SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Organisationskulturen: realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle

Sorge, Arndt

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Sorge, A. (1989). Organisationskulturen: realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle. In M. Haller, H.-J. Hoffmann-Nowotny, & W. Zapf (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988* (S. 193-210). Frankfurt am Main: Campus Verl. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-148905

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Plenum B
Organisationskultur

Organisationskulturen: Realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle

Arndt Sorge

Vor zehn Jahren war die Beschäftigung mit Kultur in der Organisationsforschung noch ein Orchideengebiet. Heute sieht es ganz anders aus. Praktikerzeitschriften und Unternehmensberater beschäftigen sich mit Kulturentwicklung im Dienste der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Wer hätte es gedacht, nachdem doch das Denken in Begriffen der funktionalen Differenzierung von Systemen zur gesellschaftlichen und betrieblichen Leistungssteigerung Allgemeingut geworden war? In einem der neuesten Renner der Organisationsliteratur und des strategischen Managements wird die Unternehmenskultur zum letztentscheidenden Faktor, der den Erfolg erklärt (Peters und Waterman 1982). Das Reden über Organisationskulturen ist zur Modewelle geworden, genauso wie die Technik, welche ja das Dachthema des vorigen Soziologentages abgab, und zwar aus ähnlichen Gründen und mit parallelen Argumentationszügen: Die Rationalität spezialisierter arbeitsteiliger Vollzüge wird in Frage gestellt, und das sowohl praktische wie wissenschaftliche Bedürfnis nach ganzheitlichen Ansätzen nimmt zu.

Hier soll versucht werden, den realen Kern der Modewelle auszuloten und die Eignung verschiedener Arten kulturalistischer Betrachtung in der Organisationssoziologie wie auch der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu bestimmen. Zunächst wird eine allgemeine Begriffsbestimmung von Kultur vorgenommen. Danach werden zwei verschiedene Quellen kulturbezogener Forschung in den Organisationswissenschaften (Vergleiche zwischen Gesellschaften sowie Organisationsentwicklung) behandelt. Dabei sollen kontrastierende Kulturbegriffe herausgearbeitet werden. Auf dieser Basis kann dann eine Einschätzung vorgenommen werden.

Was ist Kultur?

In den für das hier behandelte Gebiet belangvollen Sozialwissenschaften bedeutet Kultur im wesentlichen zwei verschiedene Dinge. Zum einen geht es um einen höchst allgemeinen Grundtatbestand menschlicher Artefakte im Sinne der soziologischen Anthropologie (Habermas 1958), nämlich um die prinzipielle Kulturgeprägtheit allen menschlichen Handelns und aller menschlicher Handlungsergebnisse mit relativer Dauerhaftigkeit (»World three objects« nach Popper und Eccles 1977, S. 38). Handlungsergebnisse und -formen sind hiernach nicht allein durch einen manifesten oder utilitaristisch fassbaren Zweck zu erklären, sondern ergeben sich auch latent durch Lernen im Handeln. Dabei gehen sie über einen manifesten oder ursprünglichen Zweck hinaus oder engen ihn ein. Sie werden jenseits des Zwecks auf Dauer gestellt, d.h. institutionalisiert, Handlungsmotive werden funktional autonom (Allport 1937). Sie prägen in der Folge die Definition neuer Motive und Handlungen. So können vorfindbare »Mittel« auf einen Handlungszweck hin einerseits als funktional äquivalent betrachtet werden. Ebenso kann es sein, dass der genaue Handlungszweck durch die latente Auswahl der Mittel erst konstituiert wird.

Ambivalente und durch Lernen partikularisierte Ziel-Mittel-Beziehungen stellen ein Leitmotiv kulturalistischer Ansätze dar. Kulturhaltigkeit bedeutet so den Kontrapunkt traditionaler, affektiver und wertrationaler Handlungsweisen zu den zweckrationalen (Weber 1964, Bd. 1, S. 17–18). Dabei sind die entgegengesetzten Handlungsmotive jedoch nicht unverbunden, sondern leiten ineinander über: Ein zweckrationaler Handlungsursprung wird jenseits des Zwecks zur Institution, bildet sich also zur Tradition, Ideologie oder zu Werten um: umgekehrt bestimmen auch traditionale Motive oder Wertorientierungen die bewusste oder unbewusste Auswahl sowohl von Handlungswegen wie Zielen. Besonders deutlich wird diese Verquickung in der Wissenssoziologie von Berger

und Luckmann (1971) ausgeführt. Nach diesem Ansatz ist Kulturhaltigkeit allen menschlichen Artefakten zu eigen und auch überhaupt nicht aus sozialen Teilbereichen – unter dem Ansturm einer augenscheinlichen Zweckrationalität welcher Art auch immer – zu vertreiben.

Andererseits wird unter Kultur ebenso der konkret fassbare Artefaktevorrat sozialer Gruppen oder Gesamtheiten gefasst. Dies ist gewissermassen auch die statische Seite des Kulturbegriffs. Der Artefaktevorrat kann nun sehr unterschiedliche Arten von Artefakten umfassen, und nach dem hier verfolgten institutionalistischen Ansatz auch alle Arten, von technisch-gegenständlichen bis zu gedanklich-abstrakten. Allgemein wird die Kulturhaltigkeit an Artefakten in dem Masse herausgestrichen, in welchem diese zweckfrei sind, künstlerischer Bemühung entspringen und somit museums- oder bühnenreif sind. Besonders hiermit hat es die Kultursoziologie wohl zu tun. Jedoch handelt es sich dabei im Sinne der soziologischen Anthropologie um exemplarische, nicht um vorrangige Kulturartefakte. Als kulturhaltig werden insbesondere in der Organisationsforschung mit Vorrang angesprochen:

- soziale Normen verschiedenster Arten
- habituelle Denk- und Verhaltensweisen relativer Stabilität
- lockere Präferenzen
- Grundwerte
- Symbole und Rituale
- Ideologien und Weltanschauungen

Nun lassen sich Beiträge allerdings gut danach unterscheiden, inwiefern sie die prinzipielle Kulturhaltigkeit einengen auf bestimmte funktionale Bereiche oder oben erwähnte Kategorien. Häufig in der Organisationsforschung zu finden ist eine Eingrenzung auf Präferenzen, Grundwerte, als Formen der »Vorprogrammierung« des menschlichen Geistes (z.B. Hofstede 1980). Hinzu tritt gerade in letzter Zeit mit zunehmender Hervorhebung der Begriff des Symbols und der Symbolwelten (Gagliardi 1986) oder, mit ähnlicher Bedeutung, der organisatorischen Mythen (Westerlund und Sjöstrand 1979). Gerade die neuerliche Modewelle ist stark hierauf orientiert und trifft damit häufig eine Vorentscheidung, so als ob die Wertorientierungen von Organisationsmitgliedern per se kulturhaltiger seien als betriebliche Strategien oder Investitionskriterien und -verfahren, oder als ob ein hinsichtlich von Werten völlig neutraler, im alltäglichen Handeln erlernter Habitus nicht auch ein vorrangig kulturgeprägter Bereich sei. Insofern werden Werte oft überbewertet und Brauch und Tradition unterbewertet: in Weberschen Begriffen wird der Zweckrationalität überbetont die Wertrationalität gegenübergestellt, und die Tradition wird vernachlässigt.

Die Gefahr dabei ist, dass sicherlich exemplarisch kulturellen Artefakten ohne genaue Prüfung der Vorrang in kausalen Wirkungsketten gegeben wird, so als ob nicht zweckrational erklärbare Verschiedenheiten der Organisation mit Vorrang unter Rückgriff auf Grundwerte, Mythen und frühe Sozialisation zu erklären seien. Ein institutionalistischer Ansatz würde hierin eine unangemessen monokausale und eingeschränkte Herangehensweise sehen. Er würde sich auch eher gegen einen frisch-fröhlichen Einbau von Werten und Mythen in eine sozialtechnologische Organisationslehre sträuben. Dies würde sowohl in wissenschaftlicher wie in normativer Hinsicht dem humanistischen Grundgedanken zuwiderlaufen, also der sehr deutlich markierten »humanistic perspective« im Untertitel von Berger und Luckmann (1971).

Zwischen den beiden Kulturbegriffen besteht eine zwangsläufige Spannung. Der erste streicht die mehr dynamische Kulturhaltigkeit im Hinzu- und Umlernen heraus, insbesondere in der Erzeugung wie in der Umprägung von Artefakten und damit in der Veränderung eines Artefaktevorrats. Der zweite Begriff betont den relativ stabilen Bestand von Artefakten, der Handlungsmotive prägt und sie sich reproduzieren lässt, er hebt also die Beständigkeit eines Vorrats hervor. Der Gegensatz führt aber nicht zu theoretischer Unverträglichkeit, zumindest nicht zwangsläufig. Kennzeichnend ist vielmehr, dass zwischen einem Bestand von Artefakten und seiner Veränderung eine dialektische Beziehung gesehen wird: Die Art des Bestandes hat Einfluss auf seine Veränderung und reproduziert sich eben hierdurch. Veränderung bedeutet nicht-identische Reproduktion des Bestehenden, und dessen Beständigkeit setzt Wandel konkreter und spezifischer Erscheinungen voraus.

Eine derartige Analyse zeichnet sich durch mannigfaltige Verwendung von Aporien, Paradoxien oder Widersprüchen aus. Diese erscheinen aber nicht als Fehler oder Störfaktoren, sondern werden konstruktiv verwendet. Am deutlichsten wird dies wohl im bekannt gewordenen Buch von Hofstadter (1985) vollzogen, in welchem die produktive Verwendung von Paradoxien als herausragendes Mittel des Schaffens von Kultur und grundsätzlichen Einsichten erscheint. Sicher wurde dieses Buch gerade zu dem Zeitpunkt auch zum Kultbuch, als die nicht nur wissenschaftliche, sondern gerade auch praktische Beschäftigung mit Kultur einen Aufschwung in Organisationsangelegenheiten nahm. Hier zeigt sich eine allgemeine geistig-kulturelle Umorientierung, fort von herkömmlichen szientistischen Weltbildern mit Anspruch auf widerspruchsfreie Logik, einer Summe von Partialerklärungen und Streben nach Universalität, hin zu einem Weltbild mit eingebauten Paradoxien, dem Anspruch auf ganzheitliche Erklärung und einer Wiederaufnahme der Partikularität.

Dies alles ist insofern von besonderem Belang, als sich von diesem Ansatz her das für manchen Betrachter ärgerliche Schillern von kulturalistischen Analysen

gleichermassen fassen lässt wie das geistige Substrat einer Reihe realer wie programmatischer oder ideologischer Veränderungen, die in der Organisationswelt in letzter Zeit zu finden sind. Damit soll hier weder einem materialistischen noch einem idealistischen Ansatz das Wort geredet werden. Wichtig scheint aber der Hinweis darauf zu sein, dass sich offenbar eine Wechselwirkung mit dem »Ziel« verstehbarer Vereinbarkeit zwischen in der Evolution durchaus entkoppelten Bereichen beobachten lässt: zwischen in realen Verwertungsbedingungen wurzelnden Organisationsstrategien und allgemeinen geistigen Denkströmungen. Ein modisches Kürzel für die neuerliche Denkströmung ist »Postmoderne«.

Am plausibelsten kann man diese Phänomene wohl unter Rückgriff auf einen interaktionistischen Ansatz mit realsoziologischem Standbein wie den von Berger und Luckmann (1971) fassen. Speziell in der Organisationstheorie ist dieser Ansatz eingeführt und fruchtbar gemacht worden von Weick (1979). Eigenartigerweise, oder nach dieser Vorklärung völlig verständlicherweise, geschah dies am deutlichsten in den USA bei Betriebswirtschaftlern, nicht so sehr bei Soziologen. Dies ist sicher in europäischen Ländern auch nicht anders. Es wäre gar nicht verfehlt, die Darstellung von Osterloh (1986), auch einer Betriebswirtin, dahingehend zu pointieren, dass die Industrie- und Organisationssoziologen sich von ihrem fachlichen Schneid viele Teile um den Preis rationalistischer Ansätze haben abkaufen lassen.

Zum Ende des Abschnitts bleibt festzuhalten, dass bezeichnend für interaktionistische Ansätze das erwähnte Schillern des Kulturbegriffs zwischen Manifestheit und Latenz, Immanenz und Transzendenz ist. Damit ergibt sich auch ein Schillern operationaler Kulturkategorien in vielen Forschungen. So ist die Versuchung verständlich, den Kulturbegriff auf einen ganz bestimmten Gegenstandsbereich einzuschränken (z.B. auf »Werte«) oder den Begriff wegen der prinzipiellen Kulturhaltigkeit verschiedenster Bereiche nur sehr eingeschränkt zu verwenden. Beide Wege sollen im folgenden diskutiert werden, und zwar im Zusammenhang einer Klärung realer Wurzeln des Interesses an Organisationskulturen.

Wie kommen Organisationen zu Kultur? Vergleiche zwischen Gesellschaften

Organisationsvergleiche zwischen Gesellschaften gaben immer wieder hervorragende Anstösse zur Entwicklung kulturalistischer Ansätze. Dies rührte einfach daher, dass in solchen Vergleichen organisatorische Verschiedenheiten auffallen, die sich in der universalistischen Organisationstheorie nicht unter Bezug auf die gängigen erklärenden Variablen (manifeste Ziele, Grösse, aufgabenrelevante

Umwelt, Technik, Abhängigkeiten usw.) erklären liessen. Jedoch waren diese Ansätze keineswegs überwiegend interaktionistisch. Stattdessen wurde mit Kultur häufig die Restkategorie all dessen identifiziert, was die gängige Theorie noch nicht fasst. Damit wurde auch eine Scheidung von »kulturfreien« und kulturhaltigen Gegenstandsbereichen vorgenommen, wie zum Beispiel in Hickson u.a. (1977). In der Folge wurde es zu einem bevorzugten Ziel vieler strukturfunktionalistischer Analysen, vorgeblich kulturfreie und kulturhaltige Räume voneinander abzustecken und deren relative Bedeutung abzuschätzen. Dabei war auch die Gefahr gross, Kulturelemente auf einen festen Bestand hin einzuengen, anstatt die gewissermassen spiralförmige Weiterentwicklung von Beständen zu sehen.

Dabei war bei einem allseits beachteten Pionier des kulturalistischen Vergleichs zwischen Gesellschaften der Ausgangspunkt zunächst anders. Kulturalistische Analyse war bei Crozier (1963) das wechselseitige Zuordnen von Entsprechungen (»les harmoniques«) zwischen Merkmalen in unterschiedlichen funktional differenzierten Teilbereichen wie historisch aufeinanderfolgenden Etappen einer Gesellschaft. Der Erklärungsansatz bestand also darin, Wahlverwandtschaften über die Bereiche der Gesellschaft und Entwicklungsstufen hinweg aufzuspüren und damit die Besonderheit von Mustern als Ergebnis einer stabilen Interaktion über Zeitläufte und Differenzierungslinien hinweg zu deuten. Hierbei waren Werte nicht fehl am Platze, erschienen aber nicht als Kulturträger par excellence.

Weitergeführt wurde dieser Ansatz vor allem in den deutsch-französischen Vergleichen von Maurice, Sellier und Silvestre (1982), in welchen der zentrale Erklärungsansatz darin bestand, Entsprechungen zwischen den funktional differenzierten Subsystemen der Arbeitsorganisation, der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen, der Sozialisation und der sozialen Ungleichheit zu ermitteln. Der »effet sociétal« besteht hiernach in einer über den Wandel der konkreten Erscheinungen hinweg stabilen gesellschaftsspezifischen Interaktion zwischen den Teilbereichen. Der Effekt sorgt dafür, dass selbst gleichartige Entwicklungsanstösse unterschiedlich aufgenommen, verarbeitet und zu Ergebnissen hingeführt werden. Charakteristisch ist die Methode, bei Erklärungen eben gerade auf die Faktoren Bezug zu nehmen, die in einer gemäss der rationalistischen Organisationstheorie sehr lockeren und den Handelnden wenig bewussten Beziehung zur »aufgabenrelevanten Organisationsumwelt« (Thompson 1967) stehen. Organisatorisch belangvoll ist also immer auch das, was mit der Aufgabe auf den ersten Blick nichts direkt zu tun hat.

Beispiele für weitere Entwicklungen dieses Ansatzes sind Sorge und Warner (1986), Maurice u.a. (1986) und Maurice u.a. (1988). Diese stellen eine der erwähnten Varianten kulturalistischer Erklärung dar, bei der man das Wort Kultur nicht mehr oft oder gar nicht mehr findet, weil es zunehmend auf die Eigenarten

spezieller Wahlverwandtschaften zwischen sozialen Teilbereichen ankommt, anstatt um das Phänomen Kultur an sich, welches ja als umfassendes und deshalb nicht im Einzelfall erklärungskräftiges Grundprinzip erscheint. Noch einmal hervorzuheben ist die Suche nach Erklärungsfaktoren über Grenzen differenzierter Bereiche hinweg. Bei der anderen Quelle kulturalistischer Analysen ist das gleiche Prinzip wieder zu finden, dort im Hinblick auf die Überbrückung von Trennlinien zwischen betrieblichen Teilbereichen.

Der gegenüberzustellende Ansatz, welcher Werte und Symbolwelten stärker als kulturhaltig hervorhebt, ist bei der international vergleichenden Forschung insbesondere von Hofstede (1980) entwickelt worden. Er verfolgt einen anderen Weg insofern, als er »kulturelle Variablen« gegenüber anderen definiert und zu diesen in Beziehung setzt. Mittlerweile ist, insbesondere bei Hofstede, die Betrachtung dieser Variablen als Restkategorie überwunden. Das Vorgehen ist aber keineswegs eindeutig interaktionistisch: auffällig bei Hofstede ist zum Beispiel der Versuch, partikulare Kulturen unter Rückgriff auf universale Kulturdimensionen zu rubrizieren (Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität, Machtunterschiede und Individualismus/Kollektivismus). Damit hält dieser Teil international vergleichender Forschung besser den Anschluss an universalisierende theoretische Ansätze und quantifizierende Untersuchungsmethoden. Bei solchem Vorgehen ist allgemein auch eher zu finden, dass »kulturelle Variablen« gegenüber anderen abgesetzt und auf universellen Skalen »gemessen« werden, was Interaktionisten als blanke Reifizierung erscheinen muss.

Diese Art von Forschung hat stärker psychologische und besonders sozialpsychologische Wurzeln. Sie baut auf Umfrageerhebungen auf, die auch international vergleichend häufig durchgeführt worden sind. Derartige Beiträge sind von Roberts (1970) besprochen und aus methodischen Gründen kritisiert worden, insofern die Erhebung von Kultur als inhaltlich nicht bestimmtem Restfaktor um sich gegriffen hatte. Davon zu unterscheiden ist aber die mehr interaktionistisch und ethnomethodologisch ausgerichtete Literatur über Symbolwelten, die nicht so sehr an der international vergleichenden Forschung, sondern an speziellen Fallstudien und der Organisationsentwicklung anschliesst.

Von daher sind kulturalistische Ansätze durchaus verschieden, was aber die Komplementarität von Befunden und Interpretationen nicht behindern muss. Zum Beispiel fällt in Untersuchungen von Maurice und Kollegen immer wieder in Deutschland die grosse quantitative und qualitative Bedeutung eines Typus von Facharbeitern und auch Fachangestellten auf, die es in den nicht deutschsprachigen Ländern in dieser Form nicht gibt. Der Typus mit seiner vergleichsweise hohen Affinität zum Techniker und Ingenieur ist in institutionalistischer und interaktionistischer Sicht das Ergebnis spezifischer Querbeziehungen zwischen Berufsbildung, Organisationspraxis, Personalpolitik und Systemen der

Schichtung und Mobilität. Diese Konfiguration bleibt im internationalen Vergleich auch bei Bildungsreformen, Einführung neuer Technik und organisatorischen Veränderungen recht stabil: sie reproduziert sich im Wandel konkreter Erscheinungen und Verschiebungen gewissermassen spiralförmig (Sorge 1985; Maurice und Sorge 1989).

Die Konfiguration kann nun gut auch mit Hilfe der Kategorien von Hofstede gedeutet werden: Der deutsche Facharbeitertypus stellt in seiner Affinität zum Ingenieur eine Kombination überdurchschnittlicher Unsicherheitsvermeidung (Systematisiertheit, Ordentlichkeit) mit geringer Machtdistanz zum fachlich übergeordneten Beruf bei grosser Maskulinität der Berufshaltung dar. Verschiedene Ansätze bieten unterschiedliche Erklärungszugänge zum selben Phänomen und können sich so ergänzen. Es kann auch der Standpunkt vertreten werden, dass die Eigenart kultureller Erscheinungen verschiedene und durchaus gegensätzliche Herangehensweisen nötig macht. Die Einheit der Forschung kann so vorwiegend über Ansatzpragmatismus und Eklektizismus konstituiert werden. Möglicherweise steht sogar die widerspruchsfreie theoretische Durcharbeitung kulturalistischer Ansätze einer angemessenen Erfassung und Erklärung kultureller Erscheinungen im Wege. Auch hier gelangt man zurück zum Ausgangspunkt dieses Aufsatzes, nämlich zur konstruktiven, bewussten, aber auch bedachtsamen Nutzung von theoretischen Paradoxien als gegenstandsadäquater Strategie der Theoriebildung und Forschung.

Wie kommen Organisationen zu Kultur? Organisationsentwicklung und organisatorisches Lernen

Die Glacier Metal Company war ein viel beachtetes organisatorisches Experiment in der frühen Nachkriegszeit. Veränderungen des Verhältnisses der Organisation zu ihren Mitgliedern, des förmlichen Aufbaus, der Arbeitsorganisation und des Führungsstils wurden von der Organisationsspitze angestrebt und zielstrebig durchgesetzt. Dieses frühzeitige Experiment wurde von Jaques (1951) unter dem folgenden bezeichnenden Titel beschrieben: »The changing culture of a factory«. Hier taucht der Kulturbegriff wohl zum ersten Mal in der Literatur der Organisationsentwicklung auf. Bemerkenswert und gut erklärbar ist, dass die Veränderbarkeit der Kultur im Vordergrund steht. Die Kultur eines Betriebs wird zwar als Bestandsmerkmal gesehen, welches Verhalten der Mitglieder, Betriebsergebnisse und Zufriedenheit der Mitglieder in hohem Masse prägt. Gleichzeitig wird ihre Veränderbarkeit gezeigt, und Veränderungen werden mit dem Ziel einer Verbesserung wirtschaftlicher und sozialer Ergebnisse betrieben.

Hierzu sind eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt worden, zu einem grossen Teil aufbauend auf dem sozio-technischen Ansatz (Sydow 1985). Dieser war zunächst von der prinzipiell immer möglichen Vereinbarkeit wirtschaftlichen und sozialen Erfolges und zugespitzt sogar von der Notwendigkeit gemeinsamer Optimierung beider Arten der Zielerreichung in der Form ausgegangen, dass der wirtschaftliche Erfolg dann am grössten sei, wenn auch der soziale Erfolg seinen Höhepunkt erreiche. Gleichzeitig wurde auch zugestanden, dass die sozio-technische Reform von Arbeitsgestaltung und Unternehmensstrukturen nicht in der Breite vorankam, wie die Vorstellung gemeinsamer Optimierung postulierte, und dass solche Gestaltungsansätze oft wieder verfielen.

Einer der Pioniere des sozio-technischen Ansatzes interpretierte die zunehmenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den 70er Jahren nun als Konsequenz der Vernachlässigung des Ansatzes während der goldenen Nachkriegszeiten, als hohe Wachstumsraten auftraten (Trist 1981). Wie gewagt diese Deutung auch sein mag, es ist immerhin in letzter Zeit doch ein zunehmendes auch praktisches Interesse an Alternativen zur herkömmlichen bürokratischen oder mechanistischen Organisation festzustellen. Trist erklärt diese Tendenz als Folge des Wandels der Organisationsumwelten, fort von stabilen und homogenen Absatzmärkten und berechenbaren Konstellationen und hin zu fragmentierten, schneller wechselnden und weniger ausrechenbaren Umwelten (turbulent environment).

Mit dieser Deutung wurde die Vorstellung von der prinzipiellen Höherwertigkeit gemeinsamer Optimierung zumindest teilweise zurückgenommen und spezifiziert. Spezifischer erscheint nun die gemeinsame Optimierung als besonders dann angemessen, wenn sie durch eine besondere Aufgabenumwelt im oben erwähnten Sinne begünstigt wird. Damit wird der zeitweise in der Organisationslehre dominierende situative Ansatz (Kieser und Kubicek 1978) gewissermassen zum zeitweise zwangsläufigen Ziehvater anderer Ansätze, die vordem programmatisch auf der prinzipiellen Überlegenheit organischer lernorientierter Organisation nach den Regeln der Soziotechnik bestanden hatten (Argyris 1972) und die Bedeutung institutioneller Kultur gegenüber einer Vielfalt von Kontingenzen hervorgehoben hatten. Auch hier sieht man den Zeitgeist am Werke: Vordem erschien der situative Ansatz als bornierter Relativierer einer ohnehin bedrängten soziotechnisch-reformistischen Orientierung – nun kann er diese wegen gewandelter Aufgabenumwelt oder Verwertungsbedingungen des Kapitals als besonders geeignet erscheinen lassen und lässt ihr Legitimität zufliessen. Dabei raubt er ihr gleichzeitig einen Teil ihrer idealistischen Durchschlagskraft.

Als Konsequenz ergibt sich so etwas wie der Publikumsrenner von Peters und Waterman (1982), der publizistisch die Kontingenz der Beziehung zwischen Erfolg und Organisation zurücknimmt und nun gemeinhin eine bestimmte Unter-

nehmenskultur zum Erklärungsfaktor für Betriebserfolg erhebt. Damit wird die vom sozio-technischen Ansatz vorgetragene Annahme seiner eigenen prinzipiellen Überlegenheit neu belebt, nachdem er durch die Legitimierung entsprechend dem situativen Ansatz seiner idealistisch-humanistischen Elemente beraubt werden konnte. De facto propagieren Peters und Waterman die Überlegenheit eines besonderen Typs der organischen Organisation (Burns und Stalker 1961), wie Lammers (1986) zeigte, deren Elemente allerdings teilweise auch mit solchen der mechanistischen Organisation sowie mit missionarischem Wertebewusstsein kombiniert werden. Diese Mischung wird zum kulturellen Rüstzeug amerikanischer Grossunternehmen ausgerufen. Es geht allerdings um Managementorganisation und nicht um Arbeitsorganisation per se.

Es haben sich somit wichtige Verschiebungen in den Affinitäten zwischen programmatischen, praktischen und wissenschaftlichen Denkströmungen ergeben. Im Zusammenhang veränderter Umweltbedingungen wird Kultur zum bewusst und mit Blick auf Gewinn kalkulierend anstatt verschämt oder idealistisch gehandhabten Führungsinstrument. Angesichts komplexer, wechselnder und nicht so genau berechenbarer Aufgabenwelten, zunehmend bedeutsamer institutioneller Umwelten und zunehmend differenzierter Ansprüche von Organisationsmitgliedern wird die Zielerreichung durch Koordination arbeitsteilig getrennter Aufgaben in Frage gestellt. Kulturgestaltung wird zum indirekten Führungsmittel, welches die Hereinnahme der vielbeschworenen Implementationsprobleme in die Entscheidungsfindung gestattet. Kulturgestaltung gerät damit zwangsläufig in grössere Nähe zum strategischen Management und wird utilitaristisch eingefärbt.

Diese Veränderung zeigt sich unter anderem sehr schön, wenn auch in ganz anderer Weise als bei den Aposteln des amerikanischen Grossunternehmens wie Peters und Waterman, in der gewandelten Position vieler Industriesoziologen, aus denen nun zum Teil auch allenthalben sichtbar die Unternehmensberater oder deren Ziehväter werden. Zu fragen ist, ob denn insbesondere in der Denkweise der Vorgenannten der Kulturbegriff nicht seines Inhalts beraubt wird. Ist die wenn auch indirekte Instrumentalisierung der Kultur nicht der Anfang der Unkultur? Eine reale Wurzel des neuerlichen Interesses an Kultur ist sicher der Eindruck, dass in hoch differenzierten Unternehmen

- entweder sich die Unterteile dermassen verselbständigen, dass eine übergeordnete Strategie schwer durchzusetzen ist,
- oder angesichts fragmentierterer und wechselnder Aufgabenumwelten vorrangig hierarchische und bürokratische Mittel ungeeignet werden.

Hieraus folgt ein verstärktes Bedürfnis nach vermehrten Querbeziehungen zwischen den differenzierten Bereichen, Berufen und Beschäftigtengruppen.

Eine derartige Organisation von Querbeziehungen kann sowohl Strategiefähigkeit überhaupt wie auch speziell die Fähigkeit zur Flexibilisierung gegenüber der Aufgabenumwelt rekonstituieren. Insofern es also um die Rekonstituierung von lateralen Beziehungen geht, ist der Kulturbegriff durchaus angebracht. Er hält ja in Erinnerung, dass mehr Dinge miteinander zu tun haben, als ein rationalistisch beschränktes Bild von Entscheidungen in Organisationen wiedergeben kann, und demzufolge aufeinander abgestimmt werden sollten. Er hält weiterhin auch in Erinnerung, dass das Fundament dieser Abstimmung nicht durch planerischen Aufwand und Anweisung ins Leben gerufen werden kann, sondern nur durch eine Kombination offener Strukturen und im alltäglichen Verhalten sozusagen nebenbei gelernter Orientierungen und Wissensbestände.

Insofern ist Kultur auch genau das, was Unternehmen brauchen. Der Gebrauch von Kürzeln wie »corporate identity« weist besonders gut darauf hin, dass praktische Probleme der Strategiebildung und -realisierung durchaus richtig als Mangel kultureller Identität im Sinne eines allgemein gegenwärtigen Bestandes bewusster und unbewusster Selbstverständlichkeiten verstanden werden, oder dass alte Selbstverständlichkeiten nicht mehr taugen. Konsequent ist demnach auch der häufige Hinweis auf die Wurzeln der herausragenden Strategiefähigkeit japanischer Unternehmen in deren beeindruckender kultureller Geschlossenheit, um nicht zu sagen Abschliessung. Wichtig ist aber auch, im gleichen Atemzug darauf hinzuweisen, dass es nicht mit Vorrang um die Firmensymbole (Abzeichen, Hymne) oder Werte (Betriebstreue, Einsatz- und Anpassungsbereitschaft, Verlässlichkeit) geht, sondern um das langwierige Kennenlernen verschiedenster Bereiche und Arbeitsplätze und die Verpflichtung zum Blick über den Rand der eigenen augenblicklichen Zuständigkeiten hinaus.

Durch den Anwendungsbezug vollzieht sich also nicht notwendigerweise ein Umschlag von der Kultur zur Unkultur. Zunächst einmal wird Handelnden und Wissenschaftlern bei veränderten Umweltbedingungen vielmehr deutlich, dass das Erreichen spezifischer utilitaristischer Organisationsziele in hohem Masse von dem Gegenbild der Parsonsschen Spezifizität von Rollenmustern abhängt, also von Diffusheit. Nicht die Erfüllung einer speziellen Pflicht erschöpft demnach die Pflichterfüllung, sondern das nicht genau formell festlegbare Eingehen auf Anderer Pflichten, die erst interaktiv ausgelotet werden müssen. Instrumentelles und expressives Handeln durchdringen hierbei einander, ebenso wie Kulturhaftigkeit und Zweckrationalität. Dabei relativieren sie einander. Eben hierin besteht die Eigenart der oft als Postmoderne bezeichneten Modernisierungsstufe. Sie hat also gleichermassen utilitaristische wie kulturelle Wurzeln. Die besondere Bedeutung der Kultur beruht bei ihr aber nicht nur darauf, dass vor- oder postmoderne Werte wieder aufgeputzt werden. Wichtig ist, dass Kulturhaftigkeit von organisatorischen Beziehungen die Grundlage für die Entwicklung höchst

funktionaler Querbeziehungen und Abstimmungen zwischen differenzierten Bereichen darstellt.

Das oft gebrachte Beispiel Japans ist hier gut geeignet, auf die Stimmigkeit von Institutionen der Arbeitsbeziehungen, beruflichen Laufbahnen, Entlohnung, Arbeitsorganisation, Arbeitshaltungen, Symbole und Werte untereinander hinzuweisen. Wie auch weiter oben, so erweisen sich der praktische Nutzen wie auch der wissenschaftliche Erkenntniswert des Kulturbegriffs vorrangig darin, dass Querbeziehungen zwischen differenzierten Bereichen herausgehoben werden und deren Kongruenz unterstrichen wird. Hier besteht eine Parallele zur Verwendung kulturalistischer Ansätze im internationalen Vergleich, die bereits diskutiert wurde. Auch dort standen die Querbeziehungen zwischen Bereichen im Vordergrund, dort zwischen gesellschaftlichen und hier zwischen Unternehmensbereichen.

Insoweit es bei Kulturen immer um die dialektisch durch Veränderung stabile Identität von Kollektiven geht, hat der Kulturbegriff eine zwangsläufige Affinität zu ganzheitlichen Organisationsansätzen, folgens derer die Teile auch in Erinnerung und Verhaltensdisposition die Gesamtheit quasi holographisch vorwegnehmen (Morgan 1986, S. 77 f.). Die Überlappung von Teilen untereinander und mit der Gesamtheit ermöglicht Selbstorganisation als Alternative zur hierarchischen Steuerung arbeitsteilig strukturierter Systeme. Die Überlegenheit dieser Systeme ruht auf der Lern- und Anpassungsfähigkeit jenseits der beschränkten Übersicht und Steuerungskapazität zentralisierter, arbeitsteiliger und hierarchischer Systeme. Die letzteren können im wesentlichen besser überschaubare Lagen bewältigen und gleichförmige Handlungsketten zustande bringen. Die ersteren können hingegen die Einsicht in kollektive Handlungsmöglichkeiten vermehren und die Planung wie die Ausführung von komplexen Strategien gegenüber weniger berechenbaren Umwelten befördern.

Nun setzen natürlich alle denkbaren sozialen Systeme Kultur voraus, sind also kulturgeprägt. Insoweit sind mechanistische Organisationen nicht weniger kulturgeprägt als organische, und holographische nicht mehr als arbeitsteilige. In beiden Fällen wird eine bestimmte Kultur erlernt und auch in der eigenen Veränderung reproduziert. Die Affinität zwischen Kulturbegriff und holographischen, organischen Organsationen besteht also nicht darin, dass die einen sozusagen mehr Kultur als die anderen brauchten. Holographische Organisationen erscheinen aber als menschenwürdiger im normativen Sinne: sie sind in diesem Sinne kultivierter. Als Leitbild eignen sie sich deshalb eher.

Nüchtern könnte dies auch so ausgedrückt werden, dass bei ihnen die Spannung zwischen Reproduktion und Stabilität, dem kulturellen Bestand und seiner Veränderung, gezielt als Leistungsvorteil eingesetzt wird. Es geht damit um Systeme, bei denen das (Weiter-)Lernen besonders eng an den Vollzug gekoppelt ist

und beide sich bedingen. Die Zielerreichung setzt Weiterlernen voraus, jedoch nicht allein als Anpassung eines Wissens- und Fähigkeitsbestandes nach verordnetem Lehrplan im Hinblick auf bekannte neue Aufgabenstrukturen. Es geht vielmehr darum, das kollektive Lernen als Verfahren zur Aufdeckung, Überprüfung und Einführung neuer Aufgaben zu nutzen. In diesem Sinne stellt die Analyse des organisatorischen Lernens (Argyris und Schon 1978; Fricke 1975; Hedberg 1981) wiederum eine Variante kulturalistischen Denkens dar, die oft ähnlich wie bei erwähnten Beiträgen aus dem internationalen Vergleich nicht als solche gekennzeichnet ist. Gerade deshalb löst sie aber möglicherweise den humanistischen Anspruch aus dem Kulturbegriff besser ein als viele modische Beiträge zum Thema Organisationskultur.

Sinn und Unsinn von Organisationskulturen

In den beiden vorangegangenen Abschnitten wurde versucht, die wissenschaftliche und die praktische Funktion des Redens von Organisationskulturen darzustellen. Dabei sollte vor allem folgendes Prinzip herausgestellt werden: Die innere Dynamik des institutionalistischen Kulturbegriffs läuft darauf hinaus, Querbeziehungen zwischen differenzierten gesellschaftlichen wie organisatorischen Teilbereichen zu sehen und einen wissenschaftlich wie praktisch sinnvollen Mechanismus zur Erreichung von Kohärenz zwischen ihnen anzugeben. Kultur ist also im Prinzip sowohl allgegenwärtig wie auch eine übergreifende Verbindung zwischen Systemteilen. Beides kommt zusammen in der Metapher von der Holographie, deren verbindendes Element über Unterteile hinweg ja auch die in den Unterteilen vorhandene Darstellung des Gesamtbildes ist.

Die Holographie ist natürlich im Hinblick auf Organisationen ein Idealbild. Insoweit Organisationen nicht nur holographisch sind, ist ihr Funktionieren auch nicht allein oder hauptsächlich mit der Kulturmetapher zu erfassen. Damit ist als erstes festzuhalten, dass die kulturalistische Perspektive nur ein Teilbild liefert, wenn auch ein zur Zeit wohl besonders reizvolles. Diese Klarstellung fällt aber ziemlich leicht. Eine andere ist möglicherweise kontroverser insofern, als sie innerhalb kulturalistischer Ansätze Stellung bezieht. Von einem institutionalistischen Ausgangspunkt muss man, wie hier gezeigt werden sollte, dahin gelangen, dass

- die Lokalisierung des Kulturbegriffs innerhalb eines eingegrenzten Gegenstandsbereiches (Werte, Symbole) nicht sinnvoll ist,

- bei Betonung der Allgegenwärtigkeit von Kultur der Verweis auf diesen Begriff zwar prinzipielle Klärung bringen kann, aber wenig zur Erläuterung besonderer Zusammenhänge beiträgt,
- die praxeologische Verwendung des Kulturbegriffs dann modisch übertrieben oder manipulativ zu werden in der Gefahr steht, wenn sie sich von der Betonung von Querverbindungen darauf verlegt, den Hebel bei Werten und Symbolen anzusetzen.

Insoweit kann der praktische Missgriff durchaus mit dem wissenschaftlichen zu tun haben. Die Parallele hat in der Organisationsliteratur durchaus Geschichte. Genauso wie die Gruppenexperimente am Anfang der Human-Relations-Forschung bei verengter Perspektive zur »cow psychology« geraten konnten, ebenso stellt sich beim Reden über Organisationskultur das Problem, dass mit der Fokussierung auf Werte die wissenschaftliche und praktische Reichweite wie die Humanität des Ansatzes beschnitten werden können.

Ein instrumentalisierter und verengter Kulturbegriff würde darauf hinauslaufen, dass allein in der Entwicklung und Pflege von Werten, Einstellungen und Präferenzen, in der Entwicklung einer spezifischen Arbeitshaltung und Denkweise, der Hebel zur Leistungssteigerung angesetzt wird. In gewissem Masse ist dies sicher nicht uneffektiv, besonders wenn man an die verbreitete Personalauswahl unter dem Gesichtspunkt der Vereinbarkeit von Haltungen und Denkweisen bei Bewerbern mit denen des Betriebes und seiner Beschäftigten denkt. Es liesse sich sogar sagen, dass ein gewisses Mass kultureller Schliessung und Geschlossenheit für das Funktionieren eines Betriebes unausweichlich ist, oder zumindest die Schliessung und Geschlossenheit bestimmter Teile der Organisation.

Auch hier ist der Hinweis auf die kulturelle Geschlossenheit japanischer Organisationen wie auch der japanischen Kultur im allgemeinen angebracht. Ebenso wird deutlich, dass die Effektivität dieses Organisationstyps nicht auf seiner »Gesellschaftlichkeit« im Sinne von Tönnies beruht, sondern auf der Gemeinschaftlichkeit im Sinne der Bedeutung informeller Strukturen, nicht festgeschriebener Aufgaben, überlappender Arbeitsrollen und funktional diffuser Sozialkontakte im Betrieb, insgesamt also gemäss häufiger soziologischer Betrachtung »vormoderner« Muster, trotz funktionaler Differenzierung der Organisation (Deutschmann 1987).

Gleichzeitig ist aber auch zu beachten, dass durch verengte kulturelle Auslese, gerade in Gesellschaften, in welchen die eher individualistische Eigenentwicklung kultureller Besonderheiten ein Teil der allgemeinen Kultur ist, mechanische kulturelle Auslese dazu führen muss, dass sich ein Betrieb bedeutsamer fachlicher, motivationaler und innovativer Qualifikationen begibt. Die Paradoxie der Kultur zeigt sich hier in der besonderen Form darin, dass sie in Unkultur in dem

Augenblick umschlägt, wo eine verengte Vorstellung von ihr auf die Spitze getrieben wird. Dann ist nämlich nicht mehr das für sie konstitutive Prinzip der holographischen Überlappung über organisatorische Trennlinien hinweg gewährleistet. Diese holographische Überlappung betrifft nicht allein Sachverhalte innerhalb der Grenzen einer Organisation, sondern auch die Brücke zwischen binnenorganisatorischen und Umweltelementen. Kulturelle Abschottung von der Umwelt ist deshalb auch etwas Widersinniges und effektiv nur in dem Masse, wie sie doch einen Einklang mit der kulturellen Organisationsumwelt aufweist.

Im Prinzip weist der Kulturbegriff immer darauf hin, dass Gegebenheiten eben nur begrenzt punktuell und durch eine spezifische Instanz machbar sind. Die Vorstellung eines »management by culture« ist deshalb, wie Dierkes (1988, S. 556) ausführt, auch nur von begrenztem Wert: »... der Einsatz von ›management by culture‹ als Nachfolge der vielen ›management by‹-Konzepte bedeutete mit Sicherheit nach kurzer Zeit das Ende des sich entwickelnden fruchtbaren Dialogs um die Nützlichkeit und Nutzungsformen dieses Konzepts«. Kultur ist sicher noch weniger »machbar« als andere Schlager unter den Konzepten des Managements und der Organisation. Das Argument wird insbesondere ausgeführt von Morgan (1986, S. 139): »Managers can influence the evolution of culture by being aware of the symbolic consequences of their actions and by attempting to foster desired values, but they can never control culture in the way that many management writers advocate. The holographic diffusion of culture means that it pervades activity in a way that is not amenable to direct control by any single group of individuals.«

Wiederum hilft der interaktionistische Ansatz bei der Erklärung einer derartigen Stellungnahme: Zwar ist Kultur sicher ein mögliches Objekt bewusster und planvoller Gestaltung; sie ist sowohl als allgemeines Objekt geeignet wie insbesondere für reflexives (selbstbezügliches oder »self-referencing«) Verhalten. Aber die tatsächlich entstehende Kultur ist nicht dasselbe wie die intendierte Kultur einer Organisation. Die bewusste Entwicklung einer Kultur ist vielmehr zwangsläufig verwurzelt in einer dem Handelnden nicht bewussten Kultur, die erst im Handlungsakt zutage tritt. Um mit Weick zu sprechen, wird diese Kultur »enacted«, also durch ihrer eigenen Wurzel unbewusste Handlung zum Vorschein gebracht. Selbst in der Reflexivität ist die gemeinte mit der wirksamen Kultur nicht identisch, und gerade die Reflexivität heizt die Inszenierung noch nicht zutage getretener Kulturebenen an. Eben wegen der nicht-identischen Reproduktion von Kulturen kann man sich ihrer durch planvolles Handeln und Gestalten noch weniger vergewissern als anderer Gegenstände. Kultur ist gewissermassen die »Cheshire cat« (aus »Alice in Wonderland«) par excellence dadurch, dass sie erkennbar ist, sich aber dem Handelnden und Erkennenden eben durch sein Vordringen entzieht und verändert.

Diese Paradoxie gehört mit zu dem Zeitgeist, welchem auch das vermehrte Reden von Kultur zueigen ist. Gleichzeitig gehört dazu das vermehrte Reden von Reflexivität und die Unterscheidung »einfacher« und reflexiver Handlungsmuster, welche gewissermassen epochal aufeinander folgen sollen (Beck 1986). Dabei wird nicht beachtet, dass tatsächliche Reflexivität nicht-identische Reproduktion einschliesst, oder anders ausgedrückt die Konstituierung von Nichtreflexivität. Es wird also neue »einfache« Kultur gerade durch Betätigung der Reflexivität hervorgebracht, und vergangene »einfache« oder natürlich anmutende Kulturmuster sind sicher in weitaus höherem Masse als oft zugestanden das latente Ergebnis reflexiv geprägten Handelns (vgl. Sorge 1985, Kap. 2 u. 3). Auch hier zeigt sich der Wert konsequenter interaktionistischer Durchdringung, um Scheinprobleme, -befunde und -gegenüberstellungen zu vermeiden. Wird dies nicht beachtet, so gehen philosophische oder soziologische Dialoge genauso und wegen desselben Denkfehlers in die Irre wie plattere Managementrezepte. Es entsteht dann das bekannte modische Gerede: es schlägt die Bearbeitung eines, wie hier begründet werden sollte, lohnenden und zunehmend aktuellen Themas um in zunehmende Substanzentleerung.

Praktische Konstituierung von Organisationskulturen wird in dem Masse, in welchem sie rationalisiert wird und dem Anspruch totaler Reflexivität folgt, also immer mehr erforschten und instrumentalisierten Konzepten entspringt oder entspringen soll, zur sinnentleerten Hülse, die ihrem eigenen Gehalt entfremdet wird. Es kann dann gerade beim Organisationsentwickler Zweifel am Sinn seiner Arbeit entstehen. Hierfür legt Sievers (1986) beredtes Zeugnis ab. Dem liegt sicherlich mit die Erfahrung zugrunde, dass Sinnerfahrung mit Transzendenz verbunden ist, welche bei Sievers plastisch gebunden an die Einsicht in Sterblichkeit auftritt. Als sinnerfüllend wird das nicht-identische Reproduzieren, also das eben nicht nur reflexive Transzendieren gegebener Muster empfunden. Ansonsten entstehen Motivationssurrogate geringer oder oberflächlicher Beständigkeit und Wirksamkeit. Kultur-, motivations- und dann dauerhaft erfolgsstiftend ist bei dieser Betrachtung der Ausbruch aus dem Kreislauf einer reflexiven und instrumentalisierten Entwicklung von Organisationskulturen. Als effektiv wie auch human erscheinen dann Organisationen in dem Masse, wie sie die nichtreflexive Transzendenz in die Lebenswelt des immanenten Alltags aufnehmen können.

Auf diese Weise kann man versuchen, zu einer sinnvollen Diskussion von Organisationskulturen zu kommen. Es geht dann, wie weiter oben ausgeführt, um die Querbeziehungen zwischen Werten, Symbolen, Präferenzen, förmlichen Normen und informellen Beziehungen, sowie um Querbeziehungen zwischen differenzierten Organisationsbereichen und zwischen binnenorganisatorischen und Umweltbereichen. Hier bieten sich mannigfaltige Aufgaben praktischer kulturbewusster wechselseitiger Abstimmung, und ebenso gibt es über die Art der

Querbeziehungen noch viel zu forschen. Dabei wird man sich immer wieder daran erinnern müssen, dass Kultur weder als mechanisches Werkzeug der Organisationsentwicklung noch als verengter wissenschaftlicher Begriff viel taugt. Gerade in der Latenz wird sie wirksam, und bei Beherzigung ihrer Eigenarten wird wissenschaftlich und praktisch mehr erreicht als mit ihr auf den Lippen oder auf dem Blatt Papier.

Bibliographie

Allport, Gordon W.: *Personality. A Psychological Interpretation,* New York 1937.

Argyris, Chris: *The Applicability of Organizational Sociology,* Cambridge (GB) 1972.

Argyris, Chris und Donald A. Schon: *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective,* Reading, Ma., 1978.

Beck, Ulrich: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne,* Frankfurt 1986.

Berger, Peter A. und Thomas Luckmann: *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge,* Harmondsworth 1971.

Burns, Tom und G.M. Stalker: *The Management of Innovation,* London 1961.

Crozier, Michel: *Le phénomène bureaucratique,* Paris 1963.

Deutschmann, Christoph: Der »Betriebsclan«. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie, in: *Soziale Welt,* 38, 1987, S. 133-147.

Dierkes, Meinolf: Unternehmenskultur und Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft,* 58, 1988, S. 554-575.

Fricke, Werner: *Arbeitsorganisation und Qualifikation. Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit,* Bonn 1975.

Gagliardi, Pasquale: The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, in: *Organization Studies,* 7, 1986, S. 117-134.

Habermas, Jürgen: Anthropologie, in: Albert Diemer und Ivo Frenzel (Hrsg.), *Fischer-Lexikon Philosophie,* Frankfurt a.M. 1958, S. 18-35.

Hedberg, Bo: How Organizations Learn and Unlearn, in: Paul C. Nystrom und William Starbuck (Hrsg.), *Handbook of Organizational Design* Bd. 1, Oxford 1981.

Hickson, David J., C. R. Hinings, C. J. McMillan und J. P. Schwitter: The Culture-Free Context of Organization Structure. A Tri-National Comparison, in: *Sociology,* 8, 1974, S. 59-80.

Hofstadter, Douglas F.: *Gödel, Escher, Bach. Ein endlos geflochtenes Band,* Stuttgart 1985.

Hofstede, Geert: *Culture's Consequences,* Beverly Hills 1980.

Jaques, Elliot: *The Changing Culture of a Factory,* London 1951.

Kieser, Alfred und Herbert Kubicek: *Organisationstheorien,* Stuttgart 1978.

Lammers, Cornelis: De Excellente Onderneming als Organisatiemodel, in: *Harvard Holland Review* no. 8, 1986, S. 18-27.

Maurice, Marc, François Sellier und Jean-Jacques Silvestre: *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale,* Paris 1982.

Maurice, Marc, François Eyraud, Alain d'Iribarne und Frédérique Rychener: Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs. Aix-en-Provence 1986 (Forschungsbericht LEST).
Maurice, Marc, Hiroshi Mannari, Yukiharu Takeoka und Takenori Inoki: Des entreprises françaises et japonaises face a la mecatronique. Acteurs et organisation de la dynamique industrielle. Aix-en-Provence 1988 (Forschungsbericht LEST).
Maurice, Marc und Arndt Sorge: Dynamique industrielle et capacite d'innovation de l'industrie de la machine-outil en France et en RFA. Aix-en-Provence 1989 (Forschungsbericht LEST).
Morgan, Gareth: *Images of Organization,* Beverly Hills 1986.
Osterloh, Margret:Industriesoziologische Vision ohne Bezug zur Managementlehre? in: *Die Betriebswirtschaft,* 46, 1986, S. 610-624.
Peters, Thomas J. und R. H. Waterman: *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies,* New York 1982.
Popper, Karl R. und John C. Eccles: *The Self and Its Brain.* Berlin 1977.
Roberts, Karlene H.: On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations, in: *Psychological Bulletin,* 74, 1970, S. 327-350.
Sievers, Burkard: Beyond the Surrogate of Meaning, in: *Organization Studies,* 7, 1986, S. 335-351.
Sorge, Arndt: *Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß. Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung,* Frankfurt a.M. 1985.
Sorge, Arndt und Malcolm Warner: *Comparative Factory Organization. An Anglo-German Comparison of Management and Manpower in Manufacturing,* Aldershot 1986.
Sydow, Jörg: *Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung,* Frankfurt a.M. 1985.
Trist, Eric: *The Evolution of Socio-Technical Systems. A Conceptual Framework and an Action Research Program,* Toronto 1981.
Thompson, James D.: *Organizations in Action,* New York 1967.
Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft,* Köln und Berlin 1964.
Weick, Karl: *The Social Psychology of Organizing,* Reading, Ma., 1979.
Westerlund, Gunnar und Sven-Erik Sjöstrand: *Organizational Myths,* London 1979.