

Eberhard Dülfer (Hrsg.)

**Organisationskultur - Phänomen - Philosophie - Technologie**

2., erw. Aufl., Poeschel, Stuttgart 1991, 330 S., DM 68.-

*Organisationskultur* - ein Phänomen, über das ebenso unterschiedliche Philosophien bestehen wie Ansichten darüber, ob und wie es sich als Technologie im Unternehmensmanagement einsetzen läßt.

Der in zweiter Auflage vorgelegte Band verfolgt eine zweifache Zielsetzung. Einerseits soll eine Systematisierung der vielfältig ausgeprägten Konzepte

von Organisationskultur geboten werden; gleichzeitig steht das Bemühen um eine methodologische Einordnung der Organisationskulturforschung sichtbar im Vordergrund.

Die Beiträge des Sammelbandes werden zu drei Themenkomplexen zusammengefaßt. Dabei stehen nach einer Einführung des Herausgebers im ersten Teil Phänomen und Philosophie des Konzeptes Organisationskultur im Vordergrund. Der inhaltlichen Klärung des Konzeptes von E.H. Schein, die neu in die zweite Auflage aufgenommen wurde, und der Betrachtung des Phänomens in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive von M. Ebers folgen Abgrenzungen zu verwandten Konzepten: dem *Organisationsstrukturkonzept* (Wollnik), den verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten *Organisationsklima* und *Involvement* (Conrad/Sydow), dem Konzept der *Unternehmensstrategie* (Bleicher), dem historischen Begriff der *Betriebsgemeinschaft* (Krell) und, mit Blick auf das aktuelle politische Geschehen in der Bundesrepublik Deutschland ebenfalls neu hinzugenommen, dem Begriff der *Arbeitskultur* in der ehemaligen DDR (Mader/Staehle). Im zweiten Teil werden methodische Probleme der Erfassung und Messung (Drumm) sowie der empirischen Erforschung allgemein (Osterloh) von Unternehmens- bzw. Organisationskultur erörtert. Der dritte Teil des Bandes ist mit Rekurs auf den Untertitel der Technologie im Sinne von Handhabbarkeit der Organisationskultur gewidmet. Neben der Diskussion der Beeinflussbarkeit von Unternehmenskulturen überhaupt (Schreyögg) und im Vergleich zum Ansatz der *Corporate Identity* (Hinterhuber/Winter) werden einzelne Aspekte des Konzeptes der Organisationskultur diskutiert. Die Inhalte reichen dabei von *New-Venture-Management* (Müller) und Erfahrungen mit einem internationalen Joint Venture (Schmidt-Dorrenbach) über *Informationskultur* als Innovationsdeterminante (Scholz) und der Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen (Kieser) bis zur Kultur-Konflikt-Koordination (Schneider) und betrieblichen Kooperationsstrukturen (Oechsler/Schönfeld). Nachstehend werden einige der Beiträge skizziert, die im Hinblick auf das Thema Organisationskultur besonders relevant erscheinen.

In seinem einführenden Beitrag liefert der Herausgeber eine inhaltliche Abgrenzung zum verwandten Begriff der *Unternehmenskultur* und vermittelt unterschiedliche Bedeutungen von Organisationskultur im historischen Kontext. Daneben wird die zunehmende Emanzipation des Organisationskultur-Begriffes vom Kulturbegriff aus historischer Perspektive nachgezeichnet. Doch ist das Hauptanliegen der Einführung in die Diskussion ein methodologisches: so konstatiert Dülfer in der historischen Entwicklung der Diskussion über Organisationskultur drei Diskussionsrunden, die von den "New-Management-Thinkers" (Ouchi, Pascale/Athos, Deal/Kennedy, Peters/Watermann) über die Rezeption im deutschsprachigen Raum bis zur methodologischen Einordnung reichen. Auf letztere legt der Herausgeber den Schwerpunkt seiner Arbeit, wenn er die Aufgabenstellung seines Sam-

melbandes explizit in den Kontext der dritten literarischen Diskussionsrunde stellt.

In seinem Aufsatz "Organisationskultur - ein neues unternehmenstheoretisches Konzept?" faßt E.H. Schein die grundlegenden Gedanken seines Buches "Organizational Culture and Leadership" zusammen. Neben einer inhaltlichen Abgrenzung des Konzeptes Organisationskultur geht er dabei insbesondere auf ihre Funktion für Mitarbeiter ein, auf die Methode ihrer Verankerung im Unternehmen sowie auf den Umgang mit der etablierten Organisationskultur. Dabei betont er in bezug auf die letzten beiden Aspekte explizit die Aufgaben von Führungskräften im Unternehmen.

Mit Mark Ebers kommt derjenige Autor zu Wort, der nach der Darstellung des Herausgebers die sogenannte dritte Runde der literarischen Diskussion - die methodologische Einordnung - im deutschsprachigen Raum wesentlich promoviert hat. Er erklärt das Aufkommen des Themas teilweise aus der veränderten Nachfrage von Managern, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern. Zur Klärung der Frage, ob die Organisationskulturforschung die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen könne, greift Ebers Parallelen zu disziplingeschichtlichen Erfahrungen der Human-Relations-Bewegung auf. So erwartet er angesichts des "allgemeinen und amorphen" Konzepts der Organisationskultur auch hier keine allgemeingültigen Erklärungen menschlichen Handelns in Organisationen, sondern sieht vielmehr eine Tendenz zur Fragmentierung in Richtung situationsspezifischer Befunde. Ausgehend von dieser Zukunftsperspektive fordert er mit Blick sowohl auf die theoretische Erklärungsleistung als auch auf praktische Gestaltungshilfen eine inhaltliche Differenzierung des Organisationskulturkonzeptes.

Mader und Staehle diskutieren das Verhältnis von Arbeitskultur in der ehemaligen DDR und bundesrepublikanischer Unternehmenskultur. Ausgehend von der anthropologisch und ethologisch gestützten These einer hohen Stabilität von Werten, Normen und sozialen Strukturen steht die mögliche Ausgestaltung des Wandels von der Arbeits- zur Unternehmenskultur im Vordergrund. Grundlage bietet dafür eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Entstehungsgeschichte sowie dem theoretischen Fundament des Arbeitskulturkonzeptes. Zentraler Begriff ist hier die *Selbstverwirklichung* des Menschen, die im marxistischen kulturtheoretischen Verständnis als "einheitlicher Prozeß der ganzheitlichen Entwicklung des Menschen" im Spannungsfeld von "objektiver" und "subjektiver Kultur" aufgefaßt wird. Die Autoren zeichnen die praktische Umsetzung des Konzeptes der Arbeitskultur in Betrieben und Gemeinden der ehemaligen DDR nach und schließen aus dem dort festgestellten "kulturellen Unbehagen" auf hohe Erwartungen an die Unternehmenskultur westlicher Prägung. In bezug auf den Transformationsprozeß von der Arbeitskultur zur Unternehmenskultur plädieren sie für eine Kultursynthese, in der durch die Verbindung von erhaltenswerten Elementen aus beiden Kulturen eine neue gemeinsame Kultur entsteht. Ein so vollzogener Kul-

turwandel würde somit das "Aufheben" der bestehenden Kulturen als ein "Höherheben" im Hegelschen Sinne interpretieren.

In ihrem Beitrag "Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen" geht Margit Osterloh von der Feststellung aus, daß die bisher in der empirischen Organisationsforschung überwiegend angewandten quantitativ- statistischen Verfahren ungeeignet sind für die Analyse von Unternehmenskulturen. Daher fokussiert sie im folgenden qualitative Verfahren der Unternehmenskulturforschung, wobei sie insbesondere das interpretative Paradigma und die darauf beruhenden Methoden der teilnehmenden Beobachtung und des narrativen Interviews betont. Beispielhaft für das *interpretative Paradigma* wird die Methodik einer von der Autorin durchgeführten Studie zur Mitbestimmung referiert, aus der ersichtlich wird, daß eine Synthese qualitativer und quantitativer Verfahren möglich und sinnvoll ist.

Ursula Schneider referiert die Ergebnisse einer Langzeitstudie an einem durch die Arbeitnehmer als Produktivgenossenschaft weitergeführten Betrieb. Als theoretische Basis lag der Untersuchung das Organisationskultur-Konzept von Schein zugrunde sowie die Annahme, Organisationskultur entwickle sich als Ergebnis von Erfahrungs- und Lernprozessen. Bei der Charakterisierung des Wandels der Unternehmenskultur in dem untersuchten Betrieb werden insbesondere die Veränderungen von Werten und Normen, die Beeinflussung durch externe Berater und die Umfeldkultur sowie die Wirkung der von den Mitgliedern geschaffenen Artefakte problematisiert. Darüber hinaus wird die Gegensätzlichkeit der Wirkung von Kultur als koordinations- oder als konfliktförderndes Element aufgezeigt. Abschließend weist die Autorin auf die wirklichkeitskonstituierende Funktion von Organisationskultur hin sowie auf die wichtige Funktion der Integration von neuen Mitarbeitern, die der Gefahr einer möglichen Erstarrung der so entwickelten Kultur entgegensteht.

In ihrem Beitrag "*Betriebliche Kooperationsstrukturen - eine Analyse von Bedingungen des Konflikts und der Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat*" stellen Oechsler/Schönfeld die Ergebnisse einer Untersuchung dar, die auf die Bedingungen gelingender und mißlingender Kooperation im Unternehmen zielt. Da diese Untersuchung explizit das Vorfeld des Einigungsstellenverfahrens beleuchtet, wurde hierbei gelungene Kooperation mit Einigung ohne und nicht gelungene Kooperation mit Anrufung der Einigungsstelle identifiziert. Die Untersuchung zeigt einen deutlichen Unterschied in der Anrufung von Einigungsstellen durch Großunternehmen und Klein- und Mittelbetriebe sowie einen Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme von Einigungsstellen und der Zufriedenheit mit den gefundenen Lösungen sowie dem Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Der Sammelband bietet einen Überblick über die vielfältigen Facetten des Themas Organisationskultur und wird insofern seiner Zielsetzung gerecht, eine Systematisierung und methodologische Einordnung der Konzepte der Organisationskultur zu leisten. Hervorzuheben ist die kritische Distanz der Autoren zum Ansatz der Organisationskultur. Im Gegensatz zu der stellenweise anzutreffenden undifferenzierten Euphorie in bezug auf die Leistungsfähigkeit der Organisationskulturforschung und ihren instrumentellen Wert für die Unternehmenspraxis werden hier klare Mängel und Grenzen des Konzeptes aufgezeigt. Der Glaube an die Machbarkeit von Organisationskultur wird ebenso wie die methodische Erwartung in bezug auf die Neuheit des Organisationskulturparadigmas in seine Schranken verwiesen. Vielmehr finden sich deutliche Hinweise auf Gefahren des Konzeptes sowie auf seine Verwandtschaft zu ähnlichen Ansätzen in der Organisationsforschung. Die Aufnahme des aktuellen Themas der Arbeitskultur in der ehemaligen DDR kommt zudem der eingangs formulierten Anforderung entgegen, die "mit dem Phänomen Organisationskultur umgehenden Entscheidungsträger anzusprechen", da es sich um ein Problem von unmittelbarer Praxisrelevanz handelt. Insofern kann man den Autoren attestieren, das breite Spektrum der Dimensionen von Organisationskultur kritisch und in gut lesbarer Form abgedeckt zu haben.

Bayreuth, 13.11.1991

Sabine Boerner\*

\* Dipl.-Kff. Sabine Boerner, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre an der Universität Bayreuth (Prof.Dr.D.Gebert)  
Veröffentlichung: China auf dem Weg zum Weltmarkt? Eine ökonomische Analyse der die Entwicklung eines Landes bestimmenden Determinanten am Beispiel Chinas, in: Oberender,P. (Hrsg.) : China auf dem Weg zur Marktwirtschaft, Bayreuth 1991.