

**Beiträge zur Politischen Wissenschaft**

---

**Band 85**

**Die Organisation zwischen offener  
und geschlossener Gesellschaft**

**Athen oder Sparta?**

**Von**

**Sabine Boerner**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**SABINE BOERNER**

**Die Organisation zwischen offener und geschlossener  
Gesellschaft – Athen oder Sparta?**

**Beiträge zur Politischen Wissenschaft**

**Band 85**

# **Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft**

**Athen oder Sparta?**

**Von**

**Sabine Boerner**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Boerner, Sabine:**

Die Organisation zwischen offener und geschlossener  
Gesellschaft : Athen oder Sparta? / von Sabine Boerner. –  
Berlin : Duncker und Humblot, 1994

(Beiträge zur politischen Wissenschaft ; Bd. 85)

Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1994

ISBN 3-428-08210-9

NE: GT

D 83

Alle Rechte vorbehalten

© 1994 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0582-0421

ISBN 3-428-08210-9

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
gemäß der ANSI-Norm für Bibliotheken

## Vorwort

Vorworte sind insofern paradox, als man beim Verfassen selbst kaum glaubt, fertig zu sein, teils weil man noch dem nachtrauert, was man zuletzt gestrichen hat, teils weil man noch mit dem liebäugelt, was nie geschrieben wurde. Eine solche Arbeit ist nie "fertig" - doch läßt sich in dem Hin und Her von Herausstreichen und Neuschreiben ein Zeitpunkt ausmachen, da man meint, einen einigermaßen schlüssigen Entwurf produziert zu haben.

Ich denke - die Metapher sei erlaubt - den Entwurf, den Plan für eine in sich geschlossene Gartenlandschaft beendet zu haben. Dabei bestand meine Arbeit vornehmlich darin, Konzeption und Gedankengänge anzulegen und auszuarbeiten. Es galt, Irrwege zu meiden bzw. wieder zu verlassen, sprießendes Unkraut zu erkennen und zu jäten, Pflanzen und Pflanzengruppen umzusetzen, die nicht ins Bild paßten. Unvermeidlich war es, zuweilen exotische Pflanzen aus fremden Kulturen zu integrieren - auf die Gefahr hin, die eine oder andere Pflanze nicht ganz artgerecht zu pflegen. Es galt auszuprobieren, wie sich eine Staude an dieser oder jener Stelle "macht" und abzuschätzen, wie sich die einzelnen Pflanzen miteinander vertragen würden. Diese Arbeit wurde gelegentlich behindert durch Samenkörner, die nicht aufgingen, durch Pflanzen, die keine Früchte trugen, oder durch mitunter tückische Schlingpflanzen. Ich habe versucht, das Gestrüpp zu lichten und einen gangbaren Pfad zu markieren. Die Pflanzen sind gesetzt und angegossen, der Leser mag nach Belieben in den Garten eintreten, seine Gestaltung begutachten und weiterführen.

Dabei sollte er nicht konkrete Gestaltungsalternativen für die betriebliche Praxis erwarten - die vorliegende Arbeit stellt einen Versuch dar, eine gesellschaftsbezogene theoretische Konzeption auf die betriebliche Realität zu beziehen und versteht sich insofern eher als Beitrag zur Schaffung sogenannten Orientierungswissens, das es erlaubt, betriebliches Handeln aus einer neuen Perspektive zu bewerten.

Begleitet hat mich bei meiner Arbeit mein Lehrer, Professor Dr. Diether Gebert, der mich auf die brachliegende Freifläche aufmerksam gemacht und ihre Kultivierung wesentlich gefördert hat. Nicht nur verdanke ich ihm den Nährboden - die Idee und die Motivation zu dieser Arbeit. Als liberaler und toleranter, stets interessierter und gesprächsbereiter Doktorvater hat er darüber

hinaus ein Klima geschaffen, das dem Gedeihen meiner Überlegungen sehr förderlich war und erheblich dazu beigetragen hat, daß ich nie den Spaß an dieser Arbeit verloren habe. Überdies hat er in zahlreichen fruchtbaren Diskussionen gewissermaßen die Vitamine für die Nährlösung geliefert, das notwendige intellektuelle Substrat aus Anregung und Kritik. Für all dies möchte ich ihm an dieser Stelle ganz herzlich danken.

Ferner danke ich meinem Zweitgutachter, Herrn Professor Dr. Axel von Werder und dem Vorsitzenden des Promotionsausschusses, Herrn Professor Dr. Hans Otto Günther, für das Interesse an meiner Arbeit und die faire Disputation.

Für die Geduld, meine Endspurt-Laune zu ertragen, danke ich meinen Kolleginnen Ruth Stange, Birgit Majunke, Karoline Sader und Barbara Wiskow sowie meinen Kollegen Dr. Wenzel Matiaske und Christian Weidner.

Meiner Freundin Carmen Christ danke ich für die sorgfältige und zuverlässige Hilfe bei der Gestaltung des Manuskripts.

Berlin, Frühjahr 1994

*Sabine Boerner*

## Inhaltsverzeichnis

A.	Einleitung .....	17
I.	Einführung in die Problematik .....	17
II.	Zielsetzung der Untersuchung .....	24
III.	Gegenstand und Aufbau der Untersuchung .....	25
IV.	Methode der Untersuchung .....	27
B.	Theoretische Konzeption und betriebliche Realität .....	31
I.	Offene versus geschlossene Gesellschaft in der Konzeption Karl Poppers.....	31
1.	Einleitung .....	31
2.	Poppers Gesellschaftskonzeption in der Philosophie des kritischen Rationalismus .....	32
a)	Elemente der Wissenschaftstheorie Karl Poppers .....	34
(1)	Drei-Welten-Theorie .....	34
(2)	Methodologischer Essentialismus versus methodologischer Nominalismus .....	35
(3)	Objektivität als Intersubjektivität der wissenschaftlichen Methode.....	36
(4)	Rationalismus in der Wissenschaftstheorie Poppers .....	38
b)	Elemente der Sozialphilosophie Karl Poppers .....	39
(1)	Naiver Monismus versus kritischer Dualismus.....	39
(2)	Dezisionismus als Folge des kritischen Dualismus.....	40
(3)	Humanitäre Ethik als Folge des kritischen Rationalismus .....	40
(4)	Rationalistische Sozialethik als Basis der Gesellschaftskonzeption.....	41
(5)	Offene und geschlossene Gesellschaft als Idealtypen.....	42
3.	Merkmale der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers .....	44
a)	Einstellung zu den Gebräuchen des sozialen Lebens .....	44
b)	Handlungsautonomie der Mitglieder des Gemeinwesens .....	49
c)	Soziale Differenzierung und Mobilität innerhalb des Gemeinwesens.....	52
d)	Stellung des Individuums im Gemeinwesen .....	55
e)	Aufgaben und Funktionsweise des Gemeinwesens .....	58
(1)	Politische Aufgaben des Gemeinwesens.....	58
(2)	Wissenschaftliche Aufgaben des Gemeinwesens .....	60

4. Dimensionen zur Kennzeichnung der offenen und geschlossenen Gesellschaft .....	63
a) Anthropologische Dimension: Voluntarismus versus Determinismus.....	64
b) Soziale Dimension: Individualismus versus Kollektivismus.....	65
c) Kognitive Dimension: Vorläufigkeit versus Endgültigkeit .....	66
II. Organisationale Gestaltungsvariablen: Organisationskultur, Führung und Gruppe.....	69
1. Organisationskultur .....	69
2. Führung und Gruppenarbeit.....	72
3. Beziehung von Organisationskultur, Führung und Gruppenarbeit.....	75
C. Widerspiegelung von Offenheit und Geschlossenheit in der betrieblichen Realität .....	78
I. Organisationskultur zwischen offener und geschlossener Gesellschaft ...	78
1. Einleitung .....	78
2. Konzeption der Organisationskultur.....	79
a) Artefakte und Erzeugnisse ("Artifacts and Creations") .....	82
b) Werte ("Values").....	82
c) Grundannahmen ("basic assumptions").....	83
3. Exkurs: Basic Assumptions im Organisationskultur-Konzept von Schein.....	86
a) Kulturanthropologische Basis der Basic Assumptions nach Kluckhohn und Strodtbeck.....	86
(1) Human Nature Orientation.....	88
(2) Man-Nature (-Supernature) Orientation .....	88
(3) Time Orientation .....	89
(4) Activity Orientation .....	90
(5) Relational Orientation .....	90
b) Basic Underlying Assumptions nach Schein.....	92
(1) Annahmen über das Wesen von Realität und Wahrheit .....	92
(2) Annahmen über das Wesen des Menschen .....	94
(3) Annahmen über das Wesen menschlicher Aktivität.....	95
(4) Annahmen über das Wesen menschlicher Beziehungen.....	96
4. "Offene" versus "geschlossene" Organisationskultur .....	100
a) Anthropologische Dimension: "Planungsobjekt" versus "Planobjekt".....	101
b) Soziale Dimension: "Partikularismus" versus "Holismus".....	104
c) Kognitive Dimension: "Erkenntnissuche" versus "Erkenntnisumsetzung" .....	106
5. Fazit.....	111
II. Führung zwischen offener und geschlossener Gesellschaft.....	116
1. Einleitung .....	116

2. "Offene" versus "geschlossene" Führung.....	118
a) Anthropologische Dimension: "liberale/ fördernde" versus "di- rektive/ entmündigende" Führung .....	119
b) Soziale Dimension: "pluralistische" versus "uniformistische" Führung.....	124
c) Kognitive Dimension: "dialogische/ aufklärende" versus "mono- logische/ verschleiernde" Führung .....	126
3. Charismatische Führung als Konkretisierung von Führung.....	129
a) Modell der charismatischen Führung .....	129
(1) Art der Beeinflussung der Geführten.....	133
(2) Mittel der Beeinflussung .....	134
(3) Ziele der Beeinflussung .....	134
(4) Ergebnis der Beeinflussung .....	135
b) Charismatische Führung im Kontext der Popperschen Gesell- schaftskonzeption .....	135
(1) Motivationale Funktion Charismatischer Führung (bedürf- nistheoretische Sicht) .....	138
(2) Charismatische Führung als Denk- und Verhaltenspro- grammierung (alltagspsychologische Sicht).....	142
(3) Charismatische Führung als "Symbiose" (tiefenpsychologi- sche Sicht).....	147
(4) Charismatische Führung als soziales Lernen (sozialpsycho- logische Sicht).....	153
c) Charismatische Führung als Schritt in die geschlossene Gesell- schaft? .....	154
4. Fazit.....	156
III. Gruppenarbeit zwischen offener und geschlossener Gesellschaft.....	165
1. Einleitung .....	165
2. "Offene" versus "geschlossene" Arbeitsgruppe.....	166
a) Anthropologische Dimension: "Legislative/ Kommission" versus "Exekutive/ Besatzung" .....	169
b) Soziale Dimension: "abstrakter Interessenverband" versus "or- ganische Stammesgemeinschaft" .....	171
c) Kognitive Dimension: "Diskussionsforum und Perspektivenfun- dus" versus "Reservat von Dogmen und Ideologien".....	175
3. Exkurs: Gruppendynamische Phänomene (Kohäsion, Konformität, Groupthink) .....	181
a) Gruppenkohäsion.....	181
b) Konformität .....	184
c) Groupthink .....	188
(1) Definition von Groupthink .....	188
(2) Ursachen von Groupthink .....	188

(3) Symptome und Folgen von Groupthink .....	190
d) Zusammenfassung .....	194
4. Teilautonome Arbeitsgruppe als Konkretisierung von Gruppenarbeit .....	198
a) Modell der Teilautonomen Arbeitsgruppe .....	198
b) Teilautonome Arbeitsgruppe im Kontext der Popperschen Gesellschaftskonzeption .....	203
(1) Teilautonome Arbeitsgruppe als Medium der Sekundärsozialisation (sozialisationstheoretische Sicht) .....	206
(2) Teilautonome Arbeitsgruppe als kollektive Realitätskonstruktion (Sicht der kognitiven Organisationstheorie).....	208
(3) Teilautonome Arbeitsgruppe und soziale Primärbedürfnisse (soziodynamische Sicht) .....	213
c) Teilautonomie als Schritt in die offene Gesellschaft? .....	217
5. Fazit.....	220
D. Schlußbetrachtung: "Offene" versus "geschlossene" Organisation als Optionen? .....	228
Literaturverzeichnis.....	237

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die offene und geschlossene Gesellschaft Poppers und ihre Projektion in die betriebliche Realität.....	28
Abb. 2:	Exemplarische Konkretisierung der Spannungsfelder "offene versus geschlossene Führung" und "offene versus geschlossene Gruppe" .....	30
Abb. 3:	Merkmal 1 der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers.....	49
Abb. 4:	Merkmal 2 der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers.....	51
Abb. 5:	Merkmal 3 der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers.....	55
Abb. 6:	Merkmal 4 der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers.....	57
Abb. 7:	Merkmal 5 der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers.....	63
Abb. 8:	Dimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft.....	67
Abb. 9:	Idealtypische Darstellung von "Athen" und "Sparta" .....	68
Abb. 10:	Idealtypische Beispiele für Kombinationen aus "Athen" und "Sparta".....	69
Abb. 11:	Ausgewählte Konzeptionen von Unternehmenskultur.....	70
Abb. 12:	Gestaltungsvariablen von Organisationskultur: Organisationsstruktur und Organisationsprozeß.....	72
Abb. 13:	Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur, Führung und Gruppe.....	76
Abb. 14:	Beziehung der Variablen Organisationskultur, Führung und Gruppe ..	77
Abb. 15:	Ebenen von Organisationskultur (Schein 1987, S.14).....	81
Abb. 16:	Value Orientations (Kluckhohn/Strodtbeck 1973).....	88
Abb. 17:	"Basic underlying assumptions around which cultural paradigms form" (Schein 1987, S.86). .....	93
Abb. 18:	Konstrukte ( basic assumptions ) "offener" und "geschlossener" Organisationskultur .....	101

Abb. 19:	Konstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der anthropologischen Dimension .....	103
Abb. 20:	Konstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der sozialen Dimension .....	107
Abb. 21:	Konstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der kognitiven Dimension .....	110
Abb. 22:	Dimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft und Organisationskultur - Konstrukte (basic assumptions).....	112
Abb. 23:	Konstrukte (abstrakte basic assumptions), Konstruktebenen (spezifische basic assumptions) und Indikatoren "offener" und "geschlossener" Organisationskultur.....	114
Abb. 24:	Mögliche Auswirkungen "offener" und "geschlossener" Organisationskultur .....	115
Abb. 25:	Dimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft und führungsrelevante Leitfragen .....	118
Abb. 26:	Konstrukte "offener" und "geschlossener" Führung .....	119
Abb. 27:	Führungskonstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der anthropologischen Dimension.....	123
Abb. 28:	Führungskonstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der sozialen Dimension.....	127
Abb. 29:	Führungskonstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der kognitiven Dimension .....	130
Abb. 30:	Transactional und Transformational Leadership (vgl. Bass/Avolio 1991, S.67).....	132
Abb. 31:	Charismatische Variation des Erwartungs-Wert-Modells (Vroom) .....	137
Abb. 32:	Tendenziell offenheits- und geschlossenheitsförderliche Merkmale charismatischer Führung.....	139
Abb. 33:	Durch charismatische Führung angesprochene Bedürfnisse .....	143
Abb. 34:	Alltagspsychologisches Modell charismatischer Führung (vgl. Boral/Bryson 1988, S. 20).....	144
Abb. 35:	Wirkungen charismatischer Führung aus alltagspsychologischer Sicht.....	148
Abb. 36:	Tiefenpsychologische Interpretation der charismatischen Führungsbeziehung .....	152

Abb. 37:	Attraktivität der charismatischen Führungsbeziehung aus Sicht der Sozialpsychologie .....	154
Abb. 38:	Einordnung der Wirkungen charismatischer Führung in die Dimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft mit Hilfe theoretischer Erklärungsansätze .....	155
Abb. 39:	Führungsrelevante Leitfragen und Führungskonstrukte .....	157
Abb. 40:	Konstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren "offener" und "geschlossener" Führung.....	158
Abb. 41:	Potentielle Vorzüge und Lasten "offener" und "geschlossener" Führung aus Sicht des Mitarbeiters.....	160
Abb. 42:	Potentieller "Nutzen" und potentielle "Kosten" "offener" und "geschlossener" Führung aus Sicht der Organisation .....	161
Abb. 43:	Potentielle Vorzüge und Lasten charismatischer Führung aus Sicht der Geführten .....	163
Abb. 44:	Potentieller "Nutzen" und potentielle "Kosten" charismatischer Führung aus Sicht der Organisation .....	164
Abb. 45:	Dimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft und gruppenrelevante Leitfragen .....	168
Abb. 46:	Konstrukte "offener" und "geschlossener" Arbeitsgruppen .....	168
Abb. 47:	Gruppenkonstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der anthropologischen Dimension .....	172
Abb. 48:	Gruppenkonstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der sozialen Dimension.....	176
Abb. 49:	Gruppenkonstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren der kognitiven Dimension .....	180
Abb. 50:	Auswirkungen von Groupthink auf das Entscheidungsverhalten von Gruppen (Janis 1972).....	192
Abb. 51:	Randbedingungen gruppenspezifischer Effekte .....	195
Abb. 52:	Potentielle Wirkungen gruppenspezifischer Phänomene im Hinblick auf gruppenrelevante Leitfragen.....	197
Abb. 53:	Merkmale Teilautonomer Arbeitsgruppen.....	200
Abb. 54:	Kriterien zur Erfassung der Autonomie von Arbeitsgruppen (Gulowsen 1972).....	201

Abb. 55:	Tendenziell offenheits- und geschlossenheitsförderliche Merkmale der Teilautonomen Arbeitsgruppe .....	205
Abb. 56:	Gruppenrelevante Leitfragen und mögliche Effekte von Teilautonomen Arbeitsgruppen aus sozialisationstheoretischer Sicht.....	209
Abb. 57:	Wahrnehmungszirkel nach Neisser (Weick 1979, S.50) .....	210
Abb. 58:	Gruppenrelevante Leitfragen und mögliche Effekte von Teilautonomen Arbeitsgruppen aus Sicht der kognitiven Organisationstheorie .....	214
Abb. 59:	Gruppenrelevante Leitfragen und mögliche Wirkungen der Teilautonomen Arbeitsgruppe aus soziodynamischer Sicht.....	216
Abb. 60:	Theoriegeleitete Zuordnung von Teilautonomie zu Konstrukten der offenen und geschlossenen Gesellschaft .....	218
Abb. 61:	Modifikation gruppendynamischer Phänomene durch Teilautonomie..	219
Abb. 62:	Dimensionen der offenen und geschlossenen Gesellschaft und gruppenrelevante Leitfragen .....	221
Abb. 63:	Konstrukte, Konstruktebenen und Indikatoren "offener" und "geschlossener" Gruppenarbeit .....	222
Abb. 64:	Potentielle Vorzüge und Lasten der Mitgliedschaft in einer "offenen" bzw. "geschlossenen" Arbeitsgruppe.....	224
Abb. 65:	Potentieller "Nutzen" und potentielle "Kosten" "offener" bzw. "geschlossener" Arbeitsgruppen aus Sicht der Organisation .....	225
Abb. 66:	Potentielle "Vorzüge" und "Lasten" der Mitgliedschaft in einer Teilautonomen Arbeitsgruppe.....	226
Abb. 67:	Potentieller "Nutzen" und potentielle "Kosten" der Teilautonomen Arbeitsgruppe aus Sicht der Organisation .....	227
Abb. 68:	Unterscheidungsmerkmale der offenen und geschlossenen Gesellschaft .....	228
Abb. 69:	Dimensionen der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft und variablenbezogene Leitfragen .....	229
Abb. 70:	Dimensionen der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft und ihrer Widerspiegelung in der betrieblichen Realität .....	230
Abb. 71:	Potentieller "Nutzen" und potentielle "Kosten" "offener" und "geschlossener" Organisation (vgl. Teil C, Kapitel II und III) .....	232

Abb. 72: Potentielle Vorzüge und Lasten "offener" und "geschlossener" Organisationen (vgl. Teil C, Kapitel II und III) aus Sicht der Organisationsmitglieder .....	233
Abb. 73: Hypothetische Auswirkungen "offener" und "geschlossener" Organisationen.....	235

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
Det.	Determinismus
d. h.	das heißt
End.	Endgültigkeit
etc.	et cetera
G.G.	Geschlossene Gesellschaft
Hervorh. d.d. Verf.	Hervorhebung durch den Verfasser
Hervorh. i. O.	Hervorhebung im Original
Ind.	Individualismus
Kap.	Kapitel
Koll.	Kollektivismus
O.G.	Offene Gesellschaft
S.	Seite
s.	siehe
u.a.	unter anderem
Übers. d.d. Verf.	Übersetzung durch den Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Voluntarismus
Vorl.	Vorläufigkeit
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

## A. Einleitung

### I. Einführung in die Problematik

Eines der grundlegenden Dilemmata unserer Zeit scheint darin zu bestehen, daß Freiheit für den Menschen eine ambivalente Größe darstellt: Der Chance zur Freiheit steht die Angst vor der Freiheit gegenüber, und es mehren sich die Anzeichen dafür, daß gegenwärtig diese Angst mehr Kräfte zu mobilisieren vermag als die Freiheitschance. Während die äußeren Bedingungen unseres derzeitigen Gesellschaftssystems vielfältige Chancen zur Realisierung eines ansehnlichen Freiheitspotentials enthalten, wurzelt die freiheitsbedrohende Angst vermutlich eher in unseren persönlichen Einstellungen und psychologischen Konstellationen.

Einerseits gilt also:

*"Es ist der Glaube an den Nebenmenschen und der Respekt vor dem Nebenmenschen, der unsere Zeit zur besten aller Zeiten macht, von denen wir Kenntnis haben; ein Glaube, dessen Echtheit durch die Bereitschaft bewiesen wird, Opfer zu tragen. Wir glauben an die Freiheit, weil wir an unseren Nebenmenschen glauben. Wir haben die Sklaverei abgeschafft. Und wir leben in der besten, weil verbesserungsfreudigsten Gesellschaftsordnung, von der wir geschichtlich Kenntnis haben." (Popper 1989)*

Andererseits jedoch:

*"Die Freiheit von einer äußeren Autorität ist nur dann ein dauernder Gewinn, wenn unsere inneren psychologischen Bedingungen derart sind, daß wir auch in der Lage sind, unsere Individualität zu behaupten. Haben wir dieses Ziel erreicht, oder nähern wir uns ihm wenigstens?" (Fromm 1991)*

Das skizzierte Dilemma läßt sich abbilden und analysieren in der Konzeption der offenen und geschlossenen Gesellschaft Poppers. Dabei kann man typologisch "offen" gleichsetzen mit Freiheit und Individualismus - als historisches Beispiel zitiert Popper die Athenische Demokratie. Demgegenüber illustriert das Modell Spartas die Merkmale der geschlossenen Gesellschaft: Orientierung, Sinnggebung und Kollektivismus. Die Problematik offener versus geschlossener Gesellschaften ist von hoher Aktualität: So besteht Grund zu der Annahme, daß gegenwärtig in unserer westlichen und damit prinzipiell offe-

nen (vgl. Popper 1989) Gesellschaft deutliche Tendenzen in Richtung der geschlossenen Gesellschaft spürbar werden. Zunehmender Nationalismus bzw. Patriotismus (rechtsradikale Tendenzen, eskalierende Nationalitätenkonflikte), verbunden mit ökonomischen wie kulturellen Ausgrenzungsbestrebungen (Asyldebatte, Feindbilder, Fremdenfeindlichkeit, "ethnische Säuberungen"), die immer öfter in kriminellen Handlungen ihre skandalösen Manifestationen erleben, sowie eine Zunahme fundamentalistischer Tendenzen auch in demokratischen Gesellschaften. Es hat den Anschein, als erlebten inmitten unserer demokratischen Gesellschaft diejenigen Leitsätze ihre Renaissance, die Popper (1980, Bd.1, S.245) als Prinzipien der Politik Spartas zitiert, etwa:

- *"Schließt alle fremden Einflüsse aus, die die Einheit der Stammestabus gefährden könnten"*
- *"Schließt insbesondere alle gleichheitlichen, demokratischen, individualistischen Ideologien aus"*
- *"Haltet am Unterschied zwischen Eurem Stamm und allen übrigen fest; mischt Euch nicht mit den Minderwertigen".*

Gleichzeitig gewinnen die mit der geschlossenen Gesellschaft verbundene Orientierung und Sicherheit spürbar an Attraktivität: So erinnert der Ruf nach Eliten - vernehmbar im Bildungswesen gleichermaßen wie in der Politik - an Platons Führerprinzip (Herrschaft der Weisen), und der Wunsch nach verbindlichen politischen Orientierungen, eindeutigen Maßstäben und deren kompromißloser Realisierung wird deutlicher. Ein steigendes Bedürfnis nach Orientierung äußert sich nicht zuletzt in der Tatsache, daß "ökonomische Rationalität" sukzessive unterminiert wird von irrationalen Strömungen, wie sie etwa in From von religiösen (Wirtschafts-) Sekten zunehmend Zuspruch finden.

Ist diese Renaissance der geschlossenen Gesellschaft die unvermeidliche Kehrseite des an Sinn- und Orientierungslosigkeit leidenden Ideals der offenen Gesellschaft? Das Spannungsfeld zwischen der offenen und der geschlossenen Gesellschaft verdankt seine diffizile Binnenstruktur der Tatsache, daß von seinen entgegengesetzten Polen gleichzeitig anziehende *und* abstoßende Wirkungen ausgehen.

Die Grundannahme dieser Arbeit lautet, daß die beschriebenen Widersprüchlichkeiten nicht nur auf gesellschaftlicher Ebene existieren, sondern in gleichem Umfang Bedeutung haben für die Realität in Unternehmungen<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Die Begriffe "Organisation", "Unternehmung", "Unternehmen" und "Betrieb" werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Auch auf betrieblicher Ebene sind daher entsprechend positive und negative Konsequenzen einer eher "offenen" oder eher "geschlossenen" Orientierung zu berücksichtigen. Gerade im Angesicht der totalitären und menschenverachtenden Seiten der geschlossenen Gesellschaft stellt sich die Frage, welche Rolle wirtschaftlichen Organisationen in diesem Zusammenhang zukommt. In welcher Weise können sie offenheitsnahe oder geschlossenheitsförderliche Tendenzen auslösen, verstärken oder relativieren? Welche Position können also Organisationen angesichts des oben skizzierten Dilemmas einnehmen? In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

1. Welche Rückkoppelungen von Unternehmungen auf die Gesellschaft sind auf der geistig-kulturellen Ebene generell denkbar?
2. Inwiefern können speziell Unternehmungen als "offene" bzw. "geschlossene" Subsysteme ein "offenes" bzw. "geschlossenes" Gesellschaftssystem stabilisieren oder destabilisieren?
3. Welche ökonomischen Konsequenzen "offener" bzw. "geschlossener" Orientierung von Unternehmungen sind vorstellbar?
4. Wie läßt sich das Paradigma der offenen bzw. geschlossenen Gesellschaft auf betrieblicher Ebene konkretisieren?

*1. Welche Rückkoppelungen von Unternehmungen auf die Gesellschaft sind auf der geistig-kulturellen Ebene denkbar?*

Zwischen Unternehmungen und ihrem gesellschaftlichen Umfeld existieren Wechselwirkungen, die unter anderem im Rahmen der Systemtheorie analysiert werden. Unternehmungen sind zur Erhaltung ihrer Überlebensfähigkeit darauf angewiesen, relevante Umweltinformationen aufzunehmen, und wirken ihrerseits mit ihren Handlungen verändernd auf diese Umwelt ein. Dabei scheint die Bandbreite dessen, was als "relevante Information" gilt, ebenso zuzunehmen und damit über den rein ökonomischen Bereich hinauszugehen (z.B. Wertewandel, politische Konstellationen, ethische Anforderungen) wie auf der anderen Seite im Bewußtsein gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmungen der Output vermehrt auch in nicht-ökonomischen Kategorien bewertet wird (z.B. Ökobilanzen, Umweltverträglichkeit).

Systemtheoretisch wird davon ausgegangen, daß sich das gesellschaftliche Gesamtsystem aus dem ökonomischen, dem politischen und dem kulturellen Subsystem zusammensetzt. Dabei bestehen ebenso Wechselwirkungen zwischen dem Gesamtsystem und seinen Subsystemen sowie zwischen den einzelnen Subsystemen (Interdependenz der Systeme). In der Sprache der Systemtheorie ausgedrückt interessieren mithin die Wechselwirkungen zwischen dem (Sub-)System Unternehmung und dem (Gesamt-)System Gesellschaft. Doch