

## **Zur Widersprüchlichkeit und Instabilität personalpolitischer Handlungsmuster im Betrieb - Managementversagen, Panne oder Weisheit?**

Ausgehend von der These, daß auch im Personalbereich Handlungsmuster nicht widerspruchsfrei und stabil, sondern widersprüchlich und instabil sind, wird im nachstehenden Beitrag zum einen zu präzisieren versucht, in welchem Sinne die personalpolitischen Handlungsmuster als gegensätzlich betrachtet werden können. Unter Bezugnahme auf das dilemmatische (nicht dialektische) Verhältnis zwischen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft im Sinne von Karl Popper wird darüber hinaus nach einer Erklärung für die Widersprüchlichkeit und Instabilität personalpolitischer Handlungsmuster gesucht. Zugleich wird zu begründen versucht, inwiefern konträre Handlungsmuster im Sinne eines parallelen Öffnens und Schließens keine Panne darstellen, sondern sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen funktional sind. Eine Auflösung der skizzierten Widersprüche wäre daher weder wünschenswert noch realistisch.

### ***1 Einführung***

Wir kennen ein intelligentes, größeres mittelständisches Unternehmen, das sich im Hinblick auf seine Überlegungen und Praktiken im Bereich des Personalwesens an einigen großen Firmen orientiert und als ersten Schritt ein Unternehmensleitbild formuliert hat. Der Leitbildausarbeitung folgte die Ausarbeitung von Führungsgrundsätzen („Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit“). Diese Führungsgrundsätze wurden in einem dritten Schritt in Form entsprechender Instrumente, des Mitarbeitergesprächs und einer bestimmten Variante der Leistungsbeurteilung im Sinne der Führung durch Zielvereinbarung, zu konkretisieren versucht. In Ergänzung hierzu wird unter Bezugnahme auf das Unternehmensleitbild und die Führungsgrundsätze derzeit an Richtlinien für die Durchführung von Qualitätszirkeln und der Projektgruppenarbeit gearbeitet.

Ein derartiges Vorgehen legt die Hypothese nahe, der gesamte Bereich des Personalwesens sei einschließlich seiner verschiedenen Realisierungsformen und instrumentellen Abstützungen stimmig und weitgehend widerspruchsfrei aus einem Kern von Grundvorstellungen bzw. Zielsetzungen abgeleitet. In Übereinstimmung mit Martin (1996a) und Neuberger (1983) wird diesem Eindruck nachstehend die These gegenübergestellt, daß zumindest die auf der beobachtbaren Ebene erkennbaren personalpolitischen Handlungsmuster z. B. im Bereich der Führung und Zusammenarbeit mitnichten als

stimmig und widerspruchsfrei, sondern im Gegenteil als unstimmig und widersprüchlich zu charakterisieren sind.

In dieser allgemeinen Weise formuliert, ist die Widersprüchlichkeitsthese nicht neu (Udy 1990; Tsui 1990; Aram 1976). Das spezifische Anliegen dieses Beitrags liegt darin, zum einen inhaltlich zu präzisieren, inwiefern hier von Widersprüchlichkeiten auf der Ebene betrieblicher Handlungsmuster gesprochen werden kann. In welchem Sinne stehen bestimmte Handlungsmuster mit anderen in einem widersprüchlichen Verhältnis?

Zum zweiten wird in diesem Beitrag versucht, die Erklärung der beobachtbaren Widersprüchlichkeiten zu präzisieren. Sowohl die inhaltliche Präzisierung der Widersprüchlichkeiten selbst als auch die Erklärung dieser Widersprüchlichkeiten erfolgen dabei in einem einheitlichen theoretischen Bezugsrahmen. Konkret geht es um die von uns schon an verschiedenen anderen Stellen dargestellte (vgl. Gebert/Boerner 1997), auf Karl Popper (1980) zurückgehende Unterscheidung einer offenen von einer geschlossenen Gesellschaft, die die Basis der nachstehenden Überlegungen darstellt.

Es soll versucht werden, den Begründungszusammenhang für den Tatbestand widersprüchlicher Handlungsmuster so explizit zu machen, daß er nicht nur besser hinterfragbar wird, sondern ggf. auch mit anderen konkurrierenden Erklärungsansätzen zur Erklärung ähnlicher Phänomene verglichen werden kann. Zur Veranschaulichung sei die These der Parallelität widersprüchlicher Handlungsmuster an dieser Stelle wie folgt illustriert:

Die neuen Schlagworte der flexiblen dezentralisierten Organisation, die unter anderem gekennzeichnet ist durch eine verringerte Anzahl hierarchischer Ebenen, die Betonung lateraler Kooperation, organisationalen Lernens und offener Grenzen, aber auch ganz andere Maßnahmen wie z.B. das Auflegen von Frauenförderprogrammen können als Annäherung an das Muster der „offenen Gesellschaft“ interpretiert werden. Eine derartige Öffnung wird gerade heute von unterschiedlichen Autoren mit unterschiedlicher Begründung für wichtig erachtet (Sydow 1992a; Daft/Lewin 1993).

*Zeitparallel* finden sich heute jedoch auch Handlungsmuster, die eher dem entgegengesetzten geschlossenen Muster zuarbeiten: Es handelt sich um Bemühungen um die corporate identity und um die Organisationskultur, also um Bemühungen um eine geistige Standortbestimmung, da die Orientierung schwieriger geworden zu sein scheint. In der Führungsforschung hat in den letzten Jahren ebenfalls mit tendenziell geschlossener Ausrichtung die visionär-charismatische bzw. transformationale Führung (Bass/Avolio 1990) für besondere Aufmerksamkeit gesorgt, aber auch der Übergang von der Organisationsentwicklung (Organization Development, OD; vgl. Gebert 1997) zum Business Reengineering (Organization Transformation, OT) sowie die in manchen Firmen wieder auftauchende Freude an Uniformen und ähnliches

mehr deuten *parallel* zu den obigen Öffnungsprozessen auf eine zunehmende Attraktivität des geschlossenen Musters. Wir finden also in Betrieben heute zur gleichen Zeit Handlungsmuster vor, die in erster Annäherung insofern als widersprüchlich bezeichnet werden können, als sie *entgegengerichteten* Grundmustern sozialer Ordnung (der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft) zuarbeiten.

Da diese Muster der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft unterschiedliche *politische* Grundmuster bzw. Wertordnungen reflektieren, sprechen wir auch von *personalpolitischen* Handlungsmustern. Das *personalpolitische* Moment ist darin zu sehen, daß die zu besprechenden Handlungsmuster - auch die, die traditionell hier als „organisational“ ausgerichtet bezeichnet werden - zentral die Strukturierung sozialer Interaktionen, also die Beziehungsstruktur zwischen *Personen* betreffen.

Wieder anknüpfend an das mittelständische Unternehmen fällt noch ein zweiter Sachverhalt auf: Wenn das Unternehmen ein Leitbild formuliert und gleichsam im Sinne einer Politik Grundsätze zu verankern versucht, assoziiert man mit einem solchen Vorgehen auch Stabilität.

Aber auch diese Assoziation muß deutlich relativiert werden: Die *personalpolitischen* Handlungsmuster erweisen sich z. B. im konkreten Kontext der Führung und Zusammenarbeit als instabil und vorübergehend.

Unter etwas anderem Blickwinkel hat in der jüngeren Zeit Kieser (1996) unter dem Stichwort der Moden auf diesen Aspekt Bezug genommen. Im Unterschied zu Kieser, der die Frage aufwirft, inwieweit es sich bei diesen Veränderungen lediglich um Veränderungen auf der rhetorischen Ebene handelt, gehen wir davon aus, daß verschiedene Veränderungen, wie sie etwa in der Studie von Kotthoff (1994) beschrieben werden, nicht nur rhetorischen Charakter haben, sondern objektivierbare Veränderungen implizieren. Abbildbar wiederum in den Kategorien der offenen und geschlossenen Gesellschaft waren im Sinne einer ersten Illustration der zeitlichen Instabilität betrieblicher Handlungsmuster als Antwort auf verkrustete Strukturen in der 68er Phase nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern auch innerbetrieblich Öffnungsprozesse beobachtbar, die sich damals um Begriffe wie mehr Konfliktaustragung, Organisationsentwicklung, Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter und Gewährung von mehr Selbstentfaltungsmöglichkeiten zentrierten. Erst später, nämlich in den 80er Jahren, kamen die neuen Stichworte in die Debatte, die oben zitiert wurden und die eher die Attraktivität des geschlossenen Musters betonen (visionär-charismatische Führung usw.). Auch in bezug auf diese Veränderungen nehmen wir an, daß sie nicht nur rhetorischer Art sind und werten dies entsprechend als eine Veranschaulichung der These, daß *personalpolitische* Handlungsmuster im Fluß sind.

Im Hinblick auf das Konstrukt „Personalpolitik“ ergibt sich insofern folgendes: Personalpolitik reflektiert ein im Fluß befindliches Mischungsverhältnis aus Anteilen entgegengerichteter politischer Grundordnungen (der offenen und geschlossenen Gesellschaft). Die zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene (und beschreibbare) *Konfiguration* einzelner personalpolitischer Handlungsmuster stellt die operationale Ebene des Konstrukts „Personalpolitik“ dar. Eine strikte Trennung personaler und organisationaler Handlungsmuster erscheint dabei weder als möglich noch als sinnvoll.

## ***2 Der allgemeine Bezugsrahmen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft***

Typologisch stellen wir zwei Denkmuster gegenüber, die in Anlehnung an Popper (1980) als offene bzw. geschlossene Gesellschaft bezeichnet werden (s. Abb. 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 Kerngedanke dieses Beitrags gerade in der These, daß beide Muster spezifische Vor- und Nachteile aufweisen (Gebert/Boerner 1995).

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 gerecht zu werden. 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 Abb. 1 dar, auf welche unterschiedlichen grundlegenden Annahmen (Schein 1987) 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 um ein pattern, wobei zwischen den jeweiligen Teilaspekten Wechselwirkungen bestehen (Rawls 1971).

geschlossene Gesellschaft

offene Gesellschaft

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

Abb. 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 Annahmen sind der Abb. 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.

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

Abb. 2: Die Attraktivität und Mühsal der geschlossenen und der offenen Gesellschaft

Das Zulassen von Pluralität (u. a. als Ausdruck eines spezifischen Toleranzverständnisses) und der Versuch, Pluralität und Interessenvielfalt in vernünftiger Form (nämlich rechtsstaatlich gestützt auf demokratischem Wege) abzarbeiten, erweisen sich nicht nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext, sondern 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 Nivelierung usw. umschlagen, so daß den Vorteilen des offenen Musters offenbar spezifische Nachteile parallel laufen. Allgemeiner 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 befreien (Kant 1912), 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 diskutiert (Bellah et al. 1985). Ist diese Orientierungslosigkeit u. a. 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 Sektemitglied 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 Hannah Arendt (1955) als Charakteristik einer „Bewegung“ herausgestellt worden sind.

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, die mitunter in sehr drastischer Weise sichtbar werden: 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 *gleichzeitig* 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 (s. 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 (analog zum volkswirtschaftlichen Modell des abnehmenden Grenznutzens; vgl. Blau 1964) 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. Abb. 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 Hegelsche Philosophie zurückgehende Denkansatz würde eine Illusion aufbauen, die nur auf der Ebene der Mythen eingelöst werden kann (Bischof, 1996). 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 und Kompromissen erfolgt, weshalb auch das Spannungsverhältnis zwischen Offenheit und Geschlossenheit im Kern unaufgehoben verbleibt (Boerner/ Gebert 1997).

Bevor wir diese vier Thesen zur Erklärung widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster in einem sozialen System näher entfalten, sollen im nächsten Schritt zunächst die personalpolitischen Handlungsmuster selbst präzisiert werden, die dem offenen bzw. dem geschlossenen Pol zuzuordnen sind, um so die Frage genauer zu beantworten, inwiefern in Betrieben von widersprüchlichen Handlungsmustern gesprochen werden kann.

### ***3 Die Zuordnung personalpolitischer Handlungsmuster zur offenen und geschlossenen Struktur - Aufweis der Widersprüchlichkeit***

Es lassen sich Handlungsmuster präzisieren, die einerseits Ausdruck, andererseits aber auch Bedingung derjenigen grundlegenden Überzeugungen (Schein 1987) sind, die wir in der Abb. 1 spezifiziert haben. Derartige Handlungsmuster, die damit über die Beeinflussung der Grundannahmen letztlich dem offenen oder geschlossenen Muster zuarbeiten, finden sich in der Abb. 3.

Hypothetisch sind dabei die verschiedenen Handlungsmuster den in der Abb. 1 unterschiedenen Grundannahmen zugeordnet. Die Zuordnung sei an einem Beispiel veranschaulicht: Die Politik moderner Frauenförderungsprogramme unterstreicht die Dimension der Gleichwertigkeit der Menschen; die Etablierung rangspezifischer Casinos betont dagegen die These ihrer Ungleichwertigkeit.

| Bewußtseinsdimensionen: (vgl. Abb. 1.) |     | Förderliche Handlungsweisen/ Instrumente für die offene Gesellschaft  | Förderliche Handlungsweisen/ Instrumente für die geschlossene Gesellschaft   |
|--|-----|---|--|
| voluntaristisch/ deterministisch       | I   | Verfahrensinnovationen, Organisationsentwicklung (OE), Teamentwicklung, Rollenverhandlung   | Betonung von Sachzwängen (technologischer, ökonomischer, biologisch-anthropologischer Art)   |
| Interessenheterogenität/ -homogenität  | II  | Betonung des BetrVG, Konfliktoffenlegung, „interne“ Märkte, Wettbewerb  | Pflege der Human Relations, Symbolische Führung, Weihnachtsfeiern  |
| gleichwertig/ ungleichwertig           | III | Hierarchieverflachung, Ausländerintegration, Frauenförderung, laterale Kooperation  | rangspezifische Casinos, kofferttragende und folienauflegende Assistenten  |
| einzelner/ Kollektiv                   | IV  | Einräumen von Widerspruchsrecht, Gewährung von Freiräumen, entrepreneurship, Selbstorganisation, fraktale Fabrik, Entstandardisierung | Uniformen, Abzeichen, Corporate Identity, Belohnung von Betriebstreue, Ganzheitsplanung, Grenzschließungen                                   |
| irtumsbehaftet/ irtumsfrei             | V   | Beurteilung nach oben, Fehlertoleranz, organizational learning, tolerance of ambiguity  | Expertokratie, visionäre Führung, transformational leadership, Wertdefinitionen von „oben“, Reengineering, organization transformation (OT), |

Abb. 3: Offenheits- und geschlossenheitsförderliche Handlungsmuster in Betrieben

Da Frauenförderungsprogramme einerseits und rangspezifische Casinos andererseits auf entgegengerichtete Wertmuster zielen, sind sie insofern als widersprüchliche personalpolitische Handlungsmuster zu bezeichnen.

Für die Entscheidung, ob bestimmte betriebliche Handlungsmuster in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, ist von Bedeutung, wie

eindeutig die Zuordnung von Handlungsmustern zu dem offenen bzw. geschlossenen Pol gelingt.

Nun sind die Zuordnungen spezifischer Handlungsmuster zu den fünf unterschiedenen Grundannahmen nicht immer eindeutig; auch die Zuordnung einer einzelnen Handlung zum offenen oder geschlossenen Pol ist mitunter problematisch. Von daher sind Differenzierungen erforderlich, die wir am Beispiel der visionär-charismatischen Führung demonstrieren:

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 begründen (Boerner 1994):

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 Sinnggebung ermöglichen, liegt auf der Hand (Burns 1979; Bass/Avolio 1990). 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 Bass/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 Max Weber (1980) zur charismatischen Führung und von Schelsky zur Struktur der Priesterherrschaft (Schelsky 1975) 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 handeln nicht aus Einsicht, sondern im Glauben an den Charismatiker. 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 worden. Insgesamt haben wir die visionär-charismatische Führung als eine geschlossene Praxis eingeordnet. Der Leser könnte einwenden, daß in einigen Fällen (Mahatma Gandhi, Martin Luther King) charismatische Führer in ihrer Zielsetzung letztlich insofern für die offene Gesellschaft gewirkt haben, als sie für Gleichberechtigung, Toleranz und Abbau von Unterdrückung eingetreten sind, so daß die visionär-charismatische Führung doch dem offenen Pol zugeordnet werden müßte. An diesem Punkt sei knapp eine wichtige Differenzierung eingeführt:

Grundsätzlich ist jede Handlung nicht nur durch ihr Handlungsziel (Intention), sondern auch durch die eingesetzten Mittel bzw. den eingesetzten Weg beschreibbar. Sowohl bei dem schon zitierten Gandhi 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 (Mittel) 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. Dieses Beispiel macht deutlich, daß eine Handlung nicht binär 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. Weisen zwei Handlungsmuster sowohl in bezug auf die eingesetzten Mittel als auch in bezug auf das jeweilige Ziel in entgegengerichtete Richtungen, so handelt es sich um einen höheren Grad an Widersprüchlichkeit dieser beiden Handlungsmuster.

Bezieht man diese Unterscheidung zwischen Handlungsweg und Handlungsziel auf jede der in Abb. 1 unterschiedenen Grunddimensionen, so ist dieselbe Handlung (z. B. die visionär-charismatische Führung) - über die Dimensionen gesehen - 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 tendiert. So wie komplexe soziale Systeme in der Realität meist Mischungen aus offenen und geschlossenen Anteilen darstellen, sind nach unserer Sicht auch personalpolitische Handlungen nicht binär als offen oder geschlossen zu kennzeichnen; sie (z. B. die visionär-charismatische Führung) stellen häufig viel

mehr Kombinationen von offenen und geschlossenen Aspekten dar, die nur per saldo überwiegend zum offenen oder geschlossenen Pol tendieren.

Die Widersprüchlichkeit personalpolitischer Handlungsmuster ist damit bezüglich ihrer theoretischen Lokalisierung im Rahmen dieser Modellannahmen einerseits präzisiert, zum anderen aber auch relativiert. Handlungen der spezifizierten Art sind mehr oder weniger widersprüchlich zueinander.

#### ***4 Die Erklärung der Widersprüchlichkeit personalpolitischer Handlungsmuster***

##### **4.1 WIDERSPRÜCHLICHE HANDLUNGSMUSTER ALS ERGEBNIS EINER DOPPELNACHFRAGE - DIE INHALTLICHE PRÄZISIERUNG DER DOPPELNACHFRAGE**

Um die Substanz des Dilemmas nicht nur auf der Handlungs-, sondern auch auf der Zielebene zu präzisieren, ist es nützlich zu prüfen, welche Ziele im Betrieb von wem nachgefragt werden.

Bezugnehmend auf die Abb. 1 gehen wir davon aus, daß die Organisation heute vor allem die Zielkriterien Innovativität und Wandlungsfähigkeit einerseits, andererseits aber auch die Zielkriterien der Stabilität und Handlungsfähigkeit nachfragt. In diesem Sinne meldet die Organisation also eine Doppelnachfrage an und entwickelt insofern ein Interesse nach offener *und* geschlossener Struktur. Das einzelne Individuum hat in analoger Weise einerseits ein Bedürfnis nach Freiheit und Autonomie und andererseits ein Bedürfnis nach Sicherheit, Geborgenheit und Orientierung. Auch das einzelne Individuum fragt also die offene *und* geschlossene Struktur nach.

Insofern läßt sich die Hypothese formulieren, daß in Organisationen einerseits der offenen Organisationskultur zuarbeitende Handlungsmuster beobachtet werden können, da die Organisation Innovativität und Wandlungsfähigkeit und die Person Freiheit nachfragt; andererseits werden gleichzeitig der geschlossenen Organisationskultur zuarbeitende Handlungsmuster beobachtbar sein, da die Organisation parallel Stabilität und Handlungsfähigkeit und die Person Sicherheit, Geborgenheit und Orientierung nachfragt.

Diesen Zusammenhang beschreibt noch einmal anhand einiger zusätzlicher Beispiele die Abb. 4.

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| Betriebliche Handlungsmuster | Dezentralisierung<br>Entfaltung des Einzelnen<br>kritisches Bewußtsein<br><br>Lernen | Bürokratische Kontrolle<br>Unterordnung in das Kollektiv<br>Konsensappelle, „alle-in-einem-Boot“-Philosophie<br>Überwachung und Kontrolle |
| Grundmuster                  | Offener Betrieb  | Geschlossener Betrieb   |
| organisationale Ziele        | Innovativität,<br>Wandlungsfähigkeit,<br>Kreativität                                 | Stabilität, Koordiniertheit,<br>Handlungsfähigkeit,<br>Zuverlässigkeit  |
| individuelle Ziele           | Freiheit,<br>Selbstbestimmung  | Sicherheit,<br>Orientierung   |

Abb. 4: Widersprüchliche Handlungsmuster als Widerspiegelung einer organisationalen und individuellen Doppelnachfrage

In Organisationen finden sich widersprüchliche Handlungsmuster, da die Organisation und die Individuen Zielkriterien verfolgen, deren Einlösung untereinander (mehr oder weniger) widersprüchliche Handlungsmuster voraussetzen. Bei dieser Doppelnachfrage handelt es sich aber nicht um den klassischen Zielkonflikt zwischen den ökonomischen Zielsetzungen des Betriebs und den Bedürfnissen der Person. Das klassische Argument des Widerspruchs zwischen emanzipatorischer Humanisierung einerseits und ökonomischer Rationalität andererseits dürfte in seiner Brisanz für die Erklärung widersprüchlicher Handlungsmuster im Betrieb zumindest rückläufig sein:

Wenn heute in der Kernbelegschaft die Aufgabenkomplexität angereichert ist und die Mitarbeiter nach dem Prinzip der Selbstregulation geführt werden, so stellt dies zumindest eine deutliche Entschärfung des klassischen Konfliktes insofern dar, als damit viele derjenigen Kriterien, die in den 70er Jahren unter dem Stichwort der Humanisierung der Arbeitswelt (Ulich, 1994; Greif 1983; Gaugler/Martin 1979; Fricke/Fricke 1980) in der Bundesrepublik eingeklagt wurden, erfüllt sind. Die historische Besonderheit scheint heute vielmehr die zu sein, daß die Forderung nach humaner Arbeitsgestaltung, wie sie etwa aus der Soziologie (Fricke 1975) und Psychologie (v. Rosenstiel/Weinkamm 1980) vorgetragen wurde, inzwischen sowohl von Ingenieuren als vernünftig erachtet (vgl. Warnecke 1992) als auch von Ökonomen als kostengünstig interpretiert wird (vgl. Wildemann 1992).

In dem Umfang, in dem Organisationen im Zuge der Globalisation und im Zuge der virtuellen Organisation (Scholz 1996) bzw. der grenzenlosen Unternehmung (Picot et al. 1996) zu Innovativität und Wandlungsfähigkeit gezwungen sind, entsteht ein massiver Druck in Richtung auf eine Öffnung der Organisationskultur. In diesem Sinne konnten wir in einer eigenen Studie

zeigen, daß offenere Unternehmen (definiert über die hier vorgetragenen Offenheitskategorien) in der Tat innovationsgeneigter sind, und es ergab sich zugleich, daß diejenigen Unternehmen, die in einem schärferen Wettbewerb stehen, diejenigen sind, die auch eine offenere Organisationskultur aufweisen (Gebert et al., im Druck). Öffnungsprozesse werden also durch verschärften Wettbewerb ausgelöst und durch steigende Innovativität, also steigende Wettbewerbsfähigkeit, verstärkt.

Da die betrieblichen Handlungsmuster, die dem offenen Pol zuarbeiten, nach üblichem Verständnis einer Humanisierung der Arbeit entsprechen, wie sie oben charakterisiert wurde, kann insofern (zuspitzend) die These formuliert werden, daß mit zunehmendem Öffnungsdruck das alte Dilemma zwischen Ökonomie und Humanisierung an Schärfe verliert, während das neue Dilemma zwischen Innovativität und Stabilität an Brisanz gewinnt; worin dieses Dilemma inhaltlich besteht, wird im einzelnen noch zu zeigen sein.

Um Mißverständnisse auszuschließen sei ergänzt, daß andere aktuelle Prozesse in Betrieben, die im weitesten Sinne auch als eine Öffnung interpretiert werden können, wie z. B. eine zunehmende Rationalisierung, natürlich nicht dazu geeignet sind, im Sinne der oben skizzierten Humanisierung zu wirken, weshalb das alte Dilemma nicht als gänzlich aufgehoben betrachtet werden kann.

Unter der Perspektive der Erklärung widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster sei festgehalten: *Eine* Erklärung hierfür liegt darin, daß heute eine Doppelnachfrage nach Innovativität *und* Stabilität besteht, so daß im Interesse der Stabilität geschlossene Strukturen und im Interesse der Innovativität (entgegengerichtete) offene Strukturen nachgefragt werden.

Hiervon ist eine zweite Erklärung zu unterscheiden, die nachstehend behandelt wird.

#### **4.2. WIDERSPRÜCHLICHE HANDLUNGSMUSTER ALS ERGEBNIS EINES ZIELDILEMMAS - DAS GESTALTUNGSPARADOX**

Bezugnehmend auf die Abb. 4 wird das Gestaltungsparadox nachstehend am Beispiel der Dezentralisierungspolitik veranschaulicht:

Vergleichsweise unstrittig ist die These, daß eine Dezentralisierungspolitik und die Förderung der Autonomie der Mitarbeiter die Innovativität des Unternehmens und die Kreativität und Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter eher begünstigt (Gebert 1987a). Genauso unstrittig scheint zu sein, daß dieser Dezentralisierungspolitik Autonomiekosten parallel laufen (Frese 1993), die z. B. in der Gefahr abnehmender Koordiniertheit der Aktionen verschiedener Handlungsträger beschreibbar sind. Ähnlich wird von Volberda (1996) argumentiert,

der betont, daß ein Mehr an innovationsförderlicher Freiheit durch koordinierende Maßnahmen abgefedert werden müsse, da sonst unkoordiniertes Chaos drohe (s. unsere Abb. 2). Insofern bedingt ein höheres Maß an innovationsförderlicher Autonomie ein die Stabilität und Handlungsfähigkeit abstützendes Gegenmoment (vgl. auch Stacey 1992). 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 jedoch zu einer bürokratischen Erstarrung führen, die im Hinblick auf die Bewältigung der heutigen Wandlungsanforderungen (z. B. Globalisation) dysfunktional ist.

Daher läßt sich im Hinblick auf die in der Abb. 2 aufgeführten Ziele 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.

Insofern ergibt sich das Paradox, daß die Förderung des jeweiligen Zielkriteriums seine parallele Begrenzung voraussetzt (Gestaltungsparadox).

Damit ist auch das zweite Argument zur Erklärung der Widersprüchlichkeit innerbetrieblicher Handlungsmuster herausgearbeitet: Selbst dann, wenn *keine* Doppelnachfrage vorläge, die Organisation also nicht parallel das Zielkriterium der Stabilität und Handlungsfähigkeit verfolgen würde, würde die Verfolgung des Zielkriteriums der Innovativität aufgrund der durch die innovationsförderlichen Handlungsmuster freigesetzten Sekundäreffekte die Begrenzung der Innovativität durch die Förderung des entgegengerichteten Zielkriteriums der Handlungsfähigkeit erforderlich machen.

Vor diesem Hintergrund sei an den klassischen Befund der Aston-Gruppe erinnert (Child 1973), der auch von anderen Autoren bestätigt wird (vgl. die Übersicht bei Gebert 1978; Kieser/Kubicek 1992), daß eine positive Korrelation zwischen dem Grad der Dezentralisierung einerseits und dem Grad der Standardisierung/Formalisierung (bürokratische Kontrolle) andererseits besteht. Man beachte die Dynamik des Befundes; der Tatbestand der positiven Korrelation besagt: Je mehr dezentralisiert wird, desto mehr wird bürokratisch kontrolliert. Natürlich sind verschiedene Interpretationen dieses Befundes denkbar. In dieser je mehr - desto - Beziehung könnte sich aber *auch* - in unserem Sinne - genau die Gestaltungsparadoxie abbilden, die oben herausgearbeitet worden ist. Mit anderen Worten: Je mehr Freiheit aufgebaut wird, desto mehr wird dieser Strategie gleichzeitig Freiheitsentzug entgegengestellt. Keines der beiden Handlungsmuster ist *alleine* geeignet, Innovativität oder Stabilität zu fördern. Erst ihre Kombination sorgt für diejenige Ausarierung, die im Hinblick auf das jeweilige Ziel unabdingbar ist (Volberda 1996). Die Erklärung der Widersprüchlichkeit betrieblicher Handlungsmuster



betonte im ersten Argument die Doppelnachfrage: Organisationen fragen Innovativität *und* Stabilität nach und benötigen damit offene *und* geschlossene Strukturen, die, zumindest von ihrer Intentionalität her, widersprüchlich zueinander sind. Widersprüchlichkeiten wären damit vielleicht ein Ärgernis, das aber nicht vermeidbar ist. Die zweite Erklärung der Widersprüchlichkeit besagt, daß die Förderung des immer dominierender werdenden Ziels der Innovativität die parallele Begrenzung der Innovativität durch die Förderung des entgegengerichteten Ziels der Handlungsfähigkeit erforderlich macht. Die Widersprüchlichkeit ist unter dieser Perspektive nicht nur ein Ärgernis, sondern stellt vielmehr, positiv gewendet, im Sinne der Austarierung eine Problemlösung dar.

Und genau an diesem Punkt ist auch der Begriff des Dilemmas wohl angebracht: Das Dilemma besteht darin, daß die Verfolgung des einen Ziels die Berücksichtigung des mit diesem Ziel inkompatiblen Gegenzieles verlangt.

Vor diesem theoretischen Hintergrund sei noch knapp auf die weiteren Beispiele der Abbildung 4 eingegangen. Vereinfacht lautet die zentrale These: Betriebe sind zum einen aufgrund der Doppelnachfrage und zum anderen aufgrund des Gestaltungsparadox nicht offen *oder* geschlossen, sondern - natürlich mit je unterschiedlicher Schwerpunktsetzung - offen *und* geschlossen. Im Sinne einer Illustration dieser These wird noch einmal auf die schon zitierte Studie (Gebert et al., im Druck ) bezug genommen.

Die in dieser Untersuchung befragten Personen (N = 361) sollten in standardisierter Form kennzeichnen, in welchen Hinsichten sie ihre Abteilung (bzw. Sparte oder Niederlassung) als eher offen bzw. als eher geschlossen einstufen. Dabei ergaben sich Hinweise, die man im Sinne der These des Erfordernisses parallelen Öffnens und Schließens interpretieren kann:

Die Befragten kennzeichnen ihr jeweils eingestuftes soziales System einerseits insofern als tendenziell offen, als der einzelne durchaus Entfaltungschancen habe und auch „Außenseiter“ (z. B. Mitarbeiter mit einer anderen Nationalität und politischen Überzeugung) Karrierechancen haben. Dasselbe soziale System wird von den Befragten *zugleich* aber als eines gekennzeichnet, das in der geschlossenen Richtung Unterordnung in das Kollektiv verlangt (Zurückstellen persönlicher Ziele zugunsten des Ganzen). Mit anderen Worten: Entfaltung: ja; aber mit gleichzeitiger Begrenzung dieser Entfaltung (bzw. umgekehrt).

Ein anderes Beispiel: Die Befragten charakterisieren ihr soziales System als eines, in dem kritisches Bewußtsein durchaus erwünscht ist bzw. das Gegenteil, also eine eher kritiklose Verehrung von Führungskräften, eher als verpönt gilt. Dasselbe soziale System wird aber zugleich als eines beschrieben, in dem in der geschlossenen Richtung deutliche Konsensappelle („Wir

sitzen alle in einem Boot“) zu vernehmen sind. Ähnlich charakterisieren die Befragten die fokussierte Abteilung (bzw. Sparte oder Niederlassung) einerseits dahingehend, daß Lernen stattfindet und auch notwendig sei; gleichzeitig wird aber dasselbe soziale System als eines charakterisiert, das in der geschlossenen Richtung eher - lernbehindernd - durch Überwachung und Kontrolle gekennzeichnet ist (Gerade im Hinblick auf das organisationale Lernen besteht nach Shapira (1997b) die fatale Tendenz, daß als Ausdruck hoher Risikoaversion und absichernder Strategien im Sinne der geschlossenen Strukturen nur das Eintreten von Fehlern, aber nicht die Nicht-Ausschöpfung vorhandener Chancen beachtet wird; wir belohnen also nicht Risikofreude, sondern Risikomeidung - und dies stützt nicht „Lernen“).

Die genannten Beispiele der Abb. 4 vermitteln zusammenfassend den Eindruck, daß die Betriebe nicht schematisiert auf einer Skala von 1 bis 5 dargestellt - in allen Aspekten den Kompromißwert „3“ ansteuern, sondern sich vielmehr um *paralleles* Öffnen und Schließen insofern bemühen, als in demselben Subsystem bezüglich bestimmter Aspekte die eher offene Seite mit der Ausprägung „2“ und bezüglich anderer Aspekte eher die geschlossene Seite mit der Ausprägung „4“ gelebt wird. Entfaltung, kritisches Bewußtsein und Lernen: ja; dieses alles aber nur in der Begrenzung durch die parallele Forcierung der Unterordnung in die Gemeinschaft usw.

### ***5 Zur Instabilität widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster***

Widersprüchliche Handlungsmuster sind zum einen instabil, da die Organisation auch auf Veränderungen in der Umwelt reagiert. Steigt z. B. der Wettbewerbsdruck, so werden sich die Mischungsverhältnisse aus offenen und geschlossenen Strukturen im Sinne einer Intensivierung der Öffnungsprozesse verschieben. Derartige Neumischungen sind in der Bundesrepublik Deutschland im Rahmen der Deregulierungspolitik z. B. bei der Deutschen Bahn AG bzw. bei der Telekom und der Deutschen Post AG zu beobachten.

Umweltbedingt können sich auch neue Formen betrieblicher Öffnungsprozesse entwickeln. Im Zuge wiederum der wettbewerbsbedingten Notwendigkeit, die Betriebszeiten den Nachfragezeiten der Kunden anzupassen, kommt es etwa im Dienstleistungsbereich zu spezifischen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung. Da damit dem einzelnen ein Mehr an Zeitsouveränität ermöglicht wird und die Arbeitszeit damit auch stärker individualisiert werden kann, können Arbeitszeitflexibilisierungsprogramme als Öffnungsstrategie bezeichnet werden. In dem Maße, wie mit derartigen Liberalisierungen aber andererseits Einschränkungen persönlicher Freiheit verbunden sind (indem z. B. eine Erfassung und Kontrolle der flexibilisierten Arbeitszeiten eingeführt wird), finden wiederum Schließungsprozesse statt.

Wettbewerbsbedingt kommen insofern auch neue, bisher nicht bekannte Formen betrieblicher Öffnungsstrategien hinzu, denen ebenso neue Schließungsbewegungen folgen; auch im qualitativen Sinne sind insofern die widersprüchlichen Handlungsmuster instabil.

Völlig unabhängig von Veränderungen in der Umwelt, also selbst dann, wenn sich in der Umwelt nichts verändert, reagiert die Organisation aber auch auf Veränderungen in sich selbst, womit dieser Denkansatz an die Theorie der Selbstregulation anschlussfähig wird (Kirsch 1992). Hier liegt der zweite Erklärungsansatz für die Instabilität widersprüchlicher betrieblicher Handlungsmuster:

Aus organisationaler Sicht entfalten Dezentalisierungsprozesse objektiv eine eigene Dynamik in dem Sinne, daß im Verlaufe der Zeit z.B. Koordinationseinbußen beobachtbar werden. Werden die inhärenten, aber erst allmählich deutlicher werdenden diffusen Kräfte einer Dezentalisierungspolitik manifest, so beginnt bereits die Oszillation in die Gegenrichtung, nämlich die Neubelebung zentralistischer Strukturen. Der Rezentralisierungsprozeß stellt damit keine Antwort auf Umweltbedingungen, sondern eine Antwort auf Veränderungen dar, die auf der betriebsinternen Ebene liegen und auch vom Betrieb selbst verursacht sind.

Die als Folge der stärkeren Zentralisierung zu erwartenden Erstarrungsprozesse unterliegen ebenfalls einer Art von Latenzperiode bzw. Inkubationszeit, werden also nicht sofort sichtbar. Erst wenn der Problemdruck eine bestimmte Intensität erreicht hat, werden die objektiv bereits seit längerer Zeit ablaufenden Entwicklungen auch subjektiv von den verantwortlichen Entscheidern wahrgenommen, worauf dann wiederum Flexibilisierungsprogramme eingeleitet werden und der Kreislauf in veränderten qualitativen Ausprägungen von neuem beginnt.

Da Öffnungsprozesse im Verlaufe der Zeit Nachteile erzeugen (Abb. 2), die als Verlust der Güter der geschlossenen Strukturen zu interpretieren sind, ist mit einer Intensivierung von Öffnungsprozessen - im Längsschnitt betrachtet - das spätere Einsetzen einer verstärkten Nachfrage nach geschlossenen Strukturen bereits mehr oder weniger vorgezeichnet. Die zweite (selbstregulatorische) Erklärung der Instabilität widersprüchlicher Handlungsmuster ergibt sich damit aus dem dilemmatischen Spannungsverhältnis, in dem offene und geschlossene Muster zueinander stehen.

## ***6 Zusammenfassung und offene Fragen***

a. Im ersten Schritt wurden Grundannahmen und Ziele inhaltlich spezifiziert, die für das Muster der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft kennzeichnend sind (Abb. 1). Vor diesem Hintergrund wurden im zweiten Schritt personalpolitische Handlungsmuster dann als „widersprüchlich“ qualifiziert,

wenn sie von ihrer Intention und/oder von den eingesetzten Mitteln her gesehen zeitgleich das offene und geschlossene Muster repräsentieren bzw. zeitgleich dem offenen und dem geschlossenen Muster (also entgegengerichteten politischen Ordnungen) zuarbeiten (Abb.3).

b. Zur Erklärung der (mehr oder weniger) widersprüchlich zueinander stehenden Handlungsmuster wird zum einen auf eine *organisationsseitige* Doppelnachfrage (Abb. 4) verwiesen. Organisationen fragen Innovativität und Stabilität bzw. Wandlungsfähigkeit und Handlungsfähigkeit und damit offene und geschlossene Strukturen nach. Als Erklärung widersprüchlicher Handlungsmuster ergibt sich unabhängig von der organisationalen Doppelnachfrage darüber hinaus das Gestaltungsparadox: Aufgrund der sich entfaltenden Negativeffekte von Öffnungsprozessen (Abb. 2) bedingt die Öffnung zum Zwecke der Förderung der Innovativität die gleichzeitige Aktivierung des mit diesem Muster inkompatiblen Gegenmusters. Zur Erklärung wird darüber hinaus auf eine *personenseitige* Doppelnachfrage Bezug genommen; die Person fragt Sicherheit/ Geborgenheit und Freiheit/Autonomie nach.

c. Die Instabilität widersprüchlicher betrieblicher Handlungsmuster wird zum einen durch Reaktionen der Organisation auf die Umwelt erklärt. Zum zweiten sind die betrieblichen Handlungsmuster im Fluß, da die Organisation immer wieder auf die von ihr selbst gesetzten Fakten reagiert und in diesem Sinne das dilemmatische Spannungsverhältnis zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster (selbstregulativ) abarbeitet. Verschiebungen des Verhältnisses der jeweiligen positiven zu den negativen Effekten bedingen Verschiebungen in der Nachfrage nach offenen und geschlossenen Strukturen und damit auch Verschiebungen der sichtbaren Konfiguration der Personalpolitik.

d. Unter der Perspektive der Funktionalität widersprüchlicher personalpolitischer Handlungsmuster wurde zum einen herausgestellt, daß die Widersprüchlichkeit in Form parallelen Öffnens und Schließens (als Reaktion auf das Gestaltungsparadox) einerseits von herausragender Bedeutung für die Innovativität ist, die heute wesentlich über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet. Zum anderen ist die Strategie des parallelen Öffnens und Schließens für das Zielkriterium der Stabilität und Handlungsfähigkeit des Betriebes bedeutsam, da auf diesem Wege Balanceakte eingeleitet bzw. Gegenpuffer aufgebaut werden, um dysfunktionalen Pendelschlägen und Eskalierungseffekten entgegenzuwirken. Diese Argumentation hat ihre Parallele auf der individuellen Ebene, da das Anbieten von Freiheitsgraden ohne Sicherheitsnetze bedrohlich und das Anbieten von Sicherheit ohne Emanzipationspotentiale als lähmend erlebt werden kann.

Im Fazit bedeutet dies, daß sich die hier diskutierten Widersprüchlichkeiten personalpolitischer Handlungsmuster sowohl auf der organisationalen

als auch auf der individuellen Ebene als tendenziell funktional erweisen. Eben deswegen sind sie auch, wie in einigen Beispielen illustriert wurde (Abb. 4), in der Realität beobachtbar.

e. Es versteht sich von selbst, daß im Hinblick auf den hier vorgetragenen Gedankengang verschiedene Fragen offen bleiben. Vor allem ist die Frage interessant, welche alternativen Erklärungsansätze für die beschriebenen Widersprüchlichkeiten denkbar sind. Vielleicht ließe sich eine spezifische Form der Balance zwischen offenen und geschlossenen Mustern bzw. eine bestimmte Form der Widersprüchlichkeit zwischen diesen beiden Mustern etwa auch aus machttheoretischer Sicht begründen. Spezifische Mischungsverhältnisse bzw. Ausprägungen widersprüchlicher Handlungsmuster könnten als eingefrorene Kompromisse (früherer) politischer Verhandlungsprozesse interpretiert werden, wobei die beteiligten Akteure jeweils über spezifische Machtpotentiale verfügten. Ein derartiger machttheoretischer Ansatz wäre allerdings allein nicht hinreichend, da er nur den Tatbestand des Kompromisses, aber nicht die inhaltliche Substanz des jeweiligen Kompromisses zu erklären imstande wäre.

Des weiteren könnte man zur Erklärung von Widersprüchlichkeiten in einem sozialen System auch auf die früheren situationstheoretischen Ansätze zurückgreifen. Auch hier wurde bereits die Parallelität bürokratischer und liberaler Strukturen in ein und demselben Unternehmen beschrieben und zu erklären versucht. Wesentliche Unterschiede des situationstheoretischen Denkmusters zu unserer Argumentationsfigur liegen aber zum einen darin, daß in situationstheoretischen Ansätzen vergleichsweise enger lediglich auf spezifische Aspekte der Führung und Organisation abgehoben wird, und zum anderen darin, daß die diesbezügliche Variabilität in ein und demselben Unternehmen einseitig als Reaktion auf Umweltbedingungen erklärt wird, während wir ergänzend und vor allem den Aspekt der Selbstregulation betont haben.

Es ist also nicht auszuschließen, daß es alternative Erklärungsansätze für zumindest ähnlich definierte Phänomene gibt. Nach unserem Eindruck liegt der spezifische Vorzug des hier vorgetragenen Denkansatzes jedoch u.a. darin, daß er im Prinzip offen ist, gesellschaftliche, betriebliche und individuelle Prozesse miteinander in einem gemeinsamen Bezugsrahmen abzubilden. Genau dies könnte aber auch in wissenschaftlicher Hinsicht die Schwäche dieser Denkfigur ausmachen, da die Verzahnung individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Prozesse eine in den Wirkungsmechanismen forschungsstrategisch kaum noch bewältigungsfähige Komplexität aufbaut, worunter der Erklärungs- und Vorhersagewert dieses Ansatzes leiden könnte.