

MARINA FIEDLER

# Expertise und Offenheit

*Die Einheit der  
Gesellschaftswissenschaften*  
128

---

**Mohr Siebeck**

# Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften

Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Band 128

Begründet von

Erik Boettcher

Unter der Mitwirkung von

Hans Albert · Andreas Diekmann · Gerd Fleischmann · Dieter Frey  
Volker Gadenne · Wolfgang Kerber · Christian Kirchner · Arnold Picot  
Viktor Vanberg · Christian Watrin · Eberhard Witte · Reinhard Zintl

herausgegeben von

Karl Homann





Marina Fiedler

# Expertise und Offenheit

Mohr Siebeck

*Marina Fiedler*, geboren 1972; Studium der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspsychologie an der Universität München; 2002 Master of Business Research; 2003 Promotion; Wissenschaftliche Assistentin an der Universität München.

ISBN 3-16-148292-1 / eISBN 978-3-16-163029-3 unveränderte eBook-Ausgabe 2024  
ISSN 0424-6985 (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften 128)

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2004 Mohr Siebeck Tübingen.

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.

Das Buch wurde von Gulde-Druck in Tübingen auf alterungsbeständiges Werkdruckpapier gedruckt und von der Buchbinderei Josef Spinner in Ottersweier gebunden.

# Vorwort

Expertise bezeichnet die Fähigkeit eine Situation überdurchschnittlich schnell und zutreffend zu kategorisieren sowie geeignete Handlungsempfehlungen abzuleiten und umzusetzen. Sie zeigt sich beispielsweise im Manager, der seine Mitarbeiter so führt, dass sie langfristig herausragende Leistung erbringen oder auch im Fachspezialisten, der das Potenzial einer neuen Technologie frühzeitig richtig einschätzt.

Mit *Popper* ist zu vermuten, dass geschlossene Systeme, die sich gegen Kritik immunisieren, zum Fortschritt unfähig sind, weil sie jede geistige Unabhängigkeit und Originalität ersticken und so letztendlich an ihrer eigenen Unbeweglichkeit zugrunde gehen. Offene Systeme, die das Risiko einer Widerlegung auf sich nehmen, sind dagegen nicht nur menschlicher, sondern erweisen sich auch als leistungsfähiger und erfolgreicher.

Gleichzeitig ist aber mit *Polanyi* festzustellen, dass konsequentes Öffnen und Hinterfragen aller geltenden Wahrheiten bedingt, dass diese aus ihrem Sinnzusammenhang gerissen und damit ihrer eigentlichen Funktion beraubt werden. Damit führt Offenheit zu steigender Desorientierung, erhöhten Entscheidungskosten und damit zur Vernichtung von Ressourcen. Darüber hinaus gehen mit Offenheit noch eine Reihe von weiteren unangenehmen Folgen für das Nutzenniveau des einzelnen Akteurs einher. Nicht-Offenheit bietet Vorteile wie z.B. die Erhaltung einer strategisch bedeutsamen, weil einzigartigen Stellung als auch weniger Arbeitsbelastung aufgrund geringerer Anpassungs- und Veränderungskosten und damit individuell effizientere Arbeitsprozesse.

Offenheit kann demnach auf die Expertise des Gesamtsystems der Akteure verbessernd wirken, kann aber auch dazu führen, dass die Expertise des einzelnen Akteurs leidet.

Vor dem Hintergrund dieser Wechselbeziehung zwischen Expertise und Offenheit sowie dem Widerspruch zwischen individuellem und kollektivem Nutzen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit folgenden Fragen: Was ist Expertise und wie kommt es zur Expertise des wirtschaftenden Akteurs? Was ist Offenheit und wie kommt es zur Offenheit des wirtschaftenden Akteurs? Wie wirkt sich Offenheit auf die Expertise von wirtschaftenden Akteuren aus? Wie sollte Offenheit gestaltet werden, damit die ökonomischen Vorteile der Expertise realisiert werden?

Diese Arbeit wurde am 06. Februar 2003 vom Promotionsausschuß für Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München als Dissertation angenommen.

Besonders herzlicher Dank gebührt zuvorderst meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Professor Dr. Dres. h.c. Arnold Picot. Er hat durch seine aufgeschlossene Geisteshaltung, seine stets anerkennende und fördernde Art sowie durch zahlreiche inhaltliche Anregungen die Entwicklung der Arbeit in entscheidender Weise gefördert.

Professor Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel danke ich für die freundliche und sehr interessierte Übernahme des Korreferats. Professor Dr. Peter Sloane ermöglichte mir durch den gewährten Freiraum im postgradualen Forschungsstudium und die vielen interessanten Einblicke in qualitative Sozialforschung entscheidende Fortschritte bei der Bearbeitung. Professor Dr. Birgitta Wolff trug mit ihren strukturierenden Kommentaren erheblich zur Reduzierung der Komplexität bei.

Den Herausgebern, insbesondere Professor Dr. Dieter Frey und Professor Dr. Dr. Karl Homann sowie dem Verleger Dr. h.c. Georg Siebeck danke ich für die Aufnahme in diese Reihe, deren interdisziplinäre Ausrichtung auch die vorliegende Arbeit geprägt hat.

Markus Berg, Maren Martschenko, Dr. Katrin Wenninger-Zeman und Franca Zitzelsberger übernahmen die undankbare Aufgabe, erste Fassungen der Arbeit zu lesen. Ihnen danke ich sehr herzlich für das konstruktive Aufmerksam machen auf Ungenauigkeiten, Unlesbarkeit und Unübersichtlichkeit. Für kritische Erörterungen, hilfreiche Hinweise, formale Unterstützung und viele fröhliche Gespräche bedanke ich mich bei Björn Bartling, Dr. Andreas Franz, Dr. Berthold Hass, Uli Löwer, Dr. Rahild Neuburger, Marcus Pankow, Stefan Riedel, Florian Steiner und Carolin Wolff. Des Weiteren danke ich allen Interviewpartnern für die vielfältigen Ideen und die Diskussionsbereitschaft, die wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Angela Sanganas zeigte unschätzbaren Einsatz beim Transkribieren und formalen Korrekturlesen. Christine Hartig sorgte durch ihre Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft für ein wunderbares Arbeitsklima. Die Hilfskräfte des IOM, insbesondere Dina Jannidis, unterstützten mich famos bei Lehrstuhlauflagen. Regina Füllmeier verblüfft mich seit Jahren durch ihre kraftvolle Ausgleichenheit sowie erstaunliche Zuhörbereitschaft.

Außerordentlichen Dank schulde ich meiner Familie, insbesondere meiner Mutter Dagmar Fiedler-Heer, für die vielfältige und weitreichende Hilfe, die sie mir in all den Jahren zuteil werden ließen. Mein besonderer Dank gilt schließlich meinem Freund und Gefährten Dr. Lars Fend für die inhaltliche, formale und emotionale Unterstützung.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

## Einleitung

1 Problemstellung.....	1
2 Aufbau der Arbeit .....	7

## Kapitel 1

Theoretische und empirische Grundlagen .....	9
--	---

1 Annahmen der Ökonomik.....	9
------------------------------	---

1.1 Methodologischer Individualismus.....	10
---	----

1.2 Vorliegen von Knappheit .....	11
-----------------------------------	----

1.3 Zielgerichtetes Verhalten der Akteure.....	12
--	----

a) Neoklassisches Grundverständnis.....	13
---	----

b) Erweitertes Präferenzenverständnis .....	14
---	----

1.4 Trennung zwischen Präferenzen und Restriktionen .....	21
---	----

1.5 Beschränkte Rationalität.....	23
-----------------------------------	----

1.6 Zwischenfazit .....	24
-------------------------	----

2 Qualitative Erhebung bei Vorständen von innovativen und VC Unternehmen.....	27
--	----

2.1 Empirisches Feld: Vorstände von Neuen Markt und VC Unternehmen .....	27
---	----

2.2 Stichprobe.....	31
---------------------	----

2.3 Datenerhebungsmethode.....	32
--------------------------------	----



## Kapitel 2

Expertise .....	35
1 Begriffsklärung.....	39
2 Einflussfaktoren der Expertise.....	41
2.1 Das Modell von Dreyfus/Dreyfus .....	41
2.2 Die Theorie impliziten Wissens nach Michael Polanyi.....	44
2.2.1 Der Problemlösungsprozess .....	46
2.2.2 Die implizite Triade .....	47
3 Zwischenfazit .....	57

## Kapitel 3

Offenheit .....	65
1 Begriffsklärung.....	65
2 Ein institutioneller Bezugsrahmen der Motivation zur Offenheit .	80
3 Die Entscheidung des Zugangsgewährers.....	93
3.1 Situation 1: Nichtangriffspakt.....	93
3.2 Situation 2: Machtbasierte Offenheit .....	97
3.3 Situation 3: Minimale Offenheit .....	98
3.4 Situation 4: Motivierte Offenheit.....	100
4 Zwischenfazit .....	102

## Kapitel 4

Wirkung von Offenheit auf Expertise .....	105
1 Exkurs: Wirkung von Offenheit auf den ökonomischen Nutzen des Akteurs .....	108
1.1 Das einfache „Öffentliche Gut“ - Spiel.....	108
1.2 Das dynamische wiederholte Spiel .....	113
2 Die Wirkung von Offenheit auf Expertise - Ein Modell zur Expertise: Erfahrung und Drang zur Weiterentwicklung .....	118
2.1 Einfluss der Offenheit auf das Ausgangsniveau an Erfahrung .....	124
2.2 Einfluss der Offenheit auf den Drang zur Weiterentwicklung .....	125
2.2.1 Die Wirkung der Offenheit auf das Ausgangsniveau an Leistung .....	126
2.2.2 Die Wirkung der Offenheit auf die Festlegung der Problemlösungsobergrenze .....	132
2.2.3 Die Wirkung der Offenheit auf das Zusammenspiel zwischen proximalem und distalem Term sowie Imagination und Intuition .....	138
3 Zwischenfazit zur Wirkung von Offenheit auf Expertise.....	142

## Kapitel 5

Gestaltungsempfehlungen zum Umgang mit Offenheit und Expertise .....	147
1 Auswahl des Zugangsgewährers .....	149
1.1 Auswahl von Akteuren, für die Offenheit ein Wert ist .....	149
1.2 Aufbau eines flexiblen, integrationsfähigen Interpretationsrahmens .....	151

2 Institutionen zur Erhöhung der Offenheit des Zugangsgewährers.....	153
2.1 Situation 1: Nichtangriffspakt.....	153
2.1.1 Erhalt einer gegenseitigen Austauschbeziehung.....	153
2.1.2 Konfliktmanagement.....	155
2.2 Situation 2: Machtbasierte Offenheit .....	156
2.2.1 Immaterielle Anreize: Vision und Reputation in der Peer-group .....	156
2.2.2 Materielle Anreize: Entlohnung der Gemeinschaftsleistung.....	161
2.3 Situation 3: Minimale Offenheit .....	163
2.3.1 Verträge.....	164
2.3.2 Vertrauen.....	167
2.4 Situation 4: Motivierte Offenheit.....	170
3 Zwischenfazit .....	172
Fazit .....	175
Literaturverzeichnis.....	183
Sachregister .....	216

# Einleitung

„Die Tätigkeit des wissenschaftlichen Forschers besteht darin, Sätze oder Systeme von Sätzen aufzustellen und systematisch zu überprüfen.“

Karl Popper<sup>1</sup>

„Doch der Schaden, den die Spezifizierung der einzelnen Merkmale angerichtet hat, kann auch irreparabel sein. Detailfetischismus kann einen historischen, literarischen oder philosophischen Gegenstand unwiderprüflich verfinstern. Allgemeiner gesprochen ist die Ansicht, wonach uns erst eine möglichst plastische Kenntnis der Einzelheiten den wahren Begriff der Dinge lieferte, von Grund auf falsch.“

Michael Polanyi<sup>2</sup>

## *1 Problemstellung*

Das Erkennen und Ausnutzen von Chancen verbunden mit dem Willen, die eigene Lage durch Reduzierung der Knappheit zu verbessern, ist die Triebfeder wirtschaftender Akteure.<sup>3</sup> Erfolgreiches Erkennen und Ausnutzen von Chancen zeigt sich in der Fähigkeit, eine Situation überdurchschnittlich schnell und zutreffend zu kategorisieren sowie geeignete Handlungsempfehlungen abzuleiten und umzusetzen. Diese Fähigkeit, die auch als Expertise bezeichnet wird, ist sowohl strategisch bedeutsam als auch spezifisch und stellt somit eine Quelle dauerhaften Wettbewerbsvorteils für wirtschaftende Akteure dar.<sup>4</sup> Sie zeigt sich beispielsweise im Manager, der seine Mitarbeiter so führt, dass sie langfristig herausragende Leistung erbringen,

---

<sup>1</sup> Popper, K., (1935), S. 3.

<sup>2</sup> Polanyi, M., (1966b), S. 26.

<sup>3</sup> Vgl. Picot, A./Reichwald, R. et al., (1996), S. 32.

<sup>4</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H. et al., (1999), S. 69f.; Barney, J.B., (1991).

im Analysten, der die Entwicklungen des Marktes überdurchschnittlich genau prognostiziert oder auch im Fachspezialisten, der das Potenzial einer neuen Technologie frühzeitig richtig einschätzt.

Mit *Popper* ist zu vermuten, dass geschlossene Systeme, die sich gegen Kritik immunisieren, zum Fortschritt unfähig sind, weil sie jede geistige Unabhängigkeit und Originalität ersticken und so letztendlich an ihrer eigenen Unbeweglichkeit zugrunde gehen.<sup>5</sup> Offene Systeme, die das Risiko einer Widerlegung selbst der scheinbar unverzichtbarsten Wahrheiten auf sich nehmen, sind dagegen nicht nur menschlicher, sondern erweisen sich auch als leistungsfähiger und erfolgreicher.<sup>6</sup>

Offenheit in Informationsempfang und -weitergabe erscheint also bedeutsam für die Qualität der Expertise eines Systems. Übereinstimmend wird deshalb wohl auch in zahlreichen Veröffentlichungen des Wissensmanagement, der Sozialpsychologie sowie Strategie- und Organisationsforschung immer wieder Offenheit gefordert, um Expertise zu unterstützen.<sup>7</sup> Vorteile, die in diesem Kontext mit Offenheit verbunden werden, sind z.B. der Aufbau von Netzwerken, ein schnellerer Erfahrungsgewinn, die kontinuierliche Aktualisierung der eigenen Wissensbasis sowie die Nutzung von Skaleneffekten und dadurch das zutreffendere Einschätzen der Situation.

Gleichzeitig ist aber mit *Polanyi* festzustellen, dass konsequentes Öffnen und Hinterfragen aller geltenden Wahrheiten bedingt, dass diese aus ihrem Sinnzusammenhang gerissen und damit ihrer eigentlichen Funktion

---

<sup>5</sup> Vgl. Popper, K.R., (1945).

<sup>6</sup> Vgl. Popper, K.R., (1945), S. 237ff.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Likert, R., (1967), S. 46; Burke, R.J./Wilcox, D.S., (1969), S. 479ff.; Semen, B., (1993), S. 262, die Offenheit für die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter fordern. Senge, P., (1990), S. 277; Slocum, J.W.J./McGill, M. et al., (1994), S. 46; Probst, G./Raub, S. et al., (1997), S. 223; Lawler, E.E., (2000), S. 34; Burmann, C., (2001), S. 37f.; Neuweg, G.H., (2001), S. 395, die Offenheit für den Informations- und Wissenstransfer fordern. Reinhardt, R., (1995), S. 392ff.; Kasl, E./Marsick, V.J. et al., (1997), S. 227ff. Wenger, E.C./Snyder, W.M., (2000), S. 60f., die Offenheit für Wissensgenerierung und Lernen als zentral ansehen. Nelson, R.R., (1990); Koenig, M.E.D., (1992), S. 133ff.; Henderson, R.M./Cockburn, I.M., (1994), S. 67ff.; Cockburn, I.M./Henderson, R.M., (1998); Gould, D.M.R., Roy J., (1994), S. 1f., die produktivere und effizientere Nutzung vorhandener Ressourcen mit Offenheit in Zusammenhang bringen. Kanter, R.M., (2001), S. 144f., die das Erkennen neuer Geschäftsmöglichkeiten durch Offenheit gefördert sieht. Klapp, O.E., (1978), S. IX, der Offenheit als wichtige Einflussgröße für Fortschritt fordert. Hippel, E.v., (1987); Schrader, S., (1990); Hamel, G., (1991), S. 83ff.; Saxenian, A., (1994); Schrader, S., (1995a); Crossan, M.M./Inkpen, A.C., (1995), S. 69; Hippel, E.v./Schrader, S., (1996); Liebeskind, J.P., (1997); Doz, Y.L./Hamel, G., (1998), S. 207ff., die Offenheit als Voraussetzung für eine Kooperation zwischen Unternehmen ansehen.

beraubt werden.<sup>8</sup> Damit führt Offenheit zu steigender Desorientierung,<sup>9</sup> erhöhten Entscheidungskosten und damit zur Vernichtung von Ressourcen. Auch bezüglich des Erwerbs von neuem Wissen erscheint nicht kritisches Prüfen und Hinterfragen, sondern Einfühlung in die zu erlernende Materie als geeignetere Strategie:<sup>10</sup> „Damit einem Schüler diese Vereinnahmung/Einfühlung (*indwelling*) gelingt, muß er vorab unterstellen, daß das, was er lernen soll, einen Sinn hat, auch wenn es ihm zunächst ohne Bedeutung erscheint.“<sup>11</sup> Offenheit kann demnach auf die Expertise des Gesamtsystems der Akteure verbessernd wirken, kann aber auch dazu führen, dass die Expertise des einzelnen Akteurs leidet.

Darüber hinaus gehen mit Offenheit respektive dem Risiko der Widerlegung noch eine Reihe von weiteren unangenehmen Folgen für das Nutzenniveau des einzelnen Akteurs einher.<sup>12</sup> Nicht-Offenheit bietet Vorteile wie z.B. die Erhaltung einer strategisch bedeutsamen, weil einzigartigen Stellung als auch weniger Arbeitsbelastung aufgrund geringerer Anpassungs- und Veränderungskosten und damit individuell effizientere Arbeitsprozesse.<sup>13</sup>

Und selbst wenn der einzelne Akteur überzeugt ist, dass Offenheit wichtig und hilfreich für die Weiterentwicklung seiner Expertise ist, existiert aufgrund einer offenen Zukunft doch Unsicherheit darüber, welchen Nutzen die gezeigte Offenheit nach sich zieht.<sup>14</sup> Unterschiedliche Werteschätzungen des offenen sowie des empfangenden Akteurs bedingen Unsi-

---

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Polanyi, M., (1968), S. 31; Polanyi, M., (1969), S. 140; Polanyi, M., (1966b), S. 26ff.

<sup>9</sup> Vgl. auch Gebert, D., (1993); Gebert, D./Boerner, S. et al., (1996); Gebert, D./Boerner, S. et al., (2001).

<sup>10</sup> Eine Methodik, die auch bei Popper, K.R., (1945) auf S. 227f anklingt, indem er feststellt, dass Sokrates „wirkliches Interesse“ an seinen Feinden nimmt, um sie zu seiner Meinung zu bekehren. Wirkliches Interesse bedeutet aber, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen.

<sup>11</sup> Vgl. Polanyi, M., (1966b), S. 58.

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Picot, A./Reichwald, R. et al., (1996), S. 61; Kräkel, M., (2001), S. 352 sowie die spieltheoretischen Ergebnisse des „Öffentlichen Gut“ Spiels und die damit zusammenhängenden zahlreichen Experimente, aber auch Managementpublikationen wie etwa Kluge, J./Stein, W. et al., (2001), S. 35ff.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Teece, D.J., (1998), S. 60ff.; Picot, A./Fiedler, M., (2000); Rob, R./Zemsky, P., (2002), S. 243ff. Offenheit kann somit als positiver externer Effekt verstanden werden, der in seinen Konsequenzen dem offenen Akteur nicht zuordenbar ist. Damit entsteht die Gefahr der Unterversorgung von Offenheit, vgl. Coase, R.H., (1960).

<sup>14</sup> Vgl. z.B. das Informationsbewertungsparadox nach Arrow, K.J., (1962), S. 615f.

cherheit bezüglich des mit der Offenheit einhergehenden Wertverlusts sowie gewonnenen Reziprozitätspotenzials.<sup>15</sup>

Nicht Offenheit, sondern Phänomene wie „Wissen ist Macht“, „Dogmatismus“ und „Not invented here“ sind deshalb eher die Regel als die Ausnahme im wirtschaftlichen Umfeld.<sup>16</sup>

Dies gilt ebenso für den Mitarbeiter, der neue Richtlinien nicht berücksichtigt und sein Wissen nicht in Datenbanken ablegt oder Kollegen mitteilt, wie für das Unternehmen, das in einem Joint Venture nicht alle Informationen aufnimmt bzw. aufdeckt. Der Mitarbeiter kann sich so vor einer Entlassung, das Unternehmen vor der Beendigung des Joint Ventures schützen.

Darunter leidet dann wiederum das Gesamtsystem der Akteure, weil es z.B. mit falschen Annahmen operiert, keine Skaleneffekte mit vorhandenem Wissen erzielt werden, die Komplexität durch sinnlose Doppelfindungen erhöht oder auch wichtige Chancen nicht erkannt werden. Die für alle Beteiligten beste (= effiziente) Lösung wird so oft systematisch verfehlt, weil jeder der Akteure versucht, das für ihn individuell beste Ergebnis zu erzielen.

Die Problematik dieses Spannungsfelds zwischen der Verfolgung des wirtschaftlichen Eigeninteresses sowie dem gleichzeitigen Bedarf nach selbstlosem Verhalten des einzelnen Akteurs ist in der Ökonomie seit langem erkannt.<sup>17</sup> Allerdings sind Maßnahmen zur Verhinderung dieser Problematik, wie etwa die vertikale Integration, der Zwang oder die vertragliche Absicherung, oft nur bedingt geeignet, Akteure zu mehr Offenheit zu veranlassen. Eine wirksame Sanktionierung nicht-offenen Verhaltens ist aufgrund von mangelhaften Möglichkeiten der Identifikation von Nicht-Offenheit sowie der Operationalisierung des notwendigen Offenheitsgrads nur selten zu gewährleisten.

Trotz der genannten Probleme der Offenheit für das Nutzenniveau des einzelnen Akteurs hat sich in den letzten zwanzig Jahren eine Bewegung

---

<sup>15</sup> Vgl. zur Definition von Reziprozität z.B. Ripperger, T., (1998), S. 153: „Folgende zwei Minimalansprüche konstituieren die Reziprozitätsnorm: (1) Man sollte nicht diejenigen schädigen, die einem selbst geholfen haben, und (2) man sollte denjenigen, von denen man Hilfe erhalten hat, ebenfalls helfen.“

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Katz, R./Allen, T.J., (1988), S. 7; Pfeffer, J., (1992); Rappa, M.A./Debackere, K., (1992), S. 210; Crozier, M./Friedberg, E., (1993); Stasser, G./Stewart, D.D. et al., (1995); Stewart, D.D./Stasser, G., (1995); Crozier, M., (1996); Schein, E.H., (1995), S. 303f.; Buckman, R.H., (1998), S. 11; Davenport, T./Prusak, L., (1998), S. 294; Kluge, J./Stein, W. et al., (2001), S. 25ff.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Coase, R.H., (1960); Picot, A., (1993a); Olson, M., (1965); Hardin, R., (1982); Ostrom, E., (1990), S. 54ff. und die dort angegebene Literatur.

formiert, die basierend auf den oben genannten Wirkungen der Offenheit, insbesondere der Widerlegung und Weiterentwicklung,<sup>18</sup> vollkommen freiwillig frei zugängliche Software von hoher Qualität entwickelt und so Anbieter nicht-offener Software in Bedrängnis bringt.<sup>19</sup>

Aber nicht nur in dem Umfeld der *Free/Open Source Software (OSS)* ist Offenheit der Beteiligten zu finden. Auch zahlreiche Beispiele im unternehmerischen Umfeld, wie etwa die Bildung von Allianzen sowie der freiwillige Informationsaustausch in Form von „Feedbackrunden“, „Erfahrungsaustauschgruppen“, „Best-Practice“-Sharing und „Communities of Practice“ zeigt, dass wirtschaftende Akteure Offenheit zeigen, indem sie Informationen aufnehmen und weitergeben, die nicht zu ihrem unmittelbaren Vorteil sind.<sup>20</sup>

Es erscheint interessant zu untersuchen, was diese Akteure motiviert, Offenheit trotz der genannten Risiken zu zeigen, und wie sich diese Offenheit auf ihre Leistungsfähigkeit (Expertise) auswirkt.

Obwohl die Bedeutung herausragender Leistung für den wirtschaftlichen Erfolg in zahlreichen Publikationen betont wird<sup>21</sup> und seit etwa zehn Jahren in einem ökonomischen Kontext Bedingungen untersucht werden, die die Fähigkeit zur Offenheit fördern<sup>22</sup> sowie die Motivation zu altruisti-

---

<sup>18</sup> In der Open Source Community gilt der Grundsatz: „release early, release often.“

<sup>19</sup> Vgl. z.B. Raymond, E.S., (1998a); DiBona, C./Ockman, S. et al., (1999); Lerner, J./Tirole, J., (2000); Franck, E./Jungwirth, C., (2002). Dies ist aus ökonomischer Sicht um so überraschender, weil die erstellenden Individuen sich nicht aus einer sehr kleinen, sich gegenseitig überwachenden Gruppe rekrutieren, sondern weltweit auf freiwilliger und nicht ausschließbarer Basis oft nur einmalig zusammenarbeiten.

<sup>20</sup> Vgl. z.B. Rappa, M.A./Debackere, K., (1992), S. 209ff.; Debackere, K./Rappa, M.A., (1994), S. 355ff.; Constant, D./Sproull, L. et al., (1996); Katz, J.P./Boland, M.A., (2002), S. 73ff.

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Ericsson, K.A./Crutcher, R.J., (1990); Barney, J.B., (1991); Schrader, S., (1995b); Krishna, V./Morgan, J., (2001); King, A.W./Zeithaml, C.P., (2001) Zahra, S.A./George, G., (2002).

<sup>22</sup> Vgl. z.B. Hamel, G.P., (1990); Cohen, W.M./Levinthal, D.A., (1990); Teece, D.J./Pisano, G. et al., (1991); Mowery, D.C./Oxley, J.E., (1995); Kim, L., (1998); Doz, Y.L./Hamel, G., (1998) sowie zu einer zusammenfassenden Übersicht absorptiver Fähigkeiten Zahra, S.A./George, G., (2002), S. 185ff. und die dort angegebene Literatur sowie die teilweise explosionsartige Publikationstätigkeit im Bereich Wissensmanagement, insbesondere Wissenstransfer/-teilung, vgl. dazu z.B. Allen, T.J./Hyman, D.B. et al., (1983); Gibson, D.V./Smilor, R.W., (1991); Müller-Stewens, G., (1996); Ravindran, S., (1996); Kriwet, C.K., (1997); Buckman, R.H., (1998); O'Dell, C./Grayson, C.J., (1998); Engkavanish, S., (1999); Hansen, M.T., (1999); Weggeman, M./Berends, H., (1999); Chow, C.W./Deng, F.J. et al., (2000); Picot, A./Scheuble, S., (2000); Picot, A./Fiedler, M., (2000); Kale, P./Singh, H. et al., (2000); Burmann, C., (2001).



schen Handlungen<sup>23</sup> identifizieren, gibt es bislang keine zusammenhängende Untersuchung darüber, welche Faktoren das Wollen des Akteurs beeinflussen, für die Umwelt hilfreiche Offenheit zu zeigen und wie diese wiederum auf die Expertise des offenen Akteurs wirkt.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an. Sie setzt sich die Untersuchung der folgenden Fragen zum Ziel:

1. Was ist Expertise und wie kommt es zu Expertise des wirtschaftenden Akteurs?
2. Was ist Offenheit und wie kommt es zu Offenheit des wirtschaftenden Akteurs?
3. Wie wirkt sich Offenheit auf die Expertise von wirtschaftenden Akteuren aus?
4. Wie sollte Offenheit gestaltet werden, damit die ökonomischen Vorteile der Expertise realisiert werden können?

Die Fragen 1 bis 3 werden in einer positiven, Frage 4 mittels einer normativen Analyse bearbeitet. Die obigen Ausführungen zusammenfassend ergeben sich damit schematisch die folgenden Betrachtungsfelder (vgl. Abb. 1):



Abb. 1: Betrachtungsfelder im Bereich Offenheit und Expertise

---

<sup>23</sup> Vgl. z.B. Kahneman, D./Knetsch, J.L. et al., (1986); Kahneman, D./Knetsch, J.L. et al., (1991); Rabin, M., (1993); Bolton, G.E./Ockenfels, A., (1998); Fehr, E./Schmidt, K.M., (1999); Fehr, E./Schmidt, K.M., (2001); Rabin, M., (2002); Fehr, E./Falk, A., (2002); Tirole, J., (2002).

## 2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 1 werden die für die vorliegende Arbeit geltenden theoretischen und praktischen Grundlagen dargestellt. Ziel von Kapitel 1 ist es, die für die weitere Betrachtung geltenden Verhaltensannahmen des Akteurs zu bestimmen sowie ein Grundverständnis für das Untersuchungsfeld zu erhalten.

In Kapitel 2 wird die Frage geklärt, was Expertise ist und wie es zu Expertise des wirtschaftenden Akteurs kommt (= Diskussion der ersten Frage): Hierzu wird basierend auf einer Begriffsklärung das Modell von *Dreyfus/Dreyfus* sowie die Theorie impliziten Wissens nach *Michael Polanyi* herangezogen. Die in diesem Kapitel erarbeiteten Ergebnisse werden wieder in Kapitel 4 aufgegriffen, um zu zeigen, wie sich Offenheit auf Expertise auswirkt.

Die Bearbeitung der zweiten Frage erfolgt in Kapitel 3: Hierzu wird zunächst eine Übersicht gegeben, welche unterschiedlichen Verständnisse von Offenheit existieren, um dann eine eigene Begriffsbestimmung zu treffen. Aufbauend auf dieser Definition wird ein institutioneller Bezugsrahmen entwickelt, der zeigt, unter welchen Bedingungen Offenheit auftritt.

In Kapitel 4 werden die Erkenntnisse von Kapitel 2 und 3 derart zusammengeführt, dass gezeigt wird, wie Offenheit auf Expertise wirkt (= Diskussion der dritten Frage). Vorab wird ein Exkurs geschaltet, der zeigt, wie Offenheit auf das ökonomische Nutzenniveau des Akteurs wirkt.

In Kapitel 5 werden basierend auf den Ergebnissen der Arbeit Gestaltungsempfehlungen aufgezeigt, die zu einer erhöhten Offenheit des Akteurs beitragen sollen, um so die Expertise des Akteurs zu unterstützen (= Frage vier).

Abschliessend erfolgt ein Fazit, indem die Bearbeitung der eingangs gestellten Fragen zusammenfassend dargestellt wird.



# Kapitel 1

## Theoretische und empirische Grundlagen

„When Narcissus died the pool of his pleasure changed from a cup of sweet waters into a cup of salt tears, and the Oreads came weeping through the woodland that they might sing to the pool and give it comfort.

And when they saw that the pool had changed from a cup of sweet waters into a cup of salt tears, they loosened the green tresses of their hair and cried to the pool and said, 'We do not wonder that you should mourn in this manner for Narcissus, so beautiful was he.'

'But was Narcissus beautiful?' said the pool.

'Who should know that better than you?' answered the Oreads. 'Us did he ever pass by, but you he sought for, and would lie on your banks and look down at you, and in the mirror of your waters he would mirror his own beauty.'

And the pool answered, 'But I loved Narcissus because, as he lay on my banks and looked down at me, in the mirror of his eyes I saw ever my own beauty mirrored.'"

Oscar Wilde<sup>1</sup>

Ziel dieses Kapitels ist es, die der Arbeit zugrundeliegenden ökonomischen Annahmen sowie die Piloterhebung darzustellen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde.

### *1 Annahmen der Ökonomik*

Im Rahmen der Ökonomik haben sich eine Vielzahl verschiedener Forschungsprogramme etabliert. Gemeinsam ist diesen, dass sie alle im Wesentlichen auf den Annahmen des methodologischen Individualismus, der

---

<sup>1</sup> Wilde, O., (1909), S. 232f.

Knappheit, zielgerichtetem Verhalten des Akteurs, der Trennung zwischen Präferenzen und Restriktionen, sowie (beschränkter) Rationalität basieren.<sup>2</sup> Diese Annahmen werden nun vorgestellt. Auf ihnen basiert auch die vorliegende Arbeit.

Dabei wird insbesondere dem Unterabschnitt 1.3 „Zielgerichtetes Verhalten der Akteure“ und der damit zusammenhängenden Diskussion von Präferenzen wirtschaftender Akteure Platz eingeräumt. Zwar hat schon *Adam Smith* anerkannt, dass der wirtschaftende Akteur durch mehr als den Wunsch nach Konsumsteigerung motiviert ist,<sup>3</sup> dennoch tragen neuere Befunde ökonomischer Experimente dazu bei, ein gesicherteres Bild der im wirtschaftenden Akteur wirkenden Präferenzen zu erhalten.

Ziel dieses Abschnitts ist es, die für den wirtschaftenden Akteur geltenden Verhaltensannahmen aufzuzeigen, die ihn bei der Wahl seiner Handlung leiten.

### 1.1 Methodologischer Individualismus

Der methodologische Individualismus<sup>4</sup> fordert, dass zur Erklärung sozialer Phänomene stets am Verhalten der Individuen angesetzt werden muss, da nur Individuen handeln können, nicht jedoch Institutionen oder Kollektive.<sup>5</sup> Das Verhalten von Gemeinschaften wie z.B. Teams, Unternehmen oder der Gesellschaft leitet sich aus dem Zusammenspiel des jeweils eigennütigen Handelns der Gruppenmitglieder ab.<sup>6</sup>

Im Gegensatz zu dieser Sichtweise stehen Ansätze, die Handlungen aus der Rationalität der Gruppe heraus erklären und die Gruppe als eine die

---

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Dietl, H., (1993), S. 10ff.; Erlei, M., (1998), S. 5-7; Wolff, B./Lazear, E.P., (2001), S. 9-15; Picot, A./Dietl, H. et al., (1999), S. 37-39; Gaßner, W., (1999), S. 13-14. In zunehmendem Maße wird in der Ökonomik an diesen Annahmen Kritik geäußert und auch anerkannt, vgl. zu einer Übersicht z.B. Rabin, M., (2002), S. 660ff. Zu den genannten Kritikpunkten gehört z.B. die Annahme des Bayesianischen Problemlösers, das Vorhandensein wohl definierter und stabiler Präferenzen, die Maximierung des Erwartungsnutzens, die Beschränkung des Nutzens auf rein eigennützige Motive sowie die rein instrumentelle Sichtweise persönlicher Überzeugungen.

<sup>3</sup> Vgl. Smith, A., (1759), S. 1: „Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten, es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur, die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen, und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen, obgleich er keinen anderen Vorteil daraus zieht, als das Vergnügen, Zeuge davon zu sein.“

<sup>4</sup> Der Begriff lässt sich bis auf Schumpeter, J., (1908), S. 88-98 zurückführen, der zwischen politischem, materiellem und methodologischem Individualismus unterscheidet.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Picot, A./Dietl, H. et al., (1999), S. 37.

<sup>6</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H. et al., (1999), S. 37.

Summe der Gruppenmitglieder übersteigende Größe mit eigenen Interessen und Handlungen auffassen.<sup>7</sup>

Die Konsequenz der Annahme des methodologischen Individualismus für die vorliegende Arbeit ist, dass sich jeder Akteur der Befriedigung seiner eigenen Präferenzen verbunden fühlt. Das bedeutet nicht, dass er nicht das Wohl der Gemeinschaft in seiner Nutzenfunktion integriert haben kann. Nur wird z.B. der Wunsch der Unternehmensleitung nach offenem Informationsaustausch der Mitarbeiter immer vor dem individuellen Nutzen-Kosten-Kalkül bewertet und nicht vor dem Hintergrund der Gemeinschaft.<sup>8</sup>

### 1.2 Vorliegen von Knappheit

Menschen empfinden Knappheit, wenn sie ihre Bedürfnisse an den zu ihrer Befriedigung verfügbaren Gütern messen.<sup>9</sup> „Ein Gut ist knapp, wenn eine Erhöhung der zur Verfügung stehenden Gütermenge, die nicht mit einer Gegenleistung verbunden ist, eine Nutzensteigerung herbeiführt.“<sup>10</sup> Knappheit ist Bedingung, denn wenn Güter frei wären, so bedürfen sie keiner ökonomischen Analyse mehr, da sie einfach bis zum entsprechenden Punkt der Sättigung hin konsumiert werden.<sup>11</sup>

Das Vorliegen dieser Bedingung macht den Akteur zum wirtschaftenden Akteur. Das bedeutet, er versucht entweder mit gegebenen Mitteln das für ihn maximale Ergebnis zu erzielen oder ein gegebenes Ergebnis mit minimalem Ressourceneinsatz zu erreichen. Akteure, die z.B. keiner Knappheit unterliegen, sind Eltern in ihren Gefühlen zu ihren Kindern. Dagegen unterliegen Eltern hinsichtlich ihres finanziellen und zeitlichen Ressourceneinsatzes gegenüber ihren Kindern meist schon Knappheit.

Dementsprechend handelt es sich bei Eltern in ihrer Wahl des finanziellen und zeitlichen Ressourceneinsatzes um wirtschaftende Akteure, nicht aber in ihrem Einsatz von Gefühlen. Eine derartige Unterscheidung ist z.B. auch bei Community-Teilnehmern vorzunehmen. Beteiligt sich ein Akteur

---

<sup>7</sup> Beispiele hierfür sind die auf Marx, K., (1961) zurückgehenden Marxistischen Ansätze, die auf Hobbes, T., (1965), Parsons, T., (1951), Radcliffe-Brown, A.R., (1952) und Malinowski, B., (1944) zurückgehenden strukturell-funktionalistischen sowie die auf Luhmann, N., (1984) basierenden autopoietisch-systemtheoretischen Ansätze. Vgl. zu einer ausführlichen Übersicht und Diskussion derartiger Ansätze: Dietl, H., (1993), S. 40ff. sowie zu einer Systematisierung dieser Ansätze Picot, A./Fiedler, M., (2002a).

<sup>8</sup> Vgl. dazu auch Abschnitt 1.3.

<sup>9</sup> Vgl. Picot, A./Dietl, H. et al., (1999), S. 1.

<sup>10</sup> Neus, W., (1998), S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. Erlei, M., (1998), S. 5.

vor allem an einer Community, um sich die Zeit zu vertreiben oder Spaß zu haben, handelt es sich nicht um einen wirtschaftenden Akteur. Hat er dagegen das Ziel seine Knappheit in einem Bereich zu reduzieren, handelt es sich um einen wirtschaftenden Akteur. Das bedeutet nicht, dass der Akteur nicht bei der Verfolgung seiner Knappheitsreduzierung von Spaß oder einem angenehmen Zeitvertreib motiviert sein darf, es bedeutet nur, dass dies nicht der Hauptgrund für seine Beteiligung an der Community ist.

In der vorliegenden Arbeit interessiert ausschließlich, was den wirtschaftenden Akteur dazu motiviert offen zu sein und wie sich das wiederum auf seine Expertise auswirkt. Entscheidungen des nicht wirtschaftenden Akteurs werden nicht weiter betrachtet.

### *1.3 Zielgerichtetes Verhalten der Akteure*

Zielgerichtetes Verhalten bedeutet, dass der Akteur unter den ihm zu Verfügung stehenden Alternativen diejenige wählt, die seinen Präferenzen am besten entspricht.<sup>12</sup> Das heißt, dass er sich vor dem Hintergrund seiner Präferenzen und Informationslage für die Alternative entscheidet, die das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis, d.h. den höchsten Nettonutzen, erwarten lässt. Diese Annahme ist methodisch unerlässlich, weil erst durch sie menschliches Entscheidungsverhalten prognostizierbar wird.<sup>13</sup>

Dabei herrscht in der Ökonomik kein einheitliches Verständnis, worin diese Präferenzen des wirtschaftenden Akteurs bestehen. Es wird ganz bewusst darauf verzichtet, vollständige Präferenzfunktionen abzubilden, um so weitestgehend offen zu sein für möglichst viele spezielle Faktoren.<sup>14</sup> Im Folgenden wird ein kurzer Abriss gegeben, worin die Präferenzen wirtschaftender Akteure bestehen können. Dies ist sowohl für das Verständnis unterschiedlicher theoretischer Modelle als auch für die praktische Gestaltung von Motivations- und Anreizsystemen wichtig.

---

<sup>12</sup> Vgl. dazu z.B. Picot, A., (1982), S. 269; Picot, A./Dietl, H. et al., (1999), S. 38; Wolff, B./Lazear, E.P., (2001), S. 10; Sober, E./Wilson, D.S., (1998), S. 241. In der Spieltheorie heißt diese Alternative „dominante Strategie“. Sie ist definiert als die Strategie  $s_i^*$  von Spieler  $i$ , die die streng beste Antwort gegen alle möglichen Strategientupel  $s_{-i}$  ist. Wenn eine dominante Strategie  $s_i^*$  existiert, wird ein rationaler Spieler immer diese Strategie wählen. Ganz gleich, was er über das Verhalten seiner Gegenspieler annimmt,  $s_i^*$  ist immer optimal. Daraus ergibt sich, dass wenn jeder Spieler  $i$  eine dominante Strategie hat und alle Spieler rational sind, sich dann ein Gleichgewicht in dominanten Strategien einstellen muss.

<sup>13</sup> Vgl. dazu z.B. Sober, E./Wilson, D.S., (1998), S. 241f.; Wolff, B./Lazear, E.P., (2001), S. 10ff.

<sup>14</sup> Vgl. z.B. Ostrom, E., (1990), S. 48.