

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz
herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Markus Gmür

***Organisation in Deutschland –
Organiser à la française***
*Die kulturelle Spezifizierung der
Organisationslehre*

Nr. 27 (1999)

Textgleich veröffentlicht in:
Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
53 (1999): S. 193 - 212

Markus Gmür, Dr. rer. soc.

Lehrstuhl für Management
Fakultät für Verwaltungswissenschaft
Universität Konstanz
Postfach D 93
D-78457 Konstanz

Tel. (07531) 882493
e-mail: markus.gmuer@uni-konstanz.de

Abstract:

Internationale Geschäftsbeziehungen in und zwischen Unternehmen verlangen interkulturelle Brückenschläge. Das betrifft die Führung und die Zusammenarbeit im Team ebenso wie die Gestaltung der Organisationsstruktur. Die Vorstellungen darüber, auf welche Art und Weise das geschehen hat, unterscheiden sich deutlich von Land zu Land. Das haben zahlreiche Untersuchungen zu Einzelaspekten der Managementpraxis ergeben. Dieser Beitrag geht über eine Detailbetrachtung hinaus. Er zeigt am Beispiel eines Vergleichs zwischen Deutschland und Frankreich, wie sich unterschiedliche Vorstellungen über die Organisation als Gebilde und Aufgabe in der Organisationslehre und in den Organisationsstrukturen deutscher und französischer Unternehmen niederschlagen. So wird deutlich, wie eng verknüpft Organisationstheorie und -praxis eines Landes sind. Die Praxis zweier Länder unterscheidet sich ganz ähnlich voneinander wie die dahinterstehende Theorie, die in der Managementausbildung vermittelt wird. Eingangs werden dazu vergleichende Studien von Organisationslehrbüchern sowie Organisationsstrukturen in der Praxis ausgewertet. Der Beitrag schließt mit Integrationsproblemen in interkulturellen Reorganisationsprozessen.

Inhalt

Abstract:	2
1 Einleitung	3
2 Organisationsgeschichte	4
3 Organisationstheorie:	7
Das Organisationskonzept	9
Das Menschenbild	11
4 Organisationspraxis:	12
Vertikale Differenzierung	13
Horizontale Differenzierung	15
Parallelen von Organisationstheorie und Organisationspraxis	17
5 Konsequenzen für ein interkulturelles Change-Management	18
6 Literatur	23

1 Einleitung

Eine Hauptaufgabe der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre besteht darin, erfolgreiche Organisationsstrukturen zu entdecken. Mit empirischen Studien werden in der Praxis Erfahrungen gesammelt, systematisiert und anschließend als Gestaltungsempfehlungen wieder an die Praktiker zurückgespielt. In der Regel wird dabei unterstellt, dass es für jedes Problem eine besonders geeignete oder vernünftige Lösung gibt. Was jeder einzelne aber für geeignet oder vernünftig hält, ergibt sich aus seinem Weltbild und seinem persönlichen Standpunkt. Organisation kann man nicht sehen oder hören sondern nur interpretieren. Was wir sehen können, sind Menschen, die arbeitsteilig an Aufgaben arbeiten und miteinander sprechen. Daraus schließen wir, dass sie sich dazu in einer bestimmten Weise organisieren. Bilder der Wirklichkeit sind nicht nur individuell und persönlich. Sie werden auch durch gemeinsame Erfahrungen und einen kulturellen Kontext geprägt, der Menschen über eine gemeinsame Sprache, geteilte Wertvorstellungen oder Symbole verbindet. Deshalb kommt der Landeskultur eine große Bedeutung zu¹. Es ist zu vermuten, dass sich in zwei Ländern, die eine eigene Sprache und eine lange kulturelle Tradition aufweisen, auch eine besondere Organisationslehre entwickelt hat. Die unterschiedlichen Organisationslehren führen zu ebenso unterschiedlichen Vorstellungen darüber, worin der wesentliche Kern einer Organisation besteht und welche Organisationsstrukturen besonders vernünftig sind.

Innerhalb der Grenzen eines Kulturraums sind diese Besonderheiten unauffällig und den Menschen in ihren Organisationen auch kaum bewusst, weil sie selbstverständlich erscheinen. Zum Problem werden sie bei kulturellen Grenzüberschreitungen, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Internationale Fusionen sind mit beträchtlichen Integrationsherausforderungen verbunden. Die Verschmelzung der Pharma-Konzerne Hoechst und Rhône-Poulenc hat bislang zum angestrebten Firmennamen Aventis geführt. Organisationell und personell ist sie noch nicht vollzogen.
- Ein Land wie die Schweiz liegt auf der Schnittstelle mehrerer kultureller Kreise, die sie trotz einer eigenen Landesgeschichte nach wie vor spezifisch prägen. Unternehmen mit Niederlassungen in den verschiedenen Landesteilen sind mit einer besonderen Integrationsaufgabe konfrontiert, die sich gleichermaßen über Führungs-, Personal- und Organisationsfragen erstreckt.

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den Besonderheiten der deutschen und französischen Organisationslehre im direkten Vergleich. Er zeigt, wie unterschiedlich in diesem Fall die Organisationslehren ausgefallen sind und wie sich das in der Praxis auswirkt. Die **Unterschiede** erweisen sich in drei Bereichen, die nacheinander beleuchtet werden:

1. die **Entwicklung der Organisationslehre** in Theorie und Praxis anhand der Geschichte der Disziplin Organisation im Rahmen der Managementlehre,
2. die gegenwärtige **Organisationstheorie** auf der Grundlage eines Vergleichs deutscher und französischer Organisationslehrbücher und schließlich
3. die gegenwärtige **Organisationspraxis** auf der Grundlage einer Auswertung vorliegender empirischer Untersuchungen zu Organisationsformen in der Praxis im deutsch-französischen Vergleich.

Die zahlreichen Unterschiede zwischen der deutschen und der französischen Organisationslehre lassen sich auf zwei Kategorien reduzieren: Sachbeziehung versus Machtbeziehung sowie Einheit versus Differenzierung. Der Analyse liegen deshalb die folgenden beiden Thesen zugrunde:

These 1:

In der deutschen Organisationslehre wird die Organisation vor allem als eine Struktur zur effizienten Erfüllung von Sachaufgaben verstanden, in der französischen Organisationslehre jedoch als ein Geflecht von Machtbeziehungen.

These 2:

In der deutschen Organisationslehre wird die Organisation als integrierte Einheit betrachtet. Für die französische Organisationslehre ist sie hingegen ein differenziertes Gebilde mit latenten Integrationsdefiziten.

Konflikte, die sich aus der völlig unterschiedlichen Betrachtung und Bewertung von Organisationsproblemen im Rahmen eines Change-Management ergeben, werden abschließend dargestellt.

2 Organisationsgeschichte

Entwicklung der Organisationslehre in Deutschland und Frankreich

Organisationsbegriff und Organisationslehre in **Deutschland** sind durch eine Polarität geprägt: In der Organisationspraxis dominiert traditionell ein technisches Verständnis. Die akademische Organisationslehre entwickelt sich dagegen aus nationalökonomischen und philosophischen Quellen.

Die ersten Publikationen zu Fragen der Unternehmensorganisation aus den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts sind ebenso wie die 1898 gegründete Fachzeitschrift "Organisation" (heute: Zeitschrift für Führung und Organisation) ingenieurwissenschaftlich dominiert. Obwohl ab 1900 zunehmend auch kaufmännische Organisationsfragen erörtert werden, ist wie in den USA (Taylor 1911) bis in die 30er Jahre ein rein technisches Grundverständnis in der praxisorientierten Organisationslehre vorherrschend. Parallel dazu entwickelt sich die Organisationslehre als akademische Disziplin im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre aus einem Nebeneinander philosophisch-idealistischer und nationalökonomischer Strömungen. Die wichtigsten Vertreter der ersten Richtung sind Plenge, der die Organisationslehre als "*Willenswissenschaft*" versteht und Nicklisch mit seiner ethisch-normativen Position (Frese 1987: 33-111; Nordsieck-Schroer 1961). Demnach besteht die Organisationsaufgabe in der Formung einer Betriebsgemeinschaft, die in ihrer Tätigkeit das gemeinsame Unternehmensziel zum Ausdruck bringt. Die Nationalökonomie versteht die Organisation als ökonomische Zelle innerhalb der Volkswirtschaft. Die Organisationsaufgabe besteht in der Schaffung optimaler Faktorkombinationen zur Maximierung des

Unternehmenserfolgs. Beide Richtungen ergänzen sich zu einer Beschreibung von Organisationen als Gestalt, d.h. als Gebilde eigener Art und eigenen Gesetzmäßigkeiten unabhängig vom Handeln der Menschen in ihnen.

Zwischen 1928 und 1934 werden die ersten sechs betriebswirtschaftlichen Monographien veröffentlicht, unter denen vor allem die beiden von Nordsieck "*Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*" (1932) und "*Grundlagen der Organisationslehre*" (1934) die Entwicklung des Faches in der Folgezeit vorbereiten. Nach dem zweiten Weltkrieg bewegt sich die betriebswirtschaftliche Organisationslehre bis in die 80er Jahre zwischen Ulrichs "*Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*" (1949) und Kosiols "*Die Organisation der Unternehmung*" (1962). Diese Grundlagenarbeiten stecken den Rahmen einer in ihren theoretischen Konstrukten abstrakten und an sachorganisationalen Aspekten orientierten Organisationslehre ab. Sie grenzt sich gegenüber der parallel entstandenen kritischen sozialwissenschaftlichen Industrie- und Organisationsforschung ab, die vom Menschen ausgeht und ihn in einer Gegensatzbeziehung zum Unternehmen sieht.

In **Frankreich** ist der Organisationsbegriff historisch eng mit dem Emanzipationsziel der Aufklärung verknüpft. Organisationen werden als Geflechte von Akteuren verstanden, welche ihre individuellen Ziele durchzusetzen versuchen. Die Organisationspraxis orientiert sich auf dieser Grundlage an den Gestaltungsprinzipien des Taylorismus.

Die Wurzeln der französischen Organisationslehre lassen sich bis ins 17. Jahrhundert zurückverfolgen (für die folgenden Ausführungen vgl. insbesondere Chevalier 1953; Chanlat 1994). Sie geht nicht nur auf den merkantilistischen Zentralismus des französischen Königreichs zurück, sondern ist auch eng mit der Aufklärungsbewegung verknüpft. 1642 plädiert Pascal für die Begründung einer Wissenschaft über die menschliche Arbeit und deren Organisation, und als Vorläufer Adam Smiths führt Perronnet 1739 die erste systematische Studie über die industrielle Arbeitsteilung in der Nagelfertigung durch. Den sozialutopischen Aufklärungsgedanken führt Fourier 1829 fort, der ein Konzept teilautonomer Arbeitsgruppen, "*phalanstères*" genannt, entwickelt hat.

Zum Aufklärungsgedanken gesellt sich bereits früh ein großes Interesse an produktionstechnischen Fragen, was sich später an der im Vergleich zu Deutschland viel größeren Offenheit gegenüber dem tayloristischen Systems der Arbeitsorganisation niederschlägt. Die wichtigsten Veröffentlichungen auf diesem Weg sind "*L'organisation du travail*" (1839) von Blanc und das gleichnamige Werk des Ingenieurs und Ökonomen Le Play von 1870².

Der Einfluss des Taylorismus setzt vor allem mit der französischen Übersetzung seines Buchs "*Shop Management*" von 1906 ein. Rimailho hat "*L'organisation à la française*" seine wesentlichen Prinzipien auf die besonderen französischen Bedingungen übertragen. Auf den starken Einfluss dieses Organisationsansatzes wurde bereits im Zusammenhang mit den Unterschieden in den Organisationsformen hingewiesen. Gemeinsam mit Fayols "*Administration industrielle et générale*" (1916) bildet er die

klassische Organisationslehre, die durch die Gründung des "Centre d'Études Administratives" 1919 durch Schüler Fayols sowie der "Conférence de l'Organisation Française" 1920 und des "Comité National de l'Organisation Scientifique" 1926 durch Anhänger Taylors institutionalisiert wird. Während zu diesem Zeitpunkt die institutionelle Entwicklung der Organisationslehre in Deutschland erst ihren Anfang nimmt, hat sie in Frankreich bereits ihren Höhepunkt erreicht, der keine entsprechende Fortsetzung mehr gefunden hat.

Der wesentliche Unterschied in der historischen Entwicklung liegt in einer sozialutopischen (Frankreich) gegenüber einer ökonomischen Ausrichtung (Deutschland). Im Fall Frankreichs führt das zu einer Übernahme des Taylorismus und einem eher sozialwissenschaftlichen Organisationsbegriff. Sowohl in die eine wie andere Richtung grenzt sich in Deutschland die Organisationslehre zugunsten einer ökonomisch-systematisierenden Prägung ab.

Die Idee der Organisation entwickelte sich in Deutschland schon frühzeitig aus einem industriellen Produktionszusammenhang, der die Funktion der Koordinierung komplexer, technisch bedingter Fertigungsprozesse betont. Im später industrialisierten Frankreich wird die Organisationsfrage erst nachträglich in diesen Zusammenhang eingeführt. Hier hat sie ihren Ursprung in einer Zeit der grundlegenden gesellschaftlichen Veränderung, welche im 17. Jahrhundert von der Aufklärung aufgeworfen und im Zuge der französischen Revolution praktisch umgesetzt wird. Zwar gibt es auch in der deutschen Organisationslehre philosophische Ansätze, die sich über den industriellen Produktionszusammenhang hinaus mit der Idee der Organisation befassen; sie finden aber keine praktische Umsetzung, sondern bleiben letztlich nur akademische Reflexionshilfen.

Diese Kopplung der Organisationsidee mit dem Aufklärungsgedanken und seiner gesellschaftlichen Praxis hat zwei Konsequenzen: Erstens wird Organisieren zu einer Tätigkeit, welche in Unternehmen primär soziale Beziehungen ordnet und erst danach Aufgaben, und zweitens ist Organisieren die Realisierung gesellschaftlichen Fortschritts. In Deutschland steht dagegen in der Organisationslehre die Gliederung und Anordnung von Aufgaben über der Gestaltung sozialer Beziehungen. Ein emanzipatorischer Grundzug fehlt ihr völlig. Die vergleichsweise geringe Bedeutung des Taylorismus für die Organisationslehre in Deutschland lässt sich zwar mit dem traditionell relativ hohen Ausbildungsstand der Industriearbeiterschaft um die Jahrhundertwende begründen. Dadurch ist eine tayloristische Arbeitsteilung nicht nur unnötig, sie ist vergleichsweise wenig effizient. Sie erklärt sich aber auch dadurch, dass die dem tayloristischen Konzept ebenfalls zugrundeliegende Fortschrittseuphorie, welche die Schriften Taylors und seiner Kollegen tragen, eher zur Abwertung führen. "Was sich [...] in Amerika, Frankreich und anderen Ländern an Organisationslehren herausbildete, hat die Betriebswirtschaftslehre in Deutschland um 1930 noch wenig interessiert. Taylor wurde als Wissenschaftler nicht ernst genommen, und Fayol war nicht bekannt" (Nordsieck-Schroer 1961: 17). Aus der französischen Perspektive muss der programmatische Charakter des Taylorismus wie ein Generalschlüssel zur unternehmenspraktischen Realisierung eines gesellschaftlichen Projekts erscheinen. Der emanzipatorische Aspekt des tayloristischen Systems, also

seine Wertbasis, wird gegenüber seinen arbeitsorganisatorischen Prinzipien immer wieder unterschätzt. Seine Bedeutung im Kontext des frühen 20. Jahrhunderts zeigt sich aber in der Rezeption durch die französische Organisationslehre, die er bis in die jüngste Zeit noch prägt (Linhart 1992).

Ein Nebeneffekt der Konzentration auf soziale Beziehungen, wie sie die Organisationsaufgabe in Frankreich kennzeichnet, ist die Sensibilisierung für Machtbeziehungen. Diese steht ebenfalls in engem Zusammenhang zu den historischen Wurzeln der Organisationsidee. Macht ist ein Merkmal sozialer Beziehungen. Je stärker die sozial ordnende Funktion von Organisationen gegenüber der Koordination von Aufgaben im Vordergrund steht, um so bedeutsamer werden auch die sie begleitenden Attribute für diejenigen, welche in Organisationen Gestaltungsaufgaben haben. In der deutschen Organisationslehre ist die soziale Organisation ursprünglich nur eine Begleiterscheinung für die Gestaltung der Aufgabenstruktur, mit der sie sich nur als möglicherweise beeinträchtigende Rahmenbedingung befasst. In der französischen Organisationslehre bilden soziale Beziehungen und ihre Machtasymmetrien das Kerngerüst der Organisation, die in ihrer Bedeutung auf einer Ebene mit der Aufgabenkoordination stehen.

3 Organisationstheorie:

Der Vergleich deutscher und französischer Organisationslehrbücher

Organisationslehrbücher geben die vorherrschende akademische Sichtweise zu Organisationsfragen in der Praxis wieder. Eine Untersuchung deutscher und französischer Lehrbücher zeigt, worin die Unterschiede zwischen der französischen und der deutschen Organisationslehre liegen und sie erlaubt Rückschlüsse auf Unterschiede in der Organisationspraxis.

Betriebswirtschaftliche Organisationslehrbücher werden geschrieben, um Studierenden und Praktikern die Grundannahmen und Leitideen der Organisationslehre zu vermitteln. Jeder Verfasser wird danach streben, die aus seiner Sicht wesentlichen Aspekte seines Fachs in repräsentativer Form darzulegen, und in den meisten Fällen dafür auch seinen persönlichen Interessenschwerpunkt nachordnen. Von den Inhalten, welche die meisten Autoren erörtern, kann angenommen werden, dass sie den kulturspezifischen Kern des Fachs darstellen. Einschränkend ist erst einmal festzuhalten, dass Lehrbücher nur die akademische Sichtweise der Organisationslehre wiedergeben. Dass sie darüber hinaus aber auch valide Indikatoren für die Grundsätze der Organisationspraxis enthalten, wird das anschließende Kapitel zu den Organisationsformen zeigen.

Die vergleichende Lehrbuchanalyse (Gmür/Rakotobarison 1997) beruht auf 10 deutschen und 10 französischen Lehrbüchern für die wissenschaftliche Ausbildung, die zwischen 1970 und 1993 (gegebenenfalls in Neuauflagen) erschienen sind und danach ausgewählt wurden, inwieweit sie eine umfassende Behandlung der Organisationslehre anstreben. Übersetzungen und gleichsprachige

Veröffentlichungen Schweizer, österreichischer, frankophon kanadischer bzw. belgischer Autoren wurden ausgeklammert. Daraus ergab sich folgende Zusammenstellung:

Deutschland:

- Grochla: *Unternehmungsorganisation* (1972)
Hoffmann: *Entwicklung der Organisationsforschung* (1973; 3. Aufl. 1976)
Kieser/Kubicek: *Organisation* (1976; 3. Aufl. 1992)
Frese: *Grundlagen der Organisation* (1980; 3. Aufl. 1987)
Jakob: *Unternehmungsorganisation* (1980)
Schanz: *Organisationgestaltung* (1982)
Krüger: *Organisation der Unternehmung* (1984)
Vossbein: *Organisation* (1984; 2. Aufl. 1987)
Bühner: *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (1986; 6. Aufl. 1992)
Remer: *Organisationslehre* (1989)

Frankreich:

- Lussato: *Introduction critique aux théories d'organisation* (1972; 2. Aufl. 1977)
François: *Manuel d'organisation* (1974)
Mélèse: *Approches systémiques des organisations* (1979; 2. Aufl. 1990)
Liu: *Approche socio-technique de l'organisation* (1983)
Bernoux: *La sociologie des organisations* (1985; 2. Aufl. 1990)
Rojot/Bergmann: *Comportement et organisation* (1989)
Bartoli: *Organisation et communication* (1990)
Faure: *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise* (1991)
Lesnard/Verbrugge: *Organisation et gestion de l'entreprise* (1991)
Foglierini-Carneiro: *Organisation et gestion des entreprises* (1992)

Die Analyse der zwanzig Lehrbücher basiert auf einem Untersuchungsleitfaden, der sich aus quantitativ beschreibenden und qualitativ interpretierenden Teilen zusammensetzt. Zwei Untersuchungsaspekte, welche eng mit den beiden Leitthesen dieses Beitrags verknüpft sind, werden herausgegriffen:

Das **Organisationskonzept** der Autoren lässt sich aus dem Organisationsbegriff sowie aus den thematischen Schwerpunkten der Lehrbücher ableiten. Es ist in erster Linie durch die Entscheidung für ein institutionelles bzw. instrumentelles Verständnis von Organisation geprägt. In den Konzepten der deutschen und französischen Autorengruppe zeigen sich die Besonderheiten der beiden Organisationslehren, wie sie in These 2 (Integration oder Differenzierung) formuliert sind.

Das **Menschenbild** der Autoren ist mit der Rolle verbunden, die der Mensch in der Organisation spielt. Er kann aktiver Interessenträger und Gestalter, passiver Bedürfnisträger oder Gestaltungsobjekt sein. Daraus ergeben sich Belege für These 1 (Sachorganisation oder Beziehungsgeflecht).

Das Organisationskonzept

Fast alle Lehrbücher enthalten einen Abschnitt, in welchem der Autor sein eigenes Organisationsverständnis zum Ausdruck bringt. Dabei zeigen sich sowohl instrumentelle als auch institutionelle Ansätze. Das illustrieren beispielhaft die folgenden Definitionen aus drei französischen Lehrbüchern. Die erste Definition steht für einen instrumentellen Ansatz, die beiden anderen für unterschiedliche institutionelle Organisationsbegriffe.

"Die Organisation versucht, die Unternehmensfunktionen logisch zu gliedern, Unterstützungsleistungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten voneinander zu trennen und notwendige Verbindungen für ein harmonisches Funktionieren des Ganzen aufrechtzuerhalten" (François 1974 II: 59).

"Die Organisation ist der Prozess, durch den man in eigener Weise die Ganzheit entwirft, die alle ineinandergreifenden und zielgerichteten Handlungen enthält und unterstützt [...] und der gleichzeitig die grundlegende Eigenschaft dieser Ganzheiten hervorbringt, um die Anordnung der Beziehungen zwischen den Individuen und den des Ganzen zu erkennen." (Mélèse 1979: 7).

"Das Unternehmen, seine Organisation und seine Politik sind keine Antworten sondern eine Konstruktion ihrer Akteure, die äußere Zwänge als Elemente ihrer Strategien betrachten [...]. Die Organisation ist eine Ideologie im dem Sinne, dass die Vorstellungen der Verantwortlichen darüber, wie die Beziehungen zwischen den Menschen gestaltet werden sollen, die Strukturen gestalten" (Bernoux 1990: 115-123).

Für François ist die Organisation ein Mittel, um Unternehmen zu ordnen. Mélèse hingegen sieht in der Organisation ein Kernelement jeder Entscheidung und jedes Prozesses, die sich in einem Unternehmen abspielen. Bernoux schließlich versteht eine Organisation als Arena die von unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen gebildet wird.

Die Definitionen der Organisation unterscheiden sich nicht nur nach institutionellen bzw. instrumentellen Zugängen; sie zeigen auch ein unterschiedliches Verständnis vom Gesamtgebilde der Organisation und ihrer Bestandteile. Bernoux geht von Akteuren und ihren Interessen aus, die sich (vorübergehend) in einer gemeinsamen Konstruktion sozialer Strukturen bündeln können. Damit betont er die Elemente gegenüber dem Gesamten. Mélèse aus einem System im Gleichgewichtszustand Beziehungs- und soziale Handlungsmuster ab. Er sieht das Ganze und rückt die Einzelelemente in den Hintergrund. Diese beiden Definitionen repräsentieren zwei theoretische Zugänge, die in den französischen Lehrbüchern häufig verwendet werden, in der deutschen Literatur aber nur selten auftauchen: Macht und System. Sie stehen in der französischen Literatur eng beieinander, während sie in der deutschen Organisationslehre zur Entscheidung entweder für einen machtorientierten (tendenziell bei Krüger) oder einen systemtheoretischen Ansatz (Remer 1989: 2) führen.

Die Definitionen sowohl der französischen als auch der deutschen Autoren zeigen eine breite Verteilung zwischen institutionellen und instrumentellen wie auch zwischen Ansätzen, welche die Ganzheit bzw. ihre

Elemente betonen. Die Schwerpunkte verschieben sich jedoch, wenn man die inhaltlichen Ausführungen in den folgenden Kapiteln betrachtet. In der deutschen Literatur zeigt sich eine deutliche Verlagerung hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung. Insbesondere wird die gelegentlich angedeutete Akteursperspektive stets zugunsten einer Betrachtung der Gesamtstruktur aufgegeben. Umgekehrt weist die französische Literatur eine stärkere Orientierung an den handelnden Akteuren und den ihnen für ihre praktische Gestaltung zur Verfügung stehenden Instrumenten auf. In den meisten französischen Lehrbüchern steht die praktische Umsetzung im weiteren Verlauf stärker im Vordergrund, während der einführende theoriegeleitete Rahmen nur noch eine ordnende Funktion übernimmt. Dagegen ist in den deutschen Lehrbüchern der theoretische Zugang in der Regel weniger ambitioniert; dafür halten die folgenden Ausführungen das Abstraktionsniveau aufrecht und grenzen sich von praxisorientierten Darstellungen ab.

Was das **Organisationskonzept** betrifft, überwiegt in der **deutschen Organisationslehre** die Vorstellung, die Organisation sei ein Instrument zur systematischen Ordnung von Unternehmen als Bündel von Produktionsfaktoren (Sachorganisation). Diese Ordnungsperspektive wird mit hoher Detailorientierung durchleuchtet. In der **französischen Organisationslehre** überwiegt hingegen ein Bild einer Organisation als Gebilde von Beziehungen, das eigenen Regeln folgt (systemischer Ansatz) oder von Akteursinteressen geprägt ist (Akteursansatz). Es ist Ausgangspunkt für eine stärker gestaltungsorientierte Betrachtung.

Das Menschenbild

Das Menschenbild der Autoren lässt sich daraus erschließen, welches Gewicht die Beschäftigung mit den Menschen als gestaltende Subjekte bzw. Adressaten von Organisationsmaßnahmen im Lehrbuch hat und welche Theorien dazu herangezogen werden. Unter den deutschen Lehrbüchern gehen nur Jakob und Krüger zu Beginn explizit auf die Beziehung zwischen Mensch und Organisation ein, wobei ersterer den Menschen als konstituierendes Element eines institutionellen Organisationsbegriffs versteht, während Krüger (1984: 13) die Organisation als Führungsinstrument "*in der Hand der den einzelwirtschaftlichen Prozess beeinflussenden Personen und Institutionen*" bezeichnet. Diese beiden Lehrbücher enthalten auch eigene Kapitel zu Fragen der Macht und Interessendurchsetzung in der Organisation, die aber nicht zu einem integrierten Bestandteil der Gesamtdarstellung werden. Ähnliches gilt für Kieser/Kubicek, welche die 3. Auflage ihres Buchs um ein Kapitel zur subjektiven Wahrnehmung von Organisationen durch ihre Mitglieder (S. 449ff.) erweitert haben, ohne daraus Konsequenzen für das Lehrbuchkonzept zu ziehen. Schanz (1982: 73ff.) hebt in seinem Kapitel "*Menschen als bedürftige Wesen*" die Bedürfnisse des Menschen gegenüber der Organisation und daraus abzuleitende Änderungswiderstände hervor. Insgesamt zeigt sich, dass in der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre das Strukturgebilde im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Welchen Einfluss der Mensch auf seine Entstehung und Veränderung nimmt, wird nur vereinzelt und dort auch nur am Rande erörtert. In den meisten Konzepten kommt dem Menschen nur eine passive, strukturdeterminierte Rolle zu, oder er bleibt völlig unsichtbar.

In der französischen Organisationslehre nimmt der Mensch als gestaltender Akteur größeren Raum ein. Das zeigt sich am Begriff der "*Concertation*", für den es in der deutschen Organisationslehre keine Entsprechung gibt. Er bezeichnet Aushandlungs- und Angleichungsprozesse individueller Interessen in Hinblick auf die Ziele der Organisation. Foglierini-Carneiro und Mélése gehen unter diesem Begriff auf Instrumente zur Regelung der Kommunikationsbeziehungen, einige andere Autoren auf die Koordination der verschiedenen Rollen ein. Obwohl keines der Lehrbücher eine ausführliche und systematische Erörterung von Strukturen und Prozessen der *Concertation* enthält, werden sie in den meisten Lehrbüchern an verschiedenen Stellen angesprochen. Sämtliche Autoren gehen auf Theorien und Konzepte der Mitarbeiterführung ein, beschäftigen sich mit Gruppenprozessen sowie der Bedeutung von Macht und Kommunikation. Schließlich erörtern die meisten die Frage der Mitverantwortung der Mitarbeiter für die Unternehmenspolitik. Es zeigt sich, dass die französische Literatur dem Akteur in der Organisation eine zentrale Rolle zuspricht, Handlungen und Strukturen in einer engen Wechselbeziehung sieht, während sie in der deutschen Literatur weitgehend getrennt behandelt werden. Mehrere französische Autoren haben dazu eigene Ansätze mit mehr oder weniger deutlichem Rückgriff auf den Strukturalismus entwickelt. An einer Systematik mit allgemeinem Orientierungscharakter fehlt es jedoch noch. Die aktive Rolle des Menschen in der Organisation kommt am deutlichsten in den Büchern von Bernoux und Lussato zum Ausdruck, wobei er im ersten Fall vor allem Interessenträger (ähnlich auch Mélése und Liu), im anderen Fall Informationsträger für die Organisation sind. Bernoux (1990: 116) wendet sich dabei sogar gegen die Einflüsse der Motivationstheorie, welche den Menschen in erster Linie als Bedürfnisträger ansehe, für den die Organisation angemessene Anreize bieten müsse, während seine organisationsprägende Rolle übersehen werde.

Das **Menschenbild** unterscheidet sich in der deutschen und französischen Literatur dadurch, dass sich die **deutsche Organisationslehre** auf die Organisation als eigenes Strukturgebilde konzentriert. Der Mensch kommt als Gestalter kaum vor. Formale und soziale Organisationsaspekte sind disziplinär (BWL bzw. Soziologie) getrennt. In der **französischen Organisationslehre** nimmt der gestaltende Akteur (als Einzelperson oder in der Gruppe) größeren Raum ein. Der Übergang zu einer soziologischen Betrachtung ist hier fließend.

Die Organisationskonzepte der deutschen Lehrbücher stehen überwiegend für eine Lehre von der sachrationalen Ordnungsbildung in Unternehmen. Demgegenüber erzeugen die französischen Lehrbücher ein vielschichtiges aber auch mehrdeutiges Organisationsbild und einer Aufgabe des Organisierens zwischen Akteursmacht und Systemlogik. Es werden häufiger Bezüge zu benachbarten Funktionsbereichen hergestellt, und der Übergang von der sozialwissenschaftlichen Beschreibung und Erklärung zur betriebswirtschaftlichen Gestaltung ist fließend.

Im folgenden Kapitel wird gezeigt, inwiefern diese Besonderheiten der Organisationslehre auch in der Organisationspraxis ihren Niederschlag finden.

4 Organisationspraxis:

Organisationsformen in deutschen und französischen Unternehmen

Daubigney/Silvestre (1972) untersuchen in ihrer Studie zur Bedeutung von Hierarchie erstmals vergleichend Organisationsstrukturen in deutschen und französischen Unternehmen. Seither sind immer wieder vereinzelte Vergleichsstudien durchgeführt worden, jedoch fehlt bis heute ein abschließendes Resümee. Für ein umfassendes Bild sind die Befunde aus direkten Vergleichen lückenhaft. Deshalb ist man auch auf indirekte Vergleiche (z.B. aus Studien, die Unterschiede zwischen Deutschland bzw. Frankreich und Großbritannien untersuchten) angewiesen.

International vergleichende Studien zeigen deutliche Unterschiede im Organisationsaufbau deutscher und französischer Unternehmen. Französische Unternehmen weisen einen höheren vertikalen und horizontalen Differenzierungsgrad auf.

Vertikale Differenzierung ist die Abgrenzung zwischen hierarchischen Ebenen. Sie drückt sich vor allem in steilen Hierarchien mit geringer Aufstiegsmobilität aus. Dementsprechend hoch ist die Machtdistanz.

Horizontale Differenzierung schlägt sich in spezialisierten Funktionen nieder, die arbeitsteilig zu einer gemeinsamen Aufgabe beitragen.

Vertikale Differenzierung

Unterschiede der **Hierarchien** untersuchen Daubigney/Silvestre (1972) bei kleinen und mittelgroßen deutschen und französischen Unternehmen. Dabei zeigt sich in Frankreich nicht nur ein erheblich höheres Lohngefälle, sondern auch die Zahl hierarchischer Ebenen ist im Mittel beinahe doppelt so groß. Diesen Befund bestätigt Lutz (1981) der vor allem im mittleren Management französischer Unternehmen eine um rund 50% geringere Leitungsspanne und damit einen steileren hierarchischen Aufbau ermittelt. Auch Maurice et al. (1980) finden in deutschen Industrieunternehmen, insbesondere auf den untersten Führungsebenen, signifikant größere Kontrollspannen als in vergleichbaren französischen Unternehmen. Für d'Iribarne (1991) ist dementsprechend das hierarchische Prinzip geradezu das wesentliche integrierende Kernelement der französischen Kultur und Gesellschaft.

Vertikale Differenzierung schlägt sich auch in der Bereitschaft von Führungskräften zur **Delegation** nieder. Sie beruht wiederum auf der wahrgenommenen Machtdistanz zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Bei Hofstede (1980) ergeben sich die größten Unterschiede zwischen den deutschen und französischen Befragten auf der Machtdistanzskala: In dem 39 Staaten umfassenden Vergleich nimmt Frankreich den 8. und Deutschland den 29. Rang ein, wobei innerhalb der Gruppe der westlichen Industrienationen Frankreich einen außergewöhnlich hohen Wert aufweist (Barsoux/Lawrence 1990). Auch Inzerilli/Laurent (1983) bestätigen in ihrer Befragung, dass französische Manager z. B. im Vergleich zu ihren amerikanischen Kollegen die positionale **Machtdistanz** ebenso stark betonen wie sie versuchen,

einen Kompetenzvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern aufrechtzuerhalten. Mehrere Studien (Clark 1979, Child/Kieser 1979, Heller/Wilpert 1981, Banai/Levick 1988, Naulleau/Harper (1993) stellen in Vergleichen zu Großbritannien sowohl für Deutschland als auch Frankreich einen hohen Grad der **Zentralisierung** fest. Während sie sich nach Banai/Levick in Deutschland durch die weite Verbreitung von Partizipationsmodellen im Führungsverhältnis etwas relativiert, beruht sie in Frankreich auf einem tiefen Misstrauen zwischen oberem und mittlerem Management, das die Autoren auf die unterschiedliche Sozialisation zurückführen. Auch eine Analyse von Gruppenarbeitskonzepten bei deutschen und französischen Automobilherstellern (Jansen/Kissler 1987; Greifenstein et al. 1993: 309ff.) lässt den Schluss zu, dass Delegation sowohl in deutschen als auch in französischen Unternehmen im Vergleich zum angelsächsischen Kulturkreis wenig ausgeprägt ist.

Der Widerspruch, der sich aus der deutlich höheren Machtdistanz in Frankreich und den geringen Unterschieden im Zentralisierungsgrad im Vergleich zu Deutschland ergibt, lässt sich auflösen, wenn man Partizipationsformen miteinbezieht. Das Konzept der kooperativen Führung (Wunderer/Grunwald 1980) und das in ähnlicher Weise auf Kooperation angelegte Modell der betrieblichen Mitbestimmung schließen in deutschen Unternehmen die Lücke zwischen Zentralisierung und geringer Machtdistanz. Eine Entsprechung zur kooperativen Führung kennt die französische Führungslehre nicht, und Formen der betrieblichen Mitbestimmung, deren Grundlagen in Deutschland in den 20er Jahren gelegt wurden, gibt es erst seit den 80er Jahren.

Deutliche Unterschiede zeigen sich schließlich in den **Kommunikationsstilen** zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern: Alle Untersuchungen kommen übereinstimmend zum Schluss, dass in Deutschland die sachbezogene Kommunikation gegenüber der personenorientierten stärker im Vordergrund steht als in Frankreich. Deutsche Manager sehen Organisationen als koordinierte Netzwerke rationaler Individuen, die Sachziele verfolgen; soziale Beziehungen sind dabei ein potentieller Störfaktor. Währenddessen verstehen französische Manager Organisationen eher als Netzwerke von Machtpositionen zur Durchsetzung persönlicher Ziele (Schmidt 1993: 91; Banai/Levick 1988: 125ff.; Laurent 1985: 51; Calori/ Atamer 1990). Heller/Wilpert (1981) gingen der Frage nach, welche Motive der Partizipationsbereitschaft oberer Führungskräfte zugrunde liegen: Während in Deutschland an erster Stelle die Verbesserung der Entscheidungsqualität genannt wurde, waren es bei den französischen Befragten die Verbesserung der Kommunikation und die Mitarbeiterförderung; hier steht die Entscheidungsqualität erst an dritter Stelle.

Eine wesentliche Grundlage der vertikalen Differenzierung sind **Qualifikationsunterschiede** zwischen den Hierarchieebenen. Französische Unternehmen sind häufiger durch eine Trennlinie zwischen akademischer, führender und nicht-akademischer, ausführender Tätigkeit gekennzeichnet. Die Aufstiegsmobilität ist gegenüber der horizontalen Mobilität auf den oberen Führungsebenen entsprechend gering. Die Qualifikationsprofile in deutschen Unternehmen unterscheiden sich weniger stark, und ein Aufstieg über mehrere hierarchische Ebenen innerhalb eines Unternehmens ist häufiger verbreitet. In deutschen Industrieunternehmen ist beispielsweise technisches Wissen über die unteren und mittleren Führungsebenen stärker gestreut, während es in Frankreich auf die unteren Ebenen konzentriert ist (Lane 1989: 44). Damit verbunden ist in Deutschland eine Dominanz des mittleren Managements und die relativ starke

Autoritätsposition des Vorarbeiters, für deren relativ hohe fachspezifische Kompetenz es in französischen Unternehmen keine Entsprechung gibt (Maurice et al. 1980: 68ff.).

Der Grad **vertikaler Differenzierung** ist in französischen Organisationen höher als in deutschen. Er beruht auf einer höheren Machtdistanz und zeigt sich in einer steileren Hierarchie mit geringerer Kontrollspanne sowie geringerer Partizipationsbereitschaft. Die Differenzierung entspricht unterschiedlichen Qualifikationsprofilen von einer hierarchischen Ebene zur anderen.

Die objektiv bestehende Differenzierung geht in Frankreich mit einer höheren Sensibilität für Machtunterschiede einher.

Horizontale Differenzierung

Die horizontale Differenzierung lässt sich am Grad der **Spezialisierung** auf allen hierarchischen Ebenen ablesen. Besondere Bedeutung haben dabei die Prinzipien des tayloristischen Systems. In ihrer Analyse der Auswirkungen des Taylorismus auf die Organisationsgestaltung in Frankreich kommt Linhart (1992) zum Schluss dass er in keinem anderen Land so problematische Konsequenzen erzeugt hat (S. 52). Feudalismus, Zentralismus und Bürokratisierung verbinden sich mit tayloristischen Prinzipien zu vertikal und horizontal hochgradig differenzierten Systemen. Die Betonung der vertikalen Leitungsbeziehungen und tayloristischen Kontrollprinzipien lasse kaum laterale Kooperation zu. Obwohl in keinem anderen westeuropäischen Land seit der sozialistischen Regierungsperiode in den 80er Jahren so viele **Teamkonzepte** wie in Frankreich praktiziert würden, sei ihre Wirkung als Integrationselement immer noch gering. Das führt die Autorin auf das relativ geringe Ausbildungsniveau der Industriearbeiter und die Abgrenzungsbestrebungen der Fachexperten als planender Elite gegenüber der ausführenden Arbeitskraft zurück (S. 55ff). Schon Maurice (1979) weist im deutsch-französischen Vergleich auf die stärkere Verbreitung tayloristischer Prinzipien in Frankreich hin, während für Deutschland nicht nur ein höheres Qualifikationsniveau sondern auch ein breiteres Profil kennzeichnend seien (S. 53). Entsprechend unterschiedlich seien auch die Ziele, die mit Mehrfachqualifikationen angestrebt würden: Während sie in Deutschland darauf gerichtet seien, teilautonome Arbeitsgruppen zu bilden, stünde in französischen Unternehmen das Auffangen von Fehlzeiten und Fluktuation im Vordergrund (Maurice 1979: 348; Lane 1989: 168ff.; zu Teamkonzepten in Frankreich vgl. auch Jenkins 1988).

Als einziger Autor kommt Horowitz (1978: 18) in seiner Vergleichsstudie mit Großbritannien zum Schluss, dass der Spezialisierungsgrad sowohl in Deutschland als auch Frankreich generell sehr hoch sei, wobei sich sein Urteil weniger auf individuelle Qualifikationsprofile als auf die Zuständigkeiten ganzer Unternehmensbereiche bezieht.

Mit dem Spezialisierungsgrad auf der **Führungsebene** haben sich Banai/Levick (1988: 122ff.) beschäftigt. Ausgehend von einer Typologie der Managementfunktionen nach Differenzierungs- und Integrationswirkungen untersuchen sie die Verbreitung der entsprechenden Managertypen des funktionalen Spezialisten und des Integrators. Kennzeichen britischer Unternehmen ist die Dominanz des funktionalen

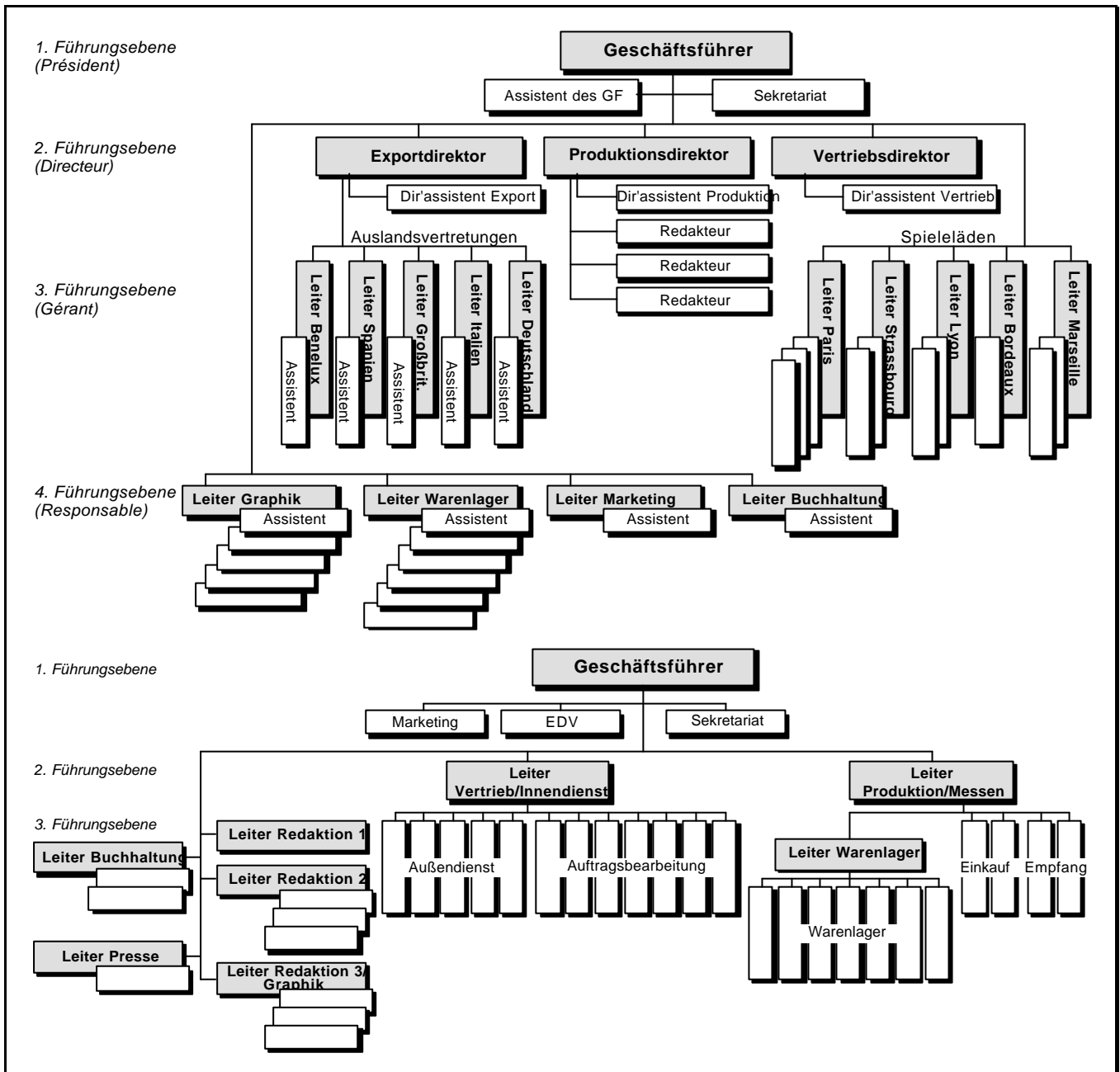
Spezialisten in dezentralen Strukturen. Dagegen ist sowohl für deutsche als auch französische Unternehmen eine vertikale Differenzierung in Integratorrollen auf den oberen und Spezialistenrollen auf den unteren Hierarchieebenen charakteristisch. Es besteht jedoch ein wesentlicher Unterschied, der mit den landestypischen Aufstiegsmustern verbunden ist: Führungskräfte in deutschen Unternehmen werden überwiegend als funktionale Spezialisten rekrutiert oder sind als solche innerhalb des Unternehmens aufgestiegen; erst später übernehmen sie Integratorrollen, so dass es zu einem Nebeneinander der beiden Funktionen mit fließenden Übergängen kommt. In Frankreich ist auch auf den unteren Ebenen der Spezialisierungsgrad der Führungskräfte hoch. Die oberen Führungsebenen werden extern und weitgehend branchen- und nicht funktionsspezifisch besetzt, und die Führungskräfte sind auf die Integrationsfunktion ausgerichtet (vgl. dazu auch Bauer/Bertin-Mouroit 1990).

Der Grad **horizontaler Differenzierung** ist in französischen Organisationen höher. Abgesehen von den obersten Führungsebenen ist die Spezialisierung stärker ausgeprägt und laterale Kooperation wenig entwickelt. Dementsprechend ist die Bedeutung von Teamkonzepten trotz starker politischer Förderung im Vergleich zu Deutschland gering.

Obwohl die meisten empirischen Untersuchungen in den 70er Jahren durchgeführt wurden und prinzipiell nur bedingt die heutigen Organisationsstrukturen repräsentieren, bestätigen die aktuellen Publikationen die traditionellen Unterschiede im Vergleich: Die Zahl der Hierarchieebenen und der Spezialisierungsgrad mögen in deutschen und französischen Unternehmen zurückgegangen sein, das relative Gefälle ist aber wohl erhalten geblieben.

Illustrationsbeispiel

Nachfolgend sind die aktuellen Organigramme zweier Spieleverlage mit jeweils rund 50 Beschäftigten abgebildet. Der erste ist ein französisches, der zweite ein deutsches Unternehmen. Jedes Kästchen steht für einen Beschäftigten. Führungspositionen sind schraffiert.



Parallelen von Organisationstheorie und Organisationspraxis


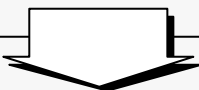
Die folgende Abbildung fasst die wesentlichen Besonderheiten der deutschen und der französischen Organisationslehre zusammen. Ein Blick auf die Merkmale der Organisationslehre in den beiden Ländern zeigt **Parallelen von Organisationstheorie und -praxis**:

- Das überwiegend instrumentelle Organisationsverständnis in der deutschen Organisationslehre geht auf technisch-ökonomische Wurzeln zurück. Organisationsprobleme werden dementsprechend als Sachprobleme angesehen. Die Kompetenz zur Organisationsgestaltung wird an die Fachqualifikation geknüpft. Demgegenüber bezieht sich Organisation im französischen Verständnis vor allem auf soziale Beziehungen in Unternehmen, die durch Machtungleichgewichte gekennzeichnet sind. Die Kompetenz zur Organisationsgestaltung ist stärker an die Position in der Hierarchie geknüpft, was sich in einer

geringeren Delegationsbereitschaft und einer stärkeren Differenzierung der Ebenen niederschlägt (These 1).

- Organisationsformen in Deutschland zeigen eine geringere innere Differenzierung, horizontal wie vertikal. Das analytische Interesse in der Organisationstheorie ist auf die zunehmende Differenzierung gerichtet. In Frankreich sind die Strukturen in der Praxis stärker differenziert und lassen das Integrationsproblem in der Organisationslehre als vergleichsweise wichtig erscheinen (These 2).

Abb. 1: Deutsche und französische Organisationslehre im Vergleich

Deutschland		Frankreich
<p>Ökonomie: Org. als Wirtschaftsbetrieb</p> <p>Philosophie: Org. als Gestalt eigener Art</p> <p>Ingenieurwissenschaft: Org. als technisches Problem</p>	<p><i>Historische Wurzeln der Organisationslehre</i></p> 	<p>Soziologie: Org. als Beziehungsgeflecht</p> <p>Sozialutopismus: Org. als Mittel der Aufklärung</p> <p>Taylorismus: Org. als Ordnungsproblem</p>
<p>Instrumenteller Begriff: Ein Unternehmen hat eine Org. Org. als Ordnung von Produktionsfaktoren</p> <p>Mensch ist unsichtbar</p>	<p><i>Organisationstheorie</i> - <i>Organisationskonzept</i> - <i>Menschenbild</i></p> 	<p>Institutioneller Begriff: Ein Unternehmen ist eine Org. Org. besteht aus Akteuren, die ein System von Regeln bilden</p> <p>Mensch als Interessenträger und Organisationsgestalter</p>
<p>geringe Machtdistanz Kooperation in der Führung vertikale Mobilität</p> <p>flache Hierarchie wenige Hierarchieebenen große Kontrollspanne</p> <p>geringe Spezialisierung breite Qualifikation an der Basis Teamkonzepte</p> <p>geringe Machtsensibilität Sachgerechtigkeit als Kriterium</p>	<p><i>Organisationspraxis</i> - <i>Vertikale Differenzierung</i> - <i>Horizontale Differenzierung</i></p>	<p>hohe Machtdistanz Abgrenzung in der Führung horizontale Mobilität</p> <p>steile Hierarchie viele Hierarchieebenen kleine Kontrollspanne</p> <p>hohe Spezialisierung enge Qualifikation an der Basis kaum Teamorientierung</p> <p>hohe Machtsensibilität Beziehungsgerechtigkeit als Kriterium</p>

5 Konsequenzen für ein interkulturelles Change-Management

Unternehmen sind in ihrer Organisationsstruktur Abbilder des Kulturraums, in dem sie sich bewegen. Sind sie durch ihr Personal gleich in zwei Kulturräumen verankert, ergeben sich daraus Integrationsprobleme in der Routinetätigkeit insbesondere aber auch in Veränderungssituationen, wie sie beispielsweise bei Reorganisationen in internationalen Unternehmen oder bei internationalen Fusionen vorliegen.

Levy/Merry (1986) haben Konzepte der Organisationsveränderung analysiert und sind dabei zum Schluss gelangt, dass ein erfolgreiches Change-Management in Situationen, die eine grundlegende (paradigmatische) Neuorientierung verlangen, stets drei Phasen mit bestimmten Merkmalen folgt:

- In der **Transformationsphase** wird eine Problemlösung an der Organisationsspitze entwickelt und anschließend den nachgelagerten Ebenen vermittelt. Levy/Merry sehen dies als einen Prozess, der an die Hauptverantwortlichen die Anforderung stellt, die übrigen Beteiligten für die Idee durch persönliche Überzeugungskraft oder Expertise einzunehmen. Diese Phase ist von einem revolutionären Wandelverständnis geprägt.
- Die Umsetzung der neuen Problemlösung erfordert eine anschließende **Transitionsphase**, in der die Realisierung evolutionär angegangen wird. Die Rolle der Führungskräfte konzentriert sich auf die Prozesskoordination. Der Partizipationsgrad ist hoch, um eine breite Einbindung der Betroffenen zu erreichen.
- In der abschließenden **Stabilisierungsphase** werden die neu entwickelten Lösungen gesichert und der Veränderungsprozess zu einem Abschluss gebracht. Dabei ist darauf zu achten, dass die umgesetzte Problemlösung dennoch lebendig bleibt.

Der Ansatz von Levy und Merry entstand aus einer Analyse von Veränderungskonzepten vor allem der amerikanischen Managementlehre. Damit ist er aus der Sicht unserer Fragestellung neutral und bietet eine geeignete Plattform für einen direkten Vergleich.

Die Fragen, denen abschließend nachgegangen werden soll, lauten: Wie werden die drei Phasen eines solchen Konzepts für ein **Change-Management** aus der Perspektive eines deutschen und eines französischen Organisationsverständnisses wahrgenommen, und welche Integrationsprobleme können sich daraus für interkulturell tätige Unternehmen ergeben?

In der **Transformationsphase** ergeben sich Konfliktfelder aus den unterschiedlichen Organisationskonzepten. Vom Standpunkt der deutschen Organisationslehre ist eine Organisationsveränderung vor allem darauf gerichtet, eine neue Struktur mit einer höheren Problemlösungsfähigkeit zu schaffen. Der stärker emanzipatorische und prozessbezogene Organisationsbegriff wird dagegen französische Manager eher dahingehend leiten, ihr Augenmerk auf den Prozess selbst zu richten und das mit der Zielsetzung, leichter zu führende Strukturen zu schaffen. In der Kommunikation ergeben sich daraus nicht nur unterschiedliche Zielvorstellungen und Prioritäten, sondern auch verschiedene Bilder über die Vorgehensweise in der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Die

Unterschiede zwischen den Organisationsstrukturen in den beiden Ländern lassen vermuten, dass die Lösungen aus der Sicht deutscher Manager eher auf einer Gewissheit über Expertise und Sachargumente aufgebaut werden, während sich französische Manager eher stärker auf ihre hierarchische Position als Einflussgrundlage verlassen werden. Entsprechend wird in deutschen Unternehmen verstärkt erwartet, dass Reorganisationen sachargumentativ abgestützt sind und Raum für einen entsprechenden Diskurs eingeräumt wird. In französischen Unternehmen werden eher hierarchische Anweisungen erwartet, denen gegebenenfalls mit dem Aufbau einer eigenen Machtbasis begegnet wird.

Die Umsetzung in der **Transitionsphase** lässt in Deutschland bei geringerer Machtdistanz und ebenso geringerer horizontaler Differenzierung die Einrichtung von Projektgruppen erwarten, welche Rahmenvorgaben relativ eigenständig umsetzen sollen. Koordinationserfordernisse folgen wiederum dem Kriterium der Sachgerechtigkeit, während die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Beteiligten eher geringes Gewicht haben wird. Sie haben aus französischer Perspektive größere Bedeutung, allerdings vor allem im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis. Die unterschiedliche Bedeutung von Hierarchien zeigt sich in der Transitionsphase am deutlichsten: Aus deutscher Perspektive sind Hierarchien eine Schichtung von Ebenen, von denen jede einen festen Verantwortungsbereich hat, für den sie ein neues Organisationskonzept umsetzt. Die horizontalen (lateralen) Beziehungen sind dabei ebenso wichtig wie die vertikalen Beziehungen. Aus französischer Perspektive stellen Hierarchien vor allem Befehlsketten dar. Die horizontalen Beziehungen spielen für die formale Organisation und damit die Umsetzung der von oben vorgegebenen Struktur nur eine untergeordnete Rolle. Dieser Struktur steht aber eine informelle Struktur gegenüber, in der Interessenlagen gebündelt sind. Mit ihrer Hilfe sind die Mitarbeiter bestrebt, ihre Interessen gegenüber ihren Vorgesetzten im Rahmen der formalen Voraussetzungen durchzusetzen. Eine solche "Gegenkultur" ist aus deutscher Perspektive von untergeordneter Bedeutung. In interkulturell zusammengesetzten Unternehmen ergeben sich somit Konflikte einerseits auf den Führungsebenen zwischen unterschiedlichen Erwartungen an die Rolle der Mitarbeiter im Umsetzungsprozess, andererseits aber auch unter den Mitarbeitern aufgrund ihres unterschiedlichen Selbstverständnisses.

In der **Stabilisierungsphase** steht die Erhaltung der Problemlösung im Vordergrund, die aus deutscher und französischer Sicht auf unterschiedlichen Wegen zu erreichen ist. Aus der Perspektive der deutschen Organisationslehre wird eine Struktur dadurch gestützt, dass möglichst alle Führungskräfte und Mitarbeiter sich ihr unterordnen und sie dadurch tragen. Das Bestreben wird darauf gerichtet sein, Verantwortungen so weit als möglich zu streuen, sofern dies die Qualifikationen der Beteiligten zulassen. Aus französischer Perspektive ist die Organisation ein organisches Gebilde, in dem jeder versucht, sich gegenüber den anderen durchzusetzen und sich einen individuellen Gestaltungsspielraum zu sichern. Reorganisationsmaßnahmen werden darauf ausgerichtet, eine bessere Problemlösung zu erreichen, ohne dabei jedoch die bestehenden Machtstrukturen zu verändern. Problemlösungen werden gesichert, indem sie den bisherigen Machtstrukturen angeglichen werden, solange diese aufrechterhalten werden können. Es ist zu erwarten, dass die Beteiligten versuchen werden, sachlich begründete Änderungsmaßnahmen

möglichst von personenbezogenen Entscheidungen zu trennen, während man in Deutschland eher versuchen wird sie aneinander zu koppeln, also Aufgabenänderungen mit Positionsänderungen zu verbinden. Die folgende Abbildung zeigt die angesprochenen Konfliktfelder entlang der drei Phasen des Change-Management, wobei jeweils die Sichtweise der französischen (F) und deutschen (D) Organisationslehre gegenübergestellt sind.

Abb. 2: Change-Management in deutscher und französischer Perspektive

Transformations- phase	Transitions- phase	Stabilisierungs- phase
<p>Entwicklung einer sachgerechten Organisationsstruktur für das Unternehmen (D)</p> <p style="text-align: center;">⚡</p> <p>Lenkung eines Organisationsprozesses auf dem Weg zu einer leichter zu führenden Unternehmensstruktur (F)</p>	<p>Umsetzung der Lösung über Partizipation und Teams (D)</p> <p style="text-align: center;">⚡</p> <p>Umsetzung der Lösung durch Anweisung und Rückkopplung im Führungsverhältnis (F)</p>	<p>Sicherung der Lösung durch verteilte Verantwortung und Expertise (D)</p> <p style="text-align: center;">⚡</p> <p>Sicherung der Lösung durch Ankopplung an die bisherigen Machtstrukturen (F)</p>
<p>Expertenlösung mit Sachargumenten durchsetzen (D)</p> <p style="text-align: center;">⚡</p> <p>Lösung aus Organisationsspitze über Anweisung durchsetzen (F)</p>	<p>Sachgerechtigkeit vor Beziehungsgerechtigkeit (D)</p> <p style="text-align: center;">⚡</p> <p>Beziehungsgerechtigkeit vor Sachgerechtigkeit (F)</p>	
	<p>Initiativen von den unteren Ebenen werden integriert (D)</p> <p style="text-align: center;">⚡</p> <p>Initiativen von den unteren Ebenen werden nicht erwartet bzw. nur als Korrektiv betrachtet (F)</p>	

In Deutschland und Frankreich hat der Einfluss der US-amerikanischen Managementlehre in den vergangenen Jahrzehnten ständig zugenommen. Dass dieser Trend weiter anhält, zeigen die zahlreichen Übersetzungen amerikanischer Publikationen. Im Vergleich dazu ist der Austausch zwischen deutschen und französischen Konzepten nur gering. Hier scheint sich eine traditionelle Abgrenzung erhalten zu haben. Eine Verständigung muss dann über den Umweg eines amerikanischen Organisationsverständnisses erfolgen, das in beiden Kulturkreisen zum Referenzmodell geworden ist.

Auch wenn die anhaltende Dominanz der amerikanischen Organisationsforschung und -praxis auf diesem Weg die Konvergenz nationalkultureller Organisationslehren fördert, werden sich in Deutschland und Frankreich spezifische Traditionen erhalten. Sie schlagen sich entweder in einer selektiven Rezeption amerikanischer Forschungen und Praktiken nieder oder führen zu einem Nebeneinander von konzeptionellem Kern und theoretischer bzw. empirischer Garnierung. Betrachtet man die jüngsten

Entwicklungen bei neuen Lehrbüchern der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, so scheinen Schreyögg (1996) und Picot et al. (1997) zwei Richtungen zu vertreten, welche das Fach in Zukunft prägen werden. Schreyögg (1996) führt die bisherige Konzeption der Organisationslehre fort, erweitert sie jedoch, amerikanischen Vorbildern folgend, verstärkt um sozialwissenschaftliche Perspektiven. Dagegen verfolgen Picot et al. (1997) einen mikroökonomischen Ansatz, der ursprünglich eine Wurzel der Betriebswirtschaftslehre bildete, aber erst in der Folge der amerikanischen Institutionenökonomie wieder stärkeres Gewicht erlangt hat. Da in der französischen Organisationslehre ökonomische Wurzeln völlig fehlen, wird die Institutionenökonomie dort auch keinen Niederschlag finden. Hingegen besteht hier eine größere Offenheit gegenüber praxisorientierten Konzepten mit unmittelbaren Gestaltungsperspektiven mit geringem Theoriebezug. Daneben entwickelt sich die soziologische Analyse von Organisationen, auf deren Sichtweisen die betriebswirtschaftliche Organisationslehre aber immer wieder zurückgreift.

Der Beitrag hat die Unterschiede zwischen der deutschen und der französischen Organisationstheorie und -praxis hervorgehoben, während auf Gemeinsamkeiten überhaupt nicht eingegangen wurde. Organisationen und der Umgang mit ihnen sind aber ein Kulturbestandteil, wie es Sprache und Kunst sind. Im Übergang zwischen dem deutschen und dem französischen Kulturkreis ist die Wahl der Sprache mit der Entscheidung für eine Organisationsperspektive verbunden. Das gilt in der Auseinandersetzung zwischen deutschen und französischen Unternehmen ebenso wie für Unternehmen in der Schweiz, die französische und deutsche Kulturelemente ausgleichen und integrieren müssen.

6 Literatur

- Banai, M./Levick, C. J. (1988) Europe. In: Nath, R. (Hrsg.) *Comparative management: A regional view*; Cambridge (Mass.): Ballinger, S. 97 - 138.
- Barsoux, J.-L./Lawrence, P. (1990) *Management in France*. London: Cassell.
- Bartoli, A. (1990) *Organisation et communication*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Bauer, M./Bertin-Mouro, B. (1990) "Les 200" en France et en Allemagne: Deux modèles contrastés de détection-sélection-formation de dirigeants de grandes entreprises. Paris.
- Bernoux, P. (1990) *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil, 2. Auflage [1. Auflage 1985].
- Bühner, R. (1992) *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. München/Wien: Oldenbourg, 6. Auflage [1. Auflage 1986].
- Calori, R./Atamer, T. (1990) How French managers deal with radical change. In: *Long Range Planning*, 23/6, S. 44 - 55.
- Chanlat, J.-F. (1994) Francophone organizational analysis. In: *Organization Studies*, 15, S. 47 - 80.
- Chevalier, J. (1953) *Organisation*. Band 1. Paris: Dunod.
- Child, J./Kieser, A. (1979) Organizational and managerial roles in British and West German companies: An examination of the culture-free thesis. In: Lammers, C. J./Hickson, D. J. (Hrsg.) *Organizations alike and unlike: International and inter-institutional studies in the sociology of organizations*. London u.a.: Routledge & Kegan, S. 251 - 271.
- Clark, P. (1979) Cultural context as a determinant of organizational rationality: A comparison of the tobacco industries in Britain and France. In: Lammers, C. J./Hickson, D. J. (Hrsg.) *Organizations alike and unlike: International and inter-institutional studies in the sociology of organizations*. London u.a.: Routledge & Kegan, S. 272 - 286.
- Daubigney, J.-P./Silvestre, J.-J. (1972) *Comparaison de la hiérarchie des salaires entre l'Allemagne et la France*. Aix-en-Provence: Laboratoire d'économie et de sociologie du travail.
- Faure, G. (1991) *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Fogliolini-Carneiro, I. (1992) *Organisation et gestion des entreprises*. Paris: AENGDE-Dunod.
- François, A.-R. (1974) *Manuel d'organisation*. Band 1: *Organisation du travail*. Band 2: *Organisation de l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Frese, E. (1987) *Grundlagen der Organisation: Die Organisationsstruktur der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler, 3. Auflage [1. Auflage 1980].
- Gmür, M./Rakotobarison, A. (1997) *Organisationslehre in Deutschland und Frankreich: Eine vergleichende Literaturanalyse*. Glattbrugg: SGO.
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1993) *Gemanagte Partizipation: Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie*. München/Mering: Hampp.
- Grochla, E. (1972) *Unternehmensorganisation: Neue Ansätze und Konzeptionen*. Reinbek: Rowohlt.
- Heller, F. A./Wilpert, B. (1981) *Competence and power in managerial decision-making: A study of senior levels of organization in eight countries*. Chichester: Wiley.
- Hoffmann, F. (1976) *Entwicklung der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Gabler, 3. Auflage [1. Auflage 1973].
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Horowitz, J. H. (1978) Management control in France, Great Britain and Germany. In: *Columbia Journal of World Business*, 13, S. 16 - 22.
- Inzerilli, G./Laurent, A. (1983) Managerial views of organization structure in France and the USA. In: *International Studies of Management and Organization*, 13, S. 97 - 118.

- d'Iribarne, P. (1991) Culture et 'effet sociétal'. In: *Revue française sociologique*, 32, S. 599 - 614.
- Jakob, H. (1980) *Unternehmungsorganisation: Gestaltung und Entwicklung sozio-technischer Systeme*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Jansen, P./Kissler, L. (1987) Organization of work by participation? A French-German comparison. In: *Economic and Industrial Democracy*, 8, S. 379 - 409.
- Jenkins, A. (1988) The French search for a new model of the firm. In: *Journal of General Management*, 14/1, S. 17 - 29.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992) *Organisation*. Berlin/New York: de Gruyter, 3. Auflage [1. Auflage 1976].
- Krüger, W. (1984) *Organisation der Unternehmung*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Lane, C. (1989) *Management and labour in Europe: The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.
- Laurent, A. (1985) The cultural diversity of Western conceptions of management. In: Joynt, P./Warner, M. (Hrsg.) *Managing in different cultures*. Oslo: Universitetsforlaget, S. 41 - 56.
- Lesnard, C./Verbrugge, S. (1991) *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Levy, A./Merry, U. (1986) *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York: Praeger.
- Linhart, D. (1992) The shortcomings of an organizational revolution that is out of step. In: *Economic and Industrial Democracy*, 13, S. 49 - 64.
- Liu, M. (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lussato, B. (1977) *Introduction critique aux théories d'organisation*. Paris: Dunod., 2. Auflage [1. Auflage 1972].
- Lutz, B. (1981) Education and employment: Contrasting evidence from France and the Federal Republic Germany. In: *European Journal of Education*, 16, S. 73 - 86.
- Maurice, M. (1979) For a study of 'societal effect': Universality and specificity in organization research. In: Lammers, C. J./Hickson, D. J. (Hrsg.) *Organizations alike and unlike: International and inter-institutional studies in the sociology of organizations*. London u.a.: Routledge & Kegan, S. 42 - 60.
- Maurice, M./Sorge, A./Warner, M. (1980) Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany, and Great Britain. In: *Organization Studies*, 1, S. 59 - 80.
- Mélèse, J. (1990) *Approches systémiques des organisations*. Paris: Les Éditions d'organisation, 2. Auflage [1. Auflage 1979].
- Naulleau, G./Harper, J. (1993) A comparison of british and french management cultures: Some implications for management development practices in each country. In: *Management Education and Development*, 24/1, S. 12 - 23.
- Nordsieck-Schroer, H. (1961) *Organisationstheorien*. Stuttgart: Poeschel.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997) *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Remer, A. (1989) *Organisationslehre: Eine Einführung*. Berlin/New York: De Gruyter.
- Rojot, J./Bergmann, A. (1989) *Comportement et organisation*. Paris: Vuibert.
- Schanz, G. (1982) *Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten*. München: Vahlen
- Schmidt, V. A. (1993) An end to French economic exceptionalism? The transformation of business under Mitterand. In: *California Management Review*, 36/1, S. 75 - 98.
- Schreyögg, G. (1996) *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Taylor, F. W. (1911) *The principles of scientific management*. New York: Norton [Ausgabe 1967].
- Vossbein, R. (1987) *Organisation*. München/Wien: Oldenbourg, 2. Auflage [1. Auflage 1984].
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980) *Führungslehre. Band II: Kooperative Führung*. Berlin/New York: De Gruyter.

¹ ... zumindest solange, wie sich Wissenschaft und Praxis noch der Landessprache bedienen. Auch wenn Englisch inzwischen zur *lingua franca* der Geschäftswelt geworden ist, findet Führung und Zusammenarbeit in den meisten Unternehmen noch über die lokale Sprache statt.

² Bezeichnenderweise machte sich Blanc, der sich gleichzeitig als Organisationswissenschaftler und gesellschaftlicher Modernisierer verstand, auch durch seine aktive Rolle bei der Beseitigung der zweiten Monarchie einen Namen.