

# Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – Zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO – Fragebogen zur Offenheit/ Geschlossenheit in Organisationen)

Diether Gebert, Sabine Boerner und Wenzel Matiaske

**Zusammenfassung:** Ausgehend von Karl Poppers Unterscheidung einer offenen von einer geschlossenen Gesellschaft wird ein Fragebogen zur Messung von Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen (FOGO) vorgestellt. An einer Stichprobe von 361 Befragten aus Profit- und Non-Profit-Organisationen wird die Annahme bestätigt, daß das Konstrukt Offenheit/Geschlossenheit aus drei Dimensionen besteht, die als Muster miteinander verbunden sind: Das Muster offener Organisationen kann als Problemlösestrategie interpretiert werden, die nach unseren Daten durch Wettbewerb ausgelöst und durch gesteigerte Innovativität verstärkt wird. Das Spannungsverhältnis zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster wird nach unseren Ergebnissen häufiger durch eine interfunktionale Differenzierung über die verschiedenen Organisationsbereiche ausbalanciert (offenere und geschlossener Subsysteme in ein und derselben Organisation), selten dagegen durch eine interdimensionale Differenzierung (unterschiedliche Grade von Offenheit/Geschlossenheit auf den verschiedenen Dimensionen).

**Schlüsselwörter:** offene/geschlossene Gesellschaft, Messung von Offenheit/Geschlossenheit, Organisationskultur, Innovation, Organisationsentwicklung.

**Open and closed organizations – on the validity of a questionnaire (FOGO – Questionnaire on the openness and closure in organizations)**

**Abstract:** Drawing on Karl Popper's distinction between open and closed societies, we present a questionnaire to measure openness and closure in organizations (FOGO). Based on a survey involving 361 employees of both profit and non-profit organizations, our hypothesis is confirmed that the construct consists of three dimensions which are linked in a pattern. Openness can be interpreted as a strategy to solve problems which is triggered by competition and reinforced by increased innovativity. In terms of balancing between the poles of openness and closure, our results show that organizations prefer functional differentiation (more open and more closed subsystems within the same organization) to dimensional differentiation (different degrees of openness and closure referring to the different dimensions).

**Key words:** open/closed society, measurement of openness/closedness, organizational culture, innovation, organizational development.

## Einleitung und Fragestellung

Das Konstrukt Offenheit/Geschlossenheit hat eine philosophische Tradition insofern, als unsere Überlegungen auf die von Karl Popper (1980) formulierte Unterscheidung einer offenen von einer geschlossenen Gesellschaft zurückgehen. Wir haben die Dimensionalität des

offenen bzw. geschlossenen Musters sowie die Dynamik der Beziehung zwischen diesen beiden Grundmustern zu rekonstruieren versucht und auf Wirtschaftsorganisationen übertragen (Gebert, 1991; Boerner, 1994; Gebert & Boerner, 1995).

Da die von Popper im Hinblick auf die gesellschaftspolitische Ebene entwickelten Überlegungen nicht einfach auf die betriebliche Ebene übertragbar sind und speziell in Wirtschaftsunternehmen aufgrund anderer Zwecksetzungen andere Ausgangsbedingungen kennzeichnend sein dürften, haben unsere bisher vorgetragenen Betrachtungen und Schlussfolgerungen für die Organisation und die Organisationsgestaltung über weite Strecken hypothetischen Charakter. Um den Sprung in die empirische Forschung zu fördern, um etwa die Frage nach der Funktionalität offener Muster für Wirtschaftsorganisationen differenzierter analysieren zu können oder um z. B. die Dynamik innerhalb von Organisationen exakter beschreiben und erklären zu können (im Längsschnitt betrachtet bewegen Organisationen sich zwischen Schließungs- und Öffnungsprozessen), ist es zunächst einmal erforderlich, eine Organisation bezüglich ihres jeweils gegebenen Offenheits- bzw. Geschlossenheitsniveaus valide zu beschreiben. Auch für Praktiker kann ein valides Meßinstrument zur Erfassung von Offenheit bzw. Geschlossenheit in Organisationen hilfreich sein, wenn z. B. im Rahmen der Organisationsentwicklung (Gebert, 1998) im Zuge eines survey feedback-Ansatzes der status quo einer Organisation vor oder nach einer Intervention beschrieben werden soll.

Vor diesem Hintergrund haben wir ein Meßinstrument (FOGO) entwickelt und berichten nachstehend erste Ergebnisse zu folgenden drei Fragestellungen:

- Unter der Perspektive der Konstruktgültigkeit prüfen wir, ob und inwieweit sich unsere Annahmen zur Dimensionalität des Konstruktes Offenheit/Geschlossenheit empirisch stützen lassen.
- Unter der Perspektive der kriterienbezogenen Gültigkeit fragen wir, ob und inwieweit Organisationen, die sich auf Grund theoretischer Erwägungen bezüglich ihres Offenheitsniveaus/Geschlossenheitsniveaus eigentlich unterscheiden müßten, auch in unserem Fragebogen unterschiedliche Offenheitsgrade aufweisen.
- Zum dritten fragen wir, ob und wie Organisationen die parallele Nachfrage nach den gegensätzlichen Qualitäten des offenen Musters einerseits und des geschlossenen Musters andererseits in Organisationsauszubalancieren versuchen.

Der Schwerpunkt des nachfolgenden Beitrages liegt damit auf der Validierung des vorgestellten Meßinstruments. Vertiefende Hinweise zur Entwicklung der zugrundeliegenden theoretischen Annahmen, die hier nur skizziert werden können, finden sich bei Gebert und Boerner (1995).

## Zur Dimensionalität und Dynamik von Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – die theoretische Basis

### Dimensionalität von Offenheit/ Geschlossenheit

Unter Zugrundelegung der von Karl Popper eingeführten Unterscheidung einer offenen von einer geschlossenen Gesellschaft betrachten wir das Konstrukt Offenheit/ Geschlossenheit als dreidimensional, wobei diese drei Dimensionen zugleich funktional aufeinander bezogen sind. Wir unterscheiden eine anthropologische, eine soziale und eine erkenntnistheoretische Dimension.

*Offenheit/Geschlossenheit auf der anthropologischen Dimension: Voluntarismus versus Determinismus.* Für Popper (1980) war auf der anthropologischen Dimension die Frage wesentlich, ob der Mensch der Welt als Objekt oder aber als Subjekt gegenübersteht. In der geschlossenen Gesellschaft lebt der einzelne in dem Bannkreis unveränderlicher Tabus und Gesetze und nimmt sich daher vor allem als Objekt wahr. In der offenen Gesellschaft wird die soziale Realität dagegen nicht im Sinne von Naturgesetzmäßigkeiten als deterministisch gedeutet; soziale Normen stellen vielmehr Konventionen dar, die im Prinzip hinterfragbar, und, da von uns Menschen gemacht, auch von uns Menschen wieder veränderbar sind.

*Offenheit/Geschlossenheit auf der sozialen Dimension: Individualismus versus Kollektivismus.* Auf der sozialen Dimension ist die geschlossene Gesellschaft vor allem durch eine kollektivistische Orientierung gekennzeichnet. Im Sinne einer biologischen Theorie des Staates stehen in der geschlossenen Gesellschaft die verschiedenen Glieder der Gesellschaft in komplementärer Beziehung zueinander und dienen letztlich dem Bestand des Ganzen. Im Unterschied dazu definiert sich die offene Gesellschaft als eine, in der nicht das Kollektiv, sondern das Individuum den Hauptzweck aller Bemühungen darstellt, weshalb die Gemeinschaft entsprechend die Aufgabe hat, die Freiheit dieses Individuums zu schützen, um ihm die Möglichkeit zu geben, seine Individualität auszudrücken und zu entfalten.

*Offenheit/Geschlossenheit auf der erkenntnistheoretischen Dimension: Vorläufigkeit versus Endgültigkeit.* Die geschlossene Gesellschaft steht in der Tradition der idealistischen Philosophie (z. B. Platons Ideenlehre, nach der irtumsfreie Erkenntnis im Prinzip möglich ist). Unter Bezugnahme auf das Höhlengleichnis von Platon kann der Weisheitsliebende durch eine geeignete Wesensschau zur Erkenntnis der Dinge an sich vordringen, womit sich ihm definitive Wahrheit offenbart. Für die offene Gesellschaft ist dagegen entscheidend, daß nicht metaphysische

Einsichten und (potenziell unterdrückende) Heils offenbarungen, sondern das Argument und die Kunst, auf Kritik zu hören, die Grundlage der Vernünftigkeit darstellen. Unser Wissen ist nach Popper (1980) in grundlegendem Sinne vorläufig und irrtumsbehaftet, womit Besserwissen und Dogmatik der Boden entzogen ist. Toleranz wird damit zu einem entscheidenden Wert des offenen Musters.

## Dynamik von Offenheit/Geschlossenheit

Unter der dynamischen Perspektive sind drei Aspekte bedeutsam:

- die funktionalen Beziehungen zwischen den skizzierten Dimensionen (pattern-Charakter von Offenheit/Geschlossenheit)
- die organisationskulturelle und handlungstheoretische Perspektive (Offenheit/Geschlossenheit als Bedingung für und Ergebnis von Handlungen)
- die dilemmatische Beziehung zwischen Offenheit und Geschlossenheit

## Der pattern-Charakter

Die wechselseitigen Beziehungen zwischen den drei Dimensionen betont speziell Rawls (1992): Die Anerkennung der Irrtumsbehaftetheit menschlichen Denkens impliziert auf der erkenntnistheoretischen Dimension Toleranz, die, da Menschen unterschiedliche „Konzeptionen des Guten“ (Rawls, 1992) verfolgen, auf der sozialen Dimension die Pluralität von Meinungen, Werthaltungen und Lebensplänen erhöht. Die Pluralität ihrerseits wird dabei auf demokratischem Wege abgearbeitet und versucht, wobei die hierzu erforderlichen Verfahren und Gerechtigkeitskriterien von den Menschen selbst entwickelt bzw. vereinbart werden. Gerech ist im Sinne von Rawls, worauf sich freie und gleiche Bürger unter fairen Bedingungen einigen. Damit ist der Mensch zugleich in den Subjekt-Status erhoben (anthropologische Dimension).

In ähnlicher Weise nehmen wir auch für den organisationalen Bereich an, daß die drei Dimensionen wechselseitig aufeinander verweisen, wenngleich der Begründungszusammenhang speziell in Wirtschaftsunternehmen eher effizienzorientiert ausgerichtet ist. Organisationales Lernen (Argyris & Schön, 1978) beispielsweise impliziert auf der erkenntnistheoretischen Dimension die Annahme der Vorläufigkeit allen Wissens. Gleichzeitig wird auf der anthropologischen Dimension der Subjekt-Status der Person betont, um über die Vergrößerung des Handlungsspielraums (Ulrich, 1994) Experiment und Erfahrung sowie innerbetriebliche Lernprozesse (Sonntag, 1992) zu ermöglichen. In bezug auf

die soziale Dimension wird u.a. das Prinzip der hierarchiefreien (lateralen) Kooperation als lernförderlich betrachtet.

Insofern erwarten wir im Hinblick auf die Dimensionalität des Konstruktiven Offenheit/Geschlossenheit auch auf der organisationalen Ebene nicht drei voneinander unabhängige, sondern vielmehr drei positiv korrelierte Dimensionen (Abbildung 1).

## Der organisationskulturelle und handlungstheoretische Bezug

In Anlehnung an das Konzept der Organisationskultur von Schein (1987) gehen wir davon aus, daß die oben skizzierten Annahmen der anthropologischen, erkenntnistheoretischen und sozialen Dimension auf der organisationalen Ebene grundlegende Überzeugungen (basic assumptions) reflektieren, die sich in konkreteren Handlungen manifestieren. Diese Grundannahmen als Handlungstheorien führen zu konkreten Handlungen und können daher als abstrakte Problemlösestrategien interpretiert werden (zu Einzelheiten vgl. Boerner, 1994), die für den Fall von Organisationserfolg verstärkt und für den Fall von Organisationsmißerfolg unter Umständen hinterfragt und verändert werden.

## Das Spannungsverhältnis zwischen Offenheit und Geschlossenheit

Sowohl das offene als auch das geschlossene Muster ist aus individueller wie aus betrieblicher bzw. organisationaler Perspektive attraktiv (vgl. hierzu im einzelnen Gebert & Boerner, 1995). Freiheit und Kreativität illustrieren Vorzüge des offenen, Orientierung und Ordnung Vorzüge des geschlossenen Musters. Probleme entstehen dadurch, daß die Vorzüge (Güter) der offenen Gesellschaft und die der geschlossenen Gesellschaft partiell unverträglich sind (s. das klassische Spannungsverhältnis zwischen Freiheit einerseits und Sicherheit/Ordnung andererseits) und insofern die Vorteilhaftigkeit des einen Musters (z.B. Freiheit) mit dem Verlust der Güter des anderen Musters (Sicherheit/Ordnung) erkauft werden muß. Speziell in Organisationen äußert sich das beschriebene Dilemma beispielsweise dann, wenn zwischen motivations- und innovationssteigernden Freiheiten einerseits (z.B. Selbstorganisation, Dezentralisierung) und effizienzsichernden Koordinationsmechanismen andererseits (Standardisierung und Zentralisierung) abgewogen werden muß (vgl. Frese & v. Werder, 1993). Vor diesem Hintergrund besteht die weitergehende Frage darin, in welcher Weise soziale Systeme (Organisationen) die Doppelnachfrage nach den Gütern der offenen und der geschlossenen Gesellschaft trotz ihrer partiellen Inkomp-

patibilität auszutrieren versuchen (Gebert & Boerner, 1995; Milliken & Martins, 1996).

## Methoden

### Entwicklung des Fragebogens und Durchführung der Befragung

Im ersten Schritt haben wir Items entwickelt, die die oben gekennzeichneten Dimensionen auf der betrieblichen Ebene widerspiegeln sollen<sup>1</sup>. In einem zweiten Schritt wurden mit einigen Befragten ausführliche Gespräche zur (sprachlichen) Verständlichkeit der Items geführt und mehrere als mehrdeutig bezeichnete Items ausgesondert; verschiedene Items wurden umformuliert. Darüber hinaus wurden in einem dritten Schritt solche Items nicht weiter berücksichtigt, die im Sinne einer mangelnden Differenzierungsfähigkeit eine extrem reduzierte Streuung in der Antwortverteilung aufwiesen (überprüft an einer Stichprobe von  $n = 25$  Befragten verschiedener Unternehmen). In einem vierten Schritt wurden an der gleichen Stichprobe pro Dimension die Trennschärfekoeffizienten für alle Items berechnet und Items mit nichtsignifikanten Koeffizienten ausgesondert. Das Ergebnis dieser Überlegungen und Analysen in Form des vollständigen Fragebogens findet sich im Anhang. Unter A sind einschließlich der angegebenen Leitfragestellung Items zur sozialen Dimension wiedergegeben. Unter B finden sich die Items zur anthropologischen und unter C die Items zur erkenntnistheoretischen Dimension<sup>2</sup>. Die Antworten erfolgten auf fünf-stufigen Rating-Skalen (ja; eher ja; neutral; eher nein; nein), wobei hohe Ausprägungen einen hohen Grad an Geschlossenheit anzeigen. Ein Minuszeichen deutet an, daß das betreffende Item in umgepolter Richtung verrechnet wurde.

Im Rahmen der schriftlichen Instruktion gaben wir dabei u. a. folgende Erläuterung:

*„Manche Unternehmen sind so groß, daß es nicht sinnvoll ist, sie pauschal als Ganzes zu kennzeichnen. Für diesen Fall greifen Sie sich bitte den Bereich Ihres Unternehmens heraus, den Sie gut kennen und in bezug auf den Sie eine zusammenfassende Kennzeichnung für sinnvoll halten. Denken Sie bei der Beantwortung aller Fragen bitte immer an den gleichen Bereich.“*

Auf diesem Wege wollten wir der möglichen Gefahr der Pauschalisierung entgegenarbeiten und erreichen, daß von den Befragten kleinere, überschaubare Systeme

respektive in großen Organisationen Subsysteme eingestuft wurden, da andernfalls vorhandene organisationale Differenzierungen bezüglich der Offenheit/Geschlossenheit eventuell verwischt worden wären.

Im zweiten Teil des Fragebogens wurde nach spezifischen Erfolgskriterien gefragt. Den Befragten wurde dabei die folgende Frage vorgelegt:

*„Ist Ihr Unternehmen bzw. der von Ihnen eingestufte Bereich – relativ zu Ihren Mitbewerbern – in bezug auf die nachstehenden Erfolgsmaßstäbe nach Ihrer Meinung eher besser, eher gleich gut oder eher schlechter (Zutreffendes ankreuzen)?“*

In bezug auf die Kriterien Produktivität und Innovativität wurden die Ankreuzmöglichkeiten „besser“, „gleich gut“ und „schlechter“ vorgegeben, wobei sich hinter dem Kriterium Produktivität die verbale Erläuterung fand, „(z. B. Aufwands-Ertrags-Verhältnis, niedrige Kosten, viel Output, hohes Tempo)“ und Innovativität erläutert wurde durch „(z. B. Kreativität, neue Leistungsangebote, neue Verfahren)“.

### Stichprobe

Unsere Stichprobe stellt keine Zufallsstichprobe dar. Es handelt sich um Organisationen, zu denen wir im engeren oder weiteren Sinne einen persönlichen Zugang haben. Insgesamt wurden 361 Personen befragt. 139 Personen rekrutieren sich aus Non-Profit-Organisationen, 222 Personen kommen aus dem Bereich der Profit-Organisationen (private Wirtschaftsunternehmen). Zum Bereich der Non-Profit-Organisationen<sup>3</sup> gehören Ämter in der Stadtverwaltung, Universitätsabteilungen und verschiedene Kliniken bzw. deren Abteilungen. Zu den Profit-Organisationen gehören Dienstleistungsunternehmungen (Banken, Verkehrsbetriebe), aber auch Produktionsunternehmen (in besonderem Umfang aus der chemischen Industrie und der Elektroindustrie). In der Universität wurden Dozenten aus verschiedenen Fachbereichen, in der Stadtverwaltung Referatsleiter und Sachbearbeiter, in den Kliniken Ärzte und Angehörige verschiedener Fachdienste, im Bereich der Wirtschaftsunternehmen vor allem das mittlere Management (männliche Führungskräfte) befragt. Eingestuft wurden jeweils Abteilungen, kleinere Ämter, Niederlassungen, kleinere Tochtergesellschaften, dezentrale Produktionsstätten, Sparten und ähnliche Subsysteme.

<sup>1</sup> Wir danken an dieser Stelle Herrn Thomas Armbrüster, der uns bei der Item-Formulierung wesentlich unterstützt hat.

<sup>2</sup> In den Non-Profit-Organisationen wurde ein Fragebogen verwendet, in dem das Wort „Unternehmen“ jeweils durch das Wort „Organisation“ ersetzt wurde.

<sup>3</sup> Wir danken an dieser Stelle Herrn Dr. G. Blickle, der uns die Daten zu diesem Bereich zur Verfügung stellte.

## Ergebnisse und Diskussion

### Dimensionalität von Offenheit/ Geschlossenheit

Entsprechend den Ausführungen zur Dimensionalität gehen wir von drei analytisch trennbaren, aber funktional wechselseitig aufeinander bezogenen und insofern positiv interkorrelierten Dimensionen des Konstruktes Offenheit/Geschlossenheit aus. Insofern scheidet bei der empirischen Überprüfung unserer Dimensionalitäts-Annahme die traditionelle Strategie einer Hauptkomponentenanalyse aus. Der weiteren Analyse liegt deswegen eine konfirmatorische Faktorenanalyse zugrunde, bei der modellimmanent positive Korrelationen zwischen den Faktoren zulässig sind (Jöreskog & Sörbom, 1989). Der Kern dieses Verfahrens besteht darin, daß die Annahme einer Dreidimensionalität des Konstruktes Offenheit/Geschlossenheit als korrekte Modellannahme in das Verfahren eingeht und unter Zugrundelegung dieser Prämisse die Ausgangs-Korrelationsmatrix zwischen allen Items des Fragebogens rekonstruiert wird. Stimmt die beobachtete mit der auf der Basis dieser Modellannahmen rekonstruierten Korrelationsmatrix deutlich überein, so gelten unsere Annahmen, die in die Modellrechnung der konfirmato-

rischen Analyse eingegangen waren, als nicht widerlegt und insofern bestätigt.

Bei der ersten konfirmatorischen Faktorenanalyse über alle Items der Tabelle 1 ergab sich erstens hypothesenkongruent, daß unsere Annahme der Dreidimensionalität nicht widerlegt wurde. Zum zweiten zeigte sich, daß die drei Dimensionen untereinander hoch positiv korreliert waren. Obwohl dieser Befund den von uns angenommenen pattern-Charakter bestätigt, wollten wir aus methodenkritischer Sicht ausschalten, daß der pattern-Charakter künstlich dadurch überschätzt sein könnte, daß in vielen Formulierungen der Items (vgl. Anhang) sprachlich ausdrücklich ein Hierarchiebezug hergestellt wird. Um die Unabhängigkeit des erwarteten

Tabelle 1. Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse über den reduzierten Itemsatz

Item Polung	Dimensionen					
	sozial		anthropologisch		erkenntnistheoretisch	
	$\lambda_{i1}$	$r_{ii}$	$\lambda_{i2}$	$r_{ii}$	$\lambda_{i3}$	$r_{ii}$
a1	-	0,47	0,38			
a3	-	0,66	0,55			
a5	+	0,71	0,56			
a7	-	0,75	0,62			
a10	-	0,67	0,54			
a11	+	0,39	0,35			
a17	+	0,46	0,37			
b2	-			0,61	0,57	
b5	-			0,69	0,63	
b6	+			0,69	0,66	
b7	+			0,77	0,72	
b8	+			0,48	0,45	
b9	+			0,72	0,64	
b12	-			0,76	0,67	
b13	+			0,62	0,53	
b15	+			0,64	0,58	
b16	-			0,47	0,44	
b18	+			0,71	0,59	
b19	+			0,70	0,60	
b21	-			0,71	0,66	
b22	+			0,57	0,49	
c1	+					0,73
c8	+					0,78
c9	+					0,81
c11	+					0,86
c12	+					0,73
n = 361						
Reliabilitäten:						
Cronbachs $\alpha$						
		0,76		0,90		0,85

Anmerkungen: Modellgüte der ULS-Schätzung:  $\chi^2$  (296 d.f.) = 264,41 (p = 0,91), GFI = 0,99; ULS = Ungewichtete kleinste Quadrate-Schätzung; GFI = Goodness-of-Fit-Index;  $\lambda_{1-3}$  = Faktorloadungen;  $r_{ii}$  = Trennschärfe des Items.

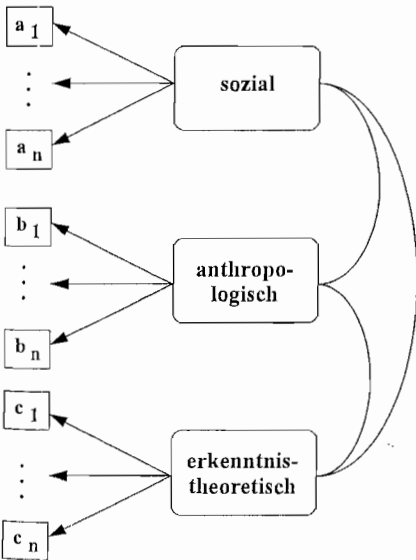


Abbildung 1. Faktoranalytisches Strukturgleichungsmodell

pattern-Effekte von dem möglicherweise künstlich erzeugten Hierarchie-Effekt zu gewährleisten, haben wir bei unserer zweiten konfirmatorischen Faktorenanalyse alle Items eliminiert, in denen der Bezug zur Hierarchie sprachlich deutlich ausgeprägt war. Wir berichten nachstehend entsprechend nur die Ergebnisse zu dem reduzierten Itemsatz, der von diesem möglichen Methodenartefakt abstrahiert. Tabelle 1 faßt die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse zu dem reduzierten Itemsatz zusammen.

Neben den Faktorladungen sind die Trennschärfen der einzelnen Items angegeben. Der reduzierte Fragebogen erweist sich nicht nur als hoch reliabel (Cronbach's Alpha variiert zwischen 0,76 und 0,90), sondern auch als konstruktvalid: Dies gilt insofern, als die rekonstruierte Korrelationsmatrix, die von einer Dreidimensionalität des Konstruktes Offenheit/Geschlossenheit ausgeht, in hohem Maße (GFI = 0,99; maximaler Wert = 1,0) mit der Ausgangskorrelationsmatrix signifikant übereinstimmt. Tabelle 2 zeigt die Korrelationen zwischen den drei Dimensionen.

Tabelle 2. Korrelationen zwischen den Dimensionen

Dimensionen	$\xi_1$	$\xi_2$	$\xi_3$	
sozial	$\xi_1$	1,00		
anthropologisch	$\xi_2$	0,85	1,00	
erkenntnistheoretisch	$\xi_3$	0,91	0,88	1,00

Anmerkungen:  $\xi_n$  bezeichnet die Faktoren.

Damit ist der pattern-Charakter unseres Konstruktes auch unabhängig von dem möglichen Methodenartefakt des Hierarchie-Effekts bestätigt. Die hohen Korrelationen zeigen an, daß die hier eingestuftten sozialen Systeme eher ganzheitlich nach einer Entweder-Oder-Strategie zu verfahren scheinen, sich also auf allen drei Dimensionen parallel entweder mehr öffnen oder mehr schließen. Vor einer Verallgemeinerung dieses Befundes muß allerdings gewarnt werden. Zum einen haben wir nicht alle denkbaren Organisationstypen (z. B. Parlamente, Kirchen etc.) untersucht. Zum zweiten kann die Höhe der Korrelationen kulturspezifisch variieren, und schließlich ist zu bedenken, daß in unserer Studie im wesentlichen Subsysteme eingestuft worden sind, für die im Vergleich zum Gesamtsystem selbstverständlich homogenere Bedingungen charakteristisch sind, so daß die Höhe der Interkorrelationen zwischen den Dimensionen auch aggregat-spezifisch variiert.

## Ergebnisse zur kriterienbezogenen Gültigkeit

Zur Überprüfung der Annahme, daß bei hohem Wettbewerbsdruck zur Bewältigung entsprechender Umweltturbulenzen und zur Freisetzung entsprechend erforderlicher Innovationen ein höherer Offenheitsgrad funktional sein dürfte, verglichen wir in einem ersten Schritt mit Hilfe einer Varianzanalyse folgende Teilstichproben: Die Non-Profit-Organisationen Klinik, Universität und Stadtverwaltung betrachteten wir als Organisationen, die nicht (oder nur eingeschränkt) im Wettbewerb stehen. Die privatwirtschaftlichen Industrieunternehmen betrachteten wir dagegen als solche, die sich als Profit-Organisationen in einem stärkeren Maße im Wettbewerb zu behaupten haben.

Wie die Tabelle 3 zeigt, ergibt sich varianzanalytisch in der Tat, daß sich die im Wettbewerb stehenden Profit-Organisationen von den weniger im Wettbewerb stehenden Non-Profit-Organisationen in der erwarteten Richtung statistisch signifikant unterscheiden; im Wettbewerb befindliche Organisationen erweisen sich auf der sozialen, anthropologischen und erkenntnistheoretischen Dimension als offener. Im Gegensatz zu den Non-Profit-Organisationen wird also in der Wahrnehmung der Befragten in den Organisationen, die verstärkt dem Wettbewerb ausgesetzt sind, betont, daß organisationale Regeln gestaltbar sind, daß der einzelne die Freiheit erhält, seiner Individualität Ausdruck zu geben und daß Erkenntnis immer nur vorläufig sein kann.

Wie oben schon ausgeführt, interpretieren wir eine in diesem Sinne offene Organisationskultur in Anlehnung an Schein (1987) als eine Problemlösestrategie, die durch die Konfrontation mit dem Wettbewerb ausgelöst wird.

Als ein nicht uninteressantes Nebenresultat zeigt sich das Differenzierungsvermögen unseres Fragebogens auch darin, daß die Deutsche Bahn AG auf allen drei Dimensionen eine Zwischenposition einnimmt. Dies stimmt gut damit überein, daß sich die Deutsche Bahn AG einerseits in einem Privatisierungsprozeß befindet,

Tabelle 3. Vergleich der Offenheit/Geschlossenheit von Profit- und Non-Profit-Organisationen

Dimensionen	Mittelwerte				Varianzanalysen	
	Insgesamt	Profit	Deutsche Bahn AG	Non-Profit	F-Wert	p <
sozial	2,94 (351)	2,81 (138)	2,91 (26)	3,05 (187)	4,40	0,01
anthropologisch	2,65 (317)	2,44 (127)	2,47 (26)	2,84 (164)	12,82	0,00
erkenntnistheoretisch	2,71 (338)	2,58 (143)	2,75 (26)	2,82 (169)	3,02	0,05

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern; Hohe Ausprägungen = weniger Offenheit.

andererseits aber gleichzeitig noch systematisch vom Wettbewerb abgeschirmt wird (Übernahme der bisherigen Schulden durch den Staat, Beamtenstatus vieler Mitarbeiter usw.; vgl. hierzu Nietsch, 1995).

Darüber hinaus zeigt sich, daß ein höherer Offenheitsgrad als organisationskulturelle Problemlösestrategie bei Wirtschaftsunternehmen, die sich im Wettbewerb befinden, tatsächlich verstärkt wird. Dazu haben wir in der Teilstichprobe der Profit-Organisationen die Einschätzung des Organisationserfolgs (Produktivität und Innovativität) betrachtet. Methodisch haben wir diejenigen Organisationen/Subsysteme, die in bezug auf Produktivität und Innovativität relativ zu ihren Mitbewerbern als besser eingestuft wurden, denjenigen gegenübergestellt, die als gleich gut oder schlechter eingestuft wurden und gefragt, inwieweit sich diese beiden Gruppen in bezug auf den Grad der Offenheit unterscheiden. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt Tabelle 4.

Tabelle 4. Offenheit/Geschlossenheit und Organisationserfolg der Profit-Organisationen

Dimensionen	Mittelwerte		t-Tests	
	höher	gleich/ geringer	t-Wert	p <
	Zielvariable: Produktivität			
sozial	2,61 (47)	2,91 (76)	-2,77	0,01
anthropologisch	2,13 (38)	2,61 (74)	-3,67	0,00
erkenntnis- theoretisch	2,35 (48)	2,69 (80)	-2,35	0,02
	Zielvariable: Innovativität			
sozial	2,67 (43)	2,88 (78)	-1,86	0,07
anthropologisch	2,21 (35)	2,55 (75)	-2,48	0,02
erkenntnis- theoretisch	2,42 (43)	2,67 (83)	-1,64	0,10

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern; Hohe Ausprägungen = weniger Offenheit.

Die t-Tests ergeben, daß auf der sozialen, anthropologischen und erkenntnistheoretischen Dimension offene Unternehmen (die sich im Wettbewerb befinden) zugleich diejenigen sind, die sowohl im Hinblick auf die subjektiv eingestufte Produktivität als auch im Hinblick auf die subjektiv eingestufte Innovativität signifikant erfolgreicher sind als ihre Mitbewerber. Offenheit fördert also offenbar die Produktivität und die Innovativität, womit über die vergrößerte Wettbewerbsfähigkeit die

offene Organisationskultur als Problemlösestrategie wiederum verstärkt wird. Bei aller Vorsicht und bei allem hier nicht zu diskutierenden Relativierungsbedarf hat die offene Organisationskultur insofern für im Wettbewerb stehende Unternehmen durchaus den Charakter eines Leitbildes (Gebert, 1997 II.).

Der Umstand, daß Organisationen nicht nur als innovativer, sondern auch als produktiver (im definierten Sinn) wahrgenommen werden, dürfte damit zusammenhängen, daß beide Einstufungen signifikant positiv miteinander korreliert sind ( $n = 154$ ;  $r = .32$ ;  $p = 0,00$ ). Die Innovativität bezieht sich nicht nur auf neue Produkte und neue Leistungsangebote, sondern ist hier allgemeiner auch über die Innovativität von Verfahren definiert worden, über die dann ebenfalls die Produktivität eines Unternehmens verbessert wird.

### Balancestrategien zwischen Offenheit und Geschlossenheit

Im Sinne der oben dargestellten Doppelnachfrage nach dem partiell inkompatiblen Gütern der offenen und geschlossenen Gesellschaft wird eine Organisation die partielle Widersprüchlichkeit des offenen und geschlossenen Musters zeitlich, dimensional und/oder funktional auszubalancieren versuchen (Einzelheiten hierzu bei Gebert & Boerner, 1995). Im Rahmen der funktionalen Balance wird sich eine Organisation nicht als Gesamtsystem entweder schließen oder öffnen, sondern den parallelen Bedarf nach Offenheit und Geschlossenheit dadurch abarbeiten, daß sie Geschlossenheit dort praktiziert, wo geschlosseneres Muster per saldo letztlich mehr Vorteile als Nachteile mit sich bringen (z. B. im Bereich der einfachen Montage) und offene Muster eher dort favorisiert, wo die Offenheit per saldo im Vergleich zu den Nachteilen mehr Vorzüge entfaltet (z. B. im Bereich Forschung und Entwicklung).

Eine derartige interfunktionale Balancestrategie liefert damit im Sinne eines „Dilemma-Managements“ (vgl. Gebert & Boerner, 1995) einen Erklärungs hintergrund für das, was früher mit dem Begriff der organisationsinternen Differenzierung schon des öfteren beschrieben worden ist (vgl. Lawrence & Lorsch, 1986; Lorsch & Morse, 1974; Morgan, 1986; vgl. auch die zusammenfassende Diskussion des Person-Organisation-fit-Modells von Kristof, 1996). Der Unterschied zwischen den Erklärungen der situativen Organisationstheorien und dem hier entwickelten Erklärungsansatz liegt u. a. in folgendem: Die situativen Organisationstheorien erklären die Differenzierung von Subsystemen hauptsächlich mit externen Anforderungen wie jeweils unterschiedlichen Umweltanforderungen/-zuständen pro Subsystem (z. B. Sicherheit versus Unsicherheit). In unserem Erklärungsansatz wird die Differenzierung dagegen auch als von der

Organisation selbst („von innen“) ausgehende Anforderung verstanden, die sich aus der Tatsache des Dilemmas zwischen Offenheit und Geschlossenheit und der Notwendigkeit einer Balancefindung ergibt. Dabei liegt der Fokus weniger auf den einzelnen Funktionsbereichen, sondern primär auf der Gesamtorganisation. Ziel ist ein Gleichgewicht offenerer und geschlossenerer Subsysteme innerhalb der Gesamtorganisation, das insgesamt zu einer Stabilisierung des Gesamtsystems Organisation beiträgt. Auch wenn pro Subsystem die jeweiligen Umwelten gleich wären, würden Organisationen nach unserem Ansatz dazu tendieren, im Interesse des organisationsweiten Gleichgewichtes einige Subsysteme stärker zu öffnen und andere stärker geschlossen zu halten.

Da wir im Rahmen der Analyse der interfunktionalen Balancestrategien speziell für den Forschungs- und Entwicklungs-Bereich nicht auf eine ausreichende Fallzahl zurückgreifen konnten, haben wir beihilfweise innerhalb der Produktion die Bereiche Montage und Instandhaltung zusammengefaßt und den Offenheitsgrad in diesem Funktionsbereich mit dem Offenheitsgrad des Bereiches Marketing/Vertrieb verglichen. Über die Ergebnisse dieses Vergleichs mit Hilfe eines t-Tests informiert die Tabelle 5.

Eine *interfunktionale* Differenzierung findet in der Tat statt: Der Bereich Marketing/Vertrieb erweist sich auf der

Tabelle 5. Vergleich der Offenheit/Geschlossenheit in den Funktionsbereichen Produktion und Marketing

Dimensionen	Mittelwerte		t-Tests	
	Produktion	Marketing	t-Wert	p <
sozial	3,18 (19)	2,72 (50)	3,57	0,00
anthropologisch	2,43 (19)	2,44 (51)	-0,02	0,99
erkenntnistheoretisch	2,86 (19)	2,57 (55)	1,23	0,22

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern; Hohe Ausprägungen = weniger Offenheit.

sozialen Dimension als hochsignifikant offener im Vergleich zum Bereich Produktion. Die Richtung des Befundes ist hypothesenkonform. Stärker als im Bereich Marketing/Vertrieb finden wir also im Produktionsbereich eine Organisationskultur, die eher das kollektivistische Moment betont, also Einordnung bzw. Unterordnung in die (dem Ganzen dienenden) schematisierenden Regelwerke abverlangt.

Interessanterweise sind die Unterschiede im Hinblick auf die anthropologische und erkenntnistheoretische

Dimension nicht signifikant. Dies ist bereits ein erster wichtiger Hinweis darauf, daß nicht davon ausgegangen werden darf, daß über alle drei Dimensionen hinweg parallel jeweils nach der Entweder-Oder-Strategie verfahren wird. Damit deutet sich die prinzipielle Möglichkeit auch einer *interdimensionalen* Balancestrategie an, auf die abschließend knapp eingegangen wird.

Erste Hinweise zeigen, daß das Dilemma der parallelen Nachfrage nach den partiell inkompatiblen Gütern der offenen und der geschlossenen Gesellschaft in wirtschaftlich und kulturell verschiedenen Gesellschaften auf unterschiedliche Weise bewältigt wird. So ist z. B. zu vermuten, daß in Betrieben des asiatischen Raumes möglicherweise stärker dimensional statt funktional ausbalanciert wird: Über die verschiedenen Funktionen hinweg betrachtet deutet sich speziell in Japan an, daß der Offenheitsgrad gleichermaßen auf der anthropologischen und erkenntnistheoretischen Dimension stärker ausgeprägt ist, während – auch im Sinne einer Abpufferung der Härten des offenen Musters – auf der sozialen Dimension die Geschlossenheit in allen Funktionen stärker gefördert wird (Gebert, 1995).

Ebenso kann angenommen werden, daß in ehemals planwirtschaftlich geführten Unternehmen eine spezifische Balance anzutreffen ist. In welchem Maße der Sprung in das wettbewerblich offene System ein Sprung ins kalte Wasser sein kann, illustrieren die vielen Aussagen ehemaliger DDR-Bürger, die sich nach der Kollegialität und Solidarität in ihren Betrieben zurücksehnen (vgl. aus streßtheoretischer Sicht hierzu Roggel, 1994), so daß es gerade in ehemaligen DDR-Betrieben interessant sein könnte, die Härten anthropologisch-erkenntnistheoretischer Öffnungsprozesse dadurch auszubalancieren, daß man zumindest auf der sozialen Dimension die Bedürfnisse nach den Gütern der geschlossenen Gesellschaft (Harmonie, Solidarität, Vertrauen) zu erfüllen versucht.

In einem Unternehmen aus unserer Stichprobe finden sich Hinweise auf eine spezifische Weise der interdimensionalen Balance. In der ehemaligen DDR hat eine koreanische Firma eine kleinere dezentrale Produktionsstätte aufgekauft, die inzwischen seit einigen Jahren auch von einem koreanischen Management geleitet wird. Bildet man einen Mittelwert über alle in unserer Stichprobe untersuchten Subsysteme bzw. Organisationen hinweg und bezieht man darauf diese in der ehemaligen DDR ansässige Firma, so zeigt sich (vgl. Tabelle 6), daß sie einerseits auf der sozialen Dimension überdurchschnittlich stark geschlossen ist, zugleich aber auf der anthropologischen Dimension als überdurchschnittlich offen gekennzeichnet ist (im Hinblick auf die erkenntnistheoretische Dimension ergeben sich keine Unterschiede). Eine derartige interdimensionale Balancestrategie ist für die hier untersuchte Stichprobe auf



Tabelle 6. Vergleich der Offenheit/Geschlossenheit des ehemaligen DDR – Unternehmens unter koreanischem Management mit den anderen Organisationen der Stichprobe

Dimensionen	Mittelwerte		t – Tests	
	ehemaliges DDR-Unternehmen mit koreanischem Management	Andere Organisationen	t-Wert	p <
sozial	3,07 (46)	2,93 (305)	1,77	0,08
anthropologisch	2,42 (37)	2,68 (280)	-2,51	0,02
erkenntnis-theoretisch	2,78 (46)	2,70 (292)	0,58	0,58

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern.

der Basis der Befunde der Tabelle 2 natürlich nicht typisch; Tabelle 6 zeigt aber, daß eine solche Strategie auch in unserer Stichprobe immerhin vorkommt, und dies unterstreicht noch einmal, daß die Kombinationspotentiale (Sowohl-als-Auch statt Entweder-Oder-Strategie) vor dem Hintergrund der Tabelle 2 nicht unterschätzt werden dürfen.

Damit ist auch in unserer Stichprobe zumindest andeutungsweise die interdimensionale Balancierungsstrategie illustriert, die für den ostasiatischen Raum typischer sein dürfte und in ihrer spezifischen Kombination in der ehemals geschlossenen Gesellschaft der DDR auf besonders fruchtbaren Boden fällt.

## Zusammenfassung und Ausblick

Ausgehend von unserer Annahme, daß das für die gesellschaftliche Ebene angenommene Spannungsverhältnis zwischen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft auf die organisationale Ebene übertragen werden kann, wurde ein Meßinstrument vorgestellt, das es erlaubt, die jeweilige Balance aus offenen und geschlossenen Handlungsweisen in Organisationen abzubilden. Dieser Beitrag konzentriert sich vor allem darauf, die Validität dieses Instruments zu überprüfen. Der von uns vorgestellte Fragebogen (FOGO) erweist sich insofern als valide, als sich in der untersuchten Stichprobe die Erwartungen über die Dimensionalität und den pattern-Charakter unseres Konstruktes Offenheit/Geschlossenheit bestätigen lassen. Kriterienbezogen zeigt sich erwartungsgemäß, daß Offenheit als eine Problemlösungsstrategie interpretiert werden kann, die insbesondere von Organisationen unter Wettbewerbsbedingungen gewählt wird und die über eine gesteigerte Innovativität und Produktivität verstärkt wird. Schließlich läßt sich die vermutete Balance offener und geschlossener Aspekte

in Organisationen in Form einer funktionalen Differenzierung nachzeichnen. Erste Hinweise deuten außerdem auf die Möglichkeit einer Balancierung zwischen den drei Dimensionen hin.

Theoriebezogen interessiert im Anschluß an diese Ergebnisse zum einen die Frage, ob und in welchem Maße die beschriebenen Balancestrategien tatsächlich kulturspezifisch variieren und mit welchen Effekten die jeweiligen Mischungen einhergehen – eine Frage, die im Rahmen einer (bereits begonnen) internationalen Studie unter Einsatz von

FOGO zu klären ist. Unter der Perspektive, daß Erfordernisse der Wettbewerbsfähigkeit zukünftig tendenziell nicht kleiner, sondern größer werden, ist zweitens speziell die Frage interessant, wie der damit einhergehende zunehmende Öffnungsbedarf von Organisationen vor dem Hintergrund des skizzierten Spannungsverhältnisses und der Doppelnachfrage nach Offenheit und Geschlossenheit ausbalanciert werden kann.

Für den Praktiker läßt sich FOGO speziell zur Diagnose der Balance im eigenen Unternehmen einsetzen. Einerseits wird erkennbar, auf welchen Dimensionen und bezüglich welcher Items inhaltlich eine Organisation bzw. ein Subsystem eher als geschlossenseitig oder als offenseitig wahrgenommen wird. Dies kann im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs bei der Evaluation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen aufschlußreich sein. Zweitens ergeben sich Hinweise zur Frage, ob in einer Organisation mit deutlichen Geschlossenheitsneigungen im Sinne der Gleichgewichtsanforderung ausgleichend zumindest in einzelnen Subsystemen bzw. bezüglich einzelner Dimensionen/Teilaspekte auch deutliche Öffnungsneigungen zu beobachten sind. Drittens wird überprüfbar, ob sich im Sinne der sinnvollen Differenzierung und Kulturpluralität die verschiedenen Subsysteme bezüglich ihrer mittleren Offenheit pro Dimension hinreichend markant unterscheiden. Da als Ausdruck der dilemmatischen Beziehungen zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster Balanceverschiebungen als Regelfall zu erwarten sind, es sich also immer um im Fluß befindliche Mischungsverhältnisse aus offenen und geschlossenen Anteilen handelt, ist in einer Organisation eine *fortlaufende* Balancediagnose erforderlich, wenn man den Versuch unternimmt, jeweils rechtzeitig durch geeignete Interventionen nachzujustieren, um dysfunktionalen Eigenentwicklungen innerhalb der Organisation entgegenzuwirken.

## Literatur

- Argyris, Ch. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Boerner, S. (1994). *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft – Athen oder Sparta?* Berlin: Duncker & Humblot.
- Cummings, T. & Blumberg, M. (1987). Advanced manufacturing technology and work design. In T. Wall, C. Clegg & N. Kemp (Eds.), *The human side of advanced manufacturing technology* (pp. 37 – 60). Chichester: Wiley.
- Frese, E. & v. Werder, A. (1993). Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung. In E. Frese, A. v. Werder & W. Maly (Hrsg.), *Zentralbereiche – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen* (S. 1–50). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Gebert, D. (1991). Die Mühsal der offenen und die Attraktivität der geschlossenen Gesellschaft. *Zeitschrift für Personalforschung*, 3, 201–217.
- Gebert, D. (1995). Die Besonderheiten der japanischen Sozialstruktur – Anregungen für den Betrieb? *io management*, 3, 55–58.
- Gebert, D. (1997). Die offene Organisation als Leitkonzept? In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen* (S. 149–166). Göttingen: Hogrefe.
- Gebert, D. (1998) Organization development. In A. Sorge & M. Werner (Eds.), *The IEBM Handbook of organizational behavior* (pp. 552–569). London: International Thomson Business Press.
- Gebert, D. & Boerner, S. (1995). *Manager im Dilemma. Abschied von der offenen Gesellschaft?* Frankfurt am Main: Campus.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7*. Chicago: Scientific Software.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1, 1–49.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1986). *Organization and environment* (rev.ed.). Boston: Harvard University Press.
- Lorsch, J.W. & Moise, J.J. (1974). *Organizations and their members – a contingency approach*. New York: Harper and Row.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 2, 402–433.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. London: Sage.
- Nietsch, C. (1995). *Die Entwicklung von Corporate Identity in ostdeutschen Unternehmen – Fallstudie Deutsche Reichsbahn*. Dissertation Technische Universität Berlin.
- Popper, K.R. (1980). *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*. 6. Aufl. Tübingen: Francke.
- Rawls, J. (1992). *Die Idee des politischen Liberalismus. Aufsätze 1978–1989*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Roggel, P. (1994). *Von der geschlossenen Gesellschaft zur offenen Gesellschaft: die innerdeutsche Wende aus streßtheoretischer Sicht*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Technische Universität Berlin.
- Schein, E.H. (1987). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sonntag, Kh. (Hrsg.) (1992). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*. Zürich-Stuttgart: Hochschulverlag AG an der ETH und Schäffer-Poeschel.

Eingegangen: 3. 9. 1996

Revision, eingegangen: 22. 1. 1997

Prof. Dr. Diether Gebert, Dr. Sabine Boerner  
und Dr. Wenzel Matiske

Technische Universität Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachbereich Wirtschaft und Management, Fachgebiet Organisation, Personalwesen und Führungslehre, Uhlandstraße 4–5, D-10623 Berlin.

## Anhang

### Items des Fragebogens FOGO

Nr.	Polung		MW	s
A.		<i>Im ersten Teil geht es um die Frage, inwieweit im Betrieb der einzelne Mitarbeiter oder die Gemeinschaft in den Vordergrund gestellt wird.</i>		
a1.	–	In diesem Unternehmen hat auch jemand mit einer anderen Nationalität, Konfession, politischen Überzeugung usw. echte Karrierechancen.	2,31	1,14
a2.	+	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.	3,89	1,01
a3.	–	Statt Anpassung zählt es in diesem Unternehmen mehr, Rückgrat zu zeigen.	3,08	1,03
a4.	+	Loyalität gegenüber der Geschäftsleitung wird in diesem Unternehmen ernst genommen; zur Not hat man auch deren Fehler gegenüber anderen zu vertuschen.	3,17	1,10
a5.	+	Trotz allen partnerschaftlichen Geredes sind die Menschen hier nicht gleichwertig: Statusunterschiede werden deutlich markiert.	3,12	1,29
a6.	+	Unternehmensscheidungen sind in diesem Hause allein Aufgabe der Geschäftsleitung. Die einzelnen Abteilungen können dazu nichts beitragen.	2,79	1,22

Nr.	Polung	MW	s
a7.	- Eine ausgeprägte Verschiedenartigkeit von Meinungen wird in diesem Unternehmen in erster Linie als Chance und nicht als Gefahr angesehen.	2,81	1,05
a8.	- In diesem Unternehmen können die Mitarbeiter jeder Abteilung die Regeln ihrer Zusammenarbeit selbst bestimmen.	2,94	1,19
a9.	- In der Personalpolitik (Stellenbesetzung, Weiterbildung usw.) wird hier Wert darauf gelegt, dem Einzelfall gerecht zu werden und Schema-F-Be-handlungen zu vermeiden.	2,59	1,14
a10.	- In diesem Unternehmen besteht eine vergleichsweise mutige Streitkultur: Hier wird wenig unter den Teppich gekehrt.	3,15	1,13
a11.	+ In diesem Unternehmen gilt das Prinzip: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.	3,38	1,08
a12.	+ In diesem Unternehmen wird immer wieder der Versuch unternommen, die Richtlinien der verschiedenen Abteilungen/Funktionen unter-nehmensweit zu vereinheitlichen und zu standardisieren.	3,34	1,08
a13.	+ Hier wird von der Geschäftsleitung immer wieder die „Wir sitzen doch alle in einem Boot“-Philosophie unterstrichen.	3,52	1,05
a14.	+ In diesem Unternehmen gibt es für Mitarbeiter ohne Dokortitel oder abgeschlossenes Studium nur begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten.	2,91	1,40
a15.	+ Der Betrieb erwartet für die (Sozial-)Leistungen, die er den Mitarbeitern gegenüber erbringt, als Gegenleistung nicht nur den vollen Einsatz, sondern auch Dankbarkeit und Treue.	3,04	1,11
a16.	+ Die Forderung, auch nachgeordnete Führungskräfte sollen selbständig unternehmerisch handeln, steht in diesem Unternehmen nur auf dem Papier.	2,69	1,14
a17.	+ In diesem Unternehmen gilt: Die Belegschaft sollte möglichst homogen sein, sonst kommt es nur zu unnötigen Konflikten.	2,74	1,07

*B. Nachstehend geht es um die Frage, inwieweit die Organisationsangehörigen meinen, Herr ihrer selbst zu sein und die Welt gestalten zu können, oder inwieweit sie meinen, Zwängen ausgeliefert zu sein, gegen die sie kaum angehen können.*

b1.	+ Stabilität, Ruhe und Ordnung sind in diesem Unternehmen Werte an sich.	3,10	1,12
b2.	- Wer sich in diesem Unternehmen anstrengt und etwas leistet, kann es aus eigener Kraft wirklich zu etwas bringen.	2,45	1,06
b3.	+ Hier werden auch Entscheidungen von geringer Bedeutung auf der Ebene der Geschäftsleitung gefällt.	2,72	1,27
b4.	- Die Mitarbeiter haben in diesem Unternehmen das Gefühl, auch fundamentale Unternehmenspraktiken gegenüber der Geschäftsleitung in Frage stellen zu können.	3,29	1,15
b5.	- Es ist in diesem Unternehmen ein ausdrückliches Weiterbildungsziel, bei allen Führungskräften den Blick über den Tellerrand zu fördern.	2,51	1,20
b6.	+ Wenn überhaupt, werden Veränderungen hier nur halbherzig durchgeführt.	2,63	1,14
b7.	+ Das Erproben neuer Ideen wird in diesem Unternehmen oft abgewürgt.	2,53	1,08
b8.	+ In diesem Unternehmen beruft man sich gerne auf die Erfolge in der Vergangenheit und auf entsprechend bewährte Traditionen.	2,75	1,14
b9.	+ Probleme bei der Zusammenarbeit werden in diesem Unternehmen nicht als beherrschbar, sondern als Widerspiegelung der unveränderlichen menschlichen Schwächen angesehen.	2,47	1,08
b10.	+ Es fehlt in diesem Unternehmen an Führungskräften, die den Mitarbeitern Mut machen und ihr Selbstständigkeitsgefühl stärken.	2,97	1,29
b11.	+ Moderne Führungs- bzw. Organisationsprinzipien (wie z.B. die dezentrale Selbstregulation/Selbststeuerung) sind in diesem Unternehmen unbekannt.	2,75	1,22
b12.	- Mitdenken wird in diesem Unternehmen für wichtiger gehalten als das Einhalten bürokratischer Regeln.	2,51	1,11
b13.	+ In Krisenzeiten neigen hier die Führungskräfte dazu, sich nicht als Täter, sondern als Opfer zu fühlen (z. B. von marktlichen oder gesamtwirtschaftlichen Gegebenheiten).	3,11	1,04
b14.	+ Bei Reorganisationen werden die Mitarbeiter in diesem Unternehmen vor vollendete Tatsachen gestellt und sind insofern nicht Subjekt, sondern Objekt des Veränderungsprozesses.	3,32	1,21

Nr.	Polung	MW	s
b15.	+ Von aktiver, gestaltender Aufbruchstimmung hört man in diesem Unternehmen selten etwas.	2,66	1,14
b16.	- Mitarbeiter halten hier vieles nicht nur für veränderungsbedürftig, sondern auch für veränderungsfähig und sagen dies auch.	2,56	1,07
b17.	+ In schwierigen Situationen reagieren die Mitarbeiter in diesem Unternehmen wie gelähmt und warten auf Entscheidungen von oben.	2,70	1,07
b18.	+ In diesem Unternehmen wird zur Erfolgssteuerung mehr auf bewährte Traditionen denn auf Innovationen gesetzt.	2,60	1,02
b19.	+ Resignation und innere Kündigung sind in diesem Unternehmen sehr verbreitet.	2,73	1,19
b20.	+ Das Rückdelegieren von Entscheidungen an höhere Instanzen findet in diesem Unternehmen sehr oft statt.	2,95	1,16
b21.	- Der Erfolg dieses Unternehmens wird hier vor allem auf die Fähigkeit zurückgeführt, etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen.	2,58	1,04
b22.	+ In diesem Unternehmen meint man, daß manche Mitarbeiter nicht entwicklungs-fähig sind. Es herrscht die Auffassung, daß man bei manchen einfach nichts machen kann.	3,11	1,14
b23.	- Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter vergleichsweise autoritär-entmündigend führen, gibt es in diesem Unternehmen kaum noch.	2,94	1,20

*C. In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob eher die Norm der Eindeutigkeit und Gewißheit oder eher die Norm der Mehrdeutigkeit und des Lernens dominiert.*

c1.	+ In diesem Unternehmen gibt es viel Besserwisserei und Dogmatik.	2,93	1,11
c2.	- In diesem Unternehmen hat man eingesehen, daß es für viele Probleme keine eindeutigen Bestlösungen gibt.	2,62	1,01
c3.	+ Manche Vorgesetzte verhalten sich in diesem Unternehmen zu ihren Mitarbeitern wie Lehrer zu Schülern: Belehrungen sind an der Tagesordnung.	2,73	1,16
c4.	- Die Geschäftsleitung entscheidet hier in Zweifelsfällen mehr mit gesundem Menschen-verstand als mit elitärem Wahrheitsanspruch.	2,65	1,03
c5.	+ Die Entscheidungen der Revision werden in diesem Unternehmen nicht angezweifelt: Sie sind endgültig wie Richtersprüche.	2,82	1,07
c6.	+ Einzelne Führungskräfte in Spitzenpositionen werden in diesem Unternehmen bis zur Kritiklosigkeit verehrt.	2,31	1,19
c7.	+ Dieses Unternehmen ist eine Expertokratie: Auch für triviale Fragen wird das Urteil von Fachleuten eingeholt.	2,57	1,13
c8.	+ In diesem Unternehmen werden Mängel des Arguments häufig durch betonte Selbstsicherheit ersetzt.	2,79	1,02
c9.	+ 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.	2,29	1,06
c10.	+ Über die Möglichkeit, Vorgesetzte durch ihre Mitarbeiter schriftlich beurteilen zu lassen, ist in diesem Unternehmen noch nicht nachgedacht worden.	2,82	1,57
c11.	+ Andersdenkende werden in diesem Unternehmen als Störenfriede angesehen und entsprechend behandelt.	2,63	1,15
c12.	+ Selbst wenn nach dem Prinzip Versuch und Irrtum vorgegangen wird, gibt man das in diesem Unternehmen nicht zu, sondern stellt es im nachhinein als Strategie dar.	2,93	1,11
c13.	+ Statt Veränderungen in kleinen Schritten zu vollziehen, neigt man hier eher zu seltenen, dann aber ganzheitlichen Radikalkuren.	2,96	1,22
c14.	+ Neuregelungen werden in diesem Unternehmen meistens als wissen-schaftlich abgesichert und nicht als vorläufig und evtl. revisionsbedürftig hingestellt.	2,84	1,11
c15.	+ Prinzipielle Zweifel am richtigen Vorgehen darf man in diesem Unternehmen vielleicht haben, aber mit Sicherheit nicht äußern.	2,61	1,11

Anmerkungen: MW = Mittelwert; s = Standardabweichung.