

## Anmerkungen zur Soziogenese von Theorien und Praktiken der Entwicklung von Organisationskulturen

Walter-Busch, Emil

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Walter-Busch, E. (1989). Anmerkungen zur Soziogenese von Theorien und Praktiken der Entwicklung von Organisationskulturen. In H.-J. Hoffmann-Nowotny (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: gemeinsamer Kongreß der Deutschen, der Österreichischen und der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Zürich 1988 ; Beiträge der Forschungskomitees, Sektionen und Ad-hoc-Gruppen* (S. 148-150). Zürich: Seismo Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-148007>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

- e) Schliesslich öffnen selbstverwaltete Betriebe den Blick für die destruktive Kraft von Arbeit (CLAUSEN) und zeigen konkrete Möglichkeiten auf, die destruktiven Potentiale betrieblicher Arbeitsorganisation (LEMPERT) durch Dezentralisierung, gemeinsame Verantwortung, Beteiligung aller an Planung und Ausführung, Demokratisierung u.a.m. zu minimieren.

*Fazit:*

Die Soziologie hat gute Gründe, die Alternativbetriebe als neue gesellschaftliche Organisationsformen der Arbeit (endlich) ernstzunehmen. Dafür spricht zudem, dass die Soziologie in einer Phase tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche mit massiven Verunsicherungen zwar die Gestaltbarkeit von Gesellschaft wiederentdeckt, aber offenbar der Kraft zur Transformation dieses 'Möglichkeitsraums in einen Wirklichkeitsraum' (EVERS / NOWOTNY) entbehrt.

Dass die selbstorganisierten Betriebe diesen Umwandlungsprozess für ihren Bereich mit Erfolg verwirklichen, stellt die eigentliche Herausforderung an die etablierte Wissenschaft dar.

## II Unternehmenskultur als 'neues' Managementkonzept

### Anmerkungen zur Soziogenese von Theorien und Praktiken der Entwicklung von Organisationskulturen

Emil Walter-Busch (St.Gallen)

Als zu Beginn des Jahres 1935 Fritz Roethlisberger und William Dickson eine Kurzfassung ihres 1939 veröffentlichten Hauptberichtes über die berühmten Hawthorne- Experimente publizierten, trug die diesbezügliche Pressemitteilung der Harvard Business School den Titel "*Efficiency of Industrial Workers Affected More by Human Relations than by Scientific Planning of Work*"<sup>1</sup>. Man präsentierte der Öffentlichkeit das in den Hawthorne-Werken entdeckte System informaler "menschlicher Beziehungen" demnach als eine *Schlüsselvariable*, der stärkere Wirkungen zuzutrauen waren als den vom Taylorismus propagierten Erfolgsfaktoren Wissenschaftlicher Betriebsführung.

Ziemlich genau fünfzig Jahre später, 1984/85, erreichte eine andere Modeströmung auf dem weiten Felde von Theorien und Praktiken der Unternehmungsführung den Höhepunkt ihrer Wirksamkeit. Im Zentrum dieser Bewegung steht – wiederum als ein Schlüsselfaktor - die *Organisationskultur*. (Sie sei hier als identitätsprägender Werte- und Normenkern von Organisationen definiert.) In unzähligen Abhandlungen, Büchern, Vorträgen usw. verkünden Theoretiker und Praktiker kulturbewussten Managements seit dem Ende der Siebzigerjahre eine Botschaft, deren Kern man analog zur zitierten Pressemitteilung über das "Harvard Hawthorne-Evangelium" wie folgt umschreiben könnte: "*Efficiency of Corporations Affected More by Corporate Culture than by Traditional Management*

*Techniques*". Den traditionellen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrolltechniken des Managements werden damit die "weich-ungreifbaren", aber bedeutsamen organisationskulturellen Realitäten gegenübergestellt, von denen gelten soll, dass sie, richtig erkannt und behandelt, einen eigentlichen Schlüsselfaktor der Leistungsfähigkeit von Organisationen im allgemeinen, von deren "strategischer Stosskraft" im besonderen darstellten.<sup>2</sup>

Ganz allgemein kann man sagen, dass mindestens die folgenden drei typischen Entwicklungstendenzen der Organisationspsychologie und -soziologie der Achtzigerjahre gut als eine teilweise Wiederkehr zentraler Anliegen des - inzwischen als längst überholt geltenden - Harvard Hawthorne-Ansatzes der Human Relations interpretierbar sind: 1. der kräftige Wiederaufschwung qualitativer Organisationsforschungsmethoden, 2. die verstärkte Beachtung, die organismische Selbstorganisationsmodelle erfuhren, sowie 3. die Sensibilisierung für die symbolische Sinndimension von Organisationsprozessen, die sich vor allem in der (hier ausschliesslich behandelten) Organisationskulturbewegung äusserte.<sup>3</sup>

Schon für Chester Barnard, den originellsten Theoretiker des Harvard Hawthorne-Ansatzes der Human Relations, waren diejenigen symbolisch-sinngebenden Tätigkeiten des Managements, die den Sinn für eine gemeinsame Mission der Organisation (deren "purpose") verstärken, von der grössten Bedeutung.<sup>4</sup> Ähnlich argumentierten auch andere Mitglieder des Harvard-Kreises, insbesondere P. Cabot, L.J. Henderson und N.T. Whitehead. Sie befürworteten ein stärkeres wirtschafts- und sozialetisches Engagement der Wirtschaftselite, damit diese ihre in den Dreissigerjahren verlorene Hegemonie ("leadership") zurückgewänne.

Wenn man sie mit modernen Konzepten organisationskulturbewusster Unternehmensführung vergleicht, fällt bei diesen älteren Plädoyers für symbolisch wirkungsvolle Führung freilich auf, dass sie vergleichsweise spärliche Angaben darüber enthalten, *wie* eine Organisation sich *konkret für welche strategischen Zielsetzungen* entscheiden solle. Solche Fragen stehen im Zentrum der neueren Diskussion über die Entwicklung wirkungsvoller, aufeinander gut abgestimmter Strategien und Organisationskulturen. Sie wurden in ihrer heute noch gültigen, modernen Form zuerst wiederum - wenn ich recht sehe - an der Harvard Business School formuliert. Im Rahmen des hier stets sehr wichtigen Kurses über Probleme der integrierenden Gesamtführung einer Unternehmung (Business Policy) versuchte dessen Leitungsteam zu Beginn der Fünfzigerjahre einen praktisch brauchbaren, aber auch verhaltenswissenschaftlich realistischen Strategiebegriff zu definieren. Der damalige Kursleiter, E. Learned, erzählt in seinen Erinnerungen, wie sehr ihn der Definitionsvorschlag seines Kollegen K. Andrews vom Oktober 1961 begeisterte:

*"By 'corporate strategy' we mean the pattern of objectives, goals, purposes, or plans and of major policies guiding the company towards its goals. This pattern, derived as much from management behavior as from stated intentions, tells us (1) what kind of company the company is or is to become, and (2) what match has been made, either deliberately or intuitively, between the*

*particular competence of the company and the opportunities and risks identifiable in its environment.*" (Learned, unver. Erinnerungen, 1973: 181; s. Walter-Busch a.a.O. (s. Anm. 1), S. 193)

Tatsächlich enthält diese Formulierung nicht nur die wesentlichen Fragen der modernen Diskussion über Unternehmensstrategien. Sie schafft mit ihrem verhaltenswissenschaftlich informierten Verweis auf das Muster, das informal unintendierte ebenso wie ausdrücklich zielorientierte Verhaltensweisen des Managements bilden, gleichsam eine Leerstelle, die das Organisationskulturkonzept später ausfüllen konnte. Um auf diesen Begriff zu kommen, brauchte man die unintendiert-informalen Organisationsprozesse, in denen die real existierende Strategie einer Organisation sich gemäss Andrews auch ausdrückt, nur als normen- und wertegeprägte (bzw. als normen- und werteprägende) Vorgänge auszulegen; zu den strategiedefinierenden, identitätsprägenden Verhaltensmustern einer Organisation gehörte dann auch deren Werte- und Normenkern - das, was man seit Beginn der Achtzigerjahre eben "Organisationskultur" nennt.

Es ist denkbar, dass ein geistes- wie sozialgeschichtlich sorgfältig gepflegtes, stetig wachsendes Archiv aufschlussreicher Fundstellen dieser Art Wesentliches zur Klärung dreier wichtiger Probleme beitragen kann: *Erstens* liessen sich so periodisch wiederkehrende von historisch kontingenten und längerfristig evolvierten Denk- und Handlungsmustern von Sozialwissenschaftlern deutlicher voneinander unterscheiden, als dies bisher vergleichbaren Untersuchungen möglich war. Da es ziemlich wahrscheinlich ist, dass periodisch wiederkehrende Denkfiguren methodisch oder inhaltlich bedeutsame Topoi sozialwissenschaftlicher Argumentation sind, kann man sich *zweitens* von einer beharrlich fortgeführten Sammlung solcher Topoi auch einen Beitrag zur Klärung perennierender Theorie- und Methodenprobleme sozialwissenschaftlicher Forschung versprechen. Und schliesslich sollte sich so *drittens* unsere Fähigkeit zur Beschreibung zeittypischer Sozialkontextfragen und -antworten im Denken der Sozialwissenschaftler - dessen also, was man früher den Zeitgeist nannte, der ihnen unbemerkt, aber entscheidend die Feder führt - verbessern lassen. Die Theorien und Praktiken der Entwicklung von Organisationskulturen sind eine solche zeitgemässe Sozialkontextfrage, deren Sinn man erst angemessen versteht, wenn man eine hinreichende Anzahl themarelevanter Sekundär- und Primärquellen aufmerksam studiert und zueinander in Beziehung gesetzt hat.

<sup>1</sup> Pressemitteilung vom 31. Januar 1935; vgl. dazu E. WALTER-BUSCH, "Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900-1960, Stuttgart 1988 (Enke), S. 152ff.

<sup>2</sup> Vgl. dazu z.B. O. NEUBURGER und A. KOMPA, "Wir die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur", Weinheim 1987 (Beltz); sowie E. SCHEIN, "Organizational Culture and Leadership", San Francisco, Washington, London, 1985 (Jossey-Bass).

<sup>3</sup> Vgl. zu den Punkten 1 und 2 WALTER-BUSCH a.a.O. (Anm. 1), S. 189ff.

<sup>4</sup> Vgl. dazu z.B. Barnards "The Functions of the Executive, Cambridge Mass., London 1938, S. 87.