

Die Organisation im Dilemma - Symptome und Folgerungen für die Theorie und Praxis organisationalen Wandels

Diether Gebert · Sabine Boerner

Inhaltsverzeichnis

A. Das Ausgangsdilemma aus soziologischer und philosophischer Sicht auf der gesellschaftlichen Ebene.....	116
B. Die Widerspiegelung des Dilemmas auf der betrieblichen Ebene als Gestaltungsparadoxie	121
C. Folgerungen für den organisationalen Wandel aus theoretischer Sicht.....	127
D. Folgerungen für den organisationalen Wandel aus pragmatischer Sicht ..	129

A. Das Ausgangsdilemma aus soziologischer und philosophischer Sicht auf der gesellschaftlichen Ebene

Das Ausgangsdilemma läßt sich beschreiben, indem man typologisch zwei Denkmuster gegenüberstellt, die in Anlehnung an K. R. POPPER (1980) als offene bzw. geschlossene Gesellschaft bezeichnet werden¹. Zunächst seien die wesentlichen Kennzeichen dieser beiden Muster knapp skizziert (vgl. Abbildung A-1).

Eine grundlegende Unterscheidung zwischen dem Denken der offenen und der geschlossenen Gesellschaft besteht darin, ob die soziale Realität im wesentlichen als Menschenwerk wahrgenommen wird und daher als veränderbar gilt (voluntaristisches Prinzip) oder als unveränderliches Ergebnis des Wirkens irgendwelcher höheren Mächte (der Vorsehung, des Schicksals etc.) interpretiert wird, die der Mensch nicht beeinflussen kann. Ein weiteres Kennzeichen der offenen Gesellschaft ist die Annahme, daß Menschen unterschiedliche Interessen verfolgen und daß die Menschen in ihrer Ungleichartigkeit dennoch gleichwertig und gleichberechtigt sind, während die geschlossene Gesellschaft eine prinzipielle Homogenität der Interessen unterstellt und Menschen zwar (auch) als ungleichartig betrachtet, jedoch mit der Konsequenz, sie als ungleichwertig zu behandeln und mit ungleichen Rechten auszustatten. In der offenen Gesellschaft ist der Referenzpunkt allen Denkens und Handelns das Individuum, so daß nach Bedingungen gesucht wird, die Freiheit des einzelnen zu schützen, um seiner Individualität Raum zu geben. In der geschlossenen Gesellschaft dominiert dagegen das kollektivistische Muster, in dem sich der einzelne den Interessen des Ganzen unterzuordnen hat, was wiederum zu anderen spezifischen Wertmustern und Praktiken führt. In bezug auf menschliches Wissen lebt die offene Gesellschaft wesentlich von der Annahme, daß menschliches Wissen immer irrtumsbehaftet ist und daher stets nur vorläufig sein kann, während in der geschlossenen Gesellschaft gilt, daß irrtumsfreies endgültiges Wissen verfügbar ist. In diesem Sinne stellt die Abbildung A-1 dar, auf welche unterschiedlichen grundlegenden Annahmen² die beiden Pole der offenen und geschlossenen Gesellschaft zurückgeführt werden können. Dabei ist der übersummativ Charakter sowohl des offenen als auch des geschlossenen Pols zu betonen; es handelt sich in beiden Fällen

¹ Wenn diese Typologie hier zum Ausgangspunkt der Überlegungen gemacht wird, so sei darauf hingewiesen daß dies nicht in der Absicht geschieht, die bis heute andauernde vorwiegend ideologisch geführte Auseinandersetzung um Poppers Konzeption weiterzuführen. Während die historische Debatte sich insbesondere daran entzündete, daß POPPERS Anliegen in einer Verteidigung der offenen Gesellschaft bestand und insofern einseitig blieb, liegt der Ausgangspunkt dieses Beitrags gerade in der These, daß beide Muster spezifische Vor- und Nachteile aufweisen. Vgl. GEBERT/BOERNER (1995).

² Vgl. SCHEIN (1987).

um ein pattern, wobei zwischen den jeweiligen Teilaspekten Wechselwirkungen bestehen³.

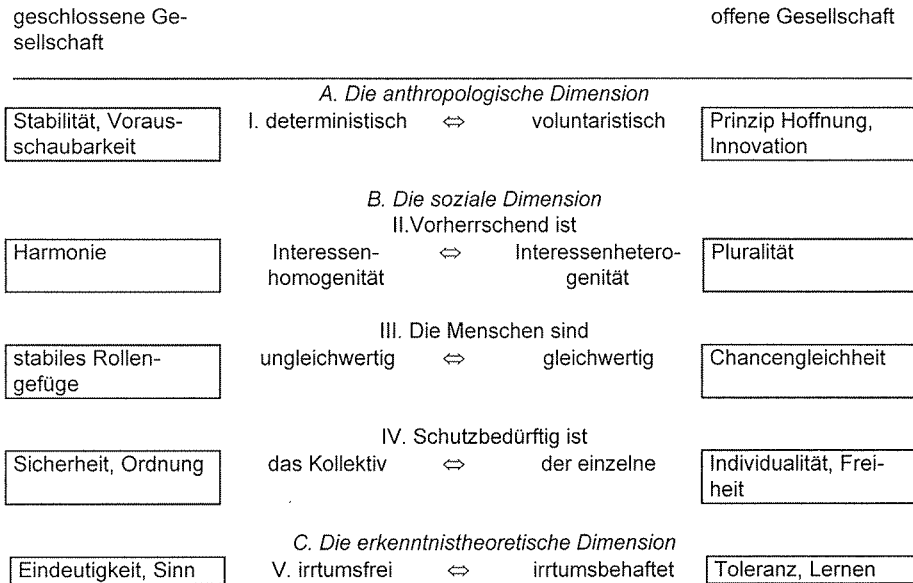


Abbildung A-1: Wertemuster und Bewußtseinsdimensionen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft

Eine *erste zentrale These* lautet, daß wir die offene Gesellschaft nicht umsonst bekommen, sondern hierfür Preise zu bezahlen haben, und zwar sowohl auf der individuellen, der betrieblichen und der gesellschaftlichen Ebene. Die für die weiteren Ausführungen zentralen Thesen sind der Abbildung A-2 zu entnehmen, in der versucht wird zu systematisieren, worin die jeweilige Attraktivität, aber auch die spezifische Mühsal des offenen und des geschlossenen Musters besteht. Unter dem „Plus“-Zeichen finden sich auf der rechten Seite der Abbildung die denkbaren Vorzüge der offenen Gesellschaft, so wie sie z. B. auch in der Bundesrepublik Deutschland im Grundgesetz programmatisch angelegt ist:

³ Vgl. RAWLS (1971).

geschlossene Gesellschaft		offene Gesellschaft		
+	-	+	-	
a.) statisch: Stabilität Vorausschaubarkeit/ Orientierung	Rigidität Erstarrung	I	Prinzip Hoffnung Innovation Flexibilität	Instabilität/Chaos Verantwortung Scheitern
b.) dynamisch: Aufgehen in einer Bewegung, Gebor- genheit	Gleichschaltung, Verlassenheit		Aufklärung/Bildung	Opportunismen Machergläubigkeit, Unzufriedenheit
Harmonie, Bestätigung, Vertrauen	Stillstand, Infantilisierung, Manipulierbarkeit, Abschottung	II	Pluralität, Entwicklungspotential, schöpferische Span- nung	Streit/Konflikte, Transaktionskosten, Mißtrauen
Differenzierung	Diskriminierung, Herr und Knecht, Hierarchie	III	Chancengleichheit, Gleichbehandlung	Nivellierung
Äußere Sicherheit/ Ordnung	Zwang, Terror/Totalitaris- mus	IV	Individualität, Freiheit/Autonomie	Egoismen, Einsamkeit, Anarchie
Eindeutigkeit/ Gewißheit, Sinn	Dogmatik, Ideologie	V	kritische Rationalität, Toleranz, Lernfähigkeit	Beliebigkeit, Orientierungslosigkeit Vorläufigkeit

Abbildung A-2: Die Attraktivität und Mühsal der geschlossenen und der offenen Gesellschaft

Das Zulassen von Pluralität (z. B. als Ausdruck eines spezifischen Toleranzverständnisses) und der Versuch, Pluralität und Interessenvielfalt in vernünftiger Form (nämlich rechtsstaatlich gestützt auf demokratischen Wege) abzuarbeiten, erweisen sich nicht nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext, sondern - im Vorgriff auf das nächste Kapitel - auch im betrieblichen Alltag als außerordentlich mühselig und mit hohen Transaktionskosten belastet. Individualität und Freiheit können im gesamtgesellschaftlichen Kontext schnell in Egoismus und Anarchie, Toleranz in Beliebigkeit und Orientierungslosigkeit, Chancengleichheit in Nivellierung usw. umschlagen, so daß den Vorteilen des offenen Musters offenbar spezifische Nachteile parallel laufen. Präziser formuliert scheint zu gelten: Mit zunehmender Praktizierung des offenen Musters steigen die „Kosten“ dieses Musters. Da diese Kosten (z. B. Egoismus und Anarchie) inhaltlich im wesentlichen in dem Verlust der Güter des geschlossenen Musters (z. B. Sicherheit und Ordnung) bestehen, steigt insofern auch - dies ist unsere *zweite* zentrale These - mit zunehmender Praktizierung des offenen Musters und dem Erleben seiner impliziten Kosten die Attraktivität des geschlossenen Musters.

Während die offene Gesellschaft als ein Versuch interpretiert werden kann, sich aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit zu befreien⁴, läßt sich die geschlossene Gesellschaft als ein Modell deuten, das an dieser Unmündigkeit festhält, aber ebenfalls (oder: gerade deswegen) in hohem Maße attraktiv ist. Daß letzteres der Fall ist, läßt sich gut am Beispiel der Sekte illustrieren, und an diesem Beispiel wird auch die grundlegende *Dynamik* deutlich, die wir nachstehend zur Diskussion stellen wollen:

Speziell in westlichen Gesellschaften wird seit einiger Zeit das Problem zunehmender Orientierungslosigkeit lebhaft diskutiert⁵. Ist diese Orientierungslosigkeit z. B. eine systematische Kehrseite bestimmter Merkmale der offenen Gesellschaft (ihrer Liberalität, ihres Wandels usw.), so ist nicht auszuschließen, daß mit zunehmender Praktizierung der offenen Gesellschaft die Attraktivität von Sekten zunehmen wird. Sekten bieten das, was die offene Gesellschaft nur schwer vermitteln kann: Die Sekte bietet zunächst einmal Orientierung und Sinn. Sie bietet darüber hinaus innerhalb der Sektengemeinschaft Harmonie, Bestätigung und Vertrauen. Sie bietet dem Sektенmitglied die Chance aufzuschauen (zum Guru); sie überwindet die Enge unseres Alltags dadurch, daß sie (häufig) im überregionalen Sinne aktiv ist und auf der zeitlichen Dimension nicht in den engen Horizonten von Wochen und Monaten, sondern in Äonen denkt. Sie nimmt alle diejenigen Qualitäten an, die von H. ARENDT (1955) als Charakteristik einer „Bewegung“ herausgestellt worden sind⁶.

Am Beispiel der Sekte zeigt sich jedoch zugleich, daß auch die geschlossene Gesellschaft janusköpfig ist: Die Plus-Zeichen drohen, in Minus-Zeichen umzuschlagen. Denn mit zunehmender Praktizierung der geschlossenen Gesellschaft (hier z. B. der Sekte) offenbaren sich auch ihre Schattenseiten; kollektiver Selbstmord, kollektive Giftanschläge, ökonomische und sexuelle Ausbeutung, der Verkauf der Seele - alles dies sind bekannte Formen, die illustrieren, daß auch im geschlossenen Muster sein negativer Pol mit angelegt ist. Eindeutigkeit schlägt in Dogmatik um, Gewißheit in Ideologie, Harmonie und Vertrauen in Infantilisierung und Manipulierung, Differenzierung in neue Formen der alten Herr-Knecht-Beziehung usw.

In der Folgerung heißt dies: Sowohl die offene Gesellschaft als auch die geschlossene Gesellschaft ist in hohem Maße attraktiv *und* gefährlich. Es gilt also mit anderen Worten, daß wir sowohl die Güter der offenen als auch die Güter der geschlossenen Gesellschaft nachfragen (also Harmonie und Vertrauen, aber auch schöpferische Pluralität und Spannung; Sicherheit und Ordnung, aber auch Freiheit und Autonomie; Eindeutigkeit und Orientierung, aber auch Offenheit und kritisches Hinterfragen; Führung, aber auch kollegiale Partnerschaft). Aus diesem Umstand folgt die *dritte* zentrale These: Wir werden in sozialen System stets *gleichzeitig*

⁴ Vgl. KANT (1912).

⁵ Vgl. BELLAH ET AL. (1985).

⁶ Vgl. ARENDT (1955).

Anteile des offenen und Anteile des geschlossenen Musters vorfinden, also parallel als widersprüchlich Erscheinendes vorfinden.

Während die Doppelnachfrage nach offenen und geschlossenen Mustern die Parallelität von widersprüchlich Erscheinendem erklärt, vermittelt sich über den Umstand, daß sich die Vorzüge des offenen Musters und die Vorzüge des geschlossenen Musters auf der Ebene ihrer Realisierung zumindest tendenziell gegenseitig ausschließen, eine spezifische Dynamik (siehe das obige Sektenbeispiel), die sich auf zweierlei Weise erklären läßt.

Auf der subjektiven Ebene liegt eine Erklärungsmöglichkeit darin, daß in Wahrnehmung des einzelnen die jeweils genossenen Vorteile des einen Musters an Anreizwert verlieren und daher aus subjektiver Sicht zunehmend weniger nachgefragt werden, während gleichzeitig unerfüllte Bedürfnisse (hier: die Vorzüge des alternativen Musters) aktiviert werden. Anders ausgedrückt: Was man hat, verliert an Wert, und was man nicht mehr oder noch nicht hat, gewinnt an Wert; die Struktur der Nachfrage verschiebt sich insofern im Zeitablauf.

Auf der objektiven Ebene läßt sich ergänzen, daß sich die Nachteile des jeweiligen Musters erst im Zuge der Praktizierung dieses Musters entwickeln und daher auch erst mit zeitlicher Verzögerung als solche wahrgenommen werden können. Erfüllt man das Bedürfnis nach Freiheit (vgl. Abbildung A-2), so wird mit der Zeit sichtbar, daß dies z. B. mit der Gefahr von Egoismus und Anarchie verbunden ist; tendenziell steigt damit der Bedarf nach Sicherheit und Ordnung. Wird dieser Nachfrage entsprochen, so erhöht sich die Gefahr von Zwängen und Einengungen, die wiederum den Bedarf nach Freiheit reaktivieren usw.

Die *vierte* zentrale These lautet entsprechend, daß das Mischungsverhältnis aus Öffnungen- und Schließungen innerhalb einer Gesellschaft immer *als im Fluß befindlich* gekennzeichnet werden muß.

Zur Erläuterung dieser These sei ergänzt, daß die Beziehung zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster nicht im engeren Sinne als eine dialektische zu betrachten ist. Wir gehen also nicht davon aus, daß aus These und Antithese die Synthese folgt. Dieser u. a. auf die Hegel'sche Philosophie zurückgehende Denkansatz würde eine Illusion aufbauen, die nur auf der Ebene der Mythen eingelöst werden kann⁷. Auf dieser Ebene der Sehnsüchte und Träume hebt sich der Widerspruch zwischen Offen und Geschlossen auf; dies gilt aber nicht im realen Leben. Gäbe es auch in der Realität eine solche Synthese, wäre die oben beschriebene Dynamik bzw. Bewegung am Ende. Dies ist aber nicht der Fall. Es dürfte insofern realistisch sein, wenn man nicht von einer Aufhebung der dilemmatischen Ausgangsstruktur in Form einer Synthese ausgeht, sondern sich damit abfindet, daß das Ausbalancieren der dilemmatischen Ausgangsstruktur im wesentlichen in Form von Mischungen

⁷ Vgl. BISCHOF (1996).

und Kompromissen erfolgt, weshalb auch das Spannungsverhältnis zwischen Offenheit und Geschlossenheit im Kern unaufgehoben verbleibt.

B. Die Widerspiegelung des Dilemmas auf der betrieblichen Ebene als Gestaltungsparadoxie

Auch auf der betrieblichen Ebene lassen sich Handlungsmuster identifizieren, die sich mit dem Denken der offenen und geschlossenen Gesellschaft in Verbindung bringen lassen und die sich mit E. H. SCHEIN (1987) als Ausdruck spezifischer Grundannahmen der jeweiligen Organisationskultur deuten lassen⁸. Wir zeigen im folgenden, welche innerbetrieblichen Praktiken der Nachfrage nach der offenen und welche der Nachfrage nach der geschlossenen Gesellschaft zuzuordnen sind. Wir haben in der Abbildung B-1 gekennzeichnet, durch welche Handlungsweisen sich öffnende bzw. sich schließende Betriebe charakterisiert sind und sind dabei so vorgefahren, daß wir den verschiedenen in der Abbildung A-1 unterschiedenen Dimensionen bestimmte Praktiken zugeordnet haben.

⁸ Vgl. SCHEIN (1987).

Bewußtseins-dimensionen: (vgl. Abbildung A-1.)	Förderliche Handlungsweisen/ Instrumente für die offene Ge- sellschaft	Förderliche Handlungsweisen/ Instrumente für die geschlos- sene Gesellschaft
voluntaristisch/ determini- stisch	I Verfahreninnovationen, Orga- nisationsentwicklung (OE), Teamentwicklung, Rollenver- handlung	Betonung von Sachzwängen (technologischer, ökonomi- scher, biologisch-anthropolo- gischer Art)
Interessenheterogenität/ -homogenität	II Betonung des BetrVG, Konflik- toffenlegung, „interne“ Märkte, Wettbewerb	Pflege der Human Relations, Symbolische Führung, Weih- nachtsfeiern
gleichwertig/ ungleichwertig	III Hierarchieverflachung, Auslän- derintegration, Frauenförderung, laterale Kooperation	rangspezifische Casinos, kof- fertragende und folien-auf- legende Assistenten
einzelner/ Kollektiv	IV Einräumen von Widerspruchs- recht, Gewährung von Frei- räumen, entrepreneurship, Selbstorganisation, fraktaleFa- brik, Entstandardisierung	Uniformen, Abzeichen, Corpo- rate Identity, Belohnung von Betriebstreue, Ganzheits- planung, Grenzschießungen
irrtumsbehaftet/ irrtumsfrei	V Beurteilung nach oben, Fehler- toleranz, organizational lear- ning, tolerance of ambiguity	Expertokratie, visionäre Füh- rung, transformational leader- ship, Wertedefinitionen von „oben“, Reengineering, organi- zational transformation (OT),

Abbildung B-1: Offenheits- und geschlossenheitsförderliche Handlungsmuster in Betrieben

Das voluntaristische Prinzip, das Verständnis also, die soziale Wirklichkeit unterliege nicht naturwissenschaftlicher Gesetzmäßigkeit, sondern spiegele zumindest partiell das Ergebnis unseres menschlichen Willens wider, konkretisiert sich innerbetrieblich z. B. im Verfahren der Organisationsentwicklung. Demgegenüber wird im geschlossenen Betrieb eher das deterministische Muster betont, was sich darin zeigt, daß auf technologische, ökonomische und sonstige Sachzwänge und Unveränderlichkeiten („die Menschen sind nun einmal so“) verwiesen wird und mit dieser Begründung Veränderungen unterbleiben. In analoger Weise verstehen sich die anderen Beispiele der Abbildung B-1.

Die Zuordnung spezifischer Praktiken zum eher offenen oder eher geschlossenen Pol ist dabei nicht immer ganz einfach. Am Beispiel der visionär-charismatischen Führung sei die hier erforderliche Differenzierung erläutert⁹:

⁹ Vgl. dazu BASS/AVOLIO (1990).

Betrachtet man die beiden entscheidenden Teilaspekte der visionär-charismatischen Führung zunächst einmal getrennt, läßt sich die tendenzielle Zuordnung dieses Führungsprinzips zur geschlossenen Gesellschaft wie folgt begründen¹⁰:

Visionen sind u. a. dadurch definiert, daß sie in relativ abstrakter, vager Form formuliert sind und zugleich einen Zeitbezug haben, der in der weiten Zukunft liegt. Dieses unterscheidet sie systematisch von sogenannten Zielen bzw. Objectives, und jeder Visionär, der diesen Unterschied nicht verstanden hat, würde sein Handwerk schlecht betreiben! Daß Visionen, in kluger Weise formuliert, dabei durchaus Orientierung stiften und motivational stimulierend wirken können, da sie über eine instrumentelle Motivation hinausgehend eine inhaltliche Sinngebung ermöglichen, liegt auf der Hand¹¹. Daß eine Vision aber nicht ganz frei von der Gefahr ist, in die Nähe einer Verführung zu geraten, also gegebenenfalls auch Illusionen aufzubauen, kann ebenfalls kaum geleugnet werden.

In der etwa von B. M. BASS und B. J. AVOLIO (1990) propagierten transformational leadership kommt es zusätzlich darauf an, diese Vision durch einen charismatisch Begabten in die Belegschaft hineinzutragen. Wiederum gilt, daß dies insofern Chancen aufweist, als charismatisch begabte Persönlichkeiten gerade auch in grundlegenden Umbruchphasen erhebliche Innovationspotentiale freisetzen können. Unterstützt durch die Analysen von M. WEBER zur charismatischen Führung und von H. SCHELSKY zur Struktur der Priesterherrschaft¹² ist aber gleichzeitig offensichtlich, daß auch die charismatische Führung in die Nähe von Verführungskünsten geraten kann, da sie wesentlich von einer emotionalen Beziehung zwischen dem Führenden und dem Geführten getragen wird. Die Geführten werden letztlich nicht mehr durch das Argument, sondern durch die Persönlichkeit des Führenden überzeugt, und das, was sie tun sollen, tun sie nicht, weil sie es einsehen, sondern weil sie daran glauben. In dieser Konstellation hat weder der charismatisch Führende (im klassischen Sinne verstanden) ein Interesse daran, sich selbst zu hinterfragen, noch sind die Geführten motiviert, den charismatisch Führenden zu hinterfragen, womit die Grundpfeiler einer offenen Führungsbeziehung unterhöhlt werden: Eine Interaktion im Sinne der offenen Gesellschaft lebt dagegen gerade durch die prinzipielle Unaufhebbarkeit wechselseitiger Irrtumspotentiale. Kritik an diesen und verwandten Formen der Führung sind inzwischen von vielen Autoren formuliert worden¹³.

Insgesamt haben wir die visionär-charismatische Führung als eine geschlossene Praxis eingeordnet. Der Leser könnte einwenden, daß in manchen Fällen (MAHATMA GANDHI, MARTIN LUTHER KING) charismatische Führer in ihrer Zielsetzung letztlich insofern für die offene Gesellschaft gewirkt haben, als sie für

¹⁰ Vgl. BOERNER (1994).

¹¹ Vgl. BURNS (1979); BASS/AVOLIO (1990).

¹² Vgl. SCHELSKY (1975).

¹³ Vgl. KIESER (1994).

Gleichberechtigung, Toleranz und Abbau von Unterdrückung eingetreten sind, so daß die visionär-charismatische Führung doch dem offenen Pol zugeordnet werden müßte. An diesem Beispiel sei nachstehend knapp das Problem der Zuordnung von Handlungen zum offenen oder geschlossenen Pol erörtert.

Grundsätzlich ist jede Handlung einerseits durch ihr Handlungsziel (Intention) und andererseits durch den eingesetzten Weg (Mittel) beschreibbar. Sowohl bei dem schon zitierten Ghandi als auch z. B. bei Adolf Hitler bestand eine stark emotionale Beziehung zwischen dem Führenden und den Geführten; in beiden Fällen galt, daß die Überzeugungskraft vor allem in ihrer Persönlichkeit und nicht ausschließlich in der Qualität ihres Arguments lag, so daß in diesem Sinne beide Führungsweisen (Handlungswege) durch geschlossene Aspekte gekennzeichnet waren. Der entscheidende Unterschied lag in der Zielsetzung: Während Hitler im Sinne der Ungleichwertigkeit für die Vorherrschaft der „germanischen Herrenrasse“ eintrat, warb Gandhi für die Gleichwertigkeit von Hindus und Moslems und damit für Toleranz. Daraus folgt, daß eine Handlung nicht eindeutig als offen oder geschlossen gekennzeichnet werden kann; wir unterscheiden vielmehr Grade von Offenheit und Geschlossenheit und sprechen von einem höheren Grad, wenn Mittel und Ziel in die gleiche Richtung weisen.

Bezieht man diese Unterscheidung zwischen Handlungsweg und Handlungsziel auf jede der in Abbildung A-1 unterschiedenen Grunddimensionen, so ist eine Handlung (z. B. die visionär-charismatische Führung) durch ein Profil beschreibbar, das ihre Lage zwischen dem offenen und dem geschlossenen Pol kennzeichnet. Höhere Ausprägungen von Offenheit bzw. Geschlossenheit liegen also dann vor, wenn eine Handlung parallel auf mehreren Dimensionen zum gleichen Pol hin tendiert. So wie komplexe soziale Systeme in der Realität meist Mischungen aus offenen und geschlossenen Anteilen darstellen, sind nach unserer Sicht auch Handlungen nicht eindeutig als offen oder geschlossen zu kennzeichnen; sie (z. B. die visionär-charismatische Führung) stellen häufig vielmehr Kombinationen von offenen und geschlossenen Aspekten dar, die insgesamt überwiegend zum offenen oder geschlossenen Pol tendieren können.

Übertragen wir nun die im Teil A. formulierten Thesen auf die Organisation, so müßten wir beobachten können, daß auch in Organisationen zeitparallel als widersprüchlich erscheinende Praktiken zu beobachten sind. Eben dies ist offensichtlich auch der Fall¹⁴:

Als Ausdruck der individuell wie betrieblich bedingten Doppelnachfrage nach offenen und geschlossenen Strukturen finden wir heute einerseits die Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen, die Förderung von Selbstorganisation und Selbstkoordination, den Abbau zentralistischer Kontrollen sowie die Förderung organisatio-

¹⁴ Vgl. ARAM (1976); NEUBERGER (1983).

nalen Lernens - Phänomene, die das offene Muster widerspiegeln. Gleichzeitig finden wir jedoch auch Handlungsmuster, die Schließungstendenzen begünstigen, wie die Förderung von Visionen, die Ausarbeitung einer werteorientierten Unternehmens- und Personalpolitik, also Orientierungsbemühungen, die sich etwa auch darin zeigen, daß eine Organisation eine neue corporate identity zu formulieren versucht, über ihre Organisationskultur nachdenkt und insofern den Standort des Unternehmens neu zu bestimmen versucht.

Ein Beispiel: In dem Werk Eisenach der Firma Opel werden einerseits moderne Führungs- und Kooperationsmuster praktiziert, die den offenen Geist stützen; andererseits ist man dort auch stolz auf die Uniformen, die die Mitarbeiter tragen, wodurch eher im Sinne des geschlossenen Musters der kollektivistische Geist unterstrichen wird. Derartige als widersprüchlich erscheinende Praktiken sind eben im Sinne der hier vorgelegten Interpretation nicht einfach Wildwuchs, sondern reflektieren die Doppelnachfrage nach partiell inkompatiblen Welten und das mehr oder weniger intuitive Ausbalancieren dilemmatischer Grundstrukturen.

An einem anderen Beispiel sei illustriert, daß ein solches Ausbalancieren im Hinblick auf organisationale und individuelle Ziele unverzichtbar ist (vgl. Abbildung B-2).

Handlungsmuster	Dezentralisierung, Förderung von Autonomie	Bürokratische Kontrolle (Regelvorgabe, Regel- kontrolle)
Grundmuster	Offener Betrieb	Geschlossener Betrieb
organisationale Ziele	Innovativität, Wandlungsfähigkeit, Kreativität	Stabilität, Koordiniertheit, Handlungsfähigkeit, Zuverlässigkeit
individuelle Ziele	Freiheit, Selbstbestimmung	Sicherheit, Orientierung

Abbildung B-2: Doppelstrategien (Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Handlungsmuster) als Ausdruck organisationaler und individueller Doppelnachfragen nach je inkompatiblen Zielen

Vergleichsweise unstrittig ist die These, daß eine Dezentralisierungspolitik und die Förderung der Autonomie der Mitarbeiter die Innovativität des Unternehmens und

der Kreativität und Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter eher begünstigt¹⁵. Genauso unstrittig scheint zu sein, daß dieser Dezentralisierungspolitik Autonomiekosten parallel laufen¹⁶, die z. B. in der Gefahr abnehmender Koordiniertheit der Aktionen verschiedener Handlungsträger beschreibbar ist. Ähnlich wird von H. W. VOLBERDA (1996) argumentiert, der betont, daß ein Mehr an innovationsförderlicher Freiheit durch andere Maßnahmen kompensiert werden müsse, da sonst unkoordiniertes Chaos drohe (vgl. unsere Abbildung A-2)¹⁷. Insofern bedingt ein höheres Maß an innovationsförderlicher Autonomie ein die Stabilität und Handlungsfähigkeit abstützendes Gegenmoment¹⁸. Ein solches Gegenmoment kann im Mechanismus der bürokratischen Kontrolle (Formalisierung und Standardisierung) gesehen werden, der u. a. die Zuverlässigkeit und Koordinierung der Abläufe fördert. Die letztere Strategie *alleine* praktiziert, würde zu einer bürokratischen Erstarrung führen, die im Hinblick auf die Bewältigung der heutigen Wandlungsanforderungen (z. B. Globalisation) dysfunktional ist. Insofern läßt sich im Hinblick auf die in der Abbildung B-2 aufgeführten Zielkriterien begründen, daß wir auf der organisationalen Ebene im Sinne der Ausbalancierung dieser beiden Grundmuster die Nachfrage nach der offenen *und* geschlossenen Struktur zu bedenken haben.

Wie unter im vorherigen Kapitel angedeutet, gilt Analoges auf der individuellen Ebene: Neben der organisationalen Doppelnachfrage ergibt sich eine anthropologisch begründbare Doppelnachfrage auch auf der individuellen Ebene¹⁹. Freiheit ohne Sicherheitsangebot wirkt bedrohlich; Sicherheitsmaßnahmen ohne Freiheitseröffnungen wirken dagegen lähmend. Da beide Strategien, auf ihr jeweiliges Teilziel hin betrachtet, allein praktiziert also nicht zielförderlich sind, bedarf es einer Berücksichtigung der Doppelnachfrage auch auf der individuellen Ebene.

Diese partiell widersprüchlichen Ziele werden also eher dann erreicht, wenn man sie tendenziell parallel verfolgt, da sie sich, begründet über ihre jeweiligen Sekundäreffekte (vgl. Abbildung A-2), gegenseitig bedingen. Dieses Paradox, daß die Förderung des jeweiligen Zielkriteriums seine parallele Begrenzung voraussetzt, scheint mehr oder weniger intuitiv von Betrieben verstanden zu sein. Am obigen Beispiel der Dezentralisierung und bürokratischen Kontrolle festgemacht (vgl. Abbildung B-2) sei in diesem Zusammenhang der vergleichsweise stabile empirische Befund zitiert, wonach eine deutlich positive Korrelation zwischen dem Grad der Dezentralisierung einerseits und der Standardisierung/Formalisierung (bürokratische Kontrolle) andererseits berichtet wird²⁰. Je mehr Freiheit aufgebaut wird, desto mehr wird dieser Strategie gleichzeitig Freiheitsentzug entgegengestellt.

¹⁵ Vgl. GEBERT (1987).

¹⁶ Vgl. FRESE (1995).

¹⁷ Vgl. VOLBERDA (1996).

¹⁸ Vgl. STACEY (1992).

¹⁹ Vgl. BISCHOF (1985); FROMM (1991).

²⁰ Siehe etwa bei CHILD (1973).

Natürlich sind andere Interpretationen dieses empirischen Befundes denkbar. Man kann hierin aber *auch* - in unserem Sinne - ein betriebliches Gestaltungsparadox sehen, das eine Antwort auf das oben skizzierte Dilemma darstellt.

Zusammenfassend ergibt sich damit, daß Anleihen aus den beiden partiell als inkompatibel zu betrachtenden Welten nicht als unternehmerische Pannen zu interpretieren sind. Die zeitliche Parallelität von widersprüchlich Erscheinendem stellt letztlich vielmehr einen Sollwert dar: VOLBERDA (1996) spricht im Hinblick auf den betrieblichen Zustand, der Innovativität *und* Stabilität miteinander austariert, vom Zielwert der „Flexibilität“, wobei das konkrete Austarierungsmuster, kontingenztheoretisch gesprochen, situativ relativiert werden muß²¹.

C. Folgerungen für den organisationalen Wandel aus theoretischer Sicht

Im Sinne der Übertragung der unter A. formulierten Thesen müßte des weiteren auf der betrieblichen Ebene zu beobachten sein, daß die gegebenen (u. a. als widersprüchlich und Wildwuchs erscheinenden) Mischungsverhältnisse im Fluß befindlich sind. Denkt man etwa an die innerbetriebliche Öffnungsdynamik der letzten 20 Jahre, wie sie z. B. in bezug auf die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat von H. KOTTHOFF (1994) beschrieben wird bzw. denkt man an das sogenannte „neue“ Paradigma, wie es von R. L. DAFT und A. Y. LEWIN (1993) charakterisiert wird (Dezentralisierung der Entscheidungsstruktur, Verflachung der Hierarchien, Selbstorganisation usw.), so kann festgestellt werden, daß in der Tat die Bemühungen um eine Öffnung der Betriebe im Längsschnitt zugenommen haben. Dabei lassen sich auf der theoretischen Ebene zwei Quellen dieser Öffnungsdynamik unterscheiden:

Zum einen handelt es sich um unternehmensexterne Gründe, wobei z. B. in der 68-iger Phase soziale und politische Prozesse einen wichtigen Auslöser darstellten, während heute die innerbetriebliche Öffnungsdynamik vor allem eine Antwort auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck einerseits und auf informationstechnologische Möglichkeiten andererseits darstellt²².

Im Hinblick auf diese Öffnungsdynamik ist aber noch eine zweite organisationsinterne Quelle zu benennen: Die Organisation reagiert nicht nur auf Veränderungen in der Umwelt, sondern völlig unabhängig hiervon auch auf Änderungen in sich selbst. Unsere zentrale These lautet, daß etwa bürokratische Verkrustungen selbst dann, wenn sich in der Umwelt nichts verändern würde, schon aufgrund der impliziten

²¹ Vgl. VOLBERDA (1996).

²² Vgl. PICOT/REICHWALD/WIEGAND (1996).

Freiheitsbeschneidungen Öffnungsprozesse (Autonomisierungsbemühungen usw.) induzieren würden. Dasselbe gilt in bezug auf Öffnungsprozesse: Mit zunehmender Öffnung, (Empowerment, organisationales Lernen, laterale Kooperation usw.) schafft das Unternehmen neue Realitäten und damit auch Nachteile, sowohl aus individueller als auch aus betrieblicher Sicht, auf die das Unternehmen anschließend wieder reagiert. Dies könnte einer der Hintergründe dafür sein, daß in der Literatur der Hinweis zu finden ist, daß Zentralisierungsbewegungen von Dezentralisierungsbewegungen abgelöst werden, denen wieder Zentralisierungsbewegungen folgen, so daß organisationaler Wandel u. a. durch die zyklische Abfolge antagonistischer Tendenzen innerhalb von Organisationen erklärbar wird. Verschiebungen der Mischungsverhältnisse können insofern auch als (partiell) selbstregulative Prozesse beschrieben werden, womit der hier vorgetragene Denkansatz zugleich an die Theorie der Selbstregulation angeschlossen ist.

Die oben im Zusammenhang mit unserer vierten These erörterte Dynamik zwischen dem offenen und geschlossenen Muster läßt sich insofern auch in Organisationen nachvollziehen und als eine Triebfeder organisationalen Wandels interpretieren. Auch in Organisationen gilt, daß mit zunehmender Befriedigung des Bedarfes an offenen Mustern aufgrund der Inkompatibilität der Grundmuster die Attraktivität des Gegenmodells steigt. Stillstand ist nicht denkbar. Als Folgerung ist daher zu betonen, daß sich auch organisationale Paradigmen als Folge dieser unaufhebbaren Attraktivitätsdifferenz prinzipiell in einem Zustand der Labilität befinden und daß sich insofern die Suche nach *dem* geeigneten organisationalen Mischungsverhältnis als Irrweg erweist.

Derzeit beobachtbare Schließungsneigungen, die zeitparallel innerbetrieblich auf mehreren Dimensionen zu beobachten sind (vgl. Abbildung B-1), reflektieren nach diesem Verständnis insofern nicht nur externe Anlässe, sondern auch Reaktionen auf abgelaufene und noch ablaufende innere betriebliche Öffnungsprozesse. Insofern läßt sich organisationaler Wandel als Reaktion auf einen doppelten Misfit interpretieren, weil die Organisation einerseits auf einen Misfit in sich selbst und andererseits auf einen Umwelt-bezogenen Misfit reagiert.

Unter der Perspektive des Wandels folgt aus diesem Denkansatz schließlich noch eine spezifische, aber wichtige Teilhypothese: Radikale und zugleich abrupte Paradigmenwechsel sind im Sinne größerer „Pendelschläge“ mit entsprechenden Risiken eher dann zu erwarten, wenn sich die Organisation, aus welchen Gründen auch immer, einer der Extremvarianten annähert, da die *ohnehin gegebene und durch die Extremisierung noch geförderte* parallele Nachfrage nach dem Gegenpol entsprechend unbefriedigt bleibt. Will man insofern zur Stabilität des sozialen Systems im Sinne einer hinreichenden Handlungsfähigkeit beitragen, käme es vor diesem Hintergrund (wie schon betont) auf Kompromisse und Versuche an, eine Balance zwischen den tendenziell antagonistischen Paradigmen zu finden. Die Folgerung lautet entsprechend:

Mehrdimensionale und intensive Öffnungs- oder Schließungsprozesse *forcieren* die Heftigkeit von Balanceverschiebungen; die Strategie des Sowohl-Als-Auch (Mischungen aus dem alten und dem neuen Paradigma, bezogen auf verschiedene Bereiche oder Dimensionen) *vermindert* heftige "Pendelschläge", ist aber sehr wohl mit (unvermeidlichen und sinnvollen) Oszillationen kleinerer Art zwischen den Polen verträglich²³.

D. Folgerungen für den organisationalen Wandel aus pragmatischer Sicht

Wenn die organisationalen Mischungsverhältnisse im Kern dilemmatischer Struktur sind, kann auch das Management der Änderungen dieser Mischungsverhältnisse im Grunde nur als Dilemma-Management rekonstruiert werden. Damit ergeben sich nachstehende praktische Folgerungen, die wir anhand der drei bekannten Phasen des organisationalen Wandels: Unfreezing, Moving und Refreezing erläutern²⁴. Dabei soll gezeigt werden, welche *spezifischen* Folgerungen für diese drei Phasen aus unserem Denkansatz zu ziehen sind²⁵.

Unfreezing

Hier ergibt sich ein erstes Dilemma. Ausgehend von dem Umstand, daß zumindest in Grenzen Nachteile sowohl des offenen als auch des geschlossenen Paradigmas unvermeidlich sind (eine Dilemmaaufhebung im Sinne einer Synthese stellt eine Utopie dar), kommt es darauf an, die Akzeptanz dieses Grunddilemmas in Organisationen zu fördern. Da „Kosten“ (materieller und immaterieller Art) in jedem Muster unumgänglich sind, wäre nichts so gefährlich wie die Stützung der Illusion, die Vorteile der offenen Praktiken bzw. die Vorteile der geschlossenen Praktiken gäbe es umsonst. Da dies eine Illusion ist, werden nur Enttäuschungen vorprogrammiert, die den Wandlungsprozeß behindern.

Die Akzeptanz des Dilemmas kann erleichtert werden, wenn man versucht, alle Beteiligten im Unternehmen über die Natur dieses Dilemmas aufzuklären. In dem Maße wie die Grundstruktur dieses Dilemmas einsichtig und verständlich wird, *warum* prinzipiell immer mit (welchen) Kosten zu rechnen ist, dürfte es allen Beteiligten leichter fallen, diese als Preise für die gleichzeitig erlebten Vorteile hinzunehmen. Bezogen auf den organisationalen Wandel würde eine solche Einsicht wie folgt lauten: So wie die heutige Situation (Ist-Situation vor dem Wandel) durch Vor- und

²³ Vgl. GEBERT/BOERNER (1995).

²⁴ Vgl. GEBERT (1996).

²⁵ Vgl. GEBERT/BOERNER (1997).

Nachteile gekennzeichnet ist, wird es auch nach dem Wandel (Soll-Situation) wieder so sein, daß sich mit der neuen Struktur Vor- und Nachteile ergeben.

Einerseits ist eine solche Aufklärung im Hinblick auf Wandlungsprozesse positiv zu werten, weil utopische Zielvorstellungen und entsprechende Enttäuschungen gedämpft werden. Andererseits ergibt sich speziell für die Phase des Unfreezing jedoch ein Problem: Wenn sowohl vor als auch nach dem Wandel jeweils Vor- und Nachteile zu erwarten sind, dürfte es schwierig sein, überhaupt für die Anstrengungen eines Wandlungsprozesses werben zu können (tauscht man nur die Nachteile aus?). Um eine hinreichende Wandlungsbereitschaft der Beteiligten zu erreichen, müßten folgerichtig speziell die Nachteile der heutigen Ist-Situation und die zu erwartenden Vorteile der neuen Soll-Situation betont werden. Das Management wäre daher aufgefordert, zusätzlich zu erläutern, *wozu* man zu zahlen hat und die Vorteile der jeweiligen angestrebten Praktiken so deutlich zu machen, daß die Kosten und Mühseligkeiten an den Vorteilen gemessen als lohnenswert erscheinen. Es hat sich immer wieder gezeigt, daß hierzu visionär-charismatische Führungskräfte eine enorm wichtige Hilfe geben können, um eine hinreichende Begeisterung für den Wandlungsprozeß freizusetzen. Im Rahmen des Unfreezing muß nach unserem Denkansatz insofern als Fazit dieser Überlegungen nach einer Balance zwischen dem aufklärerischen und dem begeisternden Moment gesucht werden. Praktisch ist vorstellbar, daß die begeisternde Funktion (die Betonung des „wozu“) einer Persönlichkeit des Topmanagements übertragen wird, während auf dezentraler Ebene andere Führungskräfte auch das aufklärerische Moment (die Erläuterung des „warum“) zu unterstreichen hätten.

Zum zweiten kommt es im Rahmen des Unfreezing darauf an, im klassischen Sinne eine Survey-Feedback-Analyse durchzuführen, wie sie in der OD-Literatur betont wird²⁶. Aus unserer spezifischen Perspektive folgt dabei, daß sich die Survey-Feedback-Analyse auf die konkrete Balance zwischen dem offenen und geschlossenen Pol beziehen sollte, die für das jeweilige Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt kennzeichnend ist. Dabei ist zum einen an die Abbildung B-1 zu erinnern, die eine erweiterungsfähige Checkliste darstellt, um Balancierungsmuster zu beschreiben. Wir haben zum zweiten einen standardisierten Fragebogen zur Messung des Offenheits/Geschlossenheitsgrades in Organisationen entwickelt, der sich an unserer Theorie orientiert und bereits empirisch validiert worden ist²⁷.

Moving

Wir beziehen uns nachstehend auf den sogenannten personalen und strukturalen Ansatz innerhalb von Organisationsentwicklung; dabei werden nur solche Gesichts-

²⁶ Vgl. GEBERT (1996).

²⁷ Vgl. GEBERT/BOERNER/MATIASKE im Druck.

punkte unterstrichen, die sich als spezifischer Ertrag der vorausgegangenen Überlegungen ergeben.

Im Rahmen des strukturalen Ansatzes (Veränderung der Situation, also der dem Verhalten vorausgehenden Bedingungen, die das neue Soll-Verhalten erst ermöglichen) muß bedacht werden, daß neue Strukturen mit dem Verlust alter Strukturen zu bezahlen sind: Durchläuft ein Unternehmen einen Öffnungsprozeß, fördert es z. B. ein wettbewerbsorientiertes Verhalten, so muß gefragt werden, welche Nachfrage nach Kohäsion und Kollegialität (z. B. in den Betrieben der ehemaligen DDR) dadurch unbefriedigt bleiben wird, so daß parallel nach abpuffernden Ausgleichsmaßnahmen gesucht werden sollte. Konkret wäre zu prüfen, ob man den Wettbewerbsgedanken mit der von Mitarbeitern ehemaliger DDR-Betriebe besonders nachgefragten Kollegialität in der Weise verbindet, daß man Gruppen bzw. Teams (und nicht primär Personen) miteinander in Wettbewerb treten läßt und damit den Mannschaftsgeist fördert. Entsprechend dem jeweils wahrscheinlichen Verlust sollte insofern nach ausgleichenden Maßnahmen im Rahmen des strukturalen Ansatzes Ausschau gehalten werden.

Im Rahmen des personalen Ansatzes kommt es darauf an, speziell bei Führungskräften die Qualifikation und Motivation zu fördern, das Dilemma-Management angemessen zu unterstützen. Bezug nehmend auf die klassische Strategie des gruppendynamischen Trainings, die früher einseitig unter den Stichworten der Authentic Interaction und Openness vor allem die Erfahrung von Öffnung vermitteln sollte, käme es im Sinne dieses Denkansatzes darauf an, die Attraktivität von Öffnungs- und Schließungsprozessen erfahrbar werden zu lassen. Gruppendynamisch zentrierte Nachreifungsprozesse müßten die Personen mit ihrer eigenen Doppelnachfrage nach offenen und geschlossenen Strukturen konfrontieren. Für Führungskräfte ist zudem entscheidend, die Doppelnachfrage nicht nur bei sich selbst, sondern auch bei den Geführten erkennen und handhaben zu lernen.

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich im Hinblick auf die Gestaltung des angemessenen Tempos des Wandlungsprozesses. Je mehr wir davon ausgehen, daß es Mitarbeiter gibt, die von ihrer Persönlichkeitsstruktur her deutlich ausgeprägt zur einen oder zur anderen Strukturform neigen²⁸, desto stärker ist ein Konflikt vorprogrammiert, weil das Tempo des Wandels für die einen zu schnell, für die anderen aber zu langsam sein wird. Das Zeitmanagement dürfte vor dem Hintergrund unserer Analyse daher besonders erfolgskritisch sein. Dazu gehört auch, den Zustand *zwischen* der alten und neuen Welt als besonders problematisch zu beleuchten: Man hat nicht mehr die Vorteile des alten Systems, aber auch noch nicht die Vorteile des neuen Systems voll erreicht, so daß in diesem Zwischenstadium besondere unter-

²⁸ Vgl. ROKEACH (1960).

stützende Aktivitäten erforderlich sein werden, um die in Betrieben immer wieder erkennbaren, nostalgischen Rückwärtsneigungen zu neutralisieren²⁹.

Refreezing

Für die Unterstützung des Verhaltens ist die Gestaltung der dem Verhalten folgenden Verstärker von herausragender Bedeutung. Hier bedeutet dies vor allem:

Öffnungsprozesse müssen durch eine sensible Politik der Belohnung und Sanktionierung des relevanten Verhaltens abgestützt werden. Konkret sieht man dies etwa im Rahmen der Deregulierungspolitik in der Bundesrepublik bei der Telekom und der Deutschen Bahn: In beiden Unternehmen wird der Versuch gemacht, die Organisation von einer Behörde in ein wettbewerbsfähiges Unternehmen zu wandeln. In beiden Unternehmen ist beobachtbar, wie die Denzentralisierungspolitik forciert wird, aber offenbar noch nicht zur Gänze greift. Für viele Mitarbeiter ist die Öffnung keine Befreiung zu neuen Ufern, sondern eine Vertreibung aus heimatlicher Sicherheit, und entsprechend reagieren viele mit Angst. Konkret zeigt sich dies darin, daß Mitarbeiter rückdelegieren (wobei fatalerweise die Vorgesetzten die Rückdelegation häufig auch wiederum annehmen). Fragt man sich nach den Wurzeln dieser Angst, so steht u. a. die Befürchtung im Raum, bei Fehlern im Rahmen der Übernahme der Eigenverantwortung mit negativen Sanktionen rechnen zu müssen. Vor diesem Hintergrund ist die Steuerung der Verstärkerqualität von herausragender Bedeutung:

Die Mitarbeiter werden letztlich die auf der theoretischen Ebene erforderliche korrigierende Erfahrung, daß Verantwortungsübernahme angstfrei möglich ist, erst dann machen, wenn bei Fehlern mit einem erforderlichen Maß an Fehlertoleranz reagiert wird, Verantwortungsübernahme positiv verstärkt, Rückdelegationsneigungen und Rückdelegationsannahmen dagegen in vorsichtiger Form sanktioniert werden.

Schließlich sei erwähnt, daß vor dem Hintergrund des hier vorgetragenen Denkansatzes ein Refreezing im klassischen Sinne ohnehin problematisch erscheint: Die Gestaltung des organisationalen Wandels erlaubt in keinem Falle ein Festfrieren von Strukturen, sondern eher ein permanentes Nachjustieren.

²⁹ Vgl. BOERNER/GEBERT (1997).

Literaturverzeichnis

- ARAM, J. D. (1976): Dilemmas of Administrative Behavior, Englewood Cliffs, NJ.
- ARENDRT, H. (1955): Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft, Frankfurt am Main.
- BASS, B. M./AVOLIO, B. J. (1990): Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, in: Journal of European Industrial Training (5), S. 21-27.
- BELLAH, R. N. ET AL. (1985): Habits of the Heart. Individualism and Commitment in American Life, Berkeley, CA.
- BISCHOF, N. (1985): Das Rätsel Ödipus, München.
- BISCHOF, N. (1996): Das Kraftfeld der Mythen, München.
- BOERNER, S. (1994): Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft - Athen oder Sparta?, Berlin.
- BOERNER, S./GEBERT, D. (1997): Zwischen Resignation und Hoffnung - Ergebnisse einer Untersuchung in einem Moskauer Unternehmen, in: Journal of Eastern European Management (2), S. 305-336.
- BURNS, J. (1979): Leadership. New York.
- CHILD, J. (1973): Predicting and Understanding Organizational Structure, in: Administrative Science Quarterly (18), S. 168-185.
- DAFT, R. L./LEWIN, A. Y. (1993): Where are the Theories for the „New“ Organizational Forms? An Editorial Essay, in: Organizational Science (4), S. i-vi.
- FRESE, E. (1995): Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen, 6. Aufl., Wiesbaden.
- FROMM, E. (1991): Die Furcht vor der Freiheit, 2. Aufl., München.
- GEBERT, D. (1987): Führung und Innovation, in: ZfbF (10), S. 941-951.
- GEBERT, D. (1996): Organization Development, in: WARNER, E. (Hrsg.): International Encyclopedia of Business and Management (4), New York, Sp. 3839-3855.
- GEBERT, D./BOERNER, S. (1995): Manager im Dilemma - Abschied von der offenen Gesellschaft? Frankfurt am Main.
- GEBERT, D./BOERNER, S. (1997): The Open and the Closed Corporation as Conflicting Organizational Paradigms, Paper Presented at the Academy of Management 1997 Meeting, Boston, MA.
- GEBERT, D./BOERNER, S./MATIASKE, W. (im Druck): Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen. Zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO), in: Zeitschrift für Organisationspsychologie.

- KANT, I. (1912): Was ist Aufklärung?, in: DEUTSCHE AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN (Hrsg.), Gesammelte Schriften, Bd. A. A. 8, 40, Berlin - Leipzig.
- KIESER, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: ZfbF (46), S. 199-228.
- KOTTHOFF, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, Mering.
- NEUBERGER, O. (1983): Führen als widersprüchliches Handeln, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (27), S. 22-32.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIEGAND, R. T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden.
- POPPER, K. R. (1980): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 1 u. Bd. 2, 6. Aufl., Tübingen.
- RAWLS, J. (1971): A Theory of Justice, Cambridge, MA.
- ROKEACH, M. (1960): The Open and the Closed Mind. Investigation into the Nature of Belief Systems and Personality Systems, New York, NY.
- SCHEIN, E. H. (1987): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, San Francisco-London.
- SCHELKY, H. (1975): Die Arbeit tun die anderen - Klassenkampf und Priesterherrschaft der Intellektuellen, Opladen.
- STACEY, R. D. (1992): Managing the Unknowable. Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations, San Francisco.
- VOLBERDA, H. W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, in: Organization Science (7), S. 359-374.
- WEBER, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Villingen.