

Forschung Politik

Nils C. Bandelow  
Wilhelm Bleek (Hrsg.)

# Einzelinteressen und kollektives Handeln in modernen Demokratien

Festschrift für Ulrich Widmaier



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
 Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
 Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
 <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Inhalt

<i>Nils C. Bandelow und Wilhelm Bleek</i> Vorwort.....	7
<i>Nils C. Bandelow und Wilhelm Bleek</i> Einleitung.....	9
<i>Heidrun Abromeit</i> Probleme einer Demokratisierung der Europäischen Union – oder: Warum es so schwer ist, einen gemeinsamen Nenner zu finden.....	13
<i>Hendrik Meyer und Klaus Schubert</i> Vom nationalen Wohlfahrtsstaat zum europäischen Sozialmodell?.....	29
<i>Josef Schmid</i> Interessenvermittlung und Policy-Making im europäischen Mehrebenensystem. Vom Korporatismus zum Pluralismus zur organisierten Anarchie?.....	43
<i>Thomas König</i> Das Europäische Puzzle oder: Warum das Europäische Parlament an Macht gewonnen hat.....	59
<i>Diana Schumann</i> Kollektive und individuelle Interessenvermittlung großer Unternehmen im europäischen Mehrebenensystem.....	75
<i>Wilhelm Bleek</i> Der nordamerikanische „Softwood Lumber War“: Unterschiedliche Interessenvermittlung durch Parteien und Verbände in USA und Kanada .....	91
<i>Jörg Bogumil</i> Verwaltungspolitik im Bundesländervergleich – Große Entwürfe statt inkrementalistische Reformen?.....	111

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Monika Mülhausen / Marianne Schultheis

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
 www.vs-verlag.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
 Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel  
 Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
 Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-14877-9

<i>Heiderose Kilper</i>	
Zur Neujustierung von privaten und öffentlichen Interessen in der europäischen Infrastrukturpolitik – das Beispiel der Wasserversorgung.....	123
<i>Nils C. Bandelow</i>	
Unwissen als Problem politischer Steuerung in der Verkehrspolitik.....	139
<i>Uwe Wilkesmann</i>	
Einzelinteressen und kollektives Handeln in Organisationen. Das Dilemma der Steuerung wissensintensiver Arbeit.....	163
<i>Ursula Hoffmann-Lange und Trygve Gulbrandsen</i>	
Die Verankerung der sozioökonomischen Konfliktlinie in den deutschen Eliten.....	187
<i>Werner Voß</i>	
Deutschland im OECD-Vergleich. Ein statistischer Annäherungsversuch.....	209
<i>Lothar R. Waas</i>	
Gemeinwohl – <i>a posteriori</i> oder <i>a priori</i> ? Ein Blick in die politische Ideengeschichte in pluralistischer Absicht.....	239
<i>Erich Weede</i>	
Jenseits von Webers Bürokratietheorie: Einzelinteressen und parteipolitisches Handeln.....	259
<i>Peter Hauptmanns und Hiltrud Niggemann/Barbara Ostendorf und Wolfgang Rogalski</i>	
Einzelinteressen und kollektives Handeln im „Team Widmaier“. Wissenschaft als soziales Ereignis.....	273
<i>Nils C. Bandelow und Wilhelm Bleek</i>	
Einzelinteressen und kollektives Handeln in unterschiedlichen politischen, historischen und kulturellen Kontexten.....	285
Lebenslauf von Ulrich Widmaier.....	297
Schriftenverzeichnis von Ulrich Widmaier.....	299
Autorenverzeichnis.....	309

## Vorwort

Ulrich Widmaier feiert am 22. Januar 2007 seinen 63. Geburtstag. Zum großen Bedauern seiner Freunde, Kollegen, Schüler und Studierenden muss er bereits zu diesem Zeitpunkt aus gesundheitlichen Gründen als Lehrstuhlinhaber für Vergleichende Regierungslehre und Politikfeldanalyse an der Ruhr-Universität Bochum ausscheiden.

Mit dem vorliegenden Band nutzen wir diesen Anlass, um das Werk und die Person Uli Widmaier zu ehren. Alle Beiträge knüpfen an die Perspektive und an Ergebnisse des wissenschaftlichen Werks des Jubilars an. Uli Widmaier hat sich stets zum Ziel gesetzt, wissenschaftliche Erklärungen politischer Varianzen mit großem Informationsgehalt zu finden. Er drängt darauf, zunächst klare und relevante Fragestellungen zu formulieren. Es soll nach möglichst allgemeinen Erklärungen gesucht werden, die idealerweise auf wenigen und plausiblen Annahmen beruhen. Komplexere und fallspezifische Erklärungen lehnt er aber nicht ab. Sie müssen aber jeweils ihren jeweiligen Erklärungsbeitrag verdeutlichen und damit die Notwendigkeit eines Verzichts auf einfachere Modelle legitimieren.

Aus dieser Sicht haben etwa Ansätze in der Tradition des Rational-Choice-Institutionalismus einen besonderen Wert für Uli Widmaier: Sie kommen mit einfachen Annahmen aus und sind daher auf fast alle politischen Phänomene anwendbar. Widmaier leitet aber aus der Eleganz und dem hohen Informationsgehalt dieser Perspektive keinen Ausschließlichkeitsanspruch ab: Er hat stets erkannt, dass auch elegante Erklärungen ihre blinden Flecken haben. Daher ist er offen für Sichtweisen jenseits des Rational Choice. Von dieser Offenheit haben vor allem seine Schüler immer wieder profitiert. Er hat sich etwa für Arbeiten mit lerntheoretischen Zugängen nicht nur interessiert, sondern entsprechende Anliegen von Kandidaten jeweils dazu genutzt, sich selbst intensiv in die verschiedenen Debatten einzudenken. Gleiches gilt auch für seine Bereitschaft zur Integration von historischen Perspektiven in seine Vergleichende Regierungslehre. Unabhängig von der jeweiligen theoretischen Perspektive haben viele Generationen von Studierenden von Widmaiers klarem methodischen Verständnis profitiert. So ist der regelmäßige „Jour Fixe“ seines Lehrstuhls nie zum trockenen Kolloquium verkommen, sondern hat jeweils konstruktive Debatten ausgelöst, von denen alle Teilnehmer deutlich profitieren konnten.

Die Beiträge des vorliegenden Bandes greifen ein zentrales Thema des Werkes von Uli Widmaier auf: das Olsonsche Paradox kollektiven Handelns. Eigeninteressierte Akteure setzen sich danach nicht immer gemeinsam für gemeinsame Ziele ein. Diese Ausgangsthese besticht zunächst durch ihre Klarheit, doch sie erfordert Differenzierungen, wenn man der Vielfalt empirischer Befunde genügen will. Dies gilt etwa für die unterschiedlichen ideengeschichtlichen,

- Reh, Werner, 1995: Quellen- und Dokumentenanalyse in der Politikfeldforschung: Wer steuert die Verkehrspolitik? In: Alemann, Ulrich von (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Methoden: Grundriß für Studium und Forschung. Opladen, 201-259.
- Sabatier, Paul A./Jenkins-Smith, Hank C. (eds.), 1993: Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach. Boulder/CO.
- Sager, Fritz/Kaufmann, Vincent, 2002: Introduction: The Stakes of Transport Policy in Social Science Research, in: German Policy Studies 2/4.
- Schmitter, Phillipe (1979). Interessensvermittlung und Regierbarkeit, in: Alemann, Ulrich von/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Verbände und Staat. Opladen, 92-114.
- Schumann, Diana/Bandelow, Nils/Widmaier, Ulrich, 2005: Administrative Interessenvermittlung durch Koppelgeschäfte: Der Fall der europäischen Elektrizitätspolitik, in: Kohler-Koch, Beate/Eising, Rainer (Hrsg.): Interessenpolitik in Europa (Regieren in Europa 7). Baden-Baden, 227-250.
- Schwarz, Joachim, 1996: Acht Jahre Car Sharing – Zwischenbilanz und Perspektiven, in: Pastowski, Andreas/Petersen, Rudolf (Hrsg.): Wege aus dem Stau: Umweltgerechte Verkehrskonzepte. Berlin/Basel/Boston, 65-76.
- Sieg, Gernot, 2000: Konjunkturpolitik in der Demokratie. München/Wien: Oldenbourg.
- Suntum, Ulrich van, 1986: Verkehrspolitik. München.
- Walther, Michael, 1996: Verkehrspolitik in der Bundesrepublik Deutschland – Verselbständigung und Politische Steuerung. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Tübingen, Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften.
- Wewer, Götrik, 2003: Politikberatung und Politikgestaltung, in: Schubert, Klaus/Bandelow, Nils C. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse. München, 361-390.
- Weyand, Sabine, 1996: Die Vollendung des Binnenmarktes im Güterkraftverkehr. Defizite im Entscheidungsprozeß der EU. Baden-Baden.
- Willke, Helmut, 2005: Welche Expertise braucht die Politik? In: Bogner, Alexander/Torgesen, Helge (Hrsg.): Wozu Experten? Ambivalenzen der Beziehung von Wissenschaft und Politik. Wiesbaden, 45-63.

## Einzelinteressen und kollektives Handeln in Organisationen. Das Dilemma der Steuerung wissensintensiver Arbeit

*Uwe Wilkesmann*

### 1 Einleitung

Ein Grundproblem jeder Organisation ist die Frage, wie Einzelinteressen und kollektive Interessen zusammengebracht werden können (vgl. Widmaier 1978). Das Problem wird in freiwilligen Organisationen und in Unternehmen ganz unterschiedlich gelöst. In freiwilligen Organisationen, wie Interessenorganisationen, Parteien und Vereinen, stimmen – zumindest in der idealtypischen Definition – Einzelinteressen und Kollektivinteressen immer überein. Ein Akteur tritt genau deshalb einer freiwilligen Vereinigung bei, weil sie seine Individualinteressen vertritt. Der Briefmarkensammler tritt deshalb einem Philatelisten-Verein bei, weil er dort Gleichgesinnte trifft. Bei Unternehmen stimmen Einzelinteressen und Kollektivinteressen nie überein. Vielmehr werden die Einzelinteressen durch monetäre und nicht-monetäre Anreize mit den Kollektivinteressen in Übereinstimmung gebracht. Der einzelne Akteur lässt sich sein Interesse abkaufen. Der Opelarbeiter geht nicht jeden Morgen ans Band, weil er so gerne Autos baut, sondern weil er Geld verdienen muss.

Allerdings können auch bei freiwilligen Organisationen ähnliche Probleme auftreten. Je größer und professioneller eine freiwillige Vereinigung wird, desto problematischer ist die Grundannahme der Interessenübereinstimmung (vgl. Wilkesmann et al. 2002). Wiesenthal (1993) hat drei Dilemmata freiwilliger Vereinigungen aufgelistet: (1) Das Trittbrettfahrerproblem bei der Mobilisierung von Mitgliedsbeiträgen, das durch Olsons Logik des kollektiven Handelns begründet ist. (2) Der Konflikt zwischen den Prinzipien demokratischer Repräsentation und administrativer Effektivität (Weitbrecht 1969). (3) Das Dilemma der Aushandlung eines Kollektivwillens bei heterogenem Interesseninput (Offe/Wiesenthal 1980). Diese drei Dilemmata machen deutlich, dass es bei großen und professionellen Vereinigungen durchaus Differenzen zwischen Einzelinteresse- und Kollektivinteresse gibt. Diese werden in der Regel durch eine Hierarchisierung überwunden: Das Trittbrettfahrerproblem wird entweder durch selektive Anreize, die eine Organisationsspitze vergibt, oder durch Überwachung gelöst. Im Normalfall übernimmt ein hierarchisch höher gestellter Agent der Organisation diese Aufgabe. Der Konflikt zwischen demokratischer Willensbil-

dung und administrativer Effektivität wird in der Regel hierarchisch gelöst. Je professioneller eine freiwillige Organisation ist, desto eher setzt sich die Hierarchiespitze top-down durch. In der gleichen Weise werden heterogene Interesseninputs häufig hierarchisch reguliert. Somit passen sich freiwillige Organisationen in der Praxis den Mechanismen der Unternehmen an<sup>1</sup>.

In beiden Organisationsformen wird demnach letztendlich das Koordinationsmittel der Hierarchie benutzt, um Einzelinteressen in kollektives Handeln zu verwandeln. Unternehmen können qua Herrschaft Einzelinteressen in kollektives Handeln einbinden. Große freiwillige Organisationen handeln de facto ebenso. Dieses bewährte Lösungsmuster von Organisationen kommt aber bei wissensintensiver Arbeit an seine Grenzen. Qua Hierarchie kann nicht mehr kollektives Handeln hergestellt werden. Warum dies so ist, wird im nächsten Abschnitt gezeigt. Kollektives Handeln kann bei wissensbasierter Arbeit nur durch institutionalisierte Selbststeuerung entstehen. Wie diese begründet ist, wird im dritten Abschnitt erläutert. Abschließend wird an einem Fallbeispiel aufgezeigt, wie kollektives Handeln institutionalisiert gesteuert werden kann. Zuerst muss aber kurz definiert werden, was wissensintensive Arbeit ist.

## 2 Das Problem kollektiven Handelns bei wissensintensiver Arbeit

Nach der hier verwendeten Definition sei wissensintensive Arbeit eine Tätigkeit,

1. deren Mittel und Zwecke nicht programmiert sind und die deshalb konstitutiv darauf angewiesen ist, dass
2. zum einen der Tausch von Daten oder Informationen und zum anderen die interaktive Generierung neuen Wissens erfolgen.

Im zweiten Teil der Begriffsdefinition wird unter Wissensarbeit eine Tätigkeit verstanden, die zum einen den Tausch von Daten oder Informationen (bei einer Community of Practice) und zum anderen die interaktive Generierung neuen Wissens beinhaltet. Der Tausch von Daten findet z.B. sowohl bei jeder Projektgruppenarbeit statt, bei der alle Teilnehmer etwas beitragen, als auch bei der elektronischen Speicherung von best practices eines Beratungsvorgangs in einer Datenbank einer Unternehmensberatung. Allerdings könnte argumentiert werden, dass diese Definition auf alle Arten von Arbeit zutrifft. Auch und gerade im Taylorismus findet Kopfarbeit statt, die durch den Austausch von Daten und die Generierung von Wissen bestimmt ist. Selbst in der tayloristischen Handarbeit

<sup>1</sup> Es existieren jedoch auch Tendenzen, bei denen sich Unternehmen den Strukturen freiwilliger Organisation annähern (vgl. Wilkesmann et al. 2002).

finden sich noch Rudimente von Datenaustausch, schließlich müssen Arbeiter angeleitet werden und es können Situationen auftreten, die nur durch zusätzlichen Datentransfer gelöst werden können (vgl. Deutschmann 2002: 41). Hier soll Wissensarbeit aber gerade von tayloristischer Arbeit differenziert werden. Aus diesem Grunde wird für ein zusätzliches Definitionskriterium auf eine alte Differenzierung nach March und Simon (1958) (vgl. Romme 2003) zurückgegriffen. Nach March und Simon lässt sich Arbeit anhand der beiden Dimensionen Mittel und Zwecke sowie programmiert oder nicht-programmiert differenzieren. Bei programmierter Arbeit handelt es sich um Routinetätigkeiten, bei nicht-programmierter Arbeit um komplexe und sehr unterschiedliche Arten von Tätigkeiten. Daraus ergibt sich ein Vierfelder-Schema (vgl. Tab. 1). Sind Mittel und Zweck programmiert, dann handelt es sich um eine standardisierte Produktion. Flexible Spezialisierung ist ein Beispiel für eine Arbeitsform, bei der die Mittel programmiert sind, nicht aber die Zwecke. Hochverantwortliche Tätigkeiten, wie z.B. in der Flugsicherung oder am Leitstand eines Kernkraftwerkes, sind Beispiele für Arbeit, deren Zwecke programmiert, deren Mittel aber nicht-programmiert sind. Der letzte Fall, bei dem sowohl Mittel als auch Zwecke nicht-programmiert sind, stellt wissensintensive Arbeit dar (Tab. 1).

Tabelle 1: Typologie der Arbeit (nach March/Simon 1958 und Romme 2003: 702)

		Zwecke	
		programmiert	nicht-programmiert
Mittel	programmiert	standardisierte Produktion	Arbeit bei flexibler Spezialisierung (gut entwickelte Routinen werden benutzt, um auf individuelle Kundenwünsche zu reagieren)
	nicht-programmiert	Arbeit in hoch-verantwortlicher Organisation (z.B. Flugsicherung, Operationsstand von Kernkraftwerken)	wissensintensive Arbeit

Ein Beispiel für wissensintensive Arbeit ist die Generierung neuen Wissens in Projektgruppen. In Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie bei Reorganisationsen werden in der Regel Projektgruppen gebildet, weil ein Individuum

allein nicht alle Informationen besitzt, die zur Lösung des Problems notwendig sind. Neues Wissen ist für die Organisation notwendig, will sie auch zukünftig erfolgreich sein. Aus der Sicht des einzelnen Akteurs muss es aber nicht rational sein, sein Wissen mit den anderen Akteuren in der Projektgruppe zu teilen bzw. gemeinsam mit ihnen neues Wissen zu generieren. Individuell ist die Trittbrettfahrerposition vorteilhaft. Bei einer gemeinsamen Wissensarbeit kommt kollektives Handeln nicht unbedingt zustande.

Im Folgenden wird die geschilderte Situation – in einfacher Form – spieltheoretisch modelliert.<sup>2</sup> Allerdings wird aus Gründen der Vereinfachung auf den Wahrscheinlichkeitswert verzichtet. Weiter unten wird gezeigt, dass die Situation einem Gefangenendilemma entspricht. Zur besseren Lesbarkeit erfolgen daher zunächst ein paar allgemeine Vorbemerkungen. Das Modell des Gefangenendilemmas wird hier als Heuristik benutzt, um zu beschreiben, wie die Situation aussieht, wenn weder Möglichkeiten der internen Stabilisierung noch der externen Eingriffe existieren. In der Realität ist beides sicherlich in einem gewissen Umfang immer schon gegeben.

Das Gefangenendilemma wird hier sowohl in der Zwei-Personen-Form als auch in der N-Personen-Form benutzt (vgl. Luce/Raiffa 1989).

Für zwei Spieler I und II ist das Gefangenendilemma folgendermaßen definiert (Tab. 2):<sup>3</sup>

Tabelle 2: Zwei-Personen-Gefangenendilemma

		Akteur II	
		C (Kooperation)	D (Defektion)
Akteur I	C (Kooperation)	R / R	S / T
	D (Defektion)	T / S	P / P

Jeder Spieler hat zwei Strategien: mit dem anderen Spieler zu kooperieren oder nicht zu kooperieren. Erstere Strategie heißt Kooperation (C), die zweite wird Defektion (D) genannt. Die linke Auszahlung bezeichnet den Nutzen für Spieler I, die rechte den Nutzen für Spieler II. Für die Buchstaben<sup>4</sup> können dabei beliebige Zahlenwerte eingegeben werden, die aber folgender Reihenfolge genügen müssen:  $T > R > P > S$  und  $R > (T+S)/2$ .

Das Dilemma besteht nun darin, dass die individuell rationale Strategie die Defektionsstrategie ist. Wenn beide diese Strategie wählen, dann pendelt sich

<sup>2</sup> Es wird dabei die Wert-Erwartungstheorie zu Grunde gelegt (Esser 1999: 247ff).

<sup>3</sup> Die ursprüngliche Version stammt von A.W. Tucker (vgl. Davis 1972: 104ff; von Neumann/Morgenstern 1961; Rapoport/Chammah 1965; zur Einführung Dixit/Nalebuff 1995).

<sup>4</sup> R steht für reward, T für temptation (dies ist die Free-rider-Position), S für sucker's pay off und P für punishment.

aber die Lösung P/P ein, die pareto-suboptimal ist. Individuell rationales Handeln führt also nicht zu einem kollektiv rationalen Ergebnis. Damit dies der Fall ist, müssen Wege gefunden werden, dass die kooperative Strategie auch individuell rational wird, sich also das Ergebnis R/R einpendelt. Dies geschieht dann, wenn die Auszahlungsbedingungen in die Rangfolge des assurance-game gebracht werden:  $R > T > P > S$ .<sup>5</sup>

Diese Überwindung des Gefangenendilemmas kann sowohl extern als auch durch interne Stabilisierung der kooperativen Strategie erfolgen. Extern können durch einen dritten Akteur selektive Anreize verteilt werden, die die Auszahlungsbedingungen in ein assurance-game verwandeln. Intern lassen sich verschiedene Möglichkeiten finden: Die berühmtesten Möglichkeiten sind die Iteration der Situation (Axelrod 1987) und die Einführung eines Pfands (vgl. Raub 1992; Abraham 1996). In diesem Artikel wird die Möglichkeit der Überwindung des Dilemmas durch eine intra-organisationale Institution diskutiert.

Bei der Erweiterung von zwei auf n Personen kommt ein zusätzliches Moment im individuellen Kalkül vor. Ob die Defektions- oder die Kooperationsstrategie einen höheren Nutzen für Ego erzielt, hängt von der Anzahl aller anderen kooperierenden Akteure ab. In einer gewissen Spanne von kooperierenden Akteuren existieren eine Anzahl  $n_1$  und  $n_2$  (mit  $n_1 < n_2$ ) von Akteuren, die einen Schwellenwert markieren (Elster 1989: 29). Kooperieren weniger als  $n_1$  Akteure, dann ist es individuell indifferent, ob einige oder gar keiner kooperiert. Der individuelle Nutzen von Ego kann nur durch Defektion gesteigert werden. In der Spanne der Anzahl von Kooperierenden  $n_1$  und  $n_2$  verbessert die allgemeine Kooperation das Ergebnis für jeden Akteur. Kooperieren hingegen schon mehr als  $n_2$  Akteure, dann entsteht durch zusätzliche Kooperation kein individueller Nutzenzuwachs für jeden. Ego kann seinen Nutzen nur durch Defektion erhöhen. Zwischen  $n_1$  und  $n_2$  kann sich die kooperative Strategie aber selbst stabilisieren. Das N-Personen-Gefangenendilemma ist durch folgende drei Bedingungen definiert:

3.  $D_{(n)} > C_{(n)}$
4.  $C_{(n-1)} > D_{(0)}$
5.  $D_{(n)} > D_{(0)}$

<sup>5</sup> Wenn das Gefangenendilemma in ein assurance-game überführt worden ist, heißt dies nicht zwingend, dass es nur ein Ergebnis dieses Spiels gibt. Das assurance-game hat nämlich zwei Gleichgewichtspunkte: R/R und P/P. Das Gleichgewicht R/R ist aber gegenüber dem Gleichgewicht P/P dominant, da es pareto-optimal ist (vgl. Voss 1985: 161).

D und C bezeichnen die Wahl der jeweiligen Strategien von Ego (Defektion oder Kooperation). In der Klammer ist die Anzahl der Kooperierenden angegeben. Die Ungleichungen drücken die Nutzenrelation aus der Sicht von Ego aus.

Dies lässt sich an der kollektiven Lernsituation in einer Projektgruppe verdeutlichen (vgl. Wilkesmann 1999; Cabrera/Cabrera 2002). Aus der Sicht des einzelnen Organisationsmitglieds ergibt sich die Frage, warum es überhaupt neue Ideen entwickeln soll. Zwar weiß Ego (als Organisationsmitglied), dass das Unternehmen nur langfristig überleben kann und damit langfristig sein Arbeitsplatz gesichert ist, wenn es neue Ideen generiert, jedoch impliziert dies für Ego auch Kosten. Wenn zu Problemen neue Lösungen erarbeitet werden müssen, dann verursacht die Beteiligung an der Produktion der neuen Lösung für jeden Akteur Kosten. Aus der Sicht von Ego ist es rational, die Kosten Alter tragen zu lassen, d.h. auf Lösungsvorschläge der anderen Akteure zu warten, ohne sich selbst zu engagieren. Die individuellen Kosten werden dabei also hoch veranschlagt. Wenn die anderen Organisationsmitglieder neue Ideen produzieren und somit den Fortbestand des Unternehmens sichern oder zum gemeinsamen Erfolg der Projektgruppe beitragen, dann ist es für Ego immer rational, keine Kosten für den eigenen Lernprozess aufzubringen, d.h. wenn die anderen kooperieren, ist es für Ego rational zu defektieren [ $D_{(n)} > C_{(n)}$ ]. Damit ist spieltheoretisch die erste Bedingung des Gefangenendilemmas erfüllt.

Auch die zweite Bedingung [ $C_{(n-1)} > D_{(0)}$ ] gilt, da der Nutzenverlust – in Form eines möglichen Arbeitsplatzverlustes – für Ego größer ist, wenn er und  $n-1$  Organisationsmitglieder sich der Anstrengung der Produktion neuer Lösungen unterziehen, als wenn niemand bereit ist dies zu tun.

Die dritte Bedingung für ein  $n$ -Personen-Gefangenendilemma [ $D_{(n)} > D_{(0)}$ ] ist ebenfalls erfüllt, da der Nutzenverlust durch die Verweigerung aller Organisationsmitglieder bei der Produktion neuer Lösungen größer ist, als wenn wenigstens *einige* lernen.

Theoretisch könnte in einer Organisation – wie oben gezeigt – das Problem des kollektiven Handelns qua Hierarchie gelöst werden, d.h. die Hierarchie vergibt als dritter Akteur selektive Anreize und verändert somit die Auszahlungsbedingungen des Gefangenendilemmas. Die Vergabe von externen Anreizen stößt aber an prinzipielle Grenzen:

1. Wenn durch die Mitglieder gemeinsames Wissen (Frey/Osterloh 2000) in einer Organisation generiert werden soll, können zum einen Beiträge des Einzelnen nicht in eine eindeutige Beziehung zu individuell wirkenden, motivationsgenerierenden Anreizen gebracht werden. Die potentielle Wirkung selektiver Anreize verpufft dabei vor allem an der Unsichtbarkeit und damit Nicht-Zurechenbarkeit der individuell erbrachten Leistung aus der Perspek-

2. Zum anderen ist bei der Produktion solcher Pool-Ressourcen nicht nur der individuelle Input, sondern auch der gemeinsame Interaktionsprozess entscheidend. In der Unternehmenspraxis werden zur Generierung von neuen Ideen häufig Projektgruppen oder andere Gruppenformen eingesetzt, weil sie das kollektive Lernen fördern und die Lösung komplexer Probleme über die Zusammenführung individueller Wissensbasen und Sichtweisen ermöglichen (Wilkesmann 2000), die nicht mit der Information eines Individuums alleine erzielt worden wären.
3. Es wird nur die Handlung ausgeführt, die belohnt wird, andere werden vernachlässigt. Dies ist bei Aufgaben im Sinne von „multiple tasks“ dysfunktional (vgl. Frey/Osterloh 2000). Wird z.B. die Anzahl der vorgetragenen neuen Ideen belohnt, so wird das Verhalten der Akteure nur auf die Quantität, ohne Kontrolle der Qualität gelenkt. Die Einführung weiterer Anreize, um auch die anderen Tätigkeiten zu belohnen, führt zu überkomplexen Anreizsystemen, in denen jede Handlung zu einer Belohnung führt. Solche Systeme verursachen nur hohe Transaktionskosten, ohne einen handlungssteuernden Effekt zu haben (vgl. Parker 2002).
4. Selektive Anreize können eine Anspruchspirale erzeugen. Über die Zeit erwarten Akteure immer mehr Anreize für den gleichen Beitrag, damit weiterhin Motivation erzeugt wird.

Wenn die klassische Lösung der Hierarchie nicht greift, was dann? Im Folgenden soll die Alternative intra-organisationaler Institutionen für die Steuerung von wissensintensiver Arbeit diskutiert werden.

### 3 Welcher Institutionenbegriff kann hier weiterhelfen?

Ich werde hier aus Zeitgründen nicht alle verschiedenen Institutionen-Begriffe vergleichen können, von Berger/Luckmann (1969), über Meyer/Rowan (1977), DiMaggio/Powell (1983), North (1988), Williamson (1990) bis zu Scharpf/Mayntz (1995). Stattdessen will ich mich an den Neo-Institutionalismus nach Scott anlehnen. Scott unterscheidet bekanntlich drei verschiedene Säulen: regulativ, normativ und kulturell-kognitiv (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Die drei Säulen der Institution

	Pillar		
	regulative	normative	cultural-cognitive
basis of compliance	expedience	social obligation	taken-for-grantedness shared understanding
basis of order	regulative rules	binding expectations	constructive scheme
mechanisms	coercive	normative	mimetic
logic	instrumentality	appropriateness	orthodoxy
indicators	rules laws sanctions	certification accreditation	common beliefs shared logics of action
basis of legitimacy	legally sanctioned	morally governed	comprehensible recognizable culturally supported

Quelle: Scott 2001: 52.

Die erste Säule beschreibt den ökonomischen Ansatz des Institutionalismus: Institutionen basieren auf Regeln. Diese Regeln werden qua Überwachung und Sanktionierung durchgesetzt. Dafür sind Belohnung und Bestrafung notwendig. Regulative Institutionen können zum einen als Rahmenbedingungen oder als Regeln verstanden werden, die (nutzenmaximierendes) Handeln koordinieren und begrenzen, die sich also als Rahmenbedingungen oder als Regeln des choice-within-constraints darstellen, wobei eine Regelverletzung entsprechend sanktioniert wird. „In this conception, regulatory processes involve the capacity to establish rules, inspect others' conformity to them, and as necessary, manipulate sanctions – rewards or punishments – in an attempt to influence future behaviour“ (Scott 2001: 52). Zum anderen kann auch Überredung zu einem Einverständnis und der Befolgung der Regeln führen. Allerdings ist Konformität nur

eine Antwort der Akteure auf regulative Institutionen, da Regeln interpretiert und auch verändert werden können (Scott 2001: 54).

Die normative Säule erfasst die vorschreibende, evaluierende und verpflichtende Dimension des sozialen Lebens. Sie beinhaltet nach Scott sowohl Werte als auch Normen. Werte versteht er als Konzeptionen des Präferierten oder des Wünschenswerten. Normen dagegen beschreiben, wie Dinge gemacht werden sollten, sie definieren legitime Mittel, um einen präferierten Zweck zu verfolgen.

„Normative systems include both values and norms. *Values* are conceptions of the preferred or the desirable, together with the construction of standards to which existing structures or behavior can be compared and assessed. *Norms* specify how things should be done; they define legitimate means to pursue valued ends. Normative systems define goals or objectives (e.g., winning the game, making profit) but also designate appropriate ways to pursue them (e.g., rules specifying how the game is to be played, conceptions of fair business practices)“ (Scott 2001: 54/55).

Im Gegensatz zur regulativen Säule werden in diesem Fall gewisse Handlungen nicht auf Grund von Zwang, Bestrafung, Überredung oder eines Kosten-Nutzen-Kalküls gezeigt und andere unterlassen, sondern weil die Befolgung erwartet wird und es eine moralische Verpflichtung gibt.

Mit der kulturell-kognitiven Säule werden die Form der Wahrnehmung der Wirklichkeit und die sinnhafte Erschließung der Welt in den Vordergrund gestellt. Dies sind nicht subjektive Überzeugungen, sondern es ist ein symbolisches System, das den individuellen Akteuren external ist. Im intra-organisationalen Bereich sind gemeinsame Scribe oder gemeinsame Überzeugungen Beispiele dafür. Es wird dadurch eine gemeinsame Rahmenordnung des Sinns erzeugt.

Ein Problem des Ansatzes von Scott ist sein Eklektizismus. Er stellt keinen in sich konsistenten Ansatz dar, der das Entstehen, die Entwicklung sowie die Funktion von Institutionen erklären könnte. Um Erklärungskraft zu bekommen, muss der Institutionenansatz mikrosoziologisch fundiert werden. Erst durch die Definition der Übergänge von Makro-Mikro-Makro wird sozialwissenschaftliche Erklärungskraft generiert und ein strenger Holismus abgebaut, der vielen Institutionenansätzen innewohnt. Aus diesem Grunde werde ich hier den Ansatz nach Scott abwandeln und im Sinne von Nee (1998) und Greenwood und Hinings (1996) als choice-within-constraints Ansatz modellieren. Ich werde Scott also im Sinne eines choice-within-constraints Ansatzes modifizieren und Institutionen nach Nee als Governance sozialer Beziehung definieren.

“Institutions, defined as webs of interrelated rules and norms that govern social relationships, compromise the formal and informal social constraints that shape the



choice-set of actors. Conceived as such, institutions reduce uncertainty in human relations. They specify the limits of legitimate action in the way that the rules of a game specify the structure within which players are free to pursue their strategic moves using pieces that have specific roles and status positions" (Nee 1998: 8).

Roberts and Greenwood (1997) unterscheiden zwischen vorbewussten und nachbewussten constraints und entwickeln so einen choice-within-constraints Rahmen, der nicht nur die regulative Säule nach Scott umfasst, sondern auch Berger und Luckmanns taken-for-granted Überzeugungen, also die kulturell-kognitive Säule. Institutionen können den Effekt vorbewusster constraints haben, in dem Sinne, dass Akteure etwas als selbstverständlich wahrnehmen, ohne sich ihrer eigenen Interessen bewusst zu werden. Nachbewusste constraints beziehen sich auf bewusste, absichtsvolle Handlungen, die sich dann in taken-for-granted Routinen verwandeln. Der Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass er eine Erklärung von Institutionen, ihrer Entwicklung, Funktionen sowie des Wandels liefert.

Nach Scott lässt sich die regulative Säule auch als choice-within-constraints Ansatz verstehen. Diese Sichtweise impliziert dann jedoch auch, dass soziale Normen im Sinne Colemans als Normen, die negative externe Effekte in sozialen Dilemma-Situationen überwinden, wie z.B. das Kollektivgutproblem, auch zur regulativen Säule zählen würden. Die Entwicklung und Durchsetzung einer sozialen Norm stellt nach diesem Ansatz selbst wiederum ein second-order-free-rider Problem dar, das aber einfacher überwunden werden kann, da auf der zweiten Ebene nur ein Sanktionierer vom Rest der Gruppe belohnt werden muss (Coleman 1990). Dieser Ansatz kann nach Lazega (2000) mit der Netzwerkforschung kombiniert werden: In einer lateralen Kontrollsituation ist die Netzwerkposition entscheidend. In einem Fallbeispiel einer Anwaltspartnerschaft betont er, dass alle Partner ein Interesse daran haben, einen potentiellen Defektor zu bestrafen. Einige Netzwerkcharakteristika helfen dabei, das second-order-free-rider Problem einfacher zu überwinden: Je enger die Verknüpfung zwischen einem Partner und dem potentiell zu Sanktionierenden und je mächtiger der Sanktionierer im Sinne der Seniorität ist, desto einfacher ist eine regulative Institution zu erreichen. Durch die enge Verknüpfung werden die Kosten der Interaktion reduziert. Seniorität erzeugt einen höheren Status, der mehr Macht verleiht und dadurch die Sanktionskapazität erhöht (Lazega 2000: 208).

Die normative Säule kann reinterpretiert werden als Normen, die als by-products sozialer Interaktion entstehen. In diesem Sinne überwinden sie nicht Dilemma-Situationen, sondern lösen Koordinations-Situationen. Normen, die Dilemma-Situationen überwinden, gehören demnach zur regulativen Säule, weil sie sich nur durch Sanktionen durchsetzen lassen. An diesem Punkt bewegen wir

uns auch weg von Scotts Interpretation der normativen Säule<sup>6</sup>. Die normative Säule dient demnach der Koordination, die durch Verständigung erzielt wird. Koordinationsprobleme werden durch konventionelle Normen gelöst (Esser 2000: 109). Da in diesem Fall keine antagonistischen Interessen vorliegen, ist die Entstehung dieser Säule nicht an Sanktionsmechanismen gebunden, sondern stabilisiert sich selbst.

Die kulturell-kognitive Säule soll hier im Rahmen des choice-within-constraints Ansatzes als gemeinsames, kognitives Schema interpretiert werden, das durch die gemeinsame Wahrnehmung einer Arbeitssituation entsteht, also eine vorbewusste Institution nach Roberts und Greenwoods (1997). Wenn eine gemeinsame Wahrnehmung der Arbeitssituation existiert, dann entsteht eine kognitive Institution, die Arbeitshandeln koordinieren kann, auch wenn dies nicht in der bewussten Intention der Akteure verankert ist.

Nach Scott argumentiert der Neo-Institutionalismus auf verschiedenen Ebenen: der des Welt-Systems, der Gesellschaft, des organisationalen Feldes, der Organisation und innerhalb von Organisationen (Scott 2001: 87). Was sind nun intra-organisationale Institutionen, die Wissensarbeit koordinieren können? Wie lassen sie sich begründen?

#### 4 Was sind intra-organisationale Institutionen und wie steuern sie wissensintensive Arbeit?

Ein bekannter Definitionsvorschlag von intra-organisationalen Institutionen stammt von Elsbach (vgl. Elsbach 2002). Sie definiert intra-organisationale Institutionen „as taken-for-granted beliefs that arise within and across organizational groups and delimit acceptable and normative behaviour for members of those groups" (Elsbach 2002: 37). Diese Definition ist allerdings sehr eng, da sie nur die kulturell-kognitive Säule umfasst. Deshalb wird im Folgenden eine Mikrofundierung der drei Säulen nach Scott erfolgen, die auch den regulativen und normativen Aspekt von Institutionen erfasst.

##### 4.1 Die regulative Säule

Der wichtigste Faktor für die Regulierung von Wissensarbeit ist die Governance-Struktur der Organisation. „'Governance' refers to arrangements that define authoritatively in whose interest an organization should be controlled. Govern-

<sup>6</sup> Dies ist der Preis, der für einen einheitlichen choice-within-constraints Ansatz zu zahlen ist.

ance structures are institutionalised arrangements legitimating *how* decisions and politics *ought* to be made, *by whom*, and *for whom* (O'Sullivan 2000)" (Greenwood/Empson 2003: 912). Drei verschiedene Governance-Formen lassen sich differenzieren: Partnerschaften, Eigentümer-Unternehmen und Aktiengesellschaftsformen. Partnerschaften sind Zusammenhänge von zwei oder mehr Akteuren, um Güter- oder Dienstleistungen zu produzieren. Hauptsächlich Anwaltskanzleien und Beratungsunternehmen sind als Partnerschaften organisiert. Der Vorteil einer Partnerschaft ist – zumindest theoretisch –, dass alle Mitarbeiter auch Eigentümer sind und somit alle über alles in der Organisation entscheiden. Damit handelt es sich um eine extrem flache Hierarchie. In einer Partnerschaft sind alle gleich, jeder hat das gleiche Recht, Entscheidungen zu fällen und alle sind gleichermaßen verantwortlich für den ökonomischen Erfolg der Organisation. In diesem Sinne haben alle Partner das gleiche Interesse: Sie sind alle Prinzipale (im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie) und alle sind verantwortlich für die Effizienz und die Effektivität der gesamten Organisation. Individuelles und kollektives Ziel fallen in diesem Fall zusammen. Aus diesem Grunde wird keiner eine free-rider Position einnehmen und alle werden durch Wissensteilung bemüht sein, das Ziel zu erreichen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist aber, dass alle Partner den gleichen Ausbildungshintergrund haben bzw. die gleiche Tätigkeit ausführen, also eine gemeinsame Sprache sprechen, andernfalls könnten sie keine Informationen teilen. Daraus folgt die erste Hypothese zur Mikrofundierung:

H1 („Partnerschaft“): In einer Partnerschaft sind Mitglieder eher bereit, ihre Informationen zu teilen als in einem Eigentümer-Unternehmen oder in einer Aktiengesellschaftsform.

Wenn allerdings die Größe der Partnerschaft zunimmt, dann kann individuelles und kollektives Interesse doch auseinander fallen. Wissen wird zu einem privaten Gut und einzelne Partner können zu einer differierenden Kalkulation kommen. Information zurückzuhalten, kann dann doch dominant werden. Dieses Dilemma ist jedoch einfach zu überwinden, wenn alle den gleichen Job tun, weil sie sich prinzipiell wechselseitig sehen und beurteilen können. Die wechselseitige Sichtbarkeit und damit die wechselseitige Beurteilung hängt jedoch von der Gruppengröße ab: Mit zunehmender Größe sinkt die wechselnde Überwachung. Den Hintergrund dieser Überlegung stellen die bekannten Ansätze und Modelle zur Überwindung des first und second-order-free-rider Problems dar (Heckathorn 1998, 1993, 1996) sowie die Kollektivgutproblematik (Olson 1965). Je kleiner also die Gruppe, desto höher ist die Überwachungskapazität, die feststellt, ob sich alle am Informationstransfer beteiligen. Aus diesen Überlegungen folgt die zweite Hypothese zur Mikrofundierung:

H 2 („Gruppengröße“): Je kleiner die Gruppe, desto einfacher kann Information transferiert werden.

Wie Lazega (2000) zeigt, wird die Überwindung des second-order-free-rider Problems durch die Netzwerkposition des Sanktionierers unterstützt: Wenn es enge Bindungen zwischen den Akteuren gibt, und wenn die Netzwerkposition dem potentiellen Sanktionierer Macht verleiht, dann ist es einfacher, eine regulative Institution zu erreichen.

H 3 („Macht“): Je mehr Macht eine Netzwerkposition verleiht und wenn Verbindungen zwischen den Akteuren existieren, desto eher kann eine Norm (in diesem Fall die Norm der Informationsweitergabe) durchgesetzt werden.

Wie oben dargestellt, sind Wissen und Informationstransfer in einer großen Partnerschaft ein öffentliches Gut – mit allen dazugehörigen Problemen. In Organisationsformen wie der Partnerschaft, in der alle Mitglieder mehr oder weniger gleich sind, kann eine Evaluation der Arbeitsergebnisse nicht über den klassischen Weg der Hierarchie vorgenommen werden, sondern nur über peer review. Alle Partner, die im letzten Jahr miteinander gearbeitet haben, beurteilen sich wechselseitig im Hinblick auf Informationsweitergabe und Beteiligung an der Entwicklung neuen Wissens. Damit diese wechselseitige Evaluation auch Gewicht bekommt und damit die Einschätzung, ob z.B. ein Partner mit einem anderen seine Information geteilt hat oder nicht, wird das Ergebnis des peer review mit einer Belohnung verknüpft. In der Regel handelt es sich dabei um eine Prämien- oder Bonuszahlung. Damit wird letztendlich auf eine der Basisannahmen von Homans (1974) Bezug genommen, dass Menschen ihr Verhalten in die Richtung steuern, in der sie eine Belohnung ihres Verhaltens erwarten.

H 4 („Belohnung“): Je höher die wahrgenommene Belohnung ist, die ans peer review geknüpft ist, desto eher werden die Mitarbeiter ein Verhalten zeigen, das im peer review erwartet wird.

#### 4.2 Die normative Säule

Normen in Organisationen dienen nicht nur dazu, Dilemmata zu überwinden, sondern auch Koordinationsprobleme zu lösen. Diese Art von Normen bezieht sich auf die Fragen der guten Arbeit oder der internen Arbeitsbeziehungen. Weil dies als by-product von Interaktion entsteht, bestimmt die Interaktionsdichte und die Homogenität der Gruppe die Wahrscheinlichkeit des Auftretens dieser normativen Institution. Durch die Homogenität wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer dieselbe Sprache sprechen, d.h. dass sie einen gemeinsamen Background besitzen, gemeinsame Interessen und eine gemeinsame Wissensbasis haben. In

der Literatur zum Wissensmanagement findet sich dieses Phänomen auch als Community of Practice (Wenger et al. 2002).

“Communities of Practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis. ... This people don't necessarily work together every day, but they meet because they find value in their interactions. As they spend time together, they typically share information, insight, and advice. They help each other to solve problems. They discuss their situations, their aspirations, and their needs” (Wenger et al. 2002: 4).

Danach ist die Entwicklung neuen Wissens eng an die Existenz solcher Gruppen geknüpft.

H 5 („Homogenität“): Je höher die Homogenität der Mitarbeiter in Bezug auf ihr Vorwissen ist, desto wahrscheinlicher ist die Informationsteilung untereinander.

#### 4.3 Die kulturell-kognitive Säule

Die kulturell-kognitive Seite wird im Neo-Institutionalismus betont. Besonders die Experimente von Zucker (1977) sowie die theoretischen Überlegungen von DiMaggio (1997) haben diese Säule herausgestellt. Zucker interpretiert ihre Experimente, die eine Abwandlung der berühmten Experimente von Sherif (1935) zur Konformität mit Hilfe des autokinetischen Effekts sind, als kognitive Institutionen. Aus der Arbeitspsychologie sind ähnliche Studien bekannt. Die Züricher Schule der Arbeitspsychologie hat den Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und gemeinsamer Kognition immer wieder hervorgehoben. Auch in der amerikanischen Arbeitspsychologie existieren – ausgehend von den Untersuchungen von Hackman und Oldham (1980) – ähnliche Ergebnisse. Hier konnte festgestellt werden, dass ein großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu entsprechender gemeinsamer Kognition führt, die einen Austausch von Information oder allgemeiner von Kooperation erleichtert. Da mehr oder weniger alle beteiligten Akteure in einer solchen Arbeitssituation die gleiche Kognition aufweisen, kann von einer kognitiven Institution gesprochen werden.

H 6 („Handlungsraum“): Je größer der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Akteure ist, desto wahrscheinlicher bildet sich eine gemeinsame Kognition heraus, die die Teilung von Information unterstützt.

Außerdem muss berücksichtigt werden – dies ist eine der Grundannahmen des Neo-Institutionalismus –, dass sich die Legitimität der intra-organisationalen Institutionen durch deren Verbindung und Verweis auf externe Institutionen,

d.h. Institutionen der Organisation, des organisationalen Feldes oder gesellschaftliche Institutionen, beziehen. Es ist z.B. unmöglich, eine Projektgruppe, die ohne oder mit extrem flacher Hierarchie arbeitet, in einer sehr hierarchischen Organisation zu etablieren. Alle in der Projektgruppe geforderten Institutionen würden keine Legitimität innerhalb der Organisation erlangen.

H 0 („externe Institutionen“): Intra-organisationalen Institutionen haben einen umso größeren Effekt auf das Verhalten von Mitarbeitern, je stärker diese mit externen Institutionen verknüpft sind.

Tabelle 4 fasst die Hypothesen noch einmal zusammen.

Tabelle 4: Hypothesen

	Säule		
	regulative	normative	kulturell-kognitive
H 0 (ext. Institutionen): Intra-organisationalen Institutionen haben einen umso größeren Effekt auf das Verhalten von Mitarbeitern, je stärker diese mit externen Institutionen verknüpft sind.	H 1 (Partnerschaft): In einer Partnerschaft sind Mitglieder eher bereit, ihre Informationen zu teilen als in einem Eigentümer-Unternehmen oder in einer Aktiengesellschaftsform. H 2 (Gruppengröße): Je kleiner die Gruppe, desto einfacher kann Information transferiert werden. H 3 (Macht): Je mehr Macht eine Netzwerkposition verleiht und wenn Verbindungen zwischen den Akteuren existieren, desto eher kann eine Norm (in diesem Fall die Norm der Informationsweitergabe) durchgesetzt werden. H 4 (Belohnung): Je höher die wahrgenommene Belohnung ist, die ans peer review geknüpft ist, desto eher werden die Mitarbeiter ein Verhalten zeigen, das im peer review erwartet wird.	H 5 (Homogenität): Je höher die Homogenität der Mitarbeiter in Bezug auf ihr Vorwissen ist, desto wahrscheinlicher ist die Informationsteilung untereinander.	H 6 (Handlungsraum): Je größer der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Akteure ist, desto wahrscheinlicher bildet sich eine gemeinsame Kognition heraus, die die Teilung von Information unterstützt.

## 5 Ein Fallbeispiel für die Steuerung wissensintensiver Arbeit

In diesem Kapitel sollen die entwickelten Hypothesen veranschaulicht werden. Auf Grund der Datenlage kann zu diesem Zeitpunkt keine Hypothesentestung vorgenommen werden, sondern nur die Bedeutung der einzelnen Hypothesen an der Praxis aufgezeigt werden. Das Fallbeispiel beruht auf drei qualitativen Interviews (zu jeweils ca. 1 ½ Stunden), die mit Partnern von McKinsey in Deutschland und in den USA durchgeführt wurden, sowie zahlreichen Dokumentenanalysen.

Mit 85 Büros in 44 Ländern ist McKinsey weltweit vertreten (McKinsey 2005). Ursprünglich ist McKinsey 1926 in Chicago gegründet worden und war zuerst eine rein amerikanische Partnerschaft. Nach dem Tod von James McKinsey 1937 spalteten sich die Partner des New Yorker Büros von dem Bostoner ab und gründeten zwei verschiedene Firmen: McKinsey & Company sowie A.T. Kearney & Company. Erst 1959 wurde das erste europäische Büro in London gegründet. Danach setzte aber eine rasante Entwicklung in Europa ein. Schon 1966 war das Londoner Büro mit 37 Beratern nach dem New Yorker Büro (mit 96 Beratern) bereits das zweitgrößte Büro weltweit und war somit sogar größer als das zuerst gegründete Büro in Chicago (31 Berater) (McKenna 2005: 178). In den 1960er Jahren wurden Büros in Genf, Paris, Amsterdam und Düsseldorf gegründet. Anfang der 1970er Jahre wurde die Hälfte des Gewinns in Büros erwirtschaftet, die nicht in den USA ansässig waren.

Tabelle 5: Rentabilität der kontinentalen Büros

Profitability of Continental Offices (Source: McKinsey & Company Archives)			
Year	Profit \$	Staff	Per Person \$
1962	59,100	5	11,800
1963	115,100	9	12,789
1964	127,900	12	10,658
1965	219,400	18	12,189
1966	456,800	26	17,569
1967	753,500	42	17,940
1968	1,370,200	62	22,100
1969	2,324,400	91	25,524

Quelle: McKenna 2005: 178.

Der Informationsfluss war in den 1950er und 1960er Jahren allerdings eine Einbahnstraße. McKenna spricht von einer „institutionellen Rohrleitung“ (McKenna 2005: 169) für Managementideen von den USA nach Europa. Dies lag aller-

dings an der Tatsache, dass damals die europäischen Manager konkret nachfragten, weil sie die Organisationsprinzipien ihrer amerikanischen Konkurrenten kennen lernen wollten. McKenna spricht etwas ironisch davon, dass die europäischen Manager den Sirenen-Gesängen der amerikanischen Berater erlegen sind (McKenna 2005: 172).

=Mit einem Fallbeispiel kann natürlich keine Hypothesentestung vorgenommen werden, aber es können beispielhaft die einzelnen Säulen der Institutionen verdeutlicht werden.

Ein interessantes Beispiel für **Hypothese 0 (externe Institutionen)** ergibt sich, wenn die unterschiedlichen Homepages in Deutschland und den USA verglichen werden. Auf der deutschen Seite wird besonders betont, dass McKinsey eine Partnerschaft ist, keine strikte Hierarchie und kein Vorstand existieren. Alle Partner sind gleich, jeder nimmt teil im Entscheidungsfindungsprozess und alle sind verantwortlich für die ganze Organisation. Nichts davon findet sich auf der Homepage in den USA. Die Betonung egalitärer Strukturen passt nicht in den amerikanischen Wettbewerbsmarkt.

Da hier kein Vergleich zu einem Eigentümer-Unternehmen oder einer Aktiengesellschaft existiert, kann nichts zur **H1 (Partnerschaft)** gesagt werden. Zu **H2 (Gruppengröße)** lässt sich jedoch anmerken, dass die Partnerschaft McKinsey mittlerweile eine große, weltweite Organisation geworden ist, die aus diesen Gründen eine interne Hierarchie ausgebildet hat. Die Organisation ist im Besitz der weltweit 900 Partner, welche alle in der Beratungsarbeit stehen. Allerdings besteht eine gewisse Hierarchie zwischen den Agenten (die sich in Junior- und Senior-Berater differenzieren) und den Partnern, die sich wiederum in Principals und Directors unterteilen. Auf Grund der Größe der Partnerschaft wird das bottom-up Partnerprinzip mit top-down Hierarchie-Elementen durchsetzt. Ein Agent kann nur dann Partner werden, wenn er von allen anderen Partnern dazu ernannt wird. Wichtigstes Entscheidungsgremium weltweit sind das Shareholder Committee und der Managing Director. Letzterer wird von allen Directors auf drei Jahre gewählt – nicht aber von den Principals. Die Principals übergeben ihr Stimmrecht de facto an das Shareholder Committee. Das Shareholder Committee wiederum wird von allen Partnern gewählt. Das Machtinstrument des Managing Directors besteht darin, dass er top-down Personalentscheidungen treffen kann: Er setzt die Länderchefs und die Leiter der Practices ein. Zwar trifft er seine Entscheidung immer nur in Absprache mit den jeweiligen Partnern, aber er hat die letzte Entscheidung. An diesem Punkt wird das Prinzip der Partnerschaft bei McKinsey also durch hierarchische Elemente durchbrochen. Alle Partner (Principals und Directors) treffen sich einmal jährlich weltweit zu einem Meeting, auf dem alle wichtigen Grundsatzfragen besprochen werden. Die Länderchefs werden durch ein „monthly management meeting“ unterstützt, in dem ca. sechs vom

Landeschef bestimmte Directors ihn bei strategischen Entscheidungen beraten und unterstützen. Die operative Beratungsarbeit wird – mehr oder minder – autonom von den einzelnen Büros organisiert und durchgeführt.

Die eigentliche Organisationsform von McKinsey ist dabei eine Matrixstruktur, die zum einen durch die starke lokale Verankerung der einzelnen Büros (die im großen Umfang autonom arbeiten) und zum anderen durch 19 verschiedene Industry and Functional Practices beschrieben ist. Die transnationale Wissensarbeit findet in den Practices statt. Sie sind das eigentliche Herzstück der Wissensarbeit bei McKinsey. In den Industry and Functional Practices finden sich weltweit Berater zu gewissen Arbeitsschwerpunkten zusammen (z.B. Automotive & Assembly, Consumer Industry Group, Financial Institutions Group, Healthcare, Leadership & Organization, Marketing, Risk Management), tauschen ihre Daten zu diesen speziellen Themen aus, generieren gemeinsam neues Wissen und sind dabei auch Ansprechpartner für alle Berater weltweit, wenn in ihrem Beratungsprojekt eine Frage zu diesem Themenschwerpunkt auftritt, welche das Beratungsteam vor Ort nicht sofort selbst lösen kann. In den Practices sollen neue Wissens-Trends erkannt oder selbst gesetzt werden, zu denen dann neues Wissen generiert wird (vgl. Kluge et al. 2003). Die Practices treffen sich virtuell und vierteljährlich auch face-to-face. Dabei ist ihre Größe überschaubar. Auf dem Europatreffen der Financial-Practices kommen ca. 30 Partner zusammen. Jeder einzelne kennt somit alle Partner, die zu gleichen oder ähnlichen Themen arbeiten. Aber nicht nur von der Größe, auch von der Homogenität ist eine wechselseitige Beurteilung möglich. In den Financial-Practices sind fast ausschließlich Betriebswirte engagiert und ein paar Juristen, die alle das Feld der Finanzdienstleistung sehr gut kennen.

Auch **H4 (Belohnung)** lässt sich anschaulich am Beispiel McKinsey illustrieren. Die Überwachungskapazität ist bei McKinsey mit einer entsprechenden Sanktionskapazität gekoppelt, die an den Prozess des peer reviews geknüpft ist (Kluge et al. 2003). Alle Partner werden ca. einmal pro Jahr beurteilt. Die Beurteilung koordiniert ein Evaluator, der aus einem möglichst geographisch weit entfernten Land kommt und vom Managing Director ernannt wird. Beurteilungsgrundlagen sind dabei die Selbstbewertung in Form eines eigenen Tätigkeitsberichts, die Beurteilung aller anderen Partner, mit denen der jeweilige Partner zusammengearbeitet hat sowie die Beurteilung durch die (in Projekten unterstellten) Junior- und Senior-Berater. Die Partner, mit denen der zu Beurteilende zusammengearbeitet hat, kommen häufig aus der gleichen Practice. Bei der Beurteilung spielt die Bereitschaft zum Informationstausch eine große Rolle. An diese wechselseitige Beurteilung ist auch eine hohe Sanktionskapazität gekoppelt: Das Einkommen hängt von dieser Beurteilung ab. Neben dem regulären Einkommen werden auch die Überschüsse an die Partner verteilt. Hier gilt das

Prinzip der einen Firma weltweit, d.h. alle Überschüsse werden weltweit addiert und dann auf alle Partner verteilt. Als Schlüssel wird das bisher gezahlte Jahreseinkommen genommen. Wird z.B. ein Bonus von 100% ausgezahlt, so verdoppelt sich bei jedem sein Jahreseinkommen.

Für die Erhaltung der regulativen Institution der Partnerschaft ist allerdings noch eine zentrale Voraussetzung anzusprechen: Zuerst muss ein Berater Partner werden. 1950 führte der damalige Manager Director Marvin Brown ein neues Rekrutierungssystem ein, das er von den großen Anwaltskanzleien übernahm: das up-or-out System (McKenna 2005: 214). Gemeint ist damit, dass Universitätsabsolventen von führenden Hochschulen gezielt angesprochen und geworben werden. Wenn sie als Juniorberater eingestellt werden, müssen sie sich in den ersten vier Jahren beweisen. Entweder steigen sie auf und werden zum Seniorberater und nach einer gewissen weiteren Zeitspanne dann zum Partner oder sie müssen das Unternehmen verlassen. Alle großen Unternehmensberatungen sorgen so für einen großen Nachfluss an ‚frischem Wissen‘ aus den Universitäten. Bis zu 80% der Juniorberater verlassen das Unternehmen wieder innerhalb der ersten vier Jahre. Meistens ist Grund, dass sie ein gutes Angebot von einem ehemaligen Klienten bekommen haben.

Die **normative und die kulturell-kognitive Säule (H5 Homogenität und H6 Handlungsraum)** sind (wie auch die Differenz zur regulativen Säule) rein analytischer Natur. In der Praxis verwischen die Grenzen. Dies wird besonders deutlich bei diesem Beispiel. Die Koordination der Wissensarbeit wird bei McKinsey noch durch andere institutionelle Faktoren unterstützt. So gibt es eine gemeinsam geteilte normative Erwartung über gute Beratung. Die Gruppe der Partner ist eine sehr homogene Gruppe, was durch die extrem selektive Auswahl sowie später durch die gemeinsame Ernennung als Partner bewirkt wird. Der Auswahlprozess bei der Einstellung dauert in der Regel drei Tage mit vielen Assessment-Centern etc. Am Ende dieses stark selektiven Prozesses entsteht eine in-group, die sich in gemeinsamen Werten ständig selbst bestärkt. Individuelle und organisationale Interessen werden kaum mehr differenziert. Die Interviewpartner sprachen oft davon, dass etwas im Sinne McKinsey machbar oder nicht machbar ist. Jeder ist bereit, einem anderen zu helfen oder eine Nacht durchzuarbeiten, wenn dadurch McKinsey nach außen besser dasteht. „Wir sind verpflichtet, uns wechselseitig zu helfen, damit McKinsey das beste Ergebnis verkaufen kann“, war ein mehrfach geäußertes Satz in den Interviews.

Wie Robertson, Scarbrough und Swan (2003) anhand von zwei Fallstudien gezeigt haben, ist für die Koordination bei Wissensarbeit in Beratungsunternehmen zusätzlich eine entsprechende Typisierung notwendig, die eine soziale Identität unter den Wissensarbeitern stiftet. Die soziale Identität wird bei der Wissensarbeit im Rahmen anspruchsvoller Dienstleistungen in der Regel über ein

Elitebewusstsein geschaffen. Durch ein sehr strenges Auswahlverfahren für neue Mitglieder und die Verfügbarkeit von wichtigen Ressourcen wird ein Elitebewusstsein begründet, welches auch die alltägliche Arbeit bestimmt. So wird die soziale Identität durch eine in-group geschaffen (Perkmann/Robertson 2003). In in-groups ist die Wissensteilung sehr viel einfacher, da sich die Gruppe als Gemeinschaft versteht und Erfolg und Misserfolg auch kollektiv attribuiert. Dieses Elitebewusstsein ist nicht nur normativ, sondern auch ein kulturell-kognitiver Faktor, der über das Auswahlverfahren und die Arbeitssituation erzeugt wird. Wer diese Auswahlhürden übersprungen hat und wer in der „Freiheit“ von McKinsey arbeiten darf, muss sich einfach selbst und alle anderen Kollegen als Elite wahrnehmen.

Außerdem wird von jedem Partner eine gewisse soziale Verpflichtung erwartet. Diese drückt sich darin aus, dass jeder über die eigentliche Beratungstätigkeit hinausgehende Aktivitäten unternehmen soll oder sich an den pro-bono-Aktivitäten der Partnerschaft beteiligt (McKinsey 2005). Bei den pro-bono-Aktivitäten werden kostenlose Projekte mit öffentlich-rechtlichen Institutionen, sozialen Vereinen, Museen etc. durchgeführt. Alle Partner entwickeln oder initiieren solche pro-bono Aktivitäten.

Bei McKinsey existiert keine formal vorgegebene Arbeitsstruktur. Lediglich Ziele sind vorgegeben, die Mittel können vollständig selbst eingesetzt werden. Es entsteht aus dieser extrem freien Arbeitsweise, verbunden mit dem Elitebewusstsein der in-group, ein kognitives Schema, das alle McKinsey Mitarbeiter auszeichnet. Dies genau zu analysieren, bedarf einer noch ausstehenden eigenen Erhebung.

## 6 Resümee: Die Überwindung des Dilemmas kollektiven Handelns durch intra-organisationale Institutionen

Organisationen haben scheinbar immer schon vorgängig das Dilemma zwischen Einzelinteresse und kollektivem Handeln überwunden. Qua Hierarchie hat jede Organisation die Sanktionsmacht, das Gefangenendilemma im Rahmen des kollektiven Handelns zu überwinden. Allerdings gerät diese Sanktionsmacht an ihre Grenzen bei wissensintensiver Arbeit. Da nicht durch selektive Anreize von außen das Gefangenendilemma der gemeinsamen Generierung neuen Wissens überwunden werden kann, muss sich kollektives Handeln in diesem Fall selbst stabilisieren. Intra-organisationale Institutionen tragen zur Selbststabilisierung kollektiven Handelns bei wissensintensiver Arbeit bei. In Anlehnung an die drei Säulen der Institutionen nach Scott sind hier Hypothesen entwickelt worden, wie sich wissensintensive Arbeit selbst koordinieren kann, d.h. aus vielen verschie-

denen Einzelinteressen ein kollektives Handeln sich selbst formen kann. An einem Fallbeispiel sind die Bedeutungen der Hypothesen illustriert worden. Aber erst eine noch ausstehende quantitative Untersuchung kann die institutionelle Selbststeuerung von wissensintensiver Arbeit wirklich empirisch belegen.

## Literatur

- Abraham, Martin, 1996: Betriebliche Sozialleistungen und die Regulierung individueller Arbeitsverhältnisse – Endogene Kooperation durch private Institutionen. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Axelrod, Robert, 1987: Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas, 2004: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.: Fischer.
- Cabrera, Angel/Cabrera, Elizabeth F., 2002: Knowledge-sharing dilemmas. *Organizations Studies* 23, 687-710.
- Coleman, James S., 1990: Foundations of social theory. Cambridge Mass.: Bellknap Press.
- Davis, Morton D., 1972: Spieltheorie für Nichtmathematiker. München: Oldenbourg.
- Deutschmann, Christoph, 2002: Postindustrielle Industriegesellschaft. Weinheim, München: Juventa.
- DiMaggio, Paul, 1997: Culture and cognition. *Annual Review of Sociology* 23, 263-287.
- DiMaggio, Paul/Powell, Walter W., 1983: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell, Walter W./DiMaggio, Paul (Hrsg.), Chicago, University of Chicago Press, 1-40.
- Dixit, Avinash K./Nalebuff, Barry J., 1995: Spieltheorie für Einsteiger. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Elsbach, Kimberly D., 2002: Intraorganizational Institutions. In: A.C. Joel Baum (Ed.) *Companion to Organizations*. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 37-57.
- Elster, Jon, 1989: The cement of society. Cambridge: Cambridge University Press.
- Esser, Hartmut, 1999: Soziologie – Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln. Frankfurt/Main: Campus.
- Esser, Hartmut, 2000: Soziologie. Spezielle Grundlagen, Band 3: Die Konstruktion der Gesellschaft. - Aufl. 1. Aufl. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hg.), 2000: Managing Motivation. Wiesbaden: Gabler.
- Greenwood, Royston /Empson, Laura 2003: The Professional Partnership: Relic of Exemplary Form of Governance? *Organization Studies* 24, 909-934.
- Greenwood, Royston/Hinings, C.R., 1996: Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review* 21, 1022-1054.
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R., 1980: Work redesign. Reading, Mass.
- Heckathorn, Douglas D., 1993: Collective Action and group heterogeneity: Voluntary provision versus selective incentives. *American Sociological Review* 58, 329-350.

- Heckathorn, Douglas D., 1996: The dynamics and dilemmas of collective action. *American Sociological Review* 61, 250-277.
- Heckathorn, Douglas D., 1998: Collective action and the second-order free-rider problem. *Rationality and Society* 1, 78-100.
- Homans, George C., 1974. *Social behavior: Its elementary forms* (Rev. ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kluge, Jürgen/Stein, Wolfram/Licht, Thomas/Kloss, Michael, 2002: *Wissen entscheidet: Wie erfolgreiche Unternehmer ihr Wissen managen*. München: Ueberreuter Wirtschaft.
- Lazega, Emmanuel, 2000: Rule Enforcement Among Peers: A Lateral Content Regime. *Organization Studies* 21, 193-214.
- Luce, R. Duncan/Railfa, Howard, 1989: *Games and decisions: Introduction and critical survey*. New York: Dover Publications.
- March, James G./Simon, Herbert A., 1958: *Organizations*. New York: Wiley.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W., 1995: *Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren*, in: R. Mayntz/F. W. Scharpf (Hg.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt am Main: Campus, 9-38.
- McKernan, Christopher, 2005: *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press
- McKinsey, 2005: *Homepage McKinsey USA*: <http://www.McKinsey.com> (Mai 2005) and *Homepage McKinsey Germany*: <http://www.McKinsey.de> (Mai 2005).
- Meyer, John W./Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- Nee, Victor, 1998: Sources of New Institutionalism. In: Brinton, Mary C./Nee, Victor (ed.) 1998: *The New Institutionalism in Sociology*. New York: Russel Sage Foundation, 1-16.
- Neumann, von John/Morgenstern, Oskar, 1961: *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten*. Würzburg: Physica Verlag.
- North, Douglass C., 1988: *Theorien des institutionellen Wandels*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Offe, Claus/Wiesenthal, Helmut, 1980: Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: Zeitlin, M. (Ed.): *Political Power and Social Theory*. Greenwich Conn.: JAI Press, 67-115.
- Olson, Mancur, 1965: *Die Logik kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe*. Tübingen.
- Parker, Christine, 2002: *The Open Corporation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Perkmann, Markus/Robertson, Maxine, 2003: The role of social identity in shaping cultural barriers to knowledge sharing within organizations. Paper EGOS Colloquium Kopenhagen.
- Rapoport, Anatol/Chammah, Albert M., 1965: *Prisoner's Dilemma*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Raub, Werner, 1992: Eine Notiz über die Stabilisierung von Vertrauen durch eine Mischung von wiederholter Interaktion und glaubwürdiger Festlegung. *Analyse und Kritik* 14, 187-194.

- Roberts, P.W./Greenwood, Royston, 1997: Integrating transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. *Academy of Management Review* 22, 346-373.
- Robertson, Maxine/Scarborough, Harry/Swan, Jacky, 2003: Knowledge creation in professional service firms: institutional effects. *Organization Studies* 24, 831-858.
- Romme, A. Georges L., 2003: *Organizing education by drawing on organization studies*. *Organization Studies* 24, 697-720.
- Scott, Richard W., 2001: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage, Second Edition.
- Sherif, Muzafer, 1935: A study of some factors in perception. *Archives of Psychology* 27/187.
- Voss, Thomas, 1985: *Rationale Akteure und soziale Institutionen*. München: Oldenbourg-Verlag.
- Weitbrecht, Hansjörg, 1969: *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie: Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wenger, Etienne/McDermott, Richard/Snyder, William M., 2002: *Cultivating Communities of Practice*. Harvard, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Widmaier, Ulrich, 1978: *Politische Gewaltanwendung als Problem der Organisation von Interessen. Eine Querschnittstudie der soziopolitischen Ursachen gewaltsamer Konfliktaustragung innerhalb von Nationalstaaten*. Meisenheim a. Glan: Hain.
- Wiesenthal, Helmut, 1993: *Akteurskompetenz im Organisationsdilemma*. *Berliner Journal für Soziologie* 1, 3-17.
- Wilkesmann, Uwe, 1999: *Lernen in Organisationen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Wilkesmann, Uwe, 2000: *Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten*. In: *Publizistik – Vierteljahresshefte für Kommunikationsforschung* 45: 476-495.
- Wilkesmann, Uwe/Blutner, Doris/Meister, Claudia, 2002: *Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft. Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54, 753-774.
- Williamson, Oliver E., 1990: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.
- Zucker, Lynne G., 1977: *The role of institutionalization in cultural persistence*. *American Sociological Review* 42, 726-743.