagen der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre; Tübingen.
- SCHANZ, G.** (1978): Verhalten in Wirtschaftsorganisationen; München.
- SCHANZ, G.** und **RIEKHOF, H.Ch.** (1982): Unternehmensverfassungen mit partizipativen Elementen; Manuskript Göttingen.
- SCHLOTTER, H.G.** (1974): Systemstabilisation durch Vermögenspolitik; Berlin.
- SCHOLL, W.** und **BLUMSCHEIN, H.** (1982): Mitbestimmung und Bedürfnisbefriedigung der Arbeitnehmer; in: ZfbF 34 Jg. (1982), Heft 11, S. 959-978.
- STEINBRENNER, H.P.** (1974): Arbeitspartizipation; Frankfurt/Zürich.
- STIGLER, G.J.** (1951): The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market; in: Journal of Political Economy Vol. 59.
- TRIANDIS,** (1975): Einstellungen und Einstellungsänderungen; Weinheim/Basel.
- VROOM, V.H.** (1964): Work and Motivation; New York u.a.

- WEBER, H.K.** (1980): Wertschöpfungsrechnung; Stuttgart.
- WHYTE, W.F.** (1955): Money and Motivation; New York.
- WILLGERODT, H. / BARTELT, K. / SCHILLER, U.** (1971): Vermögen für alle. Probleme der Bildung, Verteilung und Werterhaltung des Vermögens in der Marktwirtschaft; Düsseldorf/Wien.