

Krisenmanagement durch Vertrauen?

Zur Problematik betrieblicher Öffnungsprozesse in ökonomisch schwierigen Situationen

Diether Gebert und Sabine Boerner

1. Einführung - Öffnungsprozesse unter veränderten Vorzeichen

Öffnungsprozesse werden in der Bundesrepublik Deutschland spätestens seit den 68er Jahren diskutiert, wobei sich diese Öffnung auf mehreren Ebenen vollzog. Auf der gesellschaftlichen Ebene ging es um eine Verlebendigung demokratischer Prozeduren, auf der betrieblichen Ebene wurden die Förderung des Dialogs mit den Vorgesetzten und auf der individuellen Ebene die Selbstbefreiung und Nachreifung der Person betont. Während im Zentrum dieser Öffnungsprozesse überwiegend normative Beweggründe standen, liegt der Öffnungsdynamik heute dagegen im wesentlichen ein ökonomischer Imperativ zugrunde. Die heutigen Ansatzpunkte der Öffnungsdynamik zentrieren sich auf der gesellschaftlichen Ebene um Prozesse der Deregulierung und um Prozesse der Transformation von ehemaligen Behörden in marktorientierte Unternehmen; auf der betrieblichen Ebene dominieren im Rahmen der neuen Öffnungsdynamik Themen wie das organisationale Lernen, die virtuelle und grenzenlose Unternehmung (Picot u.a., 1996) sowie Prozesse der Dezentralisierung und Enthierarchisierung (Warnecke, 1992; Wildemann, 1992). Auf der individuellen Ebene geht es nicht mehr um Themen der Emanzipation, sondern stärker um Fragen wie Burnout, Streß- und Krisenbewältigung (Streich, 1994).

Diese Themenverschiebungen spiegeln wider, daß sich der Motor der Öffnungsdynamik auf allen drei Ebenen in qualitativer Hinsicht verändert hat. Speziell für den betrieblichen Bereich scheint zu gelten, daß den Unternehmen zur Bewältigung eines sich verschärfenden Wettbewerbs mehr Innovativität abverlangt wird, was seinerseits verstärkt Öffnungsprozesse voraussetzt (Gebert u.a., in Druck).

Diese in ökonomischer Hinsicht kritischer gewordene Lage fällt zugleich in eine Zeit, in der sich der gesellschaftliche Kontext zusätzlich in einer anderen Hinsicht verändert hat: Ging es in den 70er Jahren unter anderem um die Bewältigung des *Wertewandels* (vgl. v. Rosenstiel, 1986; Klages, 1984), so steht heute stärker die Frage eines erfolgreichen Umgehens mit

**Von normativ zu
ökonomisch
bedingten Öff-
nungsprozessen**

**Betriebliche
Öffnungsprozesse im Kontext
verstärkten ökonomischen und
sozialen Wandels**

Wertedefiziten, Orientierungslosigkeit und *Werteerosion* im Vordergrund (Honneth, 1994; Beck, 1986; Nipperdey, 1988). Betriebliche Öffnungsprozesse finden heute insofern in einer veränderten ökonomischen *und* soziologischen Lage statt. Aus diesem veränderten (und schwieriger gewordenen) sozio-ökonomischen Kontext ergeben sich Rückkoppelungen auf die Gestaltung betrieblicher Öffnungsprozesse.

Vertrauen: notwendig und zugleich gefährdet

Betriebliche Öffnungsprozesse setzen ein Klima gegenseitigen Vertrauens voraus, um von den Beteiligten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung erlebt zu werden. Die zentrale These unseres Beitrags lautet, daß durch den veränderten sozio-ökonomischen Kontext heute die Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen in Unternehmen gerade in einer Situation gefährdet sind, in der aus betriebswirtschaftlicher Sicht Öffnungsprozesse zur Förderung der Innovativität und damit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit besonders wichtig sind.

Im nachstehenden Beitrag wird zunächst nach einer inhaltlichen Klärung dessen, was im engeren Sinne unter „Öffnung“ verstanden wird, dargelegt, in welcher Hinsicht das Management von Öffnungsprozessen ohnehin problematisch ist. Anschließend wird herausgearbeitet, inwiefern die Voraussetzungen für ein Klima des Vertrauens heute gefährdet sind und insofern als Folge des veränderten sozio-ökonomischen Kontextes zusätzliche Akzeptanzbarrieren gegenüber Öffnungsprozessen zu erwarten sind. Im zweiten Hauptteil des Beitrags werden Anforderungen an das Management formuliert, um unter den heutigen Bedingungen Vertrauen aufzubauen und damit Öffnungsprozesse primär als eine Herausforderung zu vermitteln. Dabei wird auf strukturelle Paradoxien verwiesen, die nicht aufzulösen sind und mit denen das Management von Öffnungsprozessen heute in besonderem Maße konfrontiert ist.

2. Ausgangslage für das Management

2.1 Struktur und Dynamik von Öffnungsprozessen

Das hier gemeinte Verständnis von „Öffnung“ läßt sich am besten durch die nachstehende Abbildung illustrieren.

geschlossene Gesellschaft			offene Gesellschaft	
<i>A. Die anthropologische Dimension</i>				
Stabilität, Vorausschaubarkeit	I. deterministisch	↔	voluntaristisch	Prinzip Hoffnung, Innovation
<i>B. Die soziale Dimension</i>				
II. Vorherrschend ist				
Harmonie	Interessenhomogenität	↔	Interessenheterogenität	Pluralität
III. Die Menschen sind				
stabiles Rollengefüge	ungleichwertig	↔	gleichwertig	Chancengleichheit
IV. Schutzbedürftig ist				
Sicherheit, Ordnung	das Kollektiv	↔	der einzelne	Individualität, Freiheit
<i>C. Die erkenntnistheoretische Dimension</i>				
Eindeutigkeit, Sinn	V. irrtumsfrei	↔	irrtumsbehaftet	Toleranz, Lernen

Abb. 1: Grundannahmen der offenen und geschlossenen Gesellschaft und ihre Konkretisierung

Typologisch werden zwei Denkmuster gegenübergestellt, die in Anlehnung an Popper (1980) als offene bzw. geschlossene Gesellschaft bezeichnet werden. Unter „Öffnung“ wird nachstehend ein Prozeß verstanden, den ein Betrieb durchläuft, wenn er sich in seinen Einstellungen, Denk- und Handlungsmustern entlang der fünf Dimensionen dem offenen Pol annähert.

Eine grundlegende Unterscheidung zwischen dem Denken der offenen und der geschlossenen Gesellschaft¹ besteht darin, ob die soziale Realität

Öffnung und Schließung

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

Merkmale offener und ge- schlossener Ge- sellschaften

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 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).

Attraktivität und Mühsal offener und geschlosse- ner Muster

Die für die weiteren Ausführungen zentralen Thesen 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. Eine *erste* These lautet, daß wir die offene Gesellschaft nicht umsonst bekommen, sondern hierfür Preise zu bezahlen haben, und zwar sowohl auf der individuellen als auch auf der betrieblichen und der gesellschaftlichen Ebene.

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 (Gebert u.a., 1995).

geschlossene Gesellschaft		offene Gesellschaft	
+	-	+	-
a.) statisch: Stabilität Vorausschau- barkeit/ Orientierung	Rigidität Erstarrung	1 Prinzip Hoff- nung Innovation Flexibilität	Instabilität/ Chaos Verantwortung Scheitern Opportunismen
b.) dynamisch: Aufgehen in ei- ner Bewegung, Geborgenheit	Gleichschalt- ung, Verlassen- heit	Aufklärung/ Bildung	Machergläu- bigkeit, Unzu- frie- denheit
Harmonie, Bestätigung, Vertrauen	Stillstand, Infantilisierung Manipulier- barkeit, Abschottung	2 Pluralität, Entwicklungs- potential schöpferische Spannung	Streit/ Konflikte, Transaktions- kosten, Mißtrauen
Differenzier- ung	Diskriminier- ung, Herr und Knecht, Hierarchie	3 Chancengleich- heit, Gleich- behandlung	Nivellierung
Äußere Sicher- heit/ Ordnung	Zwang, Terror/Totali- tarismus	4 Individualität, Freiheit/Auto- nomie	Egoismen, Einsamkeit, Anarchie
Eindeutigkeit/ Gewißheit, Sinn	Dogmatik, Ideologie	5 kritische Ratio- naliät, Toleranz, Lernfähigkeit	Beliebigkeit, Orientierungs- losigkeit 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) abzuarbeiten, erweisen sich nicht nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext, sondern auch im betrieblichen Alltag als mühselig und mit hohen Transaktionskosten belastet. Individualität und Freiheit können im gesamtgesellschaftlichen Kontext in Egoismus und Anarchie, Toleranz in Beliebigkeit und Orientierungslosigkeit, Chancengleichheit in Nivellierung usw. umschlagen, so daß den Vorteilen des offenen Musters spezifische Nachteile parallel laufen. Allgemeiner formuliert scheint zu gelten:

**Die offene Ge-
sellschaft hat
ihren Preis**

Kosten der offenen Gesellschaft erhöhen die Attraktivität der Schließung

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* 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:

Geschlossene Strukturen bieten Sinn und Orientierung

Speziell in westlichen Gesellschaften wird seit einiger Zeit das Problem zunehmender Orientierungslosigkeit lebhaft diskutiert (Bellah u.a., 1985). Ist diese Orientierungslosigkeit u.a. eine systematische Widerspiegelung spezifischer 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 Sektenmitglied 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.

Schattenseiten der Schließung

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 - alles dies sind bekannt gewordene Ereignisse, 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 Gesell-

schaft als auch die geschlossene Gesellschaft sind 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). Da wir von einer Doppelnachfrage ausgehen, folgt, daß wir - dies ist die *dritte* zentrale These - in der Realität (auf der gesellschaftlichen, betrieblichen und familiären Ebene) immer Mischungen der beiden Sozialordnungen vorfinden werden, wobei dieses Mischungsverhältnis auf Grund der antagonistischen Beziehung zwischen diesen beiden Polen immer im Fluß befindlich ist.

Wenn oben von einem Management von Öffnungsprozessen gesprochen wurde, so ist damit vor diesem Hintergrund der Versuch gemeint, das ohnehin im Fluß befindliche Mischungsverhältnis absichtlich zugunsten des offenen Pols zu verschieben.

Aus dieser Gedankenführung ist bereits ableitbar, worin zumindest ein zentrales Dilemma besteht, mit dem der Manager konfrontiert ist, wenn er Öffnungsprozesse fördern möchte: Das Dilemma besteht darin, daß sich Öffnungsprozesse gemäß der zweiten These mit dem Verlust der Vorteile des geschlossenen Musters verbinden. Ein erfolgreiches Öffnungsmanagement impliziert insofern ein erfolgreiches Verlustmanagement (Gebert u.a., 1997). Vor diesem Hintergrund sind Öffnungsprozesse *ohnehin*, unabhängig von dem jeweiligen sozio-ökonomischen Kontext, schwierig zu managen. Das Verlustproblem sei nachstehend an einigen Beispielen illustriert:

Viele Firmen versuchen heute im Bereich der Führung den Übergang von einer zentralistischen, inhaltlichen Fremdregulierung zu einer dezentralen Selbstregulierung und Selbstorganisation zu bewerkstelligen. Bekanntlich ist die Gewährung von Autonomie aber nicht für jedermann der Aufbruch in die langersehnte Freiheit, sondern für den einen oder anderen auch bedrohlich. Der Mitarbeiter verliert die Sicherheit von Orientierung gebenden und die Verantwortung abnehmenden Vorgaben; Tendenzen zur Rückdelegation sind Widerspiegelung dieser Furcht vor der Freiheit (Fromm, 1991).

Diese Furcht vor der Freiheit, konkretisiert etwa als die Angst, im Rahmen der neu zugestandenen Selbständigkeit eigene Wege zu gehen, ist des öfteren bei Führungskräften der ehemaligen DDR beobachtet worden, die vergleichsweise abrupt mit den eher marktwirtschaftlich-dezentralen Führungsstrukturen konfrontiert wurden (Frese u.a., 1994; Altschuh/Schulz-

**Parallelität
offener und
geschlossener
Muster**

**Öffnung heißt:
mit Verlust um-
gehen**

**Furcht vor der
Freiheit**

Angst vor Verantwortung

Gambard, 1993). Als Widerspiegelung des Übergangs von eher kollektivistischen zu eher individualistischen Grundorientierungen (vgl. Abb. 1) wird von Führungskräften der ehemaligen DDR im übrigen immer wieder beklagt, daß die frühere Kollegialität und Solidarität verlorengegangen sei und heute vor allem die Erfahrung von Vereinzelung dominiere.

Angst vor der neuen Führungsrolle in offenen Mustern

Aus der Sicht des Mitarbeiters können sich Öffnungsprozesse also z.B. über die erfahrenen Orientierungs- und Kollegialitätsdefizite als verlustreich erweisen. Öffnungsprozesse können aber auch für den Vorgesetzten selbst zu einer Bedrohung werden. So kann z.B. der Aufbruch in das Öffnungsmuster der dezentralen Selbstregulation für den bisher „Führenden“ Verlust implizieren: Die neue Rolle als Förderer dezentraler Selbstregulation ist zumindest zunächst konturenloser, abstrakter und (aus der Sicht des Führenden) subjektiv auch substanzloser. Sein bisheriges Selbstverständnis als Berater (wenn nicht Steuermann) wird prinzipiell in Frage gestellt, da das neue Prinzip ein „Loslassen“ impliziert. Daß sich ein derartiger Rollenwechsel bei einer in die gegenteilige Richtung sozialisierten Persönlichkeit mit einer Identitätskrise verbinden kann, dürfte einfühlbar sein.

Angst vor dem Verlust von Autorität

Des weiteren impliziert Öffnung auch eine prinzipiell andere Beziehung zum Geführten. In dem hier gemeinten Öffnungsverständnis gilt das Prinzip der grundsätzlichen Irrtumsbehaftetheit allen Denkens natürlich auch im Hinblick auf den Vorgesetzten, so daß, von unten nach oben innerhalb der Hierarchie gesehen, nicht mehr einfach nur Loyalität, sondern kritische Loyalität zunehmend bedeutsam wird. Es dürfte unstrittig sein, daß auch diese Öffnung entlang der erkenntnistheoretischen Dimension (Abb. 1) für den Vorgesetzten aus seiner Sicht die Gefahr von Autoritätsverlust einschließt und damit zu einer Bedrohung werden kann.

Umgang mit eigener und fremder Angst

Zusammenfassend heißt dies, daß Verschiebungen der Mischungsverhältnisse zum offenen Pol sowohl für den Führenden als auch für den Geführten problematisch werden können, so daß der Manager im Rahmen von Öffnungsprozessen mit der eigenen Angst, aber auch mit der Angst seiner Mitarbeiter umzugehen lernen muß.

Einschränkend sei ausdrücklich darauf hingewiesen, daß Öffnungsprozesse nicht nur „Bedrohung“ aufbauen. Aus der Abb. 2 folgt, daß Öffnungsprozesse außer Verlust auch Gewinn implizieren. Öffnungsprozesse ermöglichen im Verlauf der Zeit die Freilegung der Vorzüge des offenen Musters, die nichts anderes darstellen als den (allmählichen) Verlust der Nachteile des geschlossenen Musters. Genau in dieser Entwicklung liegt die entscheidende Chance des Öffnungsmanagements.

Trotzdem wird der Manager jedoch vor allem zu Beginn von Öffnungsprozessen *auch* mit dem Verlustproblem umzugehen haben, da die Be-

drohtheitsempfindungen eine zentrale Barriere aufbauen können: Unter Bedrohung sinken die Chancen wechselseitigen Vertrauens. Gerade aber Vertrauen stellt das entscheidende Medium jedes Öffnungsprozesses dar. Versteht man unter Vertrauen die Bereitschaft, bei anderen die Einhaltung von Spielregeln vorauszusetzen, obwohl dies nicht gesichert ist (vgl. Sydow, 1992) bzw. definiert man (noch enger) Vertrauen über das Kriterium der Anhebung der eigenen Verwundbarkeit (Deutsch, 1976), so implizieren weitgehende Öffnungsprozesse zumindest zu Beginn wechselseitige Vertrauensvorschüsse:

Der Mitarbeiter muß sich z.B. darauf verlassen können, daß er bei einem Fehler im Rahmen seiner neuen Selbständigkeit nicht in unfairer Weise bestraft wird. Er muß sich auch darauf verlassen können, daß die von ihm so gemeinte kritische Loyalität von seinem Vorgesetzten nicht als persönliche Kritik interpretiert wird. Der Vorgesetzte muß sich umgekehrt darauf verlassen können, daß es der Mitarbeiter bei der kritischen Loyalität beläßt und es ihm nicht um Bloßstellung des Vorgesetzten geht. Der Vorgesetzte muß sich auch darauf verlassen können, daß der Mitarbeiter im Rahmen seiner neuen Selbständigkeit und Freiheit keinen unfairen Kompetenzraub begeht.

Pointierter formuliert: Öffnungsprozesse implizieren nicht nur wechselseitig Vertrauensvorschüsse (Krell, 1988); erste Öffnungsschritte *sind* ein Vertrauensvorschuß, und exakt an dieser Stelle zeigt sich das Paradox: in einer (zumindest anfänglich) partiell noch bedrohlichen Lage soll gleichzeitig Vertrauen gezeitigt werden.

Diese paradoxe Situation bedeutet, daß der für den Öffnungsprozeß konstitutive Vertrauensvorschuß gerade *durch* die Öffnung gefährdet wird, da Öffnungsprozesse Verlusterfahrungen implizieren, die über ihren bedrohlichen Charakter die Bereitschaft zum Vertrauensvorschuß absenken. Daraus ergibt sich die folgende, für den weiteren Beitrag entscheidende Konsequenz: Wenn der unabdingbare Vertrauensvorschuß im Zuge von Öffnungsprozessen ohnehin schon unter ungünstigen Kontextbedingungen steht, gilt umso mehr, daß ein von der Person dennoch „gewagter“ Vertrauensvorschuß positiv verstärkt werden muß (Zündorf, 1986). Wird der „gewagte“ Vertrauensvorschuß dagegen negativ sanktioniert, so wird die Bedrohlichkeit der Situation noch gesteigert und der Öffnungsprozeß abgebrochen. Exakt an dieser Stelle zeigt sich nun auch die Bedeutung des sozio-ökonomischen Kontextes, auf den im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Vertrauen und Vertrauensvorschüsse

Paradox: Vertrauen entwickeln in einem bedrohlichen Umfeld

Fragilität von Öffnungsprozessen gerade am Anfang

2.2 Öffnungsprozesse in sozio-ökonomisch kritischer Lage

Die Akzeptanz von Öffnungsprozessen kann also nicht einfach vorausgesetzt werden; sie ist vielmehr davon abhängig, ob ein Management der beschriebenen paradoxen Situation gelingt, was generell, unabhängig vom sozio-ökonomischen Kontext, nicht einfach sein dürfte. *Zusätzlich* ist der sozio-ökonomische Kontext zu bedenken. Dieser Kontext beeinflusst den Öffnungsprozeß insofern, als in sozio-ökonomisch günstiger Lage die Bedingungen für ein Vertrauensklima besser sind als in sozio-ökonomisch schwierigen Situationen. Im günstigen Fall kann der sozio-ökonomische Kontext einen Puffer für Öffnungsprozesse darstellen, im ungünstigen Fall dagegen eine *zusätzliche* Barriere. Dieser Zusammenhang wird im folgenden anhand der Abb. 3 erläutert.

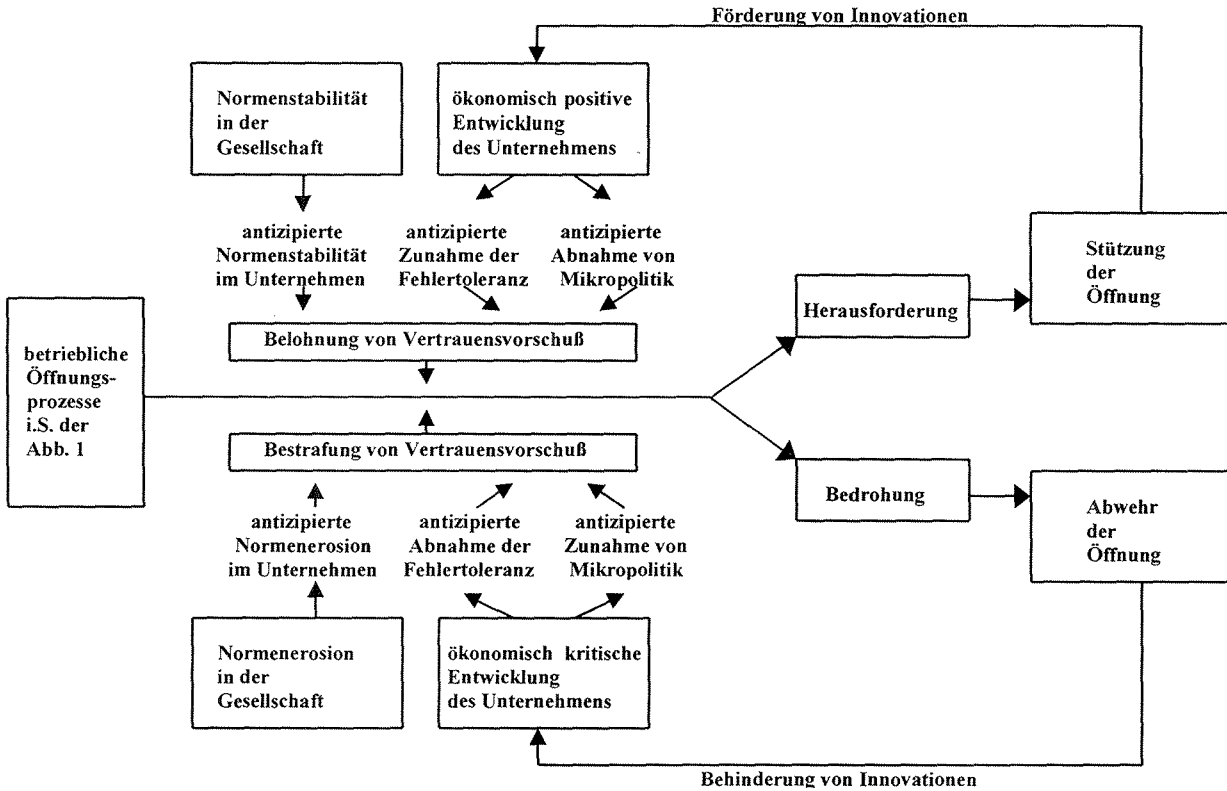


Abb. 3: Akzeptanz betrieblicher Öffnungsprozesse – Bedingungen und Effekte

Einfluß der sozioökonomischen Bedingungen auf die Öffnungsprozesse von Organisationen

Bei hinreichender Normenstabilität in der Gesellschaft und einer ökonomisch positiven Entwicklung des Unternehmens steigt die Chance dafür, daß ein geleisteter Vertrauensvorschuß belohnt bzw. nicht enttäuscht wird, so daß der weitere Öffnungsprozeß im Zuge des sich verstärkenden Vertrauens immer deutlicher als Herausforderung und Chance wahrgenommen wird, was den Öffnungsprozeß stützt. Für den Fall einer ausgeprägten Normenerosion in der Gesellschaft und unter der Randbedingung einer ökonomisch ungünstigen Entwicklung des Unternehmens ergeben sich dagegen Voraussetzungen, aufgrund derer der geleistete Vertrauensvorschuß eher enttäuscht wird, so daß als Folge (über eine sich entwickelnde Mißtrauensspirale) die Bedrohlichkeit des Öffnungsprozesses so weit zunimmt, daß der Öffnungsprozeß unter Umständen abgebrochen wird.

Die Abb. 3 beinhaltet zusätzlich die These, daß eine Stützung der Öffnungsprozesse über die Förderung von Innovationen eine ökonomisch positive Entwicklung des Unternehmens eher verstärkt, während umgekehrt eine Abwehr der Öffnungsprozesse über die Behinderung von Innovationen eine in ökonomischer Hinsicht ohnehin kritische Lage des Unternehmens eher noch verschlechtert. Auf diese These werden wir noch gesondert eingehen. Zunächst wird auf die in der Abb. 3 vorgelagerte Dynamik eingegangen, also die Frage behandelt, in welchem Sinne bzw. *wodurch* der sozio-ökonomische Kontext die Chancen für einen erfolgreichen Vertrauensvorschuß eher verstärkt oder eher beeinträchtigt.

(1) Normenstabilität bzw. -erosion

Herrscht innerhalb der Gesellschaft ein hinreichendes Maß an Normenstabilität, so wird der Mitarbeiter auch innerhalb des eigenen Unternehmens davon ausgehen, daß die zentralen bisherigen Wertmuster sich zwar vielleicht inhaltlich verändern mögen, aber weiterhin von allen geteilt werden. Auch innerbetrieblich ist dann die Welt insofern noch verläßlich, was die Bereitschaft zum Vertrauensvorschuß erleichtert. Anders sieht es in Zeiten gesellschaftlicher Normenerosion aus. Hier besteht die Gefahr, daß über eine Pluralisierung der Normen und einen entsprechend abnehmenden Wertekonsens in der Gesellschaft eine Labilisierung dessen stattfindet, was man unter den „guten Sitten“ versteht. Auch unabhängig von der jeweiligen ökonomischen Lage ist unter diesen Randbedingungen eher damit zu rechnen, daß im gesellschaftlichen Kontext Spielregeln verletzt und juristische Grauzonen ausgenutzt werden. Die Welt wird insofern bedrohlicher. Die zentrale These lautet nun, daß die Führungskraft für den Fall deutlicher Normenerosion in der Gesellschaft zunehmend mehr befürchtet, daß diese im gesellschaftlichen Kontext beobachtbare Normenerosion demnächst auch sein eigenes Unternehmen mit berühren könnte.

Gesellschaftliche Normenerosion führt auch in Unternehmen eher zu Verunsicherungen

Diese Befürchtung dürfte besonders plausibel sein, wenn sich das Unternehmen zugleich auch in einer ökonomisch angespannten Lage befindet. In dieser Konstellation hören Führungskräfte möglicherweise davon, daß andere Führungskräfte (z.B. im Rahmen der Auftragsgewinnung) auf Geschäftsmethoden zurückgreifen, die sich unter Umständen bereits im Vorfeld der Wirtschaftskriminalität bewegen. Da von derartigen Fällen vergleichsweise häufig in den Zeitungen berichtet wird, ist es für die Führungskraft mehr als naheliegend, sich die Frage zu stellen, ob und wann die in der unternehmensexternen Welt beobachtbare Labilisierung der „guten Sitten“ auch das eigene Unternehmen erfaßt, ob und wann sich also analoge Regelverletzungen auch im unternehmensinternen Verkehr ausbreiten beginnen.

Als besonders eindringliches Beispiel sei in diesem Zusammenhang auf die derzeitige Situation in Osteuropa verwiesen, wo die Umbrüche im Zuge des Transformationsprozesses zu einer Normenerosion in einer gleichzeitig schwierigen ökonomischen Lage beitragen. So berichten speziell Führungskräfte in einem ehemaligen Staatsbetrieb in Moskau, daß sich im Zuge eines fundamentalen Verfalls der einstigen „guten Sitten“ in erschreckendem Maße zweifelhafte Geschäftspraktiken und Mißtrauen im Unternehmen ausbreiten (Boerner/Gebert, 1997).

Die Normenerosion in der Gesellschaft stützt also die Befürchtung einer entsprechenden Normenerosion im Unternehmen. Sinkt insofern das Mindestmaß an voraussetzendem Fairplay, so wird ein Vertrauensvorschuß im Unternehmen subjektiv zu sträflichem Leichtsinne. Vertrauensvoraussetzende Öffnungsprozesse werden damit zu einem Risiko, so daß der Öffnungsprozeß durch taktierendes Abwarten eher gebremst wird.

(2) Ökonomisch günstige bzw. ungünstige Entwicklung des Unternehmens

Die jeweilige ökonomische Lage des Unternehmens ist für die Frage, ob ein Vertrauensvorschuß eher belohnt oder bestraft wird, ebenfalls von großer Bedeutung. Die ökonomische Lage vermittelt sich dabei über zwei verschiedene und voneinander unabhängige Mechanismen in eine Vergrößerung oder Verkleinerung der Chancen für einen Vertrauensvorschuß (vgl. Abb. 3): Die Bereitschaft zum Vertrauensvorschuß wird geringer, wenn im Unternehmen einerseits die Fehlertoleranz abnimmt und andererseits Anzeichen von Mikropolitik zunehmen.

- *Fehlertoleranz*

In einer ökonomisch günstigen Situation des Unternehmens wird der Mitarbeiter z.B. eher dazu bereit sein, die ihm übertragenen Entscheidungsvollmachten auch eigenständig auszuschöpfen und insofern Vertrauen zu zeigen: Da Fehler bzw. Pannen im Rahmen der eigenverantwortlichen

**Vertrauen kann
riskant sein**

**Einfluß der
Unternehmens-
situation auf die
Öffnungs-
prozesse**

**Wahrnehmung
und Bewertung
von Fehlern
korreliert mit
dem Unterneh-
menserfolg**

Ausschöpfung von Entscheidungskompetenzen in Zeiten guter ökonomischer Entwicklung von den vorgesetzten Instanzen tendenziell weniger gewichtet werden (da das Unternehmen in Zeiten des Wachstums einzelne Fehler eher verkraften kann), wird ein Fehler, sofern er eintritt, in Zeiten wirtschaftlichen Wachstums vermutlich weniger scharf (negativ) sanktioniert. Der Mitarbeiter macht damit die entscheidende, seine weitere Bereitschaft zu einem Vertrauensvorschuß stabilisierende Erfahrung, daß sein Vertrauensvorschuß in der Tat berechtigt war, weil negative Sanktionen ausbleiben.

Genau umgekehrt sieht es für den Fall einer ökonomisch ungünstigen Entwicklung aus. Da es dem Unternehmen schlechter geht, wird derselbe Fehler von den vorgesetzten Instanzen kritischer bewertet, da das Unternehmen meint, sich in dieser Lage keine Fehler mehr leisten zu können. Folglich steigt die Wahrscheinlichkeit für negative Sanktionen, und es sinkt entsprechend die Bereitschaft, den einmal gewagten Vertrauensvorschuß noch einmal zu wiederholen.

Darüber hinaus ist zu bedenken, daß bestimmte Öffnungsprozesse in einer ökonomisch ungünstigen Lage eine andere objektive Funktion übernehmen und damit auch ein neues emotionales Vorzeichen erhalten; dies läßt sich am Beispiel der Öffnung über den Mechanismus der dezentralen Selbstregulation veranschaulichen: Die dezentrale Selbstregulation dient in Wachstumsphasen u.a. der Freisetzung unternehmerischen Handelns und der Innovativität. In ökonomisch kritischen Phasen dient dieselbe Politik der dezentralen Selbstorganisation aber unter Umständen *zugleich* einer Rationalisierungszielsetzung, die insofern ermöglicht wird, als dezentrale Selbstregulationen zentrale Regulierungsprozesse in erheblichem Umfang ersetzen können (Warnecke, 1992; Wildemann, 1992). Da die Öffnungspolitik der dezentralen Selbstregulation in einer ökonomisch angespannten Lage insofern objektiv und damit auch subjektiv im Erleben der Manager zu einer Rationalisierungsstrategie werden kann, fragen sich die Manager natürlich entsprechend, ob und wann sie von dieser Strategie selbst betroffen werden. Die abnehmende Fehlertoleranz fällt also in eine Zeit zunehmender Freistellungen. Daß die abnehmende Fehlertoleranz in diesem Kontext zu einer *fundamentalen* Bedrohung wird, die den Manager eher zu taktierender Anpassung und zu taktierendem Nichtstun als zu einem Vertrauensvorschuß veranlaßt, versteht sich von selbst. Öffnungsprozesse werden damit eher gebremst.

**Taktisches Ver-
halten des Ma-
nagements**

- Mikropolitik

Die ökonomische Lage des Unternehmens ist zusätzlich insofern bedeutsam, als sich z.B. mit einer ökonomisch ungünstigen Lage eher eine Zunahme von Mikropolitik verbindet, die ihrerseits einen Vertrauensvor-

schuß eher erschwert. Der Grund für die Zunahme von Mikropolitik (Neuberger, 1995) liegt darin, daß in wirtschaftlich angespannter Lage Verteilungskonflikte, also Nullsummenspiele, in ihrer Häufigkeit und Intensität zunehmen. Im Rahmen der Auseinandersetzungen um knappe Güter wie Arbeitsplatz, interessante Funktionen, Budget usw. steigt in der Regel das Mißtrauen. Da Mißtrauen die Neigung zu Mikropolitik verstärkt und umgekehrt die Mikropolitik auch wiederum das Mißtrauen verstärkt (Gebert, 1995), wird nicht eine Vertrauensspirale (Krystek u.a., 1993), sondern eine Mißtrauensspirale aufgebaut, in der nicht offene und authentische Kommunikation, sondern Taktieren, Bluffen und Pokerspiel dominieren. In ökonomisch kritischen Situationen steigt also über die Zunahme von Verteilungskonflikten die Wahrscheinlichkeit dafür, daß betriebliche Situationen als kompetitiv und nicht als kooperativ wahrgenommen werden, so daß der Mut zum Vertrauensvorschuß nicht größer, sondern kleiner wird. Spiegelbildlich gilt, daß in ökonomisch günstigerer Entwicklung die Häufigkeit von Nullsummenspielen abnimmt, weil Verteilungskonflikte vergleichsweise seltener auftreten. Damit steigen die Chancen dafür, daß die Häufigkeit von Positiv-Summen-Spielen zunimmt (in denen also die Erfahrung gemacht wird, daß der Gewinn des einen umso größer ist, je größer auch der Gewinn des anderen ist), und dafür, daß die unternehmerische Situation nicht als kompetitiv, sondern als kooperativ wahrgenommen wird und entsprechend die Bereitschaft zum Vertrauensvorschuß steigt.

Zusammenfassend kann insofern gezeigt werden, *warum* unter der Randbedingung einer Normenerosion in der Gesellschaft und einer ökonomisch ungünstigen Entwicklung des Unternehmens die Chancen zu einem Vertrauensvorschuß eher sinken, die Öffnungsdynamik tendenziell also eher als Bedrohung wahrgenommen wird, während unter umgekehrten Vorzeichen einer gesellschaftlichen Normenstabilität und einer ökonomisch positiven Entwicklung des Unternehmens die Chancen für einen Vertrauensvorschuß steigen und der Öffnungsprozeß damit eher als Herausforderung und Chance erlebt wird.

Es sei noch knapp auf die entscheidende Rückkoppelung dieser Prozesse auf den ökonomischen Erfolg eingegangen (vgl. Abb. 3). In dem Maße, wie Öffnungsprozesse nicht abgewehrt, sondern gestützt werden, verbessern sich selbstverstärkend die Bedingungen für eine positive ökonomische Entwicklung des Unternehmens, weil die Innovativität des Unternehmens ansteigt (Bollinger, 1983; Gebert u.a., in Druck). Kommt es zu Produkt- und Verfahrensinnovationen bzw. werden die Produkte billiger und besser respektive die Verfahren und Prozesse schneller, so kann das Unternehmen insgesamt effektiver und effizienter agieren und steigert damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Öffnungsprozesse begünstigen

**Mikropolitik im
Gefolge von
Verknappung
erzeugt Miß-
trauen**

**Positive Spirale
von Öffnung,
Vertrauen und
Erfolg**

dabei die produkt- und verfahrensbezogene Innovativität eines Unternehmens in vielfacher Weise. Über eine konsequente Dezentralisierungspolitik steigt der Mut zum eigenen Experiment und zum Beschreiten neuer Wege. Über die Förderung einer (Vertrauen voraussetzenden) offenen Kommunikation steigt der Mut zur Streitkultur, zum Widerspruch und zur kritischen Loyalität, ohne die innovative Impulse überhaupt nicht entstehen und auch keine Chance haben, in das politische Feld der Führungsspitze vorzudringen. Für den Fall, daß der Öffnungsprozeß aufgrund der Verstärkung eines geleisteten Vertrauensvorschlusses als Herausforderung und Chance begriffen wird, wird insofern im Sinne der Abb. 3 eine positive Wirkungsspirale freigesetzt, die sich selbst verstärkt.

**Negative Spirale
von Schließung,
Mikropolitik
und Mißtrauen**

Wird dagegen über die antizipierte Normenerosion im Unternehmen, die antizipierte Abnahme der Fehlertoleranz und die antizipierte Zunahme von Mikropolitik der Öffnungsprozeß zu einem bedrohlichen Vorgang, so kommt es zu einer Abwehr der Öffnung, und die Person zeigt als Coping-behavior (Lazarus, 1991) eine Nachfrage nach geschlossenen Strukturen, die sich in den bekannten Mechanismen äußert: Man sieht zunehmend mehr Rückdelegation nach oben, Rezentralisierungen der Entscheidungsvollmachten gegenüber hierarchisch nachgeordneten Instanzen, vorauseilenden Gehorsam und Anpassung statt kritischer Loyalität sowie vor allem Handlungsverzicht, um keinen erkennbaren Fehler zu machen.

Da letzteres dann tendenziell auf allen hierarchischen Ebenen gilt, wird man davon ausgehen können, daß Unternehmen in ökonomisch schwierigen Lagen eher zu geschlossenen Strukturen tendieren, womit genau in dem Umfang, in dem die Abwehr der Öffnung bzw. die Förderung der Schließung die Freisetzung von Innovativität behindert, die ökonomisch kritische Lage des Unternehmens nicht verbessert, sondern noch weiter verschlechtert wird.

**Krisen neigen
zur Selbstver-
stärkung**

Ein Unternehmen, das sich in einer ökonomisch angespannten Lage befindet, vergrößert danach also seine Schwierigkeiten, wenn es die für die Innovativität erforderlichen Öffnungsprozesse abwehrt. Diese These kann mißverstanden werden und bedarf eines Kommentars. Es ist nicht gemeint, daß Öffnung per se aus einer ökonomisch angespannten Lage wieder herausführt. Die Erfahrung zeigt vielmehr, daß gerade in angespannten Lagen geschlossene Strukturen funktional sein können. Geschlossene Strukturen sind dann z.B. insofern bedeutsam, als klare und von der Führungsspitze unterstützte Ziele erkennbar sein müssen, und es muß darüber hinaus die Umsetzung der strategischen Ausrichtung sichtbar bzw. mit hinreichender Konsequenz vorangetrieben werden. Letzteres kann sehr wohl implizieren, daß vorübergehend Freiheitsgrade einzelner Entscheidungsträger eingeengt und Diskussionsprozesse abgebrochen werden müssen. In einer ökonomisch angespannten Lage sind insofern Orientie-

Öffnung und Schließung der Krisenstrategie

zung gebende und die Entscheidungsfähigkeit abstützende geschlossene Strukturen funktional, und damit wäre die Folgerung richtig, daß inhaltlich diejenigen Öffnungsprozesse abzuwehren wären, die die Sicherstellung von Orientierung und Entscheidungsfähigkeit gefährden. *Zugleich* benötigt man aber, um aus der angespannten Lage herauszukommen und um das Hineinschlittern in eine Krisenverschärfung zu unterlaufen, eine Vielzahl innovativer und kreativer Impulse auf der dezentralen Ebene, und eben dies setzt Öffnungsprozesse voraus. Insofern wird nicht für eine Strategie der Nur-Öffnung, sondern für eine Strategie der parallelen Öffnung *und* Schließung plädiert. Bezogen auf die obige These gilt also einschränkend, daß nicht die Abwehr von Öffnung an sich, sondern die Abwehr der *innovationsspezifischen* Öffnungsprozesse die ökonomisch angespannte Lage des Unternehmens eher verschärft statt entschärft.

Vor diesem Hintergrund werden im nächsten Abschnitt einige Überlegungen zur Frage angestellt, was das Management tun kann, um gerade auch in einer sozio-ökonomisch angespannten Lage, die für die heutige Bundesrepublik kennzeichnend sein dürfte, die Chancen für einen Vertrauensvorschuß zu erhöhen, um letztlich also die innovationsspezifische Öffnungsdynamik abzustützen.

3. Anforderungen an das Management - die Unterstützung von Vertrauen

Über das abnehmende Fairplay, die abnehmende Fehlertoleranz und die zunehmende Mikropolitik ergeben sich Bedingungen, die man im Sinne von Bischoff (1996) als Schwächung der äußeren Geborgenheit bezeichnen könnte. Für die erfolgreiche Bearbeitung derartig komplexer Problemmuster gibt es keine Rezepte; man kann aber über Optionen nachdenken, die zu einer Entschärfung der Problemlage beitragen könnten. Eine solche Handlungsoption sei am Beispiel des Auftretens von Mikropolitik im Kontext der Zunahme von Verteilungskonflikten erläutert.

Ob Verteilungskonflikte Mißtrauen aufbauen und bedrohlich werden oder nicht, hängt nicht nur von dem Tatbestand des Verteilungskonflikts an sich ab, sondern auch von der Weise des Umgehens mit diesem Verteilungskonflikt: Im Sinne einer typologischen Gegenüberstellung läßt sich ein Willkürprinzip von einem Legitimitätsprinzip unterscheiden. Im Rahmen des Willkürprinzips gilt, daß die von den Mitarbeitern eines Betriebes nachgefragten Güter nicht nach festgelegten Regeln, sondern abhängig vom momentanen Willen des Vorgesetzten und seiner „Gnade“ vergeben werden. Das Gegenprinzip der Legitimität qua Verfahren (Luhmann, 1984) besagt dagegen folgendes:

Beispiel: Verteilungskonflikte

Legitimität von Konfliktrege- lungsverfahren

Nicht zur Bewältigung konkreter Verteilungskonflikte in der Gegenwart, sondern zur besseren Handhabung zukünftiger Konfliktpotentiale erarbeiten die Führungskräfte zum einen selber die Regeln und Kriterien, nach denen in der späteren Zukunft die knappen Güter innerhalb eines Betriebes verteilt werden sollen. Zum zweiten muß eine Instanz geschaffen werden, die für alle Führungskräfte transparent werden läßt, daß man auch tatsächlich im Sinne dieser Regeln verfährt. Bei Vorliegen beider Bedingungen schreiben die Mitglieder eines Betriebes diesem Verfahren Legitimität bzw. Fairneß zu. Ist letzteres der Fall, so steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, daß in der Zukunft auch der Verlierer eines Verteilungskonflikts das für ihn negative Verfahrensergebnis akzeptiert, da er dem Verfahren, das zu diesem Ergebnis führte, Legitimität bzw. Fairneß zuschrieb. In diesem Fall würde aus den zunehmenden Verteilungskonflikten nicht notwendigerweise steigendes Mißtrauen im Unternehmen folgen. Die heute viel diskutierte Mikropolitik ist vor diesem Hintergrund eben nicht zwingend (unvermeidlich) und überall, wie von Neuberger (1995) angenommen wird. Unter der Randbedingung „Legitimität qua Verfahren“ dürfte die Wahrscheinlichkeit mikropolitischer Aktionen vielmehr zumindest niedriger ausgeprägt sein (Gebert, 1995).

Dieses für das Funktionieren offener Gesellschaften grundlegende Prinzip (Rawls, 1971) scheint auch im Betrieb eine Strategie darzustellen, die tendenziell vertrauensstiftende und insofern die obige Mißtrauensproblematik entschärfende Effekte haben kann (Bierhoff, 1992; Müller, 1997). Gegenstand derartiger Regulierungen können aber nicht nur die Regelungen für Budget-Verteilungen, sondern auch die Regeln sein, nach denen innerbetrieblich Stellen besetzt werden: So wäre es bereits ein Fortschritt, wenn z.B. der Typ A, in der Streßforschung durch eine hohe Neigung zum Rivalisieren bekannt geworden (Friedmann/ Rosenmann, 1977), bei gleicher fachlicher Qualifikation im Rahmen von Stellenbesetzungen das Nachsehen hätte, da er durch seine ausgeprägte Neigung, Situationen nicht als kooperativ, sondern als kompetitiv zu definieren, immer wieder neu Mißtrauen aufbaut, also das für die Öffnungsprozesse erforderliche Vertrauenskapital zerstört.

Leitlinien zur Vermeidung interner Nor- menerosion

Da in unserem Modell (vgl. Abb. 3) der abnehmende Vertrauensvorschuß nicht nur als ein Produkt der ökonomischen Lage des Unternehmens, sondern auch als eine Folge der gesellschaftlichen Normenerosion interpretiert wurde, könnte man im Sinne einer Förderung des Vertrauensvorschusses zusätzlich darüber nachdenken, ob und wie im Unternehmen der Gefahr der innerbetrieblichen Normenerosion begegnet werden kann. Man kann sich in diesem Zusammenhang vorstellen, daß im Unternehmen ein Katalog der „guten Sitten“ formuliert wird, um das Problem der gesamtgesellschaftlichen Normenerosion zumindest im eigenen Hause etwas

abzumildern. In der amerikanischen Literatur (vgl. Paine, 1994) finden sich Hinweise zur Frage, wie derartige Regelwerke formuliert sein müssen, um einen hinreichenden Grad an Akzeptanz und Verbindlichkeit zu erreichen. Dabei hat vermutlich schon der Beschluß zu einem solchen Vorgehen eine positive Signalwirkung.

Als eine weitere Quelle der abnehmenden Vertrauensbereitschaft unter ökonomisch ungünstigen Randbedingungen wurde vorher die Befürchtung einer abnehmenden Fehlertoleranz herausgestellt. Muß der Mitarbeiter in der Tat damit rechnen, daß für den Fall des Eintretens von Fehlern im Rahmen der Inanspruchnahme der ihm übertragenen Eigenverantwortlichkeit deutliche negative Sanktionen folgen werden, so wird der innovationsbedeutsame Öffnungsprozeß im Keim erstickt. Da der Mitarbeiter die „korrigierende Erfahrung“ benötigt, daß ein Vertrauensvorschuß, also eine Risikoübernahme im Rahmen des eigenen Handelns, angstfrei möglich ist, kommt es unter der Perspektive der Fehlertoleranz darauf an, daß Fehler nicht nur auf der Ebene verbaler Bekenntnisse, sondern *tatsächlich* toleriert werden. Dies wiederum setzt voraus, daß das Management Fehler als unabdingbaren Preis (Shapira, 1997) innovationsförderlicher Selbständigkeit begreift und insofern nicht mehr die (alte) Zielrichtung ausgibt, Fehler zu vermeiden, sondern die (gegenteilige, neue) Zielrichtung formuliert, Chancen nicht unausgeschöpft zu lassen.

**Entwicklung
einer toleranten
„Fehlerkultur“**

Um die Bereitschaft zur Risikoübernahme bzw. zum Vertrauensvorschuß anzuheben, könnte man ergänzend speziell zu Beginn des Öffnungsprozesses Regeln vereinbaren, die sich auf die Handhabung besonders komplizierter Situationen beziehen. Derartige Regeln können sich auf konkrete Anlässe für Rücksprachen mit dem Vorgesetzten beziehen, können aber auch inhaltliche Empfehlungen sein, welche Gesichtspunkte in komplizierten Situationen im Sinne einer Checkliste vor einer Entscheidung zu überprüfen sind. Derartige Regelwerke können dem Mitarbeiter Unsicherheit nehmen und Orientierung geben und insofern seine Bereitschaft zum Vertrauensvorschuß vergrößern. Eine derartige Strategie, das Risiko der neuen Freiheiten durch sensibel formulierte Regelwerke abzufedern, würde darüber hinaus auch zugleich Ängste vorgesetzter Instanzen abpuffern. Für vorgesetzte Instanzen verbindet sich das Prinzip der dezentralen Selbstregulation häufig vor allem mit der Wahrnehmung eines erhöhten Delegationsrisikos, so daß über ein entsprechendes Regelwerk auch das Risiko des Vorgesetzten, zu schnell oder zu weitgehend oder zu bedingungslos delegiert zu haben, minimiert wird.

**Spielregeln
vereinbaren**

Zusammenfassend entsteht insofern der Eindruck, daß die Führungskraft selbst in der ungünstigen Lage einer gesamtgesellschaftlichen Normenerosion und in einer ökonomisch kritischen Entwicklung des eigenen Unternehmens nicht ohne jegliche Handlungsoptionen dasteht. Die skizzierten

Überlegungen geben zumindest Richtungen an, in denen der Manager zu einer Entschärfung der Problemlage dadurch beiträgt, daß er letztlich die Chancen für einen Vertrauensvorschuß erhöht. Dabei sind allerdings Grenzen zu beachten, auf die nachstehend mit Nachdruck eingegangen werden soll.

4. Die dilemmatische Struktur des Öffnungsmanagements

Viele der unter Abschnitt 3 skizzierten Überlegungen haben einen gemeinsamen Engpaß. Dieser Engpaß liegt darin, daß aufgrund der partiellen Inkompatibilität offener und geschlossener Strukturen Schließungsstrategien, die in der Absicht durchgeführt werden, die Risiken von Öffnung abzupuffern, Gefahr laufen, auch die erstrebten Vorzüge der Öffnung abzuschwächen. Dies sei nachstehend erläutert.

Regelwerke zur Begrenzung des Delegationsrisikos können zwar negative Erfahrungen mit Öffnungsprozessen abwenden. So hat man in der Tat in der Empirie des öfteren festgestellt (vgl. Child, 1973), daß mit zunehmender Dezentralisierung innerhalb einer Organisation die Intensität der bürokratischen Kontrolle (das schriftliche Ausarbeiten von führungsbezogenen Regelwerken) ebenfalls anwächst. Diese Strategie, die Freiheit zu unterstützen, indem man sie zugleich begrenzt (Volberda, 1996), ist aus der Sicht der Reduzierung von Bedrohungen durchaus stimmig, doch birgt sie auch neue Risiken: Die Strategie der bürokratischen Regelwerke stellt eine Orientierung gebende und Unsicherheiten absorbierende Schließungsstrategie dar und gefährdet damit natürlich die Freisetzung der erhofften Vorzüge des Öffnungsprozesses. Formuliert man die Normen und Regelwerke, die sich auf die Nutzung der Freiräume beziehen, in vergleichsweise ausdifferenzierter Form (und nur dann erfüllen die Regeln den Zweck der Orientierung und Unsicherheitsabsorption), so ist dies zwar im Sinne des Bedrohungsmanagements funktional; zugleich aber wird die Chance und die Neigung zum Experimentieren und Innovieren und zum Beschreiten eigener Wege im Netzwerk von Regeln erstickt. Diese Form der Problemlösung erzeugt somit zugleich *neue Probleme*. Aus dilemmatheoretischer Sicht besteht die Schwierigkeit demnach darin, die im Zuge der Öffnungsprozesse freigesetzten Schwierigkeiten durch paralleles Schließen zu begrenzen, *ohne* die Freisetzung der erhofften Vorzüge des Öffnungsprozesses im Kern zu torpedieren. Der Manager muß hier Gratwanderungen vollziehen, deren Angemessenheit im übrigen meist erst im nachhinein feststellbar ist.

Genauso janusköpfig muß die Strategie der Legitimität qua Verfahren bewertet werden. Speziell bei der Erarbeitung von Fairneß-Katalogen droht ebenfalls ein Dilemma: Derartige Regelformulierungen dürften auf der theoretischen Ebene im Sinne ihrer Unsicherheitsabsorption und Ver-

**Dilemma:
Regelwerke
tendieren auch
zur Bürokrati-
sierung**

**Gratwanderung
zwischen
Öffnung und
Schließung**

läßlichkeitsförderung Maßnahmen darstellen, die spätestens dann zu einem Problem werden, wenn diese Regelwerke nicht in liberalem Geist, sondern unter dem dogmatischen Diktat der political correctness verfaßt werden. In diesem Fall würde die anvisierte Öffnung dadurch torpediert, daß das Fairplay nicht durch eine rein prozedurale Abstützung zu erreichen versucht würde, sondern auf inhaltliche Festlegungen ausgedehnt wird, die entweder das Ergebnis der Verhandlungen ex ante bestimmen oder auf die Teilnehmer einen hohen Konformitätsdruck ausüben, der die Bandbreite möglicher Ergebnisse von vornherein in dogmatischer Weise beschneidet. Die Option, im Sinne der Leitidee der Legitimität qua Verfahren selbstbindende Regeln zu formulieren, hat insofern Chancen, aber auch Grenzen.

**Dilemma:
Prozeduren
dehnen sich auf
Inhalte aus**

Beide Beispiele zeigen, daß es nicht nur um das Ziel geht, die Chancen für einen Vertrauensvorschuß zu erhöhen, um so den Öffnungsprozeß eher als Herausforderung und Möglichkeit erlebbar werden zu lassen. Die entscheidende Schwierigkeit besteht darin, daß alle diese Bemühungen konzeptionell als Dilemmamanagement begriffen werden müssen. Die Führungskraft muß immer mit der Möglichkeit leben, daß die Sicherheit gewährenden und den Vertrauensvorschuß abstützenden Schließungsstrategien die erwünschten Vorzüge des Öffnungsprozesses beeinträchtigen könnten, so daß sie letztlich immer aus dem Blickwinkel eines vermutlich späteren Saldos heraus ihre Maßnahmen gestalten muß.

**Management im
Dilemma**

Dieses Problem, daß sich die Maßnahmen im Zuge des Öffnungsprozesses wechselseitig konterkarieren können, sei an einem letzten Beispiel illustriert.

Man könnte (noch einmal Bezug nehmend auf die Abb. 2) die antizipierte Normenerosion im Unternehmen, die antizipierte Abnahme der Fehlertoleranz und die antizipierte Zunahme von Mikropolitik als Stressoren interpretieren und insofern zur Unterstützung der Bereitschaft zum Vertrauensvorschuß generell die Erfahrung von social support empfehlen. Es gilt als empirisch belegt, daß die Erfahrung von social support in bedrohlichen Situationen die Beanspruchung senkt (vgl. Gebert, 1981). Social support vermittelt sich seinerseits über die Erfahrung von Wertschätzung und Zuneigung. Was liegt also näher als die Förderung von social support, um die Bedrohlichkeiten im Rahmen der Öffnungsprozesse abzufedern?

Aber auch hier gilt die Gefahr, daß über derartige Schließungsprozeduren zwar die Bedrohlichkeit ab-, aber neue Probleme aufgebaut werden. Das neue Problem besteht im wesentlichen darin, daß die für die Innovativität wichtige Streitkultur in der emotionalen Nähe von social support auf der Strecke bleiben kann. Es ist nicht einfach, Streitkultur und Harmonie zugleich zu ermöglichen (vgl. Milliken u.a., 1996). Die für die Wettbe-

**Beispiel: Streit-
kultur vs. Har-
monisierung**

werbsfähigkeit und Innovativität wichtige Streitkultur kann sich offenbar mit Verletzungen verbinden, und deswegen weichen Unternehmen, die nicht im Wettbewerb stehen, eher in die harmonischeren geschlossenen Strukturen aus (vgl. Gebert u.a., in Druck).

Widersprüchlichkeit als Kernelement der Führungsrealität

Auch an diesem Beispiel der Streitkultur wird demnach wiederum das Kernparadox deutlich, mit dem der Manager konfrontiert ist, nämlich zwei schwer miteinander verträgliche Welten untereinander auszutarieren. Die Gestaltung von Öffnungsprozessen erweist sich als ein Vorgang, der Führungskräfte tendenziell mit Widersprüchen konfrontiert und insofern als dilemmatisch bezeichnet werden kann. Da es offenbar nur auf der Ebene der Mythen und Träume (Bischoff, 1996), aber nicht in der Realität gelingt, den partiellen Widerspruch zwischen offenen und geschlossenen Strukturen im Sinne einer Synthese aufzuheben, verbleibt dem Manager, der der dilemmatischen Struktur von Öffnungsprozessen Rechnung trägt, nur der Weg, zwischen dem offenen und dem geschlossenen Muster in Antizipation des jeweiligen Saldos vorsichtig zu balancieren.

Die Balance muß gemanagt werden

Dabei wäre die Annahme verfehlt, daß sich die inhaltlich beste Balance jeweils von selbst einstellt. Öffnungen tragen zwar, wie anfänglich dargestellt, die Tendenz zu späteren Schließungen in sich (und umgekehrt). Das Problem besteht aber nicht darin, überhaupt und „irgendwie“ zu öffnen und zu schließen, sondern so zu öffnen und zu schließen, daß die ungeplanten Schließungseffekte die geplanten Öffnungseffekte nur möglichst wenig beeinträchtigen. Ein systematisches Dilemmamanagement setzt daher eine detaillierte Analyse voraus, in welchen Hinsichten geöffnet werden muß bzw. *welche* Öffnungs- und Schließungsstrategien sich möglichst wenig gegenseitig konterkarieren.

Veränderungsmanagement ist nie fertig

Da die jeweils gegebenen Mischungsverhältnisse aus offenen und geschlossenen Anteilen eben aufgrund ihrer partiellen Unverträglichkeit immer im Fluß sind, ist dieses Veränderungsmanagement ein Prozeß, der nie „fertig“, sondern immer nur vorläufige Resultate erbringt. Nachjustieren ist insofern eine Daueraufgabenstellung. Zusätzlich ist zu bedenken, daß die *Dilemmaintensität* in einer sozio-ökonomisch ungünstigen Lage zunimmt: Im Vergleich zu einer ökonomisch günstigen Situation ergibt sich einerseits ein erhöhter Sicherheitsbedarf, andererseits aber auch ein erhöhter Innovationsbedarf, so daß die Schwierigkeiten des Austarierungsprozesses eher größer werden.

Schwierigkeiten von Managern, Ambivalenz zu akzeptieren

Führungskräften scheint es besonders schwerzufallen, den Tatbestand der dilemmatischen Struktur jeglicher sozialer Ordnung zu akzeptieren. Dies könnte damit zusammenhängen, daß Manager in einem Problemlösungsapproach großgeworden sind, der sie an die Machbarkeit des Unmachbaren glauben läßt. Dabei hat die Akzeptanz des Umstandes, daß soziale

Ordnungen dilemmatischer Natur sind, eigentlich befreienden Charakter, sofern diese Akzeptanz nicht nur kognitiv, sondern auch emotional gestützt ist: Man gewinnt Distanz zu den Dingen, geißelt sich und andere nicht mehr mit unrealistischen bzw. utopischen Zielansprüchen und kann insofern auch nicht mehr in der bisherigen Weise scheitern.

Literatur

- Altschuh, E./Schultz-Gambard, J. (1993): Denk- und Führungsstile von Managern in Ost- und Westdeutschland. Pfaffenweiler.
- Arendt, H. (1955): Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft. Frankfurt am Main.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg eine andere Moderne. Frankfurt.
- Bellah, R.N./Madsen, R./Sullivan, W.M./Swidler, A./Tipton, S.M. (1985): Habits of the heart. Individualism and Commitment in American Life. Berkeley, CA.
- Bierhoff, H.W. (1992): Prozedurale Gerechtigkeit: Das Wie und Warum der Fairneß. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 23, 163-178.
- Bischof, N. (1996). Das Kraftfeld der Mythen. München.
- Boerner, S./Gebert, D. (1997): Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung - Ergebnisse einer Fallstudie in einem Moskauer Betrieb. In: Journal for East European Management Studies, 3, 305-336.
- Child, J. (1973): Predicting and understanding organizational structure. In: Administrative Science Quarterly, 18: 168-185.
- Deutsch, M. (1976): Konfliktregelung. München.
- Frese, E. (1993): Grundlagen der Organisation. Wiesbaden.
- Frese, M./Erbe-Heinbokel, M. (1994): „Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun muß“: Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 38 (1), 22-33.
- Friedmann, M./Rosenmann, R. (1977): The key cause - Type A behavior pattern. In: Monat, A./Lazarus, R.S. (Hrsg.): Stress and Coping, New York.
- Fromm, E. (1991): Die Furcht vor der Freiheit. Bern und Stuttgart.

- Gebert, D. (1995): Ist eine Vertrauensorganisation überhaupt möglich? In: *io Management Zeitschrift*, 64 (10), 66-70.
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): *Manager im Dilemma - Abschied von der offenen Gesellschaft?* Frankfurt am Main.
- Gebert, D./ Boerner, S./ Matiaske, W. (im Druck): *Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen. Zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO).* In: *Zeitschrift für Organisationspsychologie*.
- 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, Massachusetts.*
- Honneth, A. (1994): *Desintegration. Bruchstücke einer soziologischen Zeitdiagnose.* Frankfurt.
- Kant, I. (1912): *Was ist Aufklärung?* In: *Deutsche Akademie der Wissenschaften (Hg.): Gesammelte Schriften, Bd.A.A. 8, 40.* Berlin und Leipzig.
- Klages, H. (1984): *Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen.* Frankfurt.
- Krell, G. (1988): „Vertrauensorganisation“ als Antwort auf Wertewandel und Technologieschub? In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2, 35-50.
- Krystek, U./ Zumbrock, St. (1993): *Planung und Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauen und Mißtrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen.* Stuttgart.
- Lazarus, R.S. (1991): *Emotion and adaptation.* New York, NY.
- Luhmann, N: (1984): *Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt.
- Milliken, F.J./Martins, L. (1996): *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups.* In: *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Müller, G.F. (1997): *Vorteilsnahme bei willkürlichen Verteilungsverfahren - heiligt der Zweck immer die Mittel?* In: *Soziale Wirklichkeit*, 1, 19-26.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen.* Stuttgart.
- Nipperdey, T. (1988): *Freiheit der Kultur - Kultur der Freiheit.* In: *Zöller, M. (Hg.): Der Preis der Freiheit. Grundlagen, aktuelle Gefährdungen*

- und Chancen der offenen Gesellschaft, 119-129. Köln: Hanns Martin Schleyer-Stiftung.
- Paine, L.S. (1994): Managing for Organizational Integrity. In: Harvard Business Review, 72, (2), 106-117.
- 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, Mass.
- Schein, E. H. (1987): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco und London.
- Shapira, Z. (1997): Technological Choices and the inevitability of errors. Paper presented at the Academy of Management 1997 Meeting. Boston, Massachusetts.
- Streich, R.K. (1994): Managerleben. München.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Volberda, H.W. (1996): Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetetive environments. In: Organization Science, 7: 359-374.
- Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur. Berlin.
- Wildemann, H. (1992): Gestaltungsaspekte indirekter Funktionen in Fertigungssegmenten: Die Bestimmung des Autonomiegrades. In: Die Betriebswirtschaft, 52(6): 777-792.
- Zündorf, L. (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, R./ Mill, U./ Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System. Berlin.