

Transformation als Führung in die offene Gesellschaft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in polnischen Betrieben

Sabine Boerner

1. Abstract

Der Transformationsprozeß in Polen setzt in den Unternehmen entsprechende Anpassungen nicht nur technischer und organisatorischer Art voraus, sondern auch Veränderungen in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Im Rahmen der Transformation bewegt sich die polnische Gesellschaft tendenziell von einer geschlossenen in eine eher offene Gesellschaft (Popper 1980). Im Zuge des Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft wird dabei Wettbewerbsfähigkeit zu einem entscheidenden Überlebenskriterium für Unternehmen, das den Unternehmen in zunehmendem Maße Innovationsfähigkeit abverlangt. Vor diesem Hintergrund interpretieren wir Daten aus polnischen Betrieben und zeigen, daß mit der Transformation innerbetriebliche Öffnungsprozesse ausgelöst werden und daß sich eine entsprechende Öffnung der Organisationskultur insofern auszahlt, als sowohl die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigt als auch ökonomische Kriterien wie Innovativität, Umsatz und Gewinn positiver beurteilt werden.

2. Einleitung

Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformationsprozeß in Polen kann mit dem Philosophen Karl Popper (1980) als Bewegung von einer tendenziell geschlossenen in eine offene Gesellschaft beschrieben werden. Die wesentlichen Unterschiede zwischen diesen beiden Mustern lassen sich auf drei Dimensionen verdichten und wie folgt kennzeichnen (Gebert/ Boerner 1995).

Offenheit bedeutet auf der anthropologischen Dimension, daß der Mensch die Welt als veränderbar wahrnimmt und die Regeln der Zusammenarbeit für gestaltbar hält. Im Gegensatz zu diesem voluntaristischen Weltbild lebt der Mensch in der geschlossenen Gesellschaft in der Annahme, sein Leben sei im wesentlichen von "höheren Mächten" bestimmt, denen er sich ohne Eingriffschancen zu fügen habe. Im Hinblick auf die soziale Dimension betont die offene Gesellschaft die Vorrechte des einzelnen gegenüber der Gemeinschaft sowie die Gleichberechtigung aller zwar unterschiedlichen, aber gleichwertigen Individuen. Die geschlossene Gesellschaft realisiert dagegen die kollektivistische Annahme, das Kollektiv stehe im Vordergrund und der einzelne habe sich demzufolge unterzuordnen und anzupassen. In bezug auf menschliches Wissen und menschliche Erkenntnis (erkenntnistheoretische Dimension) gilt in der offenen

Gesellschaft alles Wissen immer nur als vorläufig und über prüfungsbedürftig, während der Mensch in der geschlossenen Gesellschaft in der Gewißheit letzter Wahrheiten und unverrückbarer Dogmen lebt.

Der Transformationsprozeß in Polen bedeutet in erster Linie eine Öffnung in Richtung Demokratie und Marktwirtschaft. Daher kann angenommen werden, daß sich im Laufe dieser Entwicklung auf allen oben beschriebenen Dimensionen Öffnungsprozesse vollziehen (Bayer 1991). Die voluntaristische Annahme der Gestaltbarkeit gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Parameter unter Beteiligung vieler ist die Grundlage sogenannter "westlicher" Systeme, während in Zentralverwaltungswirtschaften private Initiative und eine breite politische Willensbildung weitgehend vernachlässigt werden (Hensel 1972). Weiterhin ist ein Teil der sozialistischen bzw. kommunistischen Idee die Annahme eines Kollektivismus, der Unterschiede zwischen den Individuen einzuebnen versucht, während demokratische und marktwirtschaftliche Systeme die Unterschiedlichkeit der (Wirtschafts-) Subjekte schützen bzw. aktiv fördern. In einer staatlichen Planwirtschaft werden aufgrund für unumstößlich gehaltenen Wissens wie z.B. der sozialistischen bzw. kommunistischen Ideologie (erkenntnistheoretische Dimension) direkte staatliche Eingriffe legitimiert. In marktwirtschaftlichen Systemen setzen dagegen ordnungspolitische indirekte Eingriffe des Staates lediglich Rahmenbedingungen, die zudem durch politischen Machtwechsel einer ständigen Überprüfung und Revision unterliegen (Cassel 1988).

Auch Organisationen bilden spezifische Denk- und Handlungsmuster aus, die sich in den Grundannahmen ihrer jeweiligen Unternehmenskultur niederschlagen (Schein 1987). Die in einer Organisation geltenden Grundannahmen stehen dabei in Zusammenhang mit denjenigen Grundannahmen und Werten, die in der jeweiligen Gesellschaft dominieren (Hofstede 1980, Dülfer 1991). Unsere Vermutung lautet daher, daß sich im Zuge der Transformation Polen ein Öffnungsprozeß vollzieht, der sich nicht nur auf der individuellen Ebene in bezug auf die Wertorientierungen der Bürger nachzeichnen läßt (Wolf 1996), sondern auch in entsprechenden Veränderungen der Organisationskultur bzw. -ideologie (Haferkemper/ Dittrich 1994) Niederschlag findet.

Bezogen auf die oben skizzierten Bewußtseinsdimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft nehmen wir an, daß in polnischen Unternehmen vor Beginn des Transformationsprozesses eher Grundannahmen im Sinne des geschlossenen Denkens anzutreffen waren - heute dagegen dürften in stärkerem Maße auch Grundannahmen vorzufinden sein, die dem Denken und Handeln offener Organisationen (Boerner 1994) nahestehen. Vor diesem Hintergrund wird im folgenden drei Fragen nachgegangen:

Abbildung 1: Wertemuster und Bewußtseinsdimensionen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft

geschlossene Gesellschaft		offene Gesellschaft
<i>A. Die anthropologische Dimension</i>		
Stabilität, Voraus-schaubarkeit	I. deterministisch \Leftrightarrow voluntaristisch	Prinzip Hoffnung, Innovation
<i>B. Die soziale Dimension</i>		
II. Vorherrschend ist		
Harmonie	Interessen-homogenität \Leftrightarrow Interessen-heterogenität	Pluralität
III. Die Menschen sind		
stabiles Rollen-gefüge	ungleichwertig \Leftrightarrow gleichwertig	Chancengleichheit
IV. Schutzbedürftig ist		
Sicherheit, Ordnung	das Kollektiv \Leftrightarrow der einzelne	Individualität, Frei-heit
<i>C. Die erkenntnistheoretische Dimension</i>		
Eindeutigkeit, Sinn	V. irrtumsfrei \Leftrightarrow irrtumsbehaftet	Toleranz, Lernen

- (1) Läßt sich zeigen, daß sich polnische Unternehmen in einem Stadium des Übergangs von geschlossenen zu offenen Unternehmenskulturen befinden?
- (2) Geht mit einer sich öffnenden Unternehmenskultur auch eine Öffnung der Art und Weise der Führung einher?
- (3) Mit welchen ökonomischen Effekten sind eine offenere Unternehmenskultur bzw. ein offenerer Führungsstil verbunden?

3. Untersuchungsmethode und Stichprobe

Zur Beschreibung unterschiedlicher Offenheits- bzw. Geschlossenheitsgrade von Unternehmenskulturen haben wir einen Fragebogen mit 55 Items eingesetzt, der im ersten Teil jede der beschriebenen Dimensionen über eine Reihe von Einzelitems erfaßt. Entsprechend dem zugrundeliegenden Verständnis von Or-

ganisationskultur (Schein 1987) beziehen sich diese Items sowohl auf Grundannahmen und Werte als auch auf die Beschreibung von Artefakten. In Abb. 2 werden beispielhaft für jede Dimension drei Items aufgeführt. Bei einer ersten Validierung des Fragebogens an einer deutschen Stichprobe ($n = 361$) zeigte sich, daß die drei Dimensionen zwar einerseits untereinander deutlich positiv korreliert sind, daß jedoch andererseits die Höhe dieser Korrelationen stichprobenspezifisch stark variiert und daß insgesamt die Annahme von drei Dimensionen nicht widerlegt wurde¹ (vgl. Gebert/ Boerner/ Matiaske, im Druck). Die Antworten erfolgten wie in Abb. 2 dargestellt auf fünfstufigen Rating-Skalen, wobei hohe Ausprägungen einen hohen Grad an Geschlossenheit anzeigen.

Die polnische Stichprobe setzt sich aus vier Unternehmen unterschiedlicher Größe zusammen, die jeweils zur Hälfte aus der Elektroindustrie und aus der Textilbranche stammen und von denen sich eines in staatlicher Hand befindet, während die anderen zum Zeitpunkt der Befragung (Herbst 1995) bereits privatisiert waren. Befragt wurden jeweils Mitglieder der Unternehmensleitung (Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter), die den gesamten Betrieb einstufen, und Führungskräfte sowie Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Abteilungen, die ihre Einstufung nur auf ihren jeweiligen Funktionsbereich bezogen.

Da zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht auf Längsschnitt-Daten der polnischen Unternehmen zurückgegriffen werden konnte, wurde zur hilfsweisen Konstruktion eines Querschnitts derselbe Fragebogen in entsprechenden Übersetzungen auch in deutschen und russischen² Unternehmen eingesetzt. Die deutsche Stichprobe enthält sowohl privatwirtschaftliche als auch staatliche Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Größe; in Rußland wurde ein bereits teilweise privatisiertes Unternehmen aus der Bergbaubranche untersucht.

4. Transformation als Annäherung an offene Organisationskultur und offene Führung

4.1 Öffnung der Organisationskultur

Im internationalen Vergleich der untersuchten Unternehmen zeigt sich, daß der Transformationsprozeß insofern in Offenheitsgraden von Unternehmenskulturen nachzeichnen läßt, als unterschiedliche Stadien der Öffnung erkennbar sind. Für jede Dimension (anthropologisch, sozial, erkenntnistheoretisch) wurden die Items zu Skalen zusammengefaßt (vgl. Gebert u.a. 1996). Es zeigt sich, daß sich die Mittelwerte aller drei Skalen für die verglichenen Teilstichproben signifikant ($p = .05$) voneinander unterscheiden (vgl. Abb. 3).

1 Eine konfirmatorische Faktorenanalyse zeigt, daß die beobachtete Korrelationsmatrix in hohem Maße ($GFI = 0.99$; maximaler Wert = 1,0) mit der rekonstruierten Korrelationsmatrix übereinstimmt, die von einer Dreidimensionalität des Konstruktes ausgeht. Näheres hierzu siehe bei Gebert/ Boerner/ Matiaske (im Druck).

2 An dieser Stelle danken wir Herrn Dr. J. Agafonov, der uns die russischen Daten zur Verfügung stellte.

Abbildung 2: Beispiele für die Einzelitems jeder Dimension des Fragebogens.

Anthropologische Dimension

- *In schwierigen Situationen reagieren die Mitarbeiter hier wie gelähmt und warten auf Entscheidungen von oben.*³
- *In diesem Unternehmen wird zur Erfolgssteuerung mehr auf bewährte Traditionen denn auf Innovationen gesetzt.*
- *Bei Reorganisationen werden die Mitarbeiter in diesem Unternehmen vor vollendetet Tatsachen gestellt und sind insofern nicht Subjekt, sondern Objekt des Veränderungsprozesses.*

(Reliabilität der Gesamtskala (23 items): Alpha = .89)

Soziale Dimension

- *In diesem Unternehmen gilt: Die Belegschaft sollte möglichst homogen sein, sonst kommt es nur zu unnötigen Konflikten.*
- *In diesem Unternehmen wird erwartet, daß die Mitarbeiter zur Realisierung der gemeinsamen Ideen und Ziele Opfer bringen und dabei auch schon einmal ihre persönlichen Ziele zurückstellen.*
- *Hier wird von der Geschäftsleitung immer wieder die "Wir sitzen doch alle in einem Boot"-Philosophie unterstrichen.*

(Reliabilität der Gesamtskala (17 items): Alpha = .77)

Erkenntnistheoretische Dimension

- *Manche Vorgesetzte verhalten sich in diesem Unternehmen zu ihren Mitarbeitern wie Lehrer zu Schülern: Belehrungen sind an der Tagesordnung.*
- *Einzelne Führungskräfte in Spitzenpositionen werden hier bis zur Kritiklosigkeit verehrt.*
- *Prinzipielle Zweifel am richtigen Vorgehen darf man in diesem Unternehmen vielleicht haben, aber mit Sicherheit nicht äußern.*

(Reliabilität der Gesamtskala (15 items): Alpha = .88)

3 Antwortmöglichkeiten: ja, eher ja, neutral, eher nein, nein.

Abbildung 3: Führungsverständnis im Vergleich: Rußland, Polen, Deutschland⁴

	Rußland (n=54)	Polen (n=360)	Deutschland (n=361)
Dimensionen von Offenheit und Geschlossenheit	Mittelwert \bar{x} ⁵	x	x
Anthropologische Dimension Skala: Voluntarismus versus Determinismus (23 Items)	68.23+	61.12*	57.71
Soziale Dimension Skala: Individualismus versus Kollektivismus (17 Items)	48.02*	46.25*	44.13
Erkenntnistheoretische Dimension Skala: Vorläufigkeit versus Endgültigkeit (15 Items)	40.10*	37.12*	35.17
Summe aller Dimensionen	156.64+	144.14*	136.88

Erwartungsgemäß ist die deutsche Stichprobe am offensten, die russische am geschlossensten, wobei die größten Unterschiede hinsichtlich der anthropologischen Dimension bestehen. Der Status quo in den untersuchten polnischen Betrieben ist also im Vergleich zu Deutschland eher geschlossen. Gleichzeitig weisen die polnischen Betriebe eine deutlich offenere Organisationskultur auf als der russische Betrieb.

Da unsere Untersuchung bisher nur auf einer Querschnittsbetrachtung basiert, lassen sich allein aus den oben referierten Daten weder zweifelsfreie Schlüsse auf Veränderungen in den polnischen Unternehmen noch auf transformationsbedingte Einflüsse derartiger Veränderungen ziehen. Dennoch lassen sich die Daten vorläufig im Sinne einer transformationsbedingten Dynamik interpretieren: Die im Vergleich zur deutschen Stichprobe geschlossenerere Ausrichtung sowohl der polnischen Unternehmen als auch des russischen Betriebes läßt sich aus den historischen und gegenwärtigen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen erklären. Mit der sozialistischen Leitungswissenschaft verbanden sich in beiden Ländern ein ausgeprägter Kollektivismus (soziale Dimension) und ein unanastbarer Führungs- und Erziehungsanspruch der sozialistischen Einheitspartei (erkenntnistheoretische Dimension) für die Leitung der Wirtschaft bis in die

4 Die Symbole bedeuten: *signifikant größer als Deutschland ; + signifikant größer als Deutschland und Polen. Hohe Werte bedeuten Geschlossenheit, niedrige Werte bedeuten Offenheit.

5 Die Mittelwerte wurden über die Skalensummenwerte berechnet. Alle Mittelwerte unterscheiden sich signifikant (Varianzanalyse, $p = .05$).

Betriebe hinein (Hentze/ Lindert 1992). Vor diesem Hintergrund war der Handlungsspielraum der einzelnen Unternehmen vergleichsweise gering (anthropologische Dimension). Speziell in Polen haben zwar seit Beginn der Transformation 1989 beachtliche Öffnungsprozesse stattgefunden, die jedoch etwa seit 1993 durch die postkommunistische Restauration gebremst werden (Bingen 1994).

Die Unterschiede zwischen Polen und Rußland sind erklärbar mit der Tatsache, daß der Transformationsprozeß in Polen eher begann als in Rußland (Roe 1995) und günstigere Voraussetzungen in wirtschaftlicher, kultureller und politischer Hinsicht vorfand (Kreißig/Schreiber 1994, Staniszki 1991, Tatur 1991), so daß Betriebe in Polen sich schon weiter in Richtung Marktwirtschaft geöffnet haben. Ein entscheidendes Moment auf dem Weg zur Transformation scheint dabei das Ausmaß zu sein, in dem die Akteure Handlungsspielraum wahrnehmen und Initiative zeigen (anthropologische Dimension). Während diese Initiative in Rußland durch eine traditionell zentralistisch organisierte Staatsstruktur in der Vergangenheit fast ausschließlich vom Staat ausging und die Individuen bis heute häufig in eine Duldungs- und Abwarteposition zwingt (Boerner/ Gebert 1997), wurde in Polen die Reformbewegung von Anfang an vor allem von den Arbeitern der Solidarität, also "von unten", getragen und durchgesetzt (Kreißig/Schreiber 1994), auch wenn sich deren Initiative vor allem darauf konzentrierte, den Staat als "höhere Macht" zum Handeln zu veranlassen (Aleksandrowicz 1994).

4.2 Öffnung der Führung

Die bisherigen Ausführungen liefern Hinweise darauf, daß der Transformationsprozeß mit einer (mehr oder weniger intensiven) Öffnung der Unternehmenskultur einhergeht. Es ist daher anzunehmen, daß sich der Transformationsprozeß leichter vollzieht, wenn Öffnungsprozesse in Betrieben gezielt unterstützt werden. Die Art und Weise der Mitarbeiterführung ist zwar einerseits Ergebnis einer spezifischen Organisationskultur, doch läßt sich andererseits auch die Kultur einer Unternehmung in hohem Maße durch Führungskräfte (mit-) gestalten (Schein 1987).

In Polen herrschte bis zur Reform von 1982 ein ausgeprägt autokratischer Führungsstil in den Betrieben (Domsch et al. 1992), der als geschlossen zu bezeichnen ist und der sich bisher auch nur zögernd geöffnet hat. Daher ist zu erwarten, daß analog zur Organisationskultur auch speziell die Weise der Führung in den polnischen Betrieben geschlossener, speziell autoritärer und zentralistischer sein wird als in Deutschland, aber offener als in Rußland.

Unter der Prämisse, daß Führungskräfte durch ihr Verhalten auf alle Aspekte der Organisationskultur wesentlichen Einfluß nehmen können, sind in unserem Fragebogen einzelne Items sprachlich direkter auf Führungskräfte bezogen. Um Anhaltspunkte dafür zu bekommen, wie Führung in Polen eingeschätzt wird und worin sich diese Führung konkret äußert, werden nachstehend aus diesem Itempool zur Illustration diejenigen Einzelitems berichtet, die signifikant zwischen

Polen, Deutschland und Rußland differenzieren. Für diese Items gilt, daß die polnische Führung als geschlossener wahrgenommen wird als die deutsche, aber als deutlich offener als die russische. Die Mittelwerte dieser Items unterscheiden sich signifikant ($p = .05$), wenn man jeweils Deutschland mit Polen und mit Rußland sowie Rußland und Polen varianzanalytisch miteinander vergleicht (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Unterschiede im Führungsverhalten zwischen Rußland, Polen und Deutschland⁶.

	Rußland (n=54)	Polen (n=360)	Deutschland (n=361)
Wortlaut der Items	Mittelwert x^7	x	x
<i>Prinzipielle Zweifel am richtigen Vorgehen darf man in diesem Unternehmen vielleicht haben, aber mit Sicherheit nicht äußern.</i>	3,81	3,19	2,61
<i>In diesem Unternehmen wird zur Erfolgssteuerung mehr auf bewährte Traditionen denn auf Innovationen gesetzt.</i>	3,80	3,10	2,60
<i>In schwierigen Situationen reagieren die Mitarbeiter in diesem Unternehmen wie gelähmt und warten auf Entscheidungen von oben.</i>	3,80	3,14	2,70
<i>Bei Reorganisationen werden die Mitarbeiter in diesem Unternehmen vor vollendete Tatsachen gestellt und sind insofern nicht Subjekt, sondern Objekt des Veränderungsprozesses.</i>	4,10	3,65	3,32
<i>Das Rückdelegieren von Entscheidungen an höhere Instanzen findet in diesem Unternehmen sehr oft statt.</i>	3,85	3,22	2,95
<i>Manche Vorgesetzte verhalten sich in diesem Unternehmen zu ihren Mitarbeitern wie Lehrer zu Schülern: Belehrungen sind an der Tagesordnung.</i>	3,43	2,94	2,73
<i>Erfolg und Mißerfolg werden in diesem Unternehmen im Nachhinein immer so erklärt, daß die alten Überzeugungen nicht geändert werden müssen. Lernen findet insofern kaum statt.</i>	2,90	2,54	2,29

Alle oben dargestellten Items haben einen unmittelbaren Bezug zu Führung und veranschaulichen daher, was Öffnung für das Führungsverständnis und die Wertorientierungen der Führungskräfte bedeutet. Die deutlichsten Unterschiede treten dabei in bezug auf die Erfolgssteuerung (durch Tradition oder durch Innovation), die Kritikfreundlichkeit (Zweifel äußern) und auf das Verhalten in schwierigen Situationen (Lähmung oder Aktivität) auf. Damit wird zum einen die Bedeutung von Innovationen als Wettbewerbsfaktor unterstrichen; zum an-

6 Hohe Werte bedeuten Geschlossenheit, niedrige bedeuten Offenheit.

7 Die Mittelwerte wurden pro Item berechnet. Alle Mittelwerte unterscheiden sich signifikant (Varianzanalyse; $p = .05$)

deren wird deutlich, daß eine solche offene Orientierung ein Führungsverhalten verlangt, das kritischen Geist und Initiative der Mitarbeiter fördert.

5. Lohnt eine weitere Öffnung? Bedingungen und Effekte offener Organisationskultur und offener Führung

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, ist der Status quo in Polen dadurch gekennzeichnet, daß bereits Öffnungsprozesse stattgefunden haben, die auf die verschiedenen Anstrengungen einer Annäherung an westliche Führungsmuster (Domsch et al. 1992) zurückzuführen sind. Trotz eines Bekenntnisses zur Marktwirtschaft (Bingen 1994) besteht in Polen jedoch keineswegs Einigkeit darüber, daß das westliche Modell einfach zu kopieren sei. Der Transformationsprozeß wird durchaus zwiespältig beurteilt, und ein nicht geringer Teil der Arbeiter wünschte sich z. B. noch 1991 eine unrealistische Option, die ein Gemisch aus den Vorzügen des Kapitalismus und des Sozialismus darstellt (Gardawski 1992). Dies ist nicht überraschend, da Öffnungsprozesse auch aus "westlicher" Sicht als ambivalent zu beurteilen sind. Es ist vorstellbar, daß eine offenere Organisationskultur und Führung zwar nennenswerte Vorteile mit sich bringen wie z. B. mehr Freiheiten, Gleichberechtigung und Partizipationschancen, daß sich aber andererseits auch gravierende Nachteile ergeben können. Aus der Perspektive der Organisation argumentiert werden diese Nachteile z. B. dann offenbar, wenn durch Öffnungsprozesse Konflikte, Streitereien und Koordinationsprobleme auftreten und dadurch Ineffizienzen ausgelöst werden. Bezogen auf die Perspektive des Individuums ist beispielsweise daran zu denken, daß zunehmende Freiheit auch eine wachsende Verantwortung bedeutet und durch den Verlust zentralistisch-dirigistischer Führung Unsicherheit und Orientierungsprobleme entstehen können. Aus diesem Grund lautet unsere generelle Hypothese, daß mit zunehmender Öffnung gleichzeitig die Nachfrage nach Schließungsprozessen steigt und daß daher nach einer Balance zwischen dem Offenen und Geschlossenen gesucht werden muß (vgl. ausführlicher dazu Gebert/ Boerner 1995).

Um einen Beitrag zu der Frage leisten zu können, ob eine weitere Öffnung der Organisationskultur und der Führung in Polen wünschenswert wäre, soll hier nicht geprüft werden, ob und inwiefern das westliche Modell "paßt" oder nicht, sondern es soll ein anderer Weg beschritten werden. Im folgenden wird anhand der Daten aus Polen überlegt, mit welchen Effekten einer weiteren Öffnung in dem hier definierten Sinne zu rechnen wäre.

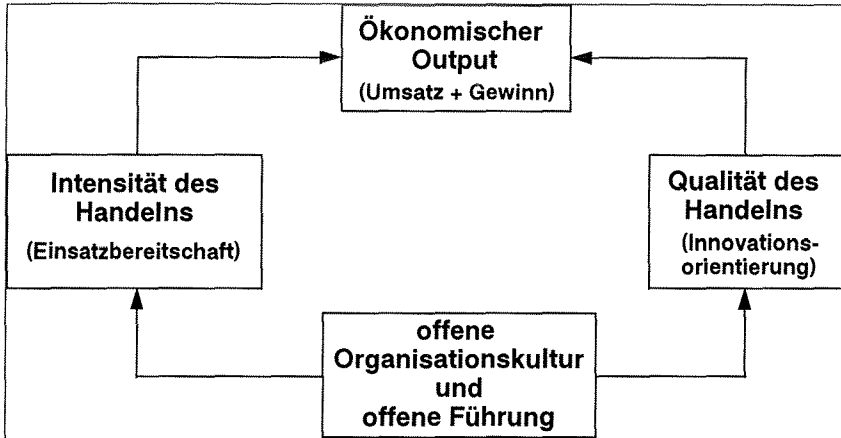
Dabei setzen wir zunächst an den vermuteten positiven Auswirkungen von Öffnungsprozessen an. Unserer Untersuchung liegt die Annahme zugrunde, daß Offenheit insgesamt den ökonomischen Erfolg einer Unternehmung fördert. Wir gehen dabei von einem Modell aus, das die Intensität und die Qualität des Handelns unterscheidet (vgl. Abb. 5). Wir nehmen erstens an, daß eine offene Organisationskultur die Intensität des Handelns im Sinne eines erhöhten Leistungs-

einsatzes stärkt. Der offen Geführte erlebt sich selbst als handlungsfähiges Subjekt (anthropologische Dimension), von dem Initiative und Aktivität ausgehen können. Da durch offene Führung (Boerner 1994) tendenziell internale Kontrollerwartungen (Rotter 1966) und das Gefühl von Situationskontrolle gefördert werden, steigt die Erwartung des Geführten, daß seine Anstrengungen die gewünschten Erfolge zeigen werden und damit im Sinne Vrooms (1964) auch seine Leistungsbereitschaft (effort). Zusätzlich können mit einer individualistischen Führung (soziale Dimension) insofern motivationssteigernde Effekte verbunden sein als der Beitrag des einzelnen nicht im Sinne des Ganzen (Kollektivs) als selbstverständlich betrachtet wird, sondern speziell und individuell belohnt wird, wodurch der Einsatz insofern attraktiv wird, als der persönliche Nutzen (outcome im Sinne Vrooms) dieser Initiative ansteigt.

Zweitens nehmen wir an, daß Offenheit speziell die Handlungsorientierung einer Organisation in Richtung auf Innovativität fördert. Speziell durch die Annahme der Vorläufigkeit allen Wissens (erkenntnistheoretische Dimension) wird dazu eingeladen, bestehende Strukturen und Prozesse kritisch zu betrachten und dabei eventuellen Veränderungsbedarf zu erkennen. Da gleichzeitig der Eindruck vermittelt wird, daß die Realität auch veränderungsfähig ist (anthropologische Dimension), führt offene Führung insgesamt dazu, daß Mitarbeiter die Realität gleichzeitig als veränderungsbedürftig und als veränderungsfähig wahrnehmen (vgl. Gebert 1987), womit ein Wettbewerb der Ideen im Unternehmen gefördert wird und die Voraussetzungen für Innovativität gegeben sind. Speziell im Rahmen der lernenden Organisation wird z.B. versucht, Strukturen zu schaffen, die sowohl Suboptima aufdecken als auch ihre gezielte Beseitigung zulassen (Argyris/Schön 1978). Nach unserem Modell werden damit insgesamt sowohl die Intensität (Leistungseinsatz) als auch die Qualität des Handelns (Innovationsorientierung) durch offene Organisationskultur und offene Führung tendenziell gefördert und können dazu führen, daß der ökonomische Erfolg einer Organisation steigt (vgl. Abb. 5).

Zur Überprüfung wird unser Modell wie folgt operationalisiert. Die Offenheit bzw. Geschlossenheit von Organisationskultur und Führung wird wie oben beschrieben über die Items der drei Dimensionen des Fragebogens erfaßt. Die Intensität des Handelns wird über ein Item gemessen, das die Leistungsbereitschaft (Bereitschaft zu freiwilliger Mehrleistung) der Mitarbeiter beschreibt (vgl. unten). Die Qualität des Handelns wird nicht unmittelbar gemessen, sondern es wird das Handlungsergebnis betrachtet, indem die von den Befragten wahrgenommene Innovativität des Unternehmens erfaßt wird. Der ökonomische Erfolg wird durch einen zusammengefaßten Indikator für den ebenfalls von den Befragten eingestuften Umsatz und Gewinn der Unternehmen gemessen.

Abbildung 5: Offene Organisationskultur, offene Führung und ökonomischer Erfolg



5.1 Die Intensität des Handelns: Bedingungen und Effekte im Hinblick auf den Leistungseinsatz

Der Leistungseinsatz wurde nicht direkt gemessen, sondern im zweiten Teil des Fragebogens über die vorgelagerte Leistungsbereitschaft mit folgendem Item erfaßt:

"In diesem Unternehmen sind die meisten Mitarbeiter bereit, freiwillig mehr zu leisten als sie müßten."

Setzt man die Antworten auf diese Frage⁸ in Beziehung zu der wahrgenommenen Offenheit bzw. Geschlossenheit über alle Einzelitems der drei Dimensionen (vgl. oben), so zeigt sich, daß mit zunehmender Offenheit die wahrgenommene Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigt. Über alle Items der drei Dimensionen gerechnet lassen sich 23% der Varianz des Effort-Items erklären ($R = .48$, $F = 7,69$; $p = .000$, $DF = 10$). Die einzelnen Korrelationen dieser Einzelitems mit dem Effort-Item liegen zwar alle unter $.20$ und sind damit nicht hoch, doch verdienen bezogen auf unsere Fragestellung im Sinne einer Hypothesenbildung zwei Dinge besondere Aufmerksamkeit (vgl. Abb. 6):

1. Bei der Durchsicht der Korrelationsmatrix aller Items der drei Dimensionen mit dem Effort-Item fällt auf, daß die Items "Es fehlt an Ermutigung" und "Die Geschäftsleitung entscheidet mit elitärem Wahrheitsanspruch" die stärksten Korrelationen mit dem Effort-Item aufweisen. Diese Items sind demnach für die Leistungsbereitschaft relativ am wichtigsten. Die negativen Korrelationen mit dem Effort-Item bedeuten inhaltlich, daß die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sinkt, je weniger Führungskräfte den Mitarbeitern Mut machen, ihr Selbstständigkeitsgefühl stärken und je weniger sie mit gesundem Menschenver-

⁸ Die Antworten erfolgten auf 5-stufigen Rating-Skalen, wie in Abb. 1 dargestellt.

stand entscheiden, sondern mit einem elitären Wahrheitsanspruch auftreten. Dieser Befund widerspricht tendenziell sowohl der Logik der Principal Agent-Theorie, die unterstellt, daß Menschen prinzipiell ihre Leistung zurückhalten (Donaldson 1990), als auch der Transaktionskostentheorie, die annimmt, daß Hierarchien besonders effizient sind (Williamson 1985). Unser Ergebnis bestätigt vielmehr den Gedanken des Empowerments und der Partizipation, die Autonomie und die Initiative der Mitarbeiter zu stärken und dadurch ökonomische Erfolge zu fördern (Pfeffer 1994) und zeigt, daß Mitarbeiter unter bestimmten Randbedingungen, nämlich hier einer offenen Organisationskultur, zu hohem Leistungseinsatz bereit sind. Die offene Organisation scheint ein spezielles Commitment (Moser 1996) zu erzeugen, das mit einer erhöhten Einsatzbereitschaft einhergeht.

Abbildung 6: Ausgewählte Items zur Erklärung des Leistungseinsatzes.

Wortlaut der Items	Korrelation mit Effort-Item
<i>Es fehlt in diesem Unternehmen an Führungskräften, die den Mitarbeitern Mut machen und ihr Selbstständigkeitsgefühl stärken.</i>	$r = -.17$ ($p = .002, n = 347$)
<i>Die Geschäftsleitung entscheidet in Zweifelsfällen eher mit elitärem Wahrheitsanspruch als mit gesundem Menschenverstand.</i>	$r = -.17$ ($p = .002, n = 348$)
<i>Stabilität, Ruhe und Ordnung sind in diesem Unternehmen Werte an sich.</i>	$r = +.17$ ($p = .002, n = 352$)
<i>In diesem Unternehmen wird erwartet, daß die Mitarbeiter zur Realisierung der gemeinsamen Ideen und Ziele Opfer bringen und dabei auch schon einmal ihre persönlichen Ziele zurückstellen.</i>	$r = +.19$ ($p = .000, n = 353$)

2. Betrachtet man die Richtung der statistischen Zusammenhänge, so sind die einzigen Items, die positiv mit dem Effort-Item korrelieren, "Stabilität als Wert an sich" und "Opfer bringen". Dies bedeutet, daß auch Aspekte einer geschlossenen Organisationskultur für die Leistungsbereitschaft förderlich sind. Von allen Befragten wird die Erwartung, Opfer bringen und persönliche Ziele zurückstellen zu müssen, als Korrelat von Effort gesehen. Diese vom Unternehmen erwartete Opferbereitschaft kann als ein Symptom für eine hohe Leistungsbereitschaft gedeutet werden, mißt insofern vermutlich etwas ähnliches wie das effort-Item und ist daher positiv mit diesem Item korreliert. Bemerkenswerter scheint dagegen die positive Korrelation des Effort-Items mit dem "Stabilitäts"-Item. Inhaltlich bedeutet dieser Befund, daß die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter um so mehr steigt, je mehr im Unternehmen Stabilität, Ruhe und Ordnung als Werte an sich gelten. Für die Förderung von Effort ist es also einerseits günstig, den Mitarbeitern Mut zu machen und ihre Selbständigkeit zu fördern, sie nicht zu bevormunden, sondern mit ihnen zu diskutieren; andererseits aber müssen Stabilität und Ordnung gewährleistet sein. Dies läßt sich so interpretieren, daß die Ermutigung von Mitarbeitern nur dann motivierend wirkt, wenn die Mitar-

beiter gleichzeitig Vertrauen in die Stabilität der Führung haben können. Vermutlich wird diese Stabilität als eine Art Garant dafür erlebt, daß die erlaubte Eigeninitiative für die Geführten nicht zum unkalkulierbaren Risiko wird. Vor dem Hintergrund der obigen Aussagen läßt sich dieser Befund als ein Hinweis auf unsere Hypothese deuten, daß Öffnungsprozesse auch als nachteilig erlebt werden und daher eine gesteigerte Nachfrage nach Schließungsprozessen auslösen. Speziell in Polen zeigt sich diese Tendenz nicht nur in Betrieben, sondern es läßt sich auch in der Gesellschaft insgesamt eine zunehmende Bedeutung der Werte Ordnung und Stabilität erkennen (Wolf 1996).

Im zweiten Teil des Fragebogens wurde die Frage gestellt, wie die Befragten Gewinn und Umsatz ihres Unternehmens im Vergleich zu ihren Mitbewerbern einschätzen. Als Antwortkategorien waren die Alternativen "besser", "gleich", "schlechter" und "unklar" vorgegeben. Es handelt sich insofern nicht um objektive Daten im Sinne meßbarer Bilanzkennzahlen, deren Vergleichbarkeit vor allem im Hinblick auf die internationale Stichprobe Schwierigkeiten bereiten würde, sondern um eine subjektive und zugleich relative Einschätzung. Für jeden Befragten haben wir dabei einen Summenwert aus den Werten der beiden Variablen "Gewinn" und "Umsatz" gebildet. Entsprechend unserer Modellannahme (vgl. Abb. 5) ist die Leistungsbereitschaft positiv mit dem so gemessenen ökonomischen Erfolg korreliert. ($r = .37$; $p = .017$; $n = .40$).

Fazit: Eine offene Organisationskultur ist prinzipiell geeignet, die Leistungsbereitschaft, das heißt die Handlungsintensität der Mitarbeiter zu fördern. Für Führungskräfte bedeutet dies speziell, Mitarbeiter zu ermutigen und ihr Selbstständigkeitsgefühl zu stärken und jeden elitären Wahrheitsanspruch aufzugeben. Im Zuge des Öffnungsprozesses sind neben diesen offenen Aspekten aber auch Opferbereitschaft und Stabilität, Ruhe und Ordnung als geschlosseneren Aspekte bedeutsam. Aufgabe von Führungskräften ist es daher, ihr Unternehmen nicht in jeder Hinsicht zu öffnen, sondern für eine Balance mit bestimmten geschlossenen Grundvoraussetzungen Sorge zu tragen. Eine solche Führung, die parallele Öffnungs- und Schließungsprozesse vereinbart, fördert zugleich den ökonomischen Erfolg des Unternehmens.

5.2 Die Qualität des Handelns: Bedingungen und Effekte im Hinblick auf Innovativität

Zusätzlich zur Einschätzung von Umsatz und Gewinn wurden die Befragten gebeten, ihr Unternehmen speziell im Hinblick auf das Erfolgskriterium Innovativität (definiert über Kreativität, neue Leistungsangebote und neue Verfahren) im Vergleich zu den Mitbewerbern einzustufen. Die Antwortalternativen entsprachen dabei denen von Umsatz und Gewinn (s. oben). Dabei ergab sich folgender Zusammenhang zwischen Offenheit der Organisationskultur und Innovativität: Je offener die Unternehmenskultur auf allen drei Dimensionen beschrieben wird, desto innovativer wird das Unternehmen im Vergleich zu seinen Mitbewerbern eingestuft.

Dieser Zusammenhang ist stärker als der oben berichtete Zusammenhang zwischen Offenheit und Leistungsbereitschaft, was sich auch auf der Ebene der Einzelitems widerspiegelt. Über alle Einzelitems gerechnet läßt sich insgesamt ein Varianzanteil von 35% des Items Innovativität erklären ($R = .59$, $F = 9,68$; $p = .000$, $DF = 6$). Analog zum obigen Vorgehen sollen auch hier nur auffällige Befunde hinsichtlich der Einzelitems geschildert werden. Betrachtet man die Korrelationen der Einzelitems mit dem Innovationsitem, so entfallen die höchsten Werte auf die Items "Statusunterschiede werden markiert" und "Besserwisserei" (vgl. Abb. 7). Analog zu dem oben Gesagten deutet sich damit an, daß auch speziell für Innovativität Partizipation, Gleichberechtigung und geistige Offenheit von Bedeutung sind. Das Stabilitätsitem weist hier als einziges eine positive Korrelation mit dem Innovationsitem auf. Auch für Innovativität ist es demnach von Vorteil, wenn Stabilität, Ruhe und Ordnung als Werte an sich gelten. Im Anschluß an die obigen Ausführungen verdichten sich damit die Hinweise auf einen systematischen Effekt: Eine Balance aus Öffnung und Schließung ist sowohl für die Leistungsbereitschaft als auch für das Innovativitätskriterium entscheidend.

Abbildung 7: Ausgewählte Einzelitems zur Erklärung der Innovativität.

Wortlaut des Items	Korrelation mit dem Innovativitätsitem
<i>Trotz allen partnerschaftlichen Geredes sind die Menschen hier nicht gleichwertig: Statusunterschiede werden deutlich markiert.</i>	$r = -.33$ ($p = .000$, $n = 153$)+
<i>In diesem Unternehmen gibt es viel Besserwisserei und Dogmatik</i>	$r = -.37$ ($p = .000$, $n = 156$)
<i>Stabilität, Ruhe und Ordnung sind in diesem Unternehmen Werte an sich.</i>	$r = +.25$ ($p = .002$, $n = 156$)

Die Bedeutung des Innovationskriteriums für den ökonomischen Erfolg entspricht den Erwartungen unseres Modells (vgl. Abb. 5). Die wahrgenommene Innovativität ist signifikant positiv mit dem von den Befragten eingestuften Umsatz und Gewinn korreliert ($r = .71$, $p = .000$, $n = 40$). Dieser Befund deutet darauf hin, daß die Innovationsfähigkeit eines der entscheidendsten Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation unter den Bedingungen des Transformationsprozesses darstellt.

5.3 Fazit

Eine offene Weise der Mitarbeiterführung fördert die wahrgenommene Innovativität einer Unternehmung: Je weniger Führende ihren Status betonen und sich als unfehlbare "Gurus" geben, desto besser wird die Innovativität des Unternehmens beurteilt. Gleichzeitig muß jedoch diese offene Führung ein Mindestmaß



an Stabilität gewährleisten. Auch hier deutet sich an, daß die Öffnung von einem parallelen Schließungsprozeß begleitet ist. Die durch offene Führung gesteigerte Innovativität fördert den ökonomischen Erfolg des Unternehmens insofern als in der Wahrnehmung der Befragten mit zunehmender Innovativität Umsatz und Gewinn der Unternehmung signifikant steigen.

6. Folgerungen für Organisationskultur und Führung im Transformationsprozeß

Im polnischen Transformationsprozeß steigt die Notwendigkeit für die Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit, speziell ihre Innovationsfähigkeit zu steigern. In diesem Zusammenhang werden in den Unternehmen Öffnungsprozesse notwendig. Führung im Sinne der offenen Gesellschaft führt insofern zu wünschenswerten Effekten, als mit zunehmender Öffnung der Organisation sowohl die Leistungsbereitschaft als auch die wahrgenommene Innovativität zunehmen. Beide Aspekte tragen dazu bei, daß der wahrgenommene ökonomische Erfolg der Unternehmung signifikant ansteigt. Als Bedingung für diese positiven Effekte eines offenen Führungsverständnisses gilt aber zugleich, daß auch Aspekte geschlossener Organisationskultur gewährleistet werden. Um sowohl Leistungsbereitschaft als auch Innovationsfähigkeit zu fördern, ist ein Führungsverhalten erforderlich, das einerseits Mitarbeiter ermutigt und auf Besserwisserei und Bevormundung verzichtet, andererseits jedoch Vertrauen aufbaut, indem es Stabilität, Ruhe und Ordnung als Werte an sich gewährleistet. Für Führungskräfte im polnischen Transformationsprozeß kommt es daher darauf an, zwar einerseits Öffnungsprozesse voranzutreiben, diese aber andererseits mit einem Mindestmaß an Geschlossenheit abzufedern.

7. Literatur

- Argyris, Ch./Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning*. Addison-Wesley.
- Aleksandrowicz, D. (1994): Freiheit, Konformität, Unterwerfung. In: Berliner Debatte Initial, 6; 14-20.
- Bayer, J. (1991): Vom latenten Pluralismus zur Demokratie. In: Deppe, R./ Dubiel, H./ Rödel, U. (Hrsg.): *Demokratischer Umbruch in Osteuropa*. Frankfurt/ Main. Suhrkamp; 151-166.
- Bingen, D. (1994): Bilanz nach zwölf Monaten Regierung Pawlak: Polen zwischen Reform und Restauration. Bundesinstitut für Ostwissenschaft und Internationale Studien. Köln.
- Boerner, S. (1994): Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft - Athen oder Sparta? Berlin. Duncker & Humblot.
- Boerner, S./Gebert, D. (1997): Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in einem Moskauer Betrieb. In: *Journal for East European Management Studies*, 3/1997.

- Cassel, D. (1988): Wirtschaftspolitik als Ordnungspolitik. In: Cassel, D. (Hrsg.): Ordnungspolitik. München. Vahlen; 313-333.
- Domsch, M./Bledowski, P./Bock, A./Hadler, A./Lichtenberger, B. (1992): Unternehmensführung in Polen. Ein Länderbericht. München. Hampp.
- Donaldson, L. (1990): The ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review* 15; 369-385.
- Dülfer, E. (1991): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. München. Oldenbourg.
- Gardawski, J. (1992): *Workers 1991*. Warschau.
- Gebert, D. (1987): Führung und Innovation. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 10, 39; 941-951.
- Gebert, D. (1996): Organization Development. In: Warner, M./Kotter, J. (Eds.): *International Encyclopedia of Business and Management*; 3839-3856.
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): *Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft?* Frankfurt. Campus.
- Gebert, D./Boerner, S./Matiaske, W.: Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen - zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO - Fragebogen zur Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, im Druck.
- Haferkemper, M./Dittrich, E.J. (1994): Organisationsideologien im Wandel. In: Bieszczyk-Kaiser, A./Lungwitz, R.-E./Preusche, E. (Hrsg.): *Transformation - Privatisierung- Akteure. Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa*. München. Hampp; 73-101.
- Hensel, P. (1972): *Grundformen der Wirtschaftsordnung. Marktwirtschaft - Zentralverwaltungswirtschaft*. München.
- Hentze, J./Lindert, K. (1992): *Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Bern. Haupt. 
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills. CA.
- Kreißig, V./Schreiber, E. (1994): Die Systemtransformation in Ostdeutschland sowie in den anderen mittel- und osteuropäischen Reformstaaten - zurückgenommene Industrialisierung versus technologische Modernisierung. In: Bieszczyk-Kaiser, A./Lungwitz, R.-E./Preusche, E. (Hrsg.): *Transformation - Privatisierung- Akteure. Wandel von Eigentum und Arbeit in Mittel- und Osteuropa*. München. Hampp; 20-43.
- Moser, K. (1996): *Commitment in Organisationen*. Bern. Huber.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston, Mass.. Harvard Business School Press.
- Popper, K. R. (1980): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Bd.1 und Bd.2*. Tübingen. Francke.
- Roe, R.A. (1995): Developments in Eastern Europe And Work And Organizational Psychology. In: Cooper, C.L./Robertson, I.T. (Hg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 10; 275-349. 
- Rotter, J.B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In *Psychological Monographs*, 1; 1-28.

- Schein, E. H. (1987): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Staniszki, J. (1991): Dilemmata der Demokratie in Osteuropa. In: Deppe, R./ Dubiel, H./ Rödel, U. (Hrsg.): *Demokratischer Umbruch in Osteuropa*. Frankfurt/Main. Suhrkamp; 326-347.
- Tatur, M. (1991): Zur Dialektik der "civil society" in Polen. In: Deppe, R./ Dubiel, H./ Rödel, U. (Hrsg.): *Demokratischer Umbruch in Osteuropa*. Frankfurt/Main. Suhrkamp; 234-255.
- Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*. New York. John Wiley.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York. Free Press.
- Wolf, J. (1996): Pluralität statt Uniformität. Werthaltungen der polnischen Bürger. In: *Soziale Welt*, 2/1996; 202-222.