



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Ökonomischer und sozialer Tausch

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	2
4. Zusammenhänge.....	5
5. Erklärungsansätze.....	7
6. Praktische Folgerungen	8
7. Würdigung.....	9
8. Literatur	9
9. Autorin.....	10

1. Begriff

Mit dem Begriff Tausch wird in den Wirtschaftswissenschaften die freiwillige gegenseitige Übertragung von Gütern und Dienstleistungen zum Vorteil der Beteiligten beschrieben.

Der ökonomischen Tausch ist vom sozialen Tausch dadurch abzugrenzen, dass die Medien des Tausches nicht nur ökonomische Güter sein können, sondern auch durchaus soziale Güter. Homans stellt die Gemeinsamkeiten des ökonomischen und sozialen Tausches heraus. Er betont „...dass die Prinzipien der elementaren Nationalökonomie vollkommen mit denen elementaren sozialen Verhaltens vereinbar sind, wenn nur die besonderen Bedingungen, unter denen sie jeweils gelten, in Betracht gezogen werden. Beide behandeln den Tausch von Gütern, die Belohnung einbringen. Die Allgemeine Nationalökonomie aber, die Preistheorie, behandelt eher physische Objekte, etwa Äpfel, obwohl sie im Prinzip nicht gezwungen ist, sich auf diese Weise einzuschränken. Während eine Menge physischer Objekte auf einmal getauscht werden können, ... bestehen die Waren, mit denen wir es zu tun haben, aus Aktivitäten, denen sich ein Mensch nur nacheinander zuwenden kann.“ (Homans, 1968, S.58).

Ein Tausch ist – ganz allgemein – das gegenseitige Geben und Nehmen von wertvollen und interessanten Ressourcen. Fast alles, was Menschen in sozialen Situationen tun, ist danach Tausch, auch das Austauschen von Gedanken, Gesten und Informationen. Tausch bedeutet ganz allgemein die gegenseitige Übertragung der Kontrolle über interessante Ressourcen.



2. Beispiele

Es gibt viele Beispiele für ökonomischen Tausch: die Aktienbörse, der Kauf eines Autos auf Raten beim Autohändler, der Besuch beim Friseur oder aber der Erwerb einer Zeitung im Kiosk nebenan. Der soziale Tausch kann alle möglichen Dinge umfassen. Beispielsweise den Austausch von:

„material objects such as a dress, a flower or a bottle of wine, money and equivalent forms of payment, a kiss, a medical or beauty treatment, a newspaper, a congratulatory handshake, a glance of admiration or reproach, a pat on the back, or a punch on the nose.“ (Foa und Foa, 1980, S.78).

3. Eine ausgewählte Studie

Die Studie „The Dynamics of Bureaucracy“ aus dem Jahre 1955 von Peter M. Blau ist eine empirische Studie auf der Grundlage der direkten Beobachtung des Verhaltens der Angestellten in Bürokratien. Die Studie wurde 1948/1949 durchgeführt und sollte dem Verständnis des dynamischen Charakters von Bürokratien dienen.

Peter M. Blau beobachtete in seiner Studie jeweils drei Monate lang die tägliche Arbeit der Angestellten in zwei staatlichen Organisationen: in einer Arbeitsvermittlungsbehörde und in einer Justizbehörde. Der Beobachter begleitete die Angestellten auf ihren externen Arbeitseinsätzen bei Kunden und nahm auch an ihren informellen Zusammenkünften, wie z. B. dem Mittagessen teil. Die Auswertung von schriftlichen Unterlagen der Behörden stand als zusätzliches Material zur Verfügung. Während der ganzen Studie versuchte der Beobachter systematisch Informationen zu sammeln. Beispielsweise wurden, um das Muster der Interaktionen in der Abteilung erschließen zu können, alle sozialen Kontakte der Angehörigen der Abteilung während einer Woche festgehalten; um die Produktivität der Angestellten vergleichen zu können, wurde ein quantitativer Index aus den Leistungsbeurteilungen, die regelmäßig über die Beamten erstellt wurden, hergeleitet.

Die Angehörigen beider Behörden wurden direkt nach der Beobachtungsperiode bei sich zu Hause interviewt. Diese Interviews wurden nicht geführt, um Verhaltensmuster zu erhalten, sondern um die sozialen Beziehungen und die Handlungspraktiken in den Behörden zu erhellen. Die meisten Fragen brachten die Meinung und Einstellungen des Befragten über seine Arbeit, seine Karriere und seine Kunden ans Licht (Blau, 1963).

Dabei kam es bei der Arbeitsvermittlungsbehörde, in der ein Wettbewerb, um zu besetzende Arbeitsplätze herrschte, zu keinen engen arbeitsbezogenen Interaktionen zwischen den Kollegen. Anders in der Justizbehörde, die die Aufgabe hatte die Einhaltung relativ neuer Gesetze in zwei Bundesstaaten zu überwachen. Schwerwiegende Verstöße, besonders wiederholte, führten zu juristischen Konsequenzen. Der Beamte, der einen Fall zu prüfen hatte, musste die Bücher der Firma durchsehen, Gespräche mit dem Arbeitgeber und einigen Arbeitnehmern führen, herausfinden, ob Verstöße vorlagen und wie weiter verfahren werden soll. Diese Aufgaben waren sehr kompliziert, was eine intensive Einarbeitung und Beratungen mit dem Vorgesetzten erforderte. In der Behörde existierten eine Menge schriftlich fixierter Regeln. Jeder Mitarbeiter besaß einen Ordner mit über tausend Seiten Regeln, auf die er kontinuierlich zurückgriff.

Trotzdem lag kein Schwerpunkt auf der strengen Einhaltung der behördlichen Vorschriften, weil die Steuerung in der Behörde auf einem anderen Wege erfolgte. Feste und exakte Standards regelten die Resultate, die die Beamten erreichen mussten. Die Ergebnisse und die Maßnahmen, die ergriffen wurden, wurden zweimal auf Genauigkeit überprüft - erst durch den Vorgesetzten und dann durch die



Aufsichtsbehörde. Jeder mögliche Fehler ging in die Beurteilung des Beamten ein. Diese genaue Überwachung, konnte eine Übervorsichtigkeit erzeugen oder sogar eine Tendenz, über sehr komplizierte Rechtsverletzungen nicht zu berichten, aus Furcht vor den Fehlern, die im Umgang mit ihnen gemacht wurden. Der Tatbestand, dass lediglich das Resultat der Arbeit beurteilt wurde, verlangte von den Beamten, die wirkungsvollste Vorgehensweise für die Erreichung der klar spezifizierten Zielsetzungen aus eigener Initiative zu wählen. Entsprechend wichtig war die Fähigkeit, Entscheidungen unabhängig zu treffen.

Das Beurteilungssystem beeinflusste einerseits sehr stark die organisatorischen Abläufe, ohne andererseits das Gefühl zu erzeugen, von den ausführlichen Richtlinien zu sehr beschränkt zu werden. Die Beamten hatten einen beträchtlichen Spielraum. Jedoch bewirkte das Vorhandensein dieses Spielraums, die die Arbeit auch anregender machte, eine Angst Entscheidungen zu treffen. Dem Beamten war es freigestellt, seine eigenen Entscheidungen zu treffen, aber die Rechtsgültigkeit und Wirksamkeit der Entscheidungen beeinflusste seine Beurteilung durch seine Vorgesetzten. Sein fortdauerndes besorgtes Interesse an der Richtigkeit seiner Entscheidungen verhinderte manchmal, dass ein Beamter einen Fall abschloss. Amtliche Vorkehrungen wurden getroffen, um die Beamten bei ihren schwierigen Fällen zu unterstützen. Wenn ein Beamter ein Problem hatte, das er nicht lösen konnte, wurde von ihm erwartet, seinen Vorgesetzten um Rat zu bitten, der, wenn er den erbetenen Rat nicht selbst geben konnte, dem Beamten die Erlaubnis erteilte, einen Rechtsanwalt zu konsultieren. Den Beamten war es nicht gestattet, sonst jemanden direkt um Rat zu bitten, auch nicht ihre Kollegen. Diese Richtlinie, die die Beamten dazu aufforderte, mit ihren Problemen zu ihrem Vorgesetzten zu gehen, war ein wesentlicher Bestandteil der Autoritätsstruktur der Agentur.

„They are not permitted to consult other agents. If they have a problem, they have to take it up with me.“ (Peter M. Blau, 1963). Trotzdem hatte ein Beamter durchschnittlich fünf Kontakte pro Stunde mit seinen Kollegen. Dies waren selten offizielle Kontakte, da jeder Beamte unabhängig und eigenständig an seinen Fällen arbeitete. Einige davon waren rein private Gespräche, aber bei den meisten ging es um den Meinungsaustausch über Arbeitsthemen.

Den Vorgesetzten um Rat zu bitten, die einzige legitime Unterstützungsquelle, kam nicht in Frage. Häufig kam es sogar dazu, dass die Beamten ihre Schwierigkeiten vor dem Vorgesetzten verheimlichten. Selbst wenn ein Beamter richtige Entscheidungen gefällt hatte, bestand die Befürchtung, dass die wiederholte Einbeziehung des Vorgesetzten als Unfähigkeit zu unabhängigem Arbeiten gewertet würde. Ihr Bedürfnis nach einem Ratschlag ohne ihre Schwierigkeiten vor ihrem Vorgesetzten zu offenbaren, zwang die Beamten dazu, bei Missachtung der offiziellen Vorschriften, sich gegenseitig zu konsultieren (Blau, 1963). Der Fall der bilateralen Konsultation unter Kollegen wird als sozialer Tausch angesehen. Wie genau dieser soziale Tausch zu Stande kommt und welche Faktoren und Überlegungen ihn beeinflussen, soll im Folgenden noch erklärt werden.

Die sechzehn Mitglieder der Abteilung wurden gefragt, mit wem sie sich normalerweise beraten, wenn sie auf Schwierigkeiten stoßen. Sieben Beamte wurden dabei von zwei oder mehr Kollegen genannt, alle außer zwei von den neun Beamten, die von ihrem Vorgesetzten als außerordentlich kompetent genannt wurden, jedoch keiner von den sieben Beamten, die von dem Vorgesetzten als unterdurchschnittlich kompetent eingestuft wurden. Kompetenz und Beliebtheit als Ratgeber korrelierten also sehr deutlich miteinander. Aber Rat geben war nicht auf ein paar "Experten" (die kompetenteren Beamten werden im Folgenden Experten genannt) beschränkt. Blau zeichnete alle Kontakte der Beamten auf, die drei Minuten oder länger dauerten. Die meisten dieser Gespräche waren Konsultationen. Zwei bestimmte Beamte die mindestens fünfzehn Minuten während der Beobachtungszeit von dreißig Stunden zusammen in solchen Zusammenkünften verbrachten, wurden als Konsultations-Paar definiert. Diese Beziehungen sind im folgenden Diagramm dargestellt.



Die Nummern geben die Bewertung des Statusranges durch die Kollegen an. Diese Einschätzung zeigt eine hohe Übereinstimmung mit der Beurteilung des Vorgesetzten.

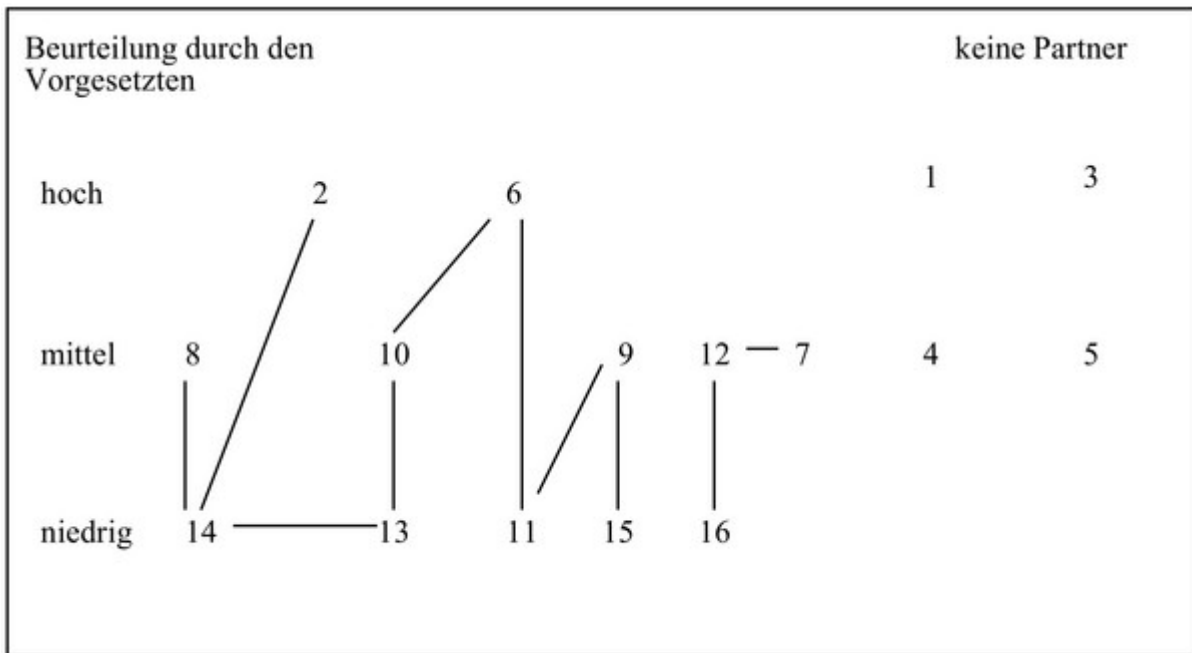


Abb. 1: Konsultationsbeziehungen und Statussystem (nach Blau 1963, S. 129)

Die meisten dieser Beamten hatten ein oder zwei Partner mit denen sie regelmäßig Probleme diskutierten. Charakteristisch war, dass jedes Mitglied eines Paares, den anderen um Rat fragte. Alle vier Beamten ohne Partner waren Beamte mit hoher Kompetenz und drei von ihnen waren auch sehr beliebte Ratgeber. Diese drei waren so sehr in Konsultationen eingebunden, dass sie nicht viel Zeit mit einem einzigen Kollegen verbrachten.

Eine Konsultation kann als ein Austausch an Werten betrachtet werden. Beide Teilnehmer gewinnen etwas und beide haben einen Preis, den sie zahlen müssen. Der nach Rat fragende Beamte ist in der Lage mehr zu leisten ohne seine Schwierigkeiten vor dem Vorgesetzten zu offenbaren. Indem er nach Rat fragt, zeigt er seinen Respekt gegenüber den höheren Fähigkeiten seines Kollegen. Dieses Eingeständnis der Unterlegenheit sind die Kosten des Ratschlages. Der Ratgeber gewinnt Prestige, im Gegenzug ist er bereit, seine eigene Arbeit zu unterbrechen und seine Zeit zu opfern. Folgender Ausspruch eines Beamten macht das deutlich: "I like giving advice. It's flattering, I suppose, if you feel that others come to you for advice." (Peter M. Blau, 1963)

Der Experte, dessen Ratschlag oft von Kollegen gefragt wurde, erhielt soziale Bestätigung für seine höheren Fähigkeiten. Das erhöhte sein Vertrauen in seine eigenen Entscheidungen und verbesserte seine Leistungen als Untersuchungsbeamter.

Alle Beamten mochten es, um Rat gefragt zu werden, aber der Wert der vielen Konsultationen nahm für die Experten ab und der Preis, den sie für die regelmäßigen Unterbrechungen zahlten, nahm zu. „I never object, although sometimes it's annoying“ (Peter M. Blau, 1963). Um Rat gefragt werden, wurde zu hochgeschätzt, um abgelehnt zu werden, aber beliebte Ratgeber ermutigten keine weiteren Fragen. Der Beamte, der



regelmäßig nach Rat fragte, profitierte zwar in direkter Weise von dieser inoffiziellen Regelung, er hatte aber auch die unangenehmere Rolle. Einen Kollegen um einen Rat zu bitten war zwar weniger bedrohlich als den Vorgesetzten um Rat zu bitten, aber das wiederholte Eingeständnis eines Beamten, dass er nicht in der Lage war, seine eigenen Probleme zu lösen, untergrub sein Selbstvertrauen und seine Position in der Gruppe. Die Kosten des Ratschlages werden untragbar, wenn der Ratgeber beispielsweise während eines Gesprächs seine Ungeduld offenbart. Um solche Ablehnungen zu vermeiden, konsultierten Beamte meistens Kollegen mit denen sie ein freundschaftliches Verhältnis hatten, selbst wenn diese keine Experten waren.

4. Zusammenhänge

Es gibt eine Vielzahl von Theorien, die sich mit sozialen Beziehungen befassen. Welche Faktoren die Zufriedenheit mit der Interaktion, oder genauer gesagt mit der sozialen Beziehung beeinflussen, ist allerdings nicht eindeutig ausgemacht. Zu einigen sozialen Motivatoren, die zu Belohnungszwecken eingesetzt werden können, zählen: Liebe oder Zuneigung, Ansehen oder Status, Information einschließlich der Bestätigung von Meinungen, spürbare Hilfe, Geld oder materielle Güter (Argyle, 1990).

Die ökonomische Sichtweise der Austauschtheorie geht davon aus, dass sich im Falle eines Paares Abhängigkeiten entwickeln. Thibaut & Kelley (1959) sind der Meinung, dass Personen nur dann in einer Beziehung bleiben, wenn der Gewinn größer ist als der in alternativ möglichen Beziehungen. Weiterentwicklungen der Austauschtheorie haben versucht Uneigennützigkeit oder Empathie zu berücksichtigen.

Austauschtheorien beinhalten in gewisser Weise aber auch den Bezug zur Gerechtigkeit. Die Equitytheorie geht davon aus, dass Personen in Beziehungen und Gruppen nach Ergebnissen streben, die ihren eigenen Beiträgen proportional sind. Beim Vorliegen von Unausgewogenheit entsteht Unzufriedenheit, und die Wahrscheinlichkeit die Beziehung zu Verlassen wächst (Adams, 1965).

Die motivationale Grundlage von Beziehungen kann durch die Analyse der Ziele, der erreichten Zufriedenheit und der Konflikte untersucht werden. Argyle und Furnham (1983) baten Personen, ihr Ausmaß an Zufriedenheit mit einer Reihe von Beziehungen auf 15 Zufriedenheitsskalen einzuschätzen. Die Faktorenanalyse dieser Skalen ergab drei orthogonale Faktoren:

- Faktor I: materielle und instrumentelle Hilfe,
- Faktor II: soziale und emotionale Unterstützung,
- Faktor III: gemeinsame Interessen.

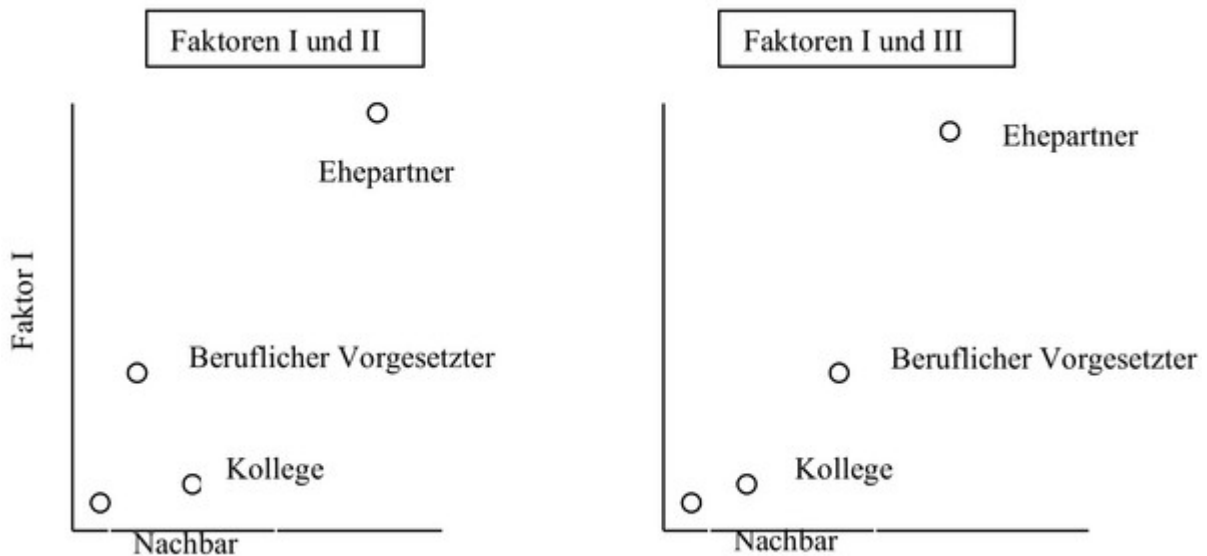


Abb. 2: Auf Zufriedenheitsdimensionen abgetragene Beziehungen. Faktor I: materielle und immaterielle Unterstützung, Faktor II: soziale und emotionale Unterstützung, Faktor III: gemeinsame Interessen. (Nach Argyle, 1990)

Die Graphik zeigt, dass der Vorgesetzte oft eine Quelle von Konflikten, aber nur in geringem Ausmaß von Belohnung ist. Beispielsweise erwartet man im Allgemeinen von einem Kollegen mehr soziale und emotionale Unterstützung als von dem beruflichen Vorgesetzten, wohingegen von dem beruflichen Vorgesetzten mehr materielle und instrumentelle Hilfe erwartet wird. Dies wirkt sich auch auf die Zufriedenheit mit der Beziehung aus.

Es gibt viele verbreitete, jedoch informelle Regeln über Verhalten, von dem man glaubt, es sollte oder sollte nicht in einer Beziehung ausgeführt werden. Der Typus von Situationen, in denen wir uns begegnen und die in diesen Situationen geltende Regeln, sind weitgehend bestimmend für die Beziehungen. Regeln erfüllen in Beziehungen laut Argyle (1990) zwei Hauptfunktionen. Zum einen regeln sie Verhaltensweisen, um mögliche Konfliktursachen, an denen die Beziehung zerbrechen könnte, einzudämmen. Diese Regeln dienen eher dem Bewahren der Beziehung selbst als dem Erreichen besonderer Ziele. Zum anderen bestehen Regeln, die einen Austausch von Belohnungen sicherstellen und so die Individuen dazu motivieren, in der Beziehung zu bleiben. Diese Regeln sollen das Verhalten so steuern, dass eigene Ziele durch die Aufrechterhaltung einer Beziehung erreicht werden. Belohnungsregeln setzen Verhaltensweisen fest, die mit den Zielen der Beteiligten übereinstimmen und somit einen Antrieb für das Vertiefen der Beziehung bieten.

Diese informellen Regeln, besonders die Belohnungsregeln innerhalb der Beziehungen beeinflussen die Zufriedenheit der Akteure in der Beziehung. Aber auch die sozialen Fertigkeiten („skills“) sind für die Zufriedenheit in einer Beziehung von Bedeutung. Zu den sozialen Fähigkeiten gehören beispielsweise die graduelle und gegenseitige Selbstoffenbarung. Die Bereitschaft innerhalb einer Beziehung etwas von sich preiszugeben wächst im Zeitablauf, ebenso wie die Fähigkeit, den andern ausreichend zu belohnen.

In einer Studie von Kayser, Schwinger & Cohen (1984) wurde festgestellt, dass Menschen in Arbeitsbeziehungen eher Geld und materielle Güter erwarten, in Liebes- oder Freundschaftsbeziehungen jedoch mehr Zuneigung und Wertschätzung. Der Typus der Beziehung unterscheidet sich also vor allem darin, welche Ziele mit ihm verknüpft werden und welche „Ressourcen“ erwartet werden. In Liebe und



Freundschaft hält man das Gegenüber und die Beziehung für wichtiger als sich selbst, während für Beziehungen am Arbeitsplatz eher das Gegenteil gilt (Argyle & Henderson, 1986).

Bezogen auf die beschriebene Studie von Blau lässt sich feststellen, dass die Konsultation der Kollegen sowohl sozialen wie auch psychologischen Funktionen dient. Zum einen verwandelt sie eine Gruppe von Individuen, die denselben Vorgesetzten haben, in eine zusammengehörige Gruppe. Die wiederkehrende Erfahrung, von einer Gruppe abhängig zu sein, deren Mitglieder Hilfe brauchen und die Erfahrung, von den anderen Gruppenmitgliedern gewürdigt zu werden, schaffen starke gegenseitige Bande. Reine Informationsfragen, die wahllos von irgendwelchen Beamten gestellt wurden, erlaubten es allen Beamten, auch den am wenigsten kompetenten, das Gefühl zu erleben von anderen Gruppenmitgliedern gebraucht zu werden. Zweitens verbessern Konsultationen zwischen den Kollegen die Qualität der Entscheidungen. Jeder Beamte weiß, dass er Hilfe bei der Lösung seiner Probleme bekommen könnte, wann immer er diese benötigt. Dieses Wissen, verstärkt durch das Gefühl, ein integriertes Mitglied einer Gruppe zu sein, verringert die Angst, Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig steigert sich das Selbstbewusstsein eines Untersuchungsbeamten, der oft um Rat gebeten wird. Das Vorhandensein dieser Praxis erhöht die Fähigkeit aller Beamter Entscheidungen unabhängig zu fällen. Drittens steigern Diskussionen über Probleme das Interesse des Beamten an seiner Arbeit und sein Wissen darüber (Blau 1963).

5. Erklärungsansätze

Bei der Konsultation zwischen Kollegen findet ein sozialer Austausch statt. Nach Blau (1963) werden einige Prinzipien der Ökonomie für die Analyse relevant, wenn soziale Interaktion als Austausch begriffen wird. Ein wichtiges ökonomisches Prinzip ist das des abnehmenden Grenznutzens: Steigt der Konsum eines bestimmten Gutes, so muss der Grenznutzen des Gutes abnehmen. Wenn jemand immer öfter um Rat gefragt wird, nimmt der Wert (der Nutzen) des hierfür entgegengebrachten Respekts ab, und die Kosten, die er für die Konsultation benötigt, steigen, weil weniger Zeit für andere Aktivitäten bleibt. Daher wird man mit der Zeit immer widerstrebender weitere Ratschläge erteilen. Dasselbe Prinzip kann auf den Rat Suchenden angewandt werden. Ein Beamter, der gelegentlich einen Kollegen um Rat bittet, lädt sich nicht viele Kosten bezüglich des eigenen Respekts auf. Je häufiger er andere konsultiert, desto bedrohlicher wird das für den Selbstrespekt und die Position in der Gruppe. Der Expertenratschlag wird zunehmend wertvoller für ihn, da der Nutzen des abnehmenden Respekts, den er behält, zunehmend größer wird.

Ein anderes relevantes ökonomisches Prinzip ist, dass kein Austausch stattfinden wird, wenn nicht beide Parteien das Gefühl haben von dem Austausch zu profitieren, was nur dann der Fall ist, wenn ihre Bedürfnisse und Präferenzen unterschiedlich sind. Wenn alle Parteien begierig darauf sind mehr von einem gegebenen Gut zu bekommen und niemand sich davon trennen möchte, dann ist keine Basis für den Austausch zwischen diesen Parteien gegeben. Unterschiede in der Kompetenz der Beamten differenziert deren Bedürfnisse an Ratschlägen genauso wie deren Fähigkeiten diese zu erteilen. Diese Unterschiede motivieren die Beamten in einen Austausch miteinander zu treten, der für beide Seiten von Vorteil ist (Blau, 1963).

Ein ökonomischer Tausch beruht auf einem formalen Vertrag, in dem die genauen Mengen des Tausches vereinbart werden. Der Käufer zahlt 3000 € für ein bestimmtes Auto. Unabhängig davon, ob die gesamte Transaktion zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfindet oder nicht, der Vertrag spezifiziert von vorneherein alle Transaktionen die getätigt werden. Im Gegensatz dazu ist der unterscheidende Punkt beim sozialen Tausch, dass eine Person eine Leistung für eine andere Person erbringt, obwohl lediglich eine „generelle“ Erwartung einer zukünftigen Gegenleistung besteht. Es besteht keine vorherige Vereinbarung, wie genau die zukünftige Gegenleistung aussehen soll (Blau, 1963).



Die Beamten, die regelmäßig einen Experten um Rat fragen, zollen ihm nicht nur Hochachtung, in dem sie ihn um Rat fragen, sondern fühlen sich dem Experten verpflichtet, da er ihnen geholfen hat. Diese Verpflichtungen sind der Ursprung der informellen Statusunterschiede innerhalb der Gruppe (Blau, 1963).

Den sozialen Tausch in einen ökonomischen Tausch zu transformieren wäre ein möglicher Weg diese Verpflichtungen zu umgehen. Jemand, der beispielsweise einen Berater für seine Dienste bezahlt, hat seine Verpflichtungen ihm gegenüber abgegolten. Ein anderer Weg seinen Verpflichtungen nachzukommen, könnte sein, dem Experten ebenfalls Rat anzubieten, wenn er ihn benötigt, aber dies setzt voraus, dass der Experte das Bedürfnis nach einem Ratschlag hat, dem die andere Person ihm auch geben kann. Wenn keine bestimmte Leistung, die die Beamten dem Experten bieten können, die Verpflichtung gegenüber dem Experten begleichen kann, wird die Verpflichtung die Beamten möglicherweise dazu veranlassen den Wünschen und Vorschlägen des Ratgebers im sozialen Miteinander nachzugeben. Es ist diese Nachgiebigkeit, nicht nur der Respekt, den die Beamten dem Experten für seinen Rat zahlen und die die Basis für den überlegenen Status in der Gruppe bildet.

Demnach bringt sozialer Tausch nach Peter M. Blau (1963) Leistungen mit sich, die unspezifizierte zukünftige Verpflichtungen schaffen und somit einen nachhaltigen Einfluss auf soziale Beziehungen ausüben. Da keine Rückzahlungen im Vorfeld vereinbart werden, verlangt sozialer Tausch Vertrauen in sozialen Beziehungen. Anfangs jedoch ist nur ein Minimum an Vertrauen notwendig, weil die Anfangsinvestition ein geringes Risiko birgt. Wenn jemand einem Kollegen einige Male hilft und dieser seinen Verpflichtungen später nicht in irgendeiner Weise nachkommt, hat dieser nicht viel verloren und wird sich selbstverständlich davor schützen noch mehr zu verlieren, in dem er seinem „undankbaren Kollegen“ weiterhin hilft. Falls der Kollege aber seiner Verpflichtung nachkommt und eine Gegenleistung erbringt, hat man eine Basis zum Fortführen und Erweitern des Beistands. Da die Investition der Parteien wächst, werden sie immer abhängiger voneinander und gleichzeitig erbringen sie sich gegenseitig den Beweis, dass sie vertrauensvoll sind. Daher schafft der Prozess des sozialen Tausches Vertrauen in sozialen Beziehungen.

Die Forderung, sich erkenntlich zu zeigen, um weiteren Nutzen zu erlangen, was der Mittelpunkt des Tauschkonzeptes ist, dient als ein „starting mechanism“ (Gouldner, 1960). Wenn Individuen zusammen kommen bevor sich gemeinsame Normen und Ziele oder differenzierte Rollenerwartungen heraus kristallisiert haben, liefern die Vorteile, die aus Tauschbeziehungen gewonnen werden, Antriebe für soziale Interaktionen. Sie fördern die Entwicklung eines Netzwerkes aus sozialen Beziehungen und eine rudimentäre Gruppenstruktur. Peter M. Blau hingegen ist der Ansicht, dass der wichtigste Aspekt der Gegenseitigkeit nicht der ist, dass sie oft durch eine soziale Norm erzwungen wird, sondern dass sie auch dann vorliegt, auch wenn keine normativen Kontrollen bestehen. Er sieht die Gegenseitigkeit als ein Ergebnis der Konditionen, die dem Prozess des Tausches innewohnen. Der Prozess des Tausches in dem Individuen ihre Verpflichtungen erfüllen in dem sie den Nutzen erwidern, um auch zukünftig einen Nutzen zu erzielen, ist laut Blau (1963), sachlich gesehen, eine gute Illustration des wichtigen Prinzips, dass nicht alle sozialen Zwänge auch normative Zwänge sind. Nach Blaus Meinung verhält es sich so, dass eine Person, die eine Leistung nicht erwidern und somit seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann, sich in eine Abhängigkeit begibt. Es ist der Wunsch diese Abhängigkeit zu verhindern, die die Person dazu bringt mit allen möglichen Mitteln eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen und ihre Verpflichtungen zu erfüllen (Blau, 1963).

6. Praktische Folgerungen

Der Widerspruch zwischen der Regelung, bei auftretenden Problemen ausschließlich den Vorgesetzten zu konsultieren, und der informellen Konsultation zwischen den Beamten kann zu informellen



Hierarchiestrukturen führen, die sich negativ auf die Organisation auswirken könnten. Die Autorität des Vorgesetzten könnte untergraben und in Frage gestellt werden.

Allerdings verhindert der abnehmende Grenznutzen der Konsultationen, dass diese in der Organisation Überhand gewinnen und dient somit quasi als Selbstregulierungs-mechanismus.

Der soziale Tausch kann zu einem Gefühl der Dankbarkeit und Verpflichtung führen. Der unspezifische Charakter der Gegenleistung kann dann, wenn diese von einer Person nicht erbracht werden kann, dazu führen, dass sie sich gegenüber der Person, die die Vorleistung erbracht hat, zu einem besonderen Verpflichtungsgefühl führen. Dies kann wiederum dazu führen, dass man dieser Person unkritisch gegenübertritt und sie zum Beispiel auch in Angelegenheiten unterstützt, in denen man eher geneigt ist, ihr nicht zuzustimmen.

7. Würdigung

Das Thema des sozialen Tausches ist äußerst komplex und manchmal eben auch nicht durch einen universellen Wirkungsmechanismus erklärbar. Für manche ist der heftige Streit in den Sozialwissenschaften zwischen der kollektivistischen und individualistischen Sozialtheorie noch keinesfalls beigelegt. Es geht dabei um Fragen wie: „Sind nicht alle Menschen... letztlich rationale Egoisten? Und sind nicht alle Verpflichtungen und jede Moral die Folge - und nicht: die Ursache - von Verflechtungen, die letztlich in den Interessen und Möglichkeiten der Akteure begründet sind? Und trifft es eben nicht zu, dass die Beziehungen kollektiven „Tiefenstrukturen“ folgen, die sich über die Köpfe und über die Interessen der Menschen durchsetzen?“ (H. Esser, 2000, S.363).

8. Literatur

Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange, aus: Advance in experimental psychology, New York, in: Managerial motivation and compensation, 1972, S.134-169

Argyle, M. und Henderson, M. (1986): Die Anatomie menschlicher Beziehungen: Spielregeln des Zusammenlebens, Paderborn (Junfermann Verlag)

Argyle, M. (1990): Soziale Beziehungen; in: Stroebe, Wolfgang (Hrsg.): Sozialpsychologie: Eine Einführung, S. 232-257, Berlin (Springer Verlag)

Blau, Peter M. (1963): The Dynamics of Bureaucracy, 2. Auflage (Erstauflage 1955), Chicago (The University of Chicago Press)

Esser, Hartmut (2000): Soziologie: Spezielle Grundlagen, Soziales Handeln, Bd. 3, Frankfurt/Main (Campus Verlag)

Foa, Edna B. und Foa, Uriel G. (1980): Ressource Theory: Interpersonal Behaviour as Exchange, in: K. J. Gergen, M. S. Greenberg und R. H. Willis (Hrsg.), Social Exchange. Advances in Theory and Research, S. New York (Plenum Press)

Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity, American Sociological Review, 25, S. 161-178

Homans, George C. (1968): Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen (Westdeutscher Verlag)



Martin, A. (2003) (Hrsg.): Organizational Behaviour, Stuttgart (Kohlhammer)

Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen, München und Mering (Hamppe)

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959): The Social Psychology of Groups. New York (Wiley)

9. Autorin

Elif Balta