

Sozialer Austausch in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

In der Theorie des sozialen Austausches wird das menschliche Sozialverhalten als Austauschprozess gesehen. Dieser hat zum Ziel, den jeweils eigenen Nutzen zu maximieren und die Kosten zu minimieren. Hierbei haben auch weiche Faktoren wie soziale Anerkennung, Status, Rechte, Information, Motivation etc. einen Einfluss auf die am Austausch beteiligten Akteure.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Problemhintergrund und Begriffe der sozialen Austauschtheorie
 - 1.1 Soziale Austauschtheorie nach Burns
 - 1.2 Begriffliche Grundlagen der sozialen Austauschtheorie
 - 1.3 Abgrenzung des ökonomischen und sozialen Austausches
 - 1.4 Problemhintergrund
- 2 Typisierung
 - 2.1 Typenbildende Merkmale
 - 2.2 Formen des sozialen Austausches
 - 2.2.1 Typ I: Beziehung mit gegenseitigem Wohlwollen
 - 2.2.2 Typ II: Beziehung mit gegenseitiger Rücksichtnahme
 - 2.2.3 Typ III: Beziehung der gegenseitigen Ausbeutung
 - 2.2.4 Typ IV: Beziehung mit gegenseitiger Feindseligkeit
- 3 Determinanten
- 4 Alternative Theorien
- 5 Sozialer Austausch im Unternehmen
- 6 Kritische Würdigung
- 7 Literatur
- 8 Einzelnachweise

Problemhintergrund und Begriffe der sozialen Austauschtheorie

Soziale Austauschtheorie nach Burns

Thomas Burns (1973) integriert in seinem Aufsatz „A structural theory of social exchange“ strukturelle und zeitliche Elemente, um den Austausch in sozialen Beziehungen zu analysieren. Burns stellt dabei ökonomische Austauschformen, die durch Kalkulation und Eigeninteresse der Akteure gekennzeichnet sind, den "sozialen" Austauschformen gegenüber. ^[1] Soziale Austauschprozesse sind „(...) freiwillige Handlungen von Individuen, die durch die Gegenleistungen motiviert sind, die sie erwartungsgemäß von den anderen einbringen sollen und typischerweise auch einbringen“. ^[2] Vor Burns wurde der soziale Austausch schon von verschiedenen Forschern untersucht, dazu gehören Homans (1961), Thibaut und Kelley (1967), Blau (1964), Dahlström (1966) oder Sahlins (1965). In der Soziologie basiert die Austauschtheorie auf Belohnungen, die immaterielle oder materielle Güter sind, die die Bedürfnisse oder Ziele der Akteure des

sozialen Austausches erfüllen. Zur Nutzenmaximierung versucht der individuelle Akteur die eigenen Belohnungen zu vergrößern und Bestrafungen beziehungsweise Verluste zu reduzieren. Die soziale Interaktion resultiert daraus, dass andere Personen notwendige Güter oder Leistungen besitzen oder kontrollieren, mit welchen sie andere Akteure belohnen bzw. zu deren Zielerfüllung beitragen können. Die soziale Interaktion wird als Austausch von gleichwertigen Belohnungen betrachtet, in welchem der Erhalt eines benötigten Gutes oder einer benötigten Leistung zur Bedürfnisbefriedigung von einer (unmittelbaren) Gegenleistung abhängt. Burns formuliert eine Theorie der sozialen Interaktion, die sich mit dem Einfluss normativer und kontextueller Faktoren befasst. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Bewertungs-, Entscheidungs- und soziale Interaktionsprozesse nicht ohne den sozialen Kontext, in dem sie stattfinden, verstanden werden können. Faktoren wie normative Kontrollen, Verteilung der Ressourcen und Stabilität der Beziehungen sowie im Allgemeinen der strukturelle und zeitliche Kontext sozialer Interaktionen im Allgemeinen werden berücksichtigt. [3]

Begriffliche Grundlagen der sozialen Austauschtheorie

Für die Entstehung und Aufrechterhaltung einer sozialen Austauschbeziehung ist die Reziprozität („Gegenseitigkeit“) von zentraler Bedeutung. Blau (1964) beschreibt hierzu, dass der Grundsatz der Reziprozität in sozialen Beziehungen naturgegeben ist und diesem oft die Bedeutung einer allgemein gültigen Norm zugeschrieben wird. [4] Für Leistungen werden entsprechende Gegenleistungen erwartet, ohne dass diese im Vorhinein genau spezifiziert werden. Die individuellen Austauschreize führen dazu, dass eine Austauschbeziehung eingegangen wird, die wiederum in einem sozialen Umfeld eingebettet ist, das alternative Austauschbeziehungen zulässt. Jeder Akteur geht davon aus, dass der Vertrauensvorschuss, den eine einseitige Transaktion gewährt, nicht ausgenutzt wird. [5] [6]

Abgrenzung des ökonomischen und sozialen Austausches

Die Annahme der Knappheit in der ökonomischen Theorie bildet die Grundlage auch für den sozialen Austausch. Austauschbeziehungen werden erst dadurch notwendig, dass ein immaterielles oder materielles Gut nicht in unbegrenztem Maße vorhanden ist. [7] Beim ökonomischen Austausch geht es meist um einen klar geregelten Austausch von materiellen Äquivalenten in einer Marktsituation. [8] Der jeweilige Akteur entscheidet sich für diejenige Alternative, die ihm den größten Nutzen, die geringsten Kosten oder die höchste Befriedigung seiner Bedürfnisse verspricht. [9] [10] Der Wert von Gütern und Dienstleistungen wird beim ökonomischen Tausch anhand eines quasi-objektiven ökonomischen Tauschwertes und weniger anhand von sozialen Bindungen oder Verpflichtungen ermittelt. Der soziale Austausch wird hingegen durch geteilte Normen des fairen Austausches reguliert und ist dabei weitaus weniger genau festgelegt, da keine vertragliche Garantie besteht. Sowohl der soziale als auch der ökonomische Austausch beziehen sich auf freiwillige Handlungen von Individuen, die auf dem Vertrauen zwischen den Akteuren basieren. [11] [12]

Problemhintergrund

Seit den 1920er Jahren, beschäftigt sich die Forschung mit dem sozialen Austausch. Daraus entwickelten sich unterschiedliche Sichtweisen, die jedoch die Nutzenstiftung des Individuums als Ziel gemein haben. [13] Der soziale Austausch bildet das Bindeglied zwischen individuellen Handlungen und sozialen Strukturen und Prozessen. So ist die Struktur sozialer Austauschgeschäfte zum einen die Folge von sozialen Interaktionen, zum anderen der Handlungsrahmen, in dem soziale Interaktionen stattfinden. Das Individuum sollte also in seinem sozialen Kontext betrachtet werden, da die sozialen und materiellen Ressourcen den Handlungsspielraum des jeweiligen Akteurs beeinflussen. Der individuelle Möglichkeitsraum setzt sich aus den möglichen Handlungen eines Individuums in einer gegebenen Situation zusammen und wird von der institutionell-sozialen Umwelt und dem Handeln anderer eröffnet und beschränkt. [14] Daraus entwickelt Burns Kategorien, um bestehende Austauschbeziehungen in ihrem sozialen Kontext einzuordnen. Diese

bilden die Grundlage für die Typisierung von Burns (1973). Sie soll dazu beitragen, die Bewertungs-, Entscheidungs- und sozialen Interaktionsprozesse des sozialen Austausches innerhalb des sozialen Kontextes, in dem sie stattfinden, zu betrachten und zu verstehen. ^[15] Ein struktureller Kontext für den sozialen Austausch entsteht durch soziale Einbindung und eine nachhaltige Beziehung in andauernden Gruppen und Netzwerken, zu welchen auch die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gehört. Die Akteure des Austausches orientieren sich in der Austauschbeziehung an den in der Interaktionssituation, also auch etwa in der Arbeitsbeziehungen, gegebenen Rollen und Regeln. So betrachtet Burns vor allem die **Beziehungsmuster** zwischen den einzelnen Akteuren die auf der Entwicklungsgeschichte zwischen den jeweiligen Akteuren beruht. ^[16] Im Unternehmen erfordern Beziehungen zahlreiche Interaktionen zwischen den einzelnen Parteien und damit ist nicht immer der Austausch materieller Güter gemeint, sondern auch der Austausch in soziologischen und psychologischen Prozessen, wie beispielsweise bei Emotionen, Anerkennung und Status. Am Arbeitsplatz haben diese sozialen Austauschprozesse einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Zusammenarbeit. ^[17]

Typisierung

Typenbildende Merkmale

In der von Thomas Burns (1973) vorgestellten Formulierung werden „institutionalisierte Formen des Austausches“ von der sogenannten „gegenseitig bedingten Wechselwirkung“ unterschieden. Die institutionalisierten Formen des Austausches basieren auf sozialen, kulturellen und/oder hierarchischen Einflüssen. Akteure sind gesellschaftlich dazu gezwungen, sich aneinander auszurichten. Der Austausch zwischen zwei Akteuren entsteht häufig aus der Verpflichtung durch gesellschaftliche Normen oder aus überlappenden Rollenverpflichtungen. Beispiel hierfür sind etwa Verpflichtungen, die eine gesellschaftliche Position oder Hierarchie mit sich bringt. So ist ein Arzt verpflichtet in den Austausch mit anderen zu treten, ebenso wie auch Eltern oder Vorgesetzte. Im Falle einer gegenseitig bedingten Wechselwirkung etablieren und pflegen beteiligte Akteure den Austausch selbstständig und unabhängig von strengen Regeln und Zwängen. Sie unterscheiden sich von stark institutionalisierten Formen aufgrund von selbstregulierenden Mechanismen, z.B. durch das persönliche Interesse der Akteure, den guten Willen des anderen zu wahren oder sich selbstlos in einer sozialen Beziehung zu zeigen. Die wechselseitige Ausrichtung des Verhaltens basiert auf der kognitiven Verfassung des Akteurs sowie der Erwartung und Einstellung gegenüber dem Austauschpartner. Die Arten des wechselseitigen Bezugs können von selbstloser Fürsorge füreinander, über gemeinsames Selbst-/Fremdinteresse bis hin zu reinem Eigeninteresse und sogar Feindseligkeit reichen. ^[18]

Formen des sozialen Austausches

Burns (1973) legt den Schwerpunkt seiner Ausarbeitung auf den Austausch, bei dem die Akteure einen erheblichen Ermessensspielraum haben, um verschiedene Arten von Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Bei der Formulierung seiner Typologie des sozialen Austausches geht Burns (1973) davon aus, dass die Akteure bestimmte Verhaltenserwartungen aneinander haben, woran sie ihr Handeln orientieren. Insbesondere wird vorausgesetzt, dass sie die Orientierungen oder Verhaltensweisen des anderen kennen. Dieses Wissen beruht auf einem gemeinsamen kulturellen Verständnis, sozialen Rollen oder früheren sozialen Beziehungen. Im Mittelpunkt seiner Analyse steht die Reaktion der Akteure auf Interaktionen (mit spezifischen kooperativen oder kompetitiven Verhalten) in Abhängigkeit von ihrer Beziehung zueinander. Der soziale Austausch lässt sich zusätzlich nach seiner Symmetrie unterscheiden. Der symmetrische Austausch wird vor allem dadurch erreicht, dass die nachfolgend betrachteten Austausche in erheblichem Maße von den Akteuren selbst etabliert und aufrechterhalten werden. Ein asymmetrischer Austausch tritt in der Regel unter normativen oder politischen Zwang auf, wenn beispielsweise ein Akteur eine Fremdorientierung gegenüber einem anderen haben muss, der andere Akteur diese Orientierung aber nicht zwingend erwidert. Ein Beispiel ist die Beziehung zwischen Mutter und Kind. ^[19] In dieser Beziehung ist die Mutter verpflichtet sich um das Kind zu kümmern und auf dessen Wohl zu achten. Das Kind

hingegen hat keine normativen Verpflichtungen gegenüber der Mutter, diese sind allerhöchstens schwacher sozialer Natur. Burns unterscheidet vier Typen des Austauschs, welche jedoch selten in reiner Form vorzufinden sind.

Typ I: Beziehung mit gegenseitigem Wohlwollen

In einer sozialen Austauschbeziehung des Typs I sind die Bewertungen und Entscheidungen der beteiligten Akteure von Großzügigkeit und positiven Einstellungen einander gegenüber bestimmt und nicht durch eine penible Gegenrechnung von konkreten Gütern oder Leistungen. Die Akteure haben ein starkes Interesse daran, die Beziehung aufrechtzuerhalten und sich um die positive Einstellung der anderen Person zu bemühen. Bestimmte Zuwendungen müssen nicht im Gegenzug sofort und angemessen erwidert oder entlohnt werden. Der Austausch von Gütern dient in diesem Fall dem Ausdruck der sozialen Beziehung und ist nicht ihr alleiniger Zweck. Motive oder Ziele eines solchen Verhaltens sind folgende: ^[20] • Ein Akteur identifiziert sich mit einer anderen Person oder Gruppe aufgrund von Verantwortung oder Liebe für den anderen. • Ein Akteur ist großzügig gegenüber einem anderen, um ein Gefühl von Selbstwert zu erlangen oder zu erhalten. • Der Akteur versucht sich das Wohlwollen des anderen Akteurs zu erhalten oder dieses zu fördern, um diesen an sich zu binden.

Typ II: Beziehung mit gegenseitiger Rücksichtnahme

In der Beziehung mit gegenseitiger Rücksichtnahme ist neben einem gewissen Maß an gegenseitigem Interesse auch ein starkes Eigeninteresse vorhanden. Die Akteure bewerten den Ausgang von Austausch in diesen Beziehungen für sich und den jeweils anderen. Sie entscheiden sich dann für ein Verhalten, das für beide ein faires Ergebnis liefert. Das Hauptziel ist dabei oftmals, bestimmte Güter oder Leistungen zu erhalten und die eigenen Bedürfnisse zu erfüllen. Die sozialen oder normativen Aspekte der Beziehung sind dennoch genauso wichtig wie die egoistischen Motive. Die Austauschbeziehung des Typs II tritt häufig unter folgenden Bedingungen auf: ^[21] • Sozialer Zwang: Starke soziale Überwachung und Sozialisierung dienen zur Aufrechterhaltung und Stärkung eines fairen Austausches. So regulieren beispielsweise soziale Normen oder Gesetze, die Geschäftspraktiken und den Handel und garantieren die Einhaltung von Versprechungen und Verträgen. Unter diesen Bedingungen begegnen sich die Akteure mit Vertrauen. • Beständige Beziehungen: Die Akteure sind motiviert, in Erwartung einer langanhaltenden Beziehung, faire Austauschbedingungen zu schaffen sowie den guten Willen des anderen zu sichern. Ein Verstoß gegen die Normen, die Gegenseitigkeit oder den fairen Austausch gefährdet die Zukunft der Beziehung.

Typ III: Beziehung der gegenseitigen Ausbeutung

Die Beziehung der gegenseitigen Ausbeutung entspricht der klassischen Marktbeziehung der Wirtschaftstheorie und beabsichtigt die kurzfristige individuelle Gewinnmaximierung. Jeder Akteur bewertet und entscheidet ausschließlich vom eigenen Standpunkt, ohne die Interessen des anderen zu berücksichtigen. Beide Akteure erwarten, dass der andere gleichgültig gegenüber seinen Interessen ist, und passen dementsprechend ihr Handeln an. Im Allgemeinen treten diese Beziehungen immer dann auf, wenn die im Austausch befindlichen Akteure fremden, konkurrierenden oder feindlich gesinnten Gruppen angehören. Jeder Akteur ist bereit, den anderen auszunutzen und selbst betrügerische oder unehrliche Praktiken gegenüber dem anderen anzuwenden, um etwas ohne Gegenleistung zu erhalten, was gegenseitiges Misstrauen fördert und zu Widerstand gegenüber Annäherungsversuchen führt. ^[22]

Typ IV: Beziehung mit gegenseitiger Feindseligkeit

Innerhalb der Beziehung mit gegenseitiger Feindseligkeit treffen zwei Akteure, die sich ihrer gegenseitigen Feindseligkeit bewusst sind, aufeinander. Sozialer Konflikt entsteht vor allem dann, wenn die Akteure versuchen oder drohen, einander Schaden zuzufügen oder Unzufriedenheit zu erzeugen. Negative

Vorerfahrungen haben bei Austauschbeziehungen des Typs IV aufgrund der Ungewissheit und der bedrohlichen sozialen Situation eine besondere Bedeutung: [23] • Sie stören die Kommunikation und verhindern im Allgemeinen die Kooperation zwischen zwei Akteuren. • Da die Akteure dazu neigen, sich gegenseitig zu täuschen und auszunutzen, und dies voneinander erwarten, ist diese Beziehung vor allem von Misstrauen geprägt. Jene Beziehungseigenschaften verstärken die negativen Orientierungen der Akteure.

Determinanten

Thomas Burns (1973) berücksichtigt in seiner Ausarbeitung, dass die Determinanten der Entscheidung zwischen zwei sozialen Handlungsalternativen nicht nur in den individuellen Nettoergebnissen gesehen werden [24] [25], sondern zusätzlich durch bestimmte Normen und interpersonelle Orientierungen beeinflusst werden. [26] Die Einstellung und das Verhalten der Akteure hängt von ihren Persönlichkeiten, ihren bestehenden Beziehungen zueinander und dem sozialen und kulturellen Umfeld ab, in dem die Austauschbeziehungen stattfinden. Soziale Orientierungen beziehen sich auf den Umfang, in dem Akteure in ihren Entscheidungen und Bewertungen andere berücksichtigen. So basiert das Ergebnis einer Bewertung und das Entscheidungsverhalten zum einen auf den eigenen Präferenzen und zum anderen auf denen anderer Akteure. Folgende Orientierungen haben einen Einfluss auf das letztliche Verhalten der Akteure: [27] • Selbst-Orientierung: Handlungsalternativen und Ergebnisse werden im Hinblick auf die Erfüllung der eigenen Ziele und Werte bewertet. • Positive Fremd-Orientierung: Handlungsalternativen und Ergebnisse werden im Hinblick auf die Erfüllung der Ziele und Werte eines anderen Akteurs bewertet. • Negative Fremd-Orientierung: Handlungsalternativen werden so gewählt, dass sie für einen anderen Akteur eine Unzufriedenheit (Verlust oder Schaden) in Bezug auf seine Ziele und Werte erzeugen. • Kombinierte Selbst- und Fremdorientierung: Handlungsalternativen und Ergebnisse werden so bewertet, dass die eigenen Ziele und Werte ebenso im Fokus stehen wie die von anderen Beteiligten.

Neben der sozialen Orientierung haben auch die Persönlichkeitsfaktoren eine Auswirkung auf das Verhalten eines Akteurs. So werden bestimmte Persönlichkeitsfaktoren mit kooperativem Verhalten assoziiert, andere hingegen mit kompetitivem Verhalten. Beispielsweise werden Arbeitnehmer, bei denen der Persönlichkeitsfaktor Verträglichkeit ausgeprägt ist, von Kollegen und Vorgesetzten positiver und kooperativer wahrgenommen. Zusätzlich beeinflussen Eigenschaften bestehender Beziehungen die Neigung von Akteuren zu kooperativem oder egoistischem Verhalten in der Zukunft. Arbeitnehmer, die beispielsweise eine angespannte Beziehung zu einem Vorgesetzten pflegen, oder diesem nicht vertrauen, werden dazu neigen sich in Zukunft eher egoistisch zu verhalten. Zwänge und die Verfügbarkeit von Handlungsalternativen bestimmen den Entscheidungsrahmen der Akteure. Verhaltensbeschränkungen (sozialer oder institutioneller Natur) erleichtern oder erschweren den Zugang der Akteure zu Ressourcen sowie die Verfügbarkeit von Handlungsalternativen. Die meisten Handlungen benötigen für die Durchführung bestimmte Voraussetzungen: Materielle oder persönliche Ressourcen, Fähigkeiten oder Wissen. Viele Handlungen sind sozial und verlangen die Kooperation oder zumindest die Duldung von anderen Akteuren. Die Handlungsmöglichkeiten eines Akteurs hängen damit von seiner Position in einer Machtstruktur und von seinem sozialen Status ab. Im Unternehmensumfeld äußert sich das vor allem in stark hierarchisch organisierten Strukturen. Häufig kann hier eine Kommunikation mit höheren Ebenen nicht direkt, sondern nur durch einen Vorgesetzten erfolgen. Damit sind für einen Arbeitnehmer alle Handlungsalternativen unerreichbar, die einen Austausch mit höheren Ebenen voraussetzen. Des Weiteren haben Rollen und Rollenbeziehungen einen Einfluss auf das Verhalten der Akteure. So befinden sich einige Akteure in bestimmten Rollenpositionen (z.B. Ärzte), in denen erwartet wird, dass ihr Verhalten von positiver Besorgnis um andere bestimmt wird (Fremd-Orientierung). Das Verhalten eines Akteurs gegenüber einem anderen Akteur kann Normen einer Gruppe, zu der er gehört, widerspiegeln. Auch wenn in der Literatur diese Gruppen oft auf Basis von Herkunft oder Religion erwähnt werden, finden sich ähnliche Konstellationen auch im Arbeitsumfeld. So kann etwa eine Zugehörigkeit zur Gruppe der Betriebsräte oder Gewerkschafter das Verhalten eines Arbeitnehmers zu seinem Arbeitgeber ebenso beeinflussen wie

andersherum. Je mehr Macht die Gruppe über einen Akteur hat, desto wahrscheinlicher ist dessen Einhaltung vorgeschriebener Normen und Einstellungen. Verhaltensmuster in Gemeinschaften hängen häufig von Faktoren wie sozialer Kontrolle und Traditionen ab. Kulturelle, ethnische und gesellschaftliche Faktoren fördern zusätzlich unterschiedliche kulturelle Neigungen in Wettbewerb zu treten oder zu kooperieren und haben daher einen Einfluss. [28]

Alternative Theorien

Homans (1958) definiert Interaktionen zwischen Individuen als soziales Verhalten und betrachtet diese als einen Austausch materieller und nicht materieller Güter, der durch den Wunsch nach ausgleichender Gerechtigkeit, eigener Nutzenmaximierung und sozialer Anerkennung bestimmt wird. [29]

Thibault und Kelley (1959) beschäftigen sich in ihrer Theorie zum sozialen Austausch mit der Abhängigkeit zweier Individuen, die Kosten und Nutzen anhand von Vergleichsstandards gegeneinander abwägen und so lange in einer Austauschbeziehung verbleiben, bis der jeweils eigene Nutzen die eigenen Kosten übersteigt. [30]

Nach **Peter M. Blau (1964)** beschränkt sich der soziale Austausch nicht nur auf Marktbeziehungen, sondern ist auch in der Freundschaft und Liebe sowie vielen anderen sozialen Beziehungen vorzufinden, die das Vertrauen der Beteiligten verlangen und die Basis einer Gesellschaft bilden. [31]

Sozialer Austausch im Unternehmen

Arbeitnehmer haben mindestens zwei Austauschbeziehungen, nämlich eine mit der Führungskraft und die andere mit der Organisation. Ein Arbeitnehmer führt diese Austauschbeziehungen mit der Organisation primär aus ökonomischen Gründen, um ein Gehalt zu erhalten. Hat der Mitarbeiter das Gefühl von der Organisation fair behandelt zu werden, erhöht dies die Stabilität der Beziehung zwischen den beiden Akteuren. Der Mitarbeiter erhält die Reziprozität des Austausches durch spezifische, kurzfristige oder langfristige, unspezifische Arbeitsleistungen. [32] [33]

Der Austausch am Arbeitsplatz basiert auf dem Arbeitsvertrag, der ex ante festgelegt wurde. Daher müssen auch alle möglichen Umweltveränderungen im Vorfeld bekannt sein, was den Arbeitgeber in der sozialen Austauschbeziehung einschränkt. Dies führt dazu, dass die Austauschbedingungen am Arbeitsplatz oft noch nach Bedarf ex post konkretisiert werden müssen. [34]

Am Arbeitsplatz nehmen die Akteure des sozialen Austausches bestimmte Rollen ein, in welchen sie sich auf eine bestimmte Art und Weise gegenüber ihrem Arbeitgeber oder ihren Kollegen verhalten. Dabei halten sich die Akteure an die sozialen Normen. Daher wird vom Arbeitgeber beispielsweise ein Code of Conduct erarbeitet, um die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer durch Leitlinien zu organisieren und aufrechtzuerhalten. Die Aktivitäten, die dann auf die Rollen und Regeln folgen, sind symbolische Expressionen und Bestätigungen der sozialen Austauschbeziehung. [35]

Der Führungskraft-Mitarbeiter-Austausch („Leader-Member-Exchanges“) erklärt durch den sozialen Austausch, warum sich ein Mitarbeiter gegenüber seiner Führungskraft verpflichtet fühlt, über die vertraglichen Verpflichtungen hinaus seine Arbeit zu tätigen und sich dies auf die Leistung des Mitarbeiters auswirkt. Der Austausch kommt zustande, weil die einzelnen Angestellten einen Nutzen aus der Kooperation mit dem Arbeitgeber ziehen. [36] [37] Überschreiten die Verpflichtungen des Arbeitnehmers die

Verpflichtungen der Führungskraft ist der soziale Austausch asymmetrisch. Der Arbeitnehmer arbeitet für den Vorteil des Arbeitgebers oder der Führungskraft. [38] Die Organisation spiegelt den sozialen Austausch auf kollektivem Level wider. Dies bezieht sich darauf, wie die Organisation die Leistung des Mitarbeiters wertet und welche Unterstützung sie ihm bietet. Sofern die Organisation eine umfangreiche Unterstützung durch HR-Praktiken leistet, wird eine Verpflichtung für den Mitarbeiter generiert, sich bei der Organisation zu revanchieren, bis sich eine Balance im Austausch zwischen Organisation, Mitarbeiter und Führungskraft entwickelt hat. Die Organisation erwartet im Gegenzug Loyalität, Altruismus oder Toleranz und der Mitarbeiter möchte sich, bedingt durch die Reziprozität des Austausches, für die erhaltenen Vorteile revanchieren. [39]

Im Zuge der gemeinsamen Geschichte der Akteure bilden sich Beziehungsmuster heraus, die untrennbar mit den jeweiligen Machtverhältnissen, beispielsweise im Unternehmen, verbunden sind. Unausgeglichene Machtstrukturen führen dabei oft zu einer überzogenen Interessensausnutzung. Mächtige Akteure möchten die Macht nicht aufteilen. Die weniger mächtigen Akteure streben nach einer Vergrößerung der Macht. Soweit dennoch eine wechselseitige Bedürfnisbefriedigung ermöglicht ist, kann die Beziehung dennoch eine relative wenngleich fragile Stabilität erreichen. Unausgeglichene Machtverhältnisse führen in aller Regel jedoch zu unausgebalancierten Austauschbeziehungen, was der Leistung des Arbeitnehmers und damit dem Unternehmenserfolg abträglich sein kann. [40]

Eine Abhängigkeit des Arbeitnehmers birgt die Gefahr, dass Arbeitnehmer das Leistungspotential, das in ihnen steckt, nicht ausschöpfen. Ein "echter" sozialer Austausch setzt grundsätzlich die Gleichberechtigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer voraus. Je weniger der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer abhängig ist, desto mehr ist der Arbeitgeber darauf angewiesen den Arbeitnehmer als gleichberechtigten Austauschpartner anzusehen. [41]

Welches Beziehungsmuster zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zustande kommt, hängt u.a. von der Komplexität der Beitragsleistung und von der sozialen Distanz zwischen den beiden betrieblichen Partnern ab. Je **komplexer die Aufgaben** sind, desto schwieriger ist es für den Arbeitgeber, die Leistungserbringung der Arbeitnehmer zu beurteilen. Und die **soziale Distanz** ist nicht nur vom guten Willen, sondern auch von den gesellschaftlichen Verhältnissen bestimmt. Im Einzelnen kann es also schwierig sein, die Handlungsvoraussetzungen einer austauschgerechten Personalpolitik zu bestimmen und zu ändern. Dessen ungeachtet empfiehlt sich es, freiwillig erbrachte Vorleistungen nicht zu scheuen. In aller Regel dürfte es sich auszahlen, Arbeitnehmer als gleichberechtigte Partner zu behandeln und sie aktiv in das Unternehmensgeschehen und die Ausformulierung der Personalpolitik einzubeziehen. [42]

Kritische Würdigung

Eine verbreitete Kritik an der sozialen Austauschtheorie macht geltend, dass sie zwischenmenschliche Beziehungen auf bestimmte Aspekte wie Kosten und Nutzen reduziert und frühere Investitionen in diese Austauschbeziehung nicht einbezieht. [43] Caryl Rusbult (1980) erweitert im Investmentmodell die soziale Austauschtheorie. Sie beschreibt, dass die Aufrechterhaltung von sozialen Beziehungen nicht nur von den augenblicklichen Kosten und Erträgen der Interaktion und den möglichen Alternativen abhängt, sondern dazu von allen bisherigen Investitionen. [44] [45] Darüber hinaus erweitert Edward J. Lawler (2001) die Theorie um die zwei Aspekte Emotionen und Gefühle, die den Austauschakteur situationsabhängig belohnen oder bestrafen was bedeutsame Konsequenzen für Gruppen, Beziehungen und Netzwerke haben kann und damit auf für den Arbeitsplatz und entsprechend für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. [46] Nach der austauschorientierten Machttheorie kommen durch Kooperation geprägte Austauschmuster eher zustande, je geringer das Machtungleichgewicht bei gegenseitiger Abhängigkeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. Darüber hinaus wird der durch Kooperation geprägte soziale Austausch im Unternehmen

am ehesten zustande kommen, wenn die von den Arbeitnehmer zu erbringenden Leistungen komplex und die Distanz zwischen den Akteuren gering ist. [47] Burns bezieht sich in dem Journalartikel nicht explizit auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, da es für ihn mehr um eine allgemeingültige Beschreibung von Sozialbeziehungen geht, die auch auf andere Bereiche angewendet werden kann. Zudem nennt er den Austausch in seiner abstrakten Beschreibung eine „Spielsituation“ beschreibt ihn dabei aber weitaus realitätsnäher als beispielsweise die ökonomische Spieltheorie. [48] Eine Abhängigkeit des Arbeitnehmers führt leicht dazu, dass die Wertigkeit des Beitragspotenzials des Arbeitnehmers nicht gesehen wird und das sich die Personalpolitik weitgehend aus dem vorhandenen oder nichtverhandelten Wohlwollen des Arbeitgebers speist. Der soziale Austausch bringt die Tendenz zur Gleichberechtigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum Ausdruck. Je weniger der Arbeitgeber vom Arbeitnehmer abhängig ist, desto mehr ist der Arbeitgeber darauf angewiesen den Arbeitnehmer als gleichberechtigten Austauschpartner anzusehen. [49] Abschließend kann an der Idee des sozialen Austausches kritisiert werden, dass es den Akteuren oft nicht um den Austausch geht, sondern der Gegenstand der Überlegung, die zur Handlung führt, die Beziehung zwischen den Akteuren ist. Damit verdient vor allem die *Qualität der Beziehung zwischen den Akteuren besondere Beachtung*. [50]

Literatur

Adams, J. S., (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

Alewell, D. & Hacker, A. (1998). Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes - Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragstheoretischen Perspektive. In W. Nienhüser (Hrsg.), *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis* (S. 31–52). München: Mering Rainer Hampp.

Bartscher-Finzer, S., & Martin, A. (1998). Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. In W. Nienhüser (Hrsg.), *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis* (S. 113-145). München: Mering Rainer Hamm.

Blau, P. M., (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.

Bierhoff, H., (2014). Sozialer Austausch. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Aufl., S. 1450). Bern: Verlag Hogrefe Verlag.

Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. (2011). Heterogeneous Motives and the Collective Creation of Value (Post-Print). HAL. Abgerufen von <https://econpapers.repec.org/paper/haljournal/hal-00632069.html>.

Burkolter-Trachsel, V., (1981). *Zur Theorie sozialer Macht: Konzeptionen, Grundlagen und Legitimierung, Theorien, Messung, Tiefenstrukturen und Modelle*. P. Haupt.

Burns, T., (1973). A Structural Theory of Social Exchange. *Acta Sociologica*, 16(3), 188-208.

Burns, T., & Cooper, M. (1971). *Value, social power, and economic exchange; a mathematical theory based on sociological concepts*. Stockholm: Samhällsvetareförlagen.

Calhoun, C., Meyer, M. W., & Scott, W. R. (1990). *Structures of Power and Constraint: Papers in Honor of Peter M. Blau*. Cambridge England ; New York, NY, USA: Cambridge University Press.

Cook, K., & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. In *Social Forces* (Bd. 68, S. 53–76).

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.** (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Emerson, R. M.,** (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Gouldner, A. W.,** (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.
- Gould-Williams, J.,** (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647.
- Grimm, J., Grimm, W., Lexer, M., & Weigand, F. L. K.** (1935). *Deutsches Wörterbuch: Bd., 1 Abth., 1 Teil. T-Treftig; von M. Lexer, D. Kralik und der Arbeitsstelle des Deutschen Wörterbuches. 1935. S. Hirsens.*
- Homans, G. C.,** (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Huinink, J. & Schröder, T.** (2014). *Sozialstruktur Deutschlands. UTB.*
- Johnson, D. P. (Hrsg.),** (2008). Social Exchange and Rational Choice at the Micro Level: Looking Out for #1. In *Contemporary Sociological Theory: An Integrated Multi-Level Approach* (S. 165–193). New York, NY: Springer New York.
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M.** (2014). *Sozialpsychologie. Springer-Verlag.*
- Lawler, E.,** (2001). An Affect Theory of Social Exchange. *Articles and Chapters.* Abgerufen von <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/652>.
- Martin, A.,** (1996). Die Erklärung der Personalpolitik. *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 5.*
- Martin, A.,** (1998). Personalpolitik. *Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis.* (W. Nienhüser, Hrsg.). München: Mering Rainer Hamm.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S.** (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Müller, K.,** (2015). *Wertschaffende Kooperationsbeziehungen: Kooperationsbeziehungen im Lean Management analysiert aus einer konstruktivistischen Sicht. BoD – Books on Demand.*
- Münch, R.,** (2004). *Soziologische Theorie: Handlungstheorie. Campus Verlag.*
- Raab, G., Unger, A., & Unger, F.** (2010). *Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung (3. Auflage).* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Redmond, Mark V.,** (2015). *Social Exchange Theory . English Technical Reports and White Papers. 5.*
- Rousseau, D.M.,** (1990) New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer’s Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. & Parks, I.M.** (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 41-43.
- Rusbult, C. E.,** (1980). Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A Test of the Investment Model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 172–186.

Saks, A. M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Sabatelli, R. M., Lee, H., & Ripoll-Núñez, K. (2018). Placing the Social Exchange Framework in an Ecological Context: Ecological-Exchange Framework. *Journal of Family Theory & Review*, 10(1), 32–48.

Schäper, C., (1997). Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation : Möglichkeiten öffentlicher Förderung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.

Sunken, J., & Schubert, K. (2018). *Ökonomische Theorien der Politik: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Sydow, J., (1992). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Gabler Verlag.

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Walster, E., Walster, G. W., Piliavin, J., & Schmidt, L. (1973). "Playing hard to get": Understanding an elusive phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(1), 113-121.

Einzelnachweise

1. ↑ Burns (1973), S. 188
2. ↑ Blau (1964), S. 91
3. ↑ Burns (1973), S. 188 f.
4. ↑ Blau (1964), S. 92
5. ↑ Cook und Rice (2003), S. 55
6. ↑ Gouldner (1960), S. 174
7. ↑ vgl. Sunken und Schubert (2018), S. 26
8. ↑ vgl. Huinink und Schröder (2014), S. 171
9. ↑ Burns (1973), S. 188
10. ↑ Emerson (1972), S. 67 ff.
11. ↑ vgl. Blau (1964), S. 94 f.
12. ↑ Huinink und Schröder (2014), S. 171
13. ↑ Cropanzano und Mitchell (2005), S. 874
14. ↑ Sunken und Schubert (2018), S. 26 f.
15. ↑ Burns (1973), S. 189
16. ↑ Calhoun, Meyer und Scott (1990), S. 16; S. 23 und S. 160
17. ↑ Manch (2004), S. 70
18. ↑ Burns (1973), S. 189 f.
19. ↑ Burns (1973), S. 196 f.
20. ↑ Burns (1973), S. 201 f.
21. ↑ Burns (1973), S. 199 f.
22. ↑ Burns (1973), S. 198 f.
23. ↑ Burns (1973), S. 203 f.
24. ↑ vgl. Homans (1958)
25. ↑ vgl. Thibault und Kelley (1959)
26. ↑ Burns (1973), S. 190 f.
27. ↑ ebd., S. 191

28. ↑ ebd., S. 193 ff.
29. ↑ Romans (1958), S. 597 f.
30. ↑ Thibaut und Kelley (1959), S. 4 f.
31. ↑ Blau (1964), S. 88 f.
32. ↑ Cropanzano und Mitchell (2005), S. 874 und S. 881
33. ↑ Masterson, Lewis, Goldman und Taylor (2000), S. 740
34. ↑ Alewell und Hacker (1998), S. 36
35. ↑ Calhoun et al. (1990), S. 140 ff.
36. ↑ Jonas, Stroebe und Hewstone (2014), S. 497
37. ↑ Setton, Bennett und Liden (1996), S. 224
38. ↑ Calhoun et al. (1990), S. 142
39. ↑ Gould-Williams (2007), S. 1629
40. ↑ Martin (1996), S. 28 f. und S. 52
41. ↑ Bartscher-Finzer und Martin (1998), S. 144
42. ↑ ebd. (1998), S. 4; S. 128; S.134 und S. 138
43. ↑ vgl. u.a. Redmond (2015), S. 23
44. ↑ vgl. Rusbult (1980)
45. ↑ Raab, Unger und Unger (2010), S. 337 f.
46. ↑ Lawler (2001), S. 321 ff.
47. ↑ Bartscher-Finzer und Martin (1998), S. 4 und S. 136
48. ↑ Martin (1996), S. 21 f.
49. ↑ Bartscher-Finzer und Martin (1998), S. 144
50. ↑ Martin (1996), S. 36

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Sozialer_Austausch_in_der_Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung“

- Diese Seite wurde zuletzt am 7. Januar 2019 um 13:20 Uhr geändert.