Das Dilemma des agilen Homo Oeconomicus für Unternehmen



Bitte übertreten Sie die Linie zum Erfolg und werden Sie agil, heute noch!

In der Unternehmenswelt gehört aktuell der Begriff der Agilität zu den "Must Haves", um der Schnelllebigkeit der Unternehmensprodukte und der Unternehmensumwelt Herr zu werden. Daneben wird Agilität in Zusammenhang mit Unternehmensstrukturen in Verbindung gebracht, die besonders innovativ und flexibel auf unvorhersehbare Marktänderungen reagieren können. Dies wird mit flachen Hierarchien und Selbstorganisationsmodellen in Beziehung gebracht. Auf die Mitarbeiterebene projiziert, wir dabei dem einzelnen Mitarbeiter per se die Agilität zugesprochen; wer sie nicht besitzt, soll sie gefälligst erwerben, wer sie bereits verinnerlicht hat - umso besser. Was es aber letztendlich heißt, wenn hierarchische auf agile Strukturen ohne einer klaren Abgrenzung treffen, bleibt oft offen. Agilität ist dabei nicht nur die schnelle Anpassungsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit, auch ein neuer Jargon der Führungskultur hält damit Einzug: Flache Hierarchien, demokratische Entscheidungswege, interdisziplinäre Teamstrukturen und intrinsische Motivationstreiber - der Unternehmer im Unternehmen. Das heißt, dass sich seit Jahrzehnten etablierte Strukturen der Hierarchie und des Befehls und Gehorsams in Zusammenarbeitsgefüge umwandeln müssen. Zu den etablierten Strukturen zählt auch das in den Wirtschaftswissenschaften vorherrschende Menschenbild des Homo Oeconomicus. Dieser wird nunmehr mit Strukturen konfrontiert, die langjährig gewachsenen, ihm zuträglichen Kulturen entgegen stehen. Der agile Homo Oeconomicus wird dabei zum Dilemma für Unternehmen.

Das Menschenbild des Homo Oeconomicus will zu seinem eigenen Vorteil gelangen und agiert mit List und Tücke, wie es Williamson (1985) beschreibt. Diese theoretischen Annahmen des Homo Oeconomicus, die das Verhalten des Menschen für die Wirtschaftswissenschaft erklärbar machen, bleiben nicht nur in der Theorie verankert. Studien belegen, dass unter Studierenden der Wirtschaftswissenschaften auf Basis der theoretischen Annahmen Rund um den Homo Oeconomicus eigennützigere Verhaltensweisen erkennbar sind, als vergleichsweise bei Studierenden anderer Fachrichtungen (z. B. Frey/Humbert/Schneider 2010; Adler 2002). Das Menschenbild des Homo Oeconomicus, so heißt es, ist durchaus für den realen unternehmerischen Alltag geeignet. Vor den Hintergrund dieser Aussage werden die darauf zurückzuführenden realen Verhaltensweisen begründet und Unternehmensstrukturen sowie Anreizmodelle im Unternehmen installiert. Resultierend führt das intensive Befassen mit dem Verhaltensmuster des Homo Oeconomicus zu einer Verankerung der charakteristischen Züge dieses Menschenbildes bei der Person selbst (Morgenstern 1972). Auch wenn spätere Ausführungen des Menschenbildes in der Ökonomie, den Menschen mit all seinen Anomalien in den Mittelpunkt stellen (vgl. z. B. Kahnemann/Tversky 1979) und die Neuroökonomie Beweise für unbewusste Entscheidungen und Emotionen liefert, bleibt ein Nebenprodukt für die Managementlehre erhalten: In der Managementausbildung erlernte Verhaltensmuster des Nutzenmaximierens und des Handelns basierend auf dem eigenen Vorteil, werden in die Praxis übersetzt und dort gelebt. Bereits Mc Gregor (1966) präsentiert ein Führungsbild, welches durch das Führen unter "homo oeconomischen" Bedingungen, den Geführten kaum eine Wahl lässt, als ein Ebenbild des Homo Oeconomicus zu werden.

In der aktuellen unternehmerischen Realität treffen diese Verhaltensmuster auf die im Vorfeld beschriebenen agilen Leitbilder und

Visionen. Was passiert in einem Unternehmen, wenn der Homo Oeconomicus plötzlich agil werden und in interdisziplinären Teams zur Höchstform auflaufen soll? Welcher Voraussetzungen bedarf es, damit der Homo Oeconomicus agil wird?

Basierend auf den Erkenntnissen zum Verhalten des Homo Oeconomicus, ist dessen Ziel, den eigenen Nutzen zu maximieren. Basierend auf den Erkenntnissen zu agilen Organisationen ist das Ziel, Zusammenarbeitsstrukturen zu schaffen. Diese Polarität kann zu Problemen führen. Zwei mögliche Lösungsszenarien lassen sich daraus ableiten: (1) Die Zusammenarbeitsstrukturen im Unternehmen werden auf Basis des Eigennutzens beibehalten und etabliert, so dass der Einzelne gründend auf eigenen Vorteile im Team kooperiert, oder (2) das Menschenbild des Homo Oeconomicus wird überdacht. Zusammengefasst: Die Strukturen bleiben zugunsten des Homo Oeconomicus bestehen (1) oder der Homo Oeconomicus ändert sich zugunsten der Zusammenarbeitsstrukturen (2).

Strukturen zugunsten des Homo Oeconomicus bleiben bestehen

Aufgrund der kurzfristigen Umsetzbarkeit werden die Anpassung und das Beibehalten der Strukturen des Homo Oeconomicus oftmals bevorzugt. Dementgegen stehen aber bereits die Erkenntnisse aus der Tragik der Allmende. Die Wege des reinen Eigennutzens, des Ertragmaximierens sowie Trug und List gegen andere, werden über kurz oder lang wider eines gemeinsamen Unternehmenszieles und dem langfristigen Unternehmensbestehen verlaufen. Am Beispiel von leer gegrasten Schafsweiden verdeutlicht Garret Hardin bereits 1968, wie Eigennutz nicht immer zum Allgemeinnutz führt. Übertragen auf die Unternehmenswelt führen Eigennutzenstrukturen langfristig auch in Teams zu unüberwindbaren Barrieren und zum Scheitern. Neben den gemeinsamen Unternehmenszielen und der gemeinsamen Unternehmensstrategie werden heruntergebrochene Teamziele mit Wettbewerbsanreizen für den Einzelnen und im Team zu einem ?Kastendenken? und dies wird unweigerlich auch innerhalb eines Unternehmens zu Chaos führen. Informationen und Wissen bleiben in den Teams verborgen, bis sich durch entsprechende Anreize ein Teilen dieser Ressourcen für das jeweilige Team lohnt. Außer Acht gelassen werden dabei Kosteneffekte durch das Nutzen von Synergien. In der Folge gipfelt dies in der Entwicklung von gleichen beziehungsweise ähnlichen Produkten oder führt zu der bewussten Schaffung von Nachteilen für die Konkurrenten-Teams sowie der nicht-effizienten Nutzung von Poolressourcen (z. B. gemeinsame IT-, Kommunikations- und Marktforschungsabteilungen, etc.), also Ressortegoismus zum einen und individueller Egoismus, welcher durch bestimmte Anreize verstärkt wird, zum andern. Für den agilen Homo Oeconomicus ist ein Ressortegoismus im Team noch schneller und sehr effizient realisierbar, indem bestimmte Regeln durch flache Hierarchien und Selbstorganisation außer Kraft gesetzt werden. Für die einzelne Person reift das Verhaltensmuster des Homo Oeconomicus heran, welches durch extrinsische gesetzte Anreize unterstützt wird. Denn, der agile Homo Oeconomicus ist nur unter bestimmten Bedingungen agil und arbeitet nur dann im Team, wenn er daraus einen eigenen Nutzen ziehen kann. Dies funktioniert am effektivsten und schnellsten, wenn dabei externe Anreizmechanismen zum Einsatz kommen (z. B. Bonuszahlungen, Events und Awards). Aus der Motivationslehre ist allerdings bekannt, dass diese extrinsischen Mechanismen langfristig nicht zur gewünschten Bindung und auf der Metaebene zur Zusammenarbeit führen. Sogar vorhandene intrinsische Motivation kann dadurch vollständig verdrängt werden (Frey/Osterloh 2002). Das heißt für das Unternehmen, dass immer aufwendigere, spektakuläre und höherwertigere Mechanismen zum Einsatz kommen müssen, da sich die extrinsischen Motivationsmechanismen in der Wahrnehmung des einzelnen nivellieren. Als Alternative sucht der Einzelne die Maximierung seines Eigennutzens an anderer Stelle, im Austritt aus dem Team und dem Unternehmen. Im Extremfall liefert sich das Unternehmen dem Homo Oeconomicus aus.

Strukturen der Zusammenarbeit durch ein Umdenken des Menschenbildes werden geschaffen

Eine Lösung für das Dilemma, hervorgerufen durch die Änderungen der Strukturen zugunsten des Homo Oeconomicus, bietet das Überdenken des zugrunde liegenden Menschenbildes und damit einhergehend eine Veränderung der unternehmerischen Strukturen. Zusammenarbeit und somit Kooperation sind die Schlüsselbegriffe, die in Verbindung mit den agilen Strukturen der Unternehmenswelt in Verbindung gebracht werden. Auch hier lässt sich aus der Forschung zu Allgemeingütern lernen. Am Beispiel von Fischfang auf offenen Meeren oder Wasserleitungssysteme zeigt sich, dem Menschen können mehr Facetten zugesprochen werden als nur Eigennutz. Elinor Ostrom (z. B. 1990, 1998, 2000) weist auf ein Menschenbild hin, welches weg von egoistischen

Verhaltensweisen und eigennützigen Strukturen agiert. Besonders ins Augenmerk gerät Ostroms "Kooperateur unter bestimmten Bedingungen". Demzufolge sind Menschen grundsätzlich bereit, zusammen zu arbeiten. Faszinierend dabei ist, dass dies unter bestimmten Bedingungen sogar geschieht, auch wenn dadurch Nachteile für den Einzelnen zum Vorteil der Gruppe entstehen. Aus späteren Studien (z. B. Frey/Meier 2004) geht hervor, dass sich 60 bis 70 Prozent aller Menschen nach einem konditional kooperativen Muster verhalten. Bislang etablierte Strukturen zugunsten des Homo Oeconomicus verhindern im Unternehmen das Auftreten des Kooperateurs unter bestimmten Bedingungen. Somit ist ein Überdenken beziehungsweise eine Änderung der Anreize und Strukturen, die das Menschenbild des Homo Oeconomicus intensivieren notwendig. Denn die vorherrschenden strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen beeinflussen die motivationalen Gegebenheiten des Einzelnen und die individuelle Wahrnehmung als auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Primär kooperativ eingestellte Personen eignen sich eigennutzenmaximierende Handlungsmuster durch die Anwesenheit von Strukturen, die das Menschenbild des Homo Oeconomicus unterstützen an und umgekehrt. Es gilt somit eine Struktur der Zusammenarbeit im Unternehmen zu etablieren und das Gesamtziel des Unternehmens darauf auszurichten.

Die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit gründen auf sozialen Normen - genauer gesagt, Vertrauen, einer weitläufigen Reputation der Vertrauenswürdigkeit des Einzelnen, Fairness und einem positiven gegenseitigem Verhalten. Dabei schaffen die Normen Sicherheit und Stabilität und geben dem Menschen eine Art impliziten Handlungskatalog vor, auf welchen unbewusst im Miteinander zurückgegriffen werden kann. Sind diese Eigenschaften in der Gruppe - im Unternehmen - vorhanden, dann verstärken sie sich gegenseitig und vertiefen sich im Laufe der Zeit. In diesem Zusammenhang steht auch die Zusammenarbeit in agilen Teams auf dem Fokus der Herausbildung dieser sozialen Normen als Basis der sozialen Interaktion. Dies impliziert bereits eine langfristige Ausrichtung, da die besagten Normen nur langfristig in einem Team aufgebaut werden können. Auf die Unternehmensebene bezogen, stellen sich zwei Säulen als elementare Träger der Zusammenarbeit nach Ostrom dar und helfen, den Aufbau dieser Normen zu vereinfachen. Dabei werden Steuerungsmechanismen, welche die **Partizipationsmöglichkeiten (formell und informell)** unterstützen, in Kombination mit Verfahrensmechanismen angewandt, welche die **Regeln der Zusammenarbeit (formell und informell)** aufgreifen. Dem Unternehmen bietet sich folgender praktische Handlungskatalog:

Regeln der Zusammenarbeit werden durch einen transparenten Informationsfluss unterstützt. Im Besonderen vorhandene Kommunikationsregeln fördern in Kombination mit Konfliktlösungsmechanismen die Zusammenarbeit. Hervorgehoben wird zum Beispiel die Face-to-Face-Kommunikation, welche durch das Offenlegen der Gesichtszüge und Bewegungen hilft vertrauenswürdige von vertrauensunwürdigen Personen zu unterscheiden. Ein etabliertes Monitoringsystem dient dabei als ständiger Überwachungsmechanismus, welcher der Zusammenarbeit entgegenlaufendes Verhalten aufdeckt. Zudem trägt das System dazu bei, den Regelprozess in iterativen Schleifen zu hinterfragen und anzupassen. Werden die erlassenen Regeln nicht befolgt, wird das Fehlverhalten beziehungsweise das nicht-kooperative Verhalten durch bestimmte Handlungen in unterschiedlichen Eskalationsstufen sanktioniert.

Partizipationsmöglichkeiten haben einen positiven Effekt auf die bestehenden Regeln der Zusammenarbeit. Mitbestimmung und Teilnahme, dies gilt auch für den Erlass und die Erstellung von neuen beziehungsweise zu ändernden Regeln und Regularien, verstärken die Akzeptanz und die motivationalen Faktoren sowie Strukturen aus der Empowerment-Lehre (z. B. Spreitzer 1995). Somit ist immer entscheidend, dass alle am Prozess Beteiligten diesen wahrnehmen und aktiv ihren Beitrag leisten. Gleichzeitig ergibt sich dadurch eine erhöhte Selbstbestimmung. Das heißt, der Einzelne nimmt seinen Wertbeitrag vermehrt im Team wahr, wenn dieser vom Team geschätzt wird.

Denken und Handeln ist stets langfristig ausgerichtet. Allen langfristig erfolgreichen und auf Dauer bestehenden Systemen, wie sie in der Forschung Ostroms beschrieben werden, ist eines gemein: Die Partizipationsmöglichkeiten und die Regeln der Zusammenarbeit sind bei allen vorhanden und dienen somit auch für Unternehmen im Agilitätsmodus als Erfolgskriterien.

Bitte übertreten Sie die Linie zum langfristigen Unternehmenserfolg und werden Sie kooperativ unter gemeinsam geschaffenen Bedingungen!

Das Dilemma des agilen Homo Oeconomicus für Unternehmen kann also aufgelöst werden, indem Strukturen der Zusammenarbeit

geschaffen werden, die abseits eines eigennutzenmaximierenden Menschenbildes funktionieren. Partizipationsmöglichkeiten und Regeln der Zusammenarbeit bieten eine Grundlage zur Reifung sozialer Normen, die eine Zusammenarbeit fortwährend intensivieren. Das Bild von einem agilen Kooperateur, welcher fern von interner Konkurrenz und Marktmechanismen den langfristigen Erfolg der Gesamtorganisation fokussiert, wird geschaffen. Die Koordination von sozialen Normen und Rahmenbedingungen generiert Zusammenarbeit unter dem Fokus des gemeinsamen Unternehmenserfolgs. Dies leitet Implikationen für die Theorie der Unternehmung, hin zu einem kollektiven Unternehmen ab. Die Begründung des Unternehmens ergibt sich dabei nicht aus der Gewinnmaximierung, sondern auf der Basis von Maximierung der internen Zusammenarbeit.

Literatur

Adler, P. S. (2002): Corporate Scandals: It's Time for Reflection in Business Schools, Academy of Management Executives, Vol. 16 No. 3, pp. 148-149.

Frey, B. S. - Humbert, S. - Schneider, F. (2010): What is Economics? Attitudes and Views of German Economists, in: Journal of Economic Methodology, Vol. 17 No. 3, pp. 317-332.

Frey, B. S. - Meier, S. (2004): Social Comparisons and Pro-Social Behavior: Testing ?Conditional Cooperation? in a Field Experiment, in: American Economic Review, Vol. 94 No. 5, pp. 1717-1722.

Frey, B. S. - Osterloh, M. (2002): Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2. Aufl., Wiesbaden.

Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, American Sociological Review, Vol. 25 No. 2, pp. 161-178.

Kahnemann, D - Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, Econometrica, Vol. 47 No. 2, pp. 263-291.

McGregor, D. (1966): The Human Side of Enterprise, in W. G. Bennis & E. H. Schein (Eds.), From Leadership and Motivation. Essays of Douglas McGregor (pp. 3-20), Cambridge.

Morgenstern, O. (1972): Descriptive, Predictive and Normative Theory, Kyklos ? International Review of Social Sciences, Vol. 25 No. 4, pp. 699-714.

Ostrom, E. (1990): Governing the Commons - The Evolution of Institutions for Collective Action, New York.

Ostrom, E. (1998): A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action, American Political Science Review, Vol. 92 No. 1, pp. 1-22.

Ostrom, E. (2000): Collective Action and the Evolution of Social Norms, Journal of Economic Perspectives, Vol. 14 No. 3, pp. 137-158.

Spreitzer, G.M. (1995): Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465**.**

Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York.

Die Autorin



Dr. Nadine Finkbeiner

hat Ihre Promotion an der Universität Witten/Herdecke zum Thema "Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive zur Steuerung von Wissen in Organisationen - Die Ermöglichung von kollektivem Handeln durch soziale Normen" 2016 abgeschlossen. Während ihrer Dissertation war Frau Finkbeiner sowohl am Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik & gesellschaftlichen Wandel der Universität Witten/Herdecke als auch am Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften tätig. Nach Stationen im berufsbegleitenden Studiensegment der Hochschule Aalen und als freie Mitarbeiterin der Porsche Consulting GmbH zum Thema der "Produktiven Wissensarbeit" verantwortet Frau Finkbeiner seit Ende 2014 das Ideenmanagement der Robert Bosch Automotive Steering GmbH. Ihre Interessensschwerpunkte liegen in der Steuerung von Wissen, Kooperation und kollektivem Handeln unter Mitarbeitern sowie der Ideengenerierung in Teams und Unternehmen.