

Berthoin Antal, Ariane

**Book Part — Digitized Version**

## Organisationskulturen und kooperative Betriebe: ein Aufruf zum Querdenken

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Berthoin Antal, Ariane (1990) : Organisationskulturen und kooperative Betriebe: ein Aufruf zum Querdenken, In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Ed.): Kooperatives Management: Bestandsaufnahmen, Konflikte, Modelle, Zukunftsperspektiven, ISBN 3-7890-1988-7, Nomos, Baden-Baden, pp. 99-108

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112105>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# 1. Organisationskulturen und kooperative Betriebe: Ein Aufruf zum Querdenken

*Ariane Berthoin Antal*

Organisationskulturen hat es immer und überall gegeben, nur der Begriff <sup>1</sup> ist relativ neu. Die Auseinandersetzung damit in bezug auf Unternehmen unterschiedlicher Art und Größe lief in den Vereinigten Staaten Ende der siebziger Jahre an, <sup>2</sup> in der Bundesrepublik kam sie erst einige Jahre später auf. <sup>3</sup> Die Diskussion ist inzwischen weit genug gediehen, daß Wissenschaftler, Manager und Unternehmensberater sich nicht mehr die Frage stellen, »ob« es Organisationskultur gibt, obwohl manche die Suche nach Patentrezepten für »die beste« Unternehmenskultur leider noch nicht aufgegeben haben. Wie der stetige Zuwachs an Literatur auf diesem Gebiet belegt, wird das Konzept der Organisationskultur inzwischen aus den verschiedensten Perspektiven und unter mannigfaltigen Gesichtspunkten betrachtet. Ich möchte an dieser Stelle auf vier Beweggründe für die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Organisationskultur aus dem besonderen Blickwinkel von kooperativen und partizipativen Betrieben eingehen. Alle vier stehen unter dem Zeichen des »Querdenkens«.

## 1. Das Individuelle suchen

Im Vordergrund steht die Aufgabe, die Gemeinsamkeiten unter kooperativen Betrieben herauszuarbeiten. Praktische Erfahrungen sowie theoretische Beiträge sollen helfen, genau die Eigenschaften herauszukristallisieren, die kooperativ geführte Betriebe von anderen unterscheiden. Der Ansatz der Organisationskultur läuft diesem Verallge-

meinerungsversuch gegen den Strich, denn er dient dazu, den Blick für das Individuelle zu schärfen. Es gibt – zum Glück – keine Patentrezepte für »erfolgreiche kooperative Organisationskulturen«, die schön verpackt mit nach Hause genommen werden könnten. Jede Organisation, sei sie ein Museum, ein multinationaler Konzern, ein alternatives Projekt oder eine öffentliche Verwaltung, um nur einige Beispiele zu nennen, hat eine eigene Kultur. Diese ist das Ergebnis der gemeinsamen Geschichte der Mitglieder der Organisation, die von Erfahrungen mit Erfolgen und Mißerfolgen bei der Realisierung von gemeinsamen Zielen geprägt worden ist (Gagliardi 1986). So birgt jede einzelne Kultur Stärken und Schwächen, mit der die Unternehmensführung und die Mitarbeiter umgehen müssen (Dierkes/Berthoin Antal 1985).

Ein wichtiges Erklärungsmoment für die »Entdeckung« des Konzeptes der Unternehmenskultur ist darin zu finden, daß Manager, Unternehmensberater und Wissenschaftler nicht mehr übersehen konnten, daß Managementlehren und -modelle – entgegen ihren Erwartungen – nicht überall mit dem gleichen Erfolg eingesetzt werden konnten. Bei näherer Beobachtung stellten sie fest, daß die Ausgangsvoraussetzungen (z.B. historisch gewachsene informelle sowie formelle Strukturen, Zielvorstellungen, Werte, explizite und implizite Verhaltensregeln) in Unternehmen die Umsetzbarkeit von sog. »rationalen und universal gültigen« Managementlehren stark beeinflussen. Da davon ausgegangen werden kann, daß auch unter kooperativ geführten Betrieben signifikante kulturelle Unterschiede zu finden sind (Gherardi/Masiero 1987), wäre der erfolgreiche Einsatz von »kooperativen Modellen« genauso gefährdet. Daher wird hier angeregt, »quer« zu der Aufgabe zu denken, nach Gemeinsamkeiten und kooperativen Modellen zu suchen, um das Individuelle nicht aus dem Auge zu verlieren.

## 2. Schmerzliche Dissonanzen

Ein zweiter Beweggrund für die Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationskultur in Zusammenhang mit kooperativen Betrieben liegt im Konfliktpotential der kooperativ/partizipativen Ideologie.

Diese spielt eine wesentliche Rolle im Selbstverständnis der Betriebe, sie ist das wichtigste Merkmal, das diese Betriebe von anderen Unternehmen unterscheiden soll. Eine Kulturuntersuchung ist deshalb angebracht, denn je größer die Rolle eines bestimmten Elements in einer Ideologie, desto gefährlicher sind die Diskrepanzen zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit. Die Dissonanz wird von den Mitarbeitern als besonders schmerzlich erlebt, wenn das zentrale Wertelement einer Kultur nicht in dem erwarteten Maße vorgefunden wird. So stellt sich für kooperative Betriebe die gravierende Frage: Inwieweit stimmt die tatsächliche Kultur mit der erstrebten Organisations- und Entscheidungsform überein? Um diese Frage zu beantworten, müssen implizite Regeln und informelle Machtstrukturen aufgedeckt werden. Anreizsysteme und Sanktionsmechanismen müssen auf ihre Übereinstimmung mit deklarierten Zielen überprüft werden: Werden Mitarbeiter wirklich für partizipatives Verhalten belohnt oder spielen in der Realität andere Bewertungskriterien eine größere Rolle?

Solche Fragen können nur durch eine sorgfältige Ist-Analyse der Kultur beantwortet werden, ein Vorgang, der um so schwieriger ist, desto »selbstverständlicher« die zu untersuchenden Eigenschaften wirken (Wilkins 1983). Wissenschaftler versuchen, solche »Selbstverständlichkeiten« an bestimmten Momenten sichtbar zu machen. So werden z.B. überlieferte Erzählungen aus der Geschichte einer Organisation (Mythen), Sprachmuster, Tabus und Rituale auf ihren symbolischen Gehalt hin untersucht. In jedem dieser Elemente können sich Informationsflüsse, Machtbeziehungen und Wertvorstellungen widerspiegeln. Eine sorgfältige Analyse dieser Befunde kann auf Widersprüche zwischen der offiziell angestrebten Organisationsform (die z.B. in schriftlichen Unterlagen oder formellen Verträgen der Geschäftsführung festgehalten wird) und der tatsächlich erlebten betrieblichen Situation hindeuten. Komplizierend hinzu kommt die Tatsache, daß Kulturen selten homogen sind und normalerweise mehrere Subkulturen beherbergen, die manchmal unterschiedliche Interpretationen der Ideologie favorisieren (Martin/Siehl 1983). Unter Umständen können solche Widersprüche für manche Mitarbeiter existentiellen Konfliktstoff beinhalten, wenn sie die ihres Erachtens identitätsbildenden und sinnstiftenden Kernelemente der Kultur gefährdet sehen. Im Interesse dieser Mitarbeiter – und des langfristigen Überlebens der Organisation – wird

also hier für eine Analyse quer durch die Ansprüche und Realitätsschichten von kooperativen Betrieben plädiert, für die Bereitschaft, Tabus zu enthüllen und Idealvorstellungen in Frage zu stellen.

### 3. Kulturbildung: Balanceakt der Gründer

Der dritte Grund beruht auf der Gründungsaufgabe und verlangt einen Balanceakt des Querdenkens. Viele kooperative Betriebe sind relativ jung, die Mitarbeiter haben meist das Gefühl, daß die Kultur erst später »dazukommen« wird: jetzt ist es zu früh, jetzt ist keine Zeit für die bewußte Kulturbildung. Die Forschung hat aber immer wieder gezeigt, daß die Gründergeneration eine sehr wesentliche Rolle bei der Prägung der Organisationskultur spielt. Sie legt den Grundstein für das Selbstverständnis des Betriebs, gibt die Vision und die Wertvorstellungen vor, die jahrzehntelang Entscheidungen beeinflussen (Dierkes 1988). Sich diese Prozesse der Kulturbildung nicht bewußt zu machen, bedeutet die Ausblendung des Ablaufs einer wichtigen Gründungsfunktion (Berthoin Antal 1987).

Der Balanceakt besteht darin, über das eigene Verhalten und seine Auswirkung auf die innerbetriebliche Umwelt zu reflektieren, ohne in die Versuchung zu kommen, »management-by-culture« betreiben zu wollen. Der Kulturansatz darf nicht als ein nächster Schritt in der schon langen Latte von »management-by«-Modellen mißverstanden werden. Mechanistische Versuche, eine für wünschenswert gehaltene Kultur zu »produzieren«, müssen sich als künstlich erweisen und fehlschlagen, da sich erfreulicherweise weder Menschen noch Werte so einfach manipulieren lassen (z.B. Fitzgerald 1988). Durch eine sorgfältige Selbstreflexion kann die Gründergeneration feststellen, ob die gemeinsamen Ziele und Werte tatsächlich ihren Niederschlag in den sich herausbildenden Strukturen, Entscheidungssystemen und Belohnungselementen finden oder ob nicht schon von Anfang an Widersprüche zwischen Ansprüchen und Realität angelegt werden.

Der Eindruck, die Zeit für die bewußte Kulturbildung fehle in der Gründungsphase, erweist sich als Scheinargument, denn die Erarbeitung einer Verständigung über gemeinsame Ziele und Entscheidungs-

kriterien erspart viele oft langwierige Abstimmungsprozesse im Detail. Dieser Aspekt ist nicht primär unter dem Effizienzgesichtspunkt zu sehen – der leider einen Großteil der US-amerikanischen Literatur dominiert (Kenngott 1989) – sondern viel eher als wesentlicher Faktor im zwischenmenschlichen Bereich zu sehen. In Organisationen, in denen Klarheit über die zentralen Elemente der Kultur gegeben ist, wissen die Mitarbeiter, nach welchen Maßstäben und Kriterien Entscheidungen zu treffen sind. Wenn Einigung über die wesentlichen Ziele und Werte des Betriebes unter den Mitarbeitern besteht, können viele Entscheidungen dezentral und autonom erfolgen und damit kann die schleichende Hierarchisierung des (kooperativen) Betriebes vermieden werden.

#### 4. Konservative Momente: Die Rolle von Querdenkern

Die gesellschaftliche und ökonomische Umwelt von Betrieben ist dynamisch, die Anforderungen ändern sich ständig und im immer schneller werdenden Tempo (Moss Kanter 1983). Organisationskulturen neigen aber zum Konservativismus (Knie 1989), da sie aus einer Bündelung von vergangenen Erfahrungen bestehen (Wilkins 1983). Der Vorteil eines solchen durch Erfahrung geleiteten Wahrnehmungs- und Problemlösungsverfahrens liegt darin, daß Mitarbeiter auf ein Repertoire von gemeinsam erarbeiteten Entscheidungs- und Handlungsmustern zurückgreifen können und das Rad nicht jedes Mal neu erfinden müssen. Einerseits also: je selbstverständlicher Elemente einer Kultur werden, desto wirkungsvoller ist sie. Andererseits birgt gerade diese Verselbständigung vergangener Erfahrungswerte die Gefahr der Betriebsblindheit. Überlieferte Erfahrungen bilden einen Perzeptionsfilter, und Mitarbeiter neigen dazu, automatisch die Lösungen der Vergangenheit für heutige Problemstellungen anzuwenden, auch wenn sie nicht mehr passen.

Die Herausforderung liegt darin, die Vorteile der stabilisierenden Wirkung einer Organisationskultur mit Veränderungspotential zu versehen. Kooperative Betriebe – wie jede andere Organisation auch –

müssen verhindern, daß sie zu »versteinerten Rezepten von gestern« verkümmern (Dierkes 1988). Vorliegende Forschungsergebnisse legen zwei Ansätze nahe, die die Lernfähigkeit von Organisationen fördern.

#### 4.1. Exoten

Organisationen neigen dazu, Mitglieder auszusuchen, die zu ihnen passen. Die jeweilige Kultur wird immer wieder dadurch verstärkt, daß tendenziell diejenigen Bewerber eingestellt werden, die bereits vor Eintritt in die Gemeinschaft den Eindruck erwecken, sie würden die Werte, Zielvorstellungen und Verhaltensnormen der Gruppe mittragen. Kulturen mit stark ausgeprägten Selbst- und Fremdbildern, in denen die Mitglieder einen besonderen Wert auf den Unterschied zwischen sich selbst und »den anderen« legen, weisen diese Selektionsmechanismen verstärkt auf. Diese oft subtilen, unausgesprochenen Auswahlkriterien sind insofern sinnvoll, als sie den Sozialisationsaufwand bei der Integration von neuen Mitarbeitern reduzieren. Homogene Gruppen können sich schneller und mit weniger Reibungsverlusten bei der Entscheidungsfindung sowie Durchführung von Entscheidungen verständigen.

Leider enthält dieser soziale Reproduktionsmechanismus den Kern der eigenen Zerstörung, denn fremde Sichtweisen und neue Impulse werden dadurch von vornherein ausgeschlossen. Das Veränderungspotential, das neue Mitarbeiter bieten können, wird automatisch gedrosselt. Im Rahmen einer international vergleichenden Studie zur Lernfähigkeit von Unternehmen zeigte sich, daß gerade diejenigen Organisationen innovativ sind, die in der Lage sind, »Exoten« aufzunehmen (Berthoin Antal im Druck). Kennzeichnend für die aktivsten Unternehmen in dieser Untersuchung war die offensichtlich erwünschte Rolle von Querdenkern. Im Laufe ausführlicher Interviews bezeichneten diese Mitarbeiter sich selbst sogar mit einem gewissen Stolz als »Verrückte« und die Beschreibung ihrer Arbeitsweise deutete auf einen vom Unternehmen gewährten Freiraum, um ihre Ideen einzubringen und zu verwirklichen. Solche empirischen Beispiele verdeutlichen, daß die Bereitschaft einer Organisation, sich mit Veränderungen in der Umwelt auseinanderzusetzen, eng mit der Fähigkeit zusammenhängt, fremde Sichtweisen intern zu verarbeiten.



## 4.2. Alternative Subkulturen

Die Sensibilisierung der Organisation für sich abzeichnende Umweltveränderungen – seien sie als Herausforderung oder als Bedrohung zu begreifen – kann nicht nur von einzelnen neuen Mitarbeitern geleistet werden. Dafür sind die Sozialisationsmechanismen in stark ausgeprägten Kulturen viel zu wirksam: auch »Exoten« können mit der Zeit umerzogen werden – oder sie steigen aus (Hirschmann 1970). Nicht nur ist der Druck, sich an herrschende Sichtweisen und Verhaltensmuster anzupassen, hoch; isolierte Individuen – auch wenn sie hartnäckig bei ihrer »Fremdartigkeit« bleiben – können nur begrenzt Veränderungen bewirken. Erst durch die Gruppenbildung von Menschen mit alternativen Perspektiven können stärkere Impulse in die Organisation ausgestrahlt werden. Gruppen dieser Art können einen konstruktiven Beitrag zum Betrieb leisten, wenn sie als Subkulturen innerhalb einer größeren Kultur verstanden werden (z.B. Kidder 1981). Die Verzahnung von Subkulturen setzt voraus, daß die zentralen Werte und übergeordneten Ziele von der gesamten Kultur getragen werden, aber genug Spielraum auf der Arbeitsebene für unterschiedliche Schwerpunktsetzung, Ausgestaltung und Durchsetzungsformen durch einzelne Subkulturen gelassen wird. Der springende Punkt hierbei ist, daß gerade stark ausgeprägte Kulturen diese Art von Alternativdenken verankern müssen, weil sie sonst zu einer überhohen Homogenität neigen. Es sind aber auch nur starke Kulturen, die in der Lage sind, das Zusammenleben von Subkulturen nicht nur zu tolerieren, sondern sogar zu fördern.

Die Koexistenz von Subkulturen ist selten bequem; konkurrierende Vorstellungen und Herangehensweisen können nicht einfach ausgeblendet werden. Durch die Einbeziehung solcher Prozesse der Auseinandersetzung mit fremden Ideen in die Organisation schafft sich der Betrieb ein Frühwarnsystem und ein Übungsfeld für die Wahrnehmung und Bewältigung von externen Herausforderungen bzw. Bedrohungen. In Kulturen, die den Mut haben, sich Exoten zu leisten und Subkulturen sich aneinander reiben zu lassen, statt Homogenität und Harmonie zu suchen, können am ehesten gerade die Funken entstehen, die zu neuen Ideen führen.

## Anmerkungen

- 1 Auf einen weiteren Beitrag zur Definitionsdebatte wird an dieser Stelle verzichtet. Diesem Artikel liegt die von Schein (1984) benutzte Begriffsbestimmung zugrunde: »Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.« Da diese Perzeptions- und Handlungsmuster ihren Niederschlag in formellen wie auch informellen Macht- und Informationsstrukturen u.ä. finden, werden sie institutionell verankert.
- 2 Die Werke von Unternehmensberatern wie Peters/Watermann (1984) und Deal/Kennedy (1987) haben dem Thema zur Popularität verholfen; Organisationssoziologen wie z.B. Allaire/Firsirotu (1984), Smircich (1983) und Ouchi/Wilkins (1985) haben sorgfältige konzeptionelle und methodologische Pionierarbeit in der Aufbereitung von ethnologischen Ansätzen geleistet.
- 3 Die Diskussion in der Bundesrepublik wurde (leider zu) lange durch den einfachen Transfer der US-amerikanischen Literatur geprägt. Die Entwicklung von eigenen Ansätzen wurde unter anderem dadurch gehemmt, daß in einigen Kreisen die Brauchbarkeit vom Begriff »Kultur« im Zusammenhang mit wirtschaftlichem Geschehen als indiskutabel galt. Mit der Einführung des Begriffs der Organisationskultur sahen manche »deutsches Kulturgut« gefährdet. Diese begrenzte Sichtweise stammt aus der Unkenntnis heraus, daß die Analysekategorie »Kultur«, wie sie in diesem Zusammenhang verwendet wird, der Ethnologie entnommen wurde, wo sie auf eine lange und wissenschaftlich seriöse Tradition zurückblicken kann. Zu den solidesten deutschsprachigen Aufbereitungen der Literatur gehören: Dierkes 1988, Ebers 1985, Holleis 1987.

## Literatur

- Allaire, Y/Firsirotu, M. (1984): Theories of Organizational Culture, in: Organizational Studies 5/3.
- Berthoin Antal, A. (1987): Unternehmenskultur, in: Assig, D. Mut gehört dazu, Reinbek.

- Berthoin Antal, A. (im Druck): Making Ends Meet, Pinter and Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London.
- Deal, T./Kennedy, A. (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bruer, A. (Hrsg.), Bonn.
- Dierkes, M./Berthoin Antal, A. (1985): Umweltmanagement konkret: Erfahrungen aus acht Jahren Entwicklung beim Migros-Genossenschaftsbund, in: gdi-impuls 1/85.
- Dierkes, M. (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung: Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58/5-6.
- Dierkes, M. (1989): Vortrag zum Thema »Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung« anlässlich des Hessischen Unternehmertages 1989, 27.9.1989, Wiesbaden.
- Ebers, M. (1985): Organisationskultur: ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden.
- Fitzgerald, T. (1988): Can Change in Organizational Culture Really be Managed? in: Organizational Dynamics, Autumn 1988.
- Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, in: Organization Studies 7/2.
- Gherardi, S./Masiero, A. (1987): The Impact of Organizational Culture in Life-cycle and Decision-making Processes in Newborn Co-operatives, in: Economic and Industrial Democracy, 8/3.
- Hirschmann, A. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Responses to Declines in Firms, Organizations and States, Cambridge, Mass.
- Holleis, W. (1987): Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt/New York.
- Kennigott, E.-M. (1989): Entscheidungsprozesse in Organisationen, unveröffentlichtes Manuskript, Berlin.
- Kidder, T. (1981): The Soul of a New Machine, New York.

- Knie, A. (1989): Das Konservative des technischen Fortschritts. Zur Bedeutung von Konstruktionstraditionen, Forschungs- und Konstruktionsstilen in der Technikgenese, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung FS II 89-101, Berlin.
- Martin, J./Siehl, C. (1983): Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, in: Organizational Dynamics 12 2/83.
- Moss Kanter, R. (1983): The Change Masters, New York.
- Ouchi, W./Wilkins, A. (1985): Organizational Culture, in: Annual Review of Sociology, 11.
- Peters, T./Waterman, R. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech.
- Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Winter.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly 28.
- Wilkins, A. (1983): The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations, in: Organizational Dynamics, Autumn.