

# Change happens – Kommunikationsmanagement im sozialen Dilemma<sup>1</sup>

Von Martin Beckenkamp

*(Der Beitrag entstand in enger Zusammenarbeit mit der  
Deep White GmbH, Bonn)*

**In diesem Beitrag erfahren Sie,**

- ▶ was soziale Dilemmata sind,
- ▶ warum soziale Dilemmata das Change-Management gefährden,
- ▶ warum die Vermittlung individueller Strategien an die Beteiligten erfolgreich sein kann,
- ▶ warum diese Vorgehensweise eine Vertrauenskultur aufbauen kann,
- ▶ warum diese Vertrauenskultur einen wesentlichen Schlüssel zur Lösung des Dilemmas darstellt,
- ▶ welche Faktoren der Kommunikation im Change Management vor diesem Hintergrund besonders wichtig sind.

---

<sup>1</sup> *Frau Dr. Eigenstätter* danke ich herzlich für die Verbesserungsvorschläge und Kommentare.

**Inhalt:**

	Seite
1 Einleitung .....	3
2 Das typische Change-Dilemma .....	5
3 Individuelle Strategien zur Nutzung der Win-Win-Situation im Fehlerdilemma .....	9
4 Das Fehlerdilemma im Team .....	14
5 Die Erweiterung des Handlungsspielraums ..	16
6 Learning by doing: Die Nutzung experimenteller Spiele .....	21
7 Literatur .....	23

## 1 Einleitung

Durch Globalisierung und Öffnung der Märkte nehmen sowohl Chancen als auch der Veränderungs-, Innovations- und Wettbewerbsdruck für Unternehmen enorm zu. Im Change-Prozess erfordern die schnellen Entwicklungen das Engagement der Mitarbeiter und deren vertrauensvollen Austausch von Wissen, um Innovationen voranzutreiben. Für das Unternehmen wäre es das strategisch Richtige, wenn alle Mitarbeiter in uneigennütziger Weise ihr Wissen für das gemeinsame Ganze zur Verfügung stellen würden und wenn dies kommunikativ gefördert würde. Das ist zwar keine neue Erkenntnis, aber, warum sollten die Mitarbeiter in der Phase des Umbruchs ihr Wissen teilen? Schließlich kann der einzelne Mitarbeiter häufig eher profitieren, wenn er sein Wissen für sich behält und zusätzlich das von anderen öffentlich zugänglich gemachte Wissen eigennützig für sich einsetzt. Folgen aber alle Partner dieser eigennützigen, gleichwohl rationalen Maxime, tritt das denkbar schlechteste Ergebnis für das Unternehmen ein. Der Veränderungsdruck aus dem Unternehmen steht im Gegensatz zur Sicherung der eigenen Position des Mitarbeiters und provoziert ein soziales Dilemma. Ein solches Dilemma besteht aus einem Konflikt zwischen einer vernünftigen Entscheidungen zu Gunsten einer Allgemeinheit und einer individuell rationalen Entscheidungen eines *homo oeconomicus*, der sich eigennützig verhält.

**Veränderungsdruck provoziert ein soziales Dilemma**

Veränderungen provozieren soziale Dilemmata. Somit sollte es eine zentrale Aufgabe im Veränderungsmanagement von Unternehmen sein, soziale Dilemmata zu erkennen und zum Wohle des Unternehmens abzuschwächen. Das Veränderungsmanagement sollte für Anreize und strukturelle Randbedingungen sorgen, die ein offenes Kommunikationsklima fördern und so zur gewünschten Offenlegung und Weitergabe unternehmensrelevanter Informationen beitragen. Trotz aller

**Soziale Dilemmata managen**

Vorteile des Wettbewerbs, der innerbetrieblich etwa durch individuell leistungsabhängige Bezahlungen implementiert wird, stellen soziale Dilemmata das Management vor die Aufgabe, Kooperationen zwischen den Mitarbeitern zu fördern und den Hang der Mitarbeiter zum rationalen Eigennutzen abzuschwächen. Die Bewältigung dieser Aufgabe erfordert Wissen um mögliche Dilemmastrukturen und mögliche Kommunikationsstrategien zur Förderung von Kooperation und darüber hinaus die Kenntnis struktureller Lösungen, die ein kooperatives Klima fördern.

**Kommunikation im Change-Prozess** Das Management von Change-Prozessen ist in Unternehmen eine interdisziplinäre Aufgabe, bei der Unternehmensführung und -strategie nicht alleine mit der Finanzleitung die Umsetzung übernehmen. Dieser Beitrag wurde insbesondere mit Blick auf die Anforderungen an eine kommunikationsstrategische Begleitung erstellt. Die im Folgenden ausgeführten Verbindungen zur Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern i. W. S. wurden gemeinsam mit Gregor Schönborn, dem Geschäftsführer der Deep White Unternehmens- und Wertekultur GmbH, erarbeitet, der seine Erfahrung aus Change-Prozessen und Erkenntnisse aus der Werteforschung einbrachte. Es geht dabei insbesondere um eine mögliche praktische Anwendung der experimentellen Forschung sozialer Dilemmata zum Nutzen einer Konflikt vermeidenden Change-Kommunikation als wichtigen Baustein des erfolgreichen Changemanagements.

**Im Fokus: Das Fehlermanagement** Für Innovationen und konstruktive Veränderungsprozesse ist der Austausch von Wissen erforderlich. Ein wesentlicher Faktor dabei ist auch der Umgang mit Fehlern, ein besonders sensibles Thema in Unternehmen. Daher wird im Folgenden Fehlermanagement als Beispiel eines sozialen Dilemmas in seiner Struktur genauer dargestellt – die Ausführungen lassen sich aber natürlich auch einfach auf den Austausch positiven Wissens übertragen. In den Beispielen werden nach

und nach Anreicherungen in der Konfliktstruktur vorgenommen und aufgezeigt, wie sich einerseits durch diese Anreicherungen Konfliktpotentiale innerhalb des Dilemmas verstärken, aber andererseits zusätzliche Möglichkeiten des Managements eröffnen können.

## 2 Das typische Change-Dilemma

Es ist kein Einzelfall: Unternehmensfusionen sind die typischen Change-Prozesse, die eher an den weichen Faktoren als an den harten Faktoren scheitern. Oft, aber vielleicht nicht oft genug und vielleicht auch nicht laut genug, haben die Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen darauf hingewiesen, dass das Kommunikationsmanagement beim Beteiligungs- oder Fusionsprojekt zu spät mit einbezogen wurde. Dabei kommen Studien in jüngster Zeit immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen, die aufzeigen, dass gescheiterte Unternehmens-Transaktionen wesentlich mit mangelndem Integrationsmanagement, abweichenden Zielvorstellungen und unterschiedlichen Unternehmenskulturen begründet werden können (vgl. *Böhlke und Walleyo 2007*).

**Das Beste aus  
zwei Welten**

Aus der Analyse der Potenziale zweier Unternehmen, die zusammengeführt werden sollen, gehen allzu häufig die Entscheidungen von technischen, wirtschaftlichen und marktstrategischen Faktoren aus. Auf dem Reißbrett werden die Vorteile und Stärken von Unternehmen oder Unternehmensteilen zusammengefügt und die Kumulierung von Umsätzen und Marktanteilen werden mit Synergiepotenzialen zu einem renditestarken Business-Plan gegengerechnet. In der Tat können bei der Zusammenführung von Unternehmen Funktionen und Abteilungen zusammengelegt werden – nicht alles muss doppelt geleistet werden. Das Ergebnis ist die Zusammenlegung von Umsätzen und Marktanteilen bei insgesamt niedrigeren Kosten. Wird dann

die Kommunikationsstrategie unreflektiert hinterhergeschoben, «Das Beste aus zwei Welten ...», sind die Fehler für ein Scheitern möglicherweise schon begangen.

Die Unterschätzung der psychologischen Problemfelder einer Unternehmenszusammenführung wird zu einem betriebswirtschaftlichen und sozialen Risiko für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Druck entsteht, sobald die ersten Schwierigkeiten in der geplanten Fusion sichtbar werden. Um das Risiko gering zu halten, wird im Changemanagement Tempo verlangt, professionelle Höchstleistungen und Top Qualität. Fehler sind nicht erlaubt.

#### **Das Fehlerdilemma als Gefangenendilemma**

Anhand der oben erwähnten, synonymen Firmenfusion zweier vormaliger Wettbewerber soll die Situation aus Sicht des Kommunikationsmanagements betrachtet werden. Hinweise auf die richtige Kommunikationsstrategie im Change-Prozess sollen Ergebnisse aus psychologischen Experimenten bringen, die sich mit grundsätzlichen und typischen Verhaltensweisen von Menschen im Konflikt sozialer Dilemmata befassen. Mangelnde Toleranz bei und entsprechender Umgang mit Fehlern wurde in vielfachen Kulturanalysen als eine der Schwachpunkte bei nicht-erfolgreichen Unternehmen identifiziert (vgl. Schönborn 2006). Gerade in Veränderungssituationen, wenn die Fehlertoleranz allgemein niedrig ist, gewinnt das Fehlermanagement in der internen Kommunikation an Bedeutung.

Zunächst kann man das Problem eines sozialen Dilemmas beim Fehlermanagement in seiner aller einfachsten Form als ein soziales Dilemma charakterisieren, das ursprünglich als *Gefangenendilemma* (vgl. Luce und Raiffa 1957) dargestellt wurde. Abgeleitet aus dem vielfach nachgestellten psychologischen Experiment, bei dem die Entscheidung zweier schuldiger Gefangener zwischen Kooperation untereinander oder Eigennutz gegeneinander die Grundformen des sozialen Dilemmas widerspiegelt, gibt es Parallelen zu Mitarbeitern in Veränderungsprozessen, die sich jeweils zwischen zwei

Alternativen – nämlich kooperieren oder nicht kooperieren – entscheiden müssen. Schon in diesem einfachen Szenario lässt sich der Konflikt zwischen Vernunft zu Gunsten des Unternehmens und der individuellen Rationalität des Einzelnen abbilden.

Man stelle sich vor: Zwei Mitarbeiter aus je einem der beiden Unternehmen, die fusioniert werden, verfolgen ein gemeinsames Projekt, in dem jeder auch Fehler begeht oder für Fehler des eigenen Unternehmens steht. Nun stehen sie vor der Entscheidung, ob sie Fehler gegenüber dem anderen Mitarbeiter rechtzeitig offen legen oder ihre Fehler verheimlichen. Das Verheimlichen der Fehler verlangsamt die Entwicklung des gemeinsamen Projekts und des Ziels «Das Beste aus zwei Welten» zu erreichen. Andererseits gefährdet der Mitarbeiter seinen Status, die Parität der zusammenzuführenden Unternehmensteile und schließlich seine Position gegenüber der gemeinsamen Führungskraft (und damit ggf. seine spätere Karriere in dem Unternehmen), wenn nur er Fehler zugibt.

Diese schwierige Situation ist ein soziales Dilemma und lässt sich in eine Auszahlungsmatrix mit experimentellem Charakter übersetzen (vergleiche Tab. 1). Die Höhe der Auszahlung entspricht der Attraktivität dieses Ergebnisses für den jeweiligen Mitarbeiter.

In psychologischen Experimenten lässt sich die Situation etwa durch die Vergabe von Erfolgspunkten darstellen. Wenn beide Mitarbeiter ihre Fehler eingestehen, erreichen sie einen Zustand, der 8 Punkten entspricht. Wenn der erste Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens seinen Fehler zugibt, sich der zweite aber bedeckt hält, dann profitiert der Letztere mit 12 Punkten. Das Fatale an der Situation ist, dass die eigennützige, nicht-kooperative Handlung (sich bedeckt halten) immer besser ist als die kooperative Handlung (Fehler zugeben). Jeder Mitarbeiter wird also die Überlegung anstellen, dass es egal sei, was der andere tut, das Beste sei doch immer, sich bedeckt zu halten. Das Problem dieser indi-

### 3.47 Kommunikationsmanagement im sozialen Dilemma

		Mitarbeiter 2	
		Fehler verschweigen	Fehler zugeben
Mitarbeiter 1	Fehler verschweigen	4/4	12/0
	Fehler zugeben	0/12	8/8

Tab. 1: Das Fehlerdilemma der Mitarbeiter

viduell rationalen, aber unvernünftigen Einsicht ist, dass beide Personen dieselben Überlegungen anstellen. Beide werden dann ihre Fehler nicht zugeben, somit nicht kooperieren und daher den Entwicklungsprozess behindern. Jeder Mitarbeiter erhält nur 4 Punkte und ist möglicherweise selbst enttäuscht, dass es nicht möglich war, für jeden 8 Punkte zu realisieren.

**Gier und Angst behindern kooperative Lösungen**

Überlegungen, die auf individueller Rationalität beruhen, können also dazu führen, dass bei einer Unternehmenszusammenführung nicht kooperiert wird – mit dementsprechenden Behinderungen des Fusionsprozesses. Die für das Unternehmen wünschenswerte, kooperative Lösung, in der jeder Mitarbeiter 8 Punkte erhalten würde, ist instabil und anfällig. Denn die Versuchung für jeden Mitarbeiter ist groß, egoistisch zu handeln und anstelle von 8 doch 12 Zufriedenheitspunkte zu erhalten. Diese «Gier» nach höheren Auszahlungen von Erfolgspunkten lässt manchen den Versuch wagen, den anderen über den Tisch zu ziehen. Die andere Person geht leer aus (0 Zufriedenheitspunkte). Nun kann man sich aber gerade aus Angst vor dieser Gier gegen die Kooperation im Einzelfall entscheiden und seine Fehler nicht zugeben. Das Desaster der Entscheidung besteht in Anlehnung an das Gefangenendilemma also sowohl aus dem Streben, möglichst viel zu erwirtschaften (Gier), als auch aus der Angst, mit nichts dazustehen. Und noch schlimmer: Man kann natürlich auch die eigene Gier nachträglich mit der vermeintlichen Angst begründen.

Es dürfte augenfällig sein, dass übertriebener Wettbewerb innerhalb eines Unternehmens und leistungsabhängige Bezahlung Dilemmata provozieren können. Wenn sich Fehler allzu schnell auf die Bezahlung und/oder Karriere auswirken, wird durch Anreizpolitik ein Dilemma mit Hinblick auf das Fehlermanagement provoziert. Strukturelle Bedingungen der Veränderung können starke Interessenskonflikte bedingen, in denen es für das Unternehmen günstig wäre, wenn sich die Mitarbeiter vernünftig verhielten.

**Anreizstrukturen können das Dilemma provozieren**

Im sozialen Dilemma verführt aber die vernünftige Lösung den Mitarbeiter zu vermeintlich «klügeren» Handlungsweisen, welche ihn besser stellen. Genau solche Situationen werden durch die Redeweise «Der Ehrliche ist der Dumme» trefflich charakterisiert. Der Vernünftige (Ehrliche) steht schlechter da, obwohl er die erfolgreiche Fusion und damit das gemeinsame Unternehmenswohl im Blick seiner Entscheidungen hatte. Im Sinne des Unternehmens wäre es wünschenswert, wenn die Mitarbeiter kooperieren würden und sich auf gemeinsame Offenlegung von Fehlern einigen könnten. Wenn nun aber nur einer der beiden Mitarbeiter seine Fehler offenlegt, dann riskiert er als dumm dazustehen. Der andere wird sein Verhalten mit «guten» Argumenten rechtfertigen können: Plausible Gründe lassen sich leicht konstruieren, ohne offen eine fehlende Kooperation zuzugeben.

**Der Ehrliche ist der Dumme**

### **3 Individuelle Strategien zur Nutzung der Win-Win-Situation im Fehlerdilemma**

Sowohl die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen oder wie in unserem Beispiel der Fusion, ebenso wie Gruppen von Menschen, z.B. auch Unternehmen, könnte man zunächst einmal abstrakt als entweder «eigennüt-

**Eigennützig und Prosoziale**

zig» oder «prosozial» charakterisieren. Treffen also zwei Eigennützigte aufeinander, kooperieren sie im Gefangendilemma üblicherweise nicht, d. h. beide geben keine Fehler zu. Im Experiment erhält jede Person 4 Punkte. Treffen hingegen zwei Prosoziale aufeinander, kooperieren sie im Gefangendilemma üblicherweise: Beide erhalten also im Beispiel jeweils 8 Punkte. Wenn daher alle Beteiligten kooperative Einstellungen und Verhaltensweisen zeigen, dann lässt sich das Dilemma lösen und eine Win-Win-Situation realisieren.

Durch experimentelle Forschung im Labor zu sozialen Dilemmata konnten auch empirisch solche Persönlichkeitstypen identifiziert werden. Bedauerlicherweise ist es eher die Ausnahme, dass alle Beteiligten prosozial sind. Vielmehr verhalten sich viele Personen sowohl im Labor als auch im richtigen Leben eher wettbewerbsorientiert. Somit gebührt im Fusionsprozess der Kommunikationsstrategie im internen Bereich ein besonderer Stellenwert, und die Wettbewerbsorientierung sollte die nach außen gerichtete Marktperspektive betreffen.

**Was man  
übereinander  
denkt**

Interessant wird es, wenn ein Prosozialer mit einem Eigennützigem zusammentrifft. Es entsteht eine regelrechte Dynamik im Dilemma, und häufig kann man einen Konflikt um Werte beobachten. Üblicherweise kooperiert der Eigennützigte nicht und erhält nach unserem Experiment 12 Punkte. Der Prosoziale erhält dagegen nichts. Spannend ist die Situation aber nicht wegen der resultierenden Auszahlungen, sondern bzgl. der gegenseitigen Attributionen. Der Eigennützigte hält den Prosozialen für dumm und schwach, während der Prosoziale den Eigennützigten für unmoralisch und arrogant hält (*van Lange* 1991). Während der Eigennützigte Genugtuung empfindet, ist der Prosoziale verärgert oder gar empört. Wie kann man in solch einer Situation Kooperationen der Fusionspartner anstoßen? Prosoziale und eigennützigte Botschaften enthält die Kommunikation der Fusionsstrategie bereits beim Announce-

ment. Die vermeintlich prosoziale Strategie steckte beispielsweise bei der Verkündigung der Fusion von Daimler-Benz/Mercedes und Chrysler in der Namensgebung: *Daimler-Chrysler*. Eine Botschaft mit prosozialer Aussage. Doch Schrift und Farben, die visuelle Identität des neuen Konzerns verrieten sehr schnell die eigennützige Strategie von Daimler-Benz. Das, was die Farben und das Logo angekündigt hatten, zeigte sich nach wenigen Wochen bereits in der Führung des Unternehmens. Daimler-Vorstand Schrempp – abgeleitet von unserem Experiment – geht mit 12 Punkten in Führung, Chrysler-Vorstand Robert Eaton mit 0 Punkten in Rückstand auf das Abstellgleis. Die Fusion «unter Gleichen», wie sie angekündigt wurde, erwies sich nach Interpretation benachteiligter Großaktionäre als «Übernahme» und nicht als «Fusion unter Gleichen».

In einer einmaligen Begegnung, die sich nicht wiederholt, bestehen nur wenige Möglichkeiten zu verhindern, über den Tisch gezogen zu werden. Anders stellt sich die Situation aber dar, wenn man wieder und wieder mit der gleichen Person in dieser Situation handeln wird. Hier ist es nun entscheidend, wie sich der Prosoziale verhält. Wenn er sofort auf die Nicht-Kooperation mit Nicht-Kooperation reagiert und auf eine Kooperation mit Kooperation, dann besteht eine gute Chance, den Eigennützigen zur Kooperation zu bewegen.

Axelrods Turniere demonstrierten, dass diese Tit-for-Tat-Strategie («Wie Du mir, so ich Dir») im Gefangenendilemma allen anderen Strategien überlegen ist. Der Eigennützige muss erkennen, dass sein Gegenüber in Kooperation mit ihm mehr erwirtschaften will, aber durchaus nicht schwach ist und sich die Ausbeutung durch den Anderen nicht gefallen lässt. Diese Strategie ist aber auch nicht nachtragend. Der Kooperation des anderen wird sofort wieder mit Kooperation begegnet.

Es gibt eine scheinbar paradoxe Eigenschaft der Tit-for-Tat-Strategie, die häufig übersehen wird: Mit Tit-for-Tat wird man niemals eine einzelne wiederholte Gefan-

**Stark und kooperativ – geht das?**

**Der ewige Zweite gewinnt!**

genendilemmasituation gewinnen, sondern bestenfalls Gleichstand erzielen. Nun stelle man sich aber vor, dass die Gefangenendilemma-Situation sich an vielen Stellen mit jeweils anderen Personen wiederholt. *Axelrod* (1984) konnte in mehreren weltweit ausgeschrieben Turnieren zum Gefangenendilemma einschlägig belegen, dass die konsequente Anwendung der Tit-for-Tat-Strategie den größtmöglichen Erfolg verspricht. Die Tit-for-Tat-Strategie garantierte den Turniersieg. Dies lässt sozialdarwinistische Ideen und des «Survival of the fittest» in einem völlig neuen Licht erscheinen. Tit-for-Tat-Strategen sichern sich die möglichen Zugewinne durch Kooperation, ohne sich ausbeuten zu lassen, verzichten aber auch gleichzeitig darauf, Sieger oder «the fittest» im einzelnen Spiel zu sein bzw. das einzelne wiederholte Spiel gegen einen bestimmten Partner zu gewinnen. Auf das Change-Management übertragen heißt das, dass starke Wettbewerbspositionierungen in der Kommunikationsstrategie und starke Positionierungen auf Spitzenleistung werden demnach die Kooperationsstrategie unterlaufen, wenn nicht verhindern und zu empfindlichen Potentialverlusten führen können.

Wenn wir die Ergebnisse dieser (Labor-)Experimente mit Personen auf Unternehmen übertragen, lernen wir Risiken einschätzen und in der Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen. Wer sich der Tit-for-Tat-Strategie bedient, geht das Risiko ein, vom Gegenüber betrogen zu werden und zu verlieren. Denn Tit-for-Tat setzt das eindeutige Signal: Ich will kooperieren. Wenn diese Kooperationsbereitschaft ausgenutzt wird, dann wehrt man sich mittels Tit-for-Tat aber auch unverzüglich und vergilt Gleiches mit Gleichem. Damit hält man mit Tit-for-Tat die relativen Verluste durch den Vertrauensbruch des anderen niedrig und macht aus der vermeintlichen Schwäche eine beeindruckende Stärke. Durch Tit-for-Tat sichert man sich hohe Kooperationsgewinne, wenn auch der andere Win-Win-Situationen nutzen will (vgl. *Brandenburger* und *Nalebuff* 1996).

Die individuelle Kommunikationsstrategie kann daher die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft mit konstanten Botschaften unterstützen und gleichzeitig das Abweichen durch Ausnutzen sowie die «Vergeltung» auf das Abweichen als temporäre Störung darstellen. Die konstante Strategie der Kooperation muss in der individuellen Kommunikation aufrechterhalten bleiben, um die Win-Win-Situation weiter zu unterstützen.

Häufig werden Transparenz in der Informationspolitik und offene Kommunikation gerade im Change Management als Grundanforderungen angesehen. Doch hohe Transparenz in der Kommunikation hat im sozialen Dilemma auch einen Preis. In unserem Beispiel aus Tabelle 1 könnte es etwa so sein, dass die Auszahlungen eines Mitarbeiters immer auch jeweils mit einem Faktor multipliziert werden – z. B. nehmen wir der Einfachheit halber den Faktor zwei an, sodass er immer das Doppelte erhält. Der entsprechende Mitarbeiter verdient also besser als der andere. Somit ist er sowohl in einer besseren Auszahlungssituation, wenn gemeinsam Fehler zugegeben werden, als auch wenn beide keine Fehler zugeben. Dies mag bei dem einkommensschwächeren Mitarbeiter dazu führen, dass er gelegentlich Fehler nicht zugibt, um so einen Ausgleich herzustellen. Zumindest experimentelle Daten aus dem Labor deuten zweifelsfrei in diese Richtung (*Beckenkamp, Hennig-Schmidt und Maier-Rigaud 2006*). Unglücklicherweise wird aber dieser gesuchte «Ausgleich» vom stärkeren Partner bzw. Gegner nicht toleriert. Daher werden in asymmetrischen Gefangenendilemmata wesentlich seltener gemeinsame Kooperationen beobachtet, und die Zeitabschnitte der gemeinsamen Kooperation sind auch deutlich kürzer.

**Verteilungs-  
konflikte im  
asymmetri-  
schen Gefan-  
genendilemma**

Im Change Management sollte man daher auch Aspekte der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit beachten, wenn erfolgreiche Lösungen zu asymmetrischen sozialen Dilemmata gesucht werden. Die gängige Praxis, Einkommen intransparent zu halten, ist vor diesem Hintergrund möglicherweise als ein Lösungsversuch zu be-

**Intransparent  
als ein  
Lösungsansatz**

werten. Es ist jedoch nicht unbedingt klar, ob es sich dabei auch um einen glücklichen Lösungsansatz handelt. Die Intransparenz kann generelles Misstrauen wecken, und eine Aufdeckung etwa über den Betriebsrat kann zu erheblichem Zweifel an der innerbetrieblichen Verfahrensgerechtigkeit führen.

## 4 Das Fehlerdilemma im Team

**Das Fehlerdilemma mit mehr als 2 Personen** Das zuvor dargestellte Fehlerdilemma lässt sich auf die Situation von Teams erweitern und muss sich nicht auf 2-Personen-Situationen beschränken. Man kann etwa eine Situation in einem Team aus 9 Mitarbeitern betrachten, in der sich jeder für sich entscheiden muss, ob er eigene Fehler offenlegt oder aber die Fehler verschweigt. Die folgende Auszahlungsmatrix, gibt ihre Situation wieder.

**Auch im Team ein soziales Dilemma** Wenn alle kooperieren und ihre Fehler offenlegen, erhält jeder 8 Punkte, wenn aber nur 4 kooperieren und 4 andere ihre Fehler nicht offenlegen, dann erhält der Mitarbeiter, der sich für das Offenlegen seiner Fehler entscheidet, 4 Punkte. Dagegen würde er 8 Punkte erhalten, wenn er sich für das Verschweigen seiner Fehler entscheiden würde. Für das Unternehmen wäre es wieder das Beste, wenn alle Mitarbeiter ihre Fehler offenlegen würden, und jeder Mitarbeiter würde davon entsprechend profitieren. Dieser eigentlich erwünschte Zustand ist aber instabil, weil jeder Mitarbeiter immer noch besser dasteht, wenn er seine Fehler nicht zugibt – unabhängig davon, wieviele andere Mitarbeiter ihre Fehler schon zugegeben haben. Aus egoistischer Perspektive ist Verschweigen immer die bessere Wahl. Dies führt aber dazu, dass dann alle Mitarbeiter ihre Fehler verschweigen und das Unternehmen erhebliche Verluste an Innovations- und Entwicklungspotenzial in Kauf nehmen muss. Mit anderen Worten: Das soziale Dilemma existiert auch in größeren Gruppen.

		Anzahl der anderen, die Fehler offenlegen									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
Eigene Auszahlung	Verschweigen	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Offenlegen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	

Tab. 2: Das Fehlerdilemma in Teams

Doch alles ist sogar noch fataler, denn das soziale Dilemma ist in diesem Fall auch schwieriger zu lösen! Die experimentelle Forschung zeigt folgenden Trend: Je größer das Team, desto geringer die Kooperationsraten! Woran liegt das? Ein wesentlicher Grund liegt in der Tatsache begründet, dass die strategischen Ideen des Tit-for-tat im Mehrpersonenspiel scheitern müssen. Wie sollen sich etwa die Mitarbeiter verhalten, wenn zwei Kollegen im Team nicht kooperieren und alle anderen sieben legen ihre Fehler offen? Wenn die sieben Mitarbeiter die Tit-for-Tat Strategie anwenden wollen und als Reaktion auf das Verschweigen der beiden anderen Mitarbeiter ebenfalls mit Verschweigen von Fehlern reagieren, dann wird bei der nächsten Gelegenheit die Mehrheit (mindestens 7/9) des Teams keine Fehler mehr offenlegen.

**Situationsgestaltung durch das Management erforderlich**

Tit-for-tat, die als Signal der Wehrhaftigkeit dienende, effektive Antwort im Zwei-Personendilemma, zeigt im Mehrpersonenspiel desaströse Auswirkungen. Es erfordert Top-down-Managementlösungen, um das Dilemma zu lösen. Anders als im vorher beschriebenen asymmetrischen Zweipersonendilemma reicht die einfache Möglichkeit zur Kommunikation nicht aus, denn insbesondere bei mächtigeren Gruppengrößen müssen dann auch Kommunikationsregeln und -wege geschaffen werden.

Somit sollte nun deutlich geworden sein, dass der grundlegende Wertekonflikt zwischen Individualismus und Kollektivismus nicht nur durch Asymmetrie, sondern auch durch die Erweiterung des Gefangenen-

dilemma auf mehr als zwei Personen verschärft wird. Dieser Konflikt erfordert Top-down-Lösungen, weil rein strategische Ideen nicht zu stabilen Kooperationen führen können. Schlechte Lösungen können dabei auch schnell zu schlechtem Unternehmensklima und schlechter Unternehmenskultur führen. Das Dilemma provoziert nämlich auch allzu häufig schlechten Umgangsstil, indem etwa Fehler der anderen «verpetzt» werden und Mitarbeiter sich gegenseitig mobben.

Es ist daher sinnvoll, den Erfolg der Top-down-Lösung über eine personalisierte Kommunikationsstrategie zu gewährleisten. Die Einheiten der zu fusionierenden Unternehmen brauchen je ein Gesicht in der Kommunikationspolitik. Dieses Gesicht steht für das Verhalten der betroffenen Gruppen, hat Vorbild-Charakter und Durchsetzungskompetenz. Darum sollte die Vereinbarung der Fusion mit einer Führungsperson identifiziert werden, die für den Integrationsprozess steht und die Verhaltenspolitik für die Gruppe top-down umsetzen und kommunizieren kann.

## 5 Die Erweiterung des Handlungsspielraums

**In vielen Kontexten ist Kooperation keine Frage des «Entweder-Oder»** Eine andere Möglichkeit, die zumindest bei kleineren Gruppen strategische Möglichkeiten eröffnet, ist die Erweiterung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums für die einzelnen Personen. Bisher wurden Gefangenendilemmas besprochen in denen entweder vollständig kooperiert werden kann (100% Kooperation) oder vollständig auf Selbstinteresse basierend entschieden wird (0% Kooperation). Es ist aber durchaus denkbar, dass man statt dichotomen Kooperationsentscheidungen auch Entscheidungen bzgl. des Ausmaßes an Kooperation, also einer Zahl zwischen 0 und 100%, zulässt und damit ein Handlungsspielraum geschaffen

wird. In der experimentellen Forschung spricht man bei dieser Erweiterung des Gefangenendilemmas von Public-Good-Spielen. Hier ergeben sich wieder strategische Möglichkeiten, die dem Tit-for-tat entsprechen. Der Entscheidung, zu 50% zu kooperieren, würde im auf diese Weise erweiterten und verallgemeinerten Gefangenendilemma einer Auszahlung genau zwischen der oberen Zeile (0% Kooperation) und der unteren Zeile (100% Kooperation) von Tabelle 2 entsprechen. Die entsprechende Funktion würde man etwa mit  $p(0.5, y)$  bezeichnen, also die Auszahlung  $p$ , die man erhält wenn man zu 50% (0.5) kooperiert, gegeben den Durchschnitt der Kooperationen der anderen  $y$  –  $y$  liegt dann im Bereich zwischen 0 und 1 (0% bis 100%).

Ein vergleichbares Vorgehen scheint auch für Fehlerdilemmata realistisch. Es fällt einer Person sicher wesentlich leichter, kleine und unbedeutende Fehler offenzulegen als wirklich gravierende Fehler. Doch im besonderen Interesse des Unternehmens ist gerade eine rasche Behebung und Offenlegung der gravierenden Fehler. Das Problem dabei: Auch in dieser Situation ist es das Beste, überhaupt keine Fehler zuzugeben. Das Verschweigen der eigenen Fehler – unabhängig von der Größe des Fehlers – ist auch in diesem erweiterten Fehlerdilemma eine *dominante Strategie*.

**Übertragbarkeit auf das Fehlerdilemma**

In Zwei-Personen-Gefangenendilemmatas ist die Tit-for-Tat-Strategie effizient. Mit der Erweiterung des Handlungsspielraums auf Prozentraten der Kooperation kann diese Strategie auch sinnvoll in Mehrpersonenspielen angewendet werden, indem man als eigene Kooperationsrate die durchschnittliche Kooperationsrate der anderen wählt. Betrachten wir dazu nochmal die Auszahlungsmatrix aus Tabelle 2 mit folgender Variation: Anstatt dass die Person entscheidet, ob sie alle Fehler offenlegt oder alles verschweigt, geben diese beiden Zeilen die Extrempunkte einer Entscheidungssituation an. Anstelle der Spalten- und Zeilenüberschriften «verschweigen» und «Fehler offenlegen» sprechen

**Von «0 1»-Entscheidungen zu «mehr oder weniger»-Entscheidungen**

wir nun in diesem Szenario von «alle Fehler zugeben» und «keinen Fehler zugeben». Konkret geht es darum, wie man in einem Unternehmen mit Fehlern umgeht, die bei der Arbeit durchaus häufiger vorkommen. Betrachten wir dazu zunächst eine zugegebenermaßen stark idealisierte Situation.

**Eine Idealisierung des mehr oder weniger im Fehlermanagement**

In einer Firma macht jeder der beiden Mitarbeiter (im Schnitt) 8 Fehler. Jeder Mitarbeiter kann eine beliebige Menge dieser Fehler offenlegen und damit gemeinsame Folgekosten vermeiden, sodass jeder zugegebene Fehler den erwirtschafteten Betrag um einen Punkt erhöht. Das Zugeben von Fehlern ist aber auch mit Prestigeverlust verbunden und kostet daher die Person selbst jeweils 0,5 Punkte. Wenn der Mitarbeiter also 8 Fehler zugibt, erhält der andere Mitarbeiter 8 Punkte. In gleicher Weise stellt sich die Situation für den Mitarbeiter dar, der auch zum gleichen Zeitpunkt entscheiden soll, wieviele seiner Fehler er zugibt. Wenn beide Mitarbeiter alle ihre Fehler zugeben, dann erhält jeder Spieler 8 Punkte, wenn beide keinen Fehler zugeben, dann erhält jeder Spieler 4 Punkte. Wenn ein Mitarbeiter alle Fehler zugibt und der andere keinen seiner Fehler, dann erhält der erste Mitarbeiter nichts und der zweite Mitarbeiter erhält 12 Punkte. Dies entspricht der Situation in Tabelle 1, aber Tabelle 1 enthält nun nicht den möglichen Fall, dass etwa jeder der beiden Mitarbeiter jeweils 4 Fehler zugibt und 4 Fehler für sich behält. In diesem Fall würde jeder Mitarbeiter 6 Punkte erhalten. Auch in diesem, im Handlungsspielraum erweiterten, Spiel ist es möglich, Tit-for-Tat-Strategien anzuwenden, wenn das Spiel wiederholt gespielt wird. Man gibt in der ersten Runde alle seine Fehler zu und wird dann in den folgenden Runden immer jeweils so viel wie der Mitspieler in der Runde zuvor zugeben. Die Effizienz und Signale dieser erweiterten Tit-for-tat-Strategie entsprechen auch der zuvor dargestellten einfachen Tit-for-tat-Strategie. Eine kleine Variation macht nun aber einen psychologisch bedeutsamen Unterschied. Anstatt

mit gleicher Münze heimzuzahlen, kann man die eigene Reaktion auch ein wenig abschwächen und ständig ein wenig mehr Kooperation anbieten, als man erhalten hat. Gesetzt den Fall, der andere Mitarbeiter hatte zuvor 4 Fehler zugegeben, dann sollte man nun unter Anwendung dieser Measure-for-measure-Strategie (vgl. *Selten, Mitzkewitz* und *Uhlich* 1997) bzw. Tit-for-tat (plus)-Strategie (*van Lange* 2002) 5 Fehler zugeben.

Der Vorteil dieses kleinen Vertrauensvorschusses bzw. des Measure-for-measure ist, dass man sich aus Tit-for-tat-Fällen herausarbeiten kann. Eine Tit-for-tat-Falle liegt etwa vor, wenn beide Spieler mit jeweils 20% kooperieren und nun unter Anwendung dieser Strategie Runde für Runde mit 20% kooperieren. Durch den kleinen Vertrauensvorschuss des Measure-for-measure kann man sich in kleinen Schritten wieder zu höheren Kooperationsraten bewegen. Diese Überlegenheit zahlt sich vor allem dann aus, wenn auch gelegentlich Missverständnisse auftreten – sei es durch menschliches oder durch technisches Versagen. Die Strategie ermöglicht die Kompensation solcher Fehler. Zugleich aber empfindet das Gegenüber die Person als wesentlich sympathischer als Personen, die reine Tit-for-tat-Strategien anwenden. Die Mischung aus Stärke und Großmut zahlt sich dabei auch wieder durch hohe Kooperationsgewinne aus.

Die Kommunikation des Fusionsprozesses ist in enger und vertrauensvoller Abstimmung mit beiden Fusionspartnern und mit den verantwortlichen Führungskräften abzustimmen. Vertrauen aufbauen ist das Ergebnis der o.g. Strategie im praktischen Umgang mit Fehlern und der Kommunikation, die grundsätzlich die Kooperationsstrategie aufrechterhält. Abweichungen sind in der Kommunikation immer auf die Situation zu begrenzen.

Der grundlegende Wertekonflikt zwischen Individualismus und Kollektivismus kann durch die Erweiterung des Handlungsspielraums im Gefangenendilemma abgeschwächt werden. Dadurch wird die Anwendung

**Mit Measure-for-measure die Effizienz steigern**

**Mit Measure-for-measure Vertrauen aufbauen**

der Measure-for-measure-Strategie möglich, die Stärke und Durchsetzungskraft mit Großmut und Vertrauensbereitschaft verbindet. Das Signal des Großmuts und der Vertrauensbereitschaft ist wesentlich stärker als bei einer reinen Tit-for-tat-Strategie. Daher ist Measure-for-measure bestens geeignet, Konflikteskalationen vorzubeugen. Die Anwendung der mit Vertrauensvorschuss versetzten Measure-for-measure-Strategien scheint auch im Mehrpersonendilemma sinnvoll, wenn sie auch ohne weitere unterstützende Kommunikations-Maßnahmen wenig Erfolg versprechen mag. Sie kann und soll daher durchaus von weiteren vertrauensbildenden Maßnahmen begleitet werden. Immerhin gibt Measure-for-measure wichtige und glaubhafte Signale zur eigenen Kooperationsbereitschaft und Zielsetzung.

Zugespitzt ließe sich formulieren: Measure-for-measure-Strategien entsprechen einem postmodernen Testament. Im Alten Testament findet sich das Auge um Auge (Tit-for-tat), im Neuen Testament die bedingungslose Kooperation (Bergpredigt: Die andere Wange hinhalten). Measure-for-measure liegt zwischen diesen beiden Vorgaben und ermöglicht es, Misstrauen abzubauen und Schritt für Schritt zu einer soliden gemeinsamen Vertrauensbasis zu gelangen.

**Measure-  
for-measure  
in der Praxis**

Die strategische Idee des Measure-for-measure lässt sich auch gut in der Praxis umsetzen, wo Fehlerhäufigkeiten und -ausmaß teilweise zufallsabhängig zwischen den Personen variieren können. Die Umsetzung von Measure-for-measure in diesem Kontext zielt darauf ab, mit dem Zugeben von kleinen Fehlern eine gemeinsame Vertrauensbasis zu schaffen und die Motivation und das Vertrauen zu schaffen, auch größere Fehler rechtzeitig bekannt zu geben. Mit anderen Worten: Measure-for-measure ermöglicht die Schaffung eines Vertrausklimas in Organisationen, aus dem sich eine entsprechende Organisationskultur herauskristallisieren kann.

Die vorherigen Ausführungen zum Measure-for-measure bezogen sich auf die Zweipersonen-Situation. Doch sollte es deutlich geworden sein, dass sich diese Idee auch auf Teams übertragen lässt. Man würde in diesem Fall die im Durchschnitt zugegebenen Fehler (nur leichte Fehler, auch mittlere Fehler, schwere Fehler) als Grundlage für die eigene Entscheidung nehmen, und immer etwas mutiger und etwas näher zu einer nachhaltigen Lösung hin agieren. Wenn alle anderen bislang nur leichte Fehler zugegeben haben, würde man auch einmal einen etwas größeren Fehler offenlegen, wenn er denn begangen wurde. Die damit verbundenen Signale an die anderen wären, dass man eine Verbesserung der Fehlerkultur anstrebt, aber man nicht bedingungslos Fehler aller Art zugibt, sondern immer zwar Vorbild ist, aber sich nur innerhalb des von den anderen gesetzten Rahmens bewegt.

**Measure-for-measure Strategien im Team**

## **6 Learning by doing: Die Nutzung experimenteller Spiele**

Das Management und die Bewältigung sozialer Dilemmata setzen das Wissen um das Dilemma voraus! Experimentelle Spiele lassen sich in einzigartiger Weise zu Schulungen einsetzen und reichern damit die Möglichkeiten des Managements bei Diagnose und Change-Prozess an. Für die Diagnose ist ein relevanter Indikator, ob und in welcher Weise in vorgegebenen abstrakten Dilemmata die augenblickliche Situation oder ein akutes Problem im Unternehmen wieder erkannt werden kann. Dilemmata können in allen Change-Prozessen entstehen. Das hier aufgeführte Beispiel ist selbstredend nur exemplarisch, es kann und wird sich in vielen Change-Prozessen mit anderem Gegenstand beobachten lassen. Entscheider und Mitarbeiter mit Führungsfunktionen sind dabei eine wichtige Zielgruppe,

**Experimentelle Spiele können die Ist-Diagnose anreichern**

### **3.47** **Kommunikationsmanagement im sozialen Dilemma**

um mit strategischem Wissen eine Vertrauens- und Innovationskultur zu gestalten.

**Experimentelle Spiele können die Measure-for-measure-Strategie erläutern**

Wenn die Diagnose eines sozialen Dilemmas als zutreffend empfunden wird, dann ist es auch möglich, anhand der relativ abstrakten Spiele die Vorteile einer Measure-for-measure-Strategie nachempfinden zu lassen. Sie ermöglichen einen ersten spielerischen Umgang mit dieser Strategie und neben dem Erlernen der strukturellen Aspekte des Dilemmas auch ein Learning by doing. Die Vorteile des Measure-for-measure können hautnah erlebt werden. Sie setzen so einen ersten Impuls zur konkreten Veränderung im Rahmen des Change Managements. Dabei gilt es, mehrere Aspekte zu beachten.

**Das mehr oder weniger in der konkreten Situation**

Die erste relevante Frage, die es in einem konkreten Dilemma zu beantworten gilt, ist: Welche Handlungsoptionen des «mehr oder weniger» gibt es, bezogen auf die konkrete Situation? Oben wurde dargestellt, dass etwa die Schwere der Fehler die Möglichkeit bieten, eine Measure-for-measure-Strategie zu implementieren. In anderen Kontexten können dies aber auch Arbeitsansätze für gemeinschaftliche Projekte sein, die zu Lasten von persönlichen Projekten gehen. Die Flexibilität im Umgang mit Arbeitszeiten und plötzlichen bzw. unvorhersagbaren Arbeitsbelastungen (peaks) wären ein entsprechender Kontext, in dem diese Flexibilität im Arbeitseinsatz relevant ist.

**Die Kommunikation der entscheidenden Handlungen**

Der Kommunikation kommt in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle zu. In schwierigen und gescheiterten Veränderungsprozessen sind es häufig die «falsche Kommunikation» oder die «nicht zueinander passenden Kulturen» der Unternehmen, die für das Scheitern verantwortlich gemacht werden. Noch ist es nicht die Konsequenz der Erkenntnis nach dem Scheitern, dass Kommunikation und Kultur vor dem Prozess mit gleicher Wichtigkeit einbezogen werden. Die zuvor angeführten Überlegungen sind in dieser Hinsicht deutlich.

In der konkreten Umsetzung muss daher ein erheblicher Anteil der Überlegungen in die Kommunikation der einmal als relevant identifizierten Signale gesteckt werden. Die Kommunikation braucht die Gesichter der beteiligten Gruppen, um bei aufkommenden Konflikten die Top-down-Lösungen durch Anwendung der Measure-for-measure-Strategie überhaupt erst möglich zu machen. Daher ist es wichtig, die für die Kooperation erkannten relevanten Handlungen zu erfassen und den aktuellen Kooperationslevel allen deutlich zu signalisieren. Die Mitarbeiter, die sich in einem sozialen Dilemma befinden, müssen Informationen über den aktuellen Zustand und die aktuelle Kooperationsrate erhalten, z. B. entsprechende Rückmeldungen über Zielerreichungsgrad, damit die Measure-for-measure-Strategie überhaupt erst möglich ist. Diese Informationen ermöglichen auch eine rechtzeitige Wahrnehmung und Intervention, wenn Dinge aus dem Gleichgewicht geraten sollten und erneute Interventionen zum Dilemma erforderlich machen. Erst das Wissen um die für die Kooperation relevanten Handlungen, das Wissen um deren Beitragsstärke für das Unternehmen als Ganzes und ein Feedback über den erreichten Kooperationslevel ermöglichen den Aufbau einer gemeinsamen Vertrauenskultur. Diese Vertrauenskultur ist im Change-Prozess die wichtigste Währung!

## 7 Literatur

**Axelrod, R.:** The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York 1984.

**Beckenkamp, M./Hennig-Schmidt, H./Maier-Rigaud, F.:** Cooperation in symmetric and asymmetric prisoner's dilemma games (No. 151/2006), Bonn: Max-Planck-Institute for Research on Collective Goods.

**Böhlke, R./Walleyo, S.:** Handeln wider besseres Wissen – Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es

### **3.47** **Kommunikationsmanagement im sozialen Dilemma**

zu müssen. In: Rausch, K. (Hrsg.): Organisation gestalten – Struktur mit Kultur versöhnen, Pabst Publishers, 2007, S. 254–279.

**Brandenburger, A.M./Nalebuff, B.J.:** Co-opetition, New York 1996.

**Luce, R.D./Raiffa, H.:** Games and Decisions, New York 1957.

**Schönborn, G.:** Unternehmen <C> – Leadership Values. In: Klauk, B./Stangel-Meseke (Hrsg.): Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen, Pabst Science Publisher 2006, S. 13–43.

**Selten, R./Mitzkewitz, M./Uhlich, G.R.:** Duopoly Strategies Programmed by Experienced Players. 65(3) 1997, S. 517–555.

**Van Lange, P. A. M.:** The Rationality and Morality of Cooperation. The Influence of own Social Value Orientation and Perceptions of other's Personality Characteristics on Cooperation in a Social Dilemma (Proefschrift), Groningen 1991.

**Van Lange, P. A. M./Ouwerkerk, J. W./Tazelaar, M. J. A.:** The Benefits of Generosity. Journal of Personality & Social Psychology, 82(5) 2002, S. 768–780.