Unternehmenskultur

Perspektiven für Wissenschaft und Praxis

Begründet
von
Dr. h.c. mult. Edmund Heinen
Professor der Betriebswirtschaftslehre

und fortgeführt
von
Dr. Matthias Fank
Professor der Betriebswirtschaftslehre

Zweite, bearbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Unternehmenskultur : Perspektiven für Wissenschaft und Praxis
/ begr. von Edmund Heinen und fortgef. von Matthias Fank. -
2., bearb. und erw. Aufl. - München ; Wien : Oldenbourg, 1997
ISBN 3-486-23108-1
NE: Heinen, Edmund [Begr.]: Fank, Matthias [Hrsg.]

© 1997 R. Oldenbourg Verlag
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0, Internet: http://www.oldenbourg.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-23108-1

Inhaltsverzeichnis

Beitrag A: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre (Edmund Heinen) 1

1. Hintergründe und Verlauf der Diskussion „kultureller" Phänomene in Betriebswirtschaften 4

1.1 Ursprünge der „Corporate Culture"-Diskussion 4

1.2 Unternehmenskultur und Organisationstheorie 14

1.2.1 Die Kultur als „Variable": Objektivistische Unternehmenskulturforschung 15

1.2.2 Die Kultur als erkenntnisleitender Grundbegriff: Individualistische Unternehmenskulturforschung 16

2. Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskulturforschung 20

2.1 Ein entscheidungsorientierter Unternehmenskulturbegriff 22

2.2 Ein Vorschlag zur Typologisierung von Unternehmenskulturen . . 26

2.3 Grundmodelle und Unternehmenskultur 33

2.3.1 Werte und Normen im entscheidungsorientierten Grundmodell der Organisation 33

2.3.2 Werte und Normen im Führungsprozeß 37

2.4 Aufgaben der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre in der betriebswirtschaftlichen Unternehmenskulturforschung . . . 39

2.4.1 Erklärungsaufgabe 39

2.4.2 Gestaltungsaufgabe 40

Beitrag B: Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur (H.-Jürgen Dormayer/Thomas Kettern) 49

1. Der allgemeine Kulturbegriff 50

2. Ansätze zur Systematisierung unterschiedlicher Kulturkonzepte . . . 53

2.1 Anthropologisch orientierte Klassifikationen 54

2.2 Systematisierung nach Allaire/Firsirotu 57

2.2.1 Ansätze der „Sociocultural-System"-Schulen 59

(1) Die funktionalistische Konzeption 59

(2) Der struktur-funktionalistische Ansatz 60

(3) Der ökologisch-adaptionistische Ansatz 60

(4) Der historisch-diffusionistische Ansatz 61

2.2.2 Kultur als Ideensystem 61

(1) Der kognitive Ansatz 62

(2) Der strukturalistische Ansatz 62

(3) Der Äquivalenzansatz 62

(4) Der symbolische Ansatz 63

Beitrag C: Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre (Christian Ochsenbauer/Bernhard Klofat) 67

1. Ein Orientierungsrahmen zur paradigmatischen Analyse alternativer Ansätze der Organisationsforschung 73

2. Die Grundlagendiskussion in der Organisationstheorie und deren grundsätzliche Beziehung zur Organisationskulturforschung 79

3. Alternativen der Organisationskulturforschung – Eine paradigmatische Analyse 87

3.1 Funktionalistisch-systemorientierte Ansätze der Organisationskulturforschung 87

3.2 Interpretative Ansätze der Organisationskulturforschung 89

3.3 Radikal-humanistische Ansätze der Organisationskulturforschung 92

3.4 Radikal-strukturalistische Ansätze der Organisationskulturforschung 94

4. Ansatzpunkte einer reflektiert funktionalistischen Unternehmenskulturforschung 96

5. Ergebnis 101

Beitrag D: Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur (Bernd Gussmann/Claus Breit) 107

1. Symbole als Medien der Unternehmenskultur 109

1.1 Die Bedeutung der Sprache 111

1.1.1 Die symbolische Dimension der Sprache 111

1.1.2 Geschichten, Erzählungen und Anekdoten 113

1.1.3 Mythen 115

1.2 Symbolische Handlungsartefakte 116

1.3 Zur Entstehung und Verwendung von gemeinsamen Symbolen: Der symbolische Interaktionismus 118

2. Ansätze zur Erklärung unterschiedlicher Ausprägungen der Unternehmenskultur 121

2.1 Einflußfaktoren der Ausbildung unterschiedlicher Verankerungsgrade der Unternehmenskultur 122

2.1.1 Ausgewählte Ansätze der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie zu den Begriffen der Identifikation und Internalisierung . . 123

2.1.2 Ein Vorschlag zur Systematisierung unterschiedlicher Verankerungsgrade der unternehmensbezogenen Werte und Normen der Organisationsmitglieder 125

2.1.3 Die Bedeutung der Führung für die Entwicklung eines hohen Verankerungsgrades der Unternehmenskultur bei den Organisationsmitgliedern 127

2.2 Bestimmungsgründe des Übereinstimmungsausmaßes der unternehmenskulturellen Werte und Normen einer betriebswirtschaftlichen Organisation 128

2.2.1 Bestimmungsgründe unterschiedlicher Ausprägungen unternehmensspezifischer Subkulturen 129
2.2.2 Die Bedeutung des Zielsystems der betriebswirtschaftlichen Organisation für das Übereinstimmungsausmaß der Unternehmenskultur 130
2.3 Gesamtgesellschaftlicher Wertewandel und Systemkompatibilität von Unternehmenskulturen 133

Beitrag E: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management (Peter Dill/Gert Hügler) 141
1. Funktionen der Unternehmenskultur 146
1.1 Originäre Funktionen 147
1.1.1 Die Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur 147
1.1.2 Die Integrationsfunktion der Unternehmenskultur 152
1.1.3 Die Motivationsfunktion der Unternehmenskultur 154
1.2 Derivative Funktionen 157
2. Zielbildungs- und Zieldurchsetzungsprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen aus der Perspektive der Unternehmenskultur . . 159
2.1 Das dreistufige Modell des Zielbildungs- und Zieldurchsetzungsprozesses in betriebswirtschaftlichen Organisationen 159
2.2 Unternehmenskultur und die Bildung genereller Oberziele 163
2.2.1 Unternehmensgrundsätze und Unternehmensleitbilder als Grundlagen für ein Kulturmanagement 164
2.2.2 Zum Prozeß der Einführung von Unternehmensgrundsätzen und Unternehmensleitbildern 166
2.3 Unternehmenskultur und strategische Entscheidungsprozesse . . . 172
2.3.1 Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen von Prozessen des Entwurfs und der Bewertung von Strategien 174
2.3.2 Die Handhabung von Misfits zwischen Unternehmenskultur und strategischen Entscheidungen 177
2.3.2.1 Identifikation und Bewertung der aus Misfits zwischen Unternehmenskultur und Strategie resultierenden Risiken 178
2.3.2.2 Begrenzung und Abbau von Risiken 179
2.4 Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung – Methoden eines kulturbewußten Managements 181
2.4.1 Die Idee gelebter Wertsysteme 182
2.4.2 Symbolisches Management 183
2.4.2.1 Kommunikative Instrumente 184
2.4.2.2 Symbolische Repräsentation 188
2.4.3 Konsensorientiertes Management 189
2.4.4 Werteorientiertes Human-Ressourcen Management 196
2.4.4.1 Grundgedanken eines werteorientierten Human-Ressourcen Managements 196

2.4.4.2 Strategien eines werteorientierten Human-Ressourcen Managements 197

Beitrag F: Unternehmenskultur: eine Herausforderung für die Theorie der Unternehmung? (Bernhard Dietel) 211

1. Anreiz-beitrags- und koalitionstheoretische Grundlagen einer Theorie der Unternehmung 214

2. Starke Unternehmenskulturen in einem anreiz-beitrags- und koalitionstheoretisch fundierten Modell der Unternehmung 219

2.1 Beitritts- und Beitragsleistungsentscheidungen und Unternehmenskultur 220

2.1.1 Beitrittsentscheidungen 220

2.1.2 Beitragsleistungsentscheidungen 221

2.2 Managementaufgabe und Unternehmenskultur 222

2.2.1 Zielsetzung 223

2.2.2 Rollendefinition, Rollenbesetzung und Rollenhandeln 228

3. Die „Botschaft" der Unternehmenskulturdiskussion: Management of Evolution 233

Beitrag G: Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie (Matthias Fank) 239

1. Stand der Unternehmenskulturdiskussion 240

2. Ebenen der Kulturbetrachtung 245

3. Einordnung des Begriffs Unternehmenskultur 248

3.1 Unternehmenskultur versus Organisationsklima 249

3.2 Unternehmenskultur versus Corporate Identity 252

3.3 Unternehmenskultur versus Organisationales Lernen 255

Sachverzeichnis 263

Vorwort zur zweiten Auflage

Eine bekannte Redewendung besagt, daß jede Idee drei Stadien durchläuft. Im ersten Stadium ist sie lächerlich, im zweiten undurchführbar und im dritten hat sie jeder schon gehabt. Mit dem Phänomen Unternehmenskultur scheint es genau so zu sein. Nachdem anfänglich eine recht große Skepsis gegenüber der Thematik Unternehmenskultur bestand, ist dieser Begriff sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in der Praxis kaum mehr wegzudenken.

In der jüngsten Vergangenheit stand primär der Aspekt der Veränderung bzw. das Kulturmanagement im Vordergrund der Betrachtung. Nicht zuletzt durch die deutsche Wiedervereinigung gewann das Thema Unternehmenskultur in der Bundesrepublik zusätzlich an Bedeutung und Brisanz. Die zum Kulturmanagement veröffentlichten Arbeiten und die damit verbundene Heterogenität an darin enthaltenen Aussagen über die Beeinfluß- bzw. Veränderbarkeit der Unternehmenskultur läßt sich meist anhand des zugrundeliegenden theoretischen Grundverständnisses über die Unternehmenskultur verstehen. Somit haben die in diesem Buch dargelegten theoretischen Ansätze nachwievor ihre Relevanz, und die bereits damals daraus resultierenden Schwierigkeiten kommen mehr den je zum Tragen. Die weitgehende Akzeptanz des Phänomens Unternehmenskultur und seine Verwandtschaft zu anderen Konstrukten erfordern eine klare theoretische Bestimmung, so daß in der vorliegenden zweiten Auflage das Buch um einen Beitrag erweitert wurde, in dem eine Positionsbestimmung gegenüber anderen der Unternehmenskultur sehr eng verbundenen Konstrukte vorgenommen wurde.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Heinen und Herrn Weigert. Herrn Heinen, weil er mir die Zweitauflage seines Buches anvertraut hat, und Herr Weigert, weil er mich mehrfach ermutigt hat, dieses zu tun. Ein Dank auch an meine Frau, die in unserem letzten Urlaub häufig auf meine Anwesenheit verzichten mußte. Herrn Wolfgang Gay danke ich für seine mühevolle Kleinarbeit bei der Erstellung des Manuskripts, die es mir erst ermöglicht hat, die Überarbeitung innerhalb kürzester Zeit vorzunehmen.

Matthias Fank

Vorwort zur ersten Auflage

Wissenschaft und Praxis interessieren sich zunehmend für das Phänomen der Unternehmenskultur. Mit dem vorliegenden Buch „Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis" wird eine „betriebswirtschaftliche Kulturanalyse" vorgelegt. Zentrales Anliegen ist es, aus der Vielfalt der Diskussionen und Aussagen den wissenschaftlichen Kern herauszuheben und mit den Ergebnissen eigener Kulturforschung zu verknüpfen.

Den methodischen Rahmen bildet die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre. Ihr realwissenschaftliches Aussagesystem basiert auf den Entscheidungen des wirtschaftenden Menschen in der Einzelwirtschaft. Ihre interdisziplinäre Ausrichtung, die sich auf die Grundmodelle Individuum, Gruppe, Organisation und Gesellschaft als Bausteine stützt, führt zur Betrachtung der Unternehmung als sozio-ökonomisches System. Ein solchermaßen konzipierter Ansatz ist auch offen für die Behandlung von Problemstellungen wie die der Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur bringt eine teilweise kulturelle Eigenständigkeit zum Ausdruck, durch die sich Unternehmungen als Subsysteme der Gesellschaft voneinander abheben. Im Mittelpunkt der „betriebswirtschaftlichen Kulturanalyse" steht die Frage, welche Erkenntnisfortschritte die Einbeziehung kultureller Wertvorstellungen und Überzeugungen auf Unternehmensebene für Betriebswirtschaftslehre und unternehmerische Praxis zu leisten vermag.

Beschreibung und Erklärung des Wesens der Unternehmenskultur erfolgen über eine Präzisierung des Begriffes der Unternehmenskultur und über eine Analyse der Genese gemeinsamer unternehmensindividueller Werte und Normen sowie deren Konkretisierung in Symbolen. Die weitere Vorgehensweise der Untersuchung schließt die Zielanalyse mit der Begründung der in der Unternehmenswirklichkeit vorfindbaren Ziele ein, sowie deren Entstehung, Verankerung, Wandel und Weitergabe. Von allgemeinen Kulturkonzepten ausgehend werden Fragen des paradigmatischen Anspruchs einer Unternehmenskulturtheorie erörtert. Die Erkenntnisgewinnung dient der Erstellung von Gestaltungsentwürfen für ein kulturbewußtes Management. Der Einbezug der Unternehmenskultur in die Diskussion des gesellschaftlichen Wertewandels der Gegenwart und in den Bereich der Wertfreiheit der Wissenschaft wird angesprochen.

Die betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen der Unternehmenskultur beinhaltet nicht zuletzt auch die Frage nach einem umfassenderen Menschenbild. Dieses Bild darf den Menschen nicht nur als Verhaltenssystem sehen, sondern muß ebenso die Bedeutung von Symbolen und das Streben des Menschen nach Sinn mit einschließen.

Zur Entstehung des Buches „Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis" verdient dankbare Erwähnung, daß alle Mitarbeiter am Seminar für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen mit großem Arbeitseifer und nimmermüder hartnäckiger Sachdiskussion zur Reife beigetragen haben. Anerkennung gebührt den Mitarbeiterinnen im Sekretariat, hier insbesondere Frau Kohlschmidt, die in lobenswerter Weise das immer wieder geänderte Manuskript geschrieben haben.

Edmund Heinen

Beitrag A.

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

von

Edmund Heinen

1.	**Hintergründe und Verlauf der Diskussion „kultureller" Phänomene in Betriebswirtschaften**	4
1.1	Ursprünge der „Corporate Culture"-Diskussion	4
1.2	Unternehmenskultur und Organisationstheorie	14
1.2.1	Die Kultur als „Variable": Objektivistische Unternehmenskulturforschung	15
1.2.2	Die Kultur als erkenntnisleitender Grundbegriff: Individualistische Unternehmenskulturforschung	16
2.	**Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskulturforschung**	20
2.1	Ein entscheidungsorientierter Unternehmenskulturbegriff	22
2.2	Ein Vorschlag zur Typologisierung von Unternehmenskulturen	26
2.3	Grundmodelle und Unternehmenskultur	33
2.3.1	Werte und Normen im entscheidungsorientierten Grundmodell der Organisation	33
2.3.2	Werte und Normen im Führungsprozeß	37
2.4	Aufgaben der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre in der betriebswirtschaftlichen Unternehmenskulturforschung	39
2.4.1	Erklärungsaufgabe	39
2.4.2	Gestaltungsaufgabe	40

Unternehmenskultur – ein Begriff, der noch vor nicht allzulanger Zeit in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur zu den Bereichen Organisation, Führung und Personal keinerlei Aufmerksamkeit gefunden hat – entwickelt sich in zunehmendem Maße zu einem höchst aktuellen Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschungsbemühungen. Die Zahl der Monographien, Aufsätze und Sammelbände zu diesem Thema steigt sprunghaft an.[1] Aber auch die Praxis zeigt sich interessiert. Institutionen, die sich der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft widmen, bieten eine Vielzahl von Seminaren, Arbeitskreisen, Kolloquien und Symposien zum Thema Unternehmenskultur an und finden großen Anklang. Zahlreiche Unternehmen haben bereits Unternehmensgrundsätze, Leitbilder oder Führungsphilosophien formuliert.[2] Deren Umsetzung oder Weiterentwicklung zu einer funktionsfähigen Unternehmenskultur wird als eine wichtige Zukunftsaufgabe angesehen. Führungskräfte denken im Rahmen sog. „workshops" über Sein und Sollen der eigenen Unternehmenskulturen nach. Auch die Gründe für die zunehmende Beliebtheit von „quality circles" bzw. der eher auf europäische Verhältnisse zugeschnittenen Lernstattkonzepte sind im Zusammenhang mit der Diskussion um das Phänomen Unternehmenskultur zu suchen. Nicht zuletzt scheint sich insbesondere in den Vereinigten Staaten die Unternehmenskultur zu einem Verkaufsschlager von Unternehmensberatungsorganisationen zu entwickeln, die sich auf den Feldern der Organisations- und Personalentwicklung oder der Strategieberatung betätigen.

Fragt man nach dem Inhalt des Begriffes, der in den genannten Veröffentlichungen sowie in diesbezüglichen Diskussionen und Aktivitäten in Unternehmungen die zentrale Stellung einnimmt, so stößt man in Literatur und Praxis auf eine Vielzahl von Begriffsauffassungen, die inhaltlich zum Teil nicht unerheblich voneinander abweichen.

Mit dem Begriff der Unternehmenskultur[3] soll zum Ausdruck gebracht werden, daß Betriebswirtschaften in ihrem Agieren eine gewisse wert- und normbezogene Eigenständigkeit entwickeln können, durch welche sie sich voneinander und u. U. auch bis zu einem gewissen Grade vom Wert- und Normgefüge der Gesamtgesellschaft abheben können. Unternehmenskultur äußert sich – insbesondere, wenn sie stark ausgeprägt ist – in einer gemeinsamen Geisteshaltung und Denkweise der Organisationsmitglieder. Sie beeinflußt Entscheidungen und Handlungen auf allen Hierarchieebenen und in jeder Abteilung. Spezifische Unternehmenskulturen können für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit von aus-

[1] Beispielhaft seien hier einige deutschsprachige Publikationen genannt: Bleicher (1982), (1983), (1984); Deal (1984); Dill (1986); Ebers (1985); Gabele/Kretschmer (1985); Hauser (1985); Heinen (1981), (1985 b), (1985 c), (1985 d), (1985 e), (1986 a), (1986 b); Heinen/Dill (1986); Hochreutener (1984); Kieser (1985); Krulis-Randa (1984); Matenaar (1983); Pramann (1985); Pümpin (1984 a), (1984 b); Reinhard (1983); Rüttinger (1985); Sackmann (1983); Schein (1984 a), (1984 b), (1985); Scheuten (1985); Schuster/Widmer (1984); Staerkle (1985); Ulrich, P. (1983), (1984); Wever (1983); Wolff (1984).

[2] Zur wachsenden Bedeutung und Problematik von solchen Grundsatzpapieren siehe z. B. Gabele/Kretschmer (1985), Kubicek (1984); vgl. auch die in den Veröffentlichungen der amerikanischen Managementliteratur dargestellten Unternehmensgrundsätze, z. B. in Ouchi (1982), S. 193 ff; Pascale/Athos (1981); Deal/Kennedy (1982).

[3] Vgl. Heinen (1985 d), Heinen/Dill (1986); Heinen (1986 a), (1986 b); insb. auch Abschnitt 2.1. dieses Beitrages.

schlaggebender Bedeutung sein. Wie jüngere empirische Fallstudien gezeigt haben, sind vor allem der Entwurf und die Umsetzung von innovativen Unternehmensstrategien ohne die Berücksichtigung der unternehmensbezogenen Wert- und Normgefüge der betroffenen Organisationsmitglieder ein schwieriges Unterfangen.[4]

Die nicht selten an Euphorie grenzende Begeisterung, mit der sich einige Theoretiker und viele Praktiker der Unternehmenskultur verschrieben haben, darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Unternehmenskultur als empirisches Phänomen nicht erst in jüngster Zeit „erfunden" worden ist. Man hat schon seit jeher aufgrund ganz konkreter persönlicher Erfahrungen vom Wesen, vom Ethos, von der Philosophie, von übergeordneten Zwecken, vom Geist und vom Stil eines Unternehmens gesprochen, nicht zuletzt in Praktikerkreisen.[5] Das Aufkommen des Begriffs der Unternehmenskultur in der Betriebswirtschaftslehre verdeutlicht jedoch die Notwendigkeit, daß die damit angesprochenen Sachverhalte einer systematischen wissenschaftlichen Analyse bedürfen. Insbesondere der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre eröffnet sich hierdurch eine Perspektive, die den herkömmlichen Ansätzen zur Erklärung und Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse eine neue und aussagekräftige Dimension hinzufügt.

Die betriebswirtschaftliche Unternehmenskulturforschung und die Bemühungen in der Praxis zur Entwicklung von Unternehmenskulturen sollten deshalb nicht als Modeerscheinung begriffen werden, deren baldige Ablösung durch eine neue „Welle" gewissermaßen vorprogrammiert ist. Die Unternehmenskultur dürfte vielmehr an theoretisch-betriebswirtschaftlicher und praktischer Bedeutung gewinnen. Einerseits ist die Gegenwart geprägt von ungeheuren Anforderungen an die Flexibilität, an die Kreativität und Innovationsfähigkeit von Organisationen und deren Mitgliedern. Diese Höchstbeanspruchungen gehen andererseits einher mit Wert- und Sinnverlusten in der Arbeitswelt, mit sozialer Desorientierung und Desintegration. Sie werden begleitet von der Tendenz zu hedonistischen und narzißtischen Verhaltensweisen, insbesondere in den nachwachsenden Generationen. Den daraus entstehenden Problemen muß sich die Betriebswirtschaftslehre in differenzierter Weise stellen. Daher sollen im folgenden

1. die Hintergründe und der Verlauf der Auseinandersetzung mit „Unternehmenskultur" in der betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Literatur in groben Umrissen nachgezeichnet werden,
2. zentrale Problemfelder aufgezeigt werden, die sich aus dieser Diskussion für die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre ergeben.

Im folgenden ersten Abschnitt geht es um die Hauptquellen des aktuellen Interesses der Betriebswirtschaftslehre an unternehmenskulturellen Phänomenen i. w. S., wie an Werten, Normen, aber auch Symbolen, Riten, Mythen und anderen kulturellen Artefakten, soweit sie in Zusammenhang mit dem Handeln betriebswirtschaftlicher Organisationen gesehen werden können.

---

[4] Vgl. hierzu bspw. Schwarz/Davis (1981), Davis (1984).

[5] Vgl. hierzu auch die Darstellung von Zürn (1985).

1. Hintergründe und Verlauf der Diskussion „kultureller" Phänomene in Betriebswirtschaften

Wesentliche Impulse für das Interesse an kulturellen Phänomenen auf der Ebene betriebswirtschaftlicher Organisationen gehen einerseits von der amerikanischen Managementliteratur und andererseits von den jüngsten Entwicklungen und kritischen Auseinandersetzungen im Bereich der Organisationstheorie aus. Während die organisationstheoretische Grundlagendiskussion naturgemäß nur einem relativ engen Kreis von Fachleuten vorbehalten ist, hat die teilweise eher populärwissenschaftliche Behandlung unternehmenskultureller Phänomene unter dem Schlagwort „Corporate Culture" in der breiteren Öffentlichkeit rege Aufmerksamkeit gefunden. Diese Diskussion und deren Hintergründe sind Gegenstand des folgenden Abschnittes.

1.1 Ursprünge der „Corporate Culture"-Diskussion

Wie so oft in der Entwicklung von einzelwirtschaftlichen Theorien und Fragestellungen ist auch die „Corporate-Culture"-Diskussion in den Vereinigten Staaten aus strukturellen Veränderungen der makroökonomischen Bedingungen entstanden. Sie ist insbesondere auf die Umwälzung in den Wettbewerbsverhältnissen zwischen den führenden Industrienationen auf den Weltmärkten zurückzuführen.

Schon in den frühen 70er Jahren zeichnet sich hier der phänomenale Aufstieg Japans von einer wirtschaflich bis dahin eher unterentwickelten Nation zu einer Wirtschaftsmacht ersten Ranges ab.[6] Besonders betroffen von diesem Phänomen sind die Vereinigten Staaten als die führende Industrienation der Welt. Gerade diejenigen Märkte, auf welchen die Amerikaner traditionell Vorherrschaft und Unangreifbarkeit für sich beanspruchen, werden in den 70er Jahren zu einem Felde dramatischer Erfahrungen und Niederlagen für amerikanische Unternehmungen.[7] Hinzu kommt ein erschüttertes Selbstbewußtsein der amerikanischen Gesellschaft insgesamt infolge des verlorenen Vietnamkriegs und des „Ölschocks". Beide Ereignisse stellen letztendlich für viele amerikanische Bürger nichts anderes als ein Zeichen bzw. eine Auswirkung des schwindenden Einflusses amerikanischer Politik im Weltzusammenhang dar. Zusammen mit einer kontinuierlichen Schwäche des Dollars und verschiedenen Ereignissen, die das Vertrauen in den politisch-administrativen Apparat untergraben, läßt sich aus diesen Faktoren für die USA der 70er Jahre durchaus das Bild einer sozio-ökonomischen Krise und einer damit verbundenen sozialen Desorientierung zeichnen.

Im Bereich des Managements betriebswirtschaftlicher Organisationen führt die skizzierte Entwicklung zunächst offensichtlich zu einer Art kritischer Reflexion. Die Konfrontation mit der japanischen Herausforderung auf den Welt-

[6] Vgl. zu den Besonderheiten der wirtschaftlichen Entwicklung Japans z. B. Berg (1981); Ernst (1985); Fürstenberg (1981); Gaugler/Zander (1981); Kraus (1982); Morishima (1985); Pascale/Athos (1981); Schulze (1984); Vogel (1979).

[7] Man denke nur an die lange Zeit nicht überwundene Krise der amerikanischen Automobilindustrie in den frühen 80er Jahren.

und amerikanischen Binnenmärkten erschüttert das Selbstbewußtsein der Führungselite in Bezug auf das eigene Wissen um die effizientesten Managementmethoden. Die Hoffnung auf die Handhabbarkeit zunehmend turbulenter werdender Umwelten durch die Instrumente des Strategischen Managements wird nicht hinreichend erfüllt. Es taucht die Frage auf, ob die Ursachen für die überraschenden Schwierigkeiten der amerikanischen Industrie in bestimmten bisher wenig beachteten Eigenheiten amerikanischer Managementmethoden zu suchen sind, welche Absentismus, stagnierende Produktivitätszuwachsraten und Qualitätsverluste besser zu erklären vermögen als z. B. die durch staatliche Wirtschaftspolitik beeinflußten Rahmenbedingungen. Angesichts der japanischen Erfolge mündet die anfängliche Verwirrung in konstruktivere Fragen wie: „Was machen die Japaner anders bzw. besser als wir?" oder „Was können wir von den Japanern lernen?"

Erste Anhaltspunkte zur Beantwortung dieser Fragen ergeben sich aus den Untersuchungen im Rahmen der „kulturvergleichenden Managementforschung", einer relativ jungen Spezialdisziplin innerhalb der Organisationstheorie. Die Vertreter dieser Forschungsrichtung beschäftigen sich insbesondere mit der Frage, ob „kulturfreie" Prinzipien des Managements betriebswirtschaftlicher Organisationen festgestellt werden können. Aber auch die umgekehrte Fragestellung wird untersucht. Hier geht es beispielsweise darum, inwieweit die Persönlichkeitsvariablen von Führungskräften und Mitarbeitern einer Unternehmung kulturspezifisch geprägt sind und sich daraus Konsequenzen für die Erscheinungsformen von betriebswirtschaftlichen Organisationen ergeben. In einer solchen Sichtweise wird Kultur als Bedingungsfaktor der Funktionalität von Strukturen und Prozessen in Unternehmungen interpretiert. Der Kulturbegriff dient zur Charakterisierung bestimmter traditionsbedingter Eigenheiten einer spezifischen Gesellschaft.[8]

Innerhalb der kulturvergleichenden Managementforschung gelangen im Zuge der japanischen Herausforderung diejenigen Arbeiten und Forschungsprojekte zu besonderer Bedeutung, die sich mit Theorie und Praxis der japanischen Unternehmensführung beschäftigen. Bezeichnenderweise läßt sich bei den betroffenen Forschern angesichts der oben skizzierten Probleme eine gewisse Schwerpunktverlagerung in der Interpretation ihrer Forschungsergebnisse feststellen: Die anfänglich reine Beschreibung kulturbedingter Unterschiede in der Führung von amerikanischen und japanischen Unternehmungen mündet zunehmend in Kritik an den Methoden und Instrumenten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung amerikanischer Prägung.

Ein frühes Beispiel für diese Verschiebung des Interesses von einer relativ wertneutralen kulturvergleichenden Managementforschung hin zu einer Kritik amerikanischer Instrumente der Mitarbeiter- und Unternehmensführung geben die Arbeiten von Pascale.

In einer Veröffentlichung von 1978 mit dem ungewöhnlichen Titel „Zen and the Art of Management"[9] zeichnet Pascale ein recht differenziertes Bild japani-

[8] Vgl. zur kulturvergleichenden Managementforschung: Harbison/Myers (1959); Haire/Ghiselli/Porter (1966); Ajiferuke/Boddewyn (1970); Cummings/Schmidt (1972); eine Zusammenfassung gibt Hofstede (1978), (1980); vgl. auch die neuere Arbeit von Kellers (1982).

[9] Vgl. Pascale (1978).

scher Mitarbeiter- und Unternehmensführung und stellt diese den amerikanischen Verhältnissen gegenüber. Die Interpretation der von ihm durchgeführten Langzeitstudie erbringt interessante Ergebnisse. Japanische Führungskräfte stützen sich danach in ihren Entscheidungen weit weniger auf formale Berichts- und Kontrollsysteme als ihre amerikanischen Kollegen. Entscheidungen werden in einer Art partizipativem Prozeß getroffen, ohne daß damit eine offene Austragung von Konflikten verbunden ist. Die Form zwischenmenschlicher Kommunikation ist geprägt durch eine indirekte, oft bildhaft eingekleidete Informationsübermittlung. Offene Konfrontation und das öffentliche Bloßstellen von Kollegen und Untergebenen werden weitgehend vermieden. Pascale bezeichnet diese Phänomene als die „implizite Dimension" der japanischen Mitarbeiter- und Unternehmensführung. Verstehbar wird diese Dimension nach Pascal aus dem kulturellen Milieu der japanischen Zen-Tradition. Dort ist insbesondere die Sensibilität gegenüber den Feinheiten und Zwischentönen der menschlichen Sprache und Interaktionen wesentlich ausgeprägter als bei den Angehörigen des amerikanischen Kulturkreises. Dies äußert sich nicht zuletzt in den Eigenheiten der japanischen Sprache. Die Japaner kennen z. B. ein Begriffspaar, welches zwei Ebenen sozialer Realität kennzeichnet, für die in den Sprachen des westlichen Kulturkreises keine Entsprechungen vorhanden sind: „tatemae" und „honne". „Tatemae" bezeichnet den sichtbaren, im Vordergrund stehenden Aspekt eines sozialen Prozesses. Hierzu gehören auf Unternehmensebene z. B. offizielle Verlautbarungen, formelle Amtseinsetzungen bzw. Aufgabenzuweisungen. Ein in die japanische Kultur eingebundenes Individuum interpretiert solche formellen Regelungen und Zeremonien gewissermaßen als „Oberflächenerscheinungen". Durch sie wird auf die Vorgänge „hinter den Kulissen" hingewiesen, auf den Aspekt des „honne", auf das, was „tatsächlich" vor sich geht. In den Augen des Japaners ergeben „tatemae" und „honne" jedoch erst in ihrer Gesamtheit das vollständige Bild eines sozialen Ereignisses. Das Zeremoniell ist zwar von höchster Bedeutung für den alltäglichen sozialen Umgang; den offiziellen Aspekt, das Formale eines sozialen Ereignisses für die ganze Wahrheit zu halten, ist für den Japaner aber bestenfalls ein Zeichen von Naivität. „Tatemae" ist interpretationsbedürftig![10]

Kann man nun aus der Untersuchung solcher kulturspezifischer Tatbestände wie der Existenz eines Begriffspaares „tatemae" und „honne" Schlußfolgerungen ableiten, welche den Erfolg japanischer Unternehmungen miterklären können? Aus der Perspektive der klassischen Managementlehre erscheint dies sicherlich kaum möglich zu sein. Voraussetzung hierfür ist zuerst ein Perspektivenwechsel, der kulturellen Phänomenen wie der Sprache einen angemessenen Stellenwert bei der Erklärung von Strukturen und Prozessen in der Unternehmung einzuräumen erlaubt. In diesem Fall könnte die Existenz der Begriffe „tatemae" und „honne" einen Hinweis darauf geben, warum in japanischen Unternehmungen formale Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation oft bewußt unklar gehalten sind, ohne daß daraus negative Konsequenzen für die Koordination entstehen. Wie schon angedeutet, sind im Weltbild eines Mitglieds des japanischen Kulturkreises die Formalien, das „Zeremoniell", nur eine Art symbolische Dimension sozialer Beziehungen. Entsprechend haben formale Regelun-

[10] Vgl. zu den Begriffen „tatemae" und „honne": Takeo Doi (1974), S. 24f; Kobayashi/Burke (1976), S. 6; insb. auch Pascale/Athos (1981), S. 112f; ähnlich Pascale (1978), S. 157f., hier allerdings unter Bezugnahme auf das Begriffspaar „ura" und „omote".

gen zur Aufgabenverteilung, zu hierarchischen Beziehungen und Entscheidungsbefugnissen für das Mitglied einer japanischen Unternehmung bei weitem nicht die Bedeutung, welche vergleichbaren Regelwerken in Unternehmungen westlicher Prägung zukommt.

Ähnliche Beobachtungen wie Pascale macht auch Ouchi. Auf der Grundlage einer Studie im Sinne der „kulturvergleichenden Managementforschung" entwickelt Ouchi zusammen mit Johnson schon 1978 ein Klassifikationsschema, das eine Charakterisierung der Unterschiede zwischen einer idealtypischen amerikanischen und einer vergleichbaren japanischen Unternehmung ermöglicht.[11] Das erstaunliche Ergebnis dieser kulturvergleichenden Studie der Managementmethoden in Japan und den Vereinigten Staaten ist nun allerdings weniger die Erkenntnis, daß sich die typische japanische Unternehmung (bei Ouchi die Typ-J-Organisation) in ihrem Erscheinungsbild wesentlich von ihrem amerikanischen Pendant abhebt; überraschend ist vielmehr, daß es im Gegensatz zu einer relativen Einheitlichkeit der in Japan vorzufindenden Managementpraktiken in den Vereinigten Staaten offensichtlich zwei grundsätzlich verschiedene Organisationstypen gibt. Sie unterscheiden sich in ihren Techniken zur Koordination und Integration der organisationalen Prozesse wesentlich: Ouchi nennt diese beiden Typen die Typ-A-Organisation und die Typ-Z-Organisation.[12] Die „Typ A"-Organisation als typische amerikanische Unternehmung versucht Koordination und Integration durch eine hochformalisierte Organisationsstruktur und durch explizite, überwiegend auf quantifizierbaren Daten aufbauende Überwachungs- und Steuerungssysteme zu erreichen. Demgegenüber zeichnet sich die „Typ Z"-Organisation ähnlich wie die japanische Unternehmung durch eine weitgehende Sozialisation der Organisationsmitglieder in die unternehmensspezifischen Gebräuche aus, welche die formalen Strukturen in ihrer Bedeutung deutlich zurücktreten läßt. Die „Typ Z"-Organisation erscheint dementsprechend im interkulturellen Vergleich als eine „Hybridform" der idealtypischen japanischen und amerikanischen Unternehmung, wobei die Merkmale des japanischen Idealtypus eindeutig überwiegen.

Ein Teil der in den Vereinigten Staaten als Typ-Z-Organisationen identifizierten Unternehmungen sind Tochtergesellschaften japanischer Großunternehmen; dort ist das Auftreten japanischer Charakteristika naturgemäß nicht sehr überraschend, obwohl deren durchschlagender Erfolg unter den sozioökonomischen Bedingungen der Vereinigten Staaten zu denken geben muß. Ein nicht unerheblicher Teil der Typ-Z-Organisationen ist jedoch originär amerikanischen Ursprungs, und es sind gerade sehr erfolgreiche und bekannte Unternehmungen, bei denen Ouchi die wesentlichen Charakteristika der idealtypischen Typ-Z-Organisation wiederzufinden glaubt.[13]

Die Tatsache der parallelen Existenz zweier so grundsätzlich verschiedener Organisationstypen in derselben sozioökonomischen Umwelt wirft für Ouchi die Frage nach den Ursachen für die Überlebensfähigkeit bzw. für den Erfolg dieser

[11] Vgl. Ouchi/Johnson (1978).

[12] Vgl. zur Typ-Z-Organisation Ouchi (1980), Ouchi (1981), Ouchi/Jaeger (1978), Ouchi/Johnson (1978), Ouchi/Price (1978).

[13] Z. B. bei Kodak, IBM, Levi Strauss, Procter and Gamble, Ely Lily u. a.; siehe Ouchi/Jaeger (1978), S. 307; Ouchi (1982), S. 186.

beiden Typen auf, insbesondere nach den Ursachen des großen Erfolgs der „Typ Z"-Organisation in den Vereinigten Staaten.

Eine theoretische Antwort auf diese Frage sucht Ouchi im Bereich der klassischen Makrosoziologie. Dort steht das Problem der Ordnung in Gesellschaften im weitesten Sinne im Zentrum des Forschungsinteresses, insbesondere die Ursachen und Bedingungsfaktoren eines Wertkonsenses bzw. einer einheitlichen normativen Grundlage gesellschaftlichen Lebens. Die Überlegungen von Dürkheim und dessen Begriff der „organischen" Solidarität dienen Ouchi als Ausgangspunkt der Entwicklung seines Begriffs der „clan"-Organisation. Der „clan"-Mechanismus bietet für Ouchi die maßgebliche Erklärung des Erfolgs der „Typ Z"-Organisation in den Vereinigten Staaten. Die Überlegungen Dürkheims sollen deshalb etwas näher erläutert werden.[14]

Grundthese von Dürkheim ist es, daß mit fortschreitender sozialer Arbeitsteilung und Industrialisierung die Grundlagen der gesellschaftlichen Kohäsionskräfte einem Wandlungsprozeß unterworfen sind. Der wichtigste Indikator für diesen Wandlungsprozeß ist für Dürkheim dabei das Rechtssystem. Anhand einer ausführlichen Analyse des Rechtssystems vorindustrieller Gesellschaftsformen zeigt Dürkheim auf, daß dort das Recht ausschließlich der Aufrechterhaltung von Negativnormen dient. Die dazu notwendigen Regeln stellen auf die Ähnlichkeit des Verhaltens von Gesellschaftsmitgliedern ab; das Ergebnis eines derartig funktionierenden Rechtssystems ist eine „mechanische", zwangsläufige Solidarität zwischen den Gesellschaftsmitgliedern, welche den einzelnen Individuen tendenziell nur sehr wenig Spielraum zur Entfaltung einer individuellen Persönlichkeit läßt. Die „mechanische" Solidarität wird begünstigt durch die Einbindung der Individuen in die traditionellen Kooperationsstrukturen der vorindustriellen Produktion, die vor allem auf Abstammungsbeziehungen oder auf gesellschaftlichen Mikrostrukturen wie der Dorfgemeinschaft beruhen und eine starke soziale Kontrolle kollektiver Normen und Werte möglich machen.[15]

Die fortschreitende soziale Arbeitsteilung im Zuge des Industrialisierungsprozesses führt nun nach Dürkheim zu einer zunehmenden Auflösung dieser „mechanischen" Solidarität. Die Spezialisierung auf gesellschaftliche Teilfunktionen, die größere Mobilität der Bevölkerung und die Entwicklung von Ballungszentren um die industriellen Produktionsstätten lösen die Individuen aus ihrer traditionellen sozialen Verankerung weitgehend heraus. Gleichzeitig erreichen aber die gesamtgesellschaftlichen Interdependenzen im Verhältnis zu vorindustriellen Gesellschaften ein ungeahntes Ausmaß. Im Rechtssystem äußert sich diese Entwicklung darin, daß das Repressivrecht traditioneller Gesellschaftsformen an Bedeutung verliert und gleichzeitig das Kooperationsrecht an Bedeutung gewinnt. Das Kooperationsrecht hat dabei nicht die Aufgabe, die Verhaltensähnlichkeiten als Grundlage der „mechanischen" Solidarität einer traditionellen Gesellschaftsform aufrecht zu erhalten; das Kooperationsrecht soll vielmehr die sich im Zuge der Arbeitsteilung entwickelnden Kooperationsbeziehungen normativ absichern. Diese normative Absicherung der Kooperationsbeziehungen

[14] Vgl. zum folgenden: Dürkheim (1977); das Original ist 1893 verfaßt mit dem Titel: „De la division du travail social"; vgl. auch Ouchi/Johnson (1978), S. 296ff.; auch Ouchi (1980), S. 135f.

[15] Vgl. Dürkheim (1977), Kap. 2.

begreift Dürkheim als Ausgangspunkt der Entstehung einer „organischen" Solidarität, welche in der Industriegesellschaft ein aus dem Zurückgehen der „mechanischen" Solidarität resultierendes Desintegrationspotential ausgleichen soll.

Von entscheidender Bedeutung sind in diesem Prozeß neben dem Kooperationsrecht und den zweiseitigen Vertragsverhältnissen gewisse soziale Mechanismen, die eine normative Einbindung der Individuen in die Gesellschaft im Sinne einer „organischen" Solidarität ermöglichen. Nach Dürkheim entwickelt sich dieses Normbewußtsein aus der Erkenntnis der gegenseitigen Abhängigkeit, die für eine arbeitsteilig und spezialisiert organisierte Gesellschaft charakteristisch ist. Es entsteht eine „Moral der Industriegesellschaft":

> „Jede Gesellschaft ist eine moralische Gesellschaft ... Weil sich das Individuum nicht genügt, erhält es von der Gesellschaft alles, was der Mensch braucht, genauso wie es für sie arbeitet. So bildet sich ein starkes Gefühl der Abhängigkeit. ... Die Gesellschaft ihrerseits lehrt, die Mitglieder nicht als Dinge zu betrachten, auf die sie ein Recht hat, sondern als Mitarbeiter, auf die sie nicht verzichten kann und denen gegenüber sie Pflichten hat. Zu Unrecht stellt man also die Gesellschaft, die aus der Glaubensgemeinschaft kommt, der Gesellschaft gegenüber, die aus der Zusammenarbeit ihre eigenständige Moralität gewinnt."[16]

Diese Sätze stammen aus einer Zeit, in der die Menschen mitten in dem gewaltigen Umbruch stehen, der sich aus der Entwicklung von einer Agrargesellschaft zu einer Industriegesellschaft ergibt. Auch heute sehen sich die Unternehmungen hochentwickelter Industriegesellschaften einschneidenden Umwälzungsprozessen gegenübergestellt, deren Zielrichtung vielleicht in der postindustriellen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft zu suchen ist. Angesichts der damit einhergehenden Probleme gewinnen diese Sätze von Dürkheim neue Aktualität. Die Komplexität moderner Formen der arbeitsteilig-kooperativen Produktion von Gütern und Dienstleistungen läßt sich anscheinend mit dem Kooperationsrecht und expliziten vertraglichen Regelungen allein weniger denn je zuvor bewältigen. Die für Industriegesellschaften geradezu lebensnotwendige „organische" Solidarität im Sinne von Dürkheim bedarf darüber hinaus gerade heute einer spezifischen Moral für das Handeln der arbeitsteilig kooperierenden Gesellschaftsmitglieder. Es stellt sich allerdings die Frage, worauf eine solche „Moralität der Industriegesellschaft" in der aktuellen Situation einer zunehmenden gesellschaftlichen Wertpluralität gründen könnte.

Für Dürkheim fallen die Aufgaben der Überlieferung, Weiterentwicklung und sozialen Realisation dieser impliziten Moralität der arbeitsteiligen Gesellschaft der beruflichen und damit überwiegend organisierten Tätigkeit der Individuen zu. Die einzelnen Arbeits- und Berufsgruppen entwickeln spezifische Verhaltenskodizes und Wertstandards. Die Einbindung in solche Arbeitsgruppen soll in der Industriegesellschaft den Ersatz für die geringer werdende „mechanische" Solidarität vorindustrieller Gesellschaftsformen bieten.[17] Dies ist für Dürkheim die Gegenkraft, die den Desintegrationspotentialen sozialer Arbeitsteilung entgegengesetzt werden muß.

---

[16] Dürkheim (1977) S. 267f.

[17] Vgl. zur Rolle des Berufs auch Dürkheim (1951), S. 378f.

Ouchi überträgt Dürkheims gesamtgesellschaftliches Konzept der „organischen" Solidarität auf die Unternehmensorganisation, indem er das Modell der „clan"-Organisation entwirft. „Clan"-Organisationen erreichen die Koordination komplexer organisationaler Prozesse nicht zuletzt durch die „organische" Solidarität ihrer Mitglieder. Diese Art der Solidarität erwächst aus dem Bewußtsein der gegenseitigen Abhängigkeit und äußert sich in einer weitgehenden Verinnerlichung grundlegender unternehmensbezogener Werte und Normen durch die Organisationsmitglieder.[18]

Das Modell der „clan"-Organisation sieht Ouchi in denjenigen amerikanischen Unternehmungen am ehesten verwirklicht, die sich in seinen Untersuchungen in die Kategorie der „Typ-Z"-Organisation einstufen lassen. Die Kennzeichnung der „Typ-Z"-Organisation erfolgt bei Ouchi durch die spezifische Kombination der Ausprägungen von sieben Merkmalen, die er zur Beschreibung von Unternehmensorganisationen verwendet. Diese sieben Kriterien sind:[19]

a) Beschäftigungsdauer
b) Art der Entscheidungsfindung
c) Verantwortung
d) Beurteilungs- und Beförderungszyklen
e) Formen der Verhaltenssteuerung und -kontrolle
f) Gestaltung der Karrierewege
g) Interpersonale Beziehungen

Zu a) Die „Typ-Z"-Organisation ist gekennzeichnet durch eine durchschnittlich wesentlich geringere Fluktuationsrate auf allen hierarchischen Ebenen, als sie in der typischen amerikanischen Unternehmung üblich ist. Dies bedeutet für die Organisation ein relativ größeres Reservoir an Arbeitnehmern mit firmenspezifischen Erfahrungen.

Zu b) Die Entscheidungsfindung bei Nichtroutineentscheidungen verläuft in der „Typ-Z"-Organisation im allgemeinen einvernehmlich. Dies ist allerdings nicht unbedingt mit einem partizipativen Führungsstil gleichzusetzen. Durch die weitgehende Interessensübereinstimmung der Mitglieder einer „Typ-Z"-Organisation sind vielmehr langwierige Verhandlungen, die für partizipative Prozesse typisch sind, in der Entscheidungsfindung nicht nötig. Die Aussicht, u. U. ein Leben lang mit denselben Organisationsmitgliedern zusammenzuarbeiten, verringert die Problematik einer einvernehmlichen Entscheidungsfindung deshalb erheblich.

Zu c) Trotz der vorherrschenden einvernehmlichen Entscheidungsfindung wird in der „Typ-Z"-Organisation am Prinzip der individuellen Verantwortung festgehalten. Dieses Auseinanderklaffen von Kompetenz und Verantwortung ist der einzige grundsätzliche Unterschied zur idealtypischen japanischen Unter-

[18] Vgl. Ouchi: „The solidarity to which Dürkheim refers contemplates the union of objectives between individuals which stems from their necessary dependence upon one another. In this sense, any occupational group which has organic solidarity may be considered a clan. Thus, a profession, a labor union, or a corporation may be a clan ...", Ouchi (1980), S. 136.

[19] Vgl. zum folgenden: Ouchi/Jaeger (1978), S. 307ff.; Ouchi/Johnson (1978), S. 294.

nehmung und führt naturgemäß zu Spannungen. Unter den spezifischen gesamtsystemischen Bedingungen einer „Typ-Z"-Organisation bringen solche Spannungen nach Ouchi allerdings keine unlösbaren Probleme mit sich.

Zu d) Formale Beurteilung der Organisationsmitglieder und Beförderungen erfolgen in der „Typ-Z"-Organisation in relativ langangelegten Zyklen. Dies entlastet insbesondere die unmittelbaren Vorgesetzten von dem Zwang, ihre Untergebenen auf einer zu schmalen Informationsbasis nach relativ kurzen Perioden der Zusammenarbeit beurteilen zu müssen. Dieser Zwang führt in traditionell organisierten Unternehmungen im allgemeinen dazu, daß die Vorgesetzten den Aufbau von nichtformalen sozialen Beziehungen zu ihren Untergebenen scheuen, um den Anschein einer subjektiv gefärbten Leistungsbeurteilung zu vermeiden. Solche nichtformalen zwischenmenschlichen Beziehungen sind aber ein wesentlicher Grundpfeiler, auf dem der Erfolg einer Organisation vom „Typ Z" beruht; deshalb sind langangelegte Beurteilungs- und Beförderungszyklen ein wichtiger Faktor im Gesamtmodell der „Typ-Z"-Organisation.

Zu e) Das erwünschte Verhalten und die geforderte Leistung werden in der Organisation vom „Typ Z" vorrangig nicht in formalisierten Regelwerken festgelegt. Die Organisationsmitglieder haben die zentralen Werte der Unternehmung vielmehr soweit internalisiert, daß sie die zu treffenden täglichen Routineentscheidungen quasi automatisch im Sinne der Organisation treffen können und wollen. Die Steuerung und Kontrolle des individuellen Handelns erfolgt durch die Zugehörigkeit zu einer Vielzahl von Gruppen, in welche jedes Unternehmensmitglied im Laufe seines Hineinwachsens in die Unternehmung eingebunden wird. Formale Führungsbeziehungen und Organisationsstrukturen spielen dementsprechend eine untergeordnete Rolle.

Zu f) Die Karrierewege der Mitglieder einer Organisation vom „Typ Z" zeichnen sich dadurch aus, daß sie nicht an ein spezifisches funktionales Subsystem innerhalb der Unternehmung gebunden sind. Unter Zugeständnissen an die funktionsbezogene Fachkompetenz wird der Schwerpunkt auf den Einsatz der Organisationsmitglieder in den verschiedensten Abteilungen der Organisation verlagert. Dieses Verfahren bewirkt bei konsequenter Anwendung unter der Voraussetzung einer geringen Fluktuationsrate bei den Arbeitnehmern ein besseres Verständnis der Gesamtorganisation.

Zu g) Die zwischenmenschlichen Beziehungen insbesondere von Vorgesetzten und Untergebenen zeichnen sich in der „Typ-Z"-Organisation dadurch aus, daß sie nicht nur in aufgabenorientierter und instrumentaler Weise erfolgen; es ist ein ganzheitliches Beziehungsgefüge zwischen den Organisationsmitgliedern zu beobachten.

Ouchi identifiziert als wesentliche Ursache der genannten Strukturen von „Typ-Z"-Organisationen die dort vorzufindenden starken „company cultures". Diese „company cultures" enthalten nach Ouchi Traditionen und grundsätzliche Werte, welche zur Grundlage der Einstellungen und Handlungen von Organisationsmitgliedern in allen Unternehmensbereichen werden.[20] Ouchi erweitert damit als einer der ersten Vertreter der amerikanischen Managementliteratur den Anwendungsbereich des Kulturbegriffs auf spezifische Aspekte von betriebswirt-

[20] Vgl. Ouchi (1982), S. 165ff., aber auch schon Ouchi/Price (1978).

schaftlichen Organisationen.[21] Insofern leistet er einen wichtigen Beitrag zu der sich parallel und in der Folge entwickelnden Diskussion der „corporate culture" in der amerikanischen Managementliteratur. Allerdings bleibt er in den Vorschlägen zur Nutzbarmachung seiner Erkenntnisse über Unternehmenskulturen zu sehr dem japanischen Modell verhaftet.[22]

Diese Problematik überwinden andere Vertreter der praxisorientierten Managementforschung in den Vereinigten Staaten. Ihre Arbeiten können als Reaktion auf und Indikator für ein wiedererwachendes Selbstbewußtsein der amerikanischen Führungselite interpretiert werden.

Insbesondere Mitarbeiter der Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey engagieren sich im Prozeß der Übertragung von Erkenntnissen der kulturvergleichenden Managementforschung auf die Bedingungen amerikanischer Unternehmen. Von Bedeutung erscheint hier nicht zuletzt das sogenannte „7-S-Konzept", welches Peters/Watermann zusammen mit Pascale/Athos entwickelt haben. Dieses „7-S-Konzept" ist ein Systematisierungsrahmen, der eine umfassende Benennung derjenigen Variablen erlauben soll, welche den Erfolg einer betriebswirtschaftlichen Organisation beeinflussen.

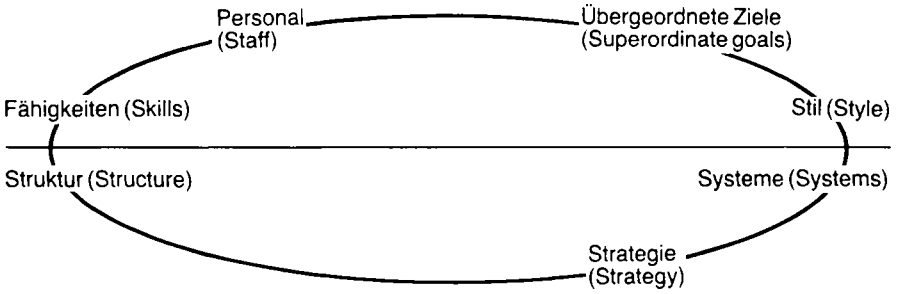

Abb. 1 „7-S-Konzept"[23]

Kern dieser Systematisierung ist die Überlegung, daß „weiche" und „harte" Variablen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung unterschieden werden müssen. „Harte" Elemente bilden dabei die formale Organisationsstruktur (structure), die Systeme (im Sinne von „business systems") und die Unternehmensstrategie(n) (strategy). „Weiche" Elemente sind in diesem Modell dagegen unter den Begriffen (Führungs)-Personal (staff), Fähigkeiten (skills), Stil (style) und übergeordnete Ziele (superordinate goals) zusammengefaßt.

Durch die explizite Berücksichtigung der „weichen" Elemente, insbesondere des ‚Stils' und der ‚übergeordneten Ziele', werden Problembereiche thematisiert,

[21] Auch im Bereich der Organisationsentwicklungstheorie und -praxis wird von „Organisationskulturen" gesprochen, dort allerdings mehr im Sinne der informalen Mikrostrukturen innerhalb von Organisationsstrukturen, vgl. z. B. French/Bell (1977), S. 32f.

[22] Vgl. hierzu die Kritik von Schein (1981).

[23] Vgl. zur Abb. 1 Pascale/Athos (1981), S. 93.

die in der traditionellen amerikanischen Managementliteratur bis dahin bestenfalls am Rande Erwähnung gefunden haben. Es wird nicht zuletzt im Bewußtsein der Eigenheiten japanischer Unternehmungen behauptet, daß Unternehmungen ihren Mitgliedern übergeordnete Ziele im Sinne von geistigen Orientierungen vermitteln können. Zwecksetzungen unternehmerischen Handelns, die den Horizont herkömmlicher betriebswirtschaftlicher Zielsysteme in die Bereiche übergeordneter Sinnzusammenhänge ausdehnen, sollen hierbei als Kern eines unternehmensspezifischen Wertsystems dienen, das von allen Unternehmensmitgliedern geteilt wird.[24] Die Variable ‚Stil' erfaßt ebenfalls Sachverhalte, die in der Literatur bisher nicht oder zumindest nicht in diesem Umfang berücksichtigt worden sind. ‚Stil' meint im Rahmen des „7-S-Konzeptes" nicht so sehr Führungsstil und Führungsverhalten der Führungskräfte eines Unternehmens, sondern bezieht sich auf die symbolische Dimension des alltäglichen Handelns von Führungskräften.[25]

Mit der Idee des „Stils" einer Unternehmung ist nach Meinung der Urheber des „7-S-Konzeptes" eine zusätzliche Dimension der Führung eröffnet: Führung als Vermittlung von Bedeutungen bzw. Werten oder auch „Sinn" im Wege symbolhaften Handelns. Hinter diesem erweiterten Führungsbegriff steht die Überlegung, daß sichtbares Handeln, insbesondere von Führungskräften, Zeichen setzt und Vorbildwirkung hat. Dies ist unabhängig davon, ob eine spezielle Aktivität einer Führungskraft die bewußte, unmittelbare Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern beabsichtigt oder nicht. Ist das Bewußtsein der symbolischen Dimension eigenen Handelns bei vielen Führungskräften ausreichend entwikkelt, so kann in Verbindung mit einem weitgehend verinnerlichten Wertsystem ein „Stil des Unternehmens" entstehen. Die Führungskräfte und schließlich auch die Mitarbeiter entfalten dann auf der Basis des verinnerlichten Wertsystems zieladäquate Verhaltensmuster, deren Begründung weder im individuellen, persönlichkeitsbestimmten Führungsstil noch in einem der Situation angepaßten Führungsverhalten zu suchen ist.[26] Das „7-S-Modell" vermittelt also in einer relativ differenzierten Form die Notwendigkeit der Berücksichtigung „weicher" Elemente des Systems Unternehmung **neben** den harten, klassischen Elementen Strategie, Struktur und „Business-Systems".

Ein weiteres vielbeachtetes Werk im Zusammenhang der „corporate culture"-Diskussion ist „Corporate Culture – The Rites and Rituals of Corporate Life" von Deal/Kennedy.[27] Hier wird die Unternehmenskultur im Gegensatz zum „7-S-Konzept" zum beinahe alleinigen Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns emporstilisiert. Dieses Buch zeigt sowohl die Stärken als auch die Schwächen der „corporate culture"-Diskussion in den Vereinigten Staaten sehr deutlich auf. Die Stärken bestehen in der ungemein reichhaltigen Schilderung von Anekdoten aus heutigen Großunternehmen, zu der die Autoren aufgrund ihrer Erfahrungen in der Unternehmensberatung offensichtlich besonders prädestiniert sind. Die Schwächen ergeben sich hingegen daraus, daß Deal/Kennedy allzuleicht der Versuchung erliegen, dem Verlangen des amerikanischen Lesers

[24] Vgl. Pascale/Athos (1981), S. 57f.
[25] Vgl. Pascale/Athos, S. 51f., hier die Schilderung des „Stils" von Matsushita.
[26] Vgl. Pascale/Athos (1981), S. 94; die Autoren sprechen hier von einem „kulturellen" Stil der Organisation.
[27] Vgl. Deal/Kennedy (1982); auch Deal (1984).

nach Hebung seines angeschlagenen Selbstwertgefühls zu entsprechen. Dies äußert sich zum Beispiel darin, daß sie einerseits die Unternehmenskultur als ein System von „values and beliefs" definieren, welches „enables people to feel better about what they do", andererseits aber den interessierten Leser dann damit überraschen, daß die Werte und Glaubenssätze, welche den Menschen in starken Kulturen zu einem „besseren Gefühl" verhelfen, genau die Basiswerte der amerikanischen Gesellschaft sein sollen – z. B. der Heldenkult, der „Mythos vom einsamen Cowboy", die Überzeugung, daß auch der größte Erfolg prinzipiell für jeden „im Alleingang" erreichbar sei, sofern er sich nur genügend einsetze, usw. usf.[28]

Solche Überlegungen können letztendlich nur als Folge eines Verdrängungsprozesses erklärt werden, welcher die Umsetzung der Erkenntnisse aus dem Studium japanischer Unternehmungen offenbar teilweise verhindert hat.[29] Dennoch ist „Corporate Culture" ein wichtiges Buch im Rahmen der Unternehmenskulturdiskussion. Die Reihe der mehr oder weniger bedeutsamen Beiträge zum Problemkreis „Unternehmenskultur" ließe sich beinahe beliebig verlängern.[30] Im folgenden soll jedoch anstelle der detaillierten Darstellung einzelner Ansätze und Meinungen kurz aufgezeigt werden, wie sich die Wissenschaft und dabei insbesondere die Organisationsforschung mit dem Phänomen Unternehmenskultur auseinandersetzt. Eine ausführlichere Beschäftigung mit der in diesem Zusammenhang zunehmend bedeutsamer werdenden „Organisationskulturforschung" erfolgt im Beitrag C dieses Buches.

1.2 Unternehmenskultur und Organisationstheorie

Das Aufkommen des Begriffs „Corporate Culture" führt seit Anfang der 80er Jahre zu einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Phänomen „Unternehmenskultur" durch die Organisationsforschung. Parallel zur Beschäftigung mit Einzelproblemen, wie der Untersuchung der Wirkungen von Geschichten, Mythen, Riten und Ritualen und anderen im täglichen Unternehmensgeschehen vorzufindenden Symbolen, ist dabei eine rege Diskussion von methodologischen bzw. allgemeinen wissenschaftsprogrammatischen Grundsätzen der Organisationsforschung festzustellen. Es deutet vieles darauf hin, daß kulturelle Phänomene nicht ohne weiteres in die Paradigmata der „herrschenden" Organisationsforschung einbezogen werden können. Das Interesse an unternehmenskulturellen Phänomenen gibt deshalb auch Anlaß zu grundsätzlichen wissenschaftstheoretischen Auseinandersetzungen. In deren Verlauf wird deutlich, daß sehr unterschiedliche Standpunkte bezüglich der angemessenen Sichtweise von betriebswirtschaftlichen Organisationen im allgemeinen eingenommen werden können. Entsprechend den jeweils zugrundeliegenden Sichtweisen der betriebswirtschaftlichen Organisation fällt die Art der Berücksichtigung kultureller Phänomene und deren Beurteilung im Hinblick auf das Funktionieren betriebswirtschaftli-

[28] Vgl. z. B. Deal/Kennedy (1982), Kap. 13.

[29] In diesem Zusammenhang ist die Gesellschaftsanalyse des amerikanischen Soziologen Lasch interessant, der die oben angeführten Werthaltungen für gewisse Degenerationserscheinungen der amerikanischen Kultur verantwortlich machen zu können glaubt; vgl. Lasch (1980).

[30] Vgl. hierzu Heinen/Dill (1986), Dill (1986) und die dort angegebenen Literaturhinweise.

cher Organisationen höchst unterschiedlich aus. Daneben zeigt sich erst im Kontext organisationstheoretischer Grundsatzdiskussionen die Notwendigkeit und Tragweite einer kulturellen Perspektive in der Erforschung betriebswirtschaftlicher Organisationen. An erster Stelle steht hier die Erkenntnis, daß in der bisher vorliegenden organisationstheoretischen Literatur die Bedeutung von **Symbolen** für die Strukturen und Prozesse in Organisationen weitgehend verkannt bzw. nicht in ausreichendem Maße gewürdigt worden ist.[31]

Ein besonders bedeutsamer Teilaspekt ergibt sich aus der mit dieser Erkenntnis zusammenhängenden Forderung, die Führung von und in Organisationen nicht zuletzt als ein Problem des „Managements" von Symbolen zu begreifen.[32] Diese Forderung kann in direkter Linie auf die in Abschnitt 1.1 dargestellten Beobachtungen der japanischen Führungspraxis zurückgeführt werden. Konsequenterweise rückt die Systematisierung von Symboltypen und die Erklärung von deren Wirkungsweisen in Führungsprozessen ins Zentrum des organisationskulturellen Forschungsinteresses. Dies mündet in ein verschärftes Bewußtsein der Möglichkeiten, die sich aus der Kenntnis symbolischer Prozesse und deren Wirkungen für die Führungskräfte einer Unternehmung ergeben.[33] Gleichzeitig macht sich aber bei einem Teil der „Organisationskulturforscher" zunehmend Skepsis breit gegenüber der uneingeschränkten Manipulierbarkeit bzw. Machbarkeit von Organisationskulturen.

Es zeigt sich, daß die Unterschiede in den Auffassungen bezüglich der Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen nicht zuletzt auf unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Positionen beruhen.[34] Diese unterschiedlichen Auffassungen haben als „individualistische" und als „objektivistische" Organisationskulturforschung Eingang in die Diskussion gefunden.

1.2.1 Die Kultur als „Variable": Objektivistische Unternehmenskulturforschung

Die Vertreter dieser Sichtweise sehen Organisationen als Institutionen, die neben ihrer zentralen Aufgabe der Produktion von Gütern und Dienstleistungen gewissermaßen als beabsichtigtes oder unbeabsichtigtes Nebenprodukt „Kultur" erzeugen, insbesondere in der Form von kulturellen Artefakten wie unternehmensspezifischen Legenden, Riten, Ritualen und Zeremonien.[35]

Organisations- bzw. Unternehmenskultur wird begriffen als eine von mehreren internen Variablen der Organisation, welche in ihrer Gesamtheit von (über)lebenswichtiger Bedeutung sind. Charakteristisch ist die systemorientierte Betrachtungsweise – Kultur als „kulturelles Subsystem" des Gesamtsystems Un-

[31] Dies ist ein Urteil, welches von nahezu allen Autoren geteilt wird, die sich mit Organisationskultur im weitesten Sinne beschäftigen, vgl. bspw. Pondy/Mitroff (1979), Pettigrew (1979), Louis (1980); sowie alle Autoren des Sammelbandes „Organizational Symbolism", hrsg. von Pondy et al. (1983).

[32] Vgl. hierzu z. B. Peters (1978); Smircich/Morgan (1982).

[33] Vgl. zu diesem Aspekt insb. Dandridge/Mitroff/Joyce (1980); Trice/Bayer (1983); vgl. zu einer äußerst kritischen Auseinandersetzung mit der Macht von Symbolen im Sinne einer Quelle von Manipulation und Herrschaft Abravanel (1983); Walter (1983); zu einer Standortbestimmung dieser Beiträge vgl. Beitrag C.

[34] Vgl. hierzu auch Beitrag C.

[35] Die wohl bekanntesten Vertreter einer solchen Sichtweise sind Peters/Waterman mit ihrer Erfolgsveröffentlichung „In search of excellence". Vgl. Peters/Waterman (1982) und Deal/Kennedy (1982); vgl. aber auch Louis (1980), Tichy (1982), Louis (1983).

ternehmensorganisation.[36] Beispielhaft hierfür steht die Argumentation von Pfeffer.[37]

Pfeffer geht von der Vorstellung aus, daß Unternehmungen in einer weitgehend determinierten, d.h. unbeeinflußbaren Umwelt handeln. Aus den Umweltbedingungen ergeben sich für die Führungskräfte spezifische Verhaltenszwänge, welche sie innerhalb ihrer Organisation mit Hilfe eines „symbolischen" Apparates umzusetzen versuchen. Die Berücksichtigung der symbolisch-kulturellen Dimension ihres Führungshandelns trägt zum Systemgleichgewicht bei. Im Sinne der Organisationstheorie werden hier der Kontingenzgedanke und die damit zusammenhängende Forderung nach einem „Alignment", d.h. einer Abstimmung einzelner organisationaler Subsysteme untereinander und im Hinblick auf organisationale Umsysteme, um die Berücksichtigung eines kulturellen Subsystems erweitert.[38]

Im Zuge der Präzisierung dieses Grundgedankens der systemtheoretisch geprägten Organisations- oder Unternehmenskulturforschung werden von den einzelnen Autoren verschiedene Ansätze zur Definition der Unternehmenskultur entwickelt. Unternehmenskultur wird intuitiv als ein sozialer, normativer „Klebstoff" (glue) verstanden, der eine Organisation zusammenhält.[39] In allen Definitionen wird die Bedeutung von Werten, Normen und Idealen hervorgehoben. Nicht zuletzt wird immer wieder argumentiert, daß Unternehmenskultur sich in Symbolen verkörpere. Allerdings bleiben die Ansätze zur inhaltlichen Erklärung des Unternehmenskulturbegriffs der Konzentration auf die sichtbaren, greifbaren Erscheinungsformen verhaftet. Dies äußert sich darin, daß sich die Ausführungen der einzelnen Autoren auf die mehr oder weniger gelungene Darstellung einzelner unternehmensspezifischer Symboltypen beschränken, ohne sich an die Frage nach dem eigentlichen Wesen der Unternehmenskultur und damit zusammenhängend nach dem Wesen der Kultur im allgemeinen heranzuwagen. In diesen Arbeiten ist die Tendenz gegeben, die sichtbaren Ergebnisse spezifischer Unternehmenskulturen mit den eigentlichen Unternehmenskulturen gleichzusetzen. Die daraus resultierende Vorstellung, mit Hilfe der Installation und Manipulation solcher äußerer Erscheinungsformen Unternehmenskulturen „schaffen" zu können, erscheint deshalb wenig realitätsbezogen.

Während die Überzeugung der Vertreter der „Variablen"-Sichtweise, daß Unternehmenskulturen relativ beliebig gestaltbar sein könnten, mit großer Skepsis betrachtet werden muß, ist die Vermutung der Funktionalität starker Unternehmenskulturen eher nachvollziehbar.

---

[36] Dieser Sichtweise hat sich die deutsche Organisationslehre zum überwiegenden Teil angeschlossen, vgl. z.B. Staerkle (1985), Matenaar (1983), Pümpin (1984a), (1984b).

[37] Vgl. Pfeffer (1981).

[38] Die Idee der Notwendigkeit des „Alignment" von organisationalen Subsystemen ist am deutlichsten von Thompson (1967) ausgeführt worden, der sich insbesondere die Integration von Koalitions- und Systemtheorie zum Ziel setzt. Thompson's Gedanken sind der Ausgangspunkt der kritischen Auseinandersetzung Pondy/Mitroff's (1979) mit der „Offenen-System" Sichtweise in der Organisationstheorie; dieser Aufsatz von Pondy/Mitroff (1979) ist wiederum als Schlüsselbeitrag im Rahmen der Entwicklung der Organisationskulturforschung zu sehen, vgl. Morgan/Frost/Pondy (1983), S. 3f., vgl. auch Beitrag C, S. 73ff.

[39] Vgl. z.B. Tichy (1982); Louis (1980).

Im Zentrum steht die Vorstellung, daß sich durch das Vorhandensein von starken Unternehmenskulturen generell die **Stabilität** des Sozialsystems Unternehmung verbessert. Dies wird erreicht durch ein kulturbedingtes **Identitäts**gefühl der Organisationsmitglieder, welches sich sowohl auf ihr eigenes Selbstverständnis als auch auf ihre Beziehung zu der Gesamtorganisation erstreckt. Letzteres äußert sich in der **Bindung** (commitment) an etwas Größeres als das Selbst als einem Grundbedürfnis menschlicher Existenz.[40]

Zusammenfassend kann der „systemorientierte" Zweig der Organisationskulturforschung als Denkrichtung aufgefaßt werden, der in der Beherrschung kultureller Faktoren im Sinne von Variablen einen weiteren Schlüssel zur effektiveren Führung und Steuerung von Unternehmen sieht. Diese Sichtweise steht in direkter Beziehung zum Grundgedanken des in Abschnitt 1.1 erläuterten „7-S-Konzeptes". Da die in den 70er Jahren propagierten Konzeptionen eines Strategischen Managements die Erwartungen nicht vollumfänglich erfüllt haben, ist es verständlich, daß die Idee der Unternehmenskultur im Sinne einer „Variablen" eine enthusiastische Gefolgschaft bei Forschern und Praktikern im Bereich der Strategischen Planung findet. Unternehmenskulturen, die die jeweiligen Unternehmensstrategien begünstigen, sind dementsprechend Ziel eines instrumentell verstandenen „Kulturmanagements". Führungskräften kommt bei dieser Sichtweise die Aufgabe zu, neben formalen Steuerungs- und Kontrollsystemen auch unternehmenskulturelle Symbole wie z. B. organisationale Geschichten, Riten und Anekdoten aus der Unternehmenshistorie zur zielorientierten Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter einzusetzen.

1.2.2 Die Kultur als erkenntnisleitender Grundbegriff: Individualistische Unternehmenskulturforschung

Wie bereits angesprochen, hat das Phänomen „Unternehmenskultur" nicht nur ein Überdenken der einseitigen Ausrichtung der Unternehmensführung an den „harten" Elementen und die Hinwendung zu „weichen" Elementen des betriebswirtschaftlichen Erfolgs ausgelöst. „Kultur" gewinnt bei einem Teil der „Unternehmens"- oder „Organisationskulturforscher" eine tiefergehende Qualität. Diese Richtung kann als individualistisch bezeichnet werden. Die „Individualisten" lassen trotz ihrer durchaus unterschiedlichen Ansätze und Schwerpunkte eine Grundtendenz erkennen: Die Abkehr von einer systemtheoretisch-funktionalistischen Sichtweise und die Hinwendung zu einer subjektiven Interpretation der Strukturen und Prozesse in Organisationen.[41]

Im Zentrum steht dabei die Idee, den Kulturbegriff als „root metaphor", also im Sinne eines erkenntnisleitenden Grundbegriffs der Organisationsforschung zu verwenden.[42] Ausgangspunkt ist dabei eine Anschauung innerhalb der Er-

[40] Vgl. z. B. Schall (1981); Kreps (1981); Staerkle (1985).

[41] Vgl. zu dieser Begriffsfassung auch den in Teil C vorgestellten Begriffsapparat zur Kennzeichnung unterschiedlicher Ansätze der Organisationskulturforschung.

[42] Vgl. hierzu bspw. Smircich (1983); auch Jelenic/Smircich/Hirsch, die die mit der Verwendung des Kulturbegriffes als „root metaphor" einhergehende Verschiebung in der Betrachtung von Organisationen diskutieren: „Culture as a root metaphor for organization studies is ... redirecting our attention away from some of the commonly accepted „important things" (such as structure and technology) and toward the until now less-fre-

kenntnistheorie, daß jede Wissenschaft ihre spezifische Sichtweise der Realität dadurch gewinnt, daß sie Inhalte verschiedener bildhafter Denkfiguren (Metaphern) im Hinblick auf ihren Erkenntnisgegenstand fruchtbar macht und ausarbeitet. Das dabei wirksame Prinzip ist der „metaphorische Prozeß": Empirische Phänomene, die einer unmittelbaren Erklärung nicht ohne weiteres zugänglich sind, werden in den Begriffen anderer, besser verstandener Sachverhalte gesehen und interpretiert.[43]

Bezieht man diese Vorgehensweise auf die Organisationsforschung, so stellt sich die Frage, mit welchen Denkkategorien – im Sinne von erkenntnisleitenden Grundbegriffen – die Organisationstheorie bisher gearbeitet hat. Eine diesbezügliche Untersuchung der wichtigsten Ansätze zeigt, daß die Bilder des biologischen Organismus bzw. der Maschine im Vordergrund stehen.[44]

Diese Überlegung erhellt viele altbekannte Vorstellungsbilder der betriebswirtschaftlichen Organisation hinsichtlich ihres metaphorischen Ursprungs. Man denke nur an Gutenbergs Idee der Unternehmung als einem „System produktiver Faktoren", welches seinen Sinn aus dem maschinenähnlichen Ineinandergreifen seiner einzelnen Elemente zum Zwecke der Leistungserstellung gewinnt, ohne daß es dazu (theoretisch) einer Mitwirkung von Individuen bedarf, die über das maschinenähnliche Funktionieren als „Aufgabenerfüllungsfaktoren" (im Sinne Kosiols) hinausginge. Auch die stärkere Berücksichtigung unternehmensspezifischer Umwelten im Sinne des „Offenen System"-Gedankens und die in jüngster Zeit zunehmende Betonung der Notwendigkeit einer Antizipation umweltbedingter Störungen im Rahmen der strategischen Planung ändern nichts an der Tendenz, Organisationen als maschinenähnliche Instrumente der Zielverwirklichung bzw. als sich anpassende Organismen zu sehen.[45] In einem solchen Kontext ist es folgerichtig, daß kulturelle Phänomene nur einen Teilaspekt des Wesens von Organisationen ausmachen. Sie sind integrale Bestandteile eines „sozio-kulturellen" Systems, dem als abstraktem Seienden ein ontologischer Status eingeräumt wird mit der Folge, daß dem System individuengleiche Eigenschaften zugeschrieben werden, wie z. B. die Fähigkeit, Ziele zu verfolgen bzw. das eigene Überleben sichern zu wollen und zu können.

Dem steht nun, wie schon erwähnt, die grundlegende Idee gegenüber, Organisationen **als** Kulturen zu begreifen, d. h. Kultur zum erkenntnisleitenden Grundbegriff der Organisationsforschung machen zu wollen.

In einer solchen Sichtweise wird eine Organisation nicht in Begriffen der physikalischen Welt beschrieben, sondern in Begriffen, die der Beschreibung eines anderen Komplexes an Phänomenen der sozialen Realität entstammen, der **Kultur**. Kultur als Beschreibungsdimension sozialer Realitäten geht dabei weiter als die instrumentelle Sichtweise der Maschinenmetapher und die Anpassungsidee der Organismusmetapher. Kultur als „root metaphor" organisationstheoretischer Erkenntnis verweist auf die Tatsache, daß die Organisation als Ausdruck

---

quently examined elements raised to importance by the new metaphor (such as shared understandings, norms, or values) ...", Jelenic/Smircich/Hirsch (1983); auch Brown (1977).

[43] Vgl. hierzu Morgan (1980); Smircich (1983); Brown (1977).

[44] Vgl. z. B. die Argumentation von Pondy/Mitroff (1979); aber auch Morgan/Frost/Pondy (1983).

[45] Vgl. Smircich (1983), S. 347 ff. Allaire/Firsirotu (1984).