ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Fiedler, Jörg

Book

Strategie und Kultur im Transformationsprozeß: Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß, No. 5

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Fiedler, Jörg (1998) : Strategie und Kultur im Transformationsprozeß: Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus, Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß, No. 5, ISBN 3-87988-290-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116880

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Schriftenreihe
Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß
Herausgegeben von
Rainhart Lang — Christof Baitsch — Peter Pawlowsky

Jörg Fiedler

Strategie und Kultur im Transformationsprozeß

—

Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus

Band 5 **Rainer Hampp Verlag**

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

19.04.00

Strategie und Kultur im Transformationsprozeß

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

Band 5

herausgegeben von Rainhart Lang
Christof Baitsch
Peter Pawlowsky

HAMBURGER SCHRIFTEN ZUR MARKETINGFORSCHUNG

herausgegeben von Michael Zerres

Band 8

Jörg Fiedler

Strategie und Kultur im Transformationsprozeß

Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus

814960

A 217170

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1998

Im Gedenken an M.F.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Fiedler, Jörg:
Strategie und Kultur im Transformationsprozeß : eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus / Jörg Fiedler. - München ; Mering : Hampp, 1998
(Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß; Bd. 5)
(Hamburger Schriften zur Marketingforschung ; Bd. 8)
Zugl.: Chemnitz, Zwickau, Techn. Univ., Diss., 1997 u.d.T.: Fiedler, Jörg: Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur dargestellt am Beispiel sächsischer Maschinenbauunternehmen
ISBN 3-87988-290-8

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß: ISSN 1430-3450
Hamburger Schriften zur Marketingforschung: ISSN 1430-5429

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

Die Schriftenreihe verfolgt das Ziel, theoretische und empirische Arbeiten zum Wandel von Arbeit, von organisatorischen Strukturen und Kulturen und zu organisationalen Lernprozessen sowie zum Personalmanagement in gesellschaftlichen Transformationsprozessen einer wissenschaftlich interessierten Öffentlichkeit zugängig zu machen. Inhaltliche Schwerpunkte sind dabei einerseits Fragen und Probleme im Zusammenhang mit den Transformationsprozessen in Ostdeutschland und Osteuropa. Zugleich soll sich die Reihe jedoch ebenso Auswirkungen der östlichen Transformationen auf Westdeutschland und Westeuropa zuwenden und Entwicklungstendenzen einer zunehmenden Globalisierung und Interdependenz von Entwicklungsprozessen in Ost und West und ihre grundlegenden Konsequenzen für den Wandel von Arbeit, Organisation und Personal thematisieren.
Zielgruppe der Reihe sind die an Wandlungs- und Transformationsprozessen und den aus ihnen erwachsenden Erfahrungen und Erkenntnissen interessierten Wissenschaftler, Praktiker und Studenten der Betriebswirtschaftslehre und weiterer sozialwissenschaftlicher Disziplinen. Die Reihe versteht sich damit auch als ein Forum für den interdisziplinären Meinungsaustausch und will zur Verbreitung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse über Transformationsprozesse innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beitragen.
Für eine Publikation in dieser Schriftenreihe kommen Sammelbände von wissenschaftlichen Veranstaltungen über den genannten Themenkreis, aber auch einzelne wissenschaftliche Arbeiten, wie Dissertationen, Habilitationen, größere Forschungsberichte oder sonstige Monografien in Frage. Dabei steht die Reihe auch Interessenten aus anderen Hochschulen und Universitäten offen.

Der 5. Band der Schriftenreihe ist dem Verhältnis von „Strategie und Kultur im Transformationsprozeß" gewidmet.
Eine Dissertation zu diesem Thema wurde von Herrn Jörg Fiedler im Dezember 1997 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften erfolgreich verteidigt. In der Arbeit entwickelt der Verfasser zunächst eine detaillierte Systematisierung der Strategie-Kultur-Beziehung und nutzt diese für eine vertiefende theoretische Analyse des Zusammenhangs. Einen zweiten Schwerpunkt bildet die von Herrn Fiedler durchgeführte empirische Untersuchung zu Strategie und Kultur, die sich auf 5 Fallstudien in westsächsischen Maschinenbaubetrieben und 2 westdeutsche Referenzfälle stützt. Es gelingt dem Autor dabei, spezifische Muster von Strategieprozessen herauszuarbeiten und ihre kulturelle Verankerung aufzuzeigen.

Chemnitz, Februar 1998 Rainhart Lang

Geleitwort

Unternehmenskultur stellt die Gesamtheit gemeinsam getragener und gelebter Überzeugungen, Regeln und Wertvorstellungen, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen, dar; es geht also um die Art des Motivierens, Kommunizierens, Inspirierens und Führens, die erfolgreiche Organisationen auszeichnet. Unternehmenskultur wird in diesem Zusammenhang bestimmt durch die Geschichte und Tradition des Unternehmens, die Corporate Identity, also das Erscheinungsbild eines Unternehmens nach außen, den in einem Unternehmen praktizierten Führungsstil und schließlich durch das Verhalten gegenüber dem Kunden und der Gesellschaft. Jedes Unternehmen hat somit eine eigene Unternehmenskultur. Diese begründet die konstitutiven Denk- und Problemlösungsmuster eines Unternehmens, das heißt, sie nimmt wesentlichen Einfluß auf eine diesbezügliche Ziel- und Strategieplanung.

Diesem Tatbestand hat insbesondere auch das Marketing Rechnung zu tragen, da dessen Erfolgschancen - vor dem Hintergrund der sich heute schneller und gravierender wandelnden Rahmenbedingungen - entscheidend davon abhängen, ob sich mit den, durch die jeweilige Unternehmenskultur begründeten Denk- und Problemlösungsmustern diesen neuen Herausforderungen entsprechend begegnen läßt.

Die vorliegende Veröffentlichung stellt eine überzeugende Analyse der Beziehungen von Unternehmenskultur und Strategieprozessen dar und ist so insbesondere auch für einen Marketingmanager von großem Interesse.

Hamburg, im Februar 1998

Univ.-Prof. Dr. Michael Zerres

Herausgeber

„Hamburger Schriften zur Marketingforschung“

Vorwort

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Beziehung zwischen Kultur und Strategie auseinander. Dabei wird untersucht wie Kultur den Inhalt von Unternehmensstrategien und die Prozesse der Strategiefindung beeinflussen kann. Im Rahmen von Reproduktions- und Legitimationsbeziehungen ist jedoch auch die Einflußnahme von Strategien und Strategieprozessen auf die Unternehmenskultur Gegenstand der Untersuchung. Anhand von mittelständischen Maschinenbauunternehmen wurde versucht das Beziehungsgeflecht aus Strategie und Kultur zu systematisieren, ein Hypothesenfeld zur stärkeren Qualifizierung der Beziehung zu erarbeiten und die Beziehungen in einen empirischen Bezug zu setzen. Dabei wurden sowohl unternehmens-, branchen- und transformationsspezifische Einflußfaktoren berücksichtigt.

Diese Untersuchung hätte jedoch nicht ohne zahlreiche Unterstützung verfaßt werden können. Dabei ist an erster Stelle mein akademischer Lehrer Herr Prof. Dr. Rainhart Lang mit Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft an der Technischen Universität Chemnitz zu nennen. Herr Prof. Lang hat der Arbeit während der gesamten Zeit ständig neue und weiterführende Impulse gegeben und meinen Horizont für einen qualitativen Forschungsansatz geöffnet. Sein persönliches Engagement im Rahmen der Betreuung war außergewöhnlich und hat mich sehr beeindruckt. Dafür herzlichen Dank.
Weiterhin bin ich Herrn Prof. Dr. Dieter Wagner von der Universität Potsdam und Herrn Prof. Dr. Michael Zerres von der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg zu Dank verpflichtet. Beide Herren haben trotz erheblicher Arbeitsbelastung sehr spontan das Koreferat für diese Arbeit übernommen.

Ferner möchte ich mich an dieser Stelle bei den Mitarbeitern und Geschäftsführern der Fallstudienunternehmen aus Sachsen, Hessen und Rheinland-Pfalz bedanken. Ohne die Bereitschaft und Unterstützung meiner Interviewpartner hätte die Arbeit keine empirische Umsetzung erfahren können.

Frau Dr. Ramona Alt, Herrn lic.rer.oec. Thomas Steger, Frau Dr. Elke Weik, Frau Ida Fiedler, Herrn cand. rer. nat. Sven Kistinger, Herrn Betriebswirt Stefan Siefert sowie den Kollegen aus den universitätsübergreifenden Doktorandenseminaren danke ich für Anregungen, Kritik und Motivation.

Diese Publikation wurde gefördert von der |C&L Unternehmensberatung.

Inhaltsverzeichnis ..... Seite

Abkürzungsverzeichnis VI

Abbildungsverzeichnis VIII

Tabellenverzeichnis X

1 Einführung 1

1.1 Die theoretische Ausgangssituation 2

1.2 Problemstellung und Problemabgrenzung 6

1.3 Problembearbeitung 11

2 Begriffliche Grundlagen 15

2.1 Die Unternehmensstrategie 15

2.1.1 Historische Entwicklung des Strategiebegriffs 15

2.1.2 Der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaft 16

2.1.3 Der Strategiebegriff in der sozialistischen Leitungswissenschaft 19

2.1.4 Der statische Strategiebegriff 22

2.1.4.1 Abgrenzung der Strategie von anderen Plänen 22

2.1.4.2 Typologien von Strategieinhalten 24

2.1.5 Der prozessual-dynamische Strategiebegriff 28

2.1.5.1 Der rationale Ansatz 28

2.1.5.2 Der inkrementale Ansatz 32

2.1.5.3 Der dualistische Ansatz 34

2.1.5.4 Der integrative Ansatz 35

2.1.5.5 Typologien von Strategieprozessen 36

2.1.5.6 Systematisierungskriterien von Strategieprozessen 41

2.1.6 Resümee 42

2.2 Die Unternehmenskultur 44

2.2.1 Geschichte der Unternehmenskulturforschung 44

2.2.2 Der allgemeine Kulturbegriff 44

2.2.3 Abgrenzung der Organisationskultur von artverwandten Begriffen 45

2.2.4 Unternehmenskultur 46
2.2.4.1 Der Variablenansatz 49
2.2.4.2 Der Metaphernansatz 51
2.2.4.3 Der integrative Ansatz 52
2.2.5 Typologisierungen von Kultur 54
2.2.5.1 Enumerationen 54
2.2.5.2 Eindimensionale Kulturtypologie 55
2.2.5.2.1 Die Kulturtypologie nach Stärke und Schwäche 55
2.2.5.3 Zweidimensionale Kulturtypologie 58
2.2.5.3.1 Die Kulturtypologie nach Deal/Kennedy 58
2.2.5.4 Mehrdimensionale Kulturtypologien 60
2.2.5.4.1 Die Kulturtypologie nach Ansoff 60
2.2.5.4.2 Die Kulturtypologie nach Handy 61
2.2.5.4.3 Die Kulturtypologie nach Bleicher 62
2.2.6 Resümee 65

3 Bezugsrahmen zur Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur 66

3.1 Systemtheorie als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung 66

3.2 Kontingenztheorie als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung 67

3.3 Integrative Abstimmungsmodelle als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung 69

3.3.1 Der Strategic Fit als Abstimmungsmodell 69
3.3.2 Die Darstellung der Strategie-Kultur-Beziehung in Abstimmungsmodellen 73

3.4 Kommunikationsmodelle als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung 81

3.5 Alternativer Bezugsrahmen der Arbeit 82

3.6 Resümee 84

4 Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur 85

4.1 Zur Beziehung von Strategieinhalten und Unternehmenskultur 85

4.1.1 Einflüsse von Strategieinhalten auf Unternehmenskultur 86

4.1.1.1 Strategien zur Entwicklung von Unternehmenskultur 86

4.1.1.2 Reproduktionsbeziehungen zwischen Strategieinhalten und Unternehmenskultur 90

4.1.2 Kultureinflüsse auf Strategieinhalte 93

4.1.2.1 Perzeptive Einflüsse der Kultur auf Strategieinhalte 93

4.1.2.2 Kognitive Einflüsse der Kultur auf Strategieinhalte 98

4.1.2.3 Die Bedeutung des Kultureinflusses für Strategieinhalte 105

4.1.3 Resümee 107

4.2 Zur Beziehung von Strategieprozessen und Unternehmenskultur 109

4.2.1 Einflüsse des Strategieprozesses auf die Unternehmenskultur 109

4.2.2 Kultureinflüsse auf den Strategieprozeß 115

4.2.2.1 Kultureinflüsse auf den Aufbau von Strategieprozessen 115

4.2.2.2 Kultureinflüsse auf den Ablauf von Strategieprozessen 117

4.2.2.3 Kultureinflüsse auf rational-normative Strategieprozesse 124

4.2.2.3.1 Kultureinflüsse auf die Abfolge der Prozeßphasen 125

4.2.2.3.2 Kultureinflüsse auf den Inhalt der Prozeßphasen 126

4.2.3 Resümee 128

4.3 Gesamtdarstellung 130

5 Untersuchung der Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur in ostdeutschen Unternehmen 133

5.1 Rahmenbedingungen ostdeutscher Unternehmen 133

5.1.1 Die Ausgangssituation 133

5.1.2 Der Transformationsprozeß 137

5.1.3 Ökonomisch-technologisches Umsystem 141

5.1.3.1 Die allgemeine Umwelt 141

5.1.3.1.1 Die ökonomische Umwelt 142

5.1.3.1.2 Die politisch-rechtliche Umwelt 143

5.1.3.1.3 Die technologische Umwelt 144
5.1.3.1.4 Die ökologische Umwelt 145
5.1.3.2 Zur Wettbewerbsumwelt des (ost-)deutschen Maschinenbaus 145
5.1.4 Sozio-kulturelles Umsystem 151
5.1.4.1 Individuelle Wertorientierungen in Ostdeutschland 151
5.1.4.2 Kollektive Wertorientierungen in ostdeutschen Unternehmen 156
5.1.5 Resümee 159

6 Fallstudien zur Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur 160

6.1 Untersuchungsvorgehen 160
6.1.1 Zielsetzung 160
6.1.2 Forschungsmethodische Konzeption 160
6.1.3 Methodische Probleme 166
6.1.4 Hypothetische Vorannahmen 167
6.1.5 Interpretationsrahmen - Interviewleitfaden 169
6.1.6 Untersuchungsobjekte 171

6.2 Dokumentation der Fallstudien 173
6.2.1 Fallstudie I: „Die gespaltene Kultur: zwei Seelen..." 173
6.2.2 Interpretation Fallstudie I 179
6.2.3 Fallstudie II: „Einheitlichkeit macht stark" 183
6.2.4 Interpretation Fallstudie II 189
6.2.5 Fallstudie III: „Verlängerte Werkbank ohne Identität" 193
6.2.6 Interpretation Fallstudie III 198
6.2.7 Fallstudie IV: „Zerstrittene Treuhandkultur" 202
6.2.8 Interpretation Fallstudie IV 208
6.2.9 Fallstudie V: „Ingenieure mit Tradition" 211
6.2.10 Interpretation Fallstudie V 216
6.2.11 Fallstudie VI: „Unternehmerkultur und Unternehmerstrategien" 221
6.2.12 Interpretation Fallstudie VI 226
6.2.13 Fallstudie VII: „Keine Kultur für Späteinsteiger..." 229

6.2.14 Interpretation der Fallstudie VII 234

6.3 Fallstudienübergreifende Auswertung 238

6.3.1 Vergleichende Auswertung der Beziehungselemente Strategie und Kultur 238

6.3.1.1 Strategieinhalte ostdeutscher Maschinenbaubetriebe 239

6.3.1.2 Strategieprozesse in ostdeutschen Unternehmen 241

6.3.1.3 Unternehmenskulturen in ostdeutschen Unternehmen 251

6.3.2 Vergleichende Auswertung der Strategie-Kultur Beziehung 253

6.3.2.1 Zur Beziehung von Strategieinhalten und Unternehmenskultur 253

6.3.2.2 Zur Beziehung von Strategieprozessen und Unternehmenskultur 258

6.3.3 Resümee 265

7 Anlagen 268

7.1 Anlage 1: Anschreiben 268

7.2 Anlage 2: Allgemeiner Interviewleitfaden -Führungskräfte- 270

7.3 Anlage 3: Teilstandardisierter Interviewleitfaden -Führungskräfte- 271

7.4 Anlage 4: Interviewleitfaden -Belegschaft -1- 279

7.5 Anlage 5: Entwicklung von Umsatz und Beschäftigten im sächsischen Maschinenbau 282

7.6 Literaturverzeichnis 283

7.7 Quellenverzeichnis 314

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AN	Arbeitnehmer
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
BVS	Bundesamt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
DBW	Die Betriebswirtschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
d.V.	der Verfasser
et al.	et alii
FB	Fachbereich
F+E	Forschung und Entwicklung
Gbl.	Gesetzesblatt
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IAW	Institut für angewandte Wirtschaftsforschung
JEEMS	Journal for East European Management Studies
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
Mio.	Millionen
MITI	Ministery of Trade and Industry (Japan)
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
NSW	Nicht-Sozialistischer Wirtschaftsraum
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
SEP	Strategische Erfolgspositionen

SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut
TQM	Total Quality Management
o.V.	ohne Verfasser
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VDMA	Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbauer
VEB	Volkseigener Betrieb
vol.	volume
vs.	versus
WiSu	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb.1: Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmungsführung	3
Abb.2: Inhaltlicher Aufbau der Arbeit	12
Abb.3: Sozialwissenschaftliche Ansätze zur Theorieentwicklung	14
Abb.4: Dualistisches Modell von Anderson/Paine	34
Abb.5: Kulturebenen nach Schein	48
Abb.6: Kultur und Umkulturen	51
Abb.7: Kulturtypologie nach Deal/Kennedy	59
Abb.8: Kulturtypologie nach Ansoff	61
Abb.9: Kulturtypologie nach Bleicher	63
Abb.10: Untersuchungsebenen in Abstimmungsmodellen	72
Abb.11: Allgemeines Kommunikationsmodell	81
Abb.12: Bezugsrahmen der Arbeit	83
Abb.13: Strategische Entwicklungsmuster von Unternehmenskulturen bei grundlegenden Änderungen	90
Abb.14: Reproduktions- und Lernschleifen zwischen Strategieinhalt und Unternehmenskultur	91
Abb.15: Folgen kultureller Einflußnahme auf die Wahrnehmungsfähigkeit	97
Abb.16: Beziehungsgeflecht von Strategien und Kulturen	98
Abb.17: Folgen kultureller Einflußnahme auf die Informationsverarbeitungsfähigkeit	103
Abb.18: Kulturfilter im Informationsverarbeitungsprozeß	104
Abb.19: Die Kultur-Strategie-Matrix nach Scholz/Hofbauer	105
Abb.20: Beziehungszusammenhang von Strategieinhalt und Unternehmenskultur	108
Abb.21: Typologie von Planungskulturen	113
Abb.22: Direkte und indirekte Einflüsse von Unternehmenskultur auf den Ablauf des Strategieprozesses	119
Abb.23: Unternehmenskultur als implizite Planungshilfe	122
Abb.24: Der Kulturlebenszyklus	123
Abb.25: Erweiterte Planungsschritte in normativen Modellen durch die Integration von Unternehmenskultur	127
Abb.26: Beziehungszusammenhang von Strategieprozeß und Unternehmenskultur	129
Abb.27: Erweiterte Darstellung der Strategie-Kultur-Beziehung	131
Abb.28: Modell der Unternehmensumwelten	141
Abb.29: Unterschiede nationalkultureller Wertorientierungen in Ost und West	154
Abb.30: Vergleich zwischen qualitativer Fallstudie und quantitativem Forschungsdesign	162

Abb.31: Strategieprozeßprofil Fallstudie I 176
Abb.32: Kulturprofil Fallstudie I 178
Abb.33: Strategieprozeßprofil Fallstudie II 187
Abb.34: Kulturprofil Fallstudie II 189
Abb.35: Strategieprozeßprofil Fallstudie III 196
Abb.36: Kulturprofil Fallstudie III 198
Abb.37: Organigramm Fallstudienbetrieb IV 203
Abb.38: Organigramm Management-KG 205
Abb.39: Strategieprozeßprofil Fallstudie IV 206
Abb.40: Kulturprofil Fallstudie IV 208
Abb.41: Strategieprozeßprofil Fallstudie V 214
Abb.42: Kulturprofil Fallstudie V 216
Abb.43: Strategieprozeßprofil Fallstudie VI 224
Abb.44: Kulturprofil Fallstudie VI 226
Abb.45: Strategieprozeßprofil Fallstudie VII 232
Abb.46: Kulturprofil Fallstudie VII 234
Abb.47: Strategieprozeßprofile aller Fallstudien 242
Abb.48: Kulturtypologien nach Unsicherheit und Einheitlichkeit 252
Abb.49: Einordnung der Fallstudien in die Planungstypologien von Mintzberg/Waters 260
Abb.50: Einordnung der Fallstudien in die Planungstypologie von Schnyder 261
Abb.51: Strategieprozeß-Kultur-Typologien in Umbruchsituationen 262
Abb.52: Erweiterte Darstellung der Strategie-Kultur-Beziehung 265

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab.1: Klassifikation von statischen Strategiedefinitionen	17
Tab.2: Übersicht Strategietypologien	27
Tab.3: Anzahl und Zuordnung von Prozeßphasen in rationalen Modellen	30
Tab.4: Konstanz der Phasenabfolge in rational orientierten Modellen	31
Tab.5: Strategieprozesse nach Perspektiven	36
Tab.6: Strategieprozesse nach prozeßbestimmenden Einflußfaktoren	38
Tab.7: Systematisierung von Strategieprozessen	42
Tab.8: Definitionen zur Unternehmenskultur	47
Tab.9: Übersicht Kulturansätze	53
Tab.10: Übersicht Kulturtypologien	64
Tab.11: Übersicht bekannter Abstimmungsmodelle	77
Tab.12: Merkmale von Strategieinhalt und Unternehmenskultur	85
Tab.13: Die Berücksichtigung von Einflußfaktoren bei rational normativen Strategieprozeßmodellen	124
Tab.14: Ländervergleich Maschinenbau	135
Tab.15: Zeitraster der Systemintegration	140
Tab.16: Die Bedeutung des sächsischen Maschinenbaus	147
Tab.17: Betriebsgrößen in der Maschinenbauindustrie	147
Tab.18: Kenndaten der Fallstudien	171
Tab.19: Anzahl und Kenndaten der Interviewten	172
Tab.20: Zusammenfassung Fallstudie I	182
Tab.21: Zusammenfassung Fallstudie II	192
Tab.22: Zusammenfassung Fallstudie III	201
Tab.23: Zusammenfassung Fallstudie IV	210
Tab.24: Zusammenfassung Fallstudie V	219
Tab.25: Zusammenfassung Fallstudie VI	228
Tab.26: Zusammenfassung Fallstudie VII	237
Tab.27: Gesamtübersicht über alle Fallstudienunternehmen	238
Tab.28: Übersicht strategische Ausrichtung der Fallstudienunternehmen	239
Tab.29: Übersicht über prozessuale Merkmale der Fallstudienunternehmen	249
Tab.30: Übersicht über kulturelle Merkmale der Fallstudienunternehmen	251

1 Einführung

Der Transformationsprozeß von DDR-Betrieben zu marktwirtschaftlich-orientierten Unternehmen bietet für viele Organisationen die Chance der Neuorientierung. Aufgebrochene Kombinatsstrukturen, neue Märkte und Produkte und damit auch einem veränderten Umfeld angepaßte Strategien, stellen Tradiertes in Frage. Die vorliegende Untersuchung nahm die Ergebnisse der bisher erfolgten transformationsbedingten Änderungen zum Anlaß, die Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur an Beispielen aus dem sächsischen Maschinenbau zu betrachten.

Generell gilt, daß sich vor allem Akteure in strategischen Planungsprozessen ein ausgeprägteres Bewußtsein für die Existenz und die Einflußpotentiale von Unternehmenskultur schaffen müssen und sich selbst als ein Teil und Promotor der vorhandenen Kultur begreifen.

In der Praxis werden vor allem im Rahmen strategischer Fragestellungen Enkulturationen oft gar nicht oder nur am Rande betrachtet. Dabei kann die Unternehmenskultur die Formulierung und Durchsetzung einer Strategie blockieren oder fördern. Unbekannte oder unberücksichtigte Wertorientierungen können zu „Motivationskillern" oder „Kreativitätsbremsen"[1] werden und so die spätere Umsetzung von strategischen Plänen nachhaltig behindern.

„Organizational culture is a critical variable for effective strategy making. It influences the various phases of the strategic decision process and consequently affects the content of corporate strategies."[2]

Voraussetzung zur stärkeren Integration von Kultur in strategische Fragestellungen ist die Kenntnis über das im Unternehmen vorherrschende kulturelle Muster und dessen Interdependenz zu unternehmensrelevanten Konstrukten wie der Unternehmensstrategie. Aufgrund der kulturbedingten Perzeptionsfilterung sollte diese Kenntnis nicht nur über eine Innensicht, sondern ergänzend auch durch die Perspektive Externer gesucht werden.

Diese Kenntnis und damit auch eventuelle (beschränkte) Einflußmöglichkeiten sind insbesondere von Bedeutung für Unternehmen mit einem sogenannten schlanken Organisationsaufbau. Hier ist die Kontrollspanne der Führungskräfte größer und damit ebenso der indirekte Einfluß der Unternehmenskultur.

Für bestimmte Wirtschafts- oder Funktionsbereiche besitzt die Interaktion von Strategie und Kultur eine herausgehobene Bedeutung. So beispielsweise für Dienstleistungsunternehmen oder für marktnahe Funktionen (Einkauf/Verkauf), die oft einen hohen und intensiven Außenkontakt mit Dritten aufweisen. Angeboten werden dort Leistungen, deren Vergleichbarkeit nur schwer meßbar ist. Gerade in einem solchen Umfeld kann

[1]) Böhm, I. (1992), S.2
[2]) Shrivastava, P. (1985), S.110

eine gelebte, als positiv empfundene Unternehmenskultur ein besonderer Wettbewerbsfaktor sein. Denn zur erbrachten Leistung wird eine erlebbare kulturelle Grundhaltung mit angeboten. Befragte Handels- und Dienstleistungsunternehmen weisen daher den Wertewandel als ein für ihre Unternehmenstätigkeit bedeutenden Kontextfaktor aus.[3]

Besondere Bedeutung kommt der Strategie-Kultur-Beziehung auch aus wettbewerbsmotivierten Gründen zu. Denn Unternehmenskultur und im besonderen die Beziehung von Strategie und Kultur können auch ein Wettbewerbspotential darstellen, das sich einer schnellen Imitation entzieht. Strukturen und Strategien sind offensichtlicher und als „harte" Faktoren auch leichter transformierbar. Die Kultur ist aufgrund historischer und persönlicher Differenzierungen sehr unternehmensindividuell und aufgrund der primären Innenwirkung auch für Wettbewerber schwer zu erfassen. Die Kenntnis über Beziehungen und Interdependenzen von Strategie und Kultur ist nicht schnell zu erreichen, schafft aber dafür auch ein langfristiges Nutzungspotential.[4]

Aus diesen Gründen ist die tiefere Kenntnis über die Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur besonders für Führungskräfte interessant. Diese können bei der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens bewußter mit kulturellen Mustern umgehen und diese in ihrer Wechselwirkung auf die Unternehmensstrategie einschätzen.

Trotz der Bedeutung der Beziehung zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur weist der theoretische Stand der Forschung dazu eine noch unzureichende Position auf.

1.1 Die theoretische Ausgangssituation

Die Beziehung zwischen Strategie und Kultur ist in den Zusammenhang der strategischen Unternehmensführung und -planung eingebunden. Beide Parameter sind langfristige Größen und gelten als wesentliche Determinanten der Unternehmensführung.[5]

Dennoch wurden die Potentiale von Strategie und Kultur erst spät entdeckt.

In den Anfangsjahren der betriebswirtschaftlichen Forschung war die eher technokratische Managementauffassung von Schmalenbach die bestimmende Lehrmeinung, nach der der Kaufmann die Unternehmung mit der Bilanz steuerte.[6] Diese grundlegende theoretische Ausrichtung hat sich auch in der Nachkriegszeit fortgesetzt, da die Unternehmenspraxis verstärkt Anforderungen zur Bewältigung des starken, oft zweistelligen Wachstums an die betriebswirtschaftliche Forschung stellte. Die Unternehmenssteuerung mittels Erfolgs- und Liquiditätsdaten stand dabei im Vordergrund.[7] Günstige

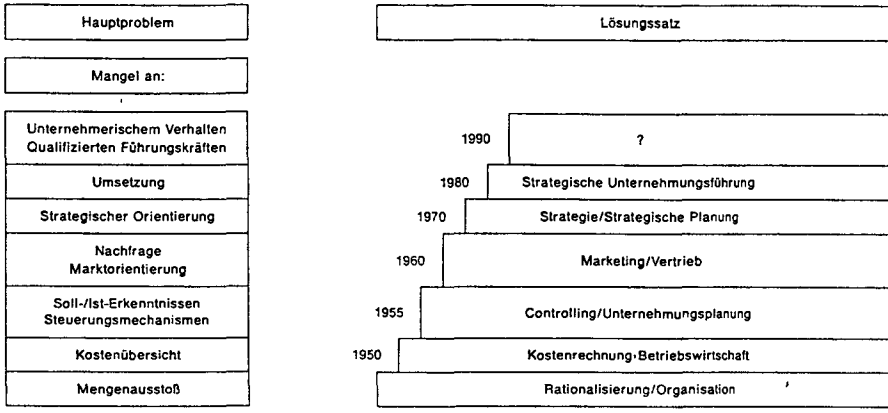
[3]) Vgl. Lang, R. (1996), S.112, Chatman, J.A./Jehn, K.A. (1994), S.524
[4]) Vgl. Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1985), S.19
[5]) Vgl. Voigt, K. (1996), S.1
[6]) Vgl. Gälweiler, A. (1990), S.25
[7]) Vgl. Houlden, B. (1990), S.14

Umfeldbedingungen und der zunächst vorhandene Verkäufermarkt ließen die Betrachtung der direkten Aufgabenumwelt in den Hintergrund treten.

In den sechziger Jahren ist eine allmähliche Abkehr vom Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt festzustellen. Dieser Prozeß führte in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zum Aufbau des Marketings[8] und damit zu einer marktorientierten Unternehmensführungslehre.[9]

Erst mit Beginn der siebziger Jahre gewinnen strategische Fragestellungen und eine zukunftsgerichtete Unternehmensplanung an Bedeutung. Sie lösen eine bisher eher kennzahlenbezogene und damit vergangenheitsorientierte Unternehmensplanung zunehmend ab.[10]

Abb.1: Entwicklungsstufen der strategischen Unternehmungsführung



Quelle: Baumgartner, K., Baumgartner und Partner, Sindelfingen aus Hinterhuber, H.H. (1996a) S.24

Literatur und Forschungsarbeiten zur strategischen Unternehmensplanung und zu Strategien sind seit Anfang der siebziger Jahre zahlenmäßig stark angestiegen. Sie nehmen heute bereits solche Ausmaße an, daß es sehr schwierig geworden ist, noch den Überblick zu behalten.

[8]) So wurde 1969 mit Prof. Meffert in Münster der erste Marketinglehrstuhl einer deutschen Universität besetzt.

[9]) Vgl. Raffée, H. (1985), S.5

[10]) Vgl. Laine, J. (1991), S.7, Schreyögg, G. (1984), S.72

Diese damals zeitgemäße Konzentration auf Planung und Strategien war zwar strukturorientiert und verhaltensbestimmend, konnte sich aber durch die Ignoranz kulturell-soziologischer Elemente nur für ein Jahrzehnt behaupten.[11]

Aus diesem Defizit heraus wurde in den achtziger Jahren die Unternehmenskultur als der Erfolgsfaktor im Bereich der angewandten Managementlehre identifiziert. Auslöser waren einige zum Teil populärwissenschaftliche Arbeiten.[12] Seitdem wurde ebenso umfassend auf dem Gebiet der Unternehmenskultur gearbeitet.[13]

„There is no such a thing as a culture-free concept of management."[14]

Der Gedanke einer kulturellen Managementlehre, die über die technokratischen Ansätze der siebziger Jahre hinausgeht, ist dabei nicht neu.[15]

In den neunziger Jahren hat eine verstärkte Betonung der Unternehmensethik die sinnorientierten und kulturellen Führungskonzepte sogar noch erweitert.[16]

Da die Bedeutung kultureller Einflüsse in der strategischen Planung erst zunehmend erkannt wird, wurden in der Vergangenheit beide Forschungsgebiete bisher zumeist getrennt voneinander bearbeitet.[17] Die Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur wurden in bezug auf gegenseitige Wirkungsweisen, auf Interdependenzen und auf Einflußgrößen bisher kaum untersucht. Viele Autoren verweisen zwar auf die Bedeutung der Schnittstelle von Strategie und Kultur, ohne jedoch die Interaktion dieser Beziehung zu konkretisieren.[18]

Eine Untersuchung, die sich bereits mit den Beziehungen von Unternehmensführung, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur auseinandergesetzt hat, konzentriert sich dabei auf die kybernetische Ebene[19]. Dazu werden Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und organisationales Verhalten auf rein theoretischer Basis zu einem abstrakten Systemmodell verknüpft. Der ausschließliche systemtheoretische Ansatz der Untersuchung birgt jedoch die Gefahr, daß Menschen zu Systemelementen und Aufgaben zu Systemfunktionen reduziert werden. Die Betrachtung von Unternehmenskultur unter Berücksichtigung solcher Ansätze kann zu leicht eine vorrangig normative Perspektive aufweisen, die einer möglichst umfassenden Betrachtung kulturel-

---

[11]) Vgl. Körner, M. (1993), S.31, Osterloh, M. (1991a), S.154, Malik, F. (1990), S.22f.

[12]) Vgl. die anglophilen Autoren Pascale, R.T./Athos, A.G. (1981), Peters, T.J./Waterman, R.H. (1982) im deutschsprachigen Raum dann später Ebers, M. (1985), Kasper, H. (1987), Neuberger, O./Kompa, A. (1987).

[13]) Vgl. Prätorius, G./Triebler, P. (1993), hier findet man einen Literaturüberblick nach Erscheinungsjahr und Erscheinungsweise.

[14]) Schein, E.H. (1985), S.315

[15]) Siehe dazu unter 2.2.1 Geschichte der Unternehmenskulturforschung.

[16]) Vgl. Osterloh, M. (1991a), S.154

[17]) So beispielsweise Rau, K.-H. (1985), der in einer umfangreichen Arbeit Gestaltungsparameter der Unternehmensplanung untersucht, Kultureinflüsse dabei jedoch ausschließt.

[18]) Vgl. Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S.357 und die dort zitierte Literatur.

[19]) Vgl. Hofbauer, W. (1991)

ler Fragestellungen nur in Ansätzen gerecht werden kann. Ferner differenziert Hofbauer nicht zwischen Strategieinhalt und Strategieprozeß. Seine ausschließlich theoretische Arbeit fordert zudem eine verstärkte empirische Forschung zur Beziehung von Strategie und Kultur, die auf konkrete betriebliche Problemstellungen angewandt werden sollte.[20]

Keller konzentriert sich in ihrer Arbeit auf die Rolle der Kultur im Rahmen organisatorischer Entscheidungen[21]. Hierbei verfolgt sie einen praktisch-normativen Ansatz, in dem sie die Rolle und die Aufgaben von Kultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung beschreibt. Dabei konzentriert sich die Autorin nur auf diese eine besondere Fragestellung aus der Fülle anstehender Unternehmensentscheidungen. Kern des Untersuchungsobjektes bildet eine „hypothetische Idealkultur", die an keinem empirischen Beispiel gespiegelt wird.[22]

Eine der wenigen empirischen Arbeiten zur Beziehung von Strategie und Kultur stellt die Dissertation von Seidl dar.[23] Unter dem Titel „Unternehmenskultur - ein Einflußfaktor auf die Ökologieorientierung von Produktinnovationen" wird die Beziehung jedoch nur im Hinblick auf eine ausgewählte strategische Orientierung hin untersucht. Dadurch schließt Seidl die Einflußnahme der Unternehmenskultur auf den Strategieprozeß nicht in die Betrachtung mit ein, obwohl die Art und Weise der Strategiefindung auch den Inhalt zukünftiger Strategien beeinflussen kann. Der empirische Teil verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz und konzentriert sich im Rahmen einer Fallstudie auf eine Division eines Chemiekonzerns. Der induktive Wert dieser Ergebnisse dürfte damit als eher gering einzuschätzen sein. Die dabei untersuchte Unternehmenskultur könnte als Divisionskultur bezeichnet werden.

Die Arbeit Greipels, der sich auch mit den Beziehungen zwischen Strategie und Kultur beschäftigt, konzentriert sich auf das strategische Management „als kulturellen Entwicklungs- und Lernprozeß".[24] Greipel folgt dabei ausschließlich dem interpretativen Kulturansatz (Metaphernansatz) und rückt die Einflußnahme von Kultur auf Strategie und damit das Lernen von kulturellen Mustern in den Vordergrund.

Die genannten Forschungsarbeiten betrachten mögliche Wechselwirkungen von Strategie und Kultur nur unter der besonderen Perspektive ihrer Aufgabenstellung. In Anbetracht dessen, stehen noch große Forschungsgebiete offen, insbesondere die empirische Basis zu den Zusammenhängen von Strategie und Kultur ist noch recht schwach. Nur wenige der Arbeiten haben ihr Interesse auch auf die praxisbezogene Anwendung und vorsichtige Validierung ihrer Aussagen gerichtet. Keine der Arbeiten untersucht

[20]) Vgl. Hofbauer, W. (1991), S.223
[21]) Vgl. Keller, A. (1990)
[22]) Vgl. Keller, A. (1990), S.243
[23]) Vgl. Seidl, I. (1993)
[24]) Greipel, P. (1988), S.7

die Beziehung in einem spezifisch-turbulenten Umfeld, beispielsweise in transformatorischen Umbruchsituationen.

1.2 Problemstellung und Problemabgrenzung

Bisherige Untersuchungen haben immer nur Ausschnitte aus dem Beziehungszusammenhang von Strategie und Kultur betrachtet. Dabei sind bisher weder alle noch offenen Forschungsfragen geklärt, noch ein geschlossenes Gesamtbild dieser Beziehung aufgebaut worden.

Die Arbeiten, die sich bisher mit der Beziehung zwischen Strategie und Kultur auseinandergesetzt haben, weisen u.a. noch folgende Defizite auf:

- eine nicht hinreichende Differenzierung zwischen Strategieinhalten und Strategieprozessen[25],
- keine Berücksichtigung von besonderen Umfeldsituationen[26],
- keine allgemeingültige Aufarbeitung der Beziehung unabhängig von spezifischen strategischen Orientierungen[27],
- teilweise fehlender induktiver Gehalt[28],
- teilweise fehlender empirischer Bezug[29],
- eine westlich-geprägte Kulturauffassung und -interpretation und westliche Untersuchungsobjekte[30].

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag zur weiteren Aufarbeitung der Problematik leisten, indem ein Forschungsfeld besetzt wird, das sich detailliert mit den Beziehungen zwischen Strategie und Kultur, sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene auseinandersetzt. Die Arbeit hat sich dabei zum Ziel gesetzt, bisherige Erkenntnisse zur Beziehung von Strategie und Kultur zu verdichten und durch selbst gewonnene Daten zu ergänzen und obige Defizite bisheriger Untersuchungen zumindest teilweise auszugleichen.

Dazu sind zunächst die wechselseitigen Beziehungen zwischen Strategie und Kultur darzustellen. Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen beiden Größen wird oft nicht hinreichend zwischen Strategieinhalten und Strategieprozessen unterschieden, obwohl beide ganz unterschiedliche Anforderungen und Interdependenzen beinhalten.

„Although strategy has been conceptualized in different ways, one fundamental distinction underlies most conceptualizations - is the focus on the *content* of strategy

---

[25]) Vgl. Hofbauer, W. (1991), Keller, A. (1990)

[26]) Die empirische Arbeit Seidls wurde vor dem Hintergrund einer stabilen, evolutionären Umweltsituation und auf der Basis eines etablierten (schweizer) Unternehmens verfaßt.

[27]) Vgl. Keller, A. (1990), Seidl, I. (1993)

[28]) Vgl. Seidl, I. (1993)

[29]) Vgl. Hofbauer, W. (1991), Greipel, P. (1988)

[30]) Vgl. Greipel, P. (1988), Keller, A. (1990), Hofbauer, W. (1991), Seidl, I.(1993)

(what should be done) or on the *process* of strategy making (how it is to be developed)?"[31]

Die Arbeit löst dieses Entscheidungsproblem auf pragmatische und zugleich ambitionierte Art, indem im folgenden beide Ansätze näher verfolgt und untersucht werden sollen. Die vorliegende Studie widmet sich zum einen den gegenseitigen Emanationen von Strategieinhalten und Unternehmenskultur, andererseits untersucht sie auch den Einfluß von Unternehmenskultur auf konkrete Konstrukte des Strategieprozesses. Dieses Vorgehen ist notwendig, um die Beziehungen zwischen Strategie und Kultur umfassend zu bearbeiten. Denn gerade auch der Einfluß der Unternehmenskultur auf den Aufbau und Ablauf der Strategieplanung spielt unter prozessualen Gesichtspunkten eine wichtige Rolle.

Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur werden in verschiedenen Untersuchungen eine hohe allgemeine Bedeutung für die Unternehmenspraxis zugewiesen. [32] Insbesondere durch neuere Arbeiten[33] wurde die Bedeutung der Untemehmenskultur seit Mitte der achtziger Jahre aufgewertet. Bisherige Arbeiten zur Strategie-Kultur-Beziehung untersuchten den Zusammenhang jedoch vor dem Hintergrund eines stabilen, evolutionären Umfeldes. Dabei ist die Bedeutung der Unternehmenskultur situationsabhängig. In einem bestimmten Umfeld kann diese Bedeutung ansteigen, beispielsweise beim Aufbau strategischer Allianzen[34], der Initiierung von Globalisierungsstrategien[35] oder in gesellschaftlichen Transformationsprozessen. In der vorliegenden Untersuchung erfolgt die Betrachtung der Strategie-Kultur-Beziehung in einer solchen spezifischen Situation. Am Beispiel sich in Transformation befindlicher ostdeutscher Unternehmen sollen strategische und kulturelle Muster gegenübergestellt werden.

Diese Transformation ist für die zu betrachtenden Unternehmen mit tiefgreifenden Unternehmens- und Umfeldänderungen verbunden. Umbruchsituationen können als besonders kultursensible Situationen eingeordnet werden, insbesondere dann, wenn mit einem Systemwandel auch ein Sinnwandel verbunden ist. Dafür sprechen die umfangreichen Forschungen zum Kultur- und Wertewandel in Ostdeutschland.[36] Dieses

---

[31]) Venkatraman, N./Camillus, J.C. (1984), S.514

[32]) Vgl. Krüger, W. (1989), S.16. Die Unternehmensstrategie wurde dabei am häufigsten als Erfolgsfaktor genannt. Die Befragten verwiesen darüber hinaus auch auf die nachrangige Bedeutung von Kultur, Systemen und Ressourcenausstattung in etwa gleicher Größe hin. Dabei kann angenommen werden, daß Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor eine größere Relevanz und Bedeutung zu besitzen scheint, denn als Mißerfolgsfaktor. Siehe auch Blattmann, U. (1991), S.81.

[33]) Vgl. Ebers, M. (1985), Kasper, H. (1987), Neuberger, O./Kompa, A. (1987). Ebers, M. (1991) reflektiert dabei verschiedene Motivlagen zur gestiegenen Beschäftigung mit Unternehmenskultur durch Theoretiker und Praktiker.

[34]) Vgl. Schein, E.H. (1985), S.34

[35]) Vgl. Meffert, H. (1990), S.111f., Holtbrügge, D. (1996)

[36]) Vgl. Lang, R. (1990), Kasek, L. (1990), Alt, R. et al. (1991), Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.) (1991), Heyse, V./Erpenbeck, J. (1992), Lang, R. (1992), Lang, R./Wald, P. (1992), Ladensack, K. (1993), Lang, R. (1994)

Untersuchungsfeld ist damit besonders zur Betrachtung der Strategie-Kultur-Beziehung geeignet, da die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur beschleunigt abläuft und besondere kulturelle Entwicklungsformen[37] wie der Kulturverlust, die Kulturparalyse oder die Kulturimitation betrachtet werden können. In einem solchen revolutionierten Umfeld besitzen Interdependenzen, Wirkungen und Einflußkräfte von entstehenden und sich ändernden Kulturen eine besondere Anschaulichkeit und Relevanz. Im besonderen, wenn diese in Zusammenhang mit Strategieinhalten und vor allem Strategieprozessen stehen, die ebenfalls radikalen Änderungen unterworfen sind und noch nicht durch zu viele Fixgrößen und Routinen begrenzt werden.

Die Strategie-Kultur-Beziehung wird in einen allgemeinen Bezugsrahmen gestellt, ohne sich in ihrer Ausrichtung auf eine spezifische inhaltliche Position von Strategien zu beschränken. Bevor eine deduktivierte inhaltsspezifische Betrachtung von Strategien erfolgt, sollten zunächst allgemeingültige Aussagen zum zu untersuchenden Beziehungsgeflecht gemacht werden.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Anwendung der im theoretischen Teil gewonnenen Erkenntnisse auf sieben Fallstudien. Dort werden die Beziehungen von Strategie und Kultur in jeweils situative Zusammenhänge gebracht. Dazu wird auf Strategie- und Kultursystematisierungen zurückgegriffen werden, die sich für eine Umsetzung in die operationalisierte Forschung anbieten. Mit Hilfe einer qualitativen Methodik werden am Beispiel sächsischer Maschinenbaubetriebe konkrete Ausprägungen der Untersuchungsparameter aufgezeigt und im Hinblick auf deren Interdependenz und Interaktion zueinander interpretiert.

Die Konzentration auf diese Betriebe ergibt sich aus mehreren Gründen.

Die bisher aufgeführten Untersuchungen zur Strategie-Kultur-Beziehung erfolgten aus einer westlichen Perspektive heraus und konzentrierten sich auf westliche Untersuchungsobjekte. Um die Betrachtung vor dem Hintergrund erfolgter und noch nicht abgeschlossener Transformationen durchzuführen, erfordert die Empirie jedoch Unternehmen, die diesen Veränderungen in besonders starker Weise ausgesetzt sind. Dies ist bei ostdeutschen, nicht hingegen bei westdeutschen Betrieben der Fall. Im Gegensatz zu ostdeutschen Versorgungsunternehmen oder Organisationen der öffentlichen Hand haben sich die Umfeldbedingungen gerade für ostdeutsche Industriebetriebe tiefgreifend verändert. Tradierte Reglementierungen, Förderungen und Märkte sind weggebrochen, Unternehmen wurden zerschlagen, reprivatisiert oder über die Treuhandanstalt saniert. Insbesondere ostdeutsche Maschinenbauunternehmen sind nach der Ausgliederung aus Kombinaten durch eine vorrangig mittelständische Industriestruktur, wie im westdeutschen Maschinenbau, geprägt.[38] Hier bestehen kleinere Unternehmenseinheiten, die zur abgegrenzten Untersuchung von Unternehmenskultur besser geeignet sind als Konzernstrukturen. Lang weist in einer Untersuchung die er-

[37]) Vgl. Lang, R. (1994a)
[38]) Vgl. VDMA (1994a)

höhte Bedeutung von sich transformierenden Werten und damit zusammenhängenden Kulturen gerade für Klein- und Mittelbetriebe nach.[39] Zudem befindet sich der deutsche Maschinenbau zur Untersuchungszeit in einer Konsolidierungsphase mit nur geringem Wachstum. Diese konjunkturelle Lage verschärft für viele Betriebe das schnelle Anpassungserfordernis an das veränderte Umfeld. Die Konzentration auf den sächsischen Maschinenbau erfolgte vor dem Hintergrund einer hinreichenden Wettbewerbsdichte und einem traditionellen, regional abgeschlossenen Standort. Der Sitz der betreuenden Hochschule gewährte zudem einen leichteren Zugang zu den Fallunternehmen.

Keine der bisher über ostdeutsche Maschinenbauunternehmen erfolgten Fallstudienuntersuchungen[40] widmet sich dem betrachteten Erkenntnisobjekt.

Bei einer empirischen Untersuchung am Beispiel ostdeutscher Betriebe drängt sich die Durchführung eines innerdeutschen Vergleiches auf. Zumal kulturelle Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Unternehmen bereits vor der Wende eines der Haupthindernisse bei deutsch-deutschen Unternehmenskooperationen waren.[41] Speziell im deutsch-deutschen Akkulturationsprozeß bestand die Gefahr, daß die vorhandenen Unterschiede ignoriert werden. Sie könnten unterschätzt werden, weil eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Traditionen und das kulturelle Erbe eine Indifferenz vorspiegeln, die so nicht gegeben ist.[42] Zusätzlich führte eine politische Betonung der Gemeinsamkeiten und der Zugehörigkeit zur Negation eventuell bestehender Unterschiede.[43]

Dadurch ignorieren einige, insbesondere westlich-geprägte Analyseansätze die historischen Wurzeln ostdeutscher Sozialisation oder reduzieren sie auf wenige Stereotypen.[44]

Um sich auf die Beziehung zwischen Strategie und Kultur konzentrieren zu können, sollen weitere Einflußfaktoren soweit möglich unberücksichtigt bleiben. Um das zu erreichen, wurden die Fallstudien unter dem Aspekt möglichst in sich homogener und für alle Fallbetriebe gleicher Rahmenbedingungen ausgewählt. Dazu gehört neben einer vergleichbaren Unternehmensgröße, die gleiche Branche und Region und eine Erhebung zum gleichen Zeitpunkt. Die Arbeit erhebt nicht den Anspruch eines innerdeutschen Vergleiches. Denn dabei müßte sich die Betrachtung ja gerade auf die Unterschiedlichkeit von Sozialisation und aktuellen Rahmenfaktoren konzentrieren. Die Grundgesamtheit weist daher auch keine paritätische Ost-West Struktur auf. Zur Identifikation von transformatorischen Spezifika, zur Vermeidung von vorschnellen Begründungen und Interpretationen und zur vorsichtigen Differenzierung in bezug auf Branche und Region wurde ein westdeutscher Referenzbetrieb aus der untersuchten Branche und ein branchenfremder Westbetrieb ebenso als Fallstudie aufbereitet.

---

[39]) Vgl. Lang, R. (1996), S.112
[40]) Vgl. Preusche, E. (1994)
[41]) Vgl. Pues, C. (1991), S.32, Gaulhofer, M./Staehle, W.H. (1991)
[42]) Vgl. Mader, N./Staehle, W.H. (1991), S.144
[43]) Vgl. Pietrzynski, G. (1991), S.60
[44]) Vgl. Lang, R./Steger, T. (1996), S.73, Lang, R./Wald, P. (1992), S.20

Da die angewandte Forschung zur Beziehung von Strategie und Kultur noch nicht weit fortgeschritten ist,[45] sollen durch diese Arbeit zunächst Forschungsfelder abgesteckt und Trends aufgezeigt werden. Diese dokumentieren sich in der Ableitung von Hypothesen, die durch weitere Untersuchungen zu verifizieren sind.

Um die Problemstellung zu verdeutlichen und zu präzisieren, soll der Untersuchungsgegenstand im Hinblick auf Umfang und Zielsetzung der Arbeit eingegrenzt werden.

Im strategischen Bereich wird im folgenden auf die höchste Abstraktionsebene von Strategien, die Ebene der Unternehmensstrategie, abgestellt werden.

Es macht wenig Sinn, ausführlich auf Bereichs- oder Funktionalstrategien einzugehen, ohne zunächst die, diesen Strategien zugrundeliegende, Unternehmensstrategie zu betrachten. Strategien können dabei sowohl als bewußt beabsichtigte und durchgesetzte Langfristpläne interpretiert werden; können jedoch im Rahmen von Fallstudien auch als emergente, unbeabsichtigte, aber dennoch existente Strategiemuster auftreten.[46] Der Ansatz zur Betrachtung von Strategien soll bewußt weit gewählt werden, um nicht durch theoretische Eingrenzungen das Untersuchungsfeld zu sehr zu beschneiden.

Für den Bereich der Unternehmenskultur ist eine Abgrenzung schwieriger.

Subkulturen sind per se Bestandteil der Unternehmenskultur und können nicht einfach separiert werden.[47] Sie dienen nicht als explizites Untersuchungsfeld, werden allerdings in ihrem Einfluß auf die Unternehmenskultur mit in die Betrachtung einfließen. Der Untersuchung liegt ein integrativer Kulturansatz zugrunde.[48] Dieser berücksichtigt sowohl instrumentale Perspektiven zur Kultur („hat-Ansatz") als auch phänomenologische Aspekte („ist-Ansatz"). Dadurch wird Kultur einerseits als in Grenzen gestaltbare und damit auch beeinflußbare Managementgröße gesehen, andererseits existieren aber auch Bestandteile, die als gegeben und immanent gelten können. Der integrative Ansatz bietet somit ein breiteres Interpretationsrepertoire und kann zu einer ganzheitlicheren Betrachtung beitragen. Er kann als Pendant zum breiten Strategieansatz gelten.

Es gilt: „Wer eine Kultur studiert, kann sich nicht mit der Beschreibung und Katalogisierung der Artefakte zufriedengeben, sondern muß das zugrundeliegende Wertgefüge sondieren."[49]

Aus diesem Grund erstreckt sich die Betrachtung der Kultur auch auf kulturelle Ausprägungen auf der zugrundeliegenden Werte- und Normenebene.[50] Grundannahmen

---

[45]) Vgl. Kievelitz, U./Reineke, R.-D. (1991), S.303 weisen daraufhin, daß bereits empirische Arbeiten innerhalb der Unternehmenskulturforschung sehr selten sind.

[46]) Vgl. Mintzberg, H. (1995), S.32

[47]) Zu Subkulturen siehe Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.138, Heinen, E. (1987), S.27

[48]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.162, Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), Rühli, E./Keller, A. (1989); zur detaillierteren Vorstellung des Ansatzes siehe 2.2.4.3: Der integrative Ansatz.

[49]) Hax, A.C./Majluf, N.S. (1991), S.120

[50]) Die betrachteten Kulturelemente werden nach Osgood, C. (1951) auch als Konzeptas oder mentale Kultur bezeichnet.

müssen bei dieser Untersuchung allerdings unberücksichtigt bleiben. Sie sind in geringerem Maße direkt handlungs- und damit strategierelevant und erfordern zu ihrer Bestimmung eine Methode, die eine intensivere und langfristigere Betrachtung ermöglicht. Da sie zumeist eine vorbewußte Größe darstellen, die bei einer Befragung zunächst reflektiert und damit zugleich aber auch verändert wird, sind Grundannahmen mit dem herkömmlichen Instrumentarium nicht zu erfassen. Diese Problematik trifft jedoch auf alle Kulturuntersuchungen zu und läßt sich mit den momentan verfügbaren Untersuchungsmethoden nur begrenzt lösen.[51] Grundannahmen werden damit nur insoweit berücksichtigt, als sie durch Rückschlüsse aus dem vorgefundenen Wertegerüst interpretativ konstruiert werden können.

Die Arbeit betrachtet den Einfluß der Unternehmenskultur auf den Inhalt und die Prozesse der Strategieplanung.

Demzufolge basiert sie auf der expliziten Annahme, daß die konkrete Gestaltung der strategischen Planung in hohem Maße durch Kultur bestimmt wird und andere Einflußfaktoren in der Bedeutung für die Fragestellung zurückgestellt werden. Neben den betrachteten Einflüssen von Kultur auf Strategieprozeß und Strategieinhalt ist beispielsweise auch eine kulturelle Prägung von Inhalten über eine kulturelle Prägung der Strategieprozesse denkbar. „By influencing strategic decision processes, organizational culture also indirectly influence the content of strategy."[52] Die Existenz dieser mittelbaren Beziehung wird anerkannt, gleichwohl aber in dieser Abhandlung nicht untersucht. In Anbetracht der Komplexität und der Zuordnung der zu erfassenden Beziehungen werden mittelbare Zusammenhänge nicht betrachtet. Andere Einflußfaktoren werden dementsprechend nur aufgezeigt und in ihrer Wirkung nicht weiter verfolgt. Diese Beschränkung ist notwendig, da sich die betriebswirtschaftliche Forschung mit komplexen sozialen Systemen beschäftigt. Diese sind eben nicht, wie in den Naturwissenschaften, unter Laborbedingungen simulierbar und bei variierten Rahmenbedingungen zu testen. Eine monokausale Ursache-Wirkungsbeziehung kann in der sozialwissenschaftlichen Forschung nur sehr selten als gültig angesehen werden.

1.3 Problembearbeitung

Die Arbeit verfolgt zwei Erkenntnisziele, das Verstehen und das Erklären, die im folgenden konkretisiert werden sollen.

Ziel des Verstehens ist das Aufzeigen der Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur und der damit verbundenen Problemstellungen in einer umfassenderen Form. Darin sollen zur Ausgestaltung dieser Beziehung interne und externe Einflußkräfte, soweit möglich, berücksichtigt werden. Anhand der umrissenen Fallstudien wird das zu untersuchende Beziehungsgeflecht exemplarisch aufgearbeitet.

---

[51]) Vgl. Drumm, H.-J. (1991), S.165, Osterloh, M. (1991b), S.174

[52]) Shrivastava, P. (1985), S.106

Erklärungsziele der Arbeit liegen zum einen in einer umfassenden theoretischen Aufarbeitung dieser Beziehung, die in der vorliegenden Vollständigkeit noch nicht zu finden ist. Bisher wurden Strategie und Kultur zumeist getrennt voneinander betrachtet oder die Beziehung zwischen den Parametern nur unter einer jeweils spezifischen Perspektive untersucht. In Anwendung der Fallstudien sollen Erklärungsmuster zur situativen Beziehung von Strategie und Kultur ausgearbeitet und in Form von formulierten Hypothesen verdichtet werden.

Die Arbeit wird zur Problembearbeitung in vier große Bereiche untergliedert.

In einem ersten Teil wird zunächst auf das Thema vorbereitet und dessen theoretische und praktische Position dargestellt. Eingeschlossen sind dabei die Problemdefinition und deren Abgrenzung.

Der zweite Teil bereitet die theoretischen Grundlagen der beiden Beziehungspole ausführlich auf. In diesem Teil werden Strategie und Kultur nicht nur begrifflich bestimmt, sondern es wird durch die Darstellung verschiedener Systematisierungen von Strategie und Kultur der spätere methodische Einsatz vorbereitet.

Der dritte Teil widmet sich der Darstellung der Beziehungen zwischen Strategie und Kultur und der Auswahl eines geeigneten Bezugsrahmens. Der Bezugsrahmen dient der Abgrenzung und Einordnung der Problematik, bevor sich daran die Untersuchung der eigentlichen Beziehung anschließt. Gegenseitige Beziehungen und Einflußnahmen zwischen beiden Größen werden aufgearbeitet.

Dabei wird zunächst auf die Enkulturation von Strategieinhalten und die gegenseitige Beziehungsrichtung eingegangen, bevor sich die Arbeit der Beziehung von Kultur und Strategieprozeß widmet.

Abb.2: Inhaltlicher Aufbau der Arbeit

<table>
<tr><td colspan="4">A. Einführung</td></tr>
<tr><td colspan="4">B. Theoretische Basis</td></tr>
<tr><td colspan="2">I. Unternehmensstrategie</td><td colspan="2">II. Unternehmenskultur</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Strategieinhalt</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Strategieprozeß</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">C. Beziehung Strategie-Kultur</td></tr>
<tr><td colspan="4">I. Bezugsrahmen</td></tr>
<tr><td colspan="2">II. Strategieinhalt und Kultur</td><td colspan="2">III. Strategieprozeß und Kultur</td></tr>
<tr><td>Strategie-->Kultur</td><td>Kultur-->Strategie</td><td>Prozeß-->Kultur</td><td>Kultur-->Prozeß</td></tr>
<tr><td colspan="4">D. Empirische Untersuchung der Schnittstelle</td></tr>
<tr><td colspan="4">I. Rahmenbedingungen der Fallbetriebe</td></tr>
<tr><td colspan="4">II. Fallstudiendokumentation</td></tr>
<tr><td colspan="4">III. Untersuchungsergebnisse</td></tr>
</table>

Quelle: eigene Abbildung

Der vierte Abschnitt beschäftigt sich mit der Umsetzung der Problematik in eine empirische Forschung. Dabei werden die Untersuchungsobjekte und ihre relevante Umwelt vorgestellt und schließlich die Fallstudien im einzelnen dokumentiert. Es werden vorgefundene Kultur- und Strategiemuster in Beziehung gesetzt und gegenseitige Einflußnahmen im Wege von Interpretationen erarbeitet.

Der abschließende Teil dient der Aufstellung eines Hypothesenfeldes und der Diskussion der Hypothesen vor dem Hintergrund der erfolgten Interpretationen.

Methodisch ist die Arbeit zweigeteilt. Zunächst wird mit Hilfe eines Literaturstudiums der aktuelle Stand der Forschung aufgearbeitet.

Dem schließt sich die Umsetzung des Forschungsproblems in ein entsprechendes Untersuchungsdesign an.

Als Forschungsmethodik wird ein interpretativ-hermeneutischer Ansatz gewählt, der sich der ideographischen Methode bedient.[53] Das bedeutet, daß mit Hilfe von Interviews, Dokumentenanalysen und Beobachtungen qualitative Interpretationsmuster zum Zusammenhang von Strategie und Kultur aufgebaut werden sollen. Aus der Summe der so analysierten Fallstudien werden Tendenzaussagen getroffen und Hypothesen zum Untersuchungsgegenstand aufgestellt.

Zur Vereinheitlichung der Erfassung der Untersuchungsfelder und zur Ableitung von fallstudienübergreifenden Aussagen wird dazu ein, für alle Fallstudien einheitlicher Interviewleitfaden genutzt. Zur Unterstützung der qualitativen Aussagen und um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wird zugleich eine in Ansätzen quantitative Auswertung vorgenommen.

Für ein Phänomen, wie das der Unternehmenskultur, scheinen deduktiv-nomologische Forschungsmethoden ungeeignet. So ist bereits die „Messung" von Unternehmenskultur ein sehr umstrittenes Unterfangen.[54] Die daraus resultierenden übergeordneten Hypothesen, deren Validierung und der Aufbau von Regelmäßigkeiten und Gesetzen entsprechen nicht dem Wesen der Kultur und konzentrieren die Erfassung von Kultur nur auf beobachtbare und abfragbare Ausprägungen. Interpretationsbedürftige Kulturindikatoren werden dabei nicht erfaßt.

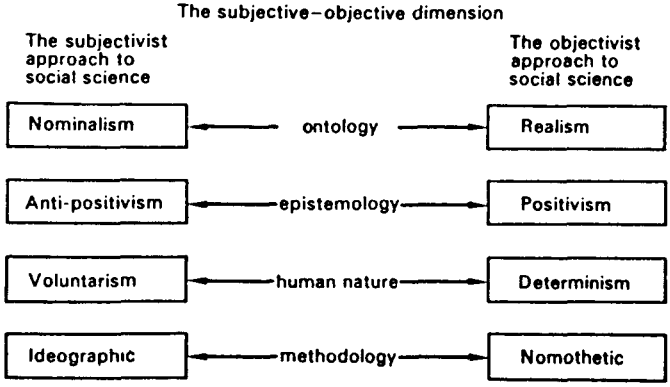
Die mit dieser Untersuchung verfolgte qualitativ-explorative Forschungsrichtung steht dazu im Gegensatz. Sie bewegt sich im sogenannten „subjektiven Bereich der Wissenschaft".[55]

„Wissenschaftler mit dieser Auffassung gehen davon aus, daß das *Handeln von Individuen durch „subjektiven Sinn" geprägt ist, gesteuert von Absichten, Werten, Ideen und Wahrnehmungen*, die sich im Zeitablauf aufgrund von neuen Einsichten ändern

[53]) Vgl. Burell, G./Morgan, G. (1979), S.6
[54]) Vgl. Drumm, H.J. (1991), Osterloh, M. (1991b), S.174
[55]) Vgl. Kieser, A. (1995), S. 15ff., Burell, G./Morgan, G. (1979) S.2f., Schneider, H.K. (1975), S.7

können und für die deshalb *keine gesetzesartigen Zusammenhänge* angenommen werden können."[56]

Abb.3: Sozialwissenschaftliche Ansätze zur Theorieentwicklung



Quelle: Burell, G./Morgan, G. (1979), S.3

Die Generierung von Hypothesen ist ein psychologischer Vorgang, der nicht durch vorgeschriebene objektive Methoden vorgezeichnet ist. Er fordert vielmehr die Kreativität und Erfahrung des Forschenden. Dennoch wird im folgenden versucht die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Methode und des Ergebnisses durch eine klare Methodenwahl und entsprechende empirische Basis zu gewährleisten. Nach Abschluß der qualitativen Datenerhebung werden die Fallstudien ausgewertet, interpretiert und ein Hypothesenfeld aufgebaut.

[56]) Kieser, A. (1995), S. 15 (das kursiv gesetzte entspricht der Darstellung in der Originalquelle)

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Die Unternehmensstrategie

Wie bereits erläutert, sollen strategische Konstrukte in zwei Dimensionen betrachtet werden: in statischer und dynamischer Hinsicht. Der statische Begriff konzentriert sich auf die Materialisierung von Strategien (Strategieinhalte), während der dynamische Ansatz vielmehr den Weg zur Entwicklung strategischer Konzepte aufzeigt (Strategieprozesse). Ein solcher Definitionsansatz kann die kulturelle Beziehung zur Strategie weiter auffächern als bisherige Betrachtungen. Inhalte und Verfahren sind zu unterschiedliche Parameter, als daß das mit diesem zusammenhängenden Beziehungsgeflecht undifferenziert betrachtet werden könnte.

2.1.1 Historische Entwicklung des Strategiebegriffs

Bei einer ethymonologischen Ableitung des Begriffs der Strategie stößt man auf das altgriechische Wort stratego, was soviel bedeutet wie „ich führe die Armee". Es setzt sich aus den beiden Komponenten stratos (Schar, Heer) und agein (führen) zusammen.[57] Als strategos wird der Heerführer und als strategem die Kriegslist bezeichnet.[58]

Damit ist der Begriff der Strategie zunächst antikem militärischen Ursprungs[59] und bezieht sich auf die verschiedenen Gefechte innerhalb eines Krieges und die damit verbundene Logistik, während die direkten Operationen auf dem Schlachtfeld als Taktik bezeichnet werden.[60]

Mit der Renaissance militärstrategischer Überlegungen im Zuge der preußischen Heeresreform veränderte sich zunehmend auch der inhaltliche Charakter der Strategie. Durch v.Scharnhorst, v.Moltke und nicht zuletzt das unvollendete Werk v.Clausewitz[61] wurde der zunächst noch instrumentell-technische Charakter der Strategie im Rahmen der Kriegführung zunehmend zu einem politischen.

V. Moltkes Strategiedefinition als „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen"[62] ist schon eher auf militärferne Bereiche zu übertragen. Der Strategiebegriff hat sich als statischer entwickelt. In der geschichtlichen Betrachtung der Begriffsherkunft und außerhalb der Betriebswirtschaftslehre sind vorrangig statische Definitionsvarianten zu finden. Erst im Rahmen

---

[57]) Anders hingegen Gälweiler, A. (1990), S.65, der Strategie von Strataegeo ableitet, welches er aus stratos=etwas übergreifendes, übergeordnetes und igo=tun/handeln zusammensetzt.

[58]) Vgl. Wahrig, G. (Hrsg.) (1980), Sp.3597

[59]) Als zwei Lehrer der Strategik werden Sun Tze, der das wohl erste Werk der militärischen Strategielehre um 500 v.Chr. geschrieben hat und Dionysodoros genannt (Vgl. Jähns, M. (1889), S.17f.), als weitere Strategen gelten der Sokrates Schüler Xenophon, Aineias, Vegetius u.a.

[60]) Vgl. v.Blume, W. (1882), S.33

[61]) Vgl. v.Clausewitz, C. (1980)

[62]) v.Moltke, H. (1891-1912), S.292

der Betriebswirtschaftslehre wurde der statische Begriff um eine dynamische Definition erweitert.

2.1.2 Der Strategiebegriff in der Betriebswirtschaft

Im Bereich der Sozialwissenschaften, zu denen auch die Betriebswirtschaftslehre zählt, findet sich die **statische Strategiedefinition** erstmals in der mathematischen Spieltheorie von v.Neumann/Morgenstern wieder.[63] Die Spieltheorie bearbeitet Problemstellungen, bei denen die eigene Entscheidung (Strategie) von den Aktionen und Reaktionen anderer Spiel(Markt-)Teilnehmer abhängt. Nach v.Neumann/Morgenstern ist eine Strategie ein „vollständiger Plan, der in allen nur möglichen Situationen die richtige Wahl zu treffen ermöglicht."[64]

Für betriebswirtschaftliche Zwecke ist die Definition der Spieltheorie aber zu operativ und wird der Komplexität praktischer Problemstellungen nicht gerecht. Es empfiehlt sich deshalb eine Ableitung des Begriffs für die Zwecke der betriebswirtschaftlichen Planungstheorie.

Kreikebaum beschreibt Strategie im betriebswirtschaftlichen Kontext als zielgerechte Begegnung von Umweltveränderungen, unter Nutzung der Stärken eines Unternehmens.[65] Jauch/Glueck unterstreichen dabei den Charakter des „...unified, comprehensive and integrated plan...."[66]

Die drei Attribute, die Jauch/Glueck der Strategie zuweisen, betonen dabei den übergeordneten und integrativen Charakter dieses Plans. „Unified" steht dabei für die Integration aller Unternehmensteile, „comprehensive" entspricht der Berücksichtigung aller entscheidungsrelevanten Einflußfaktoren. Mit „integrated" umschreiben Jauch/ Glueck die Kompatibilität und Komplementarität sämtlicher Strategiebestandteile.

Bei Hofer/Schendel ist Strategie hingegen als „das grundlegende Muster der gegenwärtigen und geplanten Ressourcenentfaltung und der Interaktion mit der Umwelt, welches zeigt, wie die Organisation ihre Ziele erreichen will", bezeichnet.[67]

Hinterhuber umschreibt Strategie als „...die praktische Anwendung der einem Unternehmer und den obersten Führungskräften zur Erreichung oder Verteidigung einer führenden Wettbewerbsposition zur Verfügung stehenden Mittel. Sie ist die Lehre von der Verwendung der Ressourcen der Unternehmung für Offensiv-, Defensiv- oder Desinvestitionszwecke."[68]

---

[63]) Vgl. v.Neumann, J./Morgenstern, O. (1961)
[64]) v.Neumann, J./Morgenstern, O. (1961), S.79
[65]) Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S.19
[66]) Jauch, L.R./Glueck, W.F. (1988), S.11, ebenso Glueck, W.F. (1976), S.3
[67]) Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S.25
[68]) Hinterhuber, H.H. (1990), S.53

Tab.1: Klassifikation von statischen Strategiedefinitionen

	stat. Strategiedefinition mit Zielen	stat. Strategiedefinition ohne Ziele
deskriptiv	ANDREWS (1971)[69]: „Strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major plans." HAMMER (1992): „... eine Philosophie und Denkmethodik", die „vor allem Entscheidungen über Ziele, Maßnahmen und Mittel zur Erreichung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen" trifft. WHIPP (1996)[70]: „Strategy is a mechanism of power."	V.MOLTKE (1891-1912)[71]: „...die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen." HOFER/SCHENDEL (1978)[72]: „...grundlegendes Muster der gegenwärtigen und geplanten Ressourcenentfaltung und der Interaktion mit der Umwelt, welches zeigt, wie die Organisation ihre Ziele erreichen will." MINTZBERG/WATERS (1994)[73]: „...pattern in a stream of decicions..." ULRICH/FLURI (1995)[74]: „Handlungsalternativen zur Erreichung der in der Unternehmungspolitik festgelegten obersten Unternehmensziele, welche die Gesamtunternehmung wesentlich beeinflussen und die ihrer Natur nach meist langfristig angelegt sind." HINTERHUBER (1996a)[75]: „...Problemlösungspfad in komplexen Situationen."
präskriptiv	CHANDLER (1962):[76] „... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals." BOSEMANN/PHATAK ET AL.(1989): „Strategy is to determ the future direction of an organization and implementing decisions aimed at achieving the organization`s long and short term objectives".	SCHOLZ (1987): „...grundsätzliche Vorgehensweise zur Erreichung der unternehmenspolitischen Ziele" JAUCH/GLUECK (1988)[77]: „ an unified, comprehensive and integrated plan ..." that „...is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization." HANSMANN (1990): „Strategie ist die Gesamtheit aller Maßnahmen der Unternehmung, die einen wesentlichen Einfluß auf den Ausgang des Wettbewerbs .... haben." KREIKEBAUM (1997): „Zielgerechte Begegnung von Umweltänderungen, unter Nutzung der Stärken eines Unternehmens"

Quelle: eigene Zusammenstellung

[69]) Andrews (1971) und weitere Autoren ohne direkte Quelle, die nicht bereits im vorausgegangenen Text zitiert wurden, sind Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S.168 entnommen.
[70]) Whipp, R. (1996), S.263
[71]) v.Moltke, H. (1891-1912), S.292
[72]) Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S.25
[73]) Mintzberg, H./Waters, J.A. (1994), S.188, zugleich auch Mintzberg H. (1978), S.934
[74]) Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S.114
[75]) Hinterhuber, H.H. (1996a), S.15
[76]) Chandler, A.D. (1962), S.13
[77]) Jauch, L.R./Glueck, W.F. (1988), S.11

Kreikebaum und Hofer/Schendel schließen dabei die Zielbildung aus; andere Autoren[78] hingegen integrieren die Ziele in die eigentliche Strategie. Bei diesen Autoren entfällt die Differenzierung zwischen Strategieinhalt und Strategieprozeß, da sie in den statischen Begriff bereits eine Reihe dynamischer Elemente integrieren.

Daran wird deutlich, daß sich vor allem zwei in etwa gleich stark vertretene Auffassungen etabliert haben. Die einen sehen den statischen Strategiebegriff eher eng definiert. Das heißt, daß Ziele begrifflich ausdrücklich nicht den Komponenten der Strategie zuzuordnen sind. Eine andere Meinung stimmt einer eher breiten Strategiedefinition zu, die auch Ziele im statischen Begriff berücksichtigt.

Ziele und Strategien lassen sich zwar rein definitorisch voneinander trennen, in der empirischen Umsetzung sind die Wechselwirkungen zwischen beiden Elementen allerdings so stark, daß eine Trennung nicht immer möglich ist. Da eine Trennung beider Begriffsdefinitionen für die Zielsetzung der Arbeit keine weiteren Erkenntnisse mit sich bringt, soll im folgenden darauf verzichtet werden. Der umfassendere Strategiebegriff stellt die Basis der weiteren Untersuchung dar.

Dem statischen Strategiebegriff soll in dieser Arbeit noch ein prozessualer Begriff gegenübergestellt werden, denn schließlich handelt es sich bei dieser Abhandlung auch um die Betrachtung des Weges zu einer Strategie.

Vorläufer **dynamischer Strategiebegriffe** gehen auf Planungsdoktrinen von Mannheim[79] und Popper[80] zurück. Als Ansätze zur gesellschaftlichen Planung gedacht, wurden sie später auf die Unternehmensplanung übertragen. Etwa zeitgleich mit dem Aufkommen der Managementlehre in den USA wurden auch prozessuale Strategiebegriffe in der Betriebswirtschaft geprägt. Ein vergleichender Überblick über Benennung und Interpretation verschiedener Autoren zu Strategiekonzept und Strategieprozeß findet sich bei Hofer/Schendel.[81] Diese Übersicht spiegelt vor allem auch die Anfänge der Strategiediskussion in den USA wieder, bevor auch in Deutschland verstärkt Beiträge zur Managementlehre hervorgebracht wurden.[82]

Nach Hinterhuber können Strategieprozesse als „die Explizitierung des Entscheidungsprozesses, in dem die Ausgangsposition, die strategische Zielposition und die Mittel und Wege, um letztere innerhalb bestimmter Zeiten und Kosten zu erreichen, von allen betroffenen Entscheidungsträgern gemeinsam bestimmt und somit von der

[78]) Vgl. Chandler, A.D. (1962), S.13, ebenso Vancil, R.F./Lorange, P. (1975), S.82, Rumelt, R.P. (1979), S.197
[79]) Vgl. Mannheim, K. (1958)
[80]) Vgl. Popper, K.R. (1969)
[81]) Vgl. Hofer, C.W./Schendel, D.(1978), S.18f.
[82]) Vgl. Staehle, W.H. (1994), S.70

Organisation geteilt werden", bezeichnet werden.[83] Dabei spricht er auch von einem „Sozialisationsprozeß der Entscheidungen".[84]

Für Kreikebaum beinhalten Strategieprozesse „das arbeitsteilige Zusammenwirken der verschiedenen Planungsträger mit dem Zweck, Analysen der internen und externen Umweltbedingungen vorzunehmen sowie unternehmerische Absichten, Strategien, strategische Maßnahmen und Ziele zu formulieren. Ergebnis des strategischen Planungsprozesses ist der strategische Plan."[85]

Verschiedene Autoren haben dazu alternative Auffassungen entwickelt, die entweder die Zielbildung in den Strategieprozeß integrieren[86] oder ihn ausschließen.[87] Andere Konzepte besitzen divergierende Meinungen zur Berücksichtigung der Entscheidungsphase innerhalb des Strategieprozesses.[88]

Ähnlich dem materiellen Strategiebegriff können auch bei Strategieprozessen verschiedene Auffassungen zur grundsätzlichen Gestaltung des Prozesses unterschieden werden. Während vor allem frühere Arbeiten zumeist einen rational-synoptischen Ablauf von Strategieprozessen unterstellten, wurden seit Mitte der siebziger Jahre durch Beobachtungen des realen Planungsverhaltens in Organisationen verstärkt auch andere, d.h. inkrementale[89], politische[90] oder anarchische[91] Ansätze für Strategieprozesse entwickelt.[92] Ausgewählte Ansätze werden später detaillierter vorgestellt und auf ihre Eignung als Untersuchungsgrundlage geprüft.

2.1.3 Der Strategiebegriff in der sozialistischen Leitungswissenschaft

Daß sich die Untersuchung im empirischen Teil auf ostdeutsche Unternehmen konzentriert, muß sich auch in der theoretischen Basis wiederfinden. Die folgenden Ausführungen wecken damit das Verständnis für die bisherige Wirtschaftsplanung in den neuen Ländern und damit auch für die Sozialisation und den Bildungshintergrund ostdeutscher Führungskräfte in bezug auf strategische Pläne.

In stärker plangesteuerten Wirtschaftsordnungen ist eine Verlagerung einer bisher als Institutionalbegriff bekannten **statischen Strategie** auf eine nationale und volkswirtschaftliche Ebene festzustellen. Auf der Makroebene wird in diesem Zusammenhang

[83]) Hinterhuber, H.H. (1996a), S. 105
[84]) Hinterhuber, H.H. (1996a), S. 105
[85]) Kreikebaum, H. (1997), S.202
[86]) So beispielsweise Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), Schreyögg, G. (1984).
[87]) Als Vertreter dieser Auffassung können Hax, A.C./Majluf, N.S. (1995) und Kreitner, R. (1995) bezeichnet werden.
[88]) Siehe die Diskussion bei Kreikebaum, H. (1997), S.202.
[89]) Vgl. Staudt, E. (1979); Quinn, J.B. (1980)
[90]) Vgl. Cyert, R.M./March J.G. (1992), Pfeffer, J. (1992)
[91]) Vgl. March J.G./Olsen, J.P. (1979)
[92]) Vgl. Whipp, R. (1996), S.261

die grundsätzliche Ausrichtung des volkswirtschaftlichen Plans bestimmt.[93] Diese Strategie legte damit den Einsatz und die Ressourcenverteilung der Produktivkräfte für die neue Planperiode fest. Dabei wurde auf dieser Ebene zwischen langfristigen Plänen, Fünfjahresplänen und Jahresplänen unterschieden. Ein expliziter materieller Strategiebegriff war in der sozialistischen Leitungswissenschaft auf Betriebsebene jedoch auch zu finden.[94] „Wenn es die betrieblichen Bedingungen erforderlich machen, über einen Zeitraum von fünf Jahren hinaus Vorstellungen über den Gesamtprozeß oder einzelne Elemente zu erarbeiten, können die betreffenden Betriebe eigenverantwortlich langfristige Konzeptionen ausarbeiten. Solche Konzeptionen sind ein Instrument, mit dem langfristige Prozesse der betrieblichen Entwicklung rechtzeitig erfaßt und durchdrungen werden."[95] Diese Konzeptionen hatten einen ebenso instrumentellen Charakter wie Unternehmensstrategien in marktwirtschaftlichen Systemen.[96]

Auf betrieblicher Ebene existierten damit ebenso „Grundsatzentscheidungen von betriebsstrategischer Bedeutung", die „einen wesentlichen Einfluß auf den betrieblichen Reproduktionsprozeß haben."[97] Im Gegensatz zu operativen Entscheidungen zeichneten sich diese durch den längeren Zeithorizont und den größeren Umfang aus.[98] Diese Entscheidungen schlossen Ziele und Maßnahmen zu ihrer Realisierung ein.[99]

Doch auch diese Grundsatzentscheidungen mußten immer in Übereinstimmung mit dem Plan oder der volkswirtschaftlichen Nationalstrategie stehen, die in der betrieblichen Leitung eine Vorrangstellung einnahm.[100] Zur Ausarbeitung dieser Konzepte lagen den Betrieben staatliche Plankennziffern und ergänzende verbale Aufgaben vor. Für volkswirtschaftlich bedeutende Kombinate waren solche Langfristplanungen außerhalb der staatlichen Fünfjahresplanung sogar anempfohlen.

Zur Ermittlung eines Pendants zum **dynamischen Strategiebegriff** der Betriebswirtschaftslehre, muß in den Leitungswissenschaften auf den Bereich der Betriebsplanung zurückgegriffen werden. Dort waren Strategieprozesse auf betrieblicher Ebene zwar Bestandteil der volkswirtschaftlichen Planung; wurden durch die jeweilige Leitungsinstanz jedoch autonom erstellt und verantwortet. „Die Betriebe arbeiten auf der Grundlage zentraler Direktiven und Kennziffern eigenverantwortlich die Pläne für die Entwicklung ihres Verantwortungsbereiches aus."[101] Strategieprozesse in DDR-Betrieben

---

[93]) Vgl. Mittag, G. (1983) und dessen Ausführungen auf der wirtschaftswissenschaftlichen Konferenz der DDR 1983, vor allem S.14.

[94]) In der marxistischen Kontrolltheorie existiert auch ein Strategiebegriff. Vgl. Schienstock, G. (1993), S.23

[95]) Autorenkollektiv, (1980), S.723

[96]) Vgl. Graichen, D. et al. (1990), S.724

[97]) Hochbaum, H.-U. et al. (1982), S.40

[98]) Hierunter fallen Entscheidungen zum Betriebsplan, zur betrieblichen Normen- und Kennziffernarbeit, zu organisatorischen Regelungen und betrieblichen Vereinbarungen, siehe dazu auch Abbildung bei Hochbaum, H.-U. et al. (1982), S.170f.

[99]) Vgl. Autorenkollektiv (1980), S.705f.

[100]) Vgl. Hochbaum, H.-U. et al. (1982), S.51; Borchert, H. et al. (1985), S.55f.

[101]) Autorenkollektiv (1980), S.697

waren durch Planungsvorgaben in bezug auf Inhalte und Verfahren stärker fremdbestimmt. Durch die Integration der betrieblichen Strategieprozesse in einen volkswirtschaftlichen Rahmen zielten leitungswissenschaftliche Ansätze auf ein vergleichbares und nachvollziehbares Vorgehen ab. Die betriebliche Planung im Rahmen der plangesteuerten Wirtschaftssysteme war dabei in eine Reihe von detaillierten Teilplänen wie Kapazitäts-, Kosten-, Personal-, Fonds-, Produktivitäts- und Finanzpläne unterteilt. Alle diese Pläne dienten der Realisierung festgesetzter Kennzahlen. In ihnen waren auch „Regelungen zur Organisation der materiellen (Produktion) und formellen Prozesse (Leitung, Kontrolle, Kommunikation) innerhalb eines Betriebes" enthalten.[102]

Die Existenz umfangreicher Planungsabteilungen auf Ministerial- und Betriebsebene und zahlreicher Planungshandbücher legen einen Planungsansatz nahe, der rationale Elemente aufweist und sich festgelegter und normierter Methoden und Vorgehensweisen bedient. Der Umfang der Planungsvorgaben war unter anderem von der Fristigkeit, der Stellung des Betriebes, der Betriebsgröße und dem Informationsweg abhängig.[103] Als Planungsorgane wurden die Werktätigen und deren Vertreter genannt, wodurch auch die stärkere Berücksichtigung von Arbeiterinteressen im Plan gewährleistet wäre. Zur Umsetzung der Arbeiterintegration in betriebliche Strategieprozesse wurden sogenannte Planberatungen durchgeführt.

Die sozialistische Leitungswissenschaft betrachtete die „kapitalistische Planung" als eine Planung ohne Teilnahme der Arbeiter. „Infolge dieses Klassenwiderspruchs ist eine Teilnahme der Arbeiter an der (kapitalistischen, d.V.) Planung nicht möglich."[104]

„Betriebsplanung ist bewußte Tätigkeit der Betriebskollektive zur Bestimmung der künftigen Entwicklung der Betriebe und ihrer Bedingungen entsprechend den gesellschaftlichen Erfordernissen. Die Betriebsplanung schließt die Festlegung von Zielen und Maßnahmen zu ihrer Realisierung ein."[105]

Trotz dieser Ausführungen zur theoretischen Leitungswissenschaft darf nicht ungenannt bleiben, daß die in der betrieblichen Praxis geübten Planungsroutinen durchaus von den Vorgaben abweichen konnten. Verantwortlich waren dafür unter anderem die Politisierung der ökonomischen Wissenschaften und die durch die betriebliche Versorgungssituation[106], durch Zugeständnisse im Rahmen von Aushandlungsprozessen mit der Belegschaft[107] und persönliche Präferenzen begrenzten Handlungsspielräume der Leitenden.

---

[102]) Rytlewski, R. (1985), S.989
[103]) Autorenkollektiv (1980), S.698
[104]) Autorenkollektiv (1980), S. 697
[105]) Autorenkollektiv (1980), S.704
[106]) Vgl. Lungwitz, R./Kreißig, V. (1992), S.174f.
[107]) Vgl. Lohr, K. (1992), S.159f., Becker, P. (1992), S.35, Lang, R. (1992a), S.66

2.1.4 Der statische Strategiebegriff

Wie zuvor deutlich wurde, ist eine eindeutige und erschöpfende Begriffsbestimmung statischer Strategiekonstrukte nicht zu finden. Dennoch weist ein Großteil der bisher enumerierten Definitionen drei Attribute auf:

(1) Strategien berücksichtigen in besonderem Maße Umweltbedingungen und deren Veränderungen.[108] Sie sind integrativ.

(2) Sie besitzen langfristigen Charakter.

(3) Strategien können Ziele enthalten und zielgerichtet sein.

In Fortführung des subjektiv orientierten Untersuchungsrahmens dieser Arbeit soll ein **statisches Strategiekonzept** deshalb als ein **Muster langfristiger Handlungen und Ziele** verstanden werden, **um unter Berücksichtigung von Umfeldbedingungen vom aktuellen in ein zukünftiges Aktionsfeld zu gelangen.**

2.1.4.1 Abgrenzung der Strategie von anderen Plänen

Um den statischen Strategiebegriff umfassender zu reflektieren, empfiehlt sich eine Gegenüberstellung mit vor- und nachgelagerten Planungskonstrukten.

Dabei kann man Strategie zunächst von der Unternehmensvision oder dem **Unternehmensleitbild** abgrenzen. Unter einem Unternehmensleitbild versteht man dabei die Vorstellung von der zukünftigen Rolle eines Unternehmens in bezug auf den Unternehmenszweck, das Unternehmensziel und das Unternehmensselbstverständnis.[109] Das Leitbild konkretisiert und konzentriert gleichsam die Inhalte der Unternehmenspolitik.

Das Leitbild beantwortet also Fragen wie:

- Was sollen wir wem verkaufen?
- Was ist unser Geschäft und wie soll es aussehen?[110]

Das Leitbild, in der englischsprachigen Literatur[111] ist auch oft von „purpose" oder „mission" zu lesen, ist der Strategie vorgelagert und spiegelt oft die persönlichen Zukunftsvorstellungen des Unternehmers. Damit können Unternehmensleitbilder als materielle Basis von Strategien betrachtet werden, die in dieser Funktion auch die inhalt-

---

[108]) Vgl. Schendel, D./Hofer, C.W. (1979), S.96

[109]) Vgl. Henzler, H.A. (1990), S.813; Reinhard Mohn's Modell von Bertelsmann als „partnerschaftlichem Unternehmen" oder Max Grundig's Konzept des „Radios für jedermann" (Volksempfänger) sind Beispiele für unternehmerische Visionen; Hinterhuber, H.H. (1996a), S.42f. differenziert hier jedoch genauer. Er unterscheidet streng zwischen Vision und Leitbild. Nach Hinterhuber ist die Vision ein Führungsinstrument, das ein Zukunftsbild zeigt. Als Leitbild bezeichnet er den Zweck des Unternehmens.

[110]) Vgl. Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J.III (1983), S.39

[111]) Vgl. Johnson, G./Scholes, K. (1997), S.7

liche Ausprägung von Strategien eingrenzen. [112] Leitbild und Vision verkörpern die Unternehmenspolitik und schlagen sich in der Unternehmensphilosophie nieder. Leitbilder sollten den Anforderungen nach Erreichbarkeit, Verständlichkeit und Zukunftsorientierung[113] entsprechen.

Aus Strategien leiten sich **nachgelagerte taktisch/operative Pläne** ab. Der strategische Plan ist zunächst durch einen höheren Abstraktionsgrad und eine größere Komplexität gekennzeichnet, da die Strategieentwicklung unter Berücksichtigung von zahlreicheren Umweltfaktoren erfolgt.[114] Sie richtet sich stärker an Erfolgspotentialen als an Erfolgsgrößen aus. Das heißt, daß sie im Gegensatz zur Taktik nicht ressourcenorientiert ist. Der zeitliche Bezugsrahmen strategischer Entscheidungen ist grundsätzlich langfristiger Natur. Die Langfristigkeit sollte sich dabei aber nicht auf den betrachteten Planungshorizont beziehen, sondern vielmehr auf die weitreichenden Implikationen der getroffenen Entscheidungen.[115]

Wenn Strategien einen neuen und innovativen Charakter besitzen, dann besteht die strategische Wahl häufig aus mehr Aktionsalternativen, als man sie im operativen Bereich kennt. Ihre Formulierung basiert häufig auf nur geringen Erfahrungswerten. Dennoch findet man eine geringere Änderungshäufigkeit als in der operativen Planung. [116]

Die strategische Planung kann somit als das übergeordnete System, auf dem die mittelfristige Planung (Taktik) und die kurzfristige operative Planung basiert, bezeichnet werden. Konsequenz der langfristigen und damit auch unsichereren und unstrukturierten Planung kann der erhöhte Bedarf an externen Informationen sein.[117] Die Informationen sind mangels entsprechender quantitativer Prognosen oft qualitativer Natur. Die taktisch/operative Planung stützt sich dabei eher auf interne und historische Daten, z.B. aus dem Rechnungswesen, um ihren Aufgaben gerecht zu werden.[118] Da Strategien oft den Charakter des Neuen und Innovativen besitzen, könnte ihre Generierung ein eher kreativ-analytisches Managementprofil erfordern.[119] In der strategischen Planung spielen aus diesem Grunde auch subjektive Werte und Einstellungen der Entscheider eine deutlich größere Rolle als bei operativen Problemstellungen.[120] Der operative Plan wird aus den vorgelegten Strategien abgeleitet. Er dient der Implementierung und Umsetzung des langfristigen Unternehmensplans. Die eindeutige Trennung von Strategie und Taktik läßt sich in der Praxis nicht immer so vollziehen. Das Empfinden strategischer Elemente ist situativ, subjektiv und relativ.

---

[112]) Vgl. Laine, J. (1991), S.10; Hinterhuber, H.H. (1996a), S.26 weist allerdings daraufhin, daß die Bedeutung der Vision weniger in den Grenzen, als in den Möglichkeiten liegt.
[113]) Vgl. Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J.III (1983), S.23
[114]) Vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S.58, Steiner, G.A. (1969), S.38
[115]) Vgl. Gälweiler, A. (1990), S.56, Steiss, A.W. (1985), S.49
[116]) Vgl. Mainer, R. (1968), S.4f.
[117]) Vgl. Daft, R.L. (1995), S.77
[118]) Vgl. Steiner, G.A. (1969), S.38
[119]) Vgl. Naumann, C. (1982), S.56f.
[120]) Vgl. Steiner, G.A. (1969), S.37

2.1.4.2 Typologien von Strategieinhalten

Nachdem der statische Strategiebegriff vorgestellt wurde, sollen in diesem Abschnitt Möglichkeiten der inhaltlichen Systematisierung dargestellt werden. Diese Systematisierungen sind für den späteren Einsatz in der Feldforschung von Bedeutung, um Strategien fallstudienübergreifend einordnen zu können.

Wie schwierig es ist, eine umfassende und allgemeingültige Taxonomie aller denkbaren Strategiealternativen zu entwickeln, zeigt folgendes Zitat aus dem Jahre 1882: „Der Versuch, die Strategie in ein festes, ihr ganzes Gebiet umfassendes wissenschaftliches System zu bringen, würde daher im Widerspruch mit dem Wesen derselben stehen. Theoretische Studien auf diesem Gebiete können nur den Zweck verfolgen, den Blick und das Urtheil für strategische Verhältnisse zu schärfen, die strategische Kombinationsgabe zu fördern, Gesichtspunkte für die Ausübung der Kunst zu gewinnen."[121]

Strategien sind per se unternehmensindividuell und situativ, da auch bei der Verfolgung der gleichen Ziele kein Unternehmen im selben Umfeld und/oder mit der gleichen Ressourcenausstattung tätig sein wird.[122]

Daß es dennoch eine Reihe von Normstrategien gibt, spricht nicht für deren Problemlösungskompetenz, als vielmehr für den Versuch einer Orientierungshilfe in der Phase der Strategieentwicklung.[123]

Allerdings läßt der situative Charakter von Strategien eine Einteilung nach ihrer **Bezugsebene im Unternehmen** zu. So läßt sich zwischen Unternehmensstrategien (corporate strategies), Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) und Funktionalbereichsstrategien (functional area strategies) unterscheiden.[124] Houlden trennt hierbei sogar noch feiner zwischen der Unternehmens-, der Gruppen-, der Divisional- und der Geschäftsbereichsstrategie.[125]

Diese Strategieebenen unterscheiden sich durch ihre von der Unternehmens- zur Funktionalbereichsstrategie abnehmende Komplexität und ihren abnehmenden Abstraktionsgrad.

---

[121]) v.Blume, W. (1882), S.34; Wilhelm von Blume war Oberst und Kommandeur des Magdeburgischen Füsilierregimentes Nr.36.

[122]) Vgl. Andrews, K.R. (1992), S.51f.

[123]) Der Formulierung von Normstrategien liegt ein als „content approach" bekannt gewordener Ansatz der Strategieforschung zugrunde, der versucht durch die Einordnung von Unternehmen nach bestimmten Umwelt- und Unternehmensmerkmalen in sogenannte „strategische Gruppen" ganzheitlich zu beschreiben. Siehe dazu Hofer, C.W. (1975), S.784f., entsprechende Typologien finden sich bei Porter, M.E. (1992), S.62f., Hax, A.C./Majluf, N.S. (1995), S.55f., Miles, R.E./Snow, C.C. (1986), Miller, D./Friesen, P.H. (1984), S.87ff.

[124]) Vgl. Kreikebaum, H. (1997), S.71

[125]) Vgl. Houlden, B. (1990), S.12

Steinmann/Schreyögg ordnen der Geschäftsbereichsstrategie drei dichotome Systematisierungskriterien zu.[126] Es sind dies zunächst die Frage nach dem **zu bearbeitenden Markt** (Massenmarkt vs. Nische), die Entscheidung für eine **kosten- oder qualitätsorientierte Führerschaft** und der **Reaktionsweise auf Wettbewerbsregeln** wie einer Innovations- oder Imitationsstrategie.[127] Staehle[128] hingegen subsumiert die aus der **Ansoff-Matrix**[129] entwickelten Strategievarianten wie die der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung oder der Produktentwicklung unter die Geschäftsbereichsstrategien.

Eine umfangreiche Klassifikation auf der Ebene der Geschäftsbereichsstrategien gelingt jedoch durch die Kombination der **Normstrategien aus einer Portfolio-Matrix**[130] wie z.B. Investitions-, Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien und Strategiealternativen, um die strategische Geschäftseinheit neu zu positionieren.[131] Dies entspricht einer Erhöhung, Erhaltung oder Verringerung des Marktanteils. In der Kombination ergeben sich somit sechs Normstrategien:

- Marktanteilserhöhungsstrategie
- Wachstumsstrategie
- Gewinnstrategie
- Marktspezialisierungsstrategie
- Sanierungsstrategie
- Liquidationsstrategie[132]

Wie man sieht, kann eine solche Taxonomie recht umfassend und dennoch nicht abschließend sein. Zu unterschiedlich sind unternehmensindividuelle Gegebenheiten, als daß sich diese in normierte und vorgezeichnete Strategiealternativen pressen ließen.

Die weitere Unterscheidung in **Funktionalbereichsstrategien** ist unabhängig von normativen oder deskriptiven Strategiebegriffen. Darunter fallen alle Strategien aus den Bereichen Beschaffung, Logistik, Produktion, Finanzen, Personal und Marketing. Funktionalstrategien besitzen ebenfalls Bedeutung, da sie die Fachbereichsebene zusätzlich zum eigenen strategischen Denken inspirieren. Die Strategieentwicklung auf

---

[126]) Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993), S.187ff.
[127]) Vgl. Bleicher, K. (1991b), S.201ff.
[128]) Vgl. Staehle, W.H. (1994), S.623
[129]) Vgl. Ansoff, H.I. (1965), S.109f.
[130]) Die zwei bekanntesten Portfolio-Matrizen sind die Matrix der Boston Consulting Group und die Matrix von McKinsey. Vgl. Gilbert, D.R.Jr./Hartmann, E./Mauriel, J.J./Freeman, R.E. (1988), S.55ff; hier werden diese Portfolios ausführlich vorgestellt.
[131]) Vgl. Schreyögg, G. (1984), S.117f.
[132]) Vgl. Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S.160f.

Funktional- und Geschäftsbereichsebene hat dort aber ihre Grenzen, wo sie nicht mehr im Einklang mit der Unternehmensstrategie steht.

Weitere Unterscheidungskriterien könnten die **geographische Gültigkeit**[133] (Regional- vs. Globalstrategie), die **Entwicklungsrichtung**[134] (Expansions-, Erhaltungs- und Eliminationsstrategie oder einer Kombination aus den dreien) das **Marktverhalten**[135] (Angriffsstrategie vs. Verteidigungsstrategie) oder die **Wagnisbereitschaft** (Risiko- vs. Sicherheitsstrategie) sein.

Mintzberg differenziert Strategieinhalte nach deren **Formulierungs- und Realisierungsgehalt**. Er unterscheidet dabei zwischen beabsichtigten/intuitiven und verwirklichten/nicht verwirklichten Strategien.[136] Damit reflektiert Mintzberg verschiedene deskriptive Wege der Strategieformulierung. Zum einen sind dies beabsichtigte, weil explizit formulierte Strategien, zum anderen können Strategien auch ohne oder trotz anders lautender Formulierung, als Ergebnis realer, sich verfestigender Verhaltensmuster entstehen. Diese als intuitive Strategien bezeichneten Muster entsprechen einem verhaltensorientierten, politischen und eher inkrementalen Entwicklungspfad von Strategien.

Werden die beabsichtigten Strategien auch verwirklicht, so bezeichnet Mintzberg diese als deliberat. Intuitive und realisierte Strategien werden als emergent klassifiziert. Für deskriptive Ansätze ist die Kenntnis über verschiedene **Formulierungs- und Realisierungsformen** von besonderem Interesse, da man nicht von der ausschließlichen Existenz bewußt geplanter und beabsichtigter Strategien bei der Betrachtung realer Planungsmuster ausgehen kann. „In Fallanalysen werden besonders häufig „emergente" Strategien beschrieben".[137]

Der Typologisierung lassen sich sowohl eine induktive als auch eine deduktive und damit zugleich auch normative und deskriptive Aufgabe zuschreiben. So kann man versuchen eine individuelle Erfolgsstrategie zu verallgemeinern, wie dies mit der Formulierung von Normstrategien geschehen soll. Andererseits lassen sich durch die Bildung von allgemeinen Strategietypen Aussagen für, in diese Typologie passende, Einzelfallstrategien treffen. Sie erlauben weiterhin eine vereinfachende Abbildung komplexer Phänomene, da eine Reduzierung auf wenige wichtige Kennzeichen vorgenommen wird. Des weiteren sind sie notwendig, um betriebsübergreifende Vergleiche überhaupt erst zu ermöglichen.

---

[133]) Vgl. Hahn, D. (1990), S.44 in Erweiterung des Schemas von Zahn, E. (1988), S.527
[134]) Vgl. Glueck, W.F. (1976), S.120f.
[135]) Vgl. Hinterhuber, H.H. (1990), S.53
[136]) Vgl. Mintzberg, H. (1995), S.32, Mintzberg, H./Waters, J.A. (1994), S.188f.
[137]) Schreyögg, G. (1984), S.149

Tab.2: Übersicht Strategietypologien

Typologisierungsmerkmal	Ausprägung
Bezugsebene	Unternehmensstrategie Bereichsstrategie Funktionalstrategie
***Marktgröße**	Massenmarktstrategie Nischenstrategie
***Wettbewerbsvorteil**	Kosteninduzierte Strategie Qualitätsinduzierte Strategie
***Wettbewerbsreaktion**	Pionierstrategie Imitationsstrategie
Marktalter Produktalter (Ansoff)	Marktdurchdringung Marktentwicklung Produktentwicklung
Marktwachstum Marktanteil (Portfolio)	Investitionsstrategie Desinvestitionsstrategie Abschöpfungsstrategie Launchstrategie
Marktwachstum Marktanteil Positionierungsalternative	Marktanteilserhöhung Wachstum Gewinn Marktspezialisierung Sanierung Liquidierung
***Entwicklungsrichtung**	Expansionsstrategie Erhaltungsstrategie Eliminationsstrategie
Funktion	Beschaffungsstrategie Produktionsstrategie Marketingstrategie
geographische Gültigkeit	Regionalstrategie Globalstrategie
Marktverhalten	Angriffsstrategie Verteidigungsstrategie
***Wagnisbereitschaft**	Risikostrategie Sicherheitsstrategie
Formulierungsgehalt Realisierungsgehalt	beabsichtigte Strategie intuitive Strategie verwirklichte Strategie nicht verwirklichte Strategie

Quelle: eigene Darstellung

Diese Betriebsvergleiche werden im empirischen Teil mit Hilfe der mit * gekennzeichneten Strategiesystematisierungen durchgeführt. Die Auswahl der Typologien erfolgte unter Beachtung der deskriptiv-qualitativen Ausrichtung der Arbeit. Aus diesem Grunde werden präskriptive Normstrategien, wie die von Ansoff oder der Portfolio-Matrix nicht weiter verfolgt. Mintzberg stellt mit seiner Typologie zwar ein Instrumentarium für deskriptive Ansätze zur Verfügung. Diese Typologie zielt aber eher auf die Art der Entstehung und Umsetzung von Strategien ab. Für eine inhaltliche Einordnung von Unternehmensstrategien können sie keinen Beitrag leisten. Aus diesem Grunde wurden „theorieneutrale" Systematisierungen gewählt, die bestimmte Wettbewerbsvorteile oder Marktbearbeitungsansätze reflektieren. In den gewählten Klassen finden sich Wettbewerbsparameter wie Kosten, Qualität, Technologie, Skalenvorteile und Risikobereitschaft.

2.1.5 Der prozessual-dynamische Strategiebegriff

Obwohl es zunächst so aussieht, als ob alle Strategien nach einem festen prozessualen Muster entwickelt werden, gibt es doch mehrere theoretische Erklärungsansätze zur Planung von Strategien. Alle Ansätze zielen darauf ab, durch organisatorische Mechanismen die Komplexität und Dynamik der Umwelt zu reduzieren und den Strategieprozeß als solchen zu erklären und/oder zu vereinfachen.

Rein methodisch lassen sich zwei unterschiedliche kognitionsbetonende Alternativen bestimmen. Zum einen die rational geprägte und andererseits die inkremental orientierte Planung.[138]

Diese Ausprägungsextreme spannen einen Darstellungsraum auf, der die Vielfalt des realen Planungsgeschehens unter einer kognitiven Perspektive abbilden kann. Aus der Vielfalt der Beschreibungsdimensionen wurden exemplarisch zwei Kombinationsmöglichkeiten herausgezogen, der dualistische und der integrative Ansatz. Ein nachfolgender Überblick über weitere nicht kognitionsorientierte Ansätze komplettiert diese Darstellung.

2.1.5.1 Der rationale Ansatz

Der rational geprägte Strategieprozeß weist stark normative Elemente auf, da eine verbindliche Reihenfolge von Einzelschritten zur Strategieentwicklung führt.

Ein rationaler Strategieprozeß entspricht in den Grundzügen einem allgemeinen Problemlösungsschema, das man in 5 Stufen aufteilen kann.[139]

Es sind dies die Problemidentifikation und damit das Erkennen der aktuellen Strategie und ihrer Bestandteile, die Problemanalyse, die Formulierung von Strategiealternativen

[138]) Vgl. Ansoff, H.I. (1966), S.208f., Schreyögg, G. (1984), S.215ff.

[139]) Vgl. Schendel, D./Hofer, C.W. (1979), S.95, mit gleicher Intention nur in verfeinerter Darstellung auch Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S.24, ebenso Ansoff, H.I. (1965), S.14

und schließlich deren Bewertung und Auswahl. Einige Autoren[140] erweitern diesen Prozeß um die Umsetzung der Problemlösung und die Kontrolle der Zielerreichung.

Die Einzelschritte könnten sich in den folgenden fünf Phasen wiederfinden:[141]

- Analysephase
- Zielbildungsphase
- Strategieentwicklungsphase
- Implementierungs-/Umsetzungsphase
- Kontrollphase

Die Aufgabe der Analysephase liegt in der Schaffung der informatorischen Basis über den Gegenwartszustand des Unternehmens und seiner Umwelt. Sie ist insofern Voraussetzung zur Bestimmung von Stärken und Schwächen auf Unternehmensseite und von Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt. Problemidentifikation und Problemanalyse stellen die beiden Arbeitsschritte in dieser Phase dar. Sie umfaßt eine Unternehmens- und Umweltanalyse, die sich aber nicht nur auf vergangene und gegenwartsbezogene Daten konzentrieren sollten, will man der Zielstellung der Analysephase gerecht werden. Auch in diesem Stadium müssen bereits zukunftsgerichtete Potentiale in Analysen integriert werden.[142]

Aufgabe der Zielbildungsphase ist die Schaffung einer Vorgabe für die anschließende Strategieentwicklung. Diese Komponente umfaßt in inhaltlicher Sicht die Formulierung des Unternehmensleitbildes und der daraus abgeleiteten langfristigen Ziele.[143]

Die Strategieentwicklung ist die Kernphase der gesamten Strategieplanung. Ihre Aufgabe ist jedoch nicht nur auf die Genese von Handlungsplänen beschränkt, sondern beinhaltet auch die Bewertung und Auswahl von potentiellen Entwicklungsalternativen.[144]

In der Implementierungsphase steht die Transformation abstrakter Pläne in konkrete Aufgaben im Mittelpunkt. Diese Transformation kann stufenweise und nach betrieblichen Funktionsbereichen getrennt erfolgen.[145]

Da sich Unternehmens- und Umweltbedingungen ständig ändern, kann die Eignung der Strategie zur Zielerreichung in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Deshalb ist es die Aufgabe der Kontrollphase, Revisions- und Modifikationsanstöße zu geben. Kontrolle ist der „process of changing the strategic plan in light of changed conditions

---

[140]) Siehe Tabelle 3.
[141]) Vgl. Schreyögg, G. (1984), S.84f.
[142]) Vgl. Andrews, K.R. (1992), S.46
[143]) Zu unterschiedlichen Zielbildungsprozessen siehe Jauch, L.R./Glueck, W.F. (1988), S.54f.
[144]) Vgl. Grant, J.H./King, W.R. (1979), S.104
[145]) Vgl. Higgins, J.M./Vincze, J.W. (1989), S.256

or additional knowledge and/or taking corrective action to bring activities into conformity with the plan."[146]

Tab.3: Anzahl und Zuordnung von Prozeßphasen in rationalen Modellen

Autor	Berücksichtigung folgender Phasen im jeweiligen Modell				
	Analyse-phase	Zielbildung	Strategieent-wicklung	Umsetzungs-phase	Kontroll-phase
Gilmore/Brandenburg (1962)		X	X	X	X
Andrews (1971)	X	X	X	X	
Steiner (1979)	X	X	X	X	X
Vancil/Lorange (1979)		X	X	X	X
Pearce/Robinson (1985)	X	X	X	X	X
Griffin (1984)	X	X	X		
Schreyögg (1984)	X	X	X	X	X
Jauch/Glueck (1988)	X	X	X	X	X
Welge/Al-Laham (1992)	X	X	X	X	X
Byars (1992)	X	X	X	X	X
Rowe et al. (1994)	X	X	X	X	
Hax/Majluf (1995)			X	X	
Kreitner (1995)			X	X	X
Hinterhuber (1996a)		X	X	X	X

Quelle: eigene Darstellung

Über die Anzahl und die Zuordnung der einzelnen Phasen zu einem rationalen Modell gibt es verschiedene Auffassungen. Dabei fällt auf, daß bei folgender Auswahl ausgehend von der eigentlichen Kernphase der „Strategieentwicklung" die vor- und nachgelagerten Phasen in der Häufigkeit ihrer Nennung mit der Entfernung zur Kernphase abnehmen.

Wenn wir bei den Aussagen über den statischen Strategiebegriff der Variante folgen, die Ziele ausdrücklich in die Strategiedefinition integriert, so sollte man sich auch im Rahmen der prozessualen Begrifflichkeit fragen, ob der Prozeß der Zielbildung von der engeren Strategieentwicklungsphase wirklich sinnvoll zu trennen ist.[147] So zweigeteilt die Meinungen im Bereich des statischen Strategiebegriffs auch sind, so kontrovers wird auch um die Integration der Zielentwicklung in die Strategieentwicklungsphase gestritten.[148] Ansoff und andere[149] vertreten die Ansicht, daß parallel zur engeren

[146]) Sharplin, A. (1985), S.14
[147]) Vgl. Schendel, D./Hofer, C.W. (1979), S.97
[148]) Vgl. Pearce J.A./Robinson, R.B. (1985), S.53ff., Sharplin, A. (1985), S.10

inhaltlichen Definition im prozessualen Begriff, diese Separation beizubehalten ist. Denn wenn Ziele von Strategieinhalten getrennt definiert und betrachtet werden, so sollte auch die Phase der Zielbildung nicht in die Strategieentwicklungsphase integriert werden. Das gleiche gilt im Umkehrschluß jedoch auch für den breiteren und damit um Ziele integrierten Begriff von Strategieinhalt und Strategieprozeß.[150]

Der rationale Ansatz bedingt eine Reihe von Annahmen:

- vollständige Rationalität der Entscheidung
- vollkommene Information über das vorhandene Problem und die bestimmenden Umfeldfaktoren
- Kenntnis aller Handlungsalternativen und ihrer Konsequenzen
- widerspruchsfreies Zielsystem
- Nutzenmaximierung als Zielsetzung

Beim rationalen Ansatz können die politischen Spielräume der Strategieentwicklung als geringere unterstellt werden.

Tab.4: Konstanz der Phasenabfolge in rational orientierten Modellen

Rationale Planungsmodelle mit fester Reihenfolge der Planungsschritte	Rationale Planungsmodelle ohne feste Reihenfolge der Planungsschritte
Gilmore/Brandenburg (1962)	Pearce/Robinson (1985)
Andrews (1971)	Griffin (1984)
Steiner (1979)	
Vancil/Lorange (1979)	
Schreyögg (1984)	
Jauch/Glueck (1988)	
Welge/Al-Laham (1992)	
Byars (1992)	
Rowe et al. (1994)	
Hax/Majluf (1995)	
Kreitner (1995)	
Hinterhuber (1996a)	

Quelle: eigene Zusammenstellung

[149]) Vgl. Ansoff, H.I. (1965), Grant, J.H./King, W.R. (1979), S.104, Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S.50f.
[150]) Vertreter dieser Auffassung sind unter anderen auch Ulrich, P. /Fluri, E. (1995), S. 110f.

Persönliche und verhaltensorientierte Muster werden durch eine stärkere Planungsrationalität ersetzt. Hier entscheidet eine Instanz nach streng rationalen Gesichtspunkten. Diese gibt ein Zielsystem vor, das durch die Abfolge genau festgelegter Schritte erreicht werden soll. Das rationale Vorgehen impliziert eine systematische und umfassende Entscheidung unter höchst möglicher Umwelttransparenz.[151] Komplexe Probleme sollen so ganzheitlich gelöst werden. Ein rational geprägter Planungsprozeß enthält im Regelfall alle Planungsschritte in einer festen Reihenfolge.

Mehrere Strategiealternativen werden auf zentraler Ebene formuliert und unter dem Einsatz wissenschaftlicher Methoden systematisch entwickelt.[152]

Der Einsatz rationaler Planungstechniken kann die Informationsgewinnung stärker objektivieren und damit eine, sonst eher wertorientierte Entscheidung unterstützen.[153] Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, kreative Handlungen, die im Bereich der Strategieentwicklung von Bedeutung sind, zu unterdrücken.

„Je mehr der strategische Planungsprozeß durch einen wohl definierten Planungsrahmen vorstrukturiert ist, desto größer ist die Gefahr, daß wegen dieses Planungsrahmens Innovationen verhindert und Diskontinuitäten in der Entwicklung nicht wahrgenommen werden."[154]

Der rationale Ansatz erleichtert die Systematisierung strategischer Abläufe. Kurzfristige operative Ziele werden mit diesem Ansatz nur verfolgt, wenn diese in ein langfristiges, normativ ausgerichtetes und synoptisches Planungsverfahren eingebunden sind.

2.1.5.2 Der inkrementale Ansatz

Die frühere Literatur zur Strategieplanung hat sich schwerpunktartig mit dem rationalen Ansatz auseinandergesetzt.[155] Erst allmählich rückten Überlegungen in den Vordergrund, die sich an Beobachtungen des realen Strategieplanungsverhaltens in Unternehmungen und Verwaltungen orientierten. Dies waren oft ungeplante, improvisierte und damit inkrementale Reaktionen auf Umweltentwicklungen. Das Konzept der inkrementalen Strategieprozesse wird deshalb auch als „muddling through"[156], „Stückwerkstechnologie"[157] oder „Versuch-Irrtum-Methode"[158] bezeichnet.

---

[151]) Vgl. Milling, P. (1981), S.61f., auch Schreyögg, G. (1984), S.221

[152]) Vgl. Picot, A./Lange, B. (1979), S.573

[153]) Vgl. Bowman, C./Asch, D. (1987), S.338; dies sehen etwa 66% von 214 empirisch-untersuchten westdeutschen Unternehmen ebenso, siehe dazu Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.511.

[154]) Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979), S.335; dem stehen aber vorsichtig zu bewertende Ergebnisse empirischer Untersuchungen entgegen, die eine leichte Tendenz der Verknüpfung synoptischer und damit strukturierter Planungsprozesse mit mehr Produkt- und Prozeßinnovationen aufweisen. Siehe dazu Picot, A./Lange, B. (1979), S.591ff.

[155]) Vgl. Hammer, R.M. (1992), S.110

[156]) Vgl. Lindblom, C.E. (1965), S.144f., der mit Hilfe der Fallstudienmethodik den Ablauf der Langfristplanung im öffentlichen Sektor untersuchte.

[157]) Vgl. Staudt, E. (1979)

Der inkrementale Ansatz beinhaltet (teils unbewußt) die gleichen Planungsphasen wie sie im rational geprägten Planungsansatz vorgestellt wurden. Die Intensität der Phasenbearbeitung und die Reihenfolge der Phasenabarbeitung sind nicht fest vorgeschrieben. Sie sind situativ und damit eher operationalen Gesichtspunkten unterworfen.

- Aufgrund unvollkommener Informationen und intransparenter Umwelten können nicht alle notwendigen Analysen durchgeführt und alle notwendigen Alternativen aufgezeigt werden.[159]
- Das Entscheidungsproblem ist nicht immer klar und für alle verständlich umrissen.
- Ziele werden nicht immer klar und eindeutig unter nutzenmaximierenden Aspekten formuliert, sondern resultieren aus einem von persönlichen Werten und Gruppennormen bestimmten Kompromiß. [160]
- Die Konsequenzen der einzelnen Handlungsalternativen sind im Vorfeld nicht immer klar.
- Die Formulierung, die Bewertung und die Auswahl der durchzuführenden Strategiealternative erfolgt nicht immer unter nutzenmaximierenden Aspekten.
- Ex-post Rationalisierung und Begründung der Entscheidung sind häufig beobachtbare Verhaltensmuster.

Da der Ausgangspunkt inkrementaler Planung oft bereits verfolgte Strategien sind, führen kleine, risikoreduzierende Schritte zu Ergebnissen, die weniger innovativ-neue Strategien, sondern eher Varianten und Modifikationen der bereits bewährten Pläne darstellen. Im Gegensatz zum rationalen Ansatz werden mit diesem Planungsablauf oft nur kurzfristige und dringliche Teilprobleme gelöst. Demzufolge steht eine satisfizierende Zielorientierung, die reaktiv und kurzfristig auf Umweltveränderungen wirkt, im Vordergrund.[161] Es gibt daher selten endgültige Strategieentscheidungen, sondern eher neue Korrekturen an der letzten gefällten Entscheidung.

In der Entwicklung zum inkrementalen Ansatz werden politische und verhaltensorientierte Elemente betont. Strategien ergeben sich demnach nicht aus einem rationalen Kalkül, sondern sind das Ergebnis konfliktärer Machtkonstellationen. Durch den Interessenskampf verschiedenster Koalitionen werden Ziele und Strategien geformt.[162] Ergebnis dieses Prozesses ist keine optimale Strategie im rationalen Sinne, sondern ein Kompromiß aller Beteiligten. Der inkrementale Ansatz kennt keinen herausgehobenen Planungsstab. Dadurch besteht ein höheres Maß an Selbstverpflichtung zur Umsetzung der Strategien, da die Beteiligung der Akteure am Planungsprozeß zumeist größer ist.

---

[158]) Staehle, W.H. (1994), S. 497
[159]) Vgl. Staudt, E. (1979), S.86
[160]) Vgl. Staudt, E. (1979), S.91
[161]) Vgl. Picot, A./Lange, B. (1979), S.573, Bircher, B. (1976), S.286
[162]) Vgl. Heinen, E. (1987), S.33ff., Schreyögg, G. (1984), S.178, auf S.139f. weitergehendes zum deskriptiven Ansatz.

Konsequenzen des Inkrementalismus sind der geringere Informationsbedarf, da nur jeweils dringende Teilprobleme gelöst werden. Der Entscheidungsprozeß ist durch die Berücksichtigung nur einer oder weniger Strategiealternativen zudem stark vereinfacht und kann dadurch auch beschleunigt werden.[163]

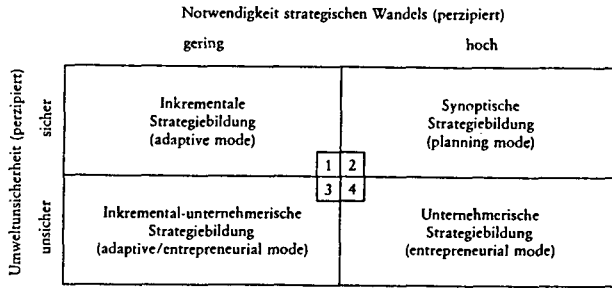
Nachteile eines inkrementalen Vorgehens können in einem erhöhten Risiko von Fehlentscheidungen, einer verspäteten Identifikation von Stärken und Schwächen innerhalb des Unternehmens und von Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt liegen. Entscheidungen können so stark von Werten Einzelner oder von Gruppen durchdrungen sein, daß sich im Unternehmensinteresse liegende rationale Strategiealternativen nicht mehr durchsetzen können.

2.1.5.3 Der dualistische Ansatz

Der dualistische Ansatz basiert auf einer Kombination der beiden vorgenannten Vorgehensweisen. Dabei erfolgt keine Generierung eines dritten Ansatzes, der sich die jeweiligen Vorteile der beiden anderen zu eigen macht, sondern beide Ansätze treten situationsbedingt auf. Das bedeutet, daß bestimmte Situationstypen gebildet werden müssen, denen in einem zweiten Schritt spezifische Strategieprozeßansätze zugeordnet werden.

Die Determinanten zur Bestimmung solcher Situationstypen müssen problemadäquat gewählt werden. Dafür könnten die Tragweite der anstehenden Entscheidung, deren Innovationsgehalt, die verfügbaren Planungsressourcen, der Informationsbedarf oder die politische Implikation herangezogen werden. Anderson/Paine haben ein solches Modell zur Wahl des Planungsansatzes realisiert.[164] Sie wählten die Notwendigkeit des strategischen Wandels und die Umweltunsicherheit als mögliche Determinanten.

Abb.4: Dualistisches Modell von Anderson/Paine



Quelle: Schreyögg, G. (1984), S.230

[163]) Vgl. Staudt, E. (1979), S.86ff

[164]) Vgl. Anderson, C.R./Paine, F.T. (1975), S. 817, zitiert nach Schreyögg, G. (1984), S.230

Die Problematik der dualistischen Modelle liegt in den Auswahlkriterien zur Bestimmung des geeigneten Strategieprozeßansatzes, deren Skalierung und in der Übertragbarkeit und Konsistenz der Kriterien im Hinblick auf zukünftige Problemstellungen.

2.1.5.4 Der integrative Ansatz

Der integrative Ansatz vereint ebenso wie der dualistische Ansatz sowohl Elemente der rational gesteuerten Planung als auch der inkrementalen Planung. Dabei werden allerdings beide Planungsansätze nicht in Reinform situationsbezogen verfolgt, sondern aus beiden Planungsverfahren ergibt sich ein integriertes Vorgehen. Der integrative Ansatz verwischt damit die eigentlichen Abgrenzungsmerkmale von Rationalismus und Inkrementalismus, indem er beide vereinigt. Resultat ist ein „begrenzt-rationaler" Prozeß[165], dessen Zielsetzung nicht in der Nutzenmaximierung unter der Annahme optimaler Bedingungen liegt, sondern der zu satisfizierenden Lösungen führt. Die Kritik an vollständig rationalen Strategieprozessen setzt dabei an der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Planenden an. Da nur ein Bruchteil der durch die Umwelt zur Verfügung gestellten Informationen ausgewertet wird, werden die durch den Entscheider verarbeiteten Daten zu einem inneren, subjektiven Wirklichkeitsmodell verdichtet. Die Rationalität des Entscheiders ist insofern begrenzt, als daß sie sich auf diese subjektive Wirklichkeitskonstruktion bezieht.[166]

Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Existenz von mehreren Entscheidern mit konfliktären Zielvorstellungen. Bei einem solchen Vorgehen ist der Strategieprozeß ein begrenzt-normativer, in dem für bestimmte Planungsebenen, -phasen, -zeiträume oder -aufgaben ein jeweils abgestimmtes Vorgehen aus Elementen beider Ansätze gebildet wird.

Als ein Vertreter dieser Form von Integration kann Quinn[167] betrachtet werden, der den integrativen Ansatz auch als „logischen Inkrementalismus" bezeichnet. Quinn hat seinen Ansatz im Rahmen deskriptiver Forschung beobachten können. Damit ergibt sich strategische Planung aus einem Zusammenspiel von dezentralen und zentralen Organisationseinheiten sowie hohen und niedrigen Unternehmensebenen. Die dezentralen Einheiten leisten dabei eine Art Vorplanung/Vorformulierung in nicht vorgegebener (inkrementaler) Weise. Durch zentrale und höhere Organisationseinheiten wird diese Planung dann standardisiert, ausgewertet und schließlich zu einer unternehmensweiten Strategie verdichtet. Strategien entstehen damit in Prozessen, die nur grob gesteuert sind.[168]

---

[165]) Simon, H.A. (1991) hat diesen Begriff geprägt und bezeichnete ihn ursprünglich als „bounded rationality".
[166]) Vgl. March, J.G./Simon, H.A. (1958), S.11, v. Glasersfeld, E. (1985)
[167]) Vgl. Quinn, J.B. (1980)
[168]) Vgl. Schreyögg, G. (1984), S.239f.

2.1.5.5 Typologien von Strategieprozessen

Die vorgestellten vier Erklärungsansätze von Strategieprozessen zeichnen sich alle durch einen kognitiven und überwiegend deskriptiven Schwerpunkt aus. Daneben existieren in der Organisationstheorie, insbesondere der Entscheidungstheorie noch weitere Ansätze.

Tab. 5: Strategieprozesse nach Perspektiven

	Rationalismus	Dualer Ansatz	Integrativer Ansatz	Inkrementalismus
Perspektive	-kognitiv	-kognitiv	-kognitiv	-kognitiv
Entscheidungs- und Planungsverhalten	-langfristig antizipativ -zielorientiert	-je nach Situation antizipativ bzw. reaktiv	-mittelfristig antizipativ, sonst reaktiv	-reaktiv auf drängende Probleme
Zielorientierung	-Nutzenmaximierung	-situativ: Nutzenmaximierung/Satisfizierung	-Satisfizierung	-a priori unbestimmt -Ziele werden erst im Verlauf des Entscheidungsprozesses bestimmt
Form der Strategieentwicklung	-rational	-situativ: rational/ begrenzt-rational	-begrenzt-rational	-intuitiv
Entscheidungsgremium	-Individuum (zentral)	-Individuum/Kollektiv	-Individuum/Kollektiv	-Individuum/Kollektiv
Einflußfaktoren	-Planungsmethoden -Prognosemethoden	-Entscheidungssituation	-Methoden, Informationen, Anspruchsniveau -Anzahl der wahrgenommenen Alternativen	-Informationsstand
Grundannahmen	-vollkommene Information -Entscheidungsrationalität -einheitliches Zielsystem -vollkommene Technologien	-Wahl des Planungsansatzes hängt von der Entscheidungssituation ab	-teilweise unvollkommene Information -teilweise unklares Problem	-unvollkommene Information -unklares Problem -unklare Konsequenzen -ex-post Rationalisierung
Vertreter	Drucker (1973) Ulrich (1987) Hax/Majluf (1995) Hinterhuber (1996)	Anderson/Paine (1975)	March/Simon (1958) Quinn (1980) Simon (1991)	Lindblom (1965) Staudt (1979) Gälweiler (1990) Probst/Gomez (1991) Malik (1992) Pümpin (1992)

	Konfliktansatz	Politikansatz	Organisierte Anarchie
Perspektive	-individuell-affektiv	-politisch-koalitionär	-ambiguid
Entscheidungs- und Planungsverhalten	-Einzelentscheidungen	-Aushandlungsprozeß -Gruppenentscheidung	-kein Muster erkennbar, sondern stark kontextabhängig
Zielorientierung	-Streßreduzierung -persönliche Nutzenmaximierung	-Machtgewinn -Satisfizierung von Gruppeninteressen	-inkonsistente, wechselnde Ziele -keine feste Mittel-Zweck-Beziehung
Form der Strategieentwicklung	-konfliktfreies Nichtstun -sorgfältige Analyse und Wahl -Verlagerung der Entscheidung auf Andere -Streß führt zur unreflektierten Wahl der erstbesten Lösung	-Aushandlungsergebnis	-Entwicklung in mehrdeutigen Situationen -Strategiealternativen sind dazu mit Entscheidungs- und Realisationswahrscheinlich-keiten besetzt
Entscheidungsgremium	-Individuum	-Kollektiv (dezentral), wechselnde Koalitionen	-Individuum/Kollektiv
Einflußfaktoren	-Gefühle -persönlicher Nutzen -Streß	-Personen -Macht	-Kontext der Entscheidungssituation -Wahrscheinlichkeit -Zeit
Grundannahmen	-defensive Routinen zur Vermeidung von strategischen Entscheidungen -in stressextremen Situationen werden Entscheidungen schlecht vorbereitet	-Ziele werden in Aushandlungsprozessen entwickelt und stellen Kompromisse dar -eindeutige Ziele der Verhandlungspartner -keine organisationsweit geteilte Präferenzordnung	-wechselnde Interessen, Akteure -beschränktes Wissen -unvollkommene Technologie -inkonsistente Ziele -verschiedene Akteure, Probleme, Lösungen und Situationen „fließen" zufallsbedingt in einem „Mülleimer" zusammen"
Vertreter	Janis/Mann (1977)	Cyert/March (1992) Pfeffer (1992)	March/Olsen (1979)

Quelle: Kieser A. (1995), Picot, A./Lange, B. (1979), S.573

Diese Ansätze können auch auf Strategieprozesse übertragen werden und besitzen einen individuell-affektiven, politisch-koalitionären oder ambiguiden Schwerpunkt. Die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven können als Systematisierungskriterien und damit zum Aufbau von Typologien dienen.

Konfliktansätze erklären Strategieprozesse aus der Perspektive eines Entscheiders. Als Einflußfaktoren werden im besonderen Gefühle, persönlicher Nutzen und Streß betrachtet.[169] Politikansätze legen den Untersuchungsfokus auf Gruppen und Organisationen und die darin im Rahmen von Strategieprozessen stattfindenden Machtkämpfe. Entscheidungen in der Perspektive dieses Ansatzes sind gesteuert durch Konflikte, Zugeständnisse und Verhandlungen.[170] Der Ansatz der „organisierten Anarchie"[171] be-

[169]) Vgl. Staehle, W.H. (1994), S.498
[170]) Vgl. Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1995), S.133f.

trachtet ebenfalls Entscheidungen, die unter Gruppeneinwirkungen ablaufen. Entscheidungssituationen gelten dabei als mehrdeutig. Der Eintritt einer bestimmten Situation kann mit Wahrscheinlichkeiten besetzt werden.

Mintzberg/Waters[172] wählen zur Typologisierung von Strategieprozessen eine andere Differenzierung. Differenzierungsmerkmale sind hierbei prozeßbestimmende Einflußfaktoren, die Strategieprozesse gestalten und steuern. Sie unterscheiden zwischen geplanten, unternehmerischen, ideologischen, prozessualen, unverbundenen, konsensualen, gesteuerten und „Umbrella-" Strategien.

Tab.6: Strategieprozesse nach prozeßbestimmenden Einflußfaktoren

Strategietyp	**Strategieprozeß**
Geplante Strategien	formaler, zentraler und abgesicherter Prozeß
Unternehmerische Strategien	Strategie resultiert aus Visionen und Leitbildern des Unternehmers.
Ideologische Strategien	Strategien erwachsen aus gemeinsam von allen Akteuren getragenen Werten und Ansichten.
Umbrella-Strategien	Einzelne Führungskräfte geben begrenzende Korridore (umbrellas) vor, in deren Grenzen Strategien durch andere Akteure entwickelt werden.
Prozeß-Strategien	Führungskräfte steuern nur den Strategieprozeß; die konkrete Strategiedefinition erfolgt durch andere.
Unverbundene Strategien	Organisationseinheiten oder einzelne Organisationsmitglieder ohne feste Verbindung zur Restorganisation entwickeln unabhängig von der Unternehmensstrategie ihre Bereichsstrategien und verwirklichen diese.
Konsensuale Strategien	Mehrere Organisationsmitglieder folgen den gleichen Handlungsmustern, ohne daß diese als Strategie beabsichtigt gewesen wären.
Gesteuerte Strategien	Hier entstehen Strategien unter einem hohen Anteil an Fremdsteuerung. Umweltbedingungen bestimmen direkt oder indirekt zukünftige Handlungsmuster.

Quelle: Mintzberg, H./Waters, J.A. (1994), S.204ff.

Die Autoren greifen dabei auf einzelne Einflußfaktoren von Strategieprozessen zurück. Durch die isolierte Betrachtung der Faktoren werden Interpretationsansätze zur Strategieentwicklung aufgebaut. Diese Einflußfaktoren können in der folgenden Fallstu-

[171]) Dieser Ansatz wird auch als „Mülleimerkonzept/garbage can" bezeichnet, vgl. March, J.G./Olsen, J.P. (1979).

[172]) Vgl. Mintzberg, H./Waters, J.A. (1994), S.204

dienuntersuchung als Interpretationsmuster dienen und sollen soweit möglich auf die Fallstudien angewendet werden.

Diese verschiedenen theoretischen Erklärungskonzepte für Strategieprozesse stellen einen Systematisierungsraum zur Einordnung von real beobachtbaren Prozeßmustern dar. Zur Betrachtung der in der Realität vorkommenden Vielfalt kann zu diesem Zeitpunkt keines der Konzepte apriori ausgeschlossen werden.

Sollte der individuell-affektive Ansatz im weiteren ausschließlich verfolgt werden, würde dies eine Konzentration auf Einzelentscheidungen bedeuten. Gruppenentscheidungen könnten mit diesem Ansatz nicht mit der erforderlichen Detailliertheit untersucht werden. Aber gerade Gruppenentscheidungen und -organisationsformen sind in der Praxis weit verbreitet.

Der politische Ansatz berücksichtigt Gruppenorganisationen in Strategieprozessen. Dieses Konzept erfordert allerdings den Einsatz von Methoden wie der teilnehmenden Beobachtung, um auch die verdeckten Machtgefüge in einem Unternehmen zu erkennen. Aufgrund der Vielzahl der Fallstudien ist eine solche Methode jedoch ungeeignet. Andererseits enthalten auch einige kognitive Ansätze wie der Inkrementalismus oder der integrative Ansatz politische Elemente.

„Mülleimerkonzepte" weisen keine festen Strategieprozeßmuster auf und unterstellen u.a. wechselnde Akteure und inkonsistente Ziele. Es gibt keine Anzeichen dafür, daß ausschließlich ambiguid geprägte Strategieprozesse typisch für Mittelstandsbetriebe sind. Aus diesem Grunde soll das Konzept der organisierten Anarchie allen Fallstudien nicht apriori unterstellt werden.

Betrachtet man Untersuchungen zum realen Planungsverhalten, so scheint der streng rationale Ansatz bei Vorliegen bestimmter Unternehmensfaktoren verfolgt zu werden.

Über die Bedeutung von rationalen Planungsprozessen wurde zu Beginn der achtziger Jahre eine Untersuchung in Westdeutschland durchgeführt.[173] Dabei war auffallend, daß nur relativ wenige Unternehmen eine systematische strategische Planung betreiben. Dies waren vor allem Aktiengesellschaften und GmbH's. Dies mag darauf zurückzuführen sein, daß diese Kapitalgesellschaften aufgrund der umfangreichen Gründungsvorschriften und Haftungsvorgaben eine bestimmte Mindestgröße benötigen und damit auch entsprechende Ressourcen für ein solches Planungsvorgehen eher bereitstellen können. Weiterhin könnte durch diese Rechtsform und die damit oft verbundene Anteilsstruktur eine schwächere Führungskontinuität als bei Personengesellschaften gegeben sein, was ein rationaleres, personenunabhängigeres Planungsvorgehen begründen könnte. In einer weiteren Untersuchung haben Hahn, Oppenländer und Scholz

[173]) Siehe die Untersuchung von Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984); zur Vertiefung auch Kono, T. (1989), der die Verbreitung von Planungssystemen in britischen, japanischen und US-amerikanischen Unternehmen verglichen hat.

Ende der achtziger Jahre die gleiche Problemstellung untersucht.[174] Obwohl es sich nicht um deckungsgleiche Fragestellungen handelte, läßt sich dennoch die Tendenz zu einer gestiegenen Bedeutung der strategischen (rational-synoptischen) Unternehmensplanung feststellen. In den sechs Jahren, die zwischen den beiden Untersuchungen liegen, stieg beispielsweise die Quote der Unternehmen, die überhaupt eine selbständige strategische Planung betreiben von 27% auf 40%.[175] Weitere Untersuchungen[176] zum realen Planungsverhalten zeigen die Nichtexistenz eines schrittweisen und phasenbezogenen rationalen Vorgehens. Dabei ist fraglich, ob eine pauschale Bewertung des synoptischen Planungsansatzes in Anbetracht der Unterschiedlichkeit der einzelnen Phasen überhaupt sinnvoll ist? Die Untersuchungen von Esser/Höfner/Kirsch/Wieselhuber[177] und Daft/Sormunen/Parks[178] betrachten die Anwendung rationaler Ansätze differenzierter und stellen dabei auf die Bedeutung einzelner Prozeßphasen ab.

Doch selbst bei einer pauschalen Beurteilung der rationalen Planung bleibt bereits festzuhalten, daß stärker rational ausgerichtete Strategieprozesse bisher vor allem bei größeren Unternehmen festgestellt werden konnten.[179] Die im folgenden betrachteten Fallbeispiele sind aus einem eher durch mittelständische Strukturen geprägten Industriezweig entnommen, so daß in Anbetracht dieser Stichprobe hier ein ausschließlich rationaler Ansatz nicht als allein gültig unterstellt werden kann.

Damit soll zunächst die gesamte Bandbreite real vorkommender Strategieprozesse weiterhin betrachtet werden, wie sie in Summe der vorgestellten Erklärungs- und Beschreibungsansätze dargestellt wurden. Die jeweilige Ausgestaltung wird im Einzelfall an noch zu bestimmenden Kriterien zu beurteilen sein.

Bei Unternehmen die unter westdeutschem Einfluß stehen, könnte angenommen werden, daß die Strategieprozesse der Muttergesellschaft aus Budgetierungs- und Konsolidierungsgründen übernommen werden. Treuhandunternehmen könnten Strategieprozesse verfolgen, die stark fremdbestimmt sind oder durch einen hohen Anteil an tradierten Prozeßmustern auffallen.

---

[174]) Vgl. Hahn, D./Oppenländer, K.H./Scholz, L. (1990)

[175]) Eine weitere Untersuchung ermittelte, daß 75% der 20 größten Unternehmen der Schweiz ein strategisches Planungskonzept vorweisen konnten. Bei 25% waren dazu nicht einmal Ansätze vorhanden. Vgl. Imperatori, A. (1982), zitiert nach Hopfenbeck, W. (1997), Kap. 5.E. VI. S.650

[176]) Vgl. Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (1988), Mintzberg, H./Waters, J.A. (1990), Quinn, J.B. (1980)

[177]) Vgl. Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.568, diese empirische Untersuchung beruht auf einer Stichprobe von 212 aus einer Grundgesamtheit von 2400 westdeutschen Unternehmen.

[178]) Vgl. Daft, R.L./Sormunen, J./Parks, D. (1988), S.135. Die Autoren haben in ihrer empirischen Studie bei amerikanischen Führungskräften mittelgroßer Industrieunternehmen u.a. eine besondere Notwendigkeit der Umweltanalyse im direkten Wettbewerbsumfeld der Unternehmen ausgemacht.

[179]) Vgl. Voigt, K.-I. (1993), S.47, S. 61; Haeusslein, R. (1993), S.327 hat in seiner empirischen Untersuchung von Strategieprozessen in Klein- und Mittelstandsunternehmen nur bei 6 von 37 Betrieben eine systematische strategische Planung feststellen können. Ein Drittel der Grundgesamtheit waren dabei Maschinenbaubetriebe.

Als **Strategieprozeß** soll im folgenden ein **problembewußter und willensbildender Informationsverarbeitungsprozeß zur Entwicklung von Zielen und Strategien** verstanden werden.

2.1.5.6 Systematisierungskriterien von Strategieprozessen

Um Strategieprozesse systematisch erfassen und klassifizieren zu können, soll unter Verwendung verschiedener Kriterien ein Analyseraster aufgestellt werden, das sich in der Feldphase behaupten kann. Diese Systematisierungskriterien sollen dabei folgende Fragen beantworten:

- Wie rational/inkremental ist der Strategieprozeß?
- Wie zentralisiert/dezentralisiert erfolgt die Strategieplanung?
- In welchen hierarchischen Richtungen wird geplant?
- Inwieweit ist der Strategieprozeß reguliert und vereinheitlicht?
- Wieviele Personen sind an der Strategieplanung beteiligt?
- Welche Personen sind an der Strategieplanung beteiligt?

Planungsprozesse in der Unternehmenspraxis zeichnen sich durch eine große situative Heterogenität aus, die anhand der folgenden Kriterien geordnet und vergleichbar gemacht werden kann.

Die im empirischen Teil zu ermittelnden Strategieprozesse werden mit Kriterien gemessen, die sich in vorangegangenen Struktur- und Kulturuntersuchungen in ostdeutschen Unternehmen als Differenzierungsparameter bereits bewährt haben.[180] Diese sind in nachfolgender Tabelle mit * markiert.

Daß es darüber hinaus noch weitere Kriterien gibt, läßt sich der folgenden Zusammenstellung entnehmen.[181] Diese sind aber für Fragestellungen die sich speziell und ausschließlich auf den Bereich der strategischen Planung konzentrieren, von geringerem Interesse.

Nicht zuletzt aus forschungsökonomischen Gründen und zur Bewahrung von Operationalität und Übersichtlichkeit soll sich diese Arbeit auf die wesentlichsten Kriterien zur Prozeßsystematisierung beschränken.

---

[180]) Vgl. Lang, R./Alt, R. (1996), S.365, hier werden zusammenfassend vor allem die Kriterien der Konzentration, der Regulation und der Planungsgremien zur Differenzierung allgemeiner strukturell-kultureller Aspekte, v.a. im Rahmen von Führungs- und Leitungsstrukturen herangezogen.

[181]) Vgl. Shrivastava, P./Grant, J.H. (1985), S.105, die in Kombination verschiedener und weiterer Merkmale 4 Planungstypologien von einem managerial autocracy modell (autoritär) bis zu einem political expediency modell (politisch-partizipativ) unterscheiden.

Tab. 7: Systematisierung von Strategieprozessen

Prozessuale Planungsmerkmale	Pole eines möglichen Ausprägungsfeldes	
*Ganzheitlichkeit[182]	inkremental	rational
Stufigkeit	einstufig	mehrstufig
*Konzentration[183]	dezentral	zentral
Abhängigkeit von Teilplänen	abhängig	unabhängig
Delegation[184]	partizipativ	autoritär
*Planungsgremien	Gruppenplanung	Einzelplanung
*vertikale Koordination[185]	bottom-up <-> Gegenstrom <-> top-down	
Wiederholung	rollierend	einmalig
Planungsabfolge	simultan	sukzessiv
*Regulation[186]	formal	informal
*Herkunft der Planungsakteure[187]	Fremdplanung	Eigenplanung

Quelle: eigene Abbildung (Bereits erfolgte Untersuchungen zu einzelnen Planungsmerkmalen sind in den Fußnoten unterstrichen.)

2.1.6 Resümee

Dieser Abschnitt beschäftigte sich mit einer doppelten Begrifflichkeit von Strategie.

Dabei wurde gezeigt, daß der heute in der Betriebswirtschaftslehre verwendete Strategiebegriff historische Wurzeln hat, die nicht im wirtschaftlichen Bereich lagen. Auch

[182]) Vgl. Picot, A./Lange, B. (1979), Schreyögg, G. (1984), S.133ff.

[183]) Vgl. Bühner, R. (1992), S.105f., zum Begriff der Zentralisation Frese, E. (1995), S.83f.; Rau, K.-H. (1985), S.155f.

[184]) Vgl. Vroom, V.H./Yetton, P.W. (1973), S.17f., hier befindet sich ein Überblick über Partizipationsgrade verschiedener Autoren. Vroom/Yetton selbst stellen zuvor ihr fünfstufiges Partizipationsmodell vor. Sprenger, H.-P. (1987)

[185]) Vgl. Bircher, B. (1976), S.287, Kono, T. (1989), Sp.1663; Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.537, bei dieser Untersuchung in westdeutschen Unternehmen wurde deutlich mehr bottom-up als top-down Planung vorgefunden.

[186]) Die Formalisierung gehört neben der Spezialisierung, Standardisierung und Zentralisation zu den sogenannten Aston Organisationsmaßen. Siehe dazu auch Frese, E. (1995), S.86f. Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.538, bei der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Unternehmen lag eine starke Formalisierung vor. Der konkrete Formalisierungsgrad war dabei vom Planungsgegenstand abhängig. Rau, K.-H. (1985), S.266

[187]) Planungsakteure sind für die Untersuchung von besonderem Interesse, da durch Externe wie die Treuhandanstalt oder westdeutsche Investoren Handlungsspielräume für strategisch Planende oft begrenzt oder fremdbestimmt sind.

andere Wirtschaftssysteme benutzen die Begrifflichkeit der Strategie. Aus diesem Grunde wurden auch Strategiedefinitionen der sozialistischen Leitungswissenschaft zitiert. Beide, der statische und der dynamische Strategiebegriff besitzen dabei die gleichen historischen Wurzeln, da der dynamische Strategiebegriff erst als Resultante der aufkommenden Managementlehre aus dem statischen Begriff abgeleitet wurde.

Der im weiteren zugrundeliegende statische Strategiebegriff wurde als ein **Muster langfristiger Handlungen und Ziele** verstanden, **um unter Berücksichtigung von Umfeldbedingungen vom aktuellen in ein zukünftiges Aktionsfeld zu gelangen.**

Im Anschluß an die Arbeitsdefinition wurden zur Vorbereitung der späteren Untersuchungsmethodik Strategieinhalte typologisiert und untersuchungsrelevante Inhalte in einem Analyseraster konzentriert.

Der zweite Teil beschäftigte sich mit einem dynamischen, weil Prozesse betrachtenden Strategiebegriff. Dieser beschreibt nicht, wie der statische, das Ziel eines Weges, sondern widmet sich dem Weg selbst. Die Ansätze zur Betrachtung des Strategieprozesses sind vielfältig. Die wesentlichen kognitiven Ansätze wurden vorgestellt und im Rahmen einer Typologisierung neben anderen Ansätzen eingeordnet. Das Typologisierungsraster von Mintzberg/Waters soll für die spätere Interpretation als Ansatzpunkt dienen.

Schließlich wurde als dynamischer Strategiebegriff ein **problembewußter und willensbildender Informationsverarbeitungsprozeß zur Entwicklung von Zielen und Strategien** definiert.

Zur Aufbereitung eines Analyserasters wurden Strategieprozesse nach organisatorischen Kriterien systematisiert.

2.2 Die Unternehmenskultur

2.2.1 Geschichte der Unternehmenskulturforschung

Das Phänomen der Unternehmenskultur existiert nicht erst seit den populärwissenschaftlichen Publikationen von Peters/Waterman, Ouchi, Pascale/Athos und anderen zu Beginn der achtziger Jahre.[188]

Bereits 1880 führte Karl Marx erste arbeitssoziologische Untersuchungen durch, bei denen er nicht explizit unternehmenskulturelle Phänomene, sondern Arbeitsbedingungen betrachtete.[189] Organisationstheoretische Beiträge aus den zwanziger Jahren verweisen dann verstärkt auf den Geist und das Leben von Unternehmen.[190] Auch wenn dabei der Begriff einer Organisationskultur nicht explizit gebraucht wird, so fällt doch die Betonung gemeinsam getragener Werte und Ziele auf. Somit reflektieren diese Passagen bereits Ansätze unternehmenskulturellen Denkens. Ein gutes Beispiel hierfür ist der, unter anderen auch von Nicklisch benutzte, Begriff der Betriebsgemeinschaft. „Eine Gemeinschaft ist innerlich zusammengewachsen, zusammenlebend und zusammenwirkend; eine Gesellschaft nur eine durch Interessen verbundene, durch einen autoritativen Willen zusammengefaßte Mehrheit und Vielheit von Menschen."[191]

Als eine der ersten organisationskulturellen Arbeiten gilt jedoch eine Veröffentlichung von Elton Mayo im Jahre 1933.[192] Ende der dreißiger Jahre wurde von Arnold[193] und Barnard[194] auf die Existenz der Unternehmenskultur aufmerksam gemacht. Dabei konzentrierte sich Barnard vor allem auf die Bedeutung der Führungskräfte in deren Vorbildfunktion zur Verbreitung von Unternehmenswerten.

Arbeiten von Katz/Kahn[195] ergänzten die Kulturforschung auf der Mikro-, d.h. Unternehmensebene, seit Ende der sechziger Jahre.

2.2.2 Der allgemeine Kulturbegriff

Obwohl, möglicherweise aber auch gerade weil, uns der Begriff „Kultur" so geläufig und allgegenwärtig ist, ist eine sinnvolle, operationale Abgrenzung außerordentlich schwierig.

---

[188]) Zum Neuigkeitsgrad der Unternehmenskulturforschung siehe Ebers, M.(1991), S.42f.

[189]) Vgl. Marx, K. (1880); Er befragte dazu 99 französische Arbeiter zu ihrem geistig-moralischen Zustand und zu Gestaltungsmöglichkeiten in bezug zur Selbstverwirklichung im Rahmen ihrer Arbeit.

[190]) Vgl. Niezold, K. (1923), S.3-37

[191]) Borchert, E. (1928), Sp.236

[192]) Vgl. Mayo, E. (1933), in seinem zweiten Werk „The social problems of an industrial civilization" untersucht Mayo, E. (1945) ebenfalls kulturelle Zusammenhänge, diesmal zwischen der Umwelt und der Organisation.

[193]) Vgl. Arnold, T.W. (1937)

[194]) Vgl. Barnard, Ch. (1938); 1970 wurde dieses Werk unter dem Titel „Die Führung großer Organisationen" auch ins Deutsche übersetzt.

[195]) Vgl. Katz, D./Kahn, R.L. (1966)

Um sich einem übergeordneten Kulturbegriff zu nähern und die Bedeutung der Werte für diesen Begriff herauszustellen, soll zunächst das Kulturverständnis des Brockhaus betrachtet werden. Danach bezeichnet Kultur „Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte und den kollektiven Sinnzusammenhang gestaltende Produkte, Produktionsformen, Lebensstile, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vermag."[196] Weiterhin wichtig für die gruppenspezifischen Lebensformen und Wertvorstellungen ist, daß diese „von einem Menschen erlernt und akzeptiert"[197] worden sind.

Um die große Begriffsvielfalt im kulturellen Bereich zu ordnen, haben Kroeber und Kluckhohn bereits 1952 170 unterschiedliche Kulturbegriffe untersucht.[198] Ergebnis dieser Untersuchung waren acht definitorische Attribute der meisten Begriffsvarianten, demnach ist Kultur:

- tradiert und erlernt,
- strukturiert,
- zeitraumbezogen,
- menschbezogen,
- analysierbar,
- veränderbar,
- komposit
- und ein kreatives Instrument zur Verhaltenssteuerung.

2.2.3 Abgrenzung der Organisationskultur von artverwandten Begriffen

Gruppen, die nach einer festen Systematik mit einer einheitlichen Zielsetzung gebildet wurden, kann man als Organisationen bezeichnen.[199] Auch diese besitzen eine Kultur, die aus der Kongruenz individueller Verhaltensmuster resultiert.

Diese Verhaltensübereinstimmung kann auf größere Sozialgruppen (Makrokultur) und kleinere Gemeinschaften (Mikrokultur) bezogen werden, die allerdings in besonderem Maße von der sie umgebenden Makrokultur beeinflußt werden.[200]

Organisationskultur kann damit wie folgt bezeichnet werden:

„Der Begriff *Kultur* sollte für die tieferliegenden Grundanschauungen und Überzeugungen reserviert sein, die von den Mitgliedern einer Organisation allgemein vertreten werden, die im Unterbewußtsein wirksam sind und in einer grundlegenden *als sicher angenommenen* Weise das Bild, das eine Organisation von sich selbst und von ihrer Umgebung hat, definieren."[201]

---

[196]) Brockhaus Enzyklopädie (1990), Band XII, S.580 ; weiter gefaßt auch bei v. Keller, E. (1981), S.118
[197]) Bleicher, K. (1991a), S.112
[198]) Vgl. Kroeber, A.L./Kluckhohn, C. (1952), S.62ff.
[199]) Vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.17
[200]) Vgl. Scheuss, R.W. (1985), S.86f.
[201]) Schein, E.H. (1991), S.24 (das kursiv gesetzte ist im Original in Anführungszeichen gesetzt)

Immer wieder sind Unsicherheiten im Gebrauch des Begriffes Organisationskultur festzustellen, die das Kulturkonzept mit dem Organisationsklima[202], der Organisationsphilosophie oder der Organisationsethik gleichsetzen. Darüber hinaus kann die Abgrenzung zu verwandten Begriffen auch dem eigentlichen Kulturverständnis helfen.

Organisationsklima ist ein eher psychologisch orientiertes Konzept, das sich auf die Beschreibung und konkrete Messung der Organisationsrealität konzentriert.[203] Da darin weniger evaluative oder kognitive Elemente enthalten sind, ist das Klima einer Organisation nicht tradiert oder erlernbar, sondern nur aufgrund persönlicher Partizipation erfahrbar.[204] Bleicher vergleicht das Klima mit einer statischen „Nachfrage-/Angebotsrelation", in der sich Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und das betriebliche Angebot an Arbeitsbedingungen und -strukturen gegenüberstehen.[205]

Organisationsphilosophie kann als Teilbereich der Organisationskultur betrachtet werden, der die gewünschten Grundüberzeugungen der Organisation beinhaltet. Der Unterschied zur Kultur besteht in der Diskrepanz zwischen philosophisch gewünschten und kulturell tatsächlich verinnerlichten Grundüberzeugungen.[206]

Während bei der Betrachtung der Organisationskultur die Beschreibung, die Interpretation oder die Frage der Veränderlichkeit der Kultur im Vordergrund steht, zielt das Konzept der **Organisationsethik** auf die Begründung dieser Werte und Normen ab.[207]

2.2.4 Unternehmenskultur

Bezieht sich die Kultur auf Organisationen mit erwerbswirtschaftlichen Zielen, so bezeichnet man sie als Unternehmenskultur.[208] Der Begriff der Unternehmenskultur kann zunächst aufgrund der vielen Forschungsrichtungen und verschiedener Betrachtungsperspektiven als vielfältig vermutet werden. Aus diesem Grunde soll zunächst eine Auswahl von Auffassungen gegenübergestellt werden:

---

[202]) so bei Capon, N./Farley, J.U./Hulbert, J.M. (1987), S.201

[203]) Vgl. Sydow, J. (1987)

[204]) Vgl. Capon, N./Farley, J.U./Hulbert, J.M. (1987), S.202

[205]) Bleicher, K. (1991c), S.733

[206]) Vgl. Matenaar, D. (1983), S.52, bezeichnet die Unternehmensphilosophie in diesem Zusammenhang als „Gestaltungsgrundlage".

[207]) Vgl. Osterloh, M. (1991a), S.155f.

[208]) Vgl. Mader, N./Staehle, W.H. (1991); Queißer, M. (1989) sprechen im Zusammenhang mit DDR-Kombinaten auch von einer Arbeitskultur; ferner wird der Begriff Betriebskultur (Krulis-Randa, J.S. (1990)), Firmenkultur (Kruppa, R. (1984)), Managementkultur (Edeling, T. (1991)), Fürstenberg, F. (1993)), Führungskultur (Würth, R. (1995)) und im besonderen auch Bürokultur (Bosetzky, H./Heinrich, P. (Hrsg.) (1988)) gebraucht. Diese Begriffe sollen aber im folgenden nicht verwendet werden. Zur detaillierteren Unterscheidung zwischen Organisation und Unternehmen, damit auch Organisationskultur und Unternehmenskultur siehe Dülfer, E. (1991), S.2f.

Tab.8: Definitionen zur Unternehmenskultur

DEAL/KENNEDY (1982) [209]: „...cohesion of values, myths, heroes and symbols that has come to mean a great deal to the people who work there.."
MATENAAR (1983) [210]: „..Summe der systemimmanenten, tradierten Orientierungsmuster, die im Rahmen der aktuellen Gestaltung die präsituative, generalisierende Strukturierung zwischen Aufgaben, Personen und Sachmitteln beeinflussen..."
PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985) [211]: „...Gesamtheit von geteilten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen..."
DILL (1986) [212]: „...Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen..., die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.."
NEUBERGER/KOMPA (1986) [213]: "...Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen.."
SCHOLZ/HOFBAUER (1990) [214]: "...implizites Bewußtsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt und das umgekehrt dieses Verhalten im Sinne einer kollektiven Programmierung steuert.."

Quelle: eigene Zusammenstellung

Obige Definitionen weisen Ähnlichkeiten in der Begriffsbestimmung auf und verfolgen eher deskriptive Erklärungskonzepte. Aufgrund der Zielsetzung der Arbeit und der in der Forschung verbreiteten Begrifflichkeit soll deshalb Unternehmenskultur im folgenden als ein **„set of important assumptions"**[215], ein wandlungsfähiges System von Grundannahmen verstanden werden. Neben den genannten Grundannahmen enthalten die obigen Definitionen jedoch weitere Formen kultureller Präsenz, im besonderen Werte, Normen und Symbole. Kultur kann in verschiedenen, in sich konsistenten, Erscheinungsformen gegenwärtig sein und als kohärentes System aufgefaßt werden, das sich gleichwohl auf verschiedenen Erfahrungsstufen in unterschiedlicher Weise bemerkbar macht. Die Unterscheidung zwischen kulturellen Erscheinungsformen basiert auf Arbeiten Scheins[216], der drei kulturelle Erscheinungsformen unterscheidet, die den inneren Aufbau der Unternehmenskultur darstellen können. Es sind dies:

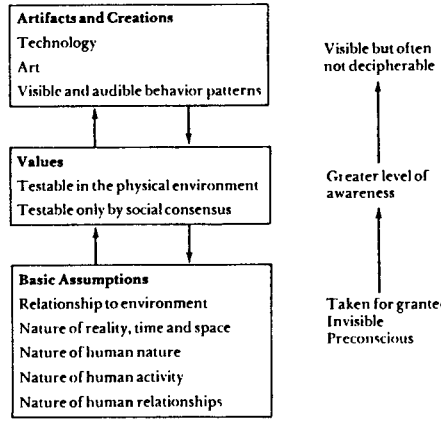
1. Zunächst Basisannahmen und Grundüberzeugungen, die unsichtbar sind und meist unbewußt wahrgenommen werden. Dazu zählen Annahmen über ein Menschenbild,

[209]) Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.4
[210]) Matenaar, D. (1983), S.46
[211]) Pümpin, C./Kobi, J.M./Wüthrich, H.A. (1985), S.8
[212]) Dill, P. (1986), S.100
[213]) Neuberger, O./Kompa, A. (1986), S.63
[214]) Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.32
[215]) Sathe, V. (1985), S.10, ähnlich auch Schein, E.H. (1985), S.9
[216]) Vgl. Schein, E.H. (1985), S.13-21, S.85-111

über zwischenmenschliche Beziehungen und die Umwelt. Diese Annahmen sind nicht als getrennt voneinander zu sehen, sondern erscheinen als ein Netz abhängiger Überzeugungen, die das Weltbild des Unternehmens darstellen.[217] Diese Annahmen werden als selbstverständlich und nicht hinterfragbar betrachtet.

2. Daraus erwachsen Werte, Normen und Verhaltensstandards gleichsam als konkretisierte und angewandte Grundüberzeugungen. Diese sind teils sichtbar und dem Individuum auch teils bewußt.
3. Die höchste Form der Konkretisierung nimmt die Ebene der Artefakte und Schöpfungen ein. Diese Symbolsysteme dienen der Vermittlung und Darstellung der Kultur und sind somit sichtbar. Ob sie jedoch in gleichem Maße verstanden werden, ist nicht sicher. Deshalb werden an sie noch besondere Interpretationsbedürfnisse zu stellen sein.

Abb.5: Kulturebenen nach Schein



Quelle: Schein, E.H. (1984), S.3; Schein, E.H. (1985), S.14

Diese Arbeit konzentriert sich im folgenden vor allem auf die abstrakteren Ebenen von Werten und verhaltensbestimmenden Artefakten. Symbolische Artefakte werden ergänzend betrachtet. Der Ausschluß der Grundannahmen resultiert aus ihrem Wesen, den Möglichkeiten zu ihrer Bestimmung und der Relevanz für die Ausprägung strategischer Muster und Prozesse. Grundannahmen gelten als unbewußte Konstrukte,[218] die im Rahmen einer Untersuchung von den Befragten zunächst reflektiert und damit zugleich auch verändert werden. Zur Zeit steht der Unternehmenskulturforschung kaum ein geeignetes und operationales Instrumentarium zur Bestimmung von Grundannah-

[217]) Vgl. Schreyögg, G. (1993), S.317
[218]) Vgl. Schein, E.H. (1985), S.13ff.

men zur Verfügung. [219] Kulturuntersuchungen, die diese Erscheinungsebene befriedigend berücksichtigen, sind dem Autor nicht bekannt. Insbesondere zur Untersuchung der Strategie-Kultur-Beziehung können nur geringe Beiträge von Grundannahmen erwartet werden, da diese kaum direkt handlungs- und damit strategierelevant sind. Grundannahmen können damit nur insoweit berücksichtigt werden, als sie durch Rückschlüsse aus dem vorgefundenen Wertegerüst interpretativ konstruiert werden können.

Im folgenden wird Unternehmenskultur verstanden als ein **wandlungsfähiges System von Grundannahmen, das sich in Werten, Normen und Symbolen konkretisiert. Alle Erscheinungsformen von Unternehmenskultur werden in längeren Zeiträumen entwickelt, durch Kulturträger weiter getragen und führen zu einer unternehmenstypischen Gestaltung von Verhaltensmustern.**[220]

Die begrifflichen Gemeinsamkeiten verdecken jedoch zu leicht, daß die genannten Autoren ein zum Teil unterschiedliches Verständnis von Unternehmenskultur aufweisen. Wissenschaftstheoretisch kann man zwischen drei grundsätzlichen Auffassungen von Unternehmenskultur und verschiedenen Weiterentwicklungen unterscheiden.[221] Diese werden im folgenden vorgestellt.

2.2.4.1 Der Variablenansatz

Der erste Ansatz, den der Autor als Variablenansatz bezeichnen möchte,[222] betrachtet Kultur als interne und externe Variable.

Als **interne Variable** besitzt die Unternehmenskultur funktional-objektiven Charakter. Dabei wird Kultur als eines von mehreren Instrumenten der Unternehmensführung eingesetzt.[223] Kultur ist somit ein durch das Unternehmen hervorgebrachtes komplexes „Produkt", das wiederum aus vielfältigen Komponenten besteht. Als Erwiderung zu verschiedenen Ansätzen des Organisationsbegriffs läßt sich der Variablenansatz mit „die Unternehmung hat eine Kultur" umschreiben. Zur besseren Zielverfolgung des Unternehmens ist Kultur nach dem Verständnis dieses Ansatzes aktiv gestalt- und steuerbar.[224]

Diese Gestaltungsmöglichkeit stärkt normativ-präskriptive Ansätze, die eine bestimmte Ausprägung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Umfeld als Erfolgsfaktor sehen. Die Forschungsbasis des Variablenansatzes liegt in den theoretischen Grundla-

---

[219]) Vgl. Drumm, H.J. (1991), S.165, Osterloh, M. (1991b), S.174

[220]) Vgl. Hoffmann, F. (1989), S.168ff.

[221]) Vgl. Kasper, H. (1987), S.74-85, der im ganzen sogar zwischen sechs Ansätzen differenziert, indem er aus der Organisationstheorie bekannte Ansätze auf die Unternehmenskultur überträgt.

[222]) angelehnt an Heinen, E. (1987) und Sackmann, S.A. (1990)

[223]) Vgl. Schreyögg, G. (1991), S.202 bezeichnet die Anhänger dieses Ansatzes als „Interventionisten"

[224]) Vgl. Heinen, E. (1987), S.17 der in diesem Zusammenhang auch den Begriff des Kulturmanagements benutzt.

gen des strategischen Managements;[225] ein Großteil der sogenannten Managementliteratur verfolgt diesen Ansatz.[226]

Direkte Gestaltungsgrößen sind Strategie, Struktur und Führungsinstrumente. Symbolische Handlungen, Verhaltensstandards und Kommunikationsregeln kennzeichnet Sackmann als indirekte Medien der Einflußnahme.[227]

Kultur läßt sich aber auch als **externe Variable** sehen. In diesem Zusammenhang verläßt sie allerdings den engen Rahmen der Unternehmenskultur und setzt quasi als Makrokultur im Sinne einer Landes- oder Regionalkultur, unabhängig von einzelnen Organisationen, kulturelle Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Tätigkeit.[228] Diese früheren ethno-methodologischen Ansätze finden ihren Niederschlag in der vergleichenden Managementforschung im Sinne eines „Cross Cultural Management".[229]

Kultur wird so zum Resultat regionaler und soziologischer Rahmenbedingungen und gewinnt auch Bedeutung im Rahmen der Standortentscheidung.[230] Dies soll an einer Studie deutlich werden, bei der 1990 die Arbeitsamtbezirke Leer/Friesland und Balingen/Südwürttemberg in bezug auf Erklärungsansätze zur unterschiedlichen Wirtschaftskraft der Regionen untersucht wurden. Dabei ergab auch die Folgeuntersuchung unter Integration weiterer Bezirke eine Klassifizierung in starke und schwache Gruppen, die mit ihrem Sozialverhalten die regionale Wirtschaftskraft beeinflußten. Dieser Erklärungsansatz erschien den Autoren als sehr aussagekräftig, da er direkt an das individuelle und kollektive Verhalten angeknüpft ist. Dabei konnte folgendes Resultat erzielt werden:

Schwache Gruppen betonen stärker soziale Werte. Materielle Vorteile stehen Solidarität und einem intakten Sozialgefüge deutlich nach.

In starken Gruppen ist die Hierarchisierung beider Wertklassen genau entgegengesetzt. Im Zweifelsfall ziehen Mitglieder dieser Gruppen materielle Werte sozialen Aspekten vor. Der Gruppenzusammenhalt ist hier deutlich schwächer, die Wirtschaftskraft der Region aber stärker.

Landes- und Unternehmenskultur stehen dabei in einem engen Abhängigkeitsverhältnis, bei dem die Landeskultur die Unternehmenskultur beeinflußt. So finden sich Un-

---

[225]) Vgl. Rühli, E./Keller, A. (1989), S.687

[226]) Einige Autoren und Titel wie Hüchtermann, M./Lenske, W. (1991): Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur, Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992): Corporate Culture and Performance, Peters, T./Waterman, R.H. (1982): In Search of Excellence, suggerieren dabei die direkte Erfolgskausalität von Unternehmenskultur.

[227]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.156

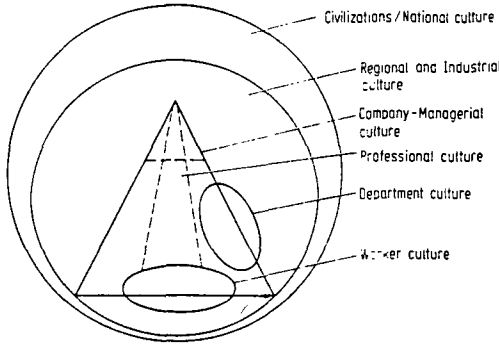
[228]) Vgl. Hofbauer, W. (1991), S.44

[229]) Vgl. vor allem die Arbeiten und Untersuchungen von v.Keller, E. (1981), Hofstede, G. (1989), Hentze, J./Lindert, K. (1992).

[230]) Vgl. Miegel, M. (1991), in Kurzfassung auch bei Grünewald, R. (1992). Hier wurden die regiokulturellen Einflüsse süd- und norddeutscher Arbeitsamtsbezirke auf die Prosperität dieser Regionen untersucht. Siehe hierzu vor allem die untersuchungsleitenden Hypothesen S.17ff.

ternehmensmitglieder gleichzeitig in mehreren Kultursystemen wieder, bei denen die Landeskultur Grundlage der Entwicklung der Unternehmenskultur ist.[231]

Abb.6: Kultur und Umkulturen



Quelle: Alvesson, M/ Berg, P.O. (1992), S.64

Gerade unter Beachtung dieser Zusammenhänge besitzen externe Kulturvariablen, wie oben untersucht, große Bedeutung, so beispielsweise beim Versuch eines betrieblichen Kulturtransfers im Rahmen von Internationalisierungsentscheidungen. Auch die Betrachtung von Transformationsprozessen in Unternehmen muß vor dem Hintergrund der Einflußnahme unterschiedlicher Nationalkulturen erfolgen. Dabei mag gelten, daß der Einfluß der Nationalkultur mit zunehmender Stärke der Unternehmenskultur abnimmt oder von dieser überlagert wird.[232]

2.2.4.2 Der Metaphernansatz

Der zweite Denkansatz zur Unternehmenskultur ist ein phänomenologischer und wird als Metaphernansatz bezeichnet. Er betrachtet Kultur aus einer subjektivistisch - interpretativen Perspektive als spezifische kognitive Mentalstruktur eines Unternehmens und damit als Grundlage des gesamten organisatorischen Handelns.

Dadurch, daß eine „Organisation als eine Kultur" betrachtet wird, ersetzt ein institutionales Paradigma ein instrumentelles.

Unternehmenskultur ist als „root metaphor"[233] eines Unternehmens, das sich als Sinngemeinschaft versteht, exogen gegeben. „Kulturalisten"[234] sehen Unternehmenskultur nur durch externe und interne Sachzwänge beeinflußt, einer aktiven bewußten Inhaltsgestaltung aber nicht ausgesetzt.

---

[231]) Vgl. Bleicher, K. (1992), Sp.2245f., Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.87, Lang, R. (1994a)
[232]) Vgl. Meffert, H. (1990), S.107
[233]) Vgl. zum Begriff der „root metaphor" Heinen, E. (1987), S.17, Ebers, M. (1985), S.32
[234]) Vgl. Schreyögg, G. (1991)

Dabei gelten Unternehmen als Miniaturgesellschaften mit eigenen Normen, Begrifflichkeiten, Verhaltensweisen und Werten. Eine Kulturuntersuchung unter der Perspektive des Metaphernansatzes erfolgt ganzheitlich mit dem Erkenntnisziel des Verstehens und Erklärens; Gestaltungsansätze haben dabei eine nachrangige Bedeutung. Gestaltung kann sich unter diesem Aspekt nur auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen beziehen, die die Wahrnehmung und Interpretation des „Phänomens Unternehmenskultur"[235] formen.[236]

Dabei wird davon ausgegangen, daß jedes Unternehmensmitglied in etwa gleicher Weise durch Kultur beeinflußt ist und selbst Kultur beeinflussen kann. Im Gegensatz dazu, räumt der Variablenansatz der Gruppe der Führungskräfte einen größeren Einfluß auf die Kultur ein.[237]

Kern der Betrachtungen sind die Prozesse innerhalb des Unternehmens, wobei besonders die zugrundeliegenden Bedeutungsinhalte interessieren.[238] Mit diesem Ansatz verspricht man sich ein tieferes Eindringen in die tatsächlich vorhandenen Kulturannahmen, welches über eine Betrachtung von Artefakten oder abgefragten Werten hinausgeht. Erfahrbar sind diese vertieften Inhalte jedoch vorrangig durch das subjektive Leben und Erleben als Organisationsmitglied.

2.2.4.3 Der integrative Ansatz

Eine dritte, als integrativer Ansatz[239] bekannte Näherung an das Gestaltungsproblem von Kultur entspricht einer Synthese beider vorausgegangener Ansätze. Unternehmen sind Kulturen und benutzen diese gleichzeitig als Gestaltungsinstrumente. Damit wird neben der Beachtung von kulturanthropologischen Grundlagen auch Wert auf eine pragmatische Verwertbarkeit der Verstehens- und Erklärungsfortschritte gelegt.[240]

Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, die Vorteile beider Ansätze nutzbar zu machen. Denn weder der eine, noch der andere Ansatz ist in der Lage, jedes kulturelle Phänomen hinreichend zu deuten.

Beschreibt ein interpretatives Vorgehen die Entstehung und die Wirkung des organisationalen Sinnsystems im Einzelfall, so hilft der funktionalistische Ansatz bei der Schaffung eines übergeordneten Systemrahmens, der die Situationsinterpretation mit anderen Situationen erst vergleichbar macht.[241] Gleichzeitig werden in diesem Ansatz die Grenzen der Gestaltbarkeit von Kultur deutlicher akzentuiert.

---

[235]) Heinen, E. (1987), S.980

[236]) So z.B. in der Gestaltung der kulturellen Instrumente, vgl. Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990), S.61

[237]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.161f.

[238]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.161

[239]) Bei Sackmann, S.A. (1990), S.162 wird dieser Ansatz als dynamischer Konstruktansatz bezeichnet; Scholz, C./Hofbauer, W. (1990) sprechen auch vom FOSI (Funktional-Objektiv+Subjektiv-Interpretativ) Prinzip; Rühli, E./Keller, A. (1989) vom integrierten Zürcher Ansatz.

[240]) Vgl. Kievelitz, U./Reineke, R.-D. (1991), S.306

[241]) Vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.51f.

Tab.9: Übersicht Kulturansätze

Differenzierungs-merkmal	Variablenansatz	Metaphernansatz	Integrativer Ansatz
Organisations-verständnis	Unternehmen hat Kultur	Unternehmen ist Kultur	Unternehmen hat/ist Kultur
Wissenschafts-verständnis	objektivistisch	subjektivistisch	objektivistisch/ subjektivistisch
Wissenschafts-methode	Beschreibung/ Gestaltung	Beschreibung/ Erklärung	Beschreibung/ Erklärung/Gestaltung
Untersuchungs-gegenstand	Werte, Normen, Artefakte, Symbole	Sinnsystem, Grundhaltungen	Werte, Normen, Sinnsystem, Grundhaltungen
Erklärungsgehalt	funktional	interpretativ	funktional/interpretativ
Beziehung zum System Unter-nehmung	Systembestandteil, Instrument	Phänomen, Sinnsystem	Instrument/Phänomen
Forschungsbasis	strategisches Management	Verhaltensforschung	strategisches Management/ Verhaltensforschung
Entwicklungspfad	Sinn-Management, bewußte Gestaltung, Funktionalismus, Systemtheorie	Selbstorganisation, Selbstentwicklung, Symbolismus, Ethnologie	bewußte Gestaltung und Selbstentwicklung

Quelle: eigene Abbildung

Aufgrund der großen Vorteile und der umfassenderen Perspektive, die der integrative Ansatz mit sich bringt, soll dieser Ansatz als theoretische Basis der weiteren Untersuchung dienen. Mit einem integrativen Kulturverständnis werden apriori keine Interpretationsansätze ausgeblendet.

Neuere Entwicklungen in den theoretischen Grundlagen der Unternehmenskultur greifen allgemeine organisationstheoretische Ansätze wie den Symbolismus oder die Systemtheorie teilweise auf. Diese Forschungsansätze können als Entwicklungspfade des Variablen- und des Metaphernansatzes betrachtet werden.[242]

Im Sinne des Symbolismus wird Unternehmenskultur als „pattern of socialy constructed symbols and meanings“[243] bezeichnet. Danach werden Organisationen als Systeme betrachtet, die ihren Ausdruck in (kulturellen) Symbolen finden. Erkenntnis- und Forschungsschwerpunkte dieses Ansatzes liegen in den Bedeutungswelten der Unternehmenskultur. Handlungen einzelner Organisationsmitglieder wird eine Symbolwirkung zugeschrieben, die kulturelle Muster zum Ausdruck bringt. Der Symbolismus

[242]) Vgl. Schultz, M. (1994), S.17ff.
[243]) Schultz, M. (1994), S.14

geht davon aus, daß Organisationsmitglieder Bedeutungsmuster schaffen und dadurch die organisationale Wirklichkeit bestimmen. Er kann als Weiterentwicklung des Metaphernansatzes betrachtet werden. Die Perspektive des Symbolismus ist die perzeptive Sicht des einzelnen Organisationsmitgliedes. Fehlinterpretationen einzelner und die Verbreitung bestimmter Interpretationsmuster innerhalb der Organisation können im Rahmen dieses Ansatzes nicht ausreichend beachtet werden.[244]

Der Funktionalismus kann als übergeordnete wissenschaftstheoretische Klassifikation des Variablenansatzes gesehen werden. Dabei kommen jedoch stärker Elemente der Systemtheorie zum Tragen. Der Erkenntnisgegenstand des Funktionalismus beschäftigt sich damit, zu klären, wie Unternehmen unter Ausnutzung von kulturellen Kräften die Lebensfähigkeit der Organisation aufrechterhalten können. „Culture is a pattern of shared values and basic assumptions which perform functions concerning external adaption and internal integration."[245] Dabei wird die Gestaltungsfrage derart in den Vordergrund gerückt, daß gerade auch die Anpassung der Kultur an veränderte Innen- und Außenwelten betrachtet wird. Die Ausnutzung der Gestaltungswirkungen setzt dabei die Kenntnis über die funktionale Entstehungs-, Veränderungs- und Wirkungsweise von Unternehmenskultur voraus.

2.2.5 Typologisierungen von Kultur

Unternehmenskultur wurde definiert als **ein wandlungsfähiges System von Grundannahmen, das sich in Werten, Normen und Symbolen konkretisiert. Alle Erscheinungsformen von Unternehmenskultur werden in längeren Zeiträumen entwickelt, durch Kulturträger weitergetragen und führen zu einer unternehmenstypischen Gestaltung von Verhaltensmustern.** Die unternehmenstypische Gestaltung soll im folgenden durch Enumerationen und verschiedene Typologisierungen systematisiert werden.

2.2.5.1 Enumerationen

Alle Möglichkeiten alternative Kulturausprägungen aufzuzählen, wird sich sehr schwer gestalten, da Kulturen als ein institutionenspezifisches Phänomen betrachtet werden.

Kulturen können sich durch eine Kunden-, Mitarbeiter-, Leistungs-, Innovations-, Kosten-, Unternehmens- oder Technologieorientierung auszeichnen.[246] Doch darüber hinaus ist auch eine Ökologie-[247] oder Gesellschaftsorientierung[248] denkbar.

Erpenbeck stellt eine Enumeration möglicher Wertkategorien auf.[249] Da Wertüberzeugungen jedoch einen ganz wesentlichen Anteil von Kultur ausmachen, sind diese Kate-

---

[244]) Vgl. Alvesson, M./Berg, P.O. (1992), S.119f.
[245]) Schultz, M. (1994), S.14
[246]) Vgl. Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1985), S.29, Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1986), S.91-92
[247]) Vgl. Hopfenbeck, W. (1994)
[248]) Vgl. Fritz, W. (1992), S.172ff.
[249]) Vgl. Erpenbeck, J. (1992), S.239

gorien auch auf die gesamte Kultur übertragbar. Demnach können unterschieden werden:

- hedonistische Kulturen, die qualitäts- und ausbringungsorientiert sind,
- utilitaristische Kulturen, bei denen eine strenge Ergebnisorientierung im Vordergrund steht,
- ästhetische Kulturen, die über die rein funktionale Aufgabenerfüllung auch eine Unternehmensverpflichtung im Bereich von Kunst und Kultur sehen (Gesellschaftsorientierung),
- wirtschaftsethische Kulturen, die zusätzliches Engagement auf den sozialen Unternehmensbereich konzentrieren und dadurch eher mitarbeiterorientiert sind.

Da sich solche Enumerationen beliebig fortsetzen lassen, wurde in der Kulturforschung versucht, mögliche Kulturalternativen systematisch zu erfassen und zu typologisieren. Die Bildung von Typen besitzt gegenüber den Enumerationen eine Reihe von Vorteilen:[250]

- die Realität kann in ordnender und systematischer Weise beschrieben werden,
- die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen sind vereinfacht dargestellt,
- verschiedene Elemente können leichter verglichen werden,
- die ermittelten Typen bieten Verallgemeinerungspotentiale,
- Untersuchungen können sich auf bestimmende Merkmale konzentrieren.

Als methodologisches Ergebnis dieser Bemühungen können verschiedene Taxonomien mit Ansätzen aus den Bereichen der strategischen Managementlehre (z.B. Deal/Kennedy), der Organisationstheorie (z.B. Bleicher) oder der Psychologie (z.B. Kets de Vries/Miller) betrachtet werden. Die wichtigsten sollen hier vorgestellt werden.

2.2.5.2 Eindimensionale Kulturtypologie

2.2.5.2.1 Die Kulturtypologie nach Stärke und Schwäche

Kulturen lassen sich nach ihrer Internalisierungsintensität in starke und schwache Typen unterteilen. Sie sollen zu Beginn dieses Abschnittes stehen.

Die Stärke einer Kultur bestimmt deren Dominanz[251] und Diffusionskraft. Man könnte die Stärke der Kultur eines Unternehmens anhand mehrerer Dimensionen beurteilen.

Zunächst wird diese von der Klarheit und Verständlichkeit der vermittelten Inhalte bestimmt.[252] Mit „**Prägnanz**“[253] umschreibt Schreyögg das Kriterium der konsistenten,

---

[250]) Vgl. Matenaar, D. (1983), S.76

[251]) Zum Beispiel im Falle der Kultursynthese, siehe Abschnitt 4.1.1.1 Strategien zur Entwicklung von Unternehmenskultur.

[252]) Vgl. Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990), S.53, Sathe, V. (1985), S.15

[253]) Vgl. Schreyögg, G. (1993), S.318

widerspruchsfreien und umfassenden Orientierungsmuster mit klaren Handlungsanweisungen, wobei eine starke Unternehmenskultur auch oft mit einer bestimmten Einzigartigkeit verbunden ist.[254] Je größer die Anzahl der sie tragenden Wertüberzeugungen ist, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit des Auftretens ähnlicher oder gleicher Kulturen. Eine stärkere Detailliertheit kultureller Ausprägungen führt zur Einzigartigkeit der Kultur. Deshalb gilt, daß „cultures with many layers of important shared beliefs and values generally have a stronger influence on behaviour."[255]

Ein weiteres Kriterium ist der **Verbreitungsgrad**[256] : „If widespread consensus exists about the importance of those values, the culture is cohesive and strong, if little agreement exists, the culture is weak."[257] Demnach wäre zur Stärkung kultureller Ausprägungen eine Internalisierung durch möglichst viele Mitarbeiter sinnvoll.

Doch nicht nur die rein quantitative Verbreitung spielt dabei eine Rolle. Ebenso stärkebestimmend ist die **Qualität der Internalisierung**. Diese kann von der kalkulierten Anpassung bis zur verinnerlichten Orientierung reichen und bestimmt so die zeitliche Stabilität.[258]

Bestimmt wird die Internalisierungsqualität auch von der Betriebszugehörigkeit der Organisationsmitglieder. Prinzipien langfristiger Beschäftigung können die Etablierung einer starken Kultur sichern. Ist im Gegensatz hohe Personalfluktuation zu beobachten, so könnte dies als Ergebnis einer kulturellen Diskontinuität gedeutet werden. Dies kann Ursache, aber gleichzeitig auch Symptom einer nicht zeitgerechten Unternehmenskultur sein, deren Wertemuster sich zu stark von den Wertemustern der Mitarbeiter und der Umgebung unterscheiden.[259]

Weitere Stärkeindikatoren können auch der Umfang der genutzten Kulturinstrumente und die Systematik der Kulturentwicklung und des Kulturmanagements sein.

Mit einer funktionalistischen Perspektive werden verschiedene **Voraussetzungen** zur Generierung einer starken Kultur postuliert.[260]

So scheint der Erfolg eines Unternehmens die Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmenskultur zu begünstigen. Kulturen könnte eine besonders hohe Glaubwürdig-

---

[254]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.157, Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.15

[255]) Sathe, V. (1985), S.15

[256]) Vgl. Antal, A.B. (1991), S.11, Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992), S.15

[257]) Daft, R.L. (1995), S.503

[258]) Vgl. Heinen, E. (1987), S.27; Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.108f. versuchen unterschiedlichen Internalisierungsgraden Mitarbeiteranteile zuzuordnen. Sie sprechen dabei von etwa 15% überzeugter Übernahmen kultureller Strukturen, 35% ohne tiefere emotionale Beziehung und 50% mit eingeschränkter Akzeptanz; Hofstede, G. (1989), S.161 spricht in bezug auf die Internalisierungsstärke auch von der „Homogenität der Auffassung der Arbeitnehmer". Detaillierter zu Internalisierungsgraden auch Gussmann, B./Breit, C. (1987), S.124f.

[259]) Vgl. Bleicher, K. (1991a), S.121, Kompa, A. (1990), S.48, Wilkens, A.L./Ouchi, W.G. (1983), S.472

[260]) Vgl. Scholz, C. (1990), S.34-35

keit und Reproduktionsintensität zugeschrieben werden, wenn sie einen mit ihnen korrelierenden wirtschaftlichen Erfolg aufweisen könnten.[261]

Bereits in den ersten Werken zur Unternehmenskulturforschung wurde der Zusammenhang von Kultur und wirtschaftlichem Erfolg postuliert. Dabei ist die Kausalität von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg wissenschaftlich nur schwer nachweisbar.[262] Aussagen zur Erfolgsbedeutung von Kultur basieren deshalb zumeist auf Hypothesen oder interpretativ-subjektiven Eindrücken.[263] Gelänge der Nachweis dieser Korrelation, so könnte in diesem Fall die Gefahr der Selbstüberschätzung und damit der Ignoranz gegenüber Umweltveränderungen bestehen.[264]

Des weiteren ist nicht allein der absolute Erfolg, sondern vielmehr dessen Interpretation durch die Organisationsmitglieder von Bedeutung. Diese können den Erfolg für sich individuell gewichten und der Unternehmenskultur in unterschiedlichem Ausmaß zuschreiben.

Neben dem Erfolg beeinflußt auch das Alter einer Unternehmung die Etablierung einer stabilen Kultur. Kulturelle Stärke ist dabei eine Funktion der Zeit. Bis zum Aufbau einer relativ starken Kultur können einige Jahre vergehen.[265] Kulturmuster sind zudem nicht zeitkonsistent, sondern verlieren an Stärke, wenn sie nicht neuen Umweltbedingungen angepaßt und damit verändert werden. Kultur ist tradiert und lebt somit von historischen Erfahrungen. Je älter also eine Unternehmung, desto umfangreicher ihr Erfahrungsschatz und desto resistentere Kulturen können daraus entstehen. Zudem braucht auch die Perzeption und Verinnerlichung von Kultur einen bestimmten Zeitraum. Dieser Zeitrahmen wird einerseits durch hohe Personalfluktuation gestreckt, andererseits verkürzen lange Betriebszugehörigkeiten und Beförderungen aus den eigenen Reihen diesen Zeitrahmen und erhöhen die kulturelle Kontinuität.[266]

Dabei darf die Kausalität von Alter und Kulturstärke aber nicht als Automatismus aufgefaßt werden. Kulturbetrachtungen bleiben ihrem Wesen gemäß immer Situationsbeschreibungen, so daß durchaus auch eine junge Kultur stärker sein kann als eine ältere, weil die Internalisierungsqualität eine höhere ist.[267]

Scholz stellt weiterhin fest, daß auch die Unternehmensgröße zur Stärkung der Unternehmenskultur beiträgt. Dabei seien es vor allem große Unternehmen, die tendenziell

---

[261]) Vgl. Wicher, H. (1994), S.330. Andererseits deutet die KOMPASS-Untersuchung (Konzept zur Mehrdimensionalen Planung und Analyse strategischer Erfolgssegmente) daraufhin, daß die Unternehmensstrategie zu einem der bedeutendsten Erfolgsfaktoren zählt, siehe Krüger, W. (1989), S.15.

[262]) Vgl. Wicher, H. (1994), S.334

[263]) So bei Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992), S.11, S.26; bei deren Untersuchung die Unternehmenskultur als starke oder schwache Größe durch Mitwettbewerber eingeschätzt wurde.

[264]) Vgl. Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992), S.18

[265]) Vgl. Scholz, C. (1990), S.34f., der auf empirische Untersuchungen verweist, die von etwa 7 Jahren sprechen.

[266]) Vgl. Bleicher, K. (1991c), S.737 und die dort zitierte Literatur

[267]) Vgl. Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.6

stärkere Kulturen als mittlere und kleine Unternehmen aufweisen.[268] Diese Kausalitätshypothese stößt bei einer bestimmten Unternehmensgröße jedoch an ihre Grenzen. Große Konzerne sind zumeist diversifiziert und wachsen nur noch durch Akquisitionen. Die permanente Konfrontation und Integration fremder Kulturen kann die gemeinsame kulturelle Wertebasis ausdünnen. Die Folge unvollständiger Integration kann in der Herausbildung starker Subkulturen auf Bereichs- oder Unternehmensebene gesehen werden.[269]

Wichtig zur Beurteilung der Stärke ist allerdings auch, die jeweilige Kultur „relativ zu den Anforderungen der relevanten Umwelt und den Notwendigkeiten der erstrebten unternehmenspolitischen Entwicklungsrichtung" zu sehen.[270]

Unter Berücksichtigung der langen Sozialisationszeit und der Internalisierungsqualität lassen sich viele Unternehmenskulturen in der DDR als starke Kulturen klassifizieren.[271] Dies resultiert sowohl aus der Geschichte der DDR als auch aus den individuell relativ langen Betriebszugehörigkeiten.[272] Auch die relative Betriebsgröße und der, zumindest nach außen dokumentierte, Erfolg in der Verfolgung der Planziele unterstützten die Entwicklung starker Kulturen.

2.2.5.3 Zweidimensionale Kulturtypologie

2.2.5.3.1 Die Kulturtypologie nach Deal/Kennedy[273]

Eine der Typologien, die am bekanntesten geworden ist, ist die von Deal/Kennedy. Diese bauen aus den Kriterien Geschwindigkeit des Informationsrückflusses und dem Risikograd der Unternehmenstätigkeit eine Vierfeldermatrix.

---

[268]) Scholz, C. (1990), S.34ff. führt eigentlich aus, daß auch kleine Unternehmen zum Aufbau einer starken Kultur prädestiniert sind. Kleine Unternehmen ordnet er jedoch bezüglich der Mitarbeiterzahl bis zu einer Größe von 1.000 Mitarbeitern ein. Nach Auffassung des Verfassers gilt diese Klassengrenze eher als eine mittlere Unternehmensgröße, die möglichen Ausprägungen innerhalb dieser sind einfach zu heterogen. Zum Vergleich zieht das HGB zur Klassifizierung der Unternehmensgröße 50 Arbeitnehmer als Grenze des Kleinunternehmens, 250 Arbeitnehmer als Grenze des mittleren Unternehmens in Betracht, siehe HGB §267 I,II.

[269]) Vgl. Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.5, 40, Higgins, J.M./Vincze, J.W. (1989), S.264, gedacht sei hierbei z.B. an die Fusion von Siemens-Halske in den 30er Jahren oder Siemens-Nixdorf in den 80er Jahren.

[270]) Bleicher, K. (1991a), S.113

[271]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992), S.28

[272]) So war bei einzelnen Interviewpartnern in sächsischen Betrieben eine Betriebszugehörigkeit von über 40 Jahren keine Seltenheit. Auch wenn die Auswahl der Befragten nicht hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit erfolgte und die Auswahl somit willkürlich ist, fällt dennoch bei allen fünf Unternehmen eine Zugehörigkeit von im Durchschnitt über 26 Jahren stark auf. Siehe im Detail Tab. 19.

[273]) Vgl. Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), part II, chapter 6 (S.107ff.)

Abb. 7: Kulturtypologie nach Deal/Kennedy

Entscheidungsrisiko hoch	tough guy	bet your company
Entscheidungsrisiko niedrig	work hard/play hard	process
	Feedbackgeschwindigkeit schnell	**Feedbackgeschwindigkeit niedrig**

Quelle in Anlehnung an: Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.107

Aus dieser leiten sich vier Kulturtypen ab.

- Harte Arbeit und viel Spaß dabei („work hard, play hard")

An der Schnittstelle von niedrigem Risikograd und schnellem Informationsfluß arbeiten verstärkt teamorientierte Menschen. Diese transportieren ein freundliches und vertrauensvolles Image und handeln eher pragmatisch. Typische Vertreter dieser Kultur sind Computerunternehmen, Einzelhandelsgeschäfte oder Autoverleiher.

- Macho-Kultur („tough guy")

Dieser Typ zeichnet sich durch eine hohe Risikoakzeptanz und eine schnelle Entscheidungsresonanz aus. Die in diesem kulturellen Rahmen Agierenden sind zumeist Individualisten. Als typische Vertreter dieser Kulturen werden Unternehmensberatungen, Medienbetriebe, Finanzdienstleister und die Kosmetikbranche genannt.

- Verwaltungskultur („process culture")

Die Verwaltungskultur zeigt nur eine geringe Risikoneigung und langsame Reaktionen. Diese Kultur fördert systematisches und gründliches Arbeiten. Die Entscheidungswege sind dementsprechend lang und formalisiert, um Sicherheit zu gewähren. Dadurch leidet allerdings die Eigeninitiative und Innovationskraft. Banken, Versicherungen, Pharmaunternehmen und die öffentliche Verwaltung gelten als Institutionen mit verwaltungskulturellem Charakter.

- Risikokultur („bet your company culture")

An der Schnittstelle aus hoher Risikoorientierung und langsamer Entscheidungsreaktion liegen Betriebe aus den Branchen Öl, Flugzeugbau, Investitionsgüter, ferner Architekturbüros und militärische Institutionen. Organisationsmitglieder ertragen längere Zeiten der Ungewißheit und überprüfen Entscheidungen mehrfach.

2.2.5.4 Mehrdimensionale Kulturtypologien

2.2.5.4.1 Die Kulturtypologie nach Ansoff[274]

Anders hingegen grenzt Ansoff seine Typologie ab. Er unterscheidet fünf Kulturtypen, die zwischen Konservatismus und Progressivität einzuordnen sind. Klassifizierungskriterien sind dabei:

1. Die zeitliche Orientierung:

⇒ vergangenheitsorientiert vs. gegenwartsorientiert vs. zukunftsorientiert

2. Der Alternativenpool potentieller Strategien:

⇒ wenige Strategiealternativen vs. viele Strategiealternativen

3. Die interne/externe Orientierung des Unternehmens:

⇒ introvertiert vs. extrovertiert

4. Die Veränderungsneigung gemessen an kritischen Ereignissen, die Veränderungen auslösen:

⇒ geringe Veränderungsneigung vs. hohe Veränderungsneigung

5. Die Abweichungsmöglichkeiten neuer Strategiealternativen:

⇒ veränderungsfeindlich vs. veränderungsfreundlich

6. Die Risikoneigung:

⇒ geringe vs. hohe Risikobereitschaft

Ansoff unterscheidet folglich zwischen einer **stabilen** (introvertiert, vergangenheitsorientiert, risikoscheu), einer **reaktiven** (introvertiert, gegenwartsorientiert, geringes Risiko) und einer **antizipativen** Kultur (intro- aber auch extrovertiert, Risiko nur bei vertrauten Situationen) als konservative Kulturen.

Die **explorative** (extrovertiert, zukunftsorientiert, veränderungsfreudig) und die **kreative** Kultur (extrovertiert, zukunftsorientiert, risikofreudig) sind dabei Vertreter einer progressiven Orientierung.

[274]) Vgl. Ansoff, I.H. (1979), inbesondere S.119ff.

Abb.8: Kulturtypologie nach Ansoff

Level of culture / Attribute	Stable	Reactive	Anticipating	Exploring	Creative
1. Time perspective	Past	Present	Familiar Future	Unfamiliar Futures	Novel Futures
2. Domain of Alternatives	Past Precedents	Past Experience	Extrapolated Possibilities	Global Possibilities	Creative Possibilities
3. Inside/outside Focus of Attention	Introverted	Introverted	Introverted, Extroverted	Extroverted	Extroverted
4. Change Propensity-Strategy of Change Trigger	Crisis	Unsatisfaatory Performance History	Anticipated Shortfall of Performance	Continuous Search for Change	Continuous Search for Novel Change
5. Acceptable Discontinuity of Change	None – Status Quo	Minimal Departure from Status Quo	Incremental	Discontinuous	Novel
6. Risk Propensity	Aversion to Risk	Minimum Risk	Familiar Risk	Risk:Gain Tradeoff	Preference for Unfamiliar Risk
7. Slogan	"Don't Rock the Boat"	"Roll with the Punches"	"Plan Ahead"	"Be Where the Action Is"	"Invent the Future"
8. Preferred Culture in:	Production Units Accounting Units	Production Units Financial Control	Marketing Units Planning Units	Product-Market Development Diversification Units	Research New Venture Units

Quelle: Ansoff, H.I., (1979), S.120

2.2.5.4.2 Die Kulturtypologie nach Handy[275]

Eine der älteren und mehrdimensionalen Kulturtypologien ist die von Handy. Diese baut auf vier prototypischen Organisationsideologien von Harrison[276] auf, die sich in bezug auf ihre Ziele, ihre Machtverteilungen und ihr Vorkommen unterscheiden.

Als Machtkultur wird eine Ideologie bezeichnet, die die Organisationskontrolle und maximale Einflußnahme zum Ziel hat. Persönliche Macht ist dabei zentriert. Die Autoren ordnen diese Kultur vor allem kleineren Unternehmen und eigentümergeleiteten Betrieben zu.

Im Gegensatz dazu steht die Rollenkultur, deren Ziel die bürokratische Regelung umfassender Tätigkeitsbereiche ist. Macht wird in dieser Kultur durch die Hierarchieposition ausgedrückt. Als potentielle Vertreter der Rollenkultur werden von Handy Banken, Versicherungen und der öffentliche Dienst genannt.

Der dritte Kulturtyp ist zielorientiert und wird deshalb auch als Aufgabenkultur bezeichnet. Die Erreichung eines übergeordneten Ziels wird durch Expertenmacht sichergestellt. Werbeagenturen, Beratungsgesellschaften und weitere kleinere Organisationen mit starker Werteorientierung fallen hierunter.

Den vierten Typ bezeichnet Handy als Personenkultur. Ziel dieser Kulturideologie ist die Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen im Hinblick auf Verantwortlichkeit, Ei-

[275]) Vgl. Handy, C.B. (1978), S.404ff.
[276]) Vgl. Harrison, R. (1972), zitiert nach Harrison, R. (1982), S.60

gengestaltung und Motivation. Aus diesem Grunde sei die Personenkultur auch in freiberuflichen Partnersozietäten zu finden.

2.2.5.4.3 Die Kulturtypologie nach Bleicher[277]

Die Kulturtypologie nach Bleicher unterscheidet im Ergebnis zwischen einer Kultur, die durch Vertrauen oder Mißtrauen geprägt ist.

Zur Bestimmung dieser Ausrichtungen nutzt er vier Kategorien:

- die Offenheit von Unternehmenskulturen,
- die Differenziertheit von Unternehmenskulturen,
- die kulturprägende Rolle der Führung und
- die kulturprägende Rolle der Mitarbeiter.[278]

Durch Attribuisierung wird ein Ausprägungsraum beschrieben, der sich durch die folgenden Kriterien abgrenzt. Zur Beschreibung der Offenheit von Kulturen dienen die Kategorien offen/geschlossen und änderungsfreundlich/änderungsfeindlich. Die Differenziertheit von Kultur wird mit den Kategorien Einheits-/Subkultur, instrumentell orientiert/entwicklungsorientiert und kosten-/nutzenorientiert bestimmt. Die Prägung der Unternehmenskultur durch Elemente aus den Interessensphären von Mitarbeitern und Führungskräften systematisiert Bleicher anhand der Kriterien spitzen-/basisorientiert, Mitglieder als Akteure/Mitglieder als Mitarbeiter und individuell/kollektiv.

Diese Kategorien beziehen sich zum einen auf organisatorische Belange, zum anderen werden auch Beziehungen zwischen den Hierarchieebenen und den Organisationsmitgliedern integriert.

Die Bündelung von mehreren gleichgerichteten Ausprägungen werden von Bleicher zu zwei Typen, der Vertrauens- und der Mißtrauenskultur verdichtet. So entsteht ein eher offener, differenzierter und mitarbeiterorientierter Typ, den Bleicher als Vertrauenskultur bezeichnet. Ausprägungen, die eher auf geschlossene, uniforme und führungsorientierte Kulturmuster verweisen, gelten bei diesem Ansatz als Mißtrauenskulturen.

Bleichers Konzept ähnelt dabei teilweise den von Hofstede[279] und anderen mittels empirischer Untersuchungen festgestellten Kulturdimensionen.[280] Bleicher macht sich dadurch verdient, daß er in seinen Modellen bereits bekannte Kulturdimensionen neu bündelt und darauf aufbauend Typen bildet.

---

[277]) Vgl. Bleicher, K. (1991c), S.747-757

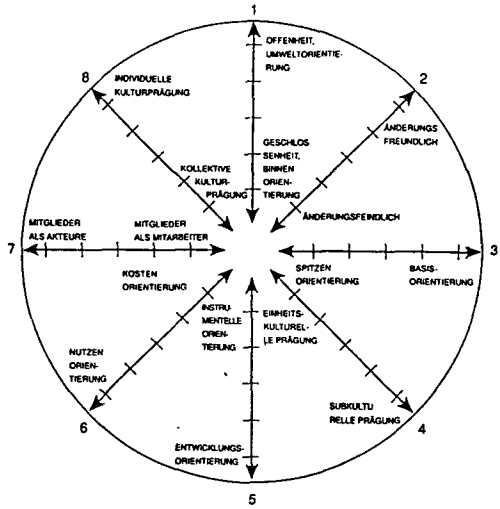
[278]) Ähnliche Beschreibungsdimensionen kultureller Muster wurden auch von Chatman, J.A./Jehn, K.A. (1994) im Rahmen einer Untersuchung eingesetzt. Die dort eingesetzten Kategorien waren u.a. innovation, stability, respect for people, outcome orientation, team orientation und aggressiveness.

[279]) Vgl. Hofstede, G. (1989), S.160f. und die dort zitierte Literatur; diese Dimensionen sind im einzelnen Prozeß- vs. Ergebnisorientierung, Arbeitnehmer- vs. Arbeitsorientierung, Organisationsbezug vs. Berufsbezug, Systemoffenheit vs. Systemgeschlossenheit, Kontrollstärke vs. Kontrollschwäche, pragmatische vs. normative Kundenorientierung.

[280]) Vgl. beispielsweise zur Individual- und Gruppenorientierung auch Sathe, V. (1985), S.26

Die Einordnung vorgefundener Kulturen erfolgt mit Hilfe der folgenden Abbildung.

Abb.9: Kulturtypologie nach Bleicher



Quelle: Bleicher, K. (1991a), S.748

Das Modell entspringt einem organisationstheoretischen Hintergrund und ist deshalb zur Anwendung in dieser Arbeit besser geeignet als Ansätze aus der Psychologie oder der Managementlehre. Bleichers Ansatz liegt zwar das Kulturverständnis des Variablenansatzes zugrunde; Metaphernansätze bieten in der Regel aber nur wenig Hilfestellung zur systematischen und nachvollziehbaren Erfassung der beobachteten kulturellen Muster. Die Entscheidung für die Verfolgung eines integrierten Kulturansatzes steht der Wahl dieser Typologie nicht entgegen, da die damit gewählten kulturellen Ausprägungen zunächst ansatzneutral zu beurteilen sind. Darüber hinaus ist der Ansatz als mehrdimensionale Typologie anschaulicher und konkreter als ein- oder zweidimensionale Merkmalszuordnungen. Außerdem eignet sich der Aufbau dieser Kulturtypologie in besonderer Weise zur operationalen Instrumentalisierung.

Deshalb soll diese Kulturtypologie zugleich auch als Basis der empirischen Untersuchung dienen, bei der in Anlehnung an Bleicher'sche Kategorien einzelne Kulturkomponenten bestimmt werden.[281]

Die folgende Abbildung zeigt eine Auswahl der betrachteten und weiterer Kulturtypologien in einem Überblick:

[281]) Siehe Anhang 3 - 4 dort ist der verwendete Interviewleitfaden abgedruckt. Die Bleicher'schen Kategorien finden sich in den Aussagenblöcken im dritten Teil.

Tab.10: Übersicht Kulturtypologien

EINDIMENSIONALE TYPOLOGIEN			
Autor[282]	**Ansatz**	**Maßkriterium**	**Ausprägungen**
	Organisations-theorie	Stärke/Schwäche	starke Kultur schwache Kultur
Kets de Vries Miller	Psychologie	neurotische Verhaltensmuster der Führungskräfte	paranoid vermeidend charismatisch bürokratisch politisierend
ZWEIDIMENSIONALE TYPOLOGIEN			
Autor	**Ansatz**	**Maßkriterium**	**Ausprägungen**
Deal Kennedy	Management-lehre	Risikograd der Unternehmens-aktivität Geschwindigkeit des Informationsrückflusses	Macho-Kultur Arbeit+Spaß-Kultur Risikokultur Verwaltungskultur
Kirsch[283] Trux	Management-lehre	Veränderungsneigung Spezialisierungsneigung	Reagierer Verteidiger Risikostreuer Architekt Innovator Prospektor
Schnyder[284]	Organisations-theorie	Planungshorizont Planungsansatz	Visionskultur Planungskultur Verwaltungskultur Ad-Hoc-Kultur
MEHRDIMENSIONALE TYPOLOGIEN			
Autor	**Ansatz**	**Maßkriterium**	**Ausprägungen**
Ansoff	Management-lehre	Extrovertiertheit Zukunftsorientierung Risikobewußtsein	progressiv traditionell
Meffert[285] Hafner Poggenpohl	Management-lehre Variablen-ansatz	Kulturstärke Kulturinhalt Einflußbereiche der Kultur Problembereiche der Kultur Maßnahmen der Kulturentwicklung	Kulturignorant Kostenkultur Innovationskultur Wettbewerbsorientiert

[282]) Weitere Typologien finden sich bei Schein, E.H. (1985), S.173ff., Kasper, H. (1987), S.86ff.

[283]) Vgl. Kirsch, W./Trux, W. (1981), S.299ff.

[284]) Vgl. Schnyder, A.B. (1989), S.140f.; diese Typologie wird unter Punkt 4.2.1 näher vorgestellt, da sie keine weitere Klassifizierung darstellt, sondern durch die Integration verschiedener Planungsvorgehen für die Beziehung von Strategieprozeß und Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung erfährt.

[285]) Vgl. Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M. (1990)

***Bleicher**	Organisations-theorie	Offenheit Differenziertheit Kulturrolle der Führung Kulturrolle der Mitarbeiter	Mißtrauenskultur Vertrauenskultur
Handy	Organisations-theorie	Ziele Machtverteilung Vorkommen	Machtkultur Rollenkultur Aufgabenkultur Personenkultur
Heinen[286]	Organisations-theorie	Verankerungsgrad Übereinstimmungsausmaß Systemvereinbarkeit	16 Ausprägungen durch Kombination der jeweils zweipoligen Kriterien

*Quelle: eigene Zusammenstellung (Die mit * gekennzeichnete Typologie liegt der späteren empirischen Untersuchung zugrunde.)*

2.2.6 Resümee

Bisher wurde der zweite Beziehungsparameter, die Unternehmenskultur, theoretisch eingeführt. Dabei wurde aufgezeigt, daß die Grundlagen der Kulturforschung nicht zu Beginn der achtziger Jahre lagen, sondern bereits aus den Dreißigern stammen. Danach wurde deduktiv ein allgemeiner Kulturbegriff schrittweise zu einer Definition von Unternehmenskultur verdichtet. Die Arbeitsdefinition versteht Unternehmenskultur als ein **wandlungsfähiges System von Grundannahmen, das sich in Werten, Normen und Symbolen konkretisiert. Alle Erscheinungsformen von Unternehmenskultur werden in längeren Zeiträumen entwickelt, durch Kulturträger weiter getragen und führen zu einer unternehmenstypischen Gestaltung von Verhaltensmustern.**[287]

In der Folge wurden drei theoretische Erklärungsansätze des betrieblichen Kulturphänomens vorgestellt. Die Arbeit folgt danach einem integrierten Kulturansatz, der Kultur sowohl als Variable als auch als Metapher interpretieren kann. Kulturelle Typologien sollen, wie bereits im Strategieteil der theoretischen Basis, mögliche Ausprägungen darstellen und diese zugleich auf eine Untersuchungssystematisierung einengen. Dazu orientieren sich die im empirischen Teil dieser Arbeit anzuwendenden Kulturausprägungen an einem Modell von Bleicher.

[286]) Vgl. Heinen, E. (1987)
[287]) Vgl. Hoffmann, F. (1989), S.168ff.

3 Bezugsrahmen zur Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur

Dieser Abschnitt dient dazu, einen theoretischen Bezugsrahmen für die eigentliche Problematik zu schaffen. Dieser soll die Strategie-Kultur-Beziehung einordnen helfen, den Untersuchungsrahmen abgrenzen, Einflußfaktoren und Beziehungskonsequenzen aufzeigen und die Aufmerksamkeit auf weitere Elemente legen, die in Beziehung zur Strategie-Kultur Problematik stehen können.

3.1 Systemtheorie als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung

Systemtheoretische Ansätze setzen Unternehmungen mit sozialen Systemen gleich. Soziale Systeme gelten als „komplexe, anpassungsfähige und zielgerichtete Gesamtheiten",... „die bei veränderten Umweltbedingungen ihre Struktur verändern oder ausbauen können, wenn die Erhaltung der Leistungs- oder Überlebensfähigkeit dies fordert."[288]

Die Systemtheorie zieht Analogien aus Bereichen, in denen Systeme funktionieren, so z.B. der technischen Mechanik und der Biologie.

Die Anfänge der Systemtheorie unter der Perspektive der Organisationstheorie konzentrierten sich auf die innere Struktur der Systeme: die Systemelemente, ihre Beziehungen und ihre Wirkungsketten.[289] Nachdem zunächst systemtheoretische Aussagen vorrangig auf den Aufbau und die Struktur von Gesamtheiten bezogen waren, wurden diese im Zeitablauf um Prozesse zur Steuerung dieser Systeme ergänzt. Die Systemsteuerung wird als Kybernetik bezeichnet.[290]

Im Rahmen der Kybernetik besitzen Regelkreisschemata eine hohe Bedeutung.[291] Das Regelkreisschema baut auf der Basis genau vorgegebener Prämissen eine mechanische Reiz-Reaktions-Kopplung auf. Voraussetzung des Regelkreises ist zunächst dessen Stabilität, die durch verschiedene „Meßpunkte und -werte" definiert wird. Wenn das System durch innere oder äußere Störungen instabil zu werden droht, so werden durch den „Regler" zuvor vereinbarte Gegenmaßnahmen ergriffen. Die Gegenmaßnahmen sind dabei aus dem vorhandenen, presituativen Maßnahmenkatalog entsprechend der eingetretenen Störung zu wählen, um Stabilität wieder herzustellen.

Neuere Arbeiten der Systemtheorie[292] beachten dabei verstärkt die Beziehung des Systems zur Umwelt und zu externen „Störungen", die eine Reaktion des Systems not-

---

[288]) Willke, H. (1987), S.3

[289]) Vgl. Schreyögg, G. (1996), S.86ff.

[290]) Der Begriff Kybernetik stammt aus dem griechischen und bedeutet so viel wie Steuermannskunst. Vgl. Schreyögg, G. (1996), S.86

[291]) Vgl. Malik, F. (1992), S.385ff.

[292]) Vgl. Luhmann, N. (1988), Malik, F. (1992)

wendig erscheinen lassen. Lernende Systeme oder sogenannte komplexe, nicht-triviale Systeme entwickeln auf einen ihnen fremden Störreiz situative Gegenmaßnahmen.

Die Systemtheorie beschreibt eine geschlossene Ganzheit von Elementen. Die Beziehung zwischen Strategie und Kultur stellt jedoch nur einen Ausschnitt dieser Ganzheit dar. Diese ganzheitliche Betrachtung der Beziehung im systemtheoretischen Sinne kann nur erfolgen, wenn sämtliche Einflußfaktoren und Rezeptionselemente in die Untersuchung eingeschlossen werden. Selbst wenn man die Beziehung als Subsystem interpretiert, kann sie nicht als geschlossenes System betrachtet werden, ohne den eigentlichen Systemcharakter zu verlieren. Der systemtheoretische Gedanke der Gesamtheit ist in Anbetracht des Untersuchungsgegenstandes nur insoweit anzuwenden, als mögliche weitere Einflußgrößen nur aufgezeigt, aber nicht weiter verfolgt werden können.

Unter Berücksichtigung der Kybernetik unterstellt die Systemtheorie für jedes Systemelement einen Sollzustand, der den gesamten Regelkreis stabilisiert. Strategie oder Kultur einen solchen Sollzustand zuzuschreiben, entspräche einem streng normativ-präskriptiven Ansatz, der wiederum die freie Gestaltbarkeit auch von Kultur voraussetzt. Da der integrative Kulturansatz als Basis der Betrachtung dienen soll, können notwendige Gestaltungsspielräume als zwar vorhanden, aber begrenzt, betrachtet werden.

Die eigentlichen Erkenntnisfortschritte der ursprünglichen Systemtheorie liegen in der Außenbeziehung von System und Umwelt. Diese Beziehung ist jedoch nicht Untersuchungsgegenstand. Grundannahmen und Werte von Individuen und Gruppen wirken in einem normativ-automatisierten Regelkreis wie Fremdkörper. Aus diesen Gründen stellen nur Teilbereiche der Systemtheorie einen geeigneten Bezugsrahmen für die vorliegende Untersuchung dar.

3.2 Kontingenztheorie als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung

Kontingenztheoretische Betrachtungsweisen beschäftigten sich ursprünglich nicht nur mit dem Einfluß von Umweltfaktoren (Kontextfaktoren) auf die Organisationsstruktur. Der Ansatz geht darüber hinaus, indem er den vorgefundenen Einfluß von Kontextfaktoren beschreibt und operationalisiert. Dabei unterscheidet man zwei Schulen. Die eine betrachtet die Umwelt in allgemeiner Form als Einflußfaktor, die andere differenziert die Umwelt in spezifischere Ausprägungen.[293]

Im Unterschied zur Systemtheorie, die ebenfalls die Beziehung zwischen Umwelt und System (Organisation) untersucht, besitzt die Kontingenztheorie einen stärker normativen Charakter. Kontingenztheoretisch betrachtet gibt es nur eine umweltgerechte Konstellation von Organisation und Umwelt, während neuere Ansätze der Systemtheorie mehrere Alternativen zur Stabilisierung des Systems als möglich erachten.

[293]) Vgl. Schreyögg, G. (1996), S.322

Das Paradigma der Kontingenztheorie, nach dem die Unternehmensstruktur der Unternehmensumwelt angepaßt wird, entspricht einem normativen Vorgehen. Der Erkenntnisgegenstand der Theorie ist in Anwendung auf die vorliegende Untersuchungsproblematik die Suche nach Kontextfaktoren, unter welchen eine bestimmte Strategie-Kultur-Beziehung als angemessen gelten kann oder in umgekehrter Absicht die Suche nach einer bestimmten Strategie-Kultur-Konfiguration für bestimmte Kombinationen verschiedener Umweltfaktoren. Dabei setzt die Kontingenztheorie auf der Annahme auf, daß die Organisation von der Umwelt beeinflußt wird. Ein entgegengesetzter Einfluß von einer oder mehreren Organisationen auf die Umwelt wird nicht betrachtet.

Durch die Berücksichtigung von weiteren Einflußfaktoren ist die Kontingenztheorie zu einem situativen Ansatz der Organisationstheorie weiterentwickelt worden. [294]

Eine Anwendung der Kontingenztheorie auf den hier zu untersuchenden Sachverhalt würde eine Untersuchung der Einflußfaktoren auf die Strategie-Kultur-Beziehung bedeuten. Gegenstand der Untersuchung ist jedoch die Strategie-Kultur-Beziehung selbst. Diese Beziehung kann zwar nicht als isoliert und umfeldautonom bezeichnet werden, dennoch sind sowohl die Elemente, Strategie und Kultur als auch deren Beziehung mit einer stärkeren unternehmensinternen Wirksamkeit ausgestattet. Die Externalisierung der Beziehung ist zwar vorhanden, aber nicht zentral. Es gibt Einflußfaktoren, denen diese Beziehung ausgesetzt ist. Diese werden aber nur zur Kenntnis genommen und entsprechend der Problemabgrenzung soweit möglich, mitbetrachtet. Aus diesem Grunde sind auch kontingenztheoretische Fragestellungen aus der Betrachtung nicht völlig auszuschließen. Das stark normative Gedankengerüst, das der situativen Kontingenztheorie zugrunde liegt, findet im deskriptiven Ansatz der vorliegenden Arbeit keine Entsprechung. Weitere Annahmen der Kontingenztheorie wie ein rationalistisches Verständnis von Strategieprozessen, die Existenz eines Wertekonsenses innerhalb der Organisation, eine ahistorische Betrachtung von Strukturen und Situationen und die Vernachlässigung von Machtkonstrukten eignen sich für eine Untersuchung von Kultur- und Strategiemustern nicht.[295]

Keiner der bisher vorgestellten Ansätze ist als ausschließlicher Bezugsrahmen für die Strategie-Kultur-Beziehung geeignet. Aus diesem Grunde könnte ein Abstimmungsmodell als Bezugsrahmen gewählt werden, das in integrativer Form Bestandteile aus allen genannten Organisationstheorien vereinigt.

[294]) Vgl. Kieser, A. (1995), S.155
[295]) Vgl. Türk, K. (1989), S.5ff.

3.3 Integrative Abstimmungsmodelle als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung

3.3.1 Der Strategic Fit als Abstimmungsmodell

„Although the concept of fit is a useful one, it lacks the precise definition needed to test and recognize whether an organization has it or not."[296]

Das Verständnis von Thompson/Strickland soll dazu der erste Schritt einer Annäherung sein. Sie bezeichnen das Fit-Konzept als „measure of the relatedness and synergistic match among different businesses or activities."[297] Diese Begriffsbestimmung konzentriert sich primär auf operative und taktische Tätigkeitsfelder und Handlungen und muß deshalb noch um Organisationselemente wie z.B. Unternehmensstruktur, Unternehmensstrategie oder Unternehmenskultur erweitert werden. Deshalb wird im folgenden unter dem „Strategic Fit" die gegenseitige Abstimmung verschiedener strategischer Organisationselemente verstanden.

Das Modell des „Strategic Fit" ist dabei im Gegensatz zum „Tactical Fit" auf die langfristig orientierte Abstimmung relevanter Managementkomponenten auf abstrakter und vereinfachter Ebene konzentriert. Die Bezeichnung „Fit" für diese Abstimmung ist semantisch nachzuvollziehen.[298]

Die dennoch sehr unterschiedliche Begrifflichkeit ist zugleich Symbol für die verschiedenen Forschungsbereiche, in denen Fit-Konzepte eine Rolle spielen. So sind entsprechende Überlegungen nicht nur im strategischen Management zu finden, sondern ebenfalls im Marketing, der Erfolgsfaktorenforschung und der Organisationstheorie.

Je nach Forschungsrichtung können dem Abstimmungsmodell damit stärkere oder schwächere Gestaltungswirkungen unterstellt werden. Im Bereich der strategischen Managementlehre oder der Erfolgsfaktorenforschung zielt eine Anwendung des Abstimmungsmodells auf eine vorrangig normative Ausrichtung. In diesem Fall werden die in der Systemtheorie liegenden Wurzeln des Modells stärker ersichtlich. Die „richtige" Abstimmung der Fit-Komponenten sichert nach Ansicht dieser Forschungsrichtung dadurch zukünftig erfolgreiches Handeln. Ein Beispiel eines solchen Ansatzes stellen die Arbeiten zum 7-S Modell dar, das durch Vertreter wie Peters/Waterman und Pascale/Athos aus der Unternehmensberaterpraxis abgeleitet ist.

Andere Forschungsansätze, wie die der Organisationstheorie, insbesondere in der qualitativ-deskriptiven Ausprägung, können das Abstimmungsmodell auch für die Er-

---

[296]) Galbraith, J.R./Nathanson, D. (1979), S.266

[297]) Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J.III (1983), S.66

[298]) Wenn andere Autoren von „strategischer Stimmigkeit" (Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.85), „Entsprechung" (Diesch, P. (1986), S.37), „Harmonisation" (Bleicher, K. (1991b), S.415) oder „Adäquanz" (Krüger, W. (1988), S.29) sprechen, meinen sie die gleiche Abstimmung strategischer Fit-Elemente. Anglophile Autoren sprechen synonym auch von „matching" oder „aligning". Vgl. Venkatraman, N./Camillus, J.C. (1984), S.513.

kenntnisziele des Verstehens und Erklärens nutzen. In diesem Fall treten präskriptive Gestaltungsempfehlungen in den Hintergrund. Auch wenn bei diesem Ansatz keine bewußte Gestaltung und Abstimmung beabsichtigt ist, so wird diese erfolgen. Geschieht dies nicht in bewußter Form, so können unbewußte Veränderungen die gleiche Wirkung besitzen.

Qualitative Forschungsziele nutzen Abstimmungsmodelle jedoch vorrangig zur systematischen Einordnung und Aufarbeitung, der in ihnen dargestellten Beziehungen. Der Einsatz eines Abstimmungsmodells unter einer qualitativ-deskriptiven Perspektive kann einen „Black-Box" Ansatz vermeiden helfen, der allzu leicht weitere Einflußfaktoren ausgrenzen kann und die das Forschungsproblem umgebenden Faktoren unbeachtet läßt. Bei der Nutzung von Abstimmungsmodellen sind regelmäßig zwei Forschungsfragen zu beantworten:

(1) Aus welchen Elementen besteht das gewählte Modell?

(2) Welche Beziehungen bestehen zwischen den einzelnen Komponenten des Modells?

Normative Ansätze decken ihren erweiterten Erkenntnisbedarf durch folgende Fragen:

(3) Wie sollten die Komponenten des Abstimmungsmodells ausgeprägt sein, um mit anderen Komponenten des gleichen Modells zusammenzupassen?

(4) Wie ist eine Veränderung der Ist-Positionierung innerhalb des Modells zu einer beabsichtigten Soll-Positionierung vorzunehmen?

Die jeweilige Forschungsperspektive definiert zugleich die, für sie wichtigen, Fit-Elemente. Im Sinne eines normativen Vorgehens handelt es sich bei den Fit-Komponenten regelmäßig um Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren. Bei einer deskriptiven Betrachtung resultieren die Fit-Faktoren aus den Untersuchungsgegenständen, gleich ob diese als erfolgsrelevant oder erfolgsirrelevant eingestuft werden können. Für die vorliegende Untersuchung wurden die Unternehmenskultur, der Strategieinhalt und der Strategieprozeß als Modellfaktoren selektiert.

Die zweite Forschungsfrage zu den Beziehungen zwischen den einzelnen Modellkomponenten bleibt oft unbeantwortet.[299] Gerade hier setzt diese Arbeit an, indem die Beziehung zwischen den ausgewählten Fit-Komponenten Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur aufgearbeitet werden soll.

Abstimmungsmodelle definieren sich aus mehreren organisationstheoretischen Ansätzen, wie der Kontingenz-, Konsistenz- und der Systemtheorie.

Kern der **kontingenztheoretischen Forschung** ist dabei der Gedanke einer situativen und damit keinesfalls allgemeingültigen Gestaltung des Fit-Konzeptes, respektive einzelner Fit-Komponenten.[300] Als beeinflussende Kontextfaktoren können der Zufall oder

[299]) Vgl. Schreyögg, G. (1984), S.231f., im besonderen Krüger, W. (1989)
[300]) Vgl. Van de Ven, A.H./Drazin, R. (1985), S.333f.

die konkrete Umweltgestaltung angesehen werden, deren Beziehung zu den einzelnen Fit-Komponenten unter kontingenztheoretischen Aspekten im Vordergrund steht.

Im Fokus der Forschung steht somit das vergangene Verhalten von Organisationen in bestimmten Umfeldsituationen. Bezogen auf eine normative Fit-Problematik bedeutet dies, die vorrangige Generierung von Kongruenz zwischen elementaren Unternehmensgrößen, wie beispielsweise Unternehmensstrategie oder Unternehmenskultur mit der jeweils relevanten Umwelt.[301] Die „Kongruenz-Effizienz Hypothese"[302] setzt dabei die Stimmigkeit von Organisation und Umwelt in direkte Beziehung zum Erfolg eines Unternehmens.

Neben der kontingenztheoretischen oder situativen Fundierung des Fit-Konzeptes, lassen sich jedoch auch wesentliche Theoriefundamente aus der **Konsistenztheorie** herleiten. Dieser Ansatz verfolgt die Zielsetzung, daß bestimmte unternehmensinterne Komponenten auf ein Ziel auszurichten sind und daraus besondere Koordinations- und Abstimmungserfordernisse resultieren.[303]

Der Abstimmungsgedanke ist der gleiche wie man ihn in der Kontingenztheorie findet, die Abstimmungselemente unterscheiden sich jedoch in bezug auf die Einflußnahme und damit auch Veränderbarkeit. Die Konsistenztheorie beschränkt sich in ihren Aussagen auf die Herstellung eines Strategic Fit allein zwischen unternehmensinternen Größen. Einen Überblick über die Vielfalt der so einzubeziehenden Komponenten gibt Tabelle 11 „Übersicht bekannter Abstimmungsmodelle". Auch hier basiert eine „Konsistenz-Effizienz Hypothese" auf der positiven Korrelation zur Organisationseffizienz.[304]

Verbindet man die Kontingenztheorie, die die Abstimmung von unternehmensinternen Komponenten mit der Umwelt postuliert, mit der Konsistenztheorie, die eine Abstimmung der unternehmensinternen Fit-Elemente untereinander verfolgt, so ergibt sich ein umfassender und ganzheitlicher Fit-Ansatz, wie er im folgenden vorgestellt werden soll.

Klassische **systemtheoretische** Ansätze verfolgen teilweise Ziele, wie man sie auch in der Kontingenz- oder Konsistenztheorie wiederfindet. Hierbei wird das Fit-Konzept als ganzheitliches und damit zugleich äußerst komplexes Modell begriffen. Die Beachtung sämtlicher Wechselwirkungen innerhalb und außerhalb einer Organisation stellt den sonst oft modelltheoretisch stark reduzierten Realitätsbezug wieder her.[305]

---

[301]) Vgl. Krüger, W. (1988), S.30

[302]) Vgl. Staehle, W.H. (1994), S.59

[303]) Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1987), S.147f.

[304]) Vgl. Staehle, W.H. (1994), S.59, beide Hypothesen sind bisher jedoch Annahmen geblieben, da die Kausalität von Fit-Beziehung und Effizienz bisher nicht nachgewiesen werden konnte.

[305]) Vgl. Van de ven, A.H./Drazin, R. (1985), S.347

„Die Wechselbeziehungen der Elemente untereinander und zur Umwelt machen in ihrer Gesamtheit den *strategischen Fit*, den Umfang an strategischer Abstimmung aus."[306]

Diese theoretische Basis findet sich in folgenden Abstimmungs- und Untersuchungsebenen wieder.

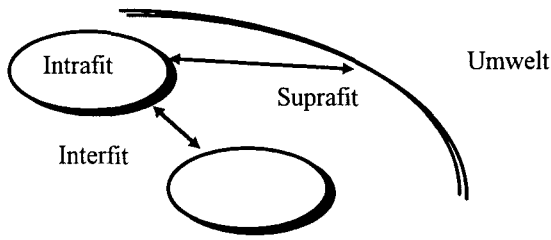
So gibt es einen Abstimmungsbedarf in dreifacher Hinsicht: zum einen als Intra-Fit innerhalb der Abstimmungskomponenten, als Inter-Fit zwischen verschiedenen Fit-Größen und als Fit zwischen Umwelt und Fit-Komponente.[307]

Beim **Intra-Fit** sind alle Bestandteile einer Abstimmungsgröße, z.B. eines Managementinstrumentes in einen Zielkatalog einzubinden und konkurrierende Beziehungen zu vermeiden. Der Intra-Fit ist maßgeblich durch die Ansätze der Konsistenztheorie geprägt.

Der **Inter-Fit** wird auf der höheren Ebene unterschiedlicher Größen abzustimmen sein. Auch diese sind auf gemeinsame Werte und Ziele auszurichten. Es nutzt dabei wenig, sich allein auf die Intra-Fit Optimierung zu konzentrieren, ohne dabei die vielfältigen Interdependenzen zu weiteren Fit-Komponenten zu beachten. Intra- und Inter-Fit resultieren aus den Erkenntnissen der Konsistenztheorie mit ihrem Gedanken der unternehmensinternen Abstimmung.

Der **Supra-Fit** stellt Konsistenz zwischen relevanter Umwelt und einer unternehmensinternen Größe her. Damit stellt er eine Fortführung des leitenden Gedankens der Kontingenztheorie dar. Alle drei Abstimmungsebenen weisen auch untereinander Abhängigkeiten auf. Krüger benutzt dafür die Metapher sich umschließender „Zwiebelschalen".[308]

Abb.10: Untersuchungsebenen in Abstimmungsmodellen



Quelle: eigene Darstellung

[306]) Vgl. Krüger, W. (1989), S.13, das kursiv zitierte ist im Original in Anführungszeichen gesetzt.
[307]) Vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.86, Krüger, W. (1988), S.30
[308]) Krüger, W. (1988), S.30

Dieser **integrative Fit-Ansatz** ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung, die systemtheoretisch orientiert ist.

Auf diese Weise spiegeln die verschiedenen Ebenen die systemische Verknüpfung von Kontingenz- und Konsistenztheorie wider. Diese Untersuchung der Beziehungen von Unternehmenskultur und Strategie nutzt dabei ausschließlich die Ebene des Inter-Fits.

3.3.2 Die Darstellung der Strategie-Kultur-Beziehung in Abstimmungsmodellen

Kultur kann sich konvergent, neutral oder divergent zur inhaltlichen Ausgestaltung von Strategieprozessen und Strategieinhalten verhalten.

Will man, entsprechend dem präskriptiven Ziel des Fit-Konzeptes, ein gleichgerichtetes oder zumindest neutrales Verhalten aller Fit-Elemente feststellen, so sind dafür kulturelle Muster Voraussetzung, die zu den betrieblichen Strukturen passen und die die Strategie bei Entwicklung und Umsetzung nicht behindern.[309]

Ein wichtiger Gedanke des Fit-Konzeptes liegt darin, daß Fit-Komponenten zwar als existent in ihrer realen Ausprägung bestimmt werden, eine präskriptive Sollausprägung allerdings unterbleiben muß. Es geht bei diesem Konzept nicht um eine inhaltliche Präzisierung, sondern ausschließlich um das Aufzeigen einer konsistenten Ausrichtung der Komponenten, gleich wie sie in der entsprechenden Situation auch immer materialisiert sind.[310] Der Fit-Gedanke ist somit keinesfalls ein ausschließlich normativer, sondern beinhaltet ebenso situative Elemente.

Würden, wie dies bisher geschehen ist, primär Managementinstrumente als Fit-Komponenten gewählt, so würde die große Vielfalt und Kombinierbarkeit unterschiedlicher Instrumente eine präzise inhaltliche Festlegung verbieten. Die Vielfalt und gleichzeitige Unvollständigkeit der Systematisierungen von Kultur und Strategien, wie sie in den bisherigen Ausführungen deutlich wurden, stützen diese Ansicht.

Die Bildung des Inter-Fits könnte dabei nach der Abstimmung der Intra-Fits folgen, um nicht auf inkonsistenten Einzelelementen aufzubauen. Durch in sich konsistente Fit-Elemente kann eine Abstimmung auf einer höheren Ebene auch dauerhaft Sinn machen. Das schwächste Fit-Element kann als maßgebend für die Qualität des Strategic Fit betrachtet werden. Es sind jedoch auch Fälle denkbar, in denen eine Gestaltung im Hinblick auf strategische Stimmigkeit unterbleiben könnte. Dies ist im besonderen dann der Fall, wenn die Kosten der Fit-Herstellung den ökonomischen Nutzen überschreiten.[311]

Im Rahmen der Fit-Optimierung sollte die Vorstellung von der Pilotgenerierung der Strategie und der dann erst sequentiell einsetzenden Abstimmung von Kultur und

[309]) Vgl. Rühli, E./Keller, A. (1989), S.690

[310]) Dieser Gedanke greift die Kritik von Schreyögg, G. (1984), S.231ff. an einigen Fit-Konzepten auf. Schreyögg kritisiert ihre konkrete inhaltliche Ausrichtung und damit auch ihren „statischen Charakter".

[311]) Vgl. Scholz, C. (1987), S.66

Struktur revidiert werden. Durch das Vorschreiben einer festen Reihenfolge im Abstimmungsverfahren erhalten einzelne Elemente eine prioritäre, weil fit-normierende Rolle, deren Berechtigung zunächst validiert werden müßte. Da alle Elemente als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden können, könnten diese auch simultan aufeinander abgestimmt werden.

Diese Abstimmung erst in der Strategieentwicklungsphase durchzuführen, wie dies Wüthrich/Stecher vorschlagen, greift dabei zu kurz.[312] Kultur- und Strategieinterdependenzen bestehen vielmehr während des gesamten Strategieprozesses.[313] Bereits in der Analysephase kann die entsprechende Abstimmung der drei Faktoren die zu ermittelnden Daten beeinflussen. Fragen wie die Zusammensetzung des Analyseteams, das Arbeitsklima und die Arbeitsbedingungen tragen maßgeblich zur Gewinnung qualitativer Daten bei.

Ähnliche Einflußnahmen von Strategieprozessen und Kultur sind auch während der Zielbildung und der eigentlichen Strategieentwicklung von Bedeutung, wenn die Umsetzung der entworfenen Pläne auch ohne weitere Komplikationen erfolgen soll.

„Es ist dieses Zusammenspiel, die Konsistenz von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, die aus einem durchschnittlichen Wettbewerber eine zielgerichtete „organisierte" Unternehmung macht."[314]

Dieser Fit bedeutet inhaltlich aber keine vollständige Übereinstimmung von Strategieinhalt, Strategieprozeß und Unternehmenskultur, sondern bezieht sich vielmehr auf die **Ausrichtung** von Strategie und Kultur. Strategie und Kultur sollten miteinander kovariieren, so daß ein kognitiver Konsens hergestellt werden kann, der Kooperation ermöglicht. Die Nichtexistenz konkurrierender Ausgestaltungen und die Feststellung komplementärer Ausprägungen sind Gegenstand und Ziel eines Fits.

Das Vorliegen einheitlicher Wertvorstellungen ist nicht nur ein erster Schritt zur Erreichung eines kollektiv akzeptierten Kulturparadigmas, sondern bedeutet zugleich die Basis von prozeß- und strategiekompatiblen Entscheidungen. Da diese Entscheidungen auf der Managementebene getroffen werden, kann die Existenz gemeinsamer Wertvorstellungen der Führungskräfte die Herstellung eines Fits erleichtern. Um spätere Akzeptanz- und Motivationsprobleme, beispielsweise in der Implementierungsphase zu vermeiden, sollte einer vorliegenden Managementsubkultur besondere Bedeutung zugemessen werden. Falls diese Managementkultur nicht durch Wesensmerkmale bestimmt wird, die auch von tieferen Unternehmensebenen und weiteren Unternehmensfunktionen internalisiert sind, können Widerstände gegen die Umsetzung einer Strategie größer werden.

---

[312]) Vgl. Wüthrich, H.A./Stecher, W.A. (1991), S.84f.
[313]) Vgl. Benölken, H./Greipel, P. (1989), S.17f.
[314]) Hinterhuber, H.H./Holleis, W. (1988), S.5

Maßnahmen zur Herstellung eines Strategie-Kultur-Fits setzen zumindest eine begrenzte Gestaltbarkeit von Strategie und Kultur voraus. Dabei stehen mehrere Aktionsalternativen zur Verfügung. Einerseits könnte versucht werden, Kulturmuster im Hinblick auf strategische Erfordernisse zu beeinflussen. Daß es daneben auch Situationen geben kann, bei denen sich die Strategie der Kultur anpassen sollte[315] oder sich beide Parameter im Sinne eines Konsenses aufeinanderzubewegen,[316] zeigen die folgenden Ausführungen.

Für den **Fall der Strategieanpassung** kann unterstellt werden, daß strategische Elemente im Unternehmen nicht so internalisiert sind, wie kulturelle Elemente, da Integrationsleistungen durch die Strategie erbracht werden.[317] In Anlehnung an Chandler könnte man eine **„strategy follows culture"**-These vertreten. Kultur kann in diesem Fall als Wertefilter die Umsetzung der unangepaßten Strategie erschweren.[318] Im Ergebnis sollte die Ausrichtung strategischer und kultureller Muster kompatibel sein, denn ohne Anpassung der Strategie oder erneute Alternativenformulierung werden kulturelle Blockaden die spätere Umsetzung behindern. Eine möglichst hohe Operationalität der Strategie erleichtert dabei die Herstellung einer gleichgerichteten Ausprägung.[319]

Diese Anpassung der Strategie kann dabei bereits früh im Planungsverlauf ansetzen. So etwa in der Analysephase, in der die Unternehmensanalyse durch eine Kulturanalyse ergänzt werden kann. Während der Strategieentwicklung können dann die Ergebnisse dieser Kulturanalyse bei der konkreten Formulierung berücksichtigt werden. Die Strategieanpassung kann aber auch zu, für den Unternehmensbestand existentiellen, Konsequenzen führen, wenn allein Kulturkompatibilität im Zentrum der Strategieformulierung steht. Veränderungen im Unternehmensumfeld sind für den späteren Erfolg ebenso wichtig, so daß die Unternehmenskultur nur einer von vielen Einflußfaktoren auf die konkrete Strategieformulierung sein sollte. Existieren bereits formulierte Strategien, so kann die Risikomatrix nach Schwartz/Davis[320] helfen, die Bedeutung der kulturellen Kompatibilität für die jeweilige Strategie zu ermitteln.

Ein weiterer Ansatz zur Erreichung des Strategie-Kultur-Fits liegt in der **Anpassung der Kultur** im Hinblick auf die beabsichtigte Strategiealternative.[321] Gilt die These **„culture follows strategy"**, so wird Kultur als das schwächere Element der beiden

---

[315]) Vgl. Schwartz, H./Davis, S.M. (1981), S.43, die dafür den Begriff des „management around the culture" gebrauchen.

[316]) Vgl. Bosemann, G./Phatak, A./Schellenberger, R.E. (1989), S.99

[317]) Siehe dazu die Fallbeispiele Johnson&Johnson, Bell System in: Bosemann, G./Phatak, A./Schellenberger, R.E. (1989), S.96f.

[318]) Vgl. Greipel, P. (1990), S.323

[319]) Vgl. Pümpin, C./Koller, H.P. (1990), S.306

[320]) Vgl. Schwartz, H./Davis, S.M. (1981)

[321]) Vgl. Schwartz, H./Davis, S.M. (1981), S.43, diese Anpassung wird auch als „management of the culture" bezeichnet.

verstanden und als aktiv gestaltbares Instrument genutzt.[322] Dabei werden der Unternehmenskultur besondere Integrationsleistungen abgefordert, denn eine neu zu entwikkelnde Strategie wird durch das bestehende Wertesystem begrenzt und muß in dieses einbezogen werden.[323] Dazu ist aus der bestehenden Strategie eine optimale Sollkultur abzuleiten, die nach einem Vergleich mit der Ist-Kultur des Unternehmens zu entsprechenden kulturellen Anpassungsmaßnahmen auffordert.[324] Aufgrund dieser Anforderungen ergeben sich mehrere kulturelle Anpassungsschritte. So ist dies zunächst wie im Falle der Strategieanpassung auch, die Kulturanalyse. Da die Unternehmenskultur hier jedoch der Gestaltungsparameter ist, folgen die Kulturanpassung und -pflege in der Phase der Strategieformulierung und -umsetzung und die Kulturbeobachtung in der Kontrollphase der strategischen Unternehmensplanung.[325]

Diese bisher eher normativ ausgerichtete Betrachtung wird durch Deal/Kennedy um situative Elemente ergänzt. Die Autoren identifizieren **fünf Situationen**, in denen sie eine Kulturanpassung für gegeben halten:[326]

- bei fundamentalen Umweltänderungen und starken Unternehmenskulturen,
- bei hoher Wettbewerbsintensität und schnellen Umweltveränderungen,
- bei durchschnittlicher oder schlechter Unternehmensposition,
- wenn sich das Unternehmen an der Schwelle zum Großunternehmen befindet,
- bei starkem Unternehmenswachstum.

Ein solches Vorgehen setzt allerdings eine beliebige Gestaltbarkeit von Kultur voraus. Das dies nicht der Fall ist, wurde bereits gezeigt. Selbst wenn Kultur überhaupt so gezielt gestaltet werden könnte, so ist danach zu fragen, ob eine langsam gewachsene Kultur schnellebigeren Unternehmensplänen überhaupt angepaßt werden sollte. Spätestens hier stoßen normative Gedanken des Abstimmungsmodells an ihre Grenzen.

„...culture is *the* barrier to change. The stronger the culture, the harder it is to change."[327]

Da die Anpassung von Kultur, soweit in Grenzen überhaupt möglich, zudem langwierig und teuer ist, wird diese Alternative wohl primär nur bei sehr dipolaren Positionen und grundsätzlich ungewünschten kulturellen Mustern vorgenommen werden. Im Falle geringer Misfits könnte eine Kulturanpassung vorstellbar sein, da die erforderliche Adaption geringen Umfangs ist.[328]

Bei der Wahl des **dritten Ansatzes** gibt es kein „strategy follows culture" oder „culture follows strategy" Postulat, sondern **beide Größen bewegen sich simultan**

---

[322]) Vgl. Greipel, P. (1990), S.325, Pümpin, C. (1984), S.26
[323]) Vgl. Hax, A.C./Majluf, N.S. (1995), S.207
[324]) Vgl. Scholz, C. (1987), S.100
[325]) Siehe ausführlicher unter Gliederungspunkt 4.2.2 Kultureinflüsse auf den Strategieprozeß.
[326]) Vgl. Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.159f.
[327]) Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.159
[328]) Vgl. Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.161f., Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.115

aufeinander zu. Dabei werden jeweils nur die Komponenten von Kultur und Strategie geändert, die sich als betriebliche Schwächen und unpassend zur Umwelt erwiesen haben. Einseitige Veränderungen von Kultur- oder Strategieinhalt, die zu Lasten von Unternehmensstärken gehen, können existentiell werden.[329]

Wenn im folgenden keine Aussagen zur Strategie-Struktur Beziehung gemacht werden, so liegt dies einerseits am erklärten Schwerpunkt dieser Arbeit, andererseits aber auch an den zahlreichen Forschungsarbeiten seit Chandlers[330] Postulat zur Abhängigkeit von Strategie und Struktur.[331] Ein Ansatz der den Inter-Fit von Strategie und Struktur aufarbeitet, findet sich bei Scholz in Form einer Strategie-Struktur-Fit-Matrix.[332]

In der Literatur werden eine Reihe verschiedener Abstimmungsmodelle präsentiert. Dill/Hügler beschreiben ein Strategie-Systeme-Kultur-Umwelt Fit, bei dem die Umwelt nicht nur Rahmenfaktor ist, sondern feste Fit-Komponente.[333] Sehr ähnlich ist auch das Struktur-Strategie-Kultur-Landeskultur Fit bei Scholz/Hofbauer angelegt.[334] Hierbei wird im besonderen der kulturelle Umweltaspekt betont. In Erweiterung dieser Faktoren zu einem Modell mit den Bestandteilen Kultur-Strategie-Struktur-Systeme-Realisationspotential-Organisationsmitglieder findet sich ein umfassender Ansatz bei Kahle.[335]

„Because the concept of fit is still in its infancy in strategic management research, the identification of critical variables to be fitted emerges as the next major step. Although key elements of strategic fit have been normatively listed (Waterman et al., 1980) and theoretically argued (Camillus, 1982), their roles in different settings have to be descriptively validated."[336] Die folgende Übersicht stellt weitere bekannte Abstimmungsmodelle vor. Diese sind nach Fit-Ebenen geordnet.

Tab.11: Übersicht bekannter Abstimmungsmodelle

Autor	Abstimmungskomponenten
INTRA-FIT	
Bleicher[337] Pümpin/Kobi/Wüthrich[338]	Kultur
Steinmann/Schreyögg[339]	Strategie

[329]) Vgl. Bleicher, K. (1989), S.54
[330]) Vgl. Chandler, A.D. (1962)
[331]) Vgl. Gaitanides, M. (1985), hier findet sich ein sehr guter Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zur Integrations- und Segregationsthese. Weiterhin auch Staerkle, R. (1985).
[332]) Vgl. Scholz, C. (1987)
[333]) Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1987), S.175
[334]) Vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.87
[335]) Vgl. Kahle, E. (1991)
[336]) Venkatraman, N./Camillus, J.C. (1984), S.521. Der Begriff „fit" soll hierbei als Beispiel eines integrativen Abstimmungsmodells dienen.
[337]) Vgl. Bleicher, K. (1991a)
[338]) Vgl. Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1985)

Autor		Abstimmungskomponenten
INTER-FIT		
Thompson/Strickland[340]	Operating Fit	Beschaffung Produktion Entwicklung Vertrieb Verwaltung
Thompson/Strickland[341]	Management Fit	technische Probleme Verwaltungsprobleme unternehmerische Probleme operative Probleme
Rumelt[342]		Strategie Struktur
Norburn/Miller[343]		Strategie Belohnungssysteme
Horowitz/Thietart[344]		Strategie Managementdesign
Gupta/Govindarajan[345]		Strategie „managerial characteristics"
Bleicher[346]		Strategie Struktur Kultur
Krüger[347] Kahle	KOMPASS-Fit	Strategie Struktur Kultur Systeme Realisationspotential Organisationsmitglieder

[339]) Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993), S.187, dort stellen die Autoren drei obligate Grundfragen, deren Antworten miteinander konsistent sein müssen. Diese kritischen Bereiche sind der Markt, die Geschäftsfeldstruktur und der Wettbewerbsvorteil. Ähnliche Überlegungen finden sich bei einer Vielzahl weiterer Managementautoren, wie Hinterhuber, H.H. (1996a+b).

[340]) Vgl. Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J.III (1983), S.66

[341]) Vgl. Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J.III (1983), S.66; die Autoren bezeichnen die vorgenannten Modelle auch mit dem Fit Begriff. Sie verkürzen jedoch zugleich die Betrachtung der Modelle auf reine Synergieeffekte. So steht beim product-market fit beispielsweise die gemeinsame Nutzung der Absatzkanäle von unterschiedlichen Produkten im Vordergrund. Beim Management-Fit ist es die Zusammenfassung verschiedener Manager mit den gleichen Problemstrukturen, die sich gegenseitig durch ihr Know-how bei der Problemlösung unterstützen sollen. Inwieweit solche Modelle noch mit dem Attribut „strategisch" versehen werden können, ist fraglich.

[342]) Vgl. Rumelt, R.P. (1974). Rumelt ergänzt diese Inter-Fit Ebene jedoch noch um den Bezug zum Unternehmenserfolg.

[343]) Vgl. Norburn, D./Miller, P. (1981)

[344]) Vgl. Horowitz, J.H./Thietart, R.A. (1982)

[345]) Vgl. Gupta, A.K./Govindarajan, V. (1984), unter „managerial characteristics" verstehen die Autoren besondere Eigenschaftsmerkmale von Führungskräften, die auf ihren Zusammenhang mit von diesen gewählten Strategien untersucht wurden.

[346]) Vgl. Bleicher, K. (1992), Sp.2247

Autor	Abstimmungskomponenten
Peters/Waterman[348] 7-S Modell	Strategie Struktur Kultur Systeme Führungsstil Unternehmensstärken Mitarbeiter
SUPRA-FIT	
Christensen/Montgomery[349] Rumelt[350] Anderson/Zeithaml[351]	Strategie Markt Strategie Phase des Produktlebenszyklus
Thompson/Strickland[352] Product-Market Fit	Produkt Markt
Schreyögg[353]	Umwelt Planungsansatz
Van de Ven/Drazin[354]	Struktur Umwelt
Harrigan[355]	Struktur Branchenumwelt Marktbarrieren
INTEGRATIVER FIT-ANSATZ	
Caves[356]	Strategie Struktur Markt
White/Hammermesh[357]	Strategie Branchenumwelt Allgemeine Umwelt Erfolg

[347]) Vgl. Krüger, W. (1988), Kahle, E. (1991), beide beziehen sich dabei auf eine als KOMPASS bezeichnete Untersuchung von mehr als 100 Unternehmen in bezug auf deren Umsatz-, Gewinn und Liquiditätsentwicklung und die dafür verantwortlichen Erfolgsfaktoren. Dabei werden Erfolgsfaktoren in ihrer Bedeutung noch gewichtet. Während die Strategiekomponente die größte Bedeutung besitzt, rangieren Kultur, Systeme und Realisationspotential mit mittlerer und Organisationsmitglieder und Struktur mit nur geringer Bedeutung dahinter.

[348]) Vgl. Waterman, R.H./Peters, T.J./Phillips, J.R. (1983)

[349]) Vgl. Christensen, H.K./Montgomery, C. (1981)

[350]) Vgl. Rumelt, R.P. (1982)

[351]) Vgl. Anderson, C.R./Zeithaml, C.P. (1984)

[352]) Vgl. Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J.III (1983), S.66

[353]) Vgl. Schreyögg, G. (1984), S.231f.; stellt an dieser Stelle verschiedene inhaltliche Ausprägungen vor.

[354]) Vgl. Van de Ven, A./Drazin, R. (1985), S.336ff.

[355]) Vgl. Harrigan, K.R. (1980)

[356]) Vgl. Caves, R.E. (1980)

[357]) Vgl. White, R.E./Hammermesh, R.G. (1981)

Autor	Abstimmungskomponenten
Grinyer et al.[358]	Strategie Struktur Umwelt
Dill/Hügler[359]	Strategie Kultur Systeme Umwelt
Benölken/Greipel[360] Rühli	Strategie Struktur Kultur Umwelt
Scholz/Hofbauer[361]	Strategie Kultur Systeme Landeskultur

Quelle: eigene Zusammenstellung

Bei der Nutzung von Abstimmungsmodellen ist die Kritik, die an solchen Modellen geübt wird, zu berücksichtigen.

Gerade im Falle der normativen Anwendung dieser Modelle fehlen beispielsweise oft Aussagen zu den Abhängigkeiten der einzelnen Fit-Komponenten. Bei Modellen mit vielen Einzelbestandteilen gewinnen solche Aussagen jedoch erheblich an Bedeutung.[362]

Abstimmungsmodelle unterstellen, daß jedes Modellelement beliebig gestaltet und verändert werden kann. Diese Annahme stützen Variablenansätze der Unternehmenskultur. Da für diese Arbeit ein qualitatives Vorgehen angestrebt ist und ein integrativer Ansatz Basis des Kulturverständnisses sein soll, können auch Abstimmungsmodelle nur teilweise als Bezugsrahmen der Beziehung dienen. In Anbetracht der Differenziertheit von Strategie und Kultur der einzelnen Fallstudienunternehmen scheint ein übergreifendes normatives Vorgehen wenig geeignet. „Für das Verhältnis von Kultur zu Strategie gilt, daß die Kultur sich der strategischen Stoßrichtung anpassen muß und nicht umgekehrt."[363] Das Zitat zeigt deutlich eine normative und funktionalistische Ausprägung von Abstimmungsmodellen, die einem umfassenden Kulturansatz nicht gerecht werden können. „Within this „best fit" perspective, culture has been treated either as an obstacle or as an influencing variable. ...Basically culture is treated as a nuisance and plans are developed despite the existing culture."[364]

---

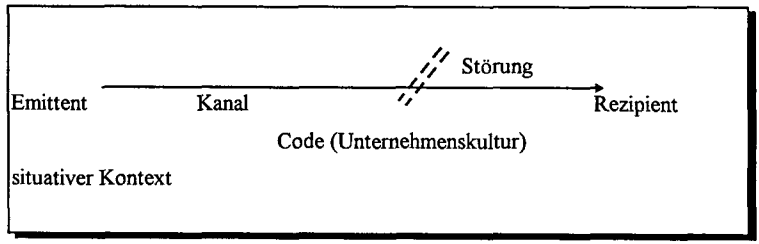
[358]) Vgl. Grinyer, A.K. et al. (1980)
[359]) Vgl. Dill, P./Hügler, G. (1987), S.174f.
[360]) Vgl. Benölken, H./Greipel, P. (1989), Rühli, E. (1990)
[361]) Vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990)
[362]) Vgl. Schreyögg, G. (1984), S.231f., im besonderen Krüger, W. (1989)
[363]) Krüger, W. (1989), S.16
[364]) Sackmann, S.A. (1991), S. 154

Normative Ansätze nutzen das Abstimmungsmodell auch, um eine „gezielte Abstimmung zwischen Strategie, Struktur und Unternehmenskultur im Sinne einer mehrdimensionalen Unternehmens- und Marketingkonzeption" zu erreichen, da diese als „eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit betrachtet" wird.[365] Die Erfolgskausalität einer „richtigen" Abstimmung von Strategie und Kultur, konnte bisher nicht nachgewiesen, sondern nur vermutet werden. Diese Arbeit wird zur Herstellung der Kausalität keinen Beitrag leisten können. Aus diesem Grunde können Abstimmungsmodelle als Bezugsrahmen der weiteren Betrachtung nicht vollständig weitergeführt werden.

3.4 Kommunikationsmodelle als Bezugsrahmen der Strategie-Kultur-Beziehung

Neben Abstimmungsmodellen kann die Beziehung von Strategie und Kultur auch in Kommunikationsmodelle eingeordnet werden. Diese Modelle entstammen Ansätzen aus der Linguistik, insbesondere dem Forschungsgebiet interkulturelle Kommunikation.[366] Das Kommunikationsmodell enthält folgende Komponenten:

Abb.11: Allgemeines Kommunikationsmodell



Quelle: eigene Darstellung

Zu unterscheiden ist dabei die interne Kommunikation, die nur innerhalb eines Bereiches/eines Unternehmens stattfindet und die externe Kommunikation bei der Enittent und Rezipient unterschiedlichen Bereichen oder Unternehmen zuzuordnen sind. Als Emittenten gelten Personen, die das Unternehmen nach innen und/oder nach außen repräsentieren. Dies können einerseits im unternehmensbezogenen Machtgefüge herausgehobene Akteure wie Geschäftsführer, Anteilseigner und wichtige Multiplikatoren wie Betriebsratsmitglieder und Abteilungsleiter sein, im Außenverhältnis können dazu andererseits auch Vertriebsmitarbeiter oder Einkäufer gezählt werden. Als Rezipienten der internen Kommunikation dienen Unternehmensmitarbeiter, im Fall der externen

[365]) Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M. (1990), S.63
[366]) Vgl. Bunkus, A. (1994), S.51

Kommunikation können dies Lieferanten, Kunden, Wettbewerber oder die allgemeine Öffentlichkeit sein.[367]

Emittenten geben mit Hilfe eines sowohl linguistischen als auch symbolischen Codes kulturbehaftete Informationen aus. Gleichzeitig nutzen sie unternehmenskulturelle Erscheinungsformen als Kommunikationsmedien. „Der Kode Unternehmenskultur besteht aus der sich wechselseitig bedingenden psychischen und materiellen (physischen) Repräsentation des Unternehmens, indem er eine physische Ausdrucksstruktur und eine psychische Bedeutungsstruktur aufweist."[368]

Die vollständige Übertragung des Kommunikationsmodells auf die Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur scheitert an einigen Grundannahmen des Modells. Kommunikationsmodelle gehen von der Annahme aus, daß vorrangig bewußt kulturell und mit Unternehmenskultur kommuniziert wird. Diese Form der Kommunikation setzt das Wissen um die Ausgestaltung, das Wirken und die Beziehungen von Unternehmenskultur in Interaktion mit anderen Parametern voraus. In Kommunikationsmodellen wird Kultur in ihrer Funktion als Code, ein instrumenteller und damit funktionalistischer Charakter zugeschrieben. Die Nutzung als Code unterstellt zugleich auch ein, für alle Kommunizierenden gleiches Verständnis und einen einheitlichen Gebrauch von Unternehmenskultur, da sonst Mißverständnisse auftreten können. Diese Arbeit verfolgt jedoch keine instrumentell-funktionalistische Kulturauffassung. Die Annahme eines einheitlichen Verständnisses des verwendeten Codes ist aufgrund sozialisationsabhängiger und unterschiedlicher Bedeutungszuschreibungen für kulturelle Erscheinungsformen zur Betrachtung von Fallstudien ungeeignet.

Zudem basiert das Modell auf einer kulturellen Einwegkommunikation. Als Medium werden ausschließlich kulturelle Erscheinungsformen betrachtet, strategische Konstrukte, insbesondere die Kultur-Strategie-Beziehung kommen in diesem Modell zu kurz. Kultur wird hier zwar als Medium, nicht jedoch als Emittent oder Rezipient betrachtet. Damit werden auch die Einflußfaktoren, denen die Unternehmenskultur selbst ausgesetzt ist, zu wenig berücksichtigt.

3.5 Alternativer Bezugsrahmen der Arbeit

Aufgrund der nur teilweisen Gültigkeit der vorgestellten Bezugsrahmen, soll für die Zwecke dieser Arbeit ein einfaches und anschauliches Rahmenkonzept gewählt werden.

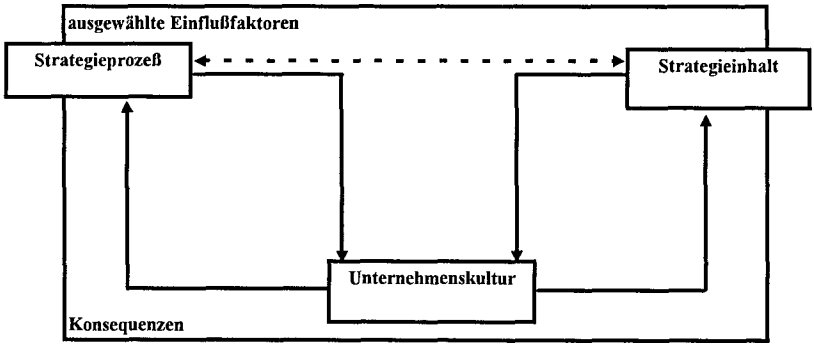
Dieses enthält wesentliche nicht-normative Gedanken von Abstimmungsmodellen und dokumentiert zugleich den spezifischen Untersuchungsrahmen der Arbeit.

Die betrachteten Beziehungen zwischen Strategieinhalt, Strategieprozeß und Unternehmenskultur werden im folgenden zu konkretisieren sein. Wesentliche Kontextfakto-

[367]) Vgl. Bunkus, A. (1994), S.53
[368]) Bungarten, T. (1994), S.32

ren und Beziehungskonsequenzen, die sich während der Bearbeitung aufzeigen, sollen insoweit einbezogen werden, wie sie problemrelevant erscheinen. Die Zielsetzung der Arbeit ist es nicht, möglichst viele potentielle Elemente zu integrieren, sondern sich durch eine bewußte Konzentration tiefer mit den Wechselwirkungen zweier Größen auseinanderzusetzen.

Abb.12: Bezugsrahmen der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

Ein solches Vorgehen wird einer qualitativen Untersuchung eher gerecht. In diesem reduzierten Rahmen kann das Verständnis des Beziehungszusammenhangs besser dargestellt werden, als mit komplexen „Atommodellen"[369]. Den Kern dieses Bezugsrahmens stellen die sich gegenseitig reproduzierenden Muster von Strategie und Kultur dar. Die zu unterstellende Reproduktionswirkung trifft dabei sowohl auf die Beziehung von Strategieinhalt und Unternehmenskultur als auch auf die Beziehung von Strategieprozeß und Unternehmenskultur zu. Beide Reproduktionsschleifen vollziehen sich in einem sozial-organisationalen Kontext.

Die indirekten Beziehungen von Unternehmenskultur über Strategieprozesse auf Strategieinhalte und über Strategieinhalte auf Strategieprozesse werden dabei nicht weiter verfolgt. Aufgrund der Komplexität und der Beziehungs- und Wirkungszuschreibung können solche Zusammenhänge mit dem bestehenden Instrumentarium nicht bearbeitet werden.

[369]) Siehe das 7-S-Modell von Waterman, R.H./Peters, T.J./Phillips, J.R. (1983)

3.6 Resümee

Nachdem in den vergangenen Abschnitten zunächst Konzepte der Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur ausführlich vorgestellt wurden, diente dieser Teil der Einbindung beider Größen in ein theoretisches Rahmenkonzept.

Dazu wurde zunächst die Eignung von allgemeinen Organisationstheorien wie der Systemtheorie und der Kontingenztheorie geprüft. Da keine der beiden Theorien den methodischen und inhaltlichen Ansatz der Arbeit vollkommen widerspiegelt, wurde ein Abstimmungsmodell als potentieller Bezugsrahmen betrachtet. Dieses beinhaltet wesentliche Gedanken beider Theorien, besitzt allerdings eine eher normative Ausrichtung. Aus diesem Grunde ist es für die Zwecke einer deskriptiven Arbeit nicht unverändert übertragbar.

Unter Berücksichtigung der nicht-normativen Bestandteile von Abstimmungsmodellen wurde ein alternativer Bezugsrahmen erstellt, der die Besonderheiten dieser Arbeit voll berücksichtigen kann und zugleich die Untersuchung abgrenzt. Mit diesem theoretischen Bezugsrahmen im Hintergrund, setzt sich der folgende Teil nun detaillierter mit der Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur auseinander.

4 Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur

4.1 Zur Beziehung von Strategieinhalten und Unternehmenskultur

Bevor zur eigentlichen Beziehung von Strategieinhalten und Unternehmenskultur Stellung genommen werden soll, werden beide Größen in den, diese Beziehung betreffenden Merkmalen gegenübergestellt.

Tab.12: Merkmale von Strategieinhalt und Unternehmenskultur

Strategieinhalt	Merkmal	Unternehmenskultur
2 Erscheinungsformen -schriftlich fixiert -mündliche Anweisung	**Erscheinungsformen**	3 Ebenen -Grundannahmen -Werte -Artefakte
eine Erscheinungsform ausreichend	**Erscheinungsvariabilität**	Kultur kann nur als Summe aller Erscheinungsformen begriffen werden.
dipolar -bekannt/verstanden -unbekannt/nicht verstanden	**Internalisierungsstufen**	fein differenziert -von Ignoranz bis zu -vollkommener Verinnerlichung
Erfolgspotentiale Leistungspotentiale	**Potentiale**	Sinnpotentiale Verständigungspotentiale
Bewußtseinsebene von Individuen	**Wirkungsebene**	Bewußtseins- und Unterbewußtseinsebene von Individuen
zumeist bewußter rational / politischer Informationsverarbeitungsprozeß	**Entstehung**	eher unbewußt durch die allmähliche Verfestigung von Erfahrungen im Rahmen eines Sinnbildungsprozesses
anpassungsdynamisch	**Anpassungsvermögen**	anpassungsträge -enge Grenzen der Anpassung -Steuerung der Anpassung problematisch
langfristiger Plan	**Zeitliche Gültigkeit**	aufgrund der Remanenz und Änderungsträgheit langfristig
hoher Einfluß von Einzelnen durch direkte autoritäre Strategieänderung	**Einfluß, Macht von Einzelnen**	geringerer Einfluß Einzelner, da die Annahme von Kultur auch blockiert werden kann

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der folgenden Betrachtung soll zwischen der Entwicklung und der Reproduktion von Unternehmenskultur unter dem Einfluß von Strategieinhalten unterschieden werden. Als Strategien zur Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur sollen verschiedene Muster einer geplanten und ungeplanten Kulturentwicklung vorgestellt werden. Kulturbezogene Reproduktionen, wie sie im folgenden vorgestellt werden, stellen dabei den Entwicklungspfad der Kulturevolution dar. Hier stehen Reproduktions- und Lernprozesse zwischen Strategieinhalten und Unternehmenskultur im Vordergrund der Betrachtung. Dabei bezieht sich diese Einflußnahme zunächst grundsätzlich auf alle Erscheinungsformen von Kultur, wobei der Wirkungsgrad je nach kultureller Erscheinungsform unterschiedlich sein wird.

Andererseits sind Strategieinhalte zur gleichen Zeit kulturellen Einflüssen ausgesetzt. Diese können als Perzeptions- und Kognitionseinflüsse systematisiert werden.

4.1.1 Einflüsse von Strategieinhalten auf Unternehmenskultur

4.1.1.1 Strategien zur Entwicklung von Unternehmenskultur

Die Einflußnahme von Strategien auf Unternehmenskultur beginnt nicht erst mit der Einflußnahme auf konkrete inhaltliche Ausprägungen, sondern es können auch verschiedene bewußte und unbewußte strategische Beschreibungsdimensionen zur Entwicklung von Unternehmenskultur systematisiert werden. In der Entstehungsphase können unterschiedliche „Strategien" zur Kulturentwicklung beitragen. Diese aufzuzeigen ist der Inhalt dieses Abschnittes.

Im Regelfall entsteht Kultur in einem langen **Evolutionsprozeß**. Dies liegt in der Tatsache begründet, daß Kultur auf tradierten Erfahrungen aufbaut und sich erst durch oft geübte Verhaltensroutinen habitualisiert. Da die Vergangenheit die aktuelle Unternehmenskultur maßgeblich formt und eine wiederholte Reflexion dieser vergangenen Erfahrungen nötig ist, kann die Kultur nicht als statischer Zustand, sondern eher als fließende Entwicklung gelten.

Die Kulturevolution kann sich auf mehreren Entwicklungspfaden vollziehen. Eine Entwicklungsalternative, die aus der Organisation heraus wirkt, liegt in der **Selbstorganisation** des Unternehmens. Die Selbstorganisation kann als „ungeplante Eigenentwicklung komplexer Systeme"[370] bezeichnet werden. Nach dieser Auffassung entsteht Unternehmenskultur nicht aus einem zielgerichteten Gestaltungsprozeß, sondern ist das Ergebnis interaktiver, auf sich selbst bezogener und vernetzter Handlungen. Dabei können Strategieinhalte neben weiteren Elementen wie beispielsweise Strategieprozessen, Unternehmensstrukturen oder -akteuren als wesentliche Reproduktionsmechanismen betrachtet werden. Im Rahmen der Reproduktion sind Strategieinhalte jedoch von besonderer Bedeutung, da sie durch ihren Charakter als umfassender Langfristplan wesentliche, dauerhafte und zukunftsgerichtete Unternehmensgrund-

[370]) Vgl. Kasper, H. (1987), S.111

positionen, wie beispielsweise Marktsegmente, angestrebte Innovationen und die zukünftige Entwicklung, vereinen. Jede dieser Unternehmenspositionen kann Basiskonstrukte aufweisen, die in ihrer Durchsetzung zu veränderten Machtgefügen und sich wandelnden Unternehmenswerten führen. Sobald diese Basiskonstrukte im Bereich kultureller Erscheinungsformen[371] oder wesentlicher Einflußfaktoren liegen, ändert sich damit auch das kulturelle Grundmuster im Unternehmen.

Die Selbstorganisation markiert die Handlungsgrenzen einer gezielten Kulturevolution, die zugleich die zweite Entwicklungsalternative beschreibt.

Hier wird die Kultur durch **gezielte Gestaltungsmaßnahmen** Entwicklungsstimuli ausgesetzt. „Machtvolle" Akteure greifen dazu in den Selbstorganisationsprozeß ein. Mittel dieser Gestaltung sind substantiell-materielle Gestaltungsinstrumente, wie beispielsweise Artefakte, Verhaltensnormen oder Arbeitsanweisungen. Auf tiefere kulturelle Erscheinungsformen kann auf dieser materiellen Ebene jedoch nicht Einfluß genommen werden. Hier sind symbolisch-sinngebende Gestaltungsmaßnahmen die wirkungsvolleren. „Symbolisches Gestalten wirkt auf die Systemkultur".[372] Dabei stößt auch das symbolische Gestalten schnell an die eigenen Grenzen. Eine wirkungsvolle und gezielte Kulturentwicklung setzt die Kenntnis der Interpretations- und Deutungsmuster derjenigen Individuen voraus, die mit kulturellen Gestaltungsmaßnahmen stärker auf eine gemeinsame und einheitliche Kulturausrichtung hinwirken. Individuelle Perzeption und Interpretation können die eigentliche Ausrichtung dieser Gestaltungsmaßnahmen in ihrer Wirkung einschränken.

Verfolgt man den integrativen Kulturansatz, so kann man von beiden Entwicklungsmöglichkeiten ausgehen, wobei die Selbstevolution die Grenzen der gesteuerten Evolution setzt und umgekehrt. In besonderen Handlungssituationen, beispielsweise wenn sich ein Entscheidungsvakuum gebildet hat, kann die Selbstevolution einen größeren Einfluß auf die Kulturentwicklung ausüben.[373]

Unternehmenskultur ist das Kondensat betrieblicher Machtgefüge und als solches an Kulturträger und Ressourcen gebunden. Verändern sich diese physischen Basiskonstrukte der Kultur, so wird sich die Kultur mit einer Zeitverzögerung ebenso ändern. Kultureller Wandel folgt damit physischem Wandel, der Sinnbereich dem Sachbereich.[374] So stattet die Einführung neuer Technologien in einem Betrieb die Personen mit Machtzuwachs aus, die diese Technologien beherrschen. Es besteht die Möglichkeit, daß die Technologie oder ihre Träger, die für sie wichtigen Werte und Artefakte in die bestehende Kultur integrieren. Bisherige Wertvorstellungen und Verfahrensweisen verlieren an Bedeutung.

---

[371]) Siehe dazu Abb.5: Kulturebenen nach Schein.
[372]) Probst, G.J.B./Scheuss, R.(1984), S.482
[373]) Vgl. Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990), S.41, Malik, F. (1981), S.159
[374]) Vgl. Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1986), S.42

Schein erklärt einen solchen Entwicklungsprozeß mit 3 Phasen, dem Auftauen bisheriger kultureller Muster, der Änderung und dem erneuten Einfrieren bis zur nächsten Anpassung.[375]

Im Verlauf dieses Sinngebungsprozesses, den die Kultur im Rahmen ihres Entstehens und Entwickelns durchläuft, ist sie einigen Einflüssen ausgesetzt. So kann die Übernahme vergangener Erfahrungen noch durch die subjektive Interpretation einzelner Organisationsmitglieder, die diese Erfahrungen bewerten und einordnen, ergänzt werden.[376]

Da die Unternehmenskultur nicht in einem beziehungslosen Raum wirkt, sondern im Rahmen des zwischenbetrieblichen Leistungsaustausches Kontakte mit anderen Organisationen oder der Gesellschaft herstellt, wirken auch andere Kulturen auf das Unternehmen ein. Diese Einwirkung geschieht über die Informations- und Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und Umwelt oder mit dem Eintritt oder dem Ausscheiden von Kulturträgern. Im gleichen Maße wie die Unternehmung durch direkte und indirekte Kulturkontakte beeinflußt wird, so gibt auch die eigene Kultur in solchen Beziehungen ständig Adaptionsstimuli ab.[377]

Neben dem Regelfall der allmählichen Kulturentwicklung, den die traditionelle sozialwissenschaftliche Forschung schon seit längerem untersucht, hat aber gerade auch die abrupte Umbruchsituation in Ostdeutschland andere Entwicklungsformen von Unternehmenskultur in den Vordergrund gerückt.[378] Radikale Umbruchsituationen oder Krisen können günstige Bedingungen für tiefgreifende, sprunghafte Kulturänderungen sein, da in solchen Situationen bisher tradiertes radikal in Frage gestellt werden muß. Erfahrungen der Vergangenheit besitzen in einem radikal veränderten Umfeld plötzlich keine Gültigkeit mehr.

Eine Form der kulturellen Bewältigung von Krisensituationen ist eine paralysierende Kulturentwicklung, die **Kulturstagnation.** Unternehmen in einer unsicheren „Warteposition", z.B. bei drohendem Konkurs, bei konkreten Übernahmegerüchten oder bei offenen Machtkämpfen in der Führungsspitze könnten in ihrer kulturellen Entwicklung paralysiert sein. In diesem Fall der Kulturstagnation befanden sich beispielsweise noch nicht privatisierte Treuhandunternehmen. Die Suche nach Investoren vor dem Hintergrund der drohenden Liquidation konnte die weitere Kulturentwicklung lähmen oder gar zu pathologischen Kulturen führen.[379]

Andere Unternehmen können in der durch veränderte Umfeldfaktoren entstandenen kulturellen Unsicherheit versuchen, als situationsgerecht interpretierte Kulturmuster von anderen Einheiten zu übernehmen. Eine **Kulturimitation** kann allerdings mit der

---

[375]) Vgl. Schein, E.H. (1985)
[376]) Vgl. Lang, R. (1994a), Morgan, G. (1997), S.128f.
[377]) Vgl. Neuberger, O./Kompa, A. (1986), S.65
[378]) Vgl. Lang, R. (1994a), Krystek, U. (1989)
[379]) Vgl. Lang, R. (1994a); zu Kulturpathologien siehe Kets de Vries, M.F.R/Miller, D. (1984)

Übernahme fremder Kulturmuster eine schizoide Kultur schaffen, bei der die erfahrene und erlebte Kultur eine andere ist, als die in normativer Hinsicht „verordnete" Kultur. Solche Diskrepanzen können auf Dauer kulturelle Identität zerstören.

Eine Ausnahmesituation ist auch das Aufeinandertreffen zweier Kulturen, z.B. durch eine Unternehmensübernahme oder eine Fusion. Mader/Staehle[380] unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen einer Kultursynthese und einer Kulturrevolution. Die Betrachtung der Kulturstagnation ergänzt diese Aufzählung. Welcher der Fälle eintritt, hängt unter anderem von der individuellen Stärke beider Kulturen ab. Für den Fall einer **Kultursynthese** versucht man aus dem kooperativen Zusammenschluß zweier Organisations- oder Regionalkulturen heraus, „eine qualitativ neue, höhere Stufe in der beginnenden gemeinsamen Kulturentwicklung"[381] anzustreben. Die neue Qualität äußert sich dabei in der komplementären, gegenseitigen kulturellen Bereicherung. Diese Kultursynthese könnte sich speziell in reprivatisierten ostdeutschen Betrieben aus dem Rückgriff auf die traditionelle Kultur in Verbindung mit aktuellen Umfelderfordernissen herstellen lassen.[382]

Bei einer **Kulturrevolution** erlebt eine der betroffenen Parteien einen Kulturschock. Nach einem kulturellen „Kahlschlag" wird die Unternehmenskultur der stärkeren auf die schwächere Organisation übergestülpt. In vielen Fällen jedoch bleibt die schwächere Kultur dennoch weiter immanent bestehen, weil es der aufoktroyierten Kultur an Internalisierungkraft fehlt. Eine solche Kulturrevolution kann zum einen durch den „harten" Austausch von führenden Kulturträgern ablaufen. Sie kann aber auch durch eine „weiche" Prozedur ermöglicht werden. Zum Beispiel durch die Versetzung von starken Kulturträgern in „Widerstandsnester" mit starken Subkulturen, durch eine Bewußtseinsschärfung für kulturelle Kräfte, eine Anpassung des Anreiz- und Belohnungssystems oder der stärkeren Vermittlung von gemeinsamen Werten.[383] Gerade revolutionäre Veränderungen können wichtige Beiträge zur Organisationsentwicklung leisten.[384] Folgende Abbildung stellt in Anlehnung an Lang[385] diesen Zusammenhang nochmals tabellarisch dar.

[380]) Vgl. Mader, N./Staehle, W.H. (1991), S.131; ebenso Gaulhofer, M./Staehle, W.H. (1991), S.282
[381]) Mader, N./Staehle, W.H. (1991), S.131
[382]) Vgl. Lang, R. (1994a)
[383]) Vgl. Bleicher, K. (1992), Sp.2249
[384]) Vgl. Krystek, U. (1989), S. 190, Venkatraman, N./Camillus, J.C. (1984), S.521
[385]) Vgl. Lang, R. (1994a)

Abb.13: Strategische Entwicklungsmuster von Unternehmenskulturen bei grundlegenden Änderungen

		Bedeutung und Stärke der alten Unternehmenskultur	
		gering	hoch
Bedeutung und Stärke der neuen Unternehmenskultur	gering	Kulturimitation	Kulturstagnation
	hoch	Kulturrevolution	Kultursynthese

Quelle: in Anlehnung an Lang, R.(1994a)

Wie Mader/Staehle selbst bemerken, ist es schwierig im Kontext der politischen und wirtschaftlichen Transformation, Kulturevolution, -synthese, -revolution oder -stagnation eindeutig zu bestimmen. Aus dem unternehmenskulturellen Aspekt heraus wird dies immer eine betriebsbezogene situative Entwicklung bleiben. Dennoch läßt sich wohl für einen Großteil der ostdeutschen Unternehmen, insbesondere solche mit nur wenigen Auslandskontakten, ein Kulturschock annehmen.

Dies mag im Hinblick auf die konträre Ausgangslage und unter dem zeitlichen Anpassungsdruck verständlich erscheinen.

4.1.1.2 Reproduktionsbeziehungen zwischen Strategieinhalten und Unternehmenskultur

Strategien umschreiben nicht nur die Entwicklungspfade von Kultur, sondern können direkt kulturelle Inhalte beeinflussen.

„Erstens konnte eine *profilierte Unternehmenskultur* dann mit hoher Signifikanz nachgewiesen werden, wenn diese mit den *strategischen Vorhaben der Firma deutlich übereinstimmte*. Dies bestätigt, dass die Unternehmenskultur maßgeblich von der Aufbauintensität der SEP beeinflußt wird."[386] Dies tun die oben zitierten „strategischen Vorhaben" durch die Einflußnahme früherer Strategien und deren Ergebnis auf die Gestalt der heutigen Kultur. Neue Strategien, die als erfolgreich interpretiert werden, überlagern bei wiederholter Bewährung zunehmend bisher gefestigte Erfolgsmuster und stellen diese in Frage. Kulturinhalte können sich durch die Übernahme neuer Handlungsmuster verändern. Ebenso gehen die heute ausgewählten Strategien als Basis in eine veränderte, zukünftige Unternehmenskultur ein. Strategieinhalte werden zu einem Teil zukünftiger Kultur, da sie einen großen betrieblichen Erfahrungsschatz darstellen.

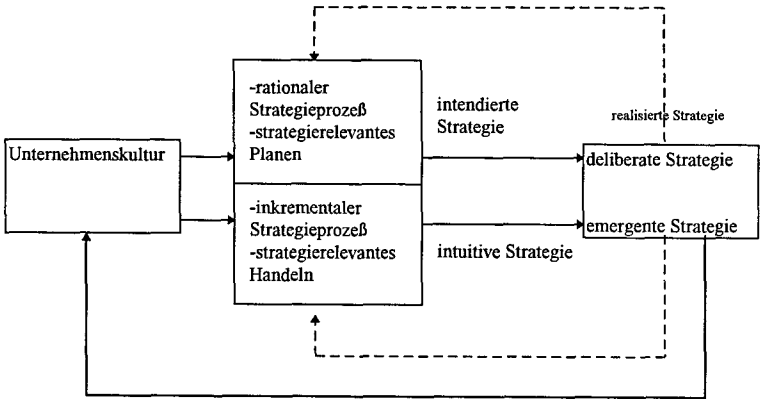
„Apart from its role in improving a business's economic competitive advantage, both intended and realized strategy also have social functions in terms of adjusting and **re-**

[386]) Pümpin, C. (1983), S.99; dies ist das Teilergebnis aus einer empirischen Umfrage Pümpins. Unter SEP versteht Pümpin „strategische Erfolgspositionen", eine Größe, die auf Unternehmensstärken basierende Strategien umschreibt.

producing organizational shared meanings and the social relations which they articulate."[387]

Dieser Einflußnahme liegen Lern- und Reproduktionsschleifen zugrunde, wie sie im folgenden näher dargestellt werden. Die Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Strategieinhalten ist eine wechselseitige Beziehung, die sich durch verschiedene Reproduktions- und Lernschleifen aufbaut, stabilisiert und gegebenenfalls an veränderte Rahmenfaktoren anpaßt. Die Art der Reproduktionsbeziehungen ist dabei vom Bewußtseinsgrad der Lernenden bestimmt. Einerseits steht die Unternehmenskultur durch ihre Einflußnahme auf organisationales Verhalten in Wirkungsbeziehung zu unbewußten, aber realisierten, d.h. emergenten Strategien. Andererseits erfolgen durch die gleichen Mechanismen zur Filterung von Perzeption und Kognition, Wirkungen auf Strategien, die als „offiziell" beabsichtigt gelten. Führen diese intendierten strategischen Handlungspläne auch zur Realisierung, so werden diese Strategien von Mintzberg als deliberat bezeichnet.[388] Realisierte Strategien können sowohl intendierte, als auch intuitive Elemente beinhalten, da oft beabsichtigte Strategien im Zuge der späteren Kommunikation und Umsetzung durch strategierelevante Akteure beeinflußt und damit auch verändert werden.

Abb.14: Reproduktions- und Lernschleifen zwischen Strategieinhalt und Unternehmenskultur



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer, W. (1991), S.215

Unabhängig vom Charakter der realisierten Strategie, als ursprünglich beabsichtigtes oder intuitives Muster, können drei Rückwirkungen festgestellt werden.[389] Aus der Perspektive dieser Untersuchung heraus, besteht im Beziehungsgeflecht zwischen real

[387]) Green, S. (1988), S.126
[388]) Vgl. Mintzberg, H./Waters, J.A. (1990), S.188f.
[389]) Vgl. Hofbauer, W. (1991), S.214ff.

existenten Strategiemustern und Unternehmenskultur die bedeutendste Lern- und Reproduktionsschleife. Dadurch, daß den Resultaten der realisierten Strategie, Erfolg oder Mißerfolg zugeschrieben wird, führt die Kombination von emergenten und deliberaten Strategiemustern und deren Bewertung zur Verstärkung oder Abschwächung der kulturellen Muster, die als für den Erfolg/Mißerfolg ursächlich betrachtet werden.

In den weiteren Lernschleifen erfolgt eine ebensolche Zurechnung von erfolgreichen und erfolglosen Strategie-Realita auf bestimmte Verhaltens- oder Strategieprozeßmuster. Bei Mißerfolgen resultieren daraus verändertes Verhalten und gegebenenfalls veränderte Strategieprozesse.

Damit sind historische Strategien „...zu geschichtlichen Ereignissen geworden, zum Bestandteil der Unternehmungskultur, die in Einstellungs- und Verhaltensregeln wiederum die Wahl ähnlicher oder verschiedener Strategien in der Zukunft ... beeinflussen."[390] Die gegenseitige Beziehung von Strategieinhalt und Unternehmenskultur zeichnet sich durch sich gegenseitig reproduzierende Handlungsmuster aus.

Der Einfluß von Strategieinhalten trifft dabei auf verschiedene Erscheinungsformen von Kultur. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß die Beziehungsintensität strategischer Adaptionsstimuli auf eine unterschiedliche Sensitivität bei den einzelnen kulturellen Erscheinungsformen trifft. Als die Kulturebene, die dabei am leichtesten beeinflußt werden könnte, wird die Ebene der Artefakte betrachtet. Dabei ist im Zusammenhang mit Strategieinhalten vor allem das sprachliche Element zu nennen. Neue Strategien führen oft auch eine neue Begrifflichkeit ein, die das gesamte Unternehmen erfassen kann. Die Präferenz bestimmter Begriffe spiegelt dabei auch bestimmte kulturelle Ausrichtungen wider.

Wenn beispielsweise die gerade von einem amerikanischen Konzern übernommene deutsche Unternehmung mit anglophilen Begriffen und Strategiebezeichnungen konfrontiert wird, dokumentiert sich darin zugleich der Machtanspruch der Muttergesellschaft.[391] Tiefere Kulturebenen wie Werte und Grundüberzeugungen sind durch Strategieinhalte nur in einem längeren und tiefgreifenderen Prozeß zu beeinflussen. Die Beziehungsintensität ist dort geringer.

Die genannten Reproduktionsmechanismen führen jedoch nicht nur zu einer Anpassung und Veränderung kultureller Muster mit Hilfe von Strategieinhalten, sie können ebenso **kulturstabilisierend** wirken. In diesem Fall wird die Stabilisierung als Zustand einer bestätigenden und verstärkenden Anpassung aufgefaßt.

Diese Form der Übernahme vergangener Erfahrungen entspricht einem Lernprozeß, der allerdings Zeitkonsistenz der Erfahrungen voraussetzt. Wird der Einfluß tradierter

---

[390]) Bleicher, K. (1991a), S.114

[391]) Siehe ein weiteres praktisches Beispiel bei Grob, M. (1994), hierbei handelt es sich um die Umfirmierung der Vita Lebensversicherung in die Zürich Versicherung, ein Vorgang, der bewußt zur kulturbezogenen Neupositionierung genutzt wurde.

Strategien zu groß, so besteht die Möglichkeit, daß sich das Unternehmen stärker an der Vergangenheit, als an der Gegenwart oder Zukunft orientiert. Dies bereitet solange keine Probleme, solange die heutige oder zukünftige Umwelt und die Unternehmensverfassung dem jeweiligen Zustand in der Vergangenheit entspricht. Aufgrund der vielfach zu beobachtenden Marktdynamik ist eine solche Konsistenz nicht anzunehmen. Aus diesem Grunde sollten vergangene Erfahrungen, insbesondere wenn sie in indirekter Form Entscheidungen beeinflussen, ständig nach neuen Maßstäben bewertet werden.

Gerade auch Inkonsistenzen[392] zwischen Strategieinhalten und Unternehmenskultur können in diesem Sinne eine wichtige Aufgabe als Katalysatoren organisatorischen Wandels erfüllen. Indem sie Veränderungsprozesse von Verhaltensmustern und Wertesystemen bestimmen, leisten sie wichtige Beiträge zur Umweltadaption.[393]

In diesem Abschnitt wurde Kultur als Resultante strategischen Verhaltens beschrieben. Sie kann aber gleichzeitig auch als Determinante den Inhalt strategischer Pläne beeinflussen. Das soll im folgenden dokumentiert werden.

4.1.2 Kultureinflüsse auf Strategieinhalte

Im Zuge sozialer Konstruktion von Realität entstehen Strategien und werden diese reproduziert. Maßgeblicher Einflußfaktor zur Bestimmung sozialer Wirklichkeitskonstrukte sind existente unternehmenskulturelle Muster. Diese Einflüsse wirken während des gesamten Strategieprozesses auf Strategieinhalte. Da der Strategieprozeß einem allgemeinen Informationsverarbeitungsprozeß entspricht, können die kulturellen Wirkungen nach den Stufen der Informationswahrnehmung/Perzeption und der Informationsverarbeitung/Kognition systematisiert werden.[394]

4.1.2.1 Perzeptive Einflüsse der Kultur auf Strategieinhalte

Wie stark Kultur auf die visuelle Wahrnehmung von Perspektiven und die Reaktion auf optische Täuschungen wirkt, stellt von Keller anhand eingehender Beispiele dar.[395] Wenn aber bereits die Wahrnehmung einfacher Symbole kulturell bedingte Mißinterpretationen zuläßt, wieviel mehr an Interpretationsspielraum bleibt dann bei der Wahrnehmung der komplexeren und dynamischeren Unternehmensumwelt?

---

[392]) Vgl. Probst, G.J.B./Büchel, B. (1997), S.49f.

[393]) Vgl. Scholz, C. (1987), S.66

[394]) Als Perzeption (Wahrnehmung) werden Vorgänge bezeichnet, die neben der reinen Sensation (Empfindung) auch informationsverarbeitende Prozesse (Kognition) auslösen. Vgl. Staehle, W.H. (1994), S.183

[395]) Vgl. v.Keller, E. (1981), S.158ff.: v.Keller führt in diesem Zusammenhang die sehr unterschiedlichen Interpretationen von Warnschildern in südafrikanischen Minen durch euro-amerikanische und afrikanische Minenarbeiter an. Symbole, die Perspektive oder Dynamik ausdrücken sollten, wurden dabei von den afrikanischen Arbeitern regelmäßig mißinterpretiert. Diese unterschiedliche Wahrnehmung ist Ergebnis unterschiedlicher Erfahrungs- und Sozialisationswelten.

Diese Perzeptionsproblematik besitzt Einfluß auf den Strategieinhalt während des gesamten Strategieprozesses. Sie hat ihren größten Einfluß jedoch auf der Ebene der Umwelt- und Unternehmensanalyse, da in dieser Phase die eigentliche Informationsbeschaffung, -auswahl und -bewertung stattfindet. Umweltinformationen oder auch die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen werden, beeinflußt durch Wertvorstellungen und kulturelle Grundannahmen, aus einer Innensicht wahrgenommen. Gerade die Frage, ob und wieweit sich die Umwelt verändert hat und in welcher Form darauf strategisch zu reagieren ist, kann kulturell bedingt durch verschiedene Akteure unterschiedlich beurteilt werden. So tritt Unternehmenskultur als ein System von Basisüberzeugungen auf, das ein die Wahrnehmungsfähigkeit strukturierendes Raster schafft.[396] Dieses Raster beschränkt den Zugang zu Bewußtseinsebenen, die Informationen erst handlungswirksam werden lassen. Die Wahrnehmungssteuerung des Impliziten ist damit Voraussetzung des Handelns im Expliziten. Unternehmenskultur hat hierbei die Wirkung eines **Perzeptionsfilters,** der verschiedene Individuen die objektiv gleiche Unternehmenssituation als Chance oder als Bedrohung oder objektiv unterschiedliche Unternehmenssituationen als gleichartig wahrnehmen läßt.

Wahrnehmungsprozesse können in drei Stufen unterteilt werden: so zunächst in die Phase der Informationsselektion, der Informationsorganisation und der Informationsinterpretation. Gemäß diesem Aufbau werden kulturelle Einflüsse auf Strategieinhalte betrachtet.

Als Perzeptionsfilter steuert die Unternehmenskultur zunächst die Zielrichtung der **Informationsselektion**. Der kulturellen Einflußnahme unterliegt dabei:

- die Auswahl von Informationsquellen,
- die Bestimmung des Informationsumfangs,
- die Auswahl von Informationsinhalten.

Es besteht jedoch die Gefahr, daß, wenn alle Wahrnehmenden gleiche Perzeptionsmuster aufweisen, neue problemrelevante Informationen gerade nicht wahrgenommen oder in ihrer Bedeutung unterschätzt werden. Dies trifft vor allem dann zu, wenn bei hoher Umweltdynamik in der Vergangenheit, historische Informationsgrößen für aktuelle Problematiken keine Relevanz mehr besitzen. Diese Gefahr besteht in besonderem Ausmaß bei starken und starren Kulturen, die nur schwach anpassungsfähig sind. Für das Problem der „verzerrten Wahrnehmung"[397] stehen mehrere Lösungsansätze zur Verfügung. Einerseits könnte durch die Berücksichtigung von externen Meinungen und Stellungnahmen der kulturell konstruierten Eigensicht begegnet werden. Individuen handeln auf der Grundlage ihrer individuellen und damit subjektiven Konstruktion von Wirklichkeit.[398] Diese Wahrnehmungen sind solange subjektiv, bis sie durch mehrere unabhängige Personen intersubjektiv als identisch wahrgenommen werden. Dadurch

[396]) Vgl. Sackmann, S.A. (1991), S.155, Bleicher, K. (1991c), S. 734, Kasper, H. (1987), S.82

[397]) Dabei wird auch von einem Bias, engl. Vorurteil, Verzerrung gesprochen.

[398]) Vgl. v.Glasersfeld, E. (1985), S.17ff.

werden subjektive Konstrukte zu objektivierten Fakten. Die so objektivierte Situation ist damit keinem individuellen Kultureinfluß ausgesetzt, sondern wird nur noch durch kulturelle Muster beeinflußt, die allen Wahrnehmenden gemein sind. Je unabhängiger und unterschiedlicher die Individuen, die zur Objektivierung der Situation beitragen, desto geringer der kulturelle Einfluß auf die Wahrnehmung. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, daß sich die strategisch Entscheidenden dem konkreten kulturellen Einfluß bewußt sind und somit aus einer selbstobjektivierten Eigensicht die Situation auswerten und beurteilen.[399]

Ein einheitliches Kultursystem beschleunigt und vereinfacht die Informationswahrnehmung und -aufnahme. Schließlich müssen in den einzelnen Strategieprozeßstufen nicht fortwährend neue, durch Organisationsmitglieder mit anderen Wahrnehmungsmustern eingebrachte Informationen berücksichtigt werden.

Im Rahmen der **Informationsorganisation** können weitere kulturelle Einflußnahmen unterstellt werden. Diese beziehen sich unter anderem auf:

- die Simplifizierung und Komplexitätsreduktion von Information,
- die Ordnung von Information,
- die Etikettierung von Information.

Strategische Entscheidungen sind zumeist durch große Unsicherheit gekennzeichnet. Dies hängt zum einen mit dem langfristigen Zeithorizont der Entscheidungskonsequenzen, aber auch mit den unbekannten Interdependenzen und Reaktionswirkungen zusammen. Um diese bedeutenden Entscheidungen abzusichern, ist die Unternehmensleitung um eine optimale Informationsgrundlage bemüht. Dabei besteht jedoch das Problem, daß Entscheidungsträger häufig mit Informationen versorgt werden, die sich nicht auf wesentliche Inhalte konzentrieren und die die eigentliche Problematik verkomplizieren. In solchen Situationen kann die Suche nach **komplexitätsreduzierenden Mechanismen** beginnen. Welche Informationen aus dem „information-overload" als für das Problem bedeutend herausgefiltert werden, wird maßgeblich von der Unternehmenskultur bestimmt. Denn diese legt fest, was aufgrund tradierter Erfahrungen für das Unternehmen von Bedeutung ist.[400] Auch hier besteht die Gefahr, daß Komplexität nach den immer gleichen Mustern reduziert wird und somit veränderte Umfeldfaktoren in ihrer Bedeutung fehleingeschätzt werden.

Organisationsmerkmale zur Ordnung von Informationen beziehen sich auf die Adressierung und Gruppierung von Daten. Auch hier beeinflußt Unternehmenskultur die **Ein- und Zuordnung** der selektierten Informationen zu bestimmten Problemen, in bestimmten prioritären Hierarchien.

Ein weiteres Mittel zur Strukturierung von Information ist die Sprache. Durch die **Etikettierung** der in der Selektionsphase gewonnenen Informationen werden bestimmte

[399]) Vgl. Sackmann, S.A. (1991), S.162
[400]) Vgl. Krystek, U./Zur, E. (1990), S.18, Antal, A.B. (1991), S.13, Sackmann, S.A. (1990), S.164

Informationsinhalte mit unternehmensbezogenen Begriffen und Assoziationen besetzt. Dabei kann die gleiche Benennung in unterschiedlichem kulturellen Kontext eine andere Bedeutung erlangen. Mißverständnisse oder Stereotypen können durch eine unpassende Vereinfachung entstehen.[401]

Die Bildung von festen Urteilen aufgrund vergangener eigener Erfahrungen oder aufgrund von Fremdberichten kann zu sogenannten Stereotypen führen. Unternehmenskultur kann während der Informationsetikettierung die Wahrnehmung einzelner Eigenschaften zum Anlaß nehmen, eine voreilige Zuordnung des Betrachtungsobjektes zu festen Klassen zu unterstützen und zu legitimieren, ohne eine vollständige und ganzheitliche Betrachtung abzuschließen. Das Arbeiten mit Vorurteilen reduziert zwar die Komplexität, kann aber letztlich zu Fehlinterpretationen führen.[402]

Die Informationsorganisation wird maßgeblich von dem akteursbezogenen Wertesystem beeinflußt. Denn „Kultur konditioniert die Wahrnehmung"[403] in der Art, daß starke Kulturen auch starke perzeptive Betonungen und Ausgrenzungen vornehmen.

In der Analysephase geht es also darum, daß „individual managers' awareness of problems is shared by other organizational members over a gestation".[404] Durch diese gemeinsame, von Unternehmenskultur geprägte Problemsicht können Einzelfälle misinterpretiert oder simplifiziert werden. Dabei spielen nach Shrivastava vor allem Mythen und Sagen eine große Rolle.

Dadurch hilft Unternehmenskultur einerseits die Komplexität der wahrgenommenen Umwelt mit dem Abbau des „information over-load" zu reduzieren. Andererseits bieten eventuell durch die Unternehmenskultur nicht ausgefüllte **Interpretations**spielräume immer noch die Möglichkeit der Durchsetzung partikulärer Interessen, indem einzelne Organisationsmitglieder diese durch eine, für die eigene Position vorteilhafte, Auslegung auffüllen. Die Entscheider schaffen sich ihre eigene Sicht, die von der Fremdsicht Externer abweichen kann. Die vermeintlich objektive Wahrnehmung generiert zu einer von vielen möglichen Interpretationsmustern. Da Unternehmenskultur durch viele Wahrnehmende internalisiert werden soll, sind auch deren Perzeptionsmuster durch die gleiche Kultur geprägt. Will man zu einer einheitlichen Situationseinschätzung gelangen, ist es deshalb sinnvoll, wenn alle Entscheider das gleiche betriebliche Werte- und Kultursystem verinnerlicht haben.

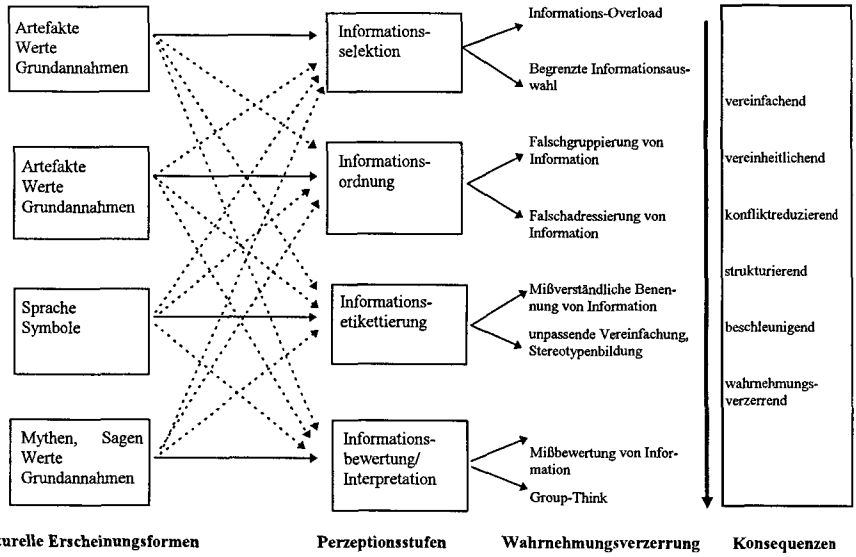
Die uniforme Aufnahme und Interpretation von Information unter einer starken kulturellen Einflußnahme birgt die Gefahr des „groupthink". Die gefilterte Perzeption äußert sich dann im Phänomen der Gruppenbefangenheit. Hierbei bestärken sich die Gruppenmitglieder in ihren Auffassungen und rücken als Gruppe immer stärker von der Realität ab. Die Befürchtung (gruppen-) kulturelle Werte zu verletzen ist größer,

---

[401]) Vgl. Dyllick, T. (1983), S.8f.
[402]) Vgl. Staehle, W. (1994), S. 187
[403]) Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990), S.57
[404]) Shrivastava, P. (1985), S.106

als das Eingeständnis, daß eine Abweichung der eigenen Wahrnehmung von den Wahrnehmungsmustern der Gruppenmehrheit besteht. Neben gruppeninternen Prozessen spielen jedoch gerade auch kollektive gruppenübergreifende Wahrnehmungsverzerrungen eine Rolle. In einer Art „kultureller Übersozialisation“[405] können Unternehmenskulturen fundamental zementiert werden und damit ihrerseits Realität verklären helfen.

Abb.15: Folgen kultureller Einflußnahme auf die Wahrnehmungsfähigkeit



Quelle: eigene Darstellung

Im Regelfall kann eine **prozeßkatalytische Wirkung** der Unternehmenskultur auf den Wahrnehmungsprozeß unterstellt werden. Denn sowohl durch eine vereinheitlichte Perzeption als auch durch reduzierte Komplexität kann die Analysephase und die darauf aufbauende Zielbildungsphase beschleunigt ablaufen.

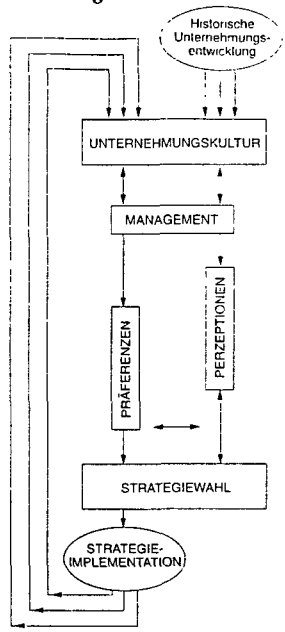
Kulturelle Eingriffe in den Wahrnehmungsprozeß besitzen auf Strategieinhalte vereinfachende, vereinheitlichende, konfliktreduzierende und strukturierende Wirkungen und können den Wahrnehmungsprozeß damit beschleunigen. Gleichermaßen kann Unternehmenskultur auch zu Verzerrungen der Wahrnehmung führen.

Aus der Betrachtung der positiven, wie negativen Konsequenzen der kulturellen Einflußnahme auf Strategieinhalte in der Wahrnehmungsphase ergibt sich ein besonderes Dilemma. Starke Werte und Kulturen können einerseits zu einer konfliktreduzierten

[405]) Dill, P./Hügler, G. (1987), S.158

Wahrnehmung beitragen, andererseits aber können sie auch eine der Umweltdynamik gerechte Unternehmensveränderung blockieren.[406]

Abb.16: Beziehungsgeflecht von Strategien und Kulturen



Quelle: Bleicher, K. (1991c), S.783

Kultur determiniert nicht nur die unmittelbare Wahrnehmung, sondern auch das damit zusammenhängende Entscheidungsverhalten.

Neben der Informationsaufnahme übt sie Einfluß bei der informatorischen Aufbereitung von Strategien und bei der Auswahl zwischen Strategiealternativen aus. Diese Zusammenhänge möchte das nächste Kapitel vorstellen.

4.1.2.2 Kognitive Einflüsse der Kultur auf Strategieinhalte

Im Rahmen der Informationsverarbeitung kann Unternehmenskultur je nach inhaltlicher Ausgestaltung bei der Formulierung von Strategieinhalten als **Innovationsquelle** oder Innovationsblockade wirken. Kognitive Innovationseinflüsse auf Strategieinhalte konkretisieren sich in:

- der Wahl des Problemlösungsansatzes,
- dem Suchfeld für Strategiealternativen,
- dem Klima in dem Strategien formuliert werden.

[406]) Vgl. Wicher, H. (1994), S.334, Pümpin, C./Koller, H.P. (1990), S.303

Daß Kultur in diesem Sinne auf die Denkweise, mögliche **Problemlösungsansätze** und damit auch auf die Kreativitätstechnik von Individuen wirkt, ist nicht neu. Einflußfaktoren auf analytisch/synthetische, rational/intuitive, abstrakt/konkrete oder subordinierend/koordinierende Problemlösungsansätze sind sicher zunächst einmal die jeweilige Nationalkultur. Aber auch bereits besondere Ausbildungsinhalte schulen Denkstile in der einen oder anderen Weise. Dabei denke man nur an die erlernte logisch-inkrementale Fallösung von Juristen, die imaginär-ganzheitliche Betrachtungsweise von Architekten oder das zielgerichtete Vorgehen von Kaufleuten. Im Vergleich dazu dürfte der Einfluß der Unternehmenskultur schwächer sein, aber nicht schwach genug, um nicht dennoch Denkweisen in unternehmenskonformer Hinsicht zu prägen. Dabei muß davon ausgegangen werden, daß bestimmte Problemlösungsansätze kulturellen Einflüssen einen größeren Aktionsraum bieten. Je stärker ein Ansatz objektiviert, d.h. rationalisiert und vorstrukturiert ist, desto unbedeutender ist die kulturelle Einflußnahme.

„But a corporation's culture filters top management's perspective, often limiting the strategic options they are prepared to consider seriously."[407]

Im Rahmen der Strategieformulierung bestimmt Unternehmenskultur den Inhalt von Strategien, soweit die Kultur als Quelle zur Generierung von Strategien genutzt werden kann.[408] Bei dieser Form der Einflußnahme setzt ein unternehmenskultureller Bezugsrahmen die Grenzen zukünftiger Strategieformulierung. Dieser kann durch eine schriftliche Fixierung auch als Unternehmensphilosophie normativen Charakter erhalten. Die Gesamtheit an Grundsätzen und Werten eines Unternehmens kann je nach inhaltlicher Ausrichtung der Kultur Anknüpfungs- und Inspirationspunkte zur Entwicklung von Neuem bieten. Dabei übt vor allem die Sprache als enkulturiertes Symbol- und Kommunikationssystem großen Einfluß aus.[409]

Kultur kann aber nicht nur im positiven Sinne innovierend und formulierend wirken, sondern „starke Unternehmenskulturen neigen ferner dazu, das **Suchfeld für Alternativen** drastisch einzugrenzen. Das kulturspezifische Sprachsystem ist häufig so ausgelegt, daß bestimmte Alternativen gar nicht formuliert oder zumindest nicht überzeugend dargelegt werden können. Die verfestigten Sprachmuster und Bilder passen dafür nicht."[410]

Als Beispiel für die Schaffung einer eigenen Begrifflichkeit sollen die Kriegsmetaphern gelten, die VW-Vorstand Piech zugeschrieben werden. Wenn in diesem Zusammenhang bei Mitarbeitern von Kriegern gesprochen wird, werden Wettbewerber zum Feindbild stilisiert.[411] In einem solchen kulturellen Umfeld sind kooperative Strategien

---

[407]) Schwartz, H./Davis, S.M. (1981), S.46
[408]) Vgl. Hax, A.C./Majluf, N.S. (1995), S.207
[409]) Vgl. Shrivastava, P. (1985), S.106
[410]) Schreyögg, G. (1991), S.205
[411]) Vgl. o.V. (1997), S.25-27

mit hohen internen Barrieren konfrontiert. Die Bedeutung von Worten und Logos als enkulturierte Ausdrucksform wird auch am Beispiel der Umbenennung der Vita Lebensversicherung in die Zürich Lebensversicherung deutlich. Der Vorgang der Umfirmierung wurde zugleich als Anstoß zu einer Neubewertung unternehmensbezogener Wertestrukturen genutzt.[412]

Im Rahmen der Alternativenformulierung besteht allerdings die Gefahr, daß neue Strategien aus Sicherheitsüberlegungen zu eng an alte Unternehmenspläne angelehnt sind. Damit verfolgen sie für vergangene, aber nicht unbedingt für zukünftige Kontextfaktoren die richtigen Ziele. Eine änderungsträge Organisationskultur kann dabei die Tendenz zur konservativen Problemlösung noch unterstützen und freie Kreativität stark einschränken. Pümpin nennt das Beispiel einer stark kostenorientierten Unternehmenskultur in einem kurzfristig ausgerichteten Unternehmen. „Hier kann nachgewiesen werden, *dass die Unternehmungskultur das Management sogar daran zu hindern vermag, strategisch zu denken und zu handeln.*"[413]

Darüber hinaus beeinflußt sie auch das allgemeine Klima, in dem Strategien formuliert werden. Neben der direkten Quelle von Innovationen kann Unternehmenskultur auch zur **Entwicklung eines innovationsfördernden Klimas** beitragen und das Innovationsverhalten und die Kreativität der Beschäftigten verbessern.

Innovationsförderliche Werte- und Kulturmuster zeichnen sich durch ein positives Grundverständnis gegenüber Veränderungen aus. Personen, die einen großen Einfluß auf die betriebliche Kultur besitzen, könnten Versuche und damit verbundene Mißerfolge positiv würdigen, um so ein der Innovationsgenerierung günstiges Klima zu beeinflussen.[414] Dieser Beziehungsaspekt erfährt seine Bedeutung erst recht aus dem Fehlen systematischer Innovationsplanung und -belohnung. Der Unternehmenskultur stehen dabei vor allem Mythen und Symbole, die bei nachweislich erfolgreichen Innovationen auch materiellen Charakter bekommen können, zur Verfügung.[415]

Nachdem verschiedene Strategiealternativen unter kulturellem Einfluß formuliert wurden, steht es jetzt an, diese Alternativen entsprechend dem Zielsystem des Unternehmens zu bewerten. Dabei unterstützt die Unternehmenskultur den Bewertenden durch eine **selektionsunterstützende Funktion**.[416]

Eine aus der Informationsfilterung abgeleitete Bedeutung besitzt Unternehmenskultur im Bereich der Alternativenbewertung, indem sie hilft, Beurteilungen auszusprechen und vielfältige Alternativen gegeneinander abzugrenzen. Die Selektionsfunktion kon-

---

[412]) Vgl. Grob, M. (1994)

[413]) Pümpin, C. (1983), S.99

[414]) Vgl. Schnyder, A.B. (1989), S.188f., Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.14

[415]) Vgl. Shrivastava, P. (1985), S.109

[416]) Vgl. Krystek, U./Zur, E. (1990), S.18, Klimecki, R.G./Probst, G.J.B. (1990), S.57, Antal, A.B. (1991), S.13, Bleicher, K. (1991c), S.734, Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991) weisen dabei auch auf die Aufgabe des Interpretierens und Deutens z.B. von Strategien und Strukturen hin.

kretisiert sich im Präferenzsystem der Entscheider, das wesentlich von der Situationsperzeption der ersten Strategieprozeßstufe bestimmt wird.[417] „Die Unternehmungskultur lenkt ... *implizit* die Wahl und Implementierung von Strategien der Unternehmensführung."[418]

Während der Strategieauswahl bestehen weitere indirekte kulturelle Wirkungen.

Die Strategieauswahl wird, solange Menschen an der Entscheidung beteiligt sind, nie einen völlig objektiven Charakter erhalten. Auch bei vermeintlich objektiven Bewertungsverfahren läßt sich durch Skalierung, Gewichtung und Kriterienanzahl subjektiv erwünschtes durchsetzen. Darüber hinaus sind subjektive Beurteilungen wichtig, um unvollständige oder nicht mehr aktuelle Informationen zu kompensieren. Je nach Ausmaß kann diese subjektive Einflußnahme auch zur Verdrängung rationaler Beurteilungsmaßstäbe führen und gerade hierin liegt eine Gefahr.[419] Sind also Menschen mit der Strategieauswahl betraut, so wird sich auch immer deren Wertesystem im Inhalt der Strategien reproduzieren.[420] Durch diese Form der Enkulturation kann strategisches Handeln zum Ausdruck bestehender Kulturmuster eines Unternehmens werden. Mit der reproduzierenden und **handlungsleitenden** Funktion von Kultur kann auch eine handlungsbegrenzende Funktion verknüpft sein. Diese äußert sich in einer Form, in der der potentielle Handlungs- und Alternativenrahmen durch kulturell bedingte Bewertungen begrenzt wird.

Bei sicherheitsorientierten Kulturen kann das zur Folge haben, daß alte Strategien zunächst weiterverfolgt werden (Änderungshemmnisse) oder neue Strategien auf alten Grundlagen aufbauen. Denn zum einen wird eine neue Strategie als umso risikoreicher wahrgenommen, je weiter sie sich von der bisherigen entfernt. Andererseits steigt mit dieser Differenz auch das tatsächliche Strategieänderungsrisiko.

Leider kann Unternehmenskultur diese Tendenz noch unterstützen. Wenn sich kulturelle Anpassungen an eine veränderte Umwelt langsamer vollziehen, als dies bei strategischen Adaptionen der Fall ist, dann stützt die Kultur Bestehendes und hemmt die Entstehung von Neuem. Begünstigt wird dies nicht nur durch die handlungsleitende, sondern vor allem auch **handlungslegitimierende** Funktion von Kultur. Dies vor allem in Entscheidungssituationen, die nicht formal und präskriptiv geregelt wurden.[421] Die Unternehmenskultur zeigt in ihrer handlungslegitimierenden Wirkung eine normative Dimension der Sinnvermittlung.

---

[417]) Vgl. Bleicher, K. (1991a), S.117
[418]) Bleicher, K. (1991a), S.114
[419]) Vgl. Shrivastava, P. (1985), S.106
[420]) Vgl. Shrivastava, P. (1985), S.108, Krystek, U./Zur, E. (1990), S.18
[421]) Vgl. Sathe, V. (1985), S.30, Schreyögg, G. (1991), S.208, Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.6

Als Konsequenzen aus den vergangenheitsstabilisierenden Eigenschaften der Unternehmenskultur können kognitive Dissonanzen hervorgebracht werden.[422] Dieses sozialpsychologische Phänomen tritt bei jeder Form von Wahlentscheidung auf und bestärkt risikoscheues, verzögerndes und nach Parallelen suchendes Verhalten.[423] Individuen und Gruppen versuchen dabei auftretende Dissonanzen zu vermeiden oder ex-post als unbedeutend zu interpretieren. Gerade Erfolge in der Vergangenheit legitimieren dann eher vergangenheitsorientierte Präferenzen, um den Erfolg auf die gleiche Art zu wiederholen. Dabei wird nicht immer berücksichtigt, daß sich Umweltbedingungen in der Zwischenzeit geändert haben können.

Die Externalisierung von Kultur kann zum Aufbau und zur Vermittlung eines Außenbildes des Unternehmens beitragen. Kultur kann Strategieinhalten damit zu einer Steigerung der unternehmensexternen Bekanntheit, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit verhelfen. Unternehmenskultur muß zwar als eine primär nach innen wirkende Metapher interpretiert werden, indem sie aber durch Organisationsmitglieder internalisiert wird, treten diese Akteure mit ihrem kulturellen Bild der Unternehmung nach außen. Zur Erzielung dieser **handlungskommunizierenden** Beziehung stehen alle kulturellen Erscheinungsformen zur Verfügung.[424] Aufgrund der beabsichtigten Außenwirkung eignen sich dafür jedoch vorrangig die bewußt wahrnehmbaren kulturellen Ausdrucksformen, wie die Architektur, die Büroeinrichtung, Symbole und schriftliche Dokumente aller Art. Eine starke Kultur ist somit der implizite und explizite Ausdruck eines als Unternehmensidentität oder Corporate Identity bezeichneten Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit. Das als alternativer Bezugsrahmen vorgestellte Kommunikationsmodell greift diesen Sachverhalt auf. Dort wird Unternehmenskultur als Code betrachtet, der zur externen und internen Kommunikation zwischen Emittent und Rezipient dient.[425]

Shrivastava versucht in der folgenden Grafik bestimmte Erscheinungsformen von Kultur nach ihrem Wirkungsgrad in einzelnen Prozeßstufen zu systematisieren. Die durchgezogenen Linien symbolisieren dabei den Haupteinfluß der Kulturbestandteile. Unterbrochene Linien zeigen darüber hinausgehende Einflußnahmen an. Neben dem bisher erwähnten, zeigt diese Grafik auch den kulturellen Einfluß in der Umsetzungsphase. Dieser verändert Strategieinhalte nicht weiter, beschleunigt aber den Prozeß der Implementierung. Hier beeinflußt Unternehmenskultur „strategic understanding and response".[426] Dadurch, daß alle am Umsetzungsprozeß Beteiligten gemeinsamen Werten folgen, werden Konflikte und Mißverständnisse reduziert und durch gleichgerichte-

---

[422]) Vgl. Festinger, L. (1957); unter kognitiven Dissonanzen wird die Differenz zwischen dem inneren Bild von der Umwelt und dem äußeren, realen Bild verstanden. Dadurch, daß das „innere Modell" des Individuums nach Kontinuität und Stabilität strebt, werden nicht modellkonforme Umweltveränderungen verdrängt.

[423]) Vgl. Koreimann, D.S. (1992), S.85

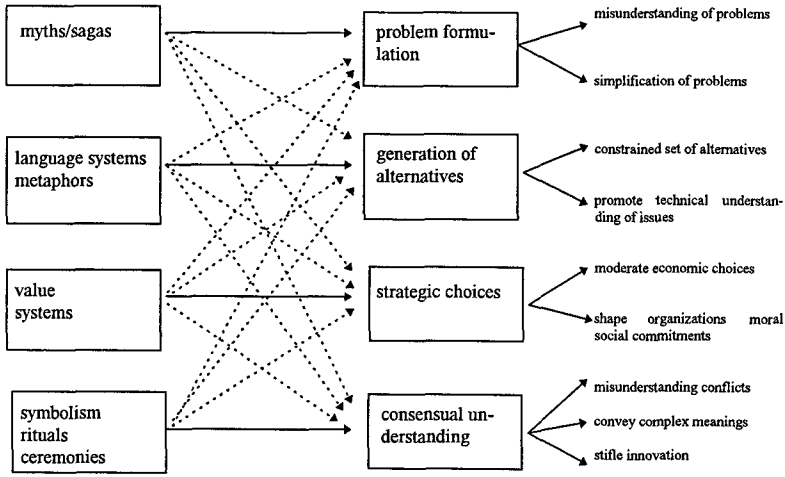
[424]) Vgl. Alvesson, M. (1990), S.374f.

[425]) Vgl. Bunkus, A. (1994), S.52 und die Anmerkungen unter Punkt 3.4

[426]) Shrivastava, P. (1985), S.107

tes Handeln Innovationen erst ermöglicht. Eine nicht breit internalisierte Kultur kann aber auch gerade das Gegenteil erzeugen.[427]

Abb.17: Folgen kultureller Einflußnahme auf die Informationsverarbeitungsfähigkeit



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Shrivastava, P. (1985), S.106

Nach den vorausgegangenen Anmerkungen soll die nachstehende Darstellung den Einfluß der Kultur auf die Perzeption und Kognition im Rahmen der Strategieentwicklung darstellen. Dies wird zur besseren Illustration in Form einer beispielhaften Kulturausprägung aufgezeigt.

[427]) Shrivastava bezieht das „consensual understanding" allerdings auf den gesamten Strategieprozeß. Um der Abfolge einzelner Planungsstufen gerecht zu werden, reduzierten sich die Ausführungen allein auf die Implementierungsstufe.

Abb.18: Kulturfilter im Informationsverarbeitungsprozeß

Sicherheitskultur			Risikokultur	
REALITÄT			**REALITÄT**	
Perzeptionsfilter	**Wirkungen**		**Perzeptionsfilter**	**Wirkungen**
Selektierend	- Anpassung des Informationsumfangs - Auswahl von Informationsquellen oder Informationsinhalten nach kulturell geprägten Präferenzen		**Selektierend**	- Erweiterung des Informationsumfangs - Auswahl neuer Informationsquellen oder Informationsinhalte
Informationsorganisierend	- Suche nach historischen Parallelen, nach Bekanntem zur Verringerung von Unsicherheit		**Informationsorganisierend**	- Suche nach Neuem, Transfer fremder Problemlösungen
Interpretierend	- Verständnis/Mißverständnis der vorliegenden Informationen - Vereinfachung/ Verkomplizierung der vorliegenden Informationen		**Interpretierend**	- Verständnis/Mißverständnis der vorliegenden Informationen - Vereinfachung/ Verkomplizierung der vorliegenden Informationen
KULTURELL SELEKTIERTE UND INTERPRETIERTE INFORMATION (eine durch die kulturelle Perzeption tradierte Informationsbasis)			**KULTURELL SELEKTIERTE UND INTERPRETIERTE INFORMATION (eine durch die kulturelle Perzeption erweiterte Informationsbasis)**	
Kognitionsfilter	**Wirkungen**		**Kognitionsfilter**	**Wirkungen**
Innovationsblockade	- Wahl eines tradierten (rationalen) Problemlösungsansatzes - Existenz eines innovationsunfreundlichen Klimas - Suchfeld für Strategiealternativen eingegrenzt		**Innovationsquelle**	- Wahl eines intuitiv-kreativen Problemlösungsansatzes - Positive Einstellung gegenüber Veränderungen (Innovationsklima) - Suchfeld für Strategiealternativen erweitert
Handlungsleitend	- Formulierung von Strategien entsprechend kulturellen Mustern		**Handlungsleitend**	- Formulierung von Strategien entsprechend kulturellen Mustern
Selektierend	- Auswahl von Strategiealternativen nach kulturell geprägten Präferenzen (durch die vorgelagerte Perzeption ist bereits die Auswahl eingeschränkt, dadurch verstärkter Einfluß der Kultur)		**Selektierend**	- Auswahl von Strategiealternativen nach kulturell geprägten Präferenzen
Legitimation der Selektion	- Suche nach (ex-post) Legitimation („haben wir früher auch so gemacht")		**Legitimation der Selektion**	- Praktikabilität genügt als Legitimation („es ist machbar, andere tun es auch")
Handlungskommunizierend	- Außenwirkung und Auftreten als verlässliches Unternehmen: „Mit Sicherheit: Erfolg" (PSI); „Vertrauen ist der Anfang von Allem" (Deutsche Bank).		**Handlungskommunizierend**	- Außenwirkung und Auftreten als innovatives Unternehmen: „A House full of ideas" (Andersen); „Ein neues Denken, eine neue Zeit" (Opel).
Tendenz zu einer tradierten Strategie, die nicht zu weit von vergangenen Strategien entfernt ist. Dadurch können kognitive Dissonanzen reduziert werden.			**Tendenz zu einer neuen, innovativen Strategie. Problem: Kognitive Dissonanzen**	

Quelle: eigene Darstellung

Da in beiden Einflußbereichen, Perzeption und Kognition, Kulturwirkungen auf den Strategieinhalt zu unterstellen sind, wird sich der Kultureinfluß auf die gewählte und umgesetzte Strategie letztlich noch verstärken. Perzeption und Kognition sind in ihrem Auftreten und ihrer Reihenfolge unverzichtbare Schritte informationsverarbeitender Prozesse. Demzufolge wirkt eine kulturell orientierte Informationsaufnahme zunächst filternd. Auf dieser kulturell-limitierten Informationsbasis wirkt die gleiche Unternehmenskultur dann ein zweites Mal im Rahmen der Formulierung und Auswahl von Strategien und verstärkt so den perzeptiven Filter um einen kognitiven. Informationen, die beide Filter passieren konnten, können sich dann in den formulierten Strategieinhalten wiederfinden.

4.1.2.3 Die Bedeutung des Kultureinflusses für Strategieinhalte

Die Bedeutung des Kultureinflusses für Strategieinhalte hängt von situativen Faktoren ab.

Scholz/Hofbauer betrachten dazu die kulturelle Stärke und damit auch die kulturelle Einflußnahme und den Detaillierungsgrad der Unternehmensstrategie.[428] Diesen Zusammenhang stellen die Autoren in einer Neun-Felder Matrix dar.

Abb.19: Die Kultur-Strategie-Matrix nach Scholz/Hofbauer

Unternehmens-strategie	Organisationskultur schwach	mittel	stark
vage	perfekter KSF (1) keine Richtungsinformation	perfekter KSF (2) keine Richtungsinformation	perfekter KSF (3) etwas Richtungsinformation
mittel	perfekter KSF (4) etwas Richtungsinformation	fraglicher KSF (5) fragliche Richtungsinformation	fraglicher KSF (6) fragliche Richtungsinformation
präzise	perfekter KSF (7) eindeutige Richtungsinformation	fraglicher KSF (8) fragliche Richtungsinformation	problematischer KSF (9) problematische Richtungsinformation

Quelle: Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.111

Diese Matrix macht dabei Aussagen über die Qualität der Kultur-Strategie-Beziehung und die Stärke der daraus resultierenden Richtungsinformationen. Durch die Integration der Richtungsinformationen entspricht diese Aufbereitung normativen Ansätzen und kann als Fortführung der zuvor vorgestellten Abstimmungsmodelle aufgefaßt werden.

In diesem Sinne ist die Gefahr eines Misfits dementsprechend bei einer schwachen Kultur oder einer vage formulierten Strategie relativ gering. In den Feldern 1 bis 4 und 7 ist ein Fit beider Parameter gegeben, wenn auch auf unterschiedlichen Abstraktions-

[428]) Vgl. Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.109; als KSF wird der Kultur-Strategie-Fit im Sinne der vorgenannten Abstimmungsmodelle bezeichnet.

niveaus. Die weiteren Felder können nur durch Einzelfallspezifika weiter analysiert werden. Das Vorhandensein von Richtungsinformationen erfordert eine bestimmte Prägnanz und Deutlichkeit von Kultur- und Strategieinhalten. Deshalb weisen die Felder 1 und 2 keine Richtungsinformationen auf. Anders hingegen die Felder 3, 4 und 7. Hier finden sich eindeutige Richtungsinformationen, die aber nur durch jeweils einen Parameter bestimmt werden. Das eigentliche Konfliktpotential weisen dabei die Felder 5, 6, 8 und 9 auf. Auch hier spielen wieder fallspezifische Details eine Rolle. Das Feld 9 bietet sowohl unter dem Aspekt des Fits als auch unter dem Richtungsaspekt die größten Chancen und Risiken. Gerade in Fällen starker Ausprägung beider Größen, erlangt die Schaffung eines Fits eine herausragende Bedeutung. Denn hier sind einerseits die Wirkungskräfte am ausgeprägtesten, wenn beide in die gleiche Richtung weisen, andererseits aber auch die negativen Konsequenzen eines Misfits am deutlichsten.

Trotz der zunächst normativen Zielrichtung können auch für qualitative Ansätze Aussagen abgeleitet werden: Der Kultureinfluß auf die Unternehmensstrategie dürfte dabei um so größer sein, je stärker die Unternehmenskultur ist und je unkonkreter die Formulierung der Unternehmensstrategie erfolgt.

Die Bedeutung des Kultureinflusses auf Strategieinhalte könnte somit von der Stärke kultureller Stimuli abhängen. Diese Stärke wird zunächst von der Kultur selbst beeinflußt. Als „Kultursender" werden strategische mit kulturellen Mustern konfrontiert. Neben der Kulturstärke könnte der konkrete Einfluß oder die eventuelle Teil-/ Übernahme kultureller Muster von strategischen Mustern zusätzlich von der Sensibilität des „Empfängers" abhängen. Es ist vorstellbar, daß bestimmte Strategieinhalte für bestimmte Kulturinhalte empfänglicher sind als andere. Die „Kultursensibilität" strategischer Muster kann dabei als vom Kontext abhängend betrachtet werden. Bestehen mit spezifischen Strategieinhalten bereits positive oder negative Erfahrungen, d.h. sind sie in kultureller Hinsicht bereits bewertet, so kann diese Bewertung für die erneute Integration kultureller Einflüsse entscheidend sein.

Nicht alle Strategieinhalte sind mit dem gleichen Sinngehalt behaftet. Strategieinhaltskomponenten mit hohem Sinngehalt können als sensibler gegenüber kulturellen Einflüssen betrachtet werden.

Wenn Strategien Inhalte tragen, mit denen bisher keine Erfahrungen gemacht wurden, sind sie gegenüber der bestehenden Unternehmenskultur unsensibler, den Inhalten ist noch kein durch Kultur bewerteter Sinngehalt zugeordnet worden.

Aus diesem Grunde könnte man davon ausgehen, daß für das Unternehmen völlig neue Strategien kulturell weniger zu beeinflussen sind, als Strategien, die bereits ganz oder teilweise verfolgt wurden.[429]

[429]) Vgl. Hofbauer, W. (1992), S.308

4.1.3 Resümee

Im Beziehungsgeflecht von Strategieinhalt und Unternehmenskultur wurden verschiedene Strategien zur Kulturentwicklung dargestellt. Diese waren die Evolution, die Imitation, die Revolution, die Stagnation, die Synthese und die Reproduktion von Kultur. Zum zweiten wurde der Beitrag historischer Strategien zur Ausbildung aktueller Unternehmenskulturen aufgezeigt.

In der gegenläufigen Wirkungsrichtung wurde zwischen dem Einfluß der Kultur auf Strategieinhalte in der Perzeptions- und Kognitionsphase differenziert.

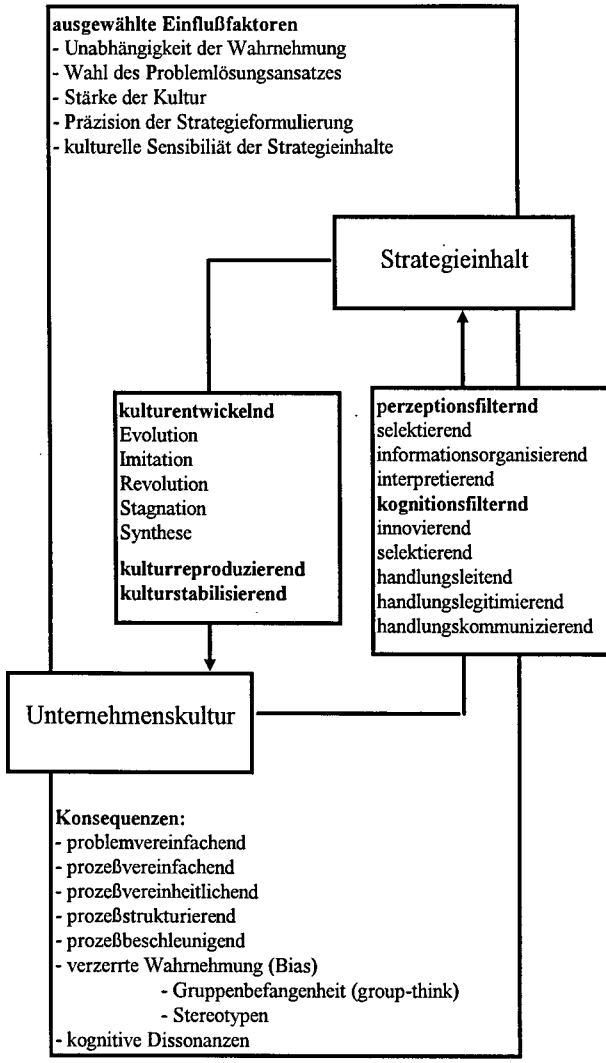
Perzeptive Einflußfaktoren konkretisieren sich dabei in selektierenden, informationsorganisierenden und interpretierenden Wirkungen. Dadurch kann der Prozeß der Informationsaufnahme vereinheitlicht, vereinfacht, geordnet und konfliktreduziert und damit insgesamt beschleunigt werden.

In der kognitiven Phase der Informationsverarbeitung könnte eine starke Unternehmenskultur sowohl als Innovationsquelle als auch als relevanter Einflußfaktor zur Genese eines kreativitätsfördernden Klimas und zur Förderung methodischer Problemlösungsansätze Beiträge liefern.

Darüber hinaus kann von selektierenden und damit handlungsleitenden, handlungslegitimierenden und kommunikativen Beziehungen ausgegangen werden. Alle diese Zusammenhänge sind dabei impliziter Natur.

Welche Wirkungen zwischen Unternehmenskultur und Strategieinhalten zu erwarten sind, faßt die nachstehende Abbildung nochmals zusammen.

Abb. 20: Beziehungszusammenhang von Strategieinhalt und Unternehmenskultur



Quelle: eigene Darstellung

4.2 Zur Beziehung von Strategieprozessen und Unternehmenskultur

„Um theoretische und praktische Lösungen für Probleme zu entwickeln, kommt es gerade darauf an, herauszufinden, *welche sachlichen und zeitlichen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Faktoren existieren.* Denn nur so lassen sich Ansätze zur sinnvollen Gestaltung erkennen - Peters/Waterman sagen hierzu nichts."[430]

Deshalb möchte der nächste Abschnitt versuchen, dieses Defizit, soweit es die Beziehung zwischen Strategieprozessen und Unternehmenskultur betrifft, auszugleichen. Hierunter fällt die gegenseitige Beeinflussung von Kultur und Aufbauorganisation, Unternehmensgröße, Informations-, Motivations- und Planungsstrukturen.

4.2.1 Einflüsse des Strategieprozesses auf die Unternehmenskultur

Inwieweit Strategieinhalte und Unternehmenskultur gegenseitigen Einflüssen ausgesetzt sind, wurde bereits gezeigt. Damit sollte jedoch auch deutlich werden, daß „Entscheidungen über Planungssysteme zugleich auch Entscheidungen über Wertordnungen (und damit Unternehmenskulturen, d.V.) bedeuten können."[431] Die Beziehungen zwischen Strategieprozessen und Unternehmenskultur sind, wie zuvor schon im Verhältnis von Strategieinhalten und Kultur, wechselseitig.

Der Strategieprozeß hat **kulturreproduzierenden Einfluß** dahingehend, daß Prozeßmerkmale, die in Übereinstimmung mit Kulturmerkmalen stehen, die Kulturmerkmale verstärken können. Damit erfolgt eine strukturelle Reproduktion kultureller Muster. Der strukturelle Reproduktionsmechanismus ist der zuvor beschriebenen kulturellen Reproduktion durch Strategieinhalte vergleichbar. Allerdings muß dabei beachtet werden, daß der Unterschied zwischen Strategieinhalten und Strategieprozessen auch für einen Unterschied in der Reproduktionsintensität ursächlich sein kann. Strategieprozesse können ebenso als wesentlich und dauerhaft bezeichnet werden. Sie konzentrieren sich im Gegensatz zum umfangreicheren Strategieinhalt jedoch nur auf strukturelle Elemente. Damit reflektieren sie in einem geringeren Umfang kulturelle Erscheinungsformen, da durch strukturelle Konstrukte nur schwierig eindeutige und umfassende Wertorientierungen zum Ausdruck gebracht werden können.

Der kulturformende Einfluß von Strategieprozessen besitzt zwei Reproduktionsstufen. Sind prozessuale Merkmale in ihrer kulturellen Entsprechung bisher überhaupt nicht in der beobachteten Unternehmenskultur vorhanden, so müssen diese erst entwickelt werden. Sind die gesuchten Merkmale zwar vorhanden, aber nicht deutlich genug internalisiert, so können diese mit Hilfe gelebter Strategieprozesse stärker als bisher verankert werden.

Reproduktionsleistungen sollen im folgenden beispielhaft an ausgewählten Strategieprozeßmerkmalen aufgezeigt werden. Die Strukturmerkmale, die in Beziehung zur

[430]) Vgl. Krüger, W. (1989), S.13
[431]) Picot, A./Lange, B. (1979), S.593

Unternehmenskultur stehen können, leiten sich zunächst von den Charakteristika des allgemeinen Unternehmensaufbaus und im besonderen von Strategieprozeßmerkmalen ab. Diese können beispielsweise sein:

- Unternehmensgröße
- Diversifikationsbreite
- Anzahl der Hierarchieebenen
- Formalisierungsgrad
- Grad der Zentralisierung/Dezentralisierung des Strategieprozesses
- Planungsrichtungen (top-down, bottom-up, Gegenstromplanung)
- Planungsansatz (rational/intuitiv, synoptisch/inkremental)
- Fristigkeit der Planung
- Planungsakteure (Fremdplanung, Eigenplanung)
- Planungsgremien (Gruppenplanung/Einzelplanung)

Das erstgenannte Strukturmerkmal ist die Unternehmensgröße. Verschiedene Autoren stellen dazu einen Zusammenhang zwischen **Unternehmensgröße und Kulturstärke** her.[432] Diese behaupten, daß die Stärke der Unternehmenskultur mit der Unternehmensgröße tendenziell ansteigt.

Bei einem Vergleich der Betriebsgrößen ost- und westdeutscher Unternehmen fiel die hohe Konzentration von Großbetrieben in der DDR auf. Der Anteil der Arbeitskräfte in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten war in der DDR doppelt so hoch wie in der Bundesrepublik.[433] Dies ist Resultat der Wirtschaftsreformen von 1976, in deren Folge Kombinatsstrukturen eingerichtet wurden. Eine Reihe zuvor selbständiger Betriebe wurde dazu vertikal integriert, mit dem Ziel, eine vollständige Wertschöpfungskette zu erreichen. Diese zentralisierten Unternehmenskonglomerate mit teilweise dezentralisierten Organisationskompetenzen sollten die volkswirtschaftliche Planungseffizienz erhöhen.

Setzt man den positiven Zusammenhang von Unternehmensgröße und Stärke der Unternehmenskultur auf DDR-Betriebe um, so könnten sich gerade die großen Einzelbetriebe und Kombinate durch besonders ausgeprägte Unternehmenskulturen ausgezeichnet haben. Da diese aber wie oben angeführt, oft vertikal integriert waren, könnte neben der absoluten Größe auch die Homogenität der Kultur als weiterer Einflußfaktor heranzuziehen sein.

Zusätzlich zur Unternehmensgröße kann somit auch die **Diversifikationsbreite** und die damit verbundene organisatorische Struktur in Kulturbeziehungen einwirken. Denn

---

[432]) Vgl. Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M. (1990), S.48, konnten dies sogar in einer Untersuchung von westdeutschen Betrieben nachweisen, Scholz, C. (1990), S.34f.

[433]) Vgl. Härtel, H.-H./Krüger, R. (1991), S.15

in diversifizierten Unternehmungen kann es sehr viel schwieriger sein, eine gemeinsame Kultur festzustellen, als in einer Einbranchen-Unternehmung.[434]

Aus diesem Grunde ist dabei zu differenzieren, ob es sich um Kombinate handelte, die in einer frühen Phase gebildet wurden und weniger diversifiziert sind oder Kombinate, die erst in einer zweiten Reformstufe und aus stark unterschiedlichen Unternehmen gebildet wurden.

Kombiniert man die Einflußfaktoren Unternehmensgröße und Diversifikationsbreite, so ist auch nicht auszuschließen, daß neben Großbetrieben auch kleinere Unternehmen durch die höhere Interaktionsdichte und die dauerhafte Zusammenarbeit der Akteure gute Möglichkeiten zum Aufbau einer starken Kultur bieten. Dies gilt besonders, wenn es sich um stark homogene Einheiten handelt. Damit ist nicht die absolute Unternehmensgröße, sondern die relative Größe des Unternehmens oder eines Unternehmensteils mit einer homogenen Kultur der eigentliche Maßstab.

Auch die Anzahl der Hierarchieebenen in Planungsprozessen steht in Beziehung zur Unternehmenskultur. Die Tendenz zu möglichst **schlanken Organisationsformen** hat auch die Bedeutung der Unternehmenskultur gestärkt. Da die Kontrollspannen vieler Führungskräfte größer werden, sich Gruppen selbst organisieren und verstärkt vor- und nachgelagerte Aufgaben mitübernehmen, sinkt die Kontrollintensität. Unter solchen Randbedingungen könnte eine starke und gelebte Unternehmenskultur als Ausgleich der gesunkenen direkten Kontrolle dienen. [435] Der Kontrollmechanismus ist in diesem Fall der einer indirekten Selbstkontrolle, da durch die Vorgabe von Grundannahmen und Werten und deren bewußte Verinnerlichung durch die Mitarbeiter, Aufgaben in einem handlungsnormierenden Kulturumfeld erfüllt werden.

In Anwendung weiterer Strategieprozeßmerkmale auf die Unternehmenskultur könnte ein **formalisierter Strategieprozeß** die Entwicklung zu einer eher geschlossenen, innovationsfeindlicheren Kultur fördern. „Mißtrauensorganisationen erzeugen bürokratische Denk- und Verhaltensweisen."[436] Prozesse mit hohem Formalisierungsgrad gelten als Mechanismen zur Vermeidung von Unsicherheit. Die gleiche Eigenschaft wird auch bestimmten unternehmenskulturellen Phänomenen zugeschrieben. In der Beziehung von formalisierten Prozessen und Unternehmenskultur stehen den Akteuren somit verschiedene, komplementäre Orientierungsmuster zur Verfügung.

Ein eher **zentraler Planungsaufbau** könnte die Entwicklung stärkerer Subkulturen behindern und eine einheitliche Kultur fördern.

Bottom-up gerichtete Strategieprozesse fördern mitarbeiterorientierte Kulturen. Ein hoher Anteil an Fremdplanung kann Zeichen einer Mißtrauenskultur sein.

---

[434]) Vgl. Higgins, J.M./Vincze, J.W. (1989), S.264
[435]) Vgl. Simon, H. (1990), S.7
[436]) Bleicher, K. (1989), S.216

Als weiterer struktureller Beziehungsparameter kann der **Planungsansatz** betrachtet werden. Dabei kann der Einfluß von eher rational orientierten Strategieprozessen auf Unternehmenskultur als ein geringer angenommen werden. In Prozessen, die als rational bezeichnet werden können, werden Sinninhalte durch Techniken und validierte Daten kompensiert. Werte und Überzeugungen lassen sich in entgeistigten Prozessen schwieriger kommunizieren und durchsetzen.

Stehen Prozeß- und Kulturmuster in auffälligem Gegensatz, so wirkt Kultur leicht unglaubwürdig. Eine mitarbeiterorientierte Kultur paßt nicht zu einem streng autoritären Planungsverhalten durch Einzelpersonen.

Einige Autoren stellen ein bestimmtes Verhältnis zwischen formaler und informaler Organisation fest. Ein Kulturmodell, das die Organisation als Eisberg beschreibt, interpretiert Unternehmenskultur als informalen Organisationsbestandteil, der gleich dem unter Wasser liegenden Teil eines Eisberges, die oberhalb der Wasserlinie befindliche „Strukturspitze" des Eisberges trägt. Dabei werden strukturelle und kulturelle Elemente in ein Verhältnis von 1/3 zu 2/3 gebracht. [437] Struktur und damit auch Strategieprozesse bauen demnach auf Kultur auf und sind ohne sie nicht denkbar. Dies läßt den Schluß zu, daß auch die Wirkungsgrade zwischen prozessualen Strukturen und Kultur nicht gleich verteilt sein müssen. So könnte man vermuten, daß der Einfluß von Kultur auf die Unternehmensstruktur größer sein dürfte, als die entgegengesetzte Wirkungsrichtung.

Schnyder[438] versucht die Vielzahl möglicher Zusammenhänge in einer Typologie von Planungskulturen zu verdichten. Dabei systematisiert er zwei der oben genannten prozessualen Einflußfaktoren, die **Fristigkeit** und den Planungsansatz in einer zweidimensionalen Matrix, in der kulturprägende Planungsabläufe dargestellt werden. Schnyder unterscheidet zwischen strategisch-langfristiger Planung und operativ-kurzfristiger Planung. Eine zweite Dimension eröffnet sich durch die Differenzierung zwischen rationalen und informal-intuitiven Planverfahren.

Im Ergebnis findet sich eine von strategischer und informaler Planung geprägte Visionskultur und eine von strategischer und technokratischer Planung geförderte Planungskultur.

Auf der operativen Ebene entwickelt sich durch die informale Planung die Ad-hoc Kultur. Durch einen eher technokratischen Ansatz entsteht eine Verwaltungskultur.

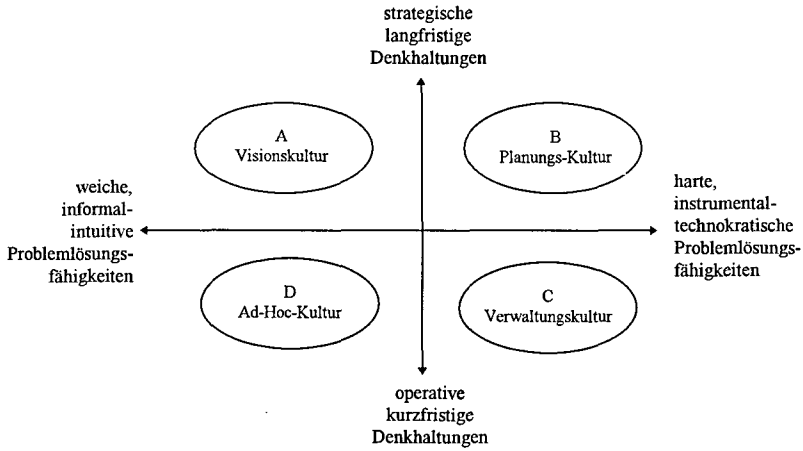
Diese Kulturtypen zeichnen sich in der Rückwirkung wieder durch die Präferenz für bestimmte Planungsinstrumente, Planungszeiträume und Planungsabläufe aus und bestärken sich damit beständig.

---

[437]) Vgl. Benölken, H./Greipel, P. (1989), S.15f.
[438]) Vgl. Schnyder, A.B. (1989), S.139ff. und S.210-213

Institute für Wirtschaft...

Abb.21: Typologie von Planungskulturen



Quelle: Schnyder, A.B. (1989), S.141

Ein weiteres Beispiel schildert Gaitanides, wenn er von einer Inside-Out und einer Outside-In basierten strategischen Planung spricht.[439]

Die **Inside-Out orientierte Planung** ist streng auf das Unternehmen und dessen Ressourcen fixiert. Die Möglichkeiten der Einflußnahme auf Umweltveränderungen werden dabei als gering eingestuft. Das Unternehmen reagiert mit internen Mitteln auf Veränderungen von außen. Für den Planungsprozeß bedeutet dies eine Betonung der Unternehmensanalyse. In einem solchen Prozeß wird der Controller ein gewichtiger Machtpromotor sein, da er über die meisten Unternehmensinformationen verfügt. Die Zielbildungsphase wird durch Ziele gekennzeichnet, die eher an der ressourcenbezogenen Machbarkeit ausgerichtet sind, als an Umweltveränderungen.

Eine solche Planungsperspektive kann eine geschlossene und änderungsfeindliche Kultur aufbauen und erhalten. Kulturelle Vorstellungen der Controllingfunktion haben eine stärkere Einflußnahme auf die Kultur des Gesamtunternehmens und prägen als Subkultur die Gesamtkultur. Diese Binnenorientierung wird auch im Rahmen der Kulturtypologie von Bleicher als ein Kulturmerkmal der Mißtrauenskultur interpretiert werden.

Die **Outside-In orientierte Planung** richtet sich weg von den betrieblichen Stärken und Schwächen hin auf die Betrachtung der Umwelt mit ihren Chancen und Risiken.

Das Unternehmen betrachtet Umweltwandel im Detail und versucht an dessen Gestaltung aktiv teilzuhaben. Dies spiegelt sich im Planungsablauf durch die hohe Bedeutung

[439]) Vgl. Gaitanides, M. (1985), S.116f.

der Umweltanalyse. In der Zielbildungsphase werden Größen nicht an internen Ressourcen gemessen, sondern an Markterwartungen. Ergebnis der anschließenden Strategiegenerierung dürften dazu auch Strategien mit einem erhöhten Innovationspotential sein. Planungsfunktionen sind dabei weniger im Controllingbereich, als im Marketing zu finden, da diese Teilfunktion Umweltveränderungen am nächsten ist. Diese Outside-In orientierte Planung fördert eine offene und änderungsfreundliche Kultur im Sinne einer Vertrauenskultur. Markt- und marketingorientierte Kulturelemente bestimmen die Unternehmenskultur.

Die letztliche Beurteilung des Verhältnisses zwischen Strategieprozeß und Unternehmenskultur setzt zunächst eine detailliertere Analyse der tatsächlich vorhandenen Strategieprozesse voraus. Auf einer solchen Basis kann dann insbesondere die Kombination verschiedener Strategieprozeßmerkmale im Einzelfall analysiert und auf konkrete kulturell-orientierte Ausprägungen bezogen werden. Wobei zu beachten ist, daß sich ein bestimmtes Prozeßprofil für unterschiedliche Ausprägungen von Unternehmenskultur eignen kann. Dies ist im besonderen dann der Fall, wenn ein Prozeßmerkmal keinem entsprechenden Kulturmerkmal, ein Prozeßmerkmal nur einem schwachen Kulturmerkmal oder ein Prozeßmerkmal einem starken Kulturmerkmal gegenübersteht, dessen Ausprägung jedoch der Ausprägung des Prozeßmerkmals nicht entgegenläuft.

Neben kulturreproduzierenden Beziehungen zwischen Prozeß und Kultur können im weiteren auch **kulturstabilisierende** und die **Internalisierung von Kultur beschleunigende Beziehungen** unterstellt werden. Erscheinungsmerkmale von Strategieprozessen können damit nicht nur ihre inhaltliche Entsprechung in kulturellen Merkmalen finden, sondern stabilisieren die Remanenz der prozessualen und kulturellen Muster durch sich reproduzierende Handlungs- und Strukturmuster. Eine Veränderung von einer der beiden Größen setzt höhere Veränderungshürden als in Fällen ohne einer Entsprechung der Muster voraus. Gerade die Veränderung von Strategieprozessen beinhaltet eine für alle Unternehmensmitglieder sichtbare Veränderung von bisherigen Machtgefügen.

Für die Fälle, in denen sich kulturelle Muster schneller verändern, beispielsweise bei einer Kulturrevolution in Umbruchsituationen, können entsprechende Strategieprozesse die Penetranz und Internalisierung von Kultur beschleunigen.

Wenn eine empirische Befragung aus dem Jahre 1988 feststellt, daß die „Mehrzahl der Unternehmen ... nur geringe Wechselwirkungen zwischen der Unternehmenskultur und der Strategie- und Organisationsplanung“[440] sehen, so spricht dies für die eventuell durch Praktiker noch nicht realisierte Existenz eines Beziehungsgeflechtes zwischen Unternehmenskultur und Strategieprozessen. Das Ergebnis der eigenen Untersuchung deutet jedenfalls auf stärkere Beziehungszusammenhänge hin, wie sie unter Punkt 6.3.3 zusammengefaßt werden.

---

[440]) Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M. (1990), S.63

4.2.2 Kultureinflüsse auf den Strategieprozeß

Kultureinflüsse auf den Strategieprozeß wirken in mehrfacher Hinsicht. Zunächst ist Unternehmenskultur ein Einflußfaktor unter mehreren zur Bestimmung des grundsätzlichen aufbauorganisatorischen Charakters von Strategieprozessen. Fragen des Planungsansatzes, der zentralen/dezentralen oder der Individual/Gruppenplanung werden unter anderem durch Enkulturationen beeinflußt. Ferner besitzt die Unternehmenskultur auch hinreichenden Einfluß auf den Ablauf von Strategieprozessen. Als Exkurs ist der Einfluß auf rational-normative Strategieprozeßmodelle zu sehen, in dem Aussagen zur Abfolge der Prozeßphasen und deren Inhalt diskutiert werden.

4.2.2.1 Kultureinflüsse auf den Aufbau von Strategieprozessen

Das Einflußpotential der Strategieprozeß-Kultur-Beziehung auf den Strategieprozeß kann als synergetisch bezeichnet werden.[441] In der gleichen Weise wie Strategieprozesse kulturformend wirken können, erfolgt eine Rückwirkung der Unternehmenskultur auf den Prozeßaufbau. Durch direkte oder indirekte (über die Wertvorstellungen prozeßrelevanter Akteure) kulturelle Einflußnahme kann auch der Aufbau von Strategieprozessen als Ausdruck enkulturierter Strukturen und Abläufe betrachtet werden. Die folgenden Ausführungen stellen Beispiele einer solchen Enkulturation dar.

Durch gemeinsam getragene Kommunikations- und Interpretationsmuster fördert die Existenz einer starken Unternehmenskultur informale Abstimmungs- und Strategieprozesse.[442] So könnte im Einzelfall beispielsweise eine beabsichtigte Stärkung des Direktvertriebs aus einer verkaufsorientierten Unternehmenskultur resultieren.[443] Hier stehen Kultur und Strategieprozeß in einer **prozeßformenden** Beziehung. Als weiteres Beispiel kann die Förderung einer partizipativen Planung durch eine mitarbeiterorientierte Kultur genannt werden. Eine kundenorientierte Kultur kann sich in einer dezentralen Planung wiederfinden und innovationsorientierte Kulturen könnten eine partizipative Planung erfordern, um die Ideen möglichst vieler zu integrieren.

Die Besonderheit der Strategieprozeß-Kultur-Beziehung liegt in der Änderungsresistenz und der langfristigen Bedeutung von beiden Elementen.

Die Position und die Beziehungen zwischen Kultur und Strategieprozeß sind dauerhafte Elemente und besitzen zugleich Auswirkungen auf andere Parameter. Denn die Festlegung von Planungsabläufen ist zugleich mit Aussagen über Machtverteilung und Bedeutung im Sozialgefüge der Unternehmung verknüpft. Des weiteren können sich Zeitbedarf, Qualifikationsanforderungen, der Informations- und Ressourcenbedarf ändern.

„Zielt die Unternehmenskultur auf ein relativ zentralistisches, autoritäres Einzelentscheiden an der Spitze ab, dann bedeutet eine dezentrale Entwicklung strategischer

---

[441]) Vgl. Benölken, H./Greipel, P. (1989), S.16
[442]) Vgl. Rühli, E. (1991), S.20
[443]) Vgl. Pümpin, C. (1983), S.102

Überlegungen nicht nur einen Kulturverstoß, sondern sie steht zugleich in grundsätzlicher Antinomie zur Führungsphilosophie."[444]

Abweichungen vom gewohnten und immanent gewollten Planverfahren können also auch als Abweichungen von kulturellen Normen betrachtet werden. Kultur wirkt **prozeßstabilisierend**.

Mit einer solchen Verknüpfung gestalten sich grundsätzliche Änderungen von Strategieprozessen doppelt schwierig, da im Bedarfsfall auch Einfluß auf spezifische kulturelle Ausprägungen genommen werden müßte. Geübte Planungsabläufe besitzen die Tendenz zur Stabilisierung. Prozessual notwendige Änderungen erforderten dann zunächst eine Veränderung der kulturellen Basis, um Ablaufänderungen zu legitimieren. Andererseits besitzen nicht nur Strategieprozesse, sondern auch die Unternehmenskultur einen hohen Remanenzfaktor, das Einfluß- oder Änderungspotential ist als eher begrenzt einzustufen.

Im Rahmen größerer oder diversifizierter Unternehmen ist die **Standardisierung** ein besonderes Merkmal von Organisation. Die Standardisierung bietet sich an, wenn die Unterschiede der zu vergleichenden Elemente hinreichend gering sind und die Ausprägungen dieser Elemente als relativ zeitkonsistent gelten können.

Die Zeitkonsistenz ergibt sich daraus, daß es keine beeinflussenden Rahmenfaktoren gibt oder daß diese Einflußfaktoren stabil oder in ihrer Wirkung gering sind. Weisen also Strategieprozesse in einem Unternehmen einen hohen Standardisierungsgrad auf, so ließe das mehrere Schlußfolgerungen auf den Einfluß der Unternehmenskultur zu.[445]

Entweder ist der Einfluß der Unternehmenskultur als gering einzustufen oder die Unternehmenskultur weist als inhaltliche Ausprägung starke Merkmale einer Einheitskultur auf.

So wie sich die zweite Folgerung in einem Unternehmen ausschließen lassen kann, so könnte man allgemein daraus schließen, daß die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieprozesse mit dem Standardisierungsgrad der Prozesse abnimmt. Das heißt, je einheitlicher ein Prozeß in einem Untersuchungsbereich ist, desto geringer ist der Einfluß der Bereichskultur. Auf den Kontext der cross-cultural Forschung bezogen, einem kulturellen Forschungsansatz, der sich mit dem Einfluß verschiedener Nationalkulturen beschäftigt, bedeutet ein standardisierter strategischer Planungsprozeß in multinationalen Unternehmen nicht, daß diese Größe nicht kulturinduziert sei. Von Bedeutung ist die jeweils relevante Kultur. Ist der Strategieprozeß international vereinheitlicht, so besitzen die verschiedenen nationalen Kulturen in der Tat einen nur sehr geringen Ein-

[444]) Bleicher, K. (1989), S.146

[445]) Vgl. Kux, B./Rall, W. (1990), S.82. Empirische Befunde aus dem Bereich des internationalen Marketing unterstellen beispielsweise marketingbezogenen Prozessen ein höheres Standardisierungspotential als Marketinginhalten.

fluß. Der Strategieprozeß ist aber gleichwohl einer anderen Kultur verpflichtet, nämlich einer weltweit einheitlichen Unternehmenskultur.

Die Beziehungsintensität des Kultureinflusses auf Strategieprozesse könnte ebenso von der Gestaltung der bereits bestehenden Prozesse abhängen, auf die kulturelle Stimuli einwirken. Prozesse mit einem rationalen Verfahrensschwerpunkt sind dem Einfluß kultureller Muster weniger zugängig als intuitiv bestimmte Prozesse. Als Indikatoren eines rationalen oder intuitiven Prozesses könnten u.a. angesehen werden:

- Umfang des Einsatzes von Planungstechniken,
- Personenabhängigkeit und damit Häufigkeit des Personalwechsels,
- Anteil der Eigen- oder Fremdsteuerung des Prozesses,
- Größe der Planungsgruppe.

Je stärker auf den Einsatz von Techniken und Methoden innerhalb von Strategieprozessen zurückgegriffen wird, je häufiger Planungsakteure wechseln, je höher der Anteil der Fremdsteuerung dieser Prozesse und je größer die Planungsgruppe, als desto geringer kann der Einfluß kultureller Prägungen auf diesen Prozeß angenommen werden.

4.2.2.2 Kultureinflüsse auf den Ablauf von Strategieprozessen

Die Bedeutung des „sichtbar gelebten Wertesystems" leitet sich nicht zuletzt aus den zahlreichen Einflüssen ab, die Unternehmenskultur auf den Ablauf von Strategieprozessen hat.[446]

Unternehmenskultur bestimmt zu einem großen Teil bereits vor der Aufnahme von Planungsaktivitäten **indirekt** die Gestaltung des späteren Planungsablaufs. In dieser Pre-Phase beeinflußt sie Rahmenbedingungen der strategischen Planung und damit auch die Qualität späterer Ergebnisse.[447]

Durch die Zusammensetzung des Planungsteams werden einzelnen Personen oder Funktionen im Unternehmen besondere Einflußmöglichkeiten geboten, die Moderation des Planungsablaufs festgelegt, Verantwortlichkeiten bestimmt oder auch die Art der Mitarbeiterinformation gesteuert. Planungsweise, Kommunikationsmechanismen, Motivationssysteme und Arbeitsatmosphäre sind weitere kulturbeeinflußte Planungsgrößen im Vorfeld der Strategieplanung.[448] Unternehmenskultur ist als eher „weicher" Faktor zu interpretieren, dessen Einfluß auf den Strategieprozeß indirekt und in der Regel zeitlich verzögert ist. Der Einfluß der Kultur kann dafür deutlich nachhaltiger sein als der struktureller Elemente.[449]

---

[446]) Diese primären Funktionen von Unternehmenskultur entsprechen in etwa denen, die Warnecke, H.-J. (1992), S.83 auch der Unternehmensplanung als solcher zuordnet. Dort sind dies die Leistungs-, Innovations-, Koordinations- und Motivationsfunktion.

[447]) Vgl. Benölken, H./Greipel, P. (1989), S.17

[448]) Vgl. Sackmann, S.A. (1991), S.159

[449]) Vgl. Benölken, H./Greipel, P. (1989), S.16f., abgeleitet aus Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1985), S.24f.

Während Unternehmenskultur die strategische Planung indirekt über die Gestaltung der Rahmenbedingungen beeinflußt, weist sie auch **direkte** Beziehungen zum Ablauf des Strategieprozesses auf.[450]

Ablaufbezogen wirkt Unternehmenskultur einerseits direkt auf einzelne Handlungen, beeinflußt aber auch über die Wahrnehmung, Interpretation, Urteilsfähigkeit und die Kommunikation mittelbar die vorzunehmenden Aktionen. Die direkte Handlungssteuerung läßt sich in eine Reihe von Primärwirkungen untergliedern, die im folgenden einzeln vorgestellt werden.

So gesehen ist dies zunächst der **Integrationseinfluß**.[451] Die Unternehmenskultur überspannt einzelne Ressorts und bildet ein konsensuales, teleologisches Konstrukt zur Einbindung unterschiedlicher Interessen auf gemeinsame Ziele. Darüber hinaus kann sie zur schnellen Integration von neuen Organisationsmitgliedern beitragen.[452] Die Notwendigkeit zur Integration erwächst aus der Systemdifferenzierung. Denn Organisationsmitglieder sind zumeist stärker an Subsysteme gebunden als an die Gesamtorganisation. Integration ist von besonderer Bedeutung zur Etablierung neuer kultureller Elemente und zur Vermeidung starker Subkulturen. Gerade dezentralisierte und divisionalisierte Unternehmen haben erhöhten Bedarf an Eingliederungsmechanismen. Die Angleichung geschieht dabei in der Form, daß durch die Übernahme der Unternehmenskultur Individualwerte zugunsten von Organisationswerten verdrängt werden.[453]

Neben der Zielorientierung einzelner Unternehmensbereiche dient Unternehmenskultur in einer **orientierenden Weise** der kulturkonformen Normierung von Handlungen. Durch die emotionale und kulturelle Bindung an tradierte Verhaltensweisen werden kulturinduziert Leitlinien und Begrenzungen in konkreten Handlungsräumen geschaffen. Dadurch verfügt die Unternehmenskultur über explizit handlungsleitenden Einfluß bei bewußten Entscheidungsfällen. Bei gewohnheitsmäßigen Entscheidungen, die nicht formal und präskriptiv geregelt wurden, erfüllt sie die gleiche Funktion in impliziter Weise.[454]

Als weitere Konsequenz kann die Reduzierung von Entscheidungs- und Veränderungsängsten durch ihre darüber hinausgehende handlungslegitimierende Wirkung betrachtet werden.[455] Dies wird besonders durch die Orientierungslosigkeit in systemtransformatorischen Umbruchsituationen deutlich. Die Fähigkeit, Orientierung zu bieten, erhält

---

[450]) Vgl. Schein, E.H. (1985), S.49f.

[451]) Vgl. Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991), S.325

[452]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.157, Schwartz, H./Davis, S.M. (1981), S.33, Heinen, E./Dill, P. (1990), S.21

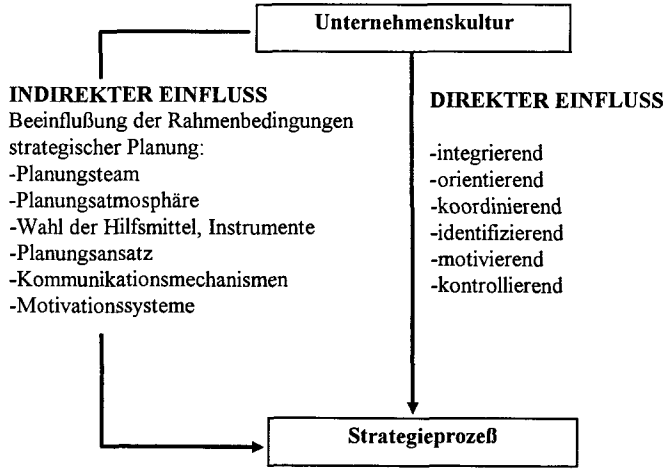
[453]) Diesen Prozeß der Anpassung eines Einzelnen an das Wertesystem einer Gruppe bezeichnet man auch als Enkulturation. Enkulturation ist ein Lernprozeß, der sich auf die Übernahme „kultureller Rollen", z.B. als Führungskraft oder Vorarbeiter, bezieht.

[454]) Vgl. Lange E./Schöber, P. (1993), S.276

[455]) Vgl. Lang, R. (1994a), Schreyögg, G. (1991), S.208

Unternehmenskultur durch die starke Verankerung im Psychosystem des Individuums und die damit internalisierte Verhaltensdeterminante.

Abb.22: Direkte und indirekte Einflüsse von Unternehmenskultur auf den Ablauf des Strategieprozesses



Quelle: eigene Darstellung

Zur Umsetzung und Materialisierung der Orientierungsfunktion können Handlungsleitsätze dienen.[456] In diesem Sinne kann man die schriftlich fixierte Unternehmensphilosophie und daraus abgeleitete Unternehmensleitlinien als Verkörperung einer anzustrebenden Idealkultur interpretieren.

Bei stark arbeitsteiligen Organisationen und Abläufen mit großen Entscheidungsspielräumen können der Unternehmenskultur **koordinierende Implikationen** zugeschrieben werden. Gerade bei Organisations- und Planungsprozessen deutet sich die Tendenz zu verstärkter Gruppenarbeit und damit partizipativen und kommunikativen Anforderungen an.[457]

Soweit Koordination mit Kommunikation verbunden ist, kann Unternehmenskultur den Kommunikationsbedarf reduzieren. Bedingt durch die Existenz gemeinsamer kultureller Muster liegen auch einheitlichere Realitätsvorstellungen und -einschätzungen vor.

„This leads to a more efficient decision-making process, because there are fewer disagreements about which premises should prevail."[458]

[456]) Vgl. Hüchtermann, M./Lenske, W. (1991), S.34f., 82% der dort Befragten sehen die wesentliche Aufgabe der Unternehmenskultur im Aufstellen dieser Handlungsleitsätze.
[457]) Vgl. Lang, R./Wagner, D. (1994)
[458]) Sathe, V. (1985), S.26

Neben einem reduzierten Kommunikationsbedarf erleichtert Unternehmenskultur die kommunikative Interpretation durch gemeinsame Wertevorstellungen, aber auch durch die gemeinsame Sprache.[459] Ein konsensuales Symbolsystem fördert aber nicht nur die gegenseitige Verständigung, sondern auch die Abstimmung von Einzelhandlungen und Überwachung von Tätigkeiten. Dadurch und durch normative Uniformierung erleichtert sie das Management von Schnittstellen in Strategieprozessen.[460]

Neben der Standardisierung von Prozessen und Ergebnissen, kommt auch der Vereinheitlichung von Werten Bedeutung zu. Dabei handelt es sich jedoch vorrangig um die gemeinsame Verhaltensinterpretation und Situationsdefinition.[461]

So wirkt die Unternehmenskultur komplexitäts- und unsicherheitsreduzierend und ist in der Lage administrative und formalisierte Koordinationsmechanismen zu ersetzen. Insofern leistet sie einen Beitrag zur Debürokratisierung des Planungsablaufes durch eine Reduktion der Regelungsdichte.

Durch die Betonung ihres tradierten Charakters kann die Unternehmenskultur zu einem **Identifikationssurrogat** werden.[462] Kultur gilt als historisches „Erbgut", weil sie sich aus Erfahrungen mit positiven oder auch negativen Lösungsansätzen der Vergangenheit zusammensetzt.[463] Dieses Identitätsangebot wird in der Betonung des „wir" als verbales Dokument deutlich. „Kulturelle Identität besteht, wenn die Unternehmenskultur eigenständig, konsistent und sinnstiftend ausgeprägt ist und in ihren Ausdrucksformen eine authentische Ganzheit bildet."[464]

In der Erfüllung dieser Identifikationsfunktion wird die Unternehmenskultur dem Sicherheitsbedürfnis von Individuen gerecht. Die Zugehörigkeit zu einer, von der Umwelt deutlich abgegrenzten Gruppe (einer Unternehmung) erfüllt wichtige soziale Bedürfnisse, wie sozialen Kontakt und Respekt und gibt durch eine Art Gruppensolidarität (z.B. gegenüber Konkurrenten) ein besonderes Sicherheitsgefühl.[465] Unternehmenskultur ist in der Lage ein Unternehmen „persönlicher" zu gestalten und stärker von der Umwelt abzugrenzen. Identifikation bedeutet in diesem Zusammenhang somit Bekenntnis der Gruppenzugehörigkeit und dadurch eventuell auch eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Indem sich das Individuum als Teil der Organisation begreift, werden Beiträge zum Unternehmenserfolg auch als eigene Erfolgsbeiträge empfunden.

Identifikation mit dem Unternehmen gilt so als Ausdruck der Kulturakzeptanz. Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen willentlichen Vorgang, dieser entzieht sich viel-

---

[459]) Vgl. Sathe, V. (1985), S.28

[460]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.157; zu den einzelnen Koordinationsinstrumenten siehe Kieser, A./Kubicek, H. (1992), S.95ff.

[461]) Vgl. Kahle, E. (1991), S.29f.

[462]) Vgl. Lang, R. (1994a), Bleicher, K. (1991a), S.112, Maier, H. (1991), S.11

[463]) Vgl. Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992), S.6

[464]) Schnyder, A.B. (1994), S. 90

[465]) Vgl. Bromann, P./Piwinger, M. (1992), S.8, Türk, K. (1989), S.111,Weinert, A.B. (1987), S.30

mehr der rationalen Ebene und läuft intuitiv ab.[466] Diese Aufgabe kann selten durch Indoktrinationen, die zu Abwehrhaltungen führen, erfüllt werden, sondern oft besser durch sozialisierendes Lernen.[467] Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Identifikationsphänomen ist entsprechend einer IW-Umfrage allgemein betrachtet außerordentlich hoch.[468] Dabei können jedoch situativ bedingte Bedeutungsunterschiede als existent unterstellt werden. Insbesondere in Unternehmen, die einer steigenden Reorganisationsgeschwindigkeit ausgesetzt sind, verlieren andere Identifikationskonstrukte wie die ausgeübte Tätigkeit, die Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe, die Herstellung bestimmter Produkte oder das Erbringen spezifischer Dienstleistungen immer schneller an bindungswirksamer Sozialbedeutung. In einem dynamischen Umfeld können kulturelle Muster, auch im Hinblick auf ihre Änderungsträgheit, leichter remanent bleiben.[469]

Die Identifikationshilfe, die Unternehmenskultur geben kann, kann als Folge auch zu einer **Motivationswirkung** führen.[470] Dies vor allem dann, wenn wie Reinhard Mohn betont, „mehr Freiraum zur Selbstverwirklichung" gesucht wird und so Arbeit „vom zwanghaften Broterwerb zum ausfüllenden und befriedigenden Teil des Lebens"[471] werden soll. Damit spricht Mohn über den, durch Arbeitsteilung, Spezialisierung und Automatisierung oft verlorengegangen Sinn der betrieblichen Tätigkeit.

Motivation, die aus einem Bedürfnismangel resultiert, wird durch Unternehmenskultur insofern gestillt, als akzeptierte und gelebte Werte und Normen intrinsisch geleitetes Handeln führen.[472] Damit erfüllen sie eine wichtige Aufgabe, wenn sie die Einordnung der Tätigkeit des Einzelnen in einen Sinnzusammenhang mit der Aufgabe des Gesamtunternehmens bringen.[473] Als sinnvoll empfundene Tätigkeiten, auch wenn sie wenig qualifizierter Art sind, führen zu Zufriedenheit und Selbstwertschätzung des Individuums und damit zu tendenziell besseren Leistungen. Unternehmenskultur stellt dazu kollektive Bedeutungsmuster zur Verfügung, um den Sinngehalt und Zielbeitrag einzelner Aktivitäten zu bewerten. Die Bedeutung der Motivationsfunktion steigt nicht, wie man generell vermuten möchte, mit der Größe der Organisation. Entscheidend für das Individuum ist vielmehr die „relevante Gruppe", z.B. das Projektteam oder die Abteilung. Auch in sehr großen Unternehmen werden Mitarbeiter primär mit diesem Akteurskreis konfrontiert. Für diese Gruppen läßt sich jedoch ein Zusammenhang zwi-

---

[466]) Vgl. Mintzberg, H. (1983), S.159, unterscheidet dabei neben anderen Identifikationsformen auch die „Kalkulierte Identifikation", bei der die Identifikation nur aufgesetzt und nicht verinnerlicht wurde.

[467]) Vgl. Ruch, T.L./Zimbardo, P.G. (1975), S.118

[468]) Vgl. Hüchtermann, M./Lenske, W. (1991), S.34f.; 91 Prozent der Befragten sahen darin die Hauptfunktion der Unternehmenskultur.

[469]) Vgl. Türk, K. (1989), S.111

[470]) Vgl. Sackmann, S.A. (1990), S.157, Dill, P./Hügler, G. (1987), S.154, Greif, S. (1983), S.136; sie bezeichnen die Identifikation mit einem Spezialfall der Motivation, der internalisierten Motivation oder Motivation Typ C. Aus diesem Grunde kann man die Identifikationfunktion auch als eine von der Motivationsfunktion abgeleitete Aufgabe betrachten.

[471]) Zitiert nach Marstedt, G. (1992), S.36

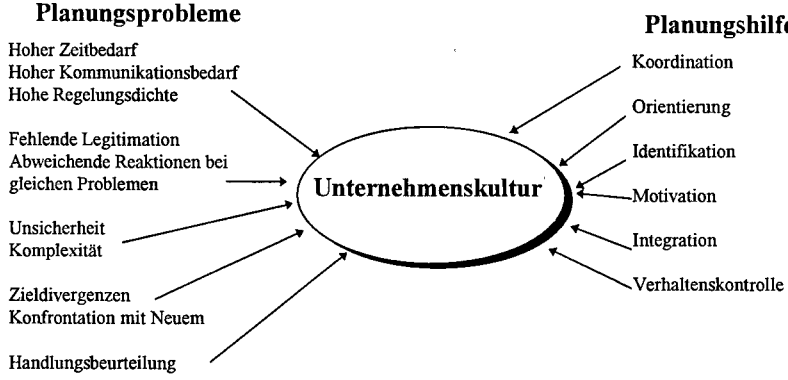
[472]) Vgl. Hoffmann, F. (1989), S.168

[473]) Vgl. Kahle, E. (1991), S.30, Dill, P./Hügler, G. (1987), S.157

schen Größe und Motivationsbedarf im Sinne eines unausgefüllten Arbeitszufriedenheitspotentials feststellen.[474]

Ein weiterer Beziehungszusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Strategieprozessen liegt im Bereich der **Gruppenkontrolle**.[475] Hier dient die Kultur zur permanenten Reflexion des eigenen Handelns und dessen Messung anhand der vorgegebenen Verhaltensstandards. Kultur begrenzt den Handlungsrahmen von Individuen und indiziert kulturell gewünschtes Verhalten durch die Vorgabe von Normen und impliziten Regeln. Dadurch dient vor allem die Kommunikation einer Idealkultur als Beurteilungs- und Einordnungsmaßstab für das individuelle Verhalten. Dies ist insbesondere in den Feedbackschleifen strategischer Planung von Bedeutung. Unter Beachtung dieses Aspektes ermöglicht Unternehmenskultur eine sonst seltene Form der Selbst- und nicht der Fremdkontrolle. Sind kulturelle Muster tief verinnerlicht, besteht wenig Neigung diese kohärenten Muster zu verlassen. Folgende Grafik faßt die Ursachen von Planungsproblemen und die implizite Planungshilfe durch Unternehmenskultur zusammen.

Abb.23: Unternehmenskultur als implizite Planungshilfe



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Betrachtung der einzelnen Aufgaben der Unternehmenskultur sollte man jedoch auch beachten, daß sich der Schwerpunkt dieser Aufgaben mit einer sich verändernden Unternehmenssituation verschiebt. Dabei läßt sich von einem kulturellen Lebenszyklus[476] sprechen, der analog dem aus dem Marketing bekannten Produktlebenszyklus aufzufassen ist.

---

[474]) Vgl. Weinert, A.B. (1987), S.148ff.

[475]) Vgl. Hill, C.W.L./Jones, G.R. (1989), Kap. 9.7, die von Clan Control sprechen.

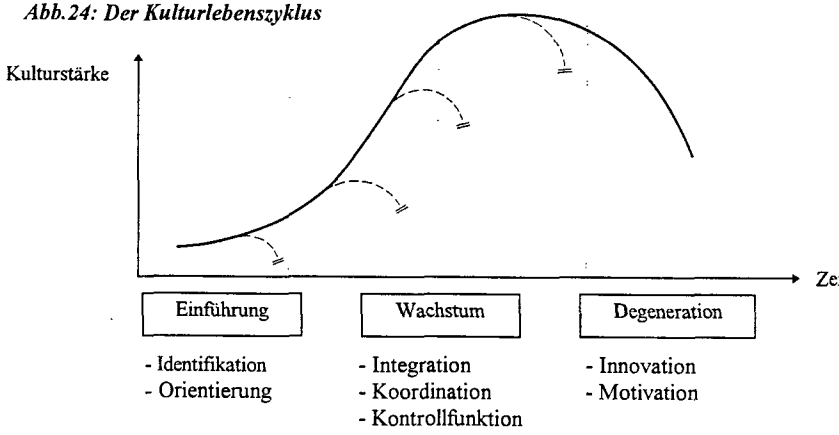
[476]) Siehe auch Pümpin, C./Prange, J. (1991) S.83ff., die das Konzept eines Unternehmenslebenszyklusses entwickelt haben.

Schein[477] ordnet der Einführungsphase primär die Identifikationsfunktion zu. In dieser Phase, die vom Gründer des Unternehmens beherrscht wird, schafft Unternehmenskultur eine Identifikationsmöglichkeit, um die noch neue Organisation zu festigen und ihr Kontur zu geben. Weiterhin werden auch Integrationsbedürfnisse zu erfüllen sein, um aus vielen fremden Elementen eine feste und prospektive Kultur zu bilden.

In der Wachstumsphase wird der Integrationsfunktion eine größere Bedeutung zugeschrieben, da in dieser Phase die Möglichkeit einer verstärkten Subkulturbildung bestehen kann. Die Unternehmensexpansion erfordert eine zunehmende Koordination zwischen den wachsenden Unternehmensbereichen. Diese Koordination kann mit einer starken Kultur auch ohne wachsende Bürokratisierung ermöglicht werden.

Befindet sich ein Unternehmen in der Reifephase, so treten die Innovationsanstöße der Unternehmenskultur in den Vordergrund. Kulturimplikationen, die weniger den Strategieprozeß, als vielmehr die Strategieinhalte betreffen. Zudem kann Kultur durch die Reflexion vergangener Erfolge auch in einer stagnierenden Phase motivierend wirken.

Abb.24: Der Kulturlebenszyklus



Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend kann Unternehmenskultur durch ihren Beziehungszusammenhang folgende Auswirkungen auf den Ablauf von Strategieprozessen besitzen:

- prozeßvereinfachend/deformalisierend
- prozeßvereinheitlichend
- konfliktreduzierend
- prozeßbeschleunigend

Damit kann, wie bereits bei perzeptiven Prozessen angedeutet, eine katalytische Wirkung der Unternehmenskultur unterstellt werden. Denn, sowohl durch eine vereinheit-

[477]) Vgl. Schein, E.H. (1985), S.270ff.

lichte Perzeption, als auch durch eine reduzierte Komplexität kann die Analysephase und die darauf aufbauende Zielbildungsphase beschleunigt ablaufen. Diese Beschleunigung ist insbesondere bei rollierenden Strategieprozessen von Bedeutung, da sich hier Planungsroutine entwickeln kann. Doch neben der schnelleren Umsetzung können Pläne auch vollständiger umgesetzt werden, weil geringere Identifikations- und Motivationshürden zu überwinden sind. Einem hohen Grad direkter kultureller Einflußnahme wird von einigen Autoren eine erhöhte Planungseffizienz zugeordnet.[478] Diese Effizienz konkretisiert sich in der Prozeßbeschleunigung, die die Zeit zwischen Strategieentwicklung und Umsetzung verkürzen kann.

4.2.2.3 Kultureinflüsse auf rational-normative Strategieprozesse

Nachdem frühere Ansätze der rationalen Planung Einflußfaktoren beim Aufbau von Strategieprozeßmodellen in geringerem Umfang berücksichtigt haben, ist aufgrund der umfangreichen Kritik an diesen Modellen ein stärkerer Umfeldbezug erfolgt. Gerade auch die wachsende Bedeutung von Unternehmenskultur führte dazu, daß mittlerweile eine Reihe von Modellen diesen Einflußfaktor anerkannt haben.

Tab.13: Die Berücksichtigung von Einflußfaktoren bei rational normativen Strategieprozeßmodellen

Autor	Berücksichtigung externer Einfluß-faktoren	Berücksichtigung interner Einfluß-faktoren	Unternehmenskultur als interner Einfluß-faktor
Gilmore/Brandenburg (1962)[479]	X		
Andrews (1971)	X	X	X
Steiner (1979)	X	X	X
Vancil/Lorange (1979)			
Griffin (1984)	X		
Schreyögg (1984)	X	X	X
Pearce/Robinson (1985)			
Jauch/Glueck (1988)		X	X
Welge/Al-Laham (1992)			
Byars (1992)			X
Rowe et al. (1994)	X	X	X
Hax/Majluf (1995)	X	X	X
Kreitner (1995)			
Hinterhuber (1996a)			

Quelle: eigene Zusammenstellung

[478]) Vgl. Sathe, V. (1985), S.26f.
[479]) Vgl. Gilmore F.F./Brandenburg, R.G. (1962)

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß bei inkrementalem Planungsvorgehen der kulturelle Einfluß als ein größerer einzustufen ist, als bei rationalen Planungsansätzen. Die obige Übersicht zeigt die Berücksichtigung von Einflußfaktoren, insbesondere der Unternehmenskultur in ausgewählten rational geprägten Modellen.

Aus diesem Grund soll der Einfluß von Unternehmenskultur auf synoptische Strategieprozesse kurz vorgestellt werden. Dazu wird der Einfluß auf die Abfolge der Planungsphasen und auf den Inhalt und das Ergebnis der einzelnen Phasen abgestellt.

4.2.2.3.1 Kultureinflüsse auf die Abfolge der Prozeßphasen

Die feste Abfolge einzelner Planungsschritte bei rational-normativen Modellen ist sinn- und zielorientiert und nicht kulturorientiert. Auch andere (inkrementale) Planungsansätze folgen einem gewissen grundlogischen Ablauf der einzelnen Planungsschritte, bei dem die Umsetzung beispielsweise erst nach der Strategieentwicklung kommt.

Der kulturelle Einfluß innerhalb des synoptischen Ansatzes zeigt sich vorrangig in der Schwerpunktsetzung und Betonung der einzelnen Schritte. Ansonsten ist jede Planungsphase notwendig und in ihrer Hierarchisierung entsprechend dem synoptischen Ansatz nicht beliebig anordenbar. Gerade dieser Umstand macht ja die Entwicklung von allgemeinen strategischen Ablaufmodellen erst möglich.

Ein Beispiel für die geringe Variabilität der phasischen Schwerpunktsetzung soll die Kontroverse über den Stand von Umwelt- und Wertanalyse im Bereich der ersten Planungsphase veranschaulichen. Die Beachtung kultureller Phänomene verstärkt beispielsweise die Bedeutung der Analysephase, da die traditionelle Unternehmensanalyse um eine detaillierte Kulturanalyse erweitert werden muß.

Auf die Lösung dieses Reihenfolgeproblems hat die Unternehmenskultur einen gewissen Einfluß.[480] Dabei kann man 3 Positionen differenzieren, die sich durch die relative Bedeutung der Analysephase, den Ablauf der Analysephase mit ihren beiden Untersuchungsobjekten Umwelt und Unternehmung und den Einfluß von individuellen und sozialen Werten unterscheiden.[481]

1. Die analytisch-konzeptionelle Variante ordnet der Unternehmens- und Umweltanalyse eine größere Bedeutung zu. Sie wird deshalb vor der Analyse von Werten positioniert. Die aufgrund der Grobbestimmung durch Umwelt- und Unternehmensanalyse ermittelten Strategievorschläge werden dann erst im Stadium der strategischen Wahl dem bewußten Einfluß von individuellen und sozialen Werten ausgesetzt. Dieser Ansatz ist durch seinen analytischen Charakter in besonderer Weise auf den Einsatz der vielfältigsten Planungsinstrumente in allen Phasen des Strategieprozesses gestützt.[482]

---

[480]) Vgl. Schendel, D./Hofer, C.W. (1979), S.101

[481]) Vgl. Steiner, G.A. (1969), S.33

[482]) Vgl. Channon, D.F. (1979), S.122, weitere Vertreter dieser Auffassung Hofer, C.W./Schendel, D. (1978), S.56

Die analytische Position geht dabei von einer eher schwachen Kultur eines Unternehmens aus.[483]

2. Die entgegengesetzte sozial-politische Auffassung setzt die bewußte Analyse von Werten der Status-Quo Analyse voran. Dies bedeutet, daß die Grobauswahl der Strategien nicht nur implizit, sondern auch explizit wertbestimmt ist. Diese so ermittelten Strategiealternativen werden erst in einer nachgeordneten Stufe durch die Umwelt- und Unternehmensanalyse auf deren Realisierbarkeit im Rahmen des „strategic choice" geprüft. Da Werte zeitkonsistenter als die Ergebnisse der Status-Quo Analyse sind, sind die ermittelten Strategiealternativen häufig nur Modifikationen bereits bekannter und genutzter Strategien. Diese Variante tritt vor allem bei Großunternehmen auf, die über eine starke Kultur verfügen. „The smaller the organization, the lower the probability that it will use a social/political strategy formulation process."[484]

3. Bei der dritten und kombiniert-balancierten Position werden beide Einflußfaktoren als simultan und gleichgewichtig betrachtet. Beide wirken auf der gleichen Stufe auf den Strategieprozeß.

Alle 3 Varianten finden sich in normativen Strategiemodellen wieder. Die Frage, welches Modell zur Darstellung des jeweiligen Einzelfalles besser geeignet ist, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. So können der Organisationstyp, Chancen und Risiken der entsprechenden Umwelt, Größe und Stufigkeit der Organisation oder Geschichte und Kultur des Unternehmens eine Rolle spielen.[485] Die Entscheidung wird sich schließlich an der Einflußgröße mit der größten Dynamik und Veränderung ausrichten.

4.2.2.3.2 Kultureinflüsse auf den Inhalt der Prozeßphasen

„Notwendig ist eine gezielte Integration der Unternehmenskultur in alle Prozeßstufen des strategischen Managements. Bei der Strategieentwicklung, der Strategiedurchsetzung wie auch im Rahmen des strategischen Controlling gilt es künftig, die *kulturelle Dimension* einer Unternehmung vermehrt zu beachten."[486]

Unternehmenskultur kann den Inhalt einzelner synoptischer Planungsphasen verändern. So könnte die Initialphase im Bereich der Unternehmensanalyse durch eine Kulturanalyse ergänzt werden.[487]

Nach dem normativen Verständnis ist in der Zielbildungsphase neben konkreten Zielvorstellungen, auch eine strategieoptimale Sollkultur zu definieren. Diese Kulturent-

---

[483]) Zur Differenzierung zwischen schwacher und starker Kultur siehe Punkt 2.2.5.2.1

[484]) Schendel, D./Hofer, C.W. (1979), S.101

[485]) Vgl. Schendel, D./Hofer, C.W. (1979), S.101, die an dieser Stelle eine Reihe von Hypothesen aufstellen, um diese Einflußfaktoren mit einem der drei Strategiemodelle zu verknüpfen.

[486]) Wüthrich, H.A. (1984), S.416

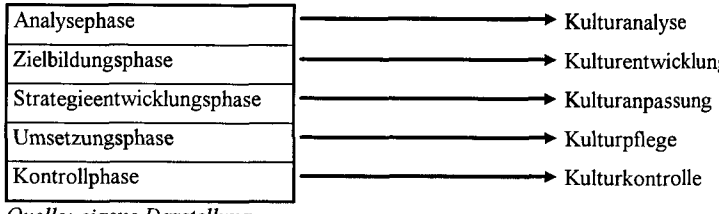
[487]) Vgl. Wüthrich, H.A. (1984), S.416

wicklung ist von besonderer Bedeutung, wenn bisher keine stark ausgeprägte Unternehmenskultur vorhanden ist.[488]

Die Differenz von ermittelter Ist-Kultur und beabsichtigter Sollkultur zeigt die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen auf, die in der dritten Phase, der Strategieentwicklung auszuführen sind. Die zuvor ermittelten Beziehungszusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Strategieinhalt wirken sich dabei aus. Durch die Alternativen von „strategy follows culture", „culture follows strategy" oder beidseitiger Anpassungsleistungen kann ein abgestimmter Zustand beider Größen hergestellt werden. Dabei können kulturelle Stärken und Schwächen sehr gezielt bei der Strategieformulierung beachtet werden.

Die Implementierungsphase dient nicht nur der Umsetzung der formulierten Strategie, sondern stellt auch das eigentliche Umsetzungsfeld kultureller Änderungen dar. Die Pflege und Erhaltung einer Unternehmenskultur, die mit der strategischen Ausrichtung konform geht, begleitet die eigentliche Umsetzung. Wüthrich[489] ordnet dieser Phase die Kulturgestaltung zu. Setzt die Kulturgestaltung aber erst in dieser Phase ein, so ist dies für die eigentliche Strategieumsetzung eventuell zu spät. Aus diesem Grunde wird die Kulturentwicklung sogar vor die Strategieentwicklung gesetzt. Die kurzfristigere Kulturanpassung wird in die Phase der Strategieentwicklung integriert. In der Umsetzungsphase sollte die Unternehmenskultur bereits internalisiert sein, wenn sie ihrer Aufgabe als Beschleuniger und Unterstützer der strategischen Implementierung gerecht werden soll.

Abb.25: Erweiterte Planungsschritte in normativen Modellen durch die Integration von Unternehmenskultur



Quelle: eigene Darstellung

In der abschließenden Phase der Strategiekontrolle kann eine „Kulturkontrolle" die bisherigen Aktivitäten ergänzen. Durch Beobachtungen oder die wiederholte Anwendung fester Kulturanalyseinstrumente kann der Fortschritt in der Kulturanpassung oder die ungeplante Veränderung kultureller Größen beobachtet und entsprechend dem normativ-funktionalistischen Ansatz auch gesteuert werden.[490]

[488]) Vgl. Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1985), S.45f.
[489]) Vgl. Wüthrich, H.A. (1984), S.417
[490]) Vgl. Wüthrich, H.A. (1984), S.417

4.2.3 Resümee

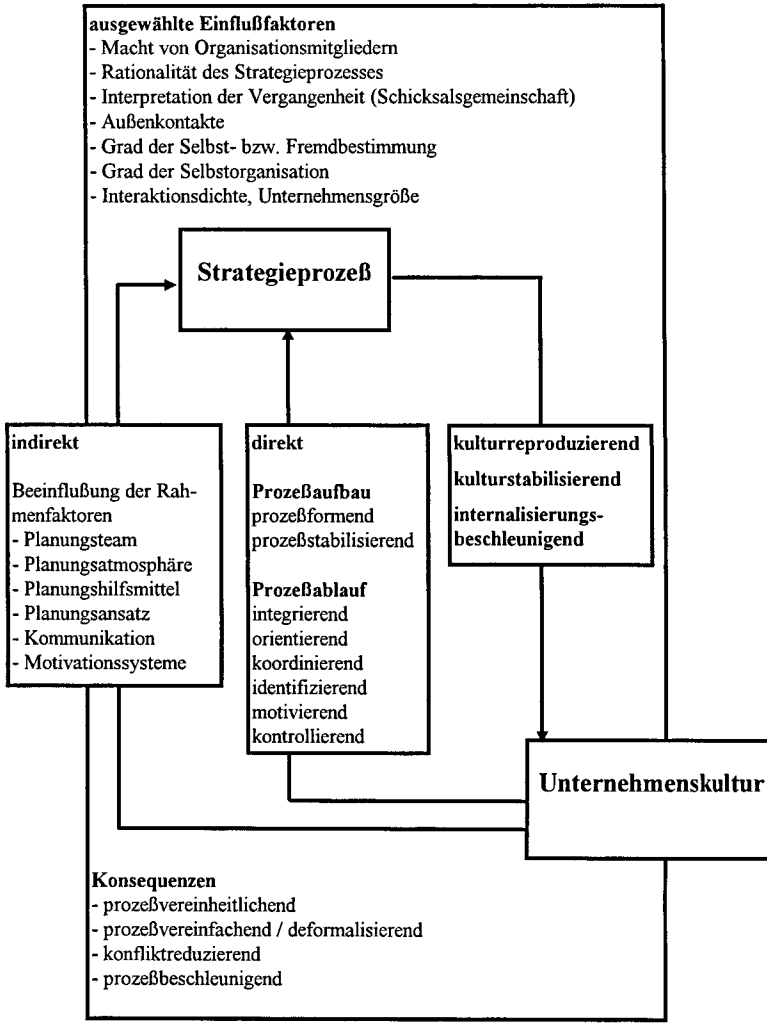
In diesem Abschnitt wurden die gegenseitigen Beziehungen von Unternehmenskultur und Strategieprozessen vorgestellt. Dabei wurde zunächst anhand von Beispielen der Einfluß konkreter Strategieprozesse auf die inhaltliche Ausprägung und die Stabilität der Unternehmenskultur hingewiesen. Die nach Planungsverfahren bestimmten Kulturtypologien von Schnyder haben diesen Teil systematisierend abgeschlossen.

Im zweiten Teil wurden die entgegengesetzten Wirkungskräfte betrachtet. Kultureinflüsse auf Strategieprozesse lassen sich nach einer Aufbau- und Ablaufwirkung unterscheiden. Zum einen bestimmen sie Art und Charakter des Strategieprozesses, zum anderen wirken sie innerhalb des Prozesses.

Die Kulturwirkungen, die den Prozeßablauf beeinflussen, können als direkte und indirekte systematisiert werden. Als indirekte Einflüsse gelten alle Faktoren, die die Rahmenbedingungen unter denen der Prozeß abläuft, beeinflussen. Als direkte Beziehungskonstrukte von Unternehmenskultur wurden integrierende, orientierende, koordinierende, identifizierende, motivierende und kontrollierende Einflüsse aufgezeigt. Die Bedeutung dieser Beziehungen kann sich im Verlauf eines „Kulturlebenszyklusses" ändern.

Dabei wurde deutlich, daß im allgemeinen der Einfluß der Kultur auf den Strategieprozeß weniger deutlich zu Tage tritt, als der Einfluß auf Strategieinhalte. Dies begründete sich in der geringeren Variabilität des an sich zielorientierten Prozesses. Dennoch vermag Kultur Schwerpunkte auf einzelne Phasen zu setzen. Durch die intensive Integration von Kultur in rational-normative Strategieprozesse erweitern sich auch die Planungsinhalte. Kulturanalyse, -entwicklung, -anpassung, -pflege und -kontrolle ergänzen die bisherigen Planungsstufen.

Abb.26: Beziehungszusammenhang von Strategieprozeß und Unternehmenskultur



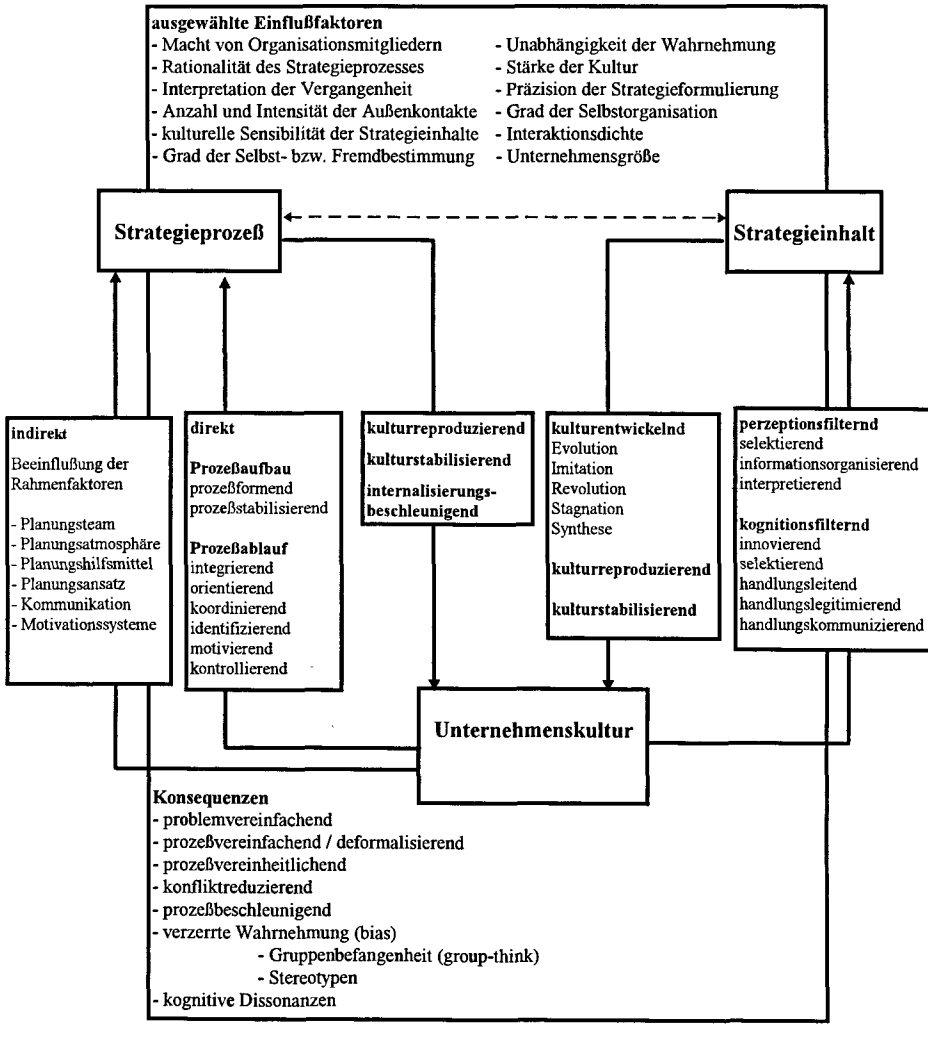
Quelle: eigene Darstellung

4.3 Gesamtdarstellung

Das gerichtete Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmenskultur und Strategie erscheint nach der theoretischen Aufarbeitung vielschichtiger als die Strategieeinflüsse auf Kultur. Der Grund mag in der Variabilität kultureller Erscheinungsformen zu suchen sein. Kulturelle Muster finden sich in mehreren Ebenen von Grundüberzeugungen bis zu Artefakten wieder. Alle Erscheinungsformen stehen als separate Phänomene und als eine Gesamtheit, als kulturelle „Sender" zur Verfügung.

„Kulturelle Signale" werden von Individuen mit tieferen und vielschichtigeren Empfängern als „strategische Signale" empfangen. Kultur wirkt auf das Bewußtsein und vor allem auch auf das Unterbewußtsein, während Strategie, gleich in welcher Form, nur bewußt über die Sinne erfahren werden kann. Als Zusammenfassung der Strukturen innerhalb der Beziehung von Strategieinhalten, Strategieprozessen und Unternehmenskultur dient die folgende Grafik.

Abb.27: Erweiterte Darstellung der Strategie-Kultur-Beziehung



Quelle: eigene Darstellung

Als bisherige Annahmen zur Beziehung von Strategie und Kultur lassen sich somit festhalten:

- Die Kultur-Strategie-Beziehung ist eine langfristige Beziehung.
- Die Kultur-Strategie-Beziehung ist eine Beziehung mit hohem Remanenzgrad, d.h. eine nur schwierig und langfristig zu ändernde Beziehung.
- Beide Faktoren besitzen unterschiedliche Steuerungs- und Reaktionsgrade, wobei der Strategieinhalt steuerbarer und reaktionsschneller, Kultur als weniger steuerbar und reaktionsträger beurteilt werden kann.
- Die Reproduktionsintensität kultureller Muster durch Strategieinhalte und Strategieprozesse ist unterschiedlich. Strategieinhalte reflektieren in stärkerem, direkterem und vielschichtigerem Ausmaß kulturelle Erscheinungsformen, insbesondere Wertorientierungen. Strukturelle Reproduktion von Kultur erfolgt in stärkerem Maße indirekt über Akteure und Machtkonstrukte.
- Der Kultureinfluß verstärkt sich während des Strategieprozesses.
- Kultureinflüsse wirken stärker auf den Ablauf von Prozessen als auf deren Aufbau.
- Die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieprozesse hängt mit der Rationalität des Ausgangsprozesses zusammen. Der Kultureinfluß ist bei stark rationalen Prozessen ein geringerer, sofern die Prozeßrationalität nicht Ausdruck rational prägender Kulturmuster ist.
- Die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieinhalte hängt mit der Rationalität des Ausgangsprozesses zusammen. Der Kultureinfluß bei stark rationalen Prozessen ist ein geringerer, sofern die Prozeßrationalität nicht Ausdruck rational prägender Kulturmuster ist.
- Die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieinhalte hängt von der Kultursensibilität der Strategieinhalte ab. Sinnbehaftete, d.h. bereits kulturell vorbewertete Strategien sind für Kultureinflüsse empfänglicher als Strategien, die für die Organisation ein völliges Novum darstellen.
- Der Einfluß von Kultur auf Strategie ist vielschichtiger als der Einfluß von Strategie auf Kultur.

Nachdem bisher ausführlich auf theoretische Implikationen im Rahmen der Kultur-Strategie-Beziehung eingegangen wurde, soll mit dem nächsten Teilabschnitt die Darstellung der empirischen Untersuchung vorbereitet werden.

5 Untersuchung der Beziehungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur in ostdeutschen Unternehmen

5.1 Rahmenbedingungen ostdeutscher Unternehmen

Da der Kern der Fallstudien aus sächsischen Maschinenbauunternehmen besteht, sollen zum besseren Verständnis die Ausgangssituation der Unternehmen, ihre Anpassungen während der Transformationsphase und die Umfeldbedingungen zum Untersuchungszeitpunkt vorgestellt werden. Diese Hintergrundinformationen sind notwendig, um zu einem qualitativen und situativen Verständnis von Kultur- und Strategieausprägungen zu gelangen.

5.1.1 Die Ausgangssituation

In der politischen Diskussion über Entwicklungsmöglichkeiten Ostdeutschlands wird heute sehr oft die historische Dimension vergessen; war doch vor dem II.Weltkrieg die Produktivität der Industrie im östlichen Teil Deutschlands um 17% höher als die im späteren Westdeutschland.[491]

Dabei waren viele Regionen, allen voran das Dreieck Dresden-Leipzig-Chemnitz, Keimzellen der industriellen Revolution.[492] So wurden in der betrachteten Region mehr als 25% der Automobile und jedes 2. Motorrad in Deutschland hergestellt. Darüber hinaus war Chemnitz zugleich deutsches Zentrum des Maschinenbaus und der Textilindustrie. Buch- und Pelzhandel und ein entwickeltes Messewesen ergänzten industrielle Aktivitäten in Sachsen.[493] Viele Unternehmen, die man heute vielleicht schon als klassische westdeutsche Unternehmen einstuft, wurden in dieser Region gegründet.[494]

Nach dem Krieg nahm die wirtschaftliche Entwicklung beider Landesteile unterschiedliche Richtungen. Obwohl auf der Potsdamer Konferenz noch die Wirtschaftseinheit Deutschlands gefordert wurde, haben unterschiedliche Reparationsforderungen der jeweiligen Besatzungsmächte, die Bodenreform in der sowjetisch-besetzten Zone und letztlich die Initiierung des Marshall-Plans in den westlichen Zonen zu divergierenden Wirtschaftsstrukturen geführt.[495]

---

[491]) Vgl. Maier, H. (1991), S.4

[492]) Fallstudienbetriebe aus dieser Region mit 144-jähriger, 115-jähriger und 80-jähriger Unternehmensgeschichte sind bei dieser Untersuchung berücksichtigt worden.

[493]) Vgl. Heinzmann, J. (Hrsg.) (1992)

[494]) Darunter fallen beispielsweise Audi, Baedecker, Brockhaus, Dresdner Bank, Dyckerhoff, Ergee, Gehe, Heyne-Verlag, Insel-Verlag, Lingner+Fischer, Pittler, Reclam, Schneider-Verlag, Siemens, Strabag und Wella.

[495]) Vgl. Meusch, A. (1992), S.232f.

Durch die Gründung von zwei Staaten auf deutschem Boden und die Politik des „Kalten Krieges" wurden die wirtschaftlichen Unterschiede immer größer, nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme.

In der Nachkriegszeit fanden in der DDR mehrere Enteignungswellen und Bodenreformen in den Jahren 1945 und 1952, Zwangsbeteiligungen des Staates an Industriebetrieben in den Jahren 1959 und 1966 und die Umwandlung halbstaatlicher und privater Betriebe in 1972 statt.[496]

Im Zuge der Wirtschaftspolitik der DDR wurde die traditionell mittelständische Struktur vieler Industriezweige durch Verstaatlichung und Kombinatsbildung weitgehend zerstört. Die daraus folgende Industriestruktur bestand aus vertikal stark diversifizierten Betrieben mit hoher Fertigungstiefe und breitem Produktsortiment. Aufgrund von Versorgungsschwierigkeiten für Konsumgüter wurden fast alle Betriebe, insbesondere auch diejenigen der Investitionsgüterindustrie, angehalten, neben ihrem angestammten Produktsortiment auch Konsumgüter herzustellen.

Trotz der ungünstigeren Rahmenbedingungen war in der DDR ein wirtschaftlicher Aufschwung feststellbar. So lag noch 1970 in einigen industriellen Bereichen der DDR, wie bei feinmechanischen und optischen Erzeugnissen, die Wertschöpfung um 14% höher als in der BRD. 1989 machte das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf nur noch 38% des westdeutschen Bruttoinlandsproduktes aus. Dies war das Ergebnis eines sich seit den siebziger Jahren beschleunigenden Innovationstempos der westdeutschen Industrie sowie der mangelhaften Anpassungsfähigkeit des ökonomischen Systems in der DDR.[497]

Neben Optik und Feinmechanik hatten die untersuchten Betriebe des Maschinenbaus in den neuen Ländern eine relativ gute Ausgangslage. Vor allem in den südlichen Ländern wie Sachsen-Anhalt und Sachsen war der Maschinenbau eine der Initialbranchen der industriellen Revolution und seither bestimmende Größe der Industriestruktur.[498] Der Großraum Chemnitz galt dabei als eines der Zentren dieser Branche. Hier waren es insbesondere der Motoren-, Fahrzeug- und Spezialmaschinenbau, der ein dichtes Cluster dieser Schlüsselindustrien bildete. Von der Qualität der dort produzierten Investitionsgüter profitierten Anwendungen in anderen Industriezweigen. Zu nennen sind dabei die Textil- und Druckindustrie mit ihren spezifischen Anforderungen an Maschinen und Aggregate. Vor der Wende galt der DDR-Maschinenbau als dominant in seiner Branche im Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW).[499]

---

[496]) Vgl. Hebing, W. (1990)

[497]) Vgl. Maier, H. (1991), S.4, nichts desto trotz gehörte die DDR zusammen mit der CSFR zu den mit Abstand produktivsten RGW Ländern. Siehe dazu Görzig, B./Gornig, M. (1991), Tabelle 2/1, S.14.

[498]) Vgl. Krummrich, K. (1992), S.41; in Sachsen-Anhalt hatte der Stahl- und Maschinenbau mit einem Anteil von 40% aller Beschäftigten eine Spitzenstellung.

[499]) Vgl. David, V. (1992), S. 107, Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S.63, Wendt, D. (1991), S.7

Der Maschinenbau der DDR, allen voran Kombinate wie Textima, Fritz Heckert, Erfurt oder SKET waren exportorientiert; dabei jedoch auf Ausfuhren im Rahmen des RGW konzentriert. Daß es dennoch auch zahlreiche NSW-Exporte[500] gab, spricht für die insgesamt doch starke Wettbewerbsposition dieser Branche.

Eine Gegenüberstellung der Daten durchschnittlicher Maschinenbaubetriebe in Japan, der DDR und der alten Bundesrepublik sollen die Ausgangslage ostdeutscher Maschinenbauer verdeutlichen.

Tab.14: Ländervergleich Maschinenbau

	DDR Maschinenbau	total	%	alte BRD Maschinenbau	total	%	Japan Maschinenbau	total	%
Branchenumsatz Mrd. DM (1990)	20-25 Mrd.[1]	353 Mrd.[3] (BIP 1989)	6,5	187 Mrd.[1]	2.128 Mrd. (BIP)	8,8	294,1 Mrd.[1]	4.457 Mrd.[3] (BIP)	6,6
Beschäftigte (1990) in 1000	450	8.547 (Erwerbstätige 1989)	5,3	1.079	28.825 (Erwerbstätige)	3,7	734	62.490 (Erwerbstätige)	1,2
Export DM[3]	14,92 Mrd. (1988)	135 Mrd.[3] (1989)	11,1	118,8 Mrd. (1990)	642 Mrd.	18,5	62,1 Mrd. (1990)	436 Mrd.[3]	14,2
Absatzmärkte (Exportanteil)	UdSSR (53%) (1988) CSSR (10,4%) Polen (7,5%)			Frankreich (11%) (1990) USA (8,6%) Großbritannien (7,7%)					
durchschnittl. Exportquote	60-75%			62-65%					
durchschnittl. Betriebsgröße (1989)	22.000 AN[2]			81% < 200 AN 39% 20-49 AN			92% < 200 AN 63% 20-49 AN		

1. Da hierfür keine genauen Daten vorliegen, wurde der Branchenumsatz durch den VDMA geschätzt.
2. In der DDR gab es durch die Bildung von Kombinaten ganz andere Betriebsstrukturen als in der BRD oder Japan. Ein direkter Vergleich kann aus diesem Grund nicht einfach gezogen werden. 1988 existierten in der DDR 126 zentralgeleitete Industriekombinate mit 2,7 Mio. Beschäftigten und etwa 2.400 Betrieben. Zu einem Kombinat gehörten durchschnittlich 20 Betriebe mit jeweils 1.100 Beschäftigten, siehe Heidenreich, M. (1994), S.17.
3. Umrechnungen erfolgten zum Kurs US-$/DM 1,52, zum Kurs Valutamark der DDR/DM 1,00 und zum Kurs Mark der DDR/DM 0,25.

Quellen: MITI, VDMA, ifo Institut, Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993), S.20, Zechlin, H.-J. (1990), S.290, Wendt, D. (1991), S.7, Statistisches Jahrbuch der DDR 1990, Statistisches Jahrbuch für das Ausland 1995

Die Maschinenbaubetriebe der DDR zeichneten sich durch eine hohe Fertigungstiefe aus. Innerhalb der Kombinate sollten möglichst hohe Wertschöpfungen erzielt werden, da der Zukauf von Komponenten teilweise nicht möglich und aufgrund der damit ver-

[500]) Als NSW wurde in der DDR der „Nicht-sozialistische Wirtschaftsraum" bezeichnet. NSW-Exporte sind demzufolge Exporte in westliche Länder, die eine Produktqualität voraussetzen wie sie weltmarktüblich ist. NSW-Exporte wurden vorrangig produziert, da sie zumeist als Devisengeschäfte oder im Rahmen von Tauschgeschäften abgewickelt wurden.

bundenen Planungsinterdependenzen nicht gewollt war. Die Folge davon waren kostenintensive Produkte, die, um auf dem Weltmarkt angeboten werden zu können, teilweise staatlich subventioniert werden mußten. Produziert wurden vorrangig Serienmaschinen.[501]

Trotz eines bürokratischen Planungssystems und dem Auseinanderfallen von Risiko- und Erfolgsträgerschaft bei Neuentwicklungen konnte die technologische Basis der neuen Bundesländer in einigen Industriebereichen internationalem Standard gerecht werden.[502] Der hohe Standard in einzelnen Bereichen ist nicht zuletzt Ergebnis eines F+E Anteils am BSP der DDR, der dem der BRD entspricht und gleichzeitig viele europäische Nachbarstaaten weit übertrifft.[503] Auch gemessen an der Ratio Forscher/Gesamtbeschäftigte gibt es Gemeinsamkeiten. Bei Auswertung der Patentstatistik erscheinen Polygraph Leipzig, Betriebsteile des früheren VEB Carl Zeiss Jena, VEB Nagema, VEB Schwermaschinenbau Ernst Thaelmann (SKET) und VEB Textima als technologiestarke Betriebe.[504] Allerdings sollte bei der systemorientierten Technologiebetrachtung der Charakter dieser Technologien nicht vergessen werden. In stärker planwirtschaftlich geprägten Systemen sind technologieinduzierte Innovationen der Regelfall. Das große Kreativitätspotential der Kunden blieb ungenutzt, weil das zentrale Planungssystem und eine eingeschränkte Konsumentensouveränität nachfrageinduzierte Innovationen erschwerten. Darüber hinaus wurde die Umsetzung neuer Technologien in Produktinnovationen verzögert.[505] Hinzu kamen Einschränkungen der Forschungstätigkeit von Instituten und Betrieben durch u.a. politisch motivierte Mittelzuweisungen und Planvorgaben sowie eine teilweise Isolation vom weltweiten Technologieaustausch durch die Auswirkungen der sogenannten Cocom-Liste.

---

[501]) Vgl. Preusche, E. (1994), S.259ff.

[502]) Vgl. Krummrich, K. (1992), S.46, Gerstenberger, W. (1990), S.38, Faust, K. (1990), S.11f., dort werden als technologiestarke Industriebereiche der Bergbau, die Metallerzeugung, Glas und die feinkeramische Industrie, der Maschinenbau, Meß- und Regeltechnik und die Holzverarbeitung genannt. Als Industrien mit größeren technologischen Rückständen gelten die chemische Industrie, der Fahrzeugbau, die elektrotechnische Industrie und die Nahrungsmittelindustrie. Dieses Ergebnis stützt auch die Patentstatistik der DDR, bei der die hervorgehobenen Branchen eindeutig dominieren. Ein größerer Teil des technologischen Rückstandes in den als technologieschwach bezeichneten Branchen bezieht sich dabei aber auch auf den Bereich der Sicherheits- und Umweltschutztechnik. Im weltweiten Vergleich fällt die Technologiestärke eher traditioneller Industriezweige auf. Sogenannte Zukunftsbereiche wie die Informationstechnik und die Chemie sind nur sehr schwach in dieser Statistik vertreten.

[503]) So ergeben sich selbst nach einer durch die OECD verwendeten Methode für Ost- und Westdeutschland 2,7% bzw. 2,8% für das Jahr 1989, siehe Maier, H. (1991), S.9

[504]) Vgl. Faust, K. (1990), S.13, zwei der Fallstudienbetriebe sind Abspaltungen aus dem technologiestarken Textima-Kombinat.

[505]) Vgl. Lungwitz, R./Kreißig, V. (1992), S. 175, die Autoren zeigen diesen Sachverhalt am Beispiel der Automobilindustrie auf.

5.1.2 Der Transformationsprozeß

Die untersuchten Unternehmen befinden sich seit der politischen Wende in einem Transformationsprozeß von einer staatssozialistisch-zentralverwaltungswirtschaftlichen Ordnung zu einem demokratisch-marktwirtschaftlichen System. Aus diesem Grunde sollen kurze Ausführungen zur Einordnung des Untersuchungszeitpunktes helfen, die getroffenen Feststellungen vor diesem Hintergrund zu bewerten.

Ein Transformationsprozeß kann als „gesteuerter, eigendynamischer, sozio-kultureller Prozeß der grundlegenden Veränderungen von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrunde liegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft“[506] verstanden werden.

Transformationsprozesse staatssozialistischer Gesellschaften können auf drei Ebenen betrachtet werden. Zum einen ist dies die Veränderung der politischen Rahmenbedingungen, andererseits die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Auf einer Mikroebene erfolgen weitere Betrachtungen zu Anpassungsleistungen von Organisationen an die geänderten Rahmenbedingungen in rechtlicher, struktureller, ressourcenbezogener und kultureller Hinsicht.[507]

Es kann davon ausgegangen werden, daß die Transformationsleistungen von Organisationen sich in einer zweifachen Integration manifestieren:

- der Systemintegration und damit der Kontingenzherstellung von strukturellen und systembestimmenden Faktoren mit der veränderten Umwelt,
- der Sozialintegration, bei der sich Werte und Einstellungen aufgrund neuer Rahmenbedingungen wandeln.

Die Systemintegration in Form der Übernahme und Anpassung von rechtlichen, strukturellen und ressourcenbezogenen Faktoren erfolgt in einem bestimmten Zeitraum und kann zu einem Zeitpunkt als für den Betrachtungsbereich abgeschlossen, bezeichnet werden. Im Gegensatz dazu transformieren sich Werte und Grundhaltungen in einer anderen, nämlich nachläufigen, unbewußteren und unvollständigen Weise. Die Veränderung von Werten und Einstellungen setzt eine bereits veränderte Umfeldsituation voraus. Der Veränderungszeitraum der Sozialintegration kann als ein längerer als der der Systemintegration unterstellt werden, da von einer kulturellen Remanenz ausgegangen werden kann.[508] Systemintegration und Sozialintegration können als voneinander abhängige aber auseinanderfallende Prozesse bezeichnet werden.[509] Strukturelle

[506]) Lang, R./Alt, R. (1996), S.358

[507]) Vgl. Alt, R./Lang, R./Weik, E. (1996), S.86

[508]) Vgl. Scholz, C. (1990), S.34-35, Uttal, B. (1983), S.70, Scholz, C./Hofbauer, W. (1990), S.115 nennen dabei empirische Untersuchungen, die von 6-15 Jahren zum Aufbau einer stabilen Unternehmenskultur sprechen. Den Zeitraum des nachfolgenden Wertewandels bezeichnet man auch als „cultural lag“.

[509]) Vgl. Lang, R./Alt, R. (1996), S.361

und organisatorische Änderungen lassen sich in Unternehmen relativ schnell durchsetzen. Veränderungen im mentalen Bereich brauchen dabei wesentlich länger.

Der bisherige Stand der Transformationsforschung konnte über die Identifikation von Untersuchungs- und Integrationsebenen hinaus bisher keine tiefgreifende und geschlossene Theorie zu Transformationsprozessen staatssozialistischer Ordnungen auf der betrieblichen Ebene hervorbringen[510]. Als geeignete Ansätze könnten sich jedoch politikorientierte Ansätze oder soziale Netzwerkansätze[511] erweisen.[512]

Der politikorientierte Untersuchungsansatz stellt die daran beteiligten Akteure und Interessensgruppen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Als Erklärungsvariable dient das interessengeleitete Handeln im Rahmen begrenzender Strukturen.[513]

Netzwerkansätze wählen als Verstehens- und Erklärungsmuster die Beziehungen zwischen sozialen Einheiten wie Individuen, Kollektiven und Organisationen. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht die sozialen Einheiten, die bereits vom Politikansatz betrachtet werden, sondern deren Kommunikations- und Entscheidungsbeziehungen, deren Gruppenzugehörigkeiten und Austauschsituationen sowie die Struktur des Netzwerkes.[514]

Im Rahmen der praktischen Beobachtung von Transformationsprozessen auf Mikroebene stehen drei Fragestellungen im Vordergrund:

(1) Existieren transformatorische Anpassungen oder Brüche und wie groß ist ihr Umfang?

(2) Mit welcher Transformationsgeschwindigkeit erfolgen Adaptionen oder Brüche?

(3) In welcher Richtung und mit welcher Zielsetzung verläuft die Transformation?

Der Umfang des Transformationsprozesses ostdeutscher Unternehmen betrifft Veränderungen auf der politischen, wirtschaftlichen und betrieblichen Betrachtungsebene. Es erfolgte eine völlige Änderung der politischen Rahmenbedingungen. Ein staatssozialistisches System wurde durch eine Demokratie abgelöst. Damit einhergehend folgten Änderungen des legalen Rahmens, den die neue Ordnung mit sich brachte. Dies schließt neben wirtschaftsnahen Rechtsgebieten wie das Handels-, Gesellschafts-, Steuer- und Arbeitsrecht sämtliche Regulierungsbereiche ein, die das persönliche oder wirtschaftliche Handeln bestimmen. Durch die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion waren die Betriebe innerhalb kürzester Zeit einem anderen Wirtschaftssystem ausgesetzt. Dieser Integrationsbereich schließt beispielsweise ein völlig unterschiedliches Verständnis und System der Interessensvertretung der Arbeitnehmerschaft ein. Durch den Wechsel von einer stärker plangesteuerten Wirtschaft zu einem System

[510]) Vgl. Alt, R./Lang, R./Weik, E. (1996), S.87
[511]) Vgl. Sydow, J. (1992)
[512]) Vgl. Alt, R./Lang, R./Weik, E. (1996), S.107f.
[513]) Vgl. Lang, R./Alt, R. (1996)
[514]) Vgl. Sydow, J. (1992), S.119f.

mit überwiegender Marktsteuerung entsteht umfangreicher Entscheidungsraum für die Betriebe, der zuvor durch staatliche Planung eingegrenzt war. Vor dem Hintergrund neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte in Verbindung mit der Einführung einer neuen Währung sind die Unternehmen mit existentiellen Fragen der weiteren Unternehmenszukunft konfrontiert. Traditionelle Exportschwerpunkte fielen zu einem bedeutenden Teil durch Einführung der neuen Währung und des damit zusammenhängenden Umrechnungsverhältnisses weg. Der Zugang zu westlichen Märkten war aufgrund der Wettbewerbsdichte sehr schwierig.

Parallel dazu waren alle Betriebe tiefgreifenden Strukturveränderungen ausgesetzt. Kombinatsstrukturen wurden zerschlagen und personelle Veränderungen in den Leitungspositionen durchgeführt.[515]

Die Abbildung in Anlage V zeigt die Wirkung von Anpassungsleistungen auf das Beschäftigtenniveau und den Umsatz sächsischer Maschinenbauer im Verlauf des Transformationsprozesses.

In Anbetracht der nicht prognostizierten und erwarteten Transformation der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme und der Kürze des Prozesses von der Ablösung des Altsystems bis zur Etablierung neuer Strukturen kann die Entwicklung zur deutschen Einheit auf der Ebene der Systemintegration als dynamisch bezeichnet werden.[516] Der gesellschaftliche Wandel in den neuen Ländern übertrifft an Radikalität und Geschwindigkeit jede bisherige soziale Veränderung im Westen Deutschlands. Vom Fall der Mauer bis zur Einführung der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion mit ihren tiefgreifenden Änderungen vergingen gerade acht Monate.

Als Richtungsziele könnten im deutsch-deutschen Einigungsprozeß mehrere Adaptionsalternativen dienen. Zum einen wäre eine integrative Anpassung denkbar, die aus beiden Systemen die jeweils als Vorteile zu wertenden Elemente im Sinne eines Konsenses vereinigt. Andererseits könnte ein System ohne Rücksicht auf Spezifika des anderen Systems und die Befindlichkeiten der Betroffenen vollständig übertragen werden. Genau dies ist geschehen. Das Ergebnis entspricht einer Einwegadaption von westlichen Systemen und Konzepten auf die östliche Gesellschaft. Spezifisch ostdeutsche Lösungen wurden in Anbetracht der Dynamik und der Machtverhältnisse nur in geringem Maße berücksichtigt.

Die Unternehmen hatten somit zum Untersuchungszeitpunkt im Sommer 1994 bereits wesentliche systemintegrierende Leistungen vollbracht. Treuhandbetriebe waren teilweise in Management-KG's überführt, wenn sich bis dahin noch keine Privatisierungsalternative geboten hatte.

---

[515]) Wie in den Fallstudienunternehmen I und V geschah dies zumeist durch Belegschaftsbefragungen und Betriebsversammlungen.

[516]) Vgl. Stimpel, R. (1991), S.45

Tab.15: Zeitraster der Systemintegration

Datum	Ereignis	ausgewählte wirtschaftliche Konsequenzen auf der Mikroebene
07.10.89	40 Jahre DDR	
09.11.89	Fall der Mauer, Grenzöffnung	- Reise- und Niederlassungsfreiheit für Bürger der DDR
11.01.90	Beschluß der Volkskammer zur Gründung von Unternehmen mit ausländischer Beteiligung	- Möglichkeit von deutsch-deutschen Unternehmenskooperationen
07.03.90	Gesetz über die Gründung privater Unternehmen	
18.03.90	erste freie Wahl zur Volkskammer der DDR	
17.06.90	Zustimmung der Volkskammer zum Treuhandgesetz	- Privatisierung des volkseigenen Vermögens - Umwandlung der Betriebe in Kapitalgesellschaften
21./ 22.06.90	Zustimmung der Volkskammer zum ersten Mantelgesetz	- Übernahme von BRD Rechtsvorschriften aus: Zivilrecht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Recht gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Steuerrecht - Klärung von Eigentumsverhältnissen
01.07.90	Vollzug der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion	- Übergang zu einem marktgesteuerten Wirtschaftssystem mit geringerer zentraler Regulierung - Währungsumstellung, damit Erweiterung der Beschaffungsmärkte, Wegfall traditioneller Absatzmärkte - Erstellung von DM-Eröffnungsbilanzen - Anwendung der Sozial- und Arbeitsgesetzgebung - Aufbau der betrieblichen Interessensvertretung - Tarifvertragsverhandlungen
03.10.90	Staatliche Einheit	
02.12.90	1. gesamtdeutsche Wahlen	- Zeichen des Abschlusses der politischen Systemintegration
30.06.92	Die erste Treuhandniederlassung in Schwerin beendet ihre Privatisierungsaufgabe.	
31.12.95	Verlagerung der Geschäftstätigkeit der Treuhandanstalt auf die BVS und damit die Erklärung der offiziell vollzogenen Privatisierung.	- Zeichen des Abschlusses der wirtschaftlichen Systemintegration

Quelle: Erweiterung der Darstellungen in Krummrich, K. (1992), S.139

Die Sozialintegration scheint auch im Sommer 1994 noch nicht abgeschlossen. Untersuchungen über Werte und Grundhaltungen bei Führungskräften und der allgemeinen

Bevölkerung zeigen zumindest 1993 noch Unterschiede, die tendenziell aber als geringer werdend unterstellt werden können.[517] In Anbetracht der isolierten Integrationsebenen in Form der System- und der Sozialintegration soll im folgenden zwischen dem ökonomisch-technologischen und dem sozio-kulturellen Umsystem unterschieden werden.

5.1.3 Ökonomisch-technologisches Umsystem

5.1.3.1 Die allgemeine Umwelt

Im Rahmen dieses Abschnittes sollen folgende Fragestellungen auf spezifische Umweltdimensionen übertragen werden.

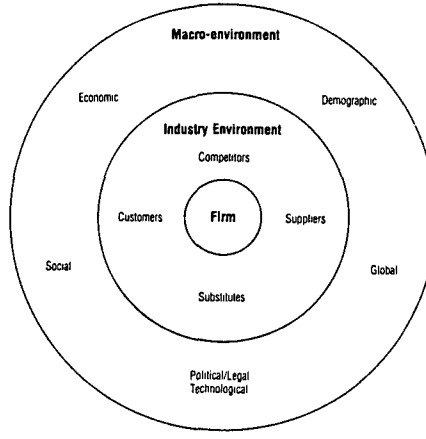
(1) Wie stellt sich die ostdeutsche Unternehmensumwelt zum Untersuchungszeitpunkt dar und auf welche (veränderten) Rahmenbedingungen stoßen Unternehmen dort?

(2) Welche Wirkungen haben diese Rahmenbedingungen auf Unternehmenskulturen?

(3) Welche Bedeutung haben diese Bedingungen für Unternehmensstrategien?

Methodisch wird dazu die Umwelt in einen weiteren und einen engeren Umgebungsrahmen unterteilt. Die nähere Umweltbetrachtung konzentriert sich dabei auf die Branchensituation der Fallstudien.

Abb.28: Modell der Unternehmensumwelten



Quelle: Hill, C.W.L./Jones, G.R. (1989), S.61

[517]) Vgl. Lange, E./Schöber, P. (1993), S.287

5.1.3.1.1 Die ökonomische Umwelt

Zu einer Betrachtung der ökonomischen Umwelt sollte zunächst die Enumeration wichtiger wirtschaftlicher Parameter gehören. Diese sind Wachstumsraten, Zinssätze, Wechselkurse und Inflationsraten.[518]

Aufgrund der Tatsache, daß nunmehr ein einheitlicher gesamtdeutscher Markt vorliegt, sind eine Reihe ökonomischer Indikatoren in den alten und neuen Bundesländern nicht mehr unterschiedlich. So sind beispielsweise Wechselkurse oder Zinssätze national gleich und stellen keine besonderen Rahmenbedingungen mehr dar.

Unterschiede können auf rechtlichen und tarifären Differenzen beruhen, die ein gemeinsamer Markt nicht arbitragieren kann. Arbeitszeiten sind in jedem Bundesland tariflich unterschiedlich geregelt. Allerdings sind in den neuen Bundesländern die Wochenarbeitszeiten durchschnittlich um 1 bis 2 Stunden höher als in den alten.[519]

Ebenso wie Arbeitszeiten sind auch Arbeitslöhne Gegenstand tariflicher Vereinbarungen. Dabei betragen die durchschnittlichen Bruttoarbeitslöhne in Ostdeutschland etwa nur zwei Drittel der im Westen gezahlten Löhne. Während der Durchschnittsbruttolohn in Hamburg 1994 DM 27,30 beträgt, sind es im 80 Kilometer entfernten Mecklenburg-Vorpommern nur DM 17,13.[520]

Preise und damit auch Inflationsraten sind teilweise noch das Ergebnis schrittweiser Anpassungen. Während es bei Konsumgütern keine gesetzlichen Auflagen gibt, dürfen Mieten nur in festen Steigerungsraten erhöht werden. Berücksichtigt man die Preisentwicklung, so läßt sich zumindest für Ende 1991 noch eine um etwa 10% relativ höhere Kaufkraft einer DM in den neuen Bundesländern feststellen.[521] Dies ist sicher zu einem ganz wesentlichen Teil auf nur teilweise angepaßte Mieten zurückzuführen, die aber auch mit einer zum Westen unterschiedlichen Wohnsituation in Beziehung stehen. Allerdings haben Preissteigerungsraten in den neuen Ländern von 11,2% in 1992 und 8,8% in 1993 diesen Kaufkraftvorteil deutlich reduziert.[522] Diese Unterschiede werden im Zeitablauf immer unbedeutender werden. Eine tarifpolitische und rechtliche Angleichung ist das Ziel der Vertragspartner.

Sind hohe Inflationsraten dauerhafte Begleiter wirtschaftlicher Aktivitäten, so können sie zu einer sinkenden Kosten- und Leistungsorientierung der Unternehmenskultur führen. Berichtszahlen verlieren unter solchen Bedingungen stark an Aussagekraft, Leistungen lassen sich leichter durch Spekulation erreichen.[523]

Relevante Unterschiede zwischen Ost und West sind vor allem regio-strukturelle Parameter. 1994 stieg das ostdeutsche BIP um 9,1% (1993 +6,3%), während es in den

---

[518]) Vgl. Hill, C.W.L./Jones, G.R. (1989), S.82f.
[519]) Vgl. Statistisches Jahrbuch 1995, S.36f.
[520]) Vgl. Statistisches Jahrbuch 1995, S.36f.
[521]) Vgl. Bedau, K.-D. et al. (1992), S.122ff.
[522]) Vgl. o.V. (1994a)
[523]) Vgl. Menzl, A. (1990), S.72

alten Bundesländern um 2,3% anstieg (1993 -1,9%). Der Beitrag Ostdeutschlands zum 1994 nominal mit DM 3,3 Billionen angegebenen BIP lag bei knapp 10%, nachdem er die letzten Jahre um jeweils ein Prozent gestiegen ist.[524]

Eine weitere regionale Größe sind die Arbeitslosenzahlen. Diese betrugen zum Untersuchungszeitpunkt 1994 16,0% im Osten und 9,2% im Westen Deutschlands. Davon sind vor allem Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt am stärksten betroffen.[525]

Weil sich gerade wirtschaftliche Daten schnell verändern können, kann dieses Bild nur den Charakter einer Momentaufnahme zum Untersuchungszeitpunkt haben.

5.1.3.1.2 Die politisch-rechtliche Umwelt

Unter diesem Aspekt soll sich diese Arbeit primär auf steuer- und abgabenbezogene Ausführungen konzentrieren, da diese für die Fallstudienbetriebe die relevanten Bereiche darstellen.

Die betriebliche Steuerbelastung ist in beiden Teilen Deutschlands gleich hoch. Im Gegenzug werden Investitionen, die in Ostdeutschland getätigt werden, durch massive staatliche Förderung unterstützt. Die wichtigsten Instrumente der gewerblichen Investitionsförderung sind Investitionszuschüsse von bis zu 23% der Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Regionalförderung sind Investitionszulagen bis zu 8%, 50% Sonderabschreibungen und subventionierte Kredite im Rahmen des ERP- (european recovery program) und Eigenkapitalhilfeprogramms möglich.[526]

Auch wenn im Zentrum wirtschaftlichen Verhaltens weiterhin die betriebliche Leistungserstellung steht, könnten extrem hohe staatliche Zulagen zu einer Subventionsorientierung der Unternehmenskultur mit entsprechender Formalisierung des Unternehmensablaufs beitragen. Menzl[527] vergleicht in diesem Zusammenhang die Führung stark subventionsorientierter Betriebe mit staatlichen Verwaltungen, die die Technologie- und Leistungsorientierung verloren haben.

Zur internalisierten Herausbildung einer subventionsorientierten Unternehmenskultur dürften aber diese staatlichen Investitionsfördermaßnahmen nicht ausreichen. Denn zur Etablierung einer solchen Kultur bedarf es nicht nur einer starken Förderung, die hier sicher gegeben ist, sondern darüber hinaus auch einer lang anhaltenden Förderung. Die Förderinstrumente verstehen sich jedoch nur als eine Art Anschubfinanzierung, da Zulagen bereits Ende 1994 und 1996 auslaufen und auch die Sonderabschreibungen nur für die Dauer von 5 Jahren gewährt werden.

---

[524]) Vgl. Statistisches Jahrbuch 1995, S.655 (gerechnet in Preisen von 1991 und damit bereinigt um Preissteigerungen), o.V. (1994)

[525]) Vgl. Statistisches Jahrbuch 1995, S.30

[526]) Vgl. Brandt, M./Hermann, B./Sabathil, M. (1992), S.3-10, Paus, B. (1991)

[527]) Vgl. Menzl, A. (1990), S.74

Neben steuerrechtlichen Differenzen sind eigentumsrechtliche Ansprüche eine spezifisch ostdeutsche Problematik. Nachdem mehrere Enteignungswellen die Transformation von Privateigentum in sozialistisches Volkseigentum bewirkt haben, gibt es auch zum Untersuchungszeitpunkt zahlreiche Probleme mit Rückübertragungsansprüchen und Entschädigungen.[528] Nicht nur fast zwanzig Prozent der Investoren bemängeln rechtliche Schwierigkeiten beim Eigentumserwerb[529], auch für die betroffenen Unternehmen verbinden sich mit der Eigentümerfrage potentielle Entwicklungsalternativen. Treuhandbetriebe, für die die Eigentumsfrage noch nicht geklärt ist, stehen unter einem erhöhten Einfluß externer Institutionen.[530]

5.1.3.1.3 Die technologische Umwelt

In Ostdeutschland ist eine besonders augenfällige Technologiepolarisation zu beobachten. Während noch nicht verkaufte Treuhandbetriebe mit Fertigungstechnologien arbeiten müssen, die bereits einige Jahrzehnte alt sind, werden andererseits neue Pilotanlagen gebaut, die den neuesten Stand der Technik darstellen. Gerade Neuinvestitionen bieten dabei die Chance der unbeschränkten Neuoptimierung.[531]

Unter diesem Blickwinkel erscheint der teilweise beklagte Technologierückstand[532] auch als Ergebnis verfehlter Vereinigungspolitik im Forschungsbereich. Das sich heute nur 23% der Ostprodukte in der Einführungs- und Wachstumsphase befinden[533] kann auch als Ergebnis von Know-how Mobilität interpretiert werden. Gerade überdurchschnittlich qualifizierte Forscher standen unter einem erhöhten Migrationsdruck durch bedrohte Arbeitsplätze in der Heimat und stark verbesserte Einkommensverhältnisse in den westlichen Bundesländern oder im Ausland.[534] Dabei wirken bei Treuhandunternehmen mit schwierigeren Privatisierungsverhandlungen „time lags" als sehr innovationshemmend.

In der Folge veränderter Technologieparadigmata können plötzlich einige Branchen oder auch Betriebsteile durch Technologien wie Datenverarbeitung oder Automation an Bedeutung gewinnen. Diese Bedeutungszunahme kann sich auch in einer gestiegenen Definitions- und Reproduktionsmacht über kulturelle Muster und Konstrukte wiederfinden. In anderen Bereichen führen diese Technologien dann zu erhöhter Unsi-

---

[528]) Siehe die Enteignungswellen und Bodenreformen von 1945, 1952; Zwangsbeteiligungen des Staates an Industriebetrieben von 1959 und 1966 und die Umwandlung halbstaatlicher Betriebe 1972, dazu detaillierter Hebing, W. (1990).

[529]) Vgl. Brander, S. (1990), S.12; neben der Dauer von Genehmigungsverfahren, die aber in Westdeutschland auch nicht viel schneller ablaufen.

[530]) Vgl. Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S.61

[531]) Vgl. Heidenreich, M. (1992); beide Fälle konnten in Fallstudien aufgearbeitet werden.

[532]) Vgl. Schewe, G./Zanger, C. (1991), die bei einer empirischen Untersuchung thüringischer Unternehmen den technologischen Rückstand, neben Management- und Absatzproblemen als Hauptkrisenursache ausmachten.

[533]) Vgl. Ifo (1991), S.11

[534]) Vgl. Koch, T. (1992), S.41f.

cherheit und der Angst vor Statusverlusten. „With the introduction of sophisticated computerized information systems and automation, it becomes painfully obvious that in many crucial areas the subordinate knows more than the boss, or that groups who previously had no power now have a great deal."[535]

Gerade in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld besitzen kulturell implizierte Identifikationsanstöße eine besondere Bedeutung. Dadurch könnte in solchen Situationen Unsicherheit reduziert werden und das Klima für Innovationen günstig beeinflußt werden.[536]

5.1.3.1.4 Die ökologische Umwelt

Die DDR hatte ein formalrechtlich strenges Umweltrecht.[537] Der Umweltschutz hatte sogar Verfassungsrang und war nach Art.15 der DDR-Verfassung „durch die zuständigen Organe zu gewährleisten und ... darüber hinaus Sache jedes Bürgers."[538] Dennoch stand die ökologische Realität in krassem Widerspruch zu den gesetzlichen Regelungen. Bei Staub- und Schwefeldioxidemissionen pro Flächeneinheit war die DDR europäischer Spitzenreiter, die Trinkwasserversorgung stark gefährdet.[539] Auch wenn einige Fälle der Altlasten und der damit zusammenhängenden Konsequenzen für erhebliches Aufsehen gesorgt haben, sind dies sicher Einzelfälle. Dies wird auch durch die Bedeutung, die Investoren dieser Problematik zuordnen deutlich. Nach Brander[540] halten nur 8% der befragten Investoren ungewisse Altlasten für ein ernstes Investitionshemmnis.

5.1.3.2 Zur Wettbewerbsumwelt des (ost-)deutschen Maschinenbaus

Die folgende Umweltdarstellung setzt sich mit dem konkreten Branchenumfeld der untersuchten Fallstudien auseinander. Auch wenn diese Darstellung nur einem Teil der realen Umwelt entspricht, der für die untersuchten Unternehmen von Relevanz ist, so ist diese sicher nicht vollständige Betrachtung dennoch nötig, um bestimmte Mechanismen, kulturelle Prägungen und vorherrschende Entscheidungs- und Planungshintergründe zu verstehen.

Die relevante Umwelt bezieht sich auf den Teil der Umwelt, den die planenden Organisationsmitglieder wahrnehmen und für ihre künftigen Entscheidungen als Einflußgröße erachten. Unter diesem Aspekt sind auch die weiter oben erfolgten Ausführungen zu den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verstehen.

Zunächst soll nun einmal die Bedeutung des Maschinenbaus in einen volkswirtschaftlichen Rahmen gestellt werden.

---

[535]) Schein, E.H. (1985), S.36f.
[536]) Vgl. Semkat, U. (1992)
[537]) Siehe Landeskulturgesetz LKG vom 14. Mai 1970, GBl.I 1970, S.67
[538]) Art.15, Abs.2, S.2, Verfassung der Deutschen Demokratischen Republik
[539]) Vgl. Scherer, J. (1990), S.33
[540]) Vgl. Brander, S. (1990), S.12, ähnlich auch Pues, C. (1991), S.33

Der Maschinenbau ist heute die zweitgrößte Industriebranche Deutschlands und der bedeutendste Industriebereich zur Herstellung von Investitionsgütern. Damit leitet sich die **Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft** daraus ab, daß der Maschinenbau Schlüsselindustrie für weitere Branchen ist. Dies ist auch der Grund, warum diese Branche stärker von der allgemeinen Konjunkturentwicklung abhängig ist als andere. Jährliche Schwankungen in der Ordererteilung von 20-30% nach oben oder nach unten sind dabei durchaus möglich. Investitionsentscheidungen sind zumeist konjunkturabhängig und besitzen zeitlichen Spielraum, denn Ersatzinvestitionen werden häufig nicht erst getätigt, nachdem eine alte Maschine völlig unbrauchbar geworden ist.

Der Maschinenbau ist mit 14,8% (1992 noch 17,3%) Anteil an der deutschen Gesamtwarenausfuhr von 1994 noch immer die zweitgrößte Exportbranche nach dem Fahrzeugbau mit 17,3%. Die außenwirtschaftliche Bedeutung wird aber erst in vollem Umfang deutlich, wenn man den Ausfuhrüberschuß der Branche mit 65,5 Mrd. DM dem nationalen Exportsaldo von 71,8 Mrd. DM in 1994 gegenüberstellt.[541] Drei Fachzweige seien an dieser Stelle im besonderen erwähnt, da sie die späteren Fallstudienbetriebe repräsentieren. Hier liegt der deutsche Anteil am Welthandel von

- Textilmaschinen bei 27,8 %,
- Antriebstechnik bei 27,6 %,
- Werkzeugmaschinen bei 27,2 %.

Neben der starken Exportorientierung ist der Maschinenbau auch ein vielseitiger und differenzierter Industriebereich mit geschätzten 15.000 verschiedenen Produkten[542], der in 33 Fachbereiche aufgeteilt wurde.[543] Diese wurden teils nach Abnehmergruppen, teils aber auch nach technischen Kriterien gebildet. Die Bedeutung der einzelnen Fachzweige läßt sich an ihrem Anteil am Produktionswert des deutschen Maschinenbaus ablesen[544]:

- Fördertechnik 7,5 %
- Büro- und Informationstechnik 6,8 %
- Werkzeugmaschinen 6,6 %
- Nahrungsmittel- und Verpackungsmaschinen 6,3%
- Bau- und Baustoffmaschinen 5,8 %
- Antriebstechnik 5,6 %
- Textilmaschinen 3,7 %

---

[541]) Vgl. Statistisches Jahrbuch 1995, S.294f. Beachtet man dabei noch, daß der (inländische) Fahrzeugbau zu den wichtigsten Kunden der größten Fachzweige des Maschinenbaus wie Fördertechnik, Werkzeugmaschinenindustrie und Antriebstechnik zählt, so werden diese Exportanteile durch die Berücksichtigung „indirekter Wertschöpfungsexporte" über die „Umwegproduktion" Kraftfahrzeug noch stark verschoben.

[542]) Vgl. Ehleben, H. (1993), S.27

[543]) Diese Aufteilung entstammt dem Verband deutscher Maschinen- und Anlagebau VDMA, der Interessenvertretung der Branche.

[544]) Vgl. VDMA (1994a), S.15

Dabei gehören die Werkzeug- und Textilmaschinenfertigung zu den bedeutenderen Fachzweigen. Diese wurden auch im Rahmen der Fallstudien berücksichtigt.

Nach der nationalen Betrachtung soll nun eine **Einordnung von** regionalen, im besonderen **sächsischen Maschinenbauern in die Branche** erfolgen.

Tab.16: Die Bedeutung des sächsischen Maschinenbaus

(1992)	sächsischer Maschinenbau	ostdeutscher Maschinenbau (inkl.Berlin)	sächsischer Anteil am ostdeutschen Maschinenbau	deutscher Maschinenbau	sächsischer Anteil am deutschen Maschinenbau
Umsatz	4,2 Mrd. DM	13,7 Mrd. DM	31%	230 Mrd. DM	1,8%
Beschäftigte	67.000	179.000	37%	1.307.000	5,1%

Quelle: VDMA (1994), S.14

Der Umsatz des sächsischen Maschinenbaus rangiert damit vor dem in allen anderen neuen Bundesländern. Aufgrund des relativ geringen Technologierückstandes im Maschinenbau, war die technologische Integration der Betriebe weniger relevant.[545]

Heute sehen sich die Mehrzahl aller deutschen Maschinenbaubetriebe mit den gleichen **Problemen** konfrontiert, auf die jedoch mit unterschiedlichen Strategiemustern reagiert werden kann. Als Problembereiche identifiziert, wurden die mittelständische Unternehmensgröße, die einseitige Exportorientierung, zu hohe Produktionskosten und wachsende technologische Defizite in Teilbereichen.

Die deutsche Maschinenbauindustrie wird durch kleine und mittelständische Betriebe dominiert. Diese **Unternehmensgröße** ist Resultat der Marktanforderungen nach individuellen Spezialmaschinen, die zumeist in Auftragsfertigung als Einzelmodelle oder Kleinstserien produziert werden.

Tab.17: Betriebsgrößen in der Maschinenbauindustrie

Größenklasse nach Beschäftigten (Stand 09/1992)	Betriebe in %	Beschäftigte in %	Umsatz in %
20-49	36,9%	7,0%	5,5%
50-99	26,2%	10,5%	8,7%
100-199	16,8%	13,5%	12,3%
200-299	7,2%	10,1%	8,1%
300-499	5,9%	13,0%	10,9%
500-999	4,5%	17,6%	18,5%
über 1.000	2,6%	28,3%	35,9%

Quelle: VDMA (1994a), S.14

[545]) Vgl. Krummrich, K. (1992), S.46

80% aller Betriebe haben weniger als 200 Arbeitnehmer, immerhin noch 63,1% der Branchenunternehmen weniger als 100 Beschäftigte. Großbetriebe konzentrieren sich dabei auf Bereiche, die einen größeren Kapitaleinsatz bedingen oder eine Serienfertigung erlauben wie beispielsweise der Anlagenbau oder die Fördertechnik. Konsequenz der mittelständischen Struktur sind demzufolge auch Kapitalmangel und Lücken im Vertriebsnetz.[546]

Da der Binnenmarkt der deutschen Maschinenbauer kleiner ist als der, der japanischen und amerikanischen Mitbewerber, sind deutsche Unternehmen verstärkt auf den Export angewiesen. Die Penetration des heimischen Marktes ist zudem mit 60% Marktanteil deutscher Anbieter, im Vergleich zu 90% japanischer Anbieter in Japan, geringer. Problematisch bei den **Exportaktivitäten** des deutschen Maschinenbaus ist die **einseitige Orientierung auf europäische Kunden**. Märkte wie beispielsweise Südostasien werden von den Mittelständlern kaum systematisch bearbeitet. 58% der deutschen Maschinenexporte konzentrieren sich auf Westeuropa, während nur 18% dieser Ausfuhren auf die wachsenden asiatischen Schwellenländer entfallen.[547]

Auch ostdeutsche Maschinenbauer haben, bedingt durch die Währungsumstellung DM/Mark der DDR, bereits 1992 den Export in ihre traditionellen Absatzmärkte reduzieren müssen. Aufgrund von politischen und wirtschaftlichen Problemen in diesen Ländern, konnten keine neuen Verträge abgeschlossen und selbst bereits fertiggestellte Aufträge nicht mehr ausgeliefert werden. Somit sind die westlichen Länder auch für die meisten ostdeutschen Maschinenbauer zum wichtigsten Markt geworden. Nur noch 16,9% der Unternehmen bearbeiten intensiv den Markt in Osteuropa.[548]

Zu den Hauptkonkurrenten der deutschen Maschinenbauer entwickeln sich immer mehr japanische Branchenkollegen. Diese sind zwar ebenso mittelständisch organisiert, liegen in ihrer Produktivität jedoch höher.[549] Der größere Binnenmarkt der Japaner und die systematische Bearbeitung auch ferner Auslandsmärkte machen eine kostenorientierte Strategie bei hoher Qualität möglich. Die jüngsten Vertriebsanstrengungen konzentrieren sich dabei gezielt auf Europa, wo versucht wird, durch die Serienproduktion von Standardmaschinen, mit Kampfpreisen Marktanteile zu gewinnen. Daß den deutschen Maschinenbauexporten zwischenzeitlich bereits 60% der Exporte als Maschinenbauimporte gegenüberstehen, spricht ebenso für diese Tendenz.[550]

Möglich wird eine solche Strategie durch ein günstigeres **Produktionskostenniveau** in Japan. Gerade die Arbeitskostenerhöhungen in Deutschland überstiegen den Produktivitätsfortschritt. Innerhalb des OECD hatten deutsche Maschinenbauer den stärksten

---

[546]) Vgl. Ehleben, H. (1993), S.29
[547]) Vgl. Ehleben, H. (1993), S.29
[548]) Vgl. Risch, W. (1992), S.5
[549]) So ist der durchschnittliche Umsatz vergleichbarer Unternehmensgrößen bei japanischen Maschinenbauunternehmen oft doppelt so groß wie der deutscher Branchenbetriebe, vgl. Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993), S.22.
[550]) Vgl. Ehleben, H. (1993), S.28

Anstieg der Lohnstückkosten zu verkraften. Weiterhin verteuern ungünstige Währungskonstellationen zu Dollar und Yen das Preisniveau zu den stärksten Mitbewerbern.[551] Japanische Anbieter können durch eine etwa um 50% höhere Produktivität eine günstigere Relation von Umsatz zu Beschäftigten erreichen.[552] Weitere Gründe für solch starke Differenzen liegen in den unterschiedlichen Fertigungstiefen. Während deutsche Unternehmen größere Wertschöpfungsanteile selbst erwirtschaften, verlagern japanische Maschinenbauer starke Wertschöpfungsanteile an externe, kleinere Betriebe. Dies ist in Japan wesentlich lukrativer, da diese Zulieferer, tarifrechtlich bedingt, mit wesentlich niedrigeren Personalkosten und deutlich längeren Arbeitszeiten kalkulieren können als ihre japanischen Kunden.[553]

Deutsche Maschinenbauer können auf eine solche Branchenstruktur nicht zurückgreifen. Der Anreiz zur Auslagerung von Leistungen ist dementsprechend geringer. Auch die bereits angesprochene unterschiedliche Sortimentsgestaltung von Einzelfertigungen mit höherem Entwicklungsanteil und Serienmaschinen mit geringeren Stückkosten beeinflußt die Produktivität der beiden Hauptkonkurrenten. Ostdeutsche Maschinenbauer haben, gemessen an japanischen Wettbewerbern, besonders umfangreiche transformationsbedingte Anpassungsleistungen zu erbringen, da die ehemaligen DDR-Maschinenbaubetriebe durch eine hohe Fertigungstiefe und eine staatlich subventionierte Preisgestaltung auf den Weltmärkten konkurrierten.[554]

Technologische Defizite liegen weniger im eigentlichen Maschinenbaubereich und der Mechanik. Hier kann die deutsche Technologieposition als sehr gut bezeichnet werden. So sind vereinfachte Programmierungen über Graphiken oder Sprache und modernste Bildverarbeitungssysteme Beispiele neuer Steuerungen. Trockenbearbeitungen statt der Verwendung herkömmlicher und schädlicher Kühlschmierstoffe oder Laser- und Hydrodrucktechnologie sind Möglichkeiten neuer Prozeßinnovationen.[555] Größere technologische Defizite treten allerdings in damit verbundenen Technologien wie der Steuerungselektronik, Mikroprozessoren, Laser- und Kommunikationstechnologie auf. Ostdeutschen Maschinenbauern wurden im Bereich der Steuerungselektronik in der Vergangenheit größere Defizite zugeschrieben.[556] Das Fehlen leistungsfähiger Partner und potentieller Zulieferer in unmittelbarer Nähe von Maschinenbauclustern könnte

---

[551]) Vgl. Böndel, B. (1994), Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993), S.18f., Zechlin, H.-J. (1992), S.625, viele Autoren sprechen dabei von notwendigen Kostensenkungen auf deutscher Seite von bis zu 25%!

[552]) Als Durchschnittswert für Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten wurde für 1990 ein pro-Kopf-Umsatz in japanischen Betrieben von 495.000 DM/AN und in deutschen Unternehmen von 201.000 DM/AN ermittelt. Vgl. Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993), S.24f. Laut einem Telefonat mit Herrn Reis von der Landesdependance des VDMA in Dresden vom 30.September 1994 schätzt er den pro-Kopf-Umsatz in sächsischen Maschinenbaubetrieben zwischen 80.000 - 120.000 DM/AN. Offizielle Zahlen liegen dazu jedoch nicht vor.

[553]) Vgl. Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993), S.121

[554]) Vgl. Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S. 64

[555]) Vgl. Böndel, B. (1994), S.95; auch für die Kombination und den Einsatz von modernsten „Nebentechnologien" geben einige Fallbetriebe Beispiele.

[556]) Vgl. Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S. 64

sich mittelfristig als gesamtdeutscher Wettbewerbsnachteil erweisen. Dies gerade dann, wenn andere Wettbewerber über solche Vorteile verfügen und kombinierte Problemlösungen schneller und besser anbieten können.[557]

Neben diesen typischen Branchenproblemen, die ost- und westdeutsche Maschinenbauer gleichermaßen betreffen, sind ostdeutsche Unternehmen situationsbedingt mit weiteren Rahmenfaktoren konfrontiert:

- Eingeschränkte betriebliche Handlungsautonomie durch den Einfluß externer Institutionen (v.a. der Treuhandanstalt), solange die Eigentumsfrage des Unternehmens ungeklärt ist.[558]
- Differenzierte Ausgangs- und Rahmenbedingungen der betrieblichen Transformation durch unterschiedlich starke Interaktionsmöglichkeiten mit westlichen Unternehmen. Denn der Anteil der NSW-Exporte steuerte in der Vergangenheit auch die Ressourcenausstattung der Betriebe. Maschinenbaubetriebe der DDR nahmen dabei im Regelfall eine bevorzugte Stellung ein.[559]
- Teilweise Abwanderung der jüngeren qualifizierten Facharbeiter in westliche Betriebe bei unsicherer Beschäftigungslage des ostdeutschen Unternehmens.[560]
- Teilweise unterschiedliche Auffassungen und Einstellungen von Organen der betrieblichen Interessensvertretung. Ost- und westdeutsche Interessensvertreter zeigten vor allem zu Beginn der Transformation unterschiedliche Ziel- und Kooperationsauffassungen. Während ostdeutsche Arbeitnehmervertreter vorrangig an der Arbeitsplatzsicherheit und der Berücksichtigung betrieblicher Spezifika interessiert waren, versuchten westdeutsche Vertreter eine ungeprüfte Übertragung der im Westen geübten Handlungs- und Konfrontationsmuster mit der Zielsetzung einer möglichst raschen Egalisierung von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen.[561]
- Teilweise noch fehlende Integration in stabile Zulieferer- und Absatzstrukturen. Einerseits kann im direkten Umfeld der Maschinenbauunternehmen noch nicht von einem stabilen und effektiven Zuliefererwesen gesprochen werden. Andererseits besitzen ostdeutsche Maschinenbauunternehmen noch keine vollständigen Vertriebsnetze und verfügen nicht immer über das notwendige Verkaufs-Knowhow, da früher der Außenhandel monopolisiert war und die zentrale staatliche

[557]) Vgl. Vieweg, H.-G./Hilpert, H.G. (1993), S.117f
[558]) Vgl. Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S.61
[559]) Vgl. Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S.63
[560]) Vgl. Grundmann, S. (1995), S.18, 26, Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S.68
[561]) Vgl. Lungwitz, R./Preusche, E. (1996), S. 124ff., Lohr, K./Röbenack, S./Schmidt, E. (1995), S.186f., 194f.

Exportgesellschaft „WMW Export-Import" den internationalen Vertrieb organisierte. Einzelne Unternehmen konnten dort keine Erfahrungen sammeln.[562]

5.1.4 Sozio-kulturelles Umsystem

Die sozio-kulturelle Umwelt umfaßt Unterschiede in den Bereichen individueller und kollektiver Werte und Kulturauffassungen.

Auf diese Größen wird in den nächsten Abschnitten detaillierter eingegangen, da diese das, direkt für die Unternehmenskultur wichtige, Umfeld darstellen.

5.1.4.1 Individuelle Wertorientierungen in Ostdeutschland

Bevor man sich detailliert der Frage stellen will, wie individuelle Wertkategorien in Ostdeutschland beschrieben werden können, muß zunächst die Existenz spezifisch-ostdeutscher Wertemuster geklärt werden.

Werte sollen dabei im folgenden als „Auffassung vom Wünschenswerten" betrachtet werden, „die explizit oder implizit für einen einzelnen oder für eine Gruppe kennzeichnend ist".[563] Werte sind damit auch das Ergebnis von Sozialisationsprozessen, die in den vergangenen vierzig Jahren in beiden Teilen Deutschlands unterschiedlich abgelaufen sind. Von daher ist es verständlich, daß sich auch die Wertorientierungen von Ost- und Westdeutschen unterscheiden können.

Da in der Vergangenheit vergleichende Untersuchungen zwischen beiden deutschen Staaten kaum möglich waren, haben sich seit der politischen Wende zahlreiche Soziologen, Psychologen und Wirtschaftswissenschaftler verstärkt der Untersuchung des Wertewandels verschrieben.[564] Im Mittelpunkt dieser Studien standen neben Untersuchungen in der allgemeinen Bevölkerung im besonderen auch die Wertorientierungen von Führungskräften, da diese Vorbild, Multiplikator und Gestalter von wirtschaftlichen Änderungen sind.

Die Aussagekraft vieler Studien zum Wertewandel in Ostdeutschland muß allerdings kritisch betrachtet werden, da

- viele Untersuchungen quantitativ angelegt sind und damit mit methodischen Problemen der Meßbarkeit von Werten und Kulturen konfrontiert sind,
- oft aus einer westlichen Außenperspektive heraus ostdeutsche kulturelle Muster nach dem eigenen Sozialisierungshintergrund interpretiert und bewertet werden,

---

[562]) Vgl. Preusche, E. (1994), S. 269f., 272f.

[563]) Gebert, D./v.Rosenstiel, L. (1992), S.44

[564]) Vgl. Kasek, L. (1990), Alt, R./Bischoff, U./Lang, R./Neumann, F./Wolff, C.(1991), Heyse, V./Erpenbeck, J. (1992), Lang, R. (1992), Macharzina, K./Wolf, J./Döbler, T. (1992), Stratemann, I. (1992), Ladensack, K. (1993), Lang, R. (1993), Lange, E./Schöber, P. (1993), Lang, R./Steger, T. (1996). Alt, R./Lang, R./Weik, E. (1996) geben dabei einen Überblick über den betrieblichen Wandel während des Transformationsprozesses, darin werden wesentliche Untersuchungen rezensiert.

- nicht alle Studien den erforderlichen Umfang und die erforderliche Repräsentanz aufweisen,
- die vorgefundenen Ergebnisse oft auf Planwirtschafts-/Marktwirtschaftstypologien verdichtet werden, ohne hinreichende Berücksichtigung von weiteren Spezifika.[565]

Da der Wertewandel seit der Nachkriegszeit in Ost- und Westdeutschland unterschiedlich verlaufen ist, konnten sich konservative Werte im Osten stärker behaupten.[566] Dies mag seine Ursache darin finden, daß die großen westlichen Wertewandlungen Anfang der sechziger Jahre bis Mitte der siebziger Jahre in den neuen Bundesländern zwar wahrgenommen wurden, aber nicht nachvollzogen werden konnten.[567] Bedingt durch eingeschränkte Reisemöglichkeiten besitzt Heimatorientierung in Ostdeutschland eine höhere Bedeutung. Ostdeutsche sind weiterhin atheistischer als Westdeutsche.[568]

Neben den Werthaltungen der allgemeinen Bevölkerung stehen aufgrund des Untersuchungsziels die Werthaltungen der Führungskräfte im Mittelpunkt der Betrachtung. Einerseits kann davon ausgegangen werden, daß Führungskräfte, im Gegensatz zur Belegschaft, maßgeblich an Strategieprozessen beteiligt sind. Andererseits sind Führungskräfte aufgrund ihrer betrieblichen Machtposition und ihres damit verbundenen Einflusses Stimulatoren und Promotoren betrieblicher Kulturen, wie sie im folgenden näher betrachtet werden. Als übereinstimmende Ergebnisse mehrerer Untersuchungen zu Wertvorstellungen ostdeutscher Führungskräfte konnten folgende Feststellungen getroffen werden:

- Traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Fleiß, Pflichterfüllung und Disziplin dominieren.[569]
- In Ostdeutschland konnte eine höhere Leistungsmotivation als im Westen Deutschlands vorgefunden werden.[570]
- Werte wie Sensibilität, Solidarität und Empathiefähigkeit besitzen größere Bedeutung als in Westdeutschland.[571]

---

[565]) Vgl. Lang, R./Steger, T. (1996), S.73, Alt, R./Lang, R./Weik, E. (1996)

[566]) Vgl. Lang, R. (1993), Lange, E./Schöber, P. (1993), S.277, Becker, P. (1992), S.33, unter konservativen Werten sollen hierbei Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Ordnungsstreben, Normorientierung und Zuverlässigkeit verstanden werden.

[567]) Vgl. v.Rosenstiel, L. (1990), S.140, Koch, T. (1993), S.182

[568]) Vgl. Lange, E./Schöber, P. (1993), S.277

[569]) Vgl. Lang, R./Steger, T. (1996), S.74, Gensicke, T. (1995), S.122

[570]) Vgl. Stimpel, R. (1991), S.45, Becker, P. (1992), S.35, o.V. (1992), Kienbaum, J./Obermann, C. (1991), Semkat, U. (1992)

[571]) Vgl. Alt, R. et al. (1991), S.32ff., Becker, P. (1992), S.34f. Siehe dazu auch die Untersuchung „Der Zeit" (Hilmer, R./Müller-Hilmer, R. (1993)) in der noch 3 Jahre nach der Einheit 95% der Ostdeutschen glauben, daß materielle Werte eine zu große Bedeutung besitzen; andere Studien, bei denen materielle Werte eine größere Zustimmung finden, fallen durch ihre eher jugendliche Grundgesamtheit auf, so bei Lange, E./Schöber, P. (1993), S.284.

- Höhere Flexibilität und Frustrationstoleranzen waren bei Untersuchungen in Ostdeutschland eher festzustellen als bei durchschnittlichen Westbeschäftigten.[572]

Untersuchungen durch die Universitäten Leipzig und Chemnitz ergaben darüber hinaus eine stärkere Orientierung ostdeutscher Führungskräfte an „femininen und kollektiven Werten"[573], wohingegen bei westdeutschen Führungskräften individuelle Wertemuster dominierten. Zusammenfassend können Werthaltungen ostdeutscher Führungskräfte als

- leistungsorientiert,
- sozialorientiert,
- konservativ,
- kollektiv,
- heimatorientiert

charakterisiert werden.

Neben individuellen Wertorientierungen können auch regionale/nationale Wertorientierungen zu einer Herausarbeitung spezifisch-ostdeutscher Muster herangezogen werden. Begreift man Ergebnisse der cross-cultural Forschung als die Summe und die abstrahierte Gemeinsamkeit individueller Wertemuster, müssen diesbezügliche Aussagen hier eingebracht werden. National- und Regionalkulturen sind dominante Einflußfaktoren auf die Wertekonstellationen von Individuen. Reflektiert man diese individuellen Werthaltungen auf die Regionalkultur in den neuen Ländern, so resultieren daraus besondere Anforderungen an das Management, die eine allzu unkritische Übernahme westdeutscher Konzepte überdenken lassen.[574]

Die folgenden Daten wurden mit Hilfe von vier Kriterien gemessen, die auf interkulturellen Untersuchungen von Hofstede basieren.[575]

---

[572]) Vgl. Münch, R. (1992), S.827, Kienbaum, J./Obermann, C. (1991). Diese waren vor allem gefragt, um die tägliche Diskrepanz zwischen Planvorgabe und wirtschaftlicher Realität zu überbrücken, siehe zur Chaosqualifikation Marz, L. (1992), S.10f. Wenn dabei von westdeutschen Managern gerade diese Flexibilität angemahnt wird (Gaulhofer, M./Staehle, W.H. (1991), S.286), dann liegt dies vielleicht auch in den unterschiedlichen Ausgangsperspektiven begründet. Selbst- und Fremdsicht können sich unterscheiden, wenn Ostdeutsche den Vergleich zum bekannten planwirtschaftlichen System ziehen, Westdeutsche als Vergleichsmaßstab jedoch ein marktwirtschaftliches System setzen, das vierzig Jahre Zeit zur Etablierung hatte.

[573]) Vgl. Lang, R. (1992), S.136, ähnlich aber auch Kienbaum, J./Obermann, C. (1991), die von einer ausgeprägten Empfindsamkeit sprechen. Unter femininen Werten soll die Beachtung sozialer, solidarischer und familiärer Werthaltungen verstanden werden. Detaillierter zum Wesen von femininen und maskulinen Kulturen siehe Hofstede, G. (1989), S.167f.

[574]) Vgl. Lang, R. (1994a)

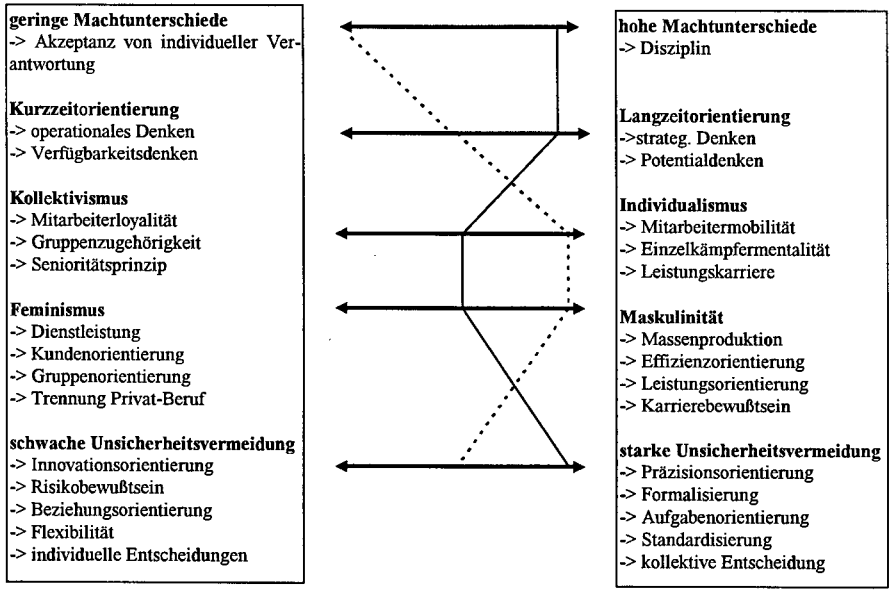
[575]) Zur ausführlicheren Darstellung der Untersuchungskriterien siehe Hofstede, G. (1989), Lang, R. (1994a). Die dargestellten Daten entstammen jedoch einer Untersuchung von Hentze/Lindert aus den Jahren 1989-1992, bei der insgesamt 1376 Führungskräfte in der BRD, der DDR und in osteuropäischen Ländern untersucht wurden.

Im einzelnen sind dies:

- Machtunterschiede
- Zeitorientierung
- Individualismus/Kollektivismus
- Feminismus/Maskulinität
- Unsicherheitsvermeidung

Die unter diesen Kriterien befindlichen Anmerkungen zielen auf Besonderheiten der Mitarbeiterführung, der Unternehmensführung und kultureller Präferenzen ab.

Abb.29: Unterschiede nationalkultureller Wertorientierungen in Ost und West



Quelle: In Anlehnung an Hofstede, G. (1991), S.240, Lang, R. (1994a)

Diese Ergebnisse entstammen einer interkulturellen Managementuntersuchung in verschiedenen osteuropäischen Ländern. Dabei zeigten die DDR und Tschechien recht ähnliche Kulturmuster. Deutliche Machtunterschiede, kollektive Muster und starke Unsicherheitsvermeidung sind dabei Ausprägungen, die in der Tendenz auf alle untersuchten osteuropäischen Manager zutrafen.[576]

[576]) Die Studie wurde in der BRD, DDR, Polen, Tschechien, Bulgarien, Rußland, Estland und Georgien durchgeführt.

Entsprechend der Systemtransformation gibt es auch zur Sozialtransformation mehrere Entwicklungsperspektiven. Zum Wandel ostdeutscher Wertemuster während der Transformationsphase gibt es zwei Theorien.

Zunächst ein von Marz als „Kühlschranktheorie" bezeichneter Erklärungsansatz, der den Verfall ostdeutscher Wertprofile nach der Konfrontation mit westdeutschen Verhaltensmustern postuliert.[577] Dieser Theorie liegt somit die Annahme nicht zeitgemäßer gesellschaftlicher Werte in Ostdeutschland zugrunde.

Die Gegenmeinung dazu vertritt die „Fusionstheorie", die ostdeutsche Werte als so stark einschätzt, daß sie unbeeinflußt durch den Transformationsprozeß bleiben. Wenn Marz allerdings unterstellt, daß ihre „soziale Zerfallszeit" länger sei, als die individuelle Lebenszeit, so geht er zugleich von der Unveränderlichkeit einmal internalisierter gesellschaftlicher Werte aus. Dies steht jedoch im Gegensatz zu den vielen Forschungsbemühungen zum Wertewandel[578], deren Grundannahme die Veränderlichkeit von Werten ist und die nur untersuchen, wie diese Veränderungen ablaufen und wie sie auf Gesellschaften wirken.

Beide Erklärungsmuster sind passiv und verschließen sich aktiven Handlungs- und Einflußmöglichkeiten, da aus der Perspektive der Kühlschranktheorie der Wertewandel selbstgesteuert ist und im Sinne der Fusionstheorie überhaupt nicht stattfindet. Sinnvoll wäre es jedoch, eine Deckungsgleichheit von „habituellen Erfüllungs- und Anforderungsprofilen"[579] durch aktive Einflußnahme zu erreichen.

Zur Stützung einer dieser Theorien bedarf es einer Langzeitstudie, um Veränderungen auf der Werteebene besser nachvollziehen zu können.

Lange/Schöber konnten in einer Studie, bei der über ein Jahr lang die Bevölkerung der Lutherstadt Wittenberg untersucht wurde, feststellen, daß sich in diesem Zeitraum die Werthaltung der Wittenberger langsam der, der durchschnittlichen Altbundesbürger annäherte.[580] Dieses Ergebnis würde demnach eher die Kühlschrank-Theorie stützen, nach der ostdeutsche Wertspezifika durch den Kontakt mit westlichen Wertvorstellungen „wegtauen".

Werthaltungen, sowie deren Objektivierungen „are the basic concepts and beliefs of an organization; as such they form the heart of the corporate culture".[581] Deshalb sollen nach der inhaltlichen Basis von Unternehmenskultur nunmehr unternehmenskulturelle Betrachtungen ostdeutscher Betriebe erfolgen.

---

[577]) Vgl. Marz, L. (1992), S.6

[578]) Vgl. Klages, H. (1987), Noelle-Neumann, E. (1979), Inglehart, R. (1977)

[579]) Marz, L. (1992), S.8

[580]) Vgl. Gensicke, T. (1995), S.116, Lange, E./Schöber, P. (1993), S.287, ebenso Macharzina, K./Wolf, J./Döbler, T. (1992), die keine signifikanten Unterschiede in bezug auf materialistische und postmaterialistische Werte zwischen West- und Ostdeutschen beobachten konnten.

[581]) Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982), S.14, ähnlich auch v.Rosenstiel, L. (1990), S.134

5.1.4.2 Kollektive Wertorientierungen in ostdeutschen Unternehmen

Obwohl einige Autoren[582] die Existenz spezifisch ostdeutscher Unternehmenskulturen abstreiten oder sie inhaltlich mit Kulturen westlicher Unternehmen gleichsetzen,[583] muß man von deren eigenständiger Existenz ausgehen.

Die im Rahmen der Werteforschung bei Individuen zwischen Ost- und Westdeutschen gewonnenen Erkenntnisse zeigen eine hinreichende Differenzierung der jeweiligen Wertemuster. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, daß Unternehmenskultur, deren maßgeblicher Bestandteil auch Wertstrukturen sind, diese Unterschiede nicht egalisiert, sondern in ähnlicher Form widerspiegelt. Es ist nicht ersichtlich, warum ostdeutsche Betriebe im Gegensatz zu jeder anderen Organisationsform, sei sie wirtschaftlicher oder sonstiger Natur, keine eigene Kultur aufweisen sollten. Das diese Kultur vor dem Hintergrund von völlig anderen Umfeld- und Unternehmensbedingungen auch einen anderen Charakter hat, dürfte dabei ebenso nachvollziehbar sein.[584]

Unternehmenskultur als solche war nicht Gegenstand der betriebssoziologischen Forschung in der DDR, obwohl stark verwandte Forschungsgegenstände wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Kollektivverhalten durchaus untersucht wurden.[585] Das in der Kulturwissenschaft der DDR entstandene „Arbeitskulturkonzept"[586] kann als Entsprechung zu westlichen Konzepten der Unternehmenskultur betrachtet werden.

Dieses Konzept unterscheidet zwischen zwei Komponenten von Kultur. Die objektive Komponente der Arbeitskultur umfaßt die natürlichen, ökonomischen, sozialen, politischen und geistigen Lebens- und Arbeitsbedingungen des Menschen. Das subjektive Kulturelement umfaßt die physischen, psychischen und geistigen Fähigkeiten des Menschen.[587] Die Persönlichkeitsbildung des Mitarbeiters (subjektives Kulturkonzept) sollte durch die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen (objektives Kulturkonzept) beeinflußt werden. Ziel des Konzeptes und anderer Untersuchungen war es, neben direkten arbeitssoziologischen Problematiken, ein „sozialistisches Klima" zu analysieren. Dieses sollte sich beispielsweise in einem gewachsenen Eigentümerbewußtsein der Arbeitnehmer manifestieren.[588] Der Bedeutung arbeitssoziologischer Forschung war

---

[582]) Vgl. Pietrzynski, G. (1991)

[583]) Vgl. Lurse, K. (1991), S.38, Scholz, C. (1990), S.14f.

[584]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992), S.21, Münch, R. (1992), S.821

[585]) Vgl. Ludz, P.C./Ludz, U. (1985), S.1232-1246, Klein, A./Speigner, W. (1965), S.90

[586]) Vgl. Mader, N./Staehle, W.H. (1991), S.133ff.; das Arbeitskulturkonzept war ein Konzept, das von politischer Seite gewollt und gefördert wurde, in der betrieblichen Praxis und in der Leitungswissenschaft wurde das Konzept allerdings kaum akzeptiert.

[587]) Vgl. Mader, N./Staehle, W.H. (1991), S.142

[588]) Vgl. Rytlewski, R. (1985), S.986; dies wird vor allem auch deutlich, wenn man sich beispielsweise das Unternehmensporträt der VEB Keramischen Werke Hermsdorf von 1983 ansieht. Hier fällt schon beim Titel „Unser Werk - Die Geschichte unseres Betriebes - Kraftquell sozialistischer Revolution" die Betonung der zumindest verbalen Integration der Beschäftigten auf. Identifikations- und Solidaritätsbekundungen fehlen auch im weiteren Text nicht.

man sich auch in der DDR bewußt. So sollte eine Optimierung des Betriebsklimas neben Arbeitszufriedenheit und gesamtwirtschaftlicher Produktivität, auch politische Einflußnahme gewährleisten.[589]

Betriebsklimaforschung war „ein politischer Faktor ersten Ranges; denn die Einstellungen wirken über den Betrieb hinaus und beeinflussen den Wirkungsmechanismus der sozialistischen Demokratie".[590]

Daß eine ganze Reihe von Kulturwissenschaftlern und Soziologen in der DDR diesen Optimierungsprozeß mit einer kritischen Forschung begleiten wollte, wird anhand mehrerer Arbeiten Mitte und Ende der sechziger Jahre deutlich.[591] Mit Einführung der Kombinatsstrukturen Mitte der siebziger Jahre hat die zunehmende Politisierung des gesamten Wissenschaftsbereiches weitere kritische Auseinandersetzungen im betriebssoziologischen Bereich erschwert.[592]

Die Organisationskultur eines DDR-Betriebes war stärker in gesellschaftlich-politische Rahmenbedingungen eingebunden, da Wirtschaft und Politik im System der Planwirtschaft stärker gekoppelt waren und es sich zumeist auch um Staatsbetriebe handelte.[593] Von daher war das wirtschaftliche Handeln stärker ideologiegebunden.[594] Der politische Einfluß auf Betriebe und damit auch auf deren Kulturen wird in der Übertragung von bestimmten gesellschaftlichen Aufgaben auf die Betriebe deutlich. Betriebe waren für die Umsetzung des verfassungsmäßig garantierten Rechts auf Arbeit verantwortlich und übernahmen teilweise auch kommunale Aufgaben wie den Unterhalt von Kindergärten oder Kultureinrichtungen.

Neben politischen Faktoren haben auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen die Entstehung von eher einheitlichen Unternehmenskulturen in der DDR gefördert. Dies sind

- die Dominanz gesellschaftlichen Eigentums an den Produktionsmitteln,[595]
- die durch den Plan begrenzte betriebliche Autonomie,
- zentrale Koordinations- und Kontrollmechanismen,[596]
- legale Maßnahmen zur Vereinheitlichung der Arbeitsbeziehungen.[597]

---

[589]) Vgl. Klein, A./Speigner, W. (1965), S.90f.

[590]) Armelin, P. (1965), S.110

[591]) Darunter fallen vor allem die Arbeiten von Armelin, P. (1965), Klein, A. (1965), Hanisch, R. (1965) und Stollberg, R. (1968). Frühere Arbeiten werden dazu nicht zu finden sein, denn erst auf dem VI.Parteitag der SED 1963 wurde die soziologische Forschung in der DDR offiziell etabliert.

[592]) Vgl. Schmeling, D. (1991), S.70, Mader, N./Staehle, W.H. (1991), S.142 verweisen allerdings darauf, daß es 1976 noch eine größere kulturelle Untersuchung gegeben hat.

[593]) Vgl. Ludz, P.C./Ludz, U. (1985), S.1245

[594]) Vgl. Pietrzynski, G. (1991), S.59, der betont, daß die Betriebsleiter nicht nur dem Betrieb oder der Belegschaft, sondern auch der Partei verpflichtet waren, da sie als Berufskader galten; ähnliche Aussagen für die Personalarbeit treffen Lang, R./Lippert, S. (1990), S.64, 67.

[595]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992), S.22f. verweisen auf die großen Verstaatlichungswellen 1952 und 1972 und die seit 1978 intensivierte Kombinatsbildung unterstützt durch die generelle Versorgungbevorzugung staatlicher Betriebe.

[596]) Vgl. Lang, R. (1992a), S.62f., Wass von Czege, A. (1994), S.233

Doch von den äußeren einheitlichen Rahmenbedingungen auf eine vergleichbare Basis aller Betriebskulturen in der DDR zu schließen, wäre sicher verfrüht.[598] Denn eine nicht unbeachtliche Vielfalt der betrieblichen Kulturen konnte entstehen, da die einst privatwirtschaftliche Geschichte vieler Betriebe, die Bräuche und Traditionen in den einzelnen Branchen, die Exportquote und der Entscheidungsraum der Betriebsleiter innerhalb der Planvorgaben maßgeblich zur Stärke und Differenziertheit einer Unternehmenskultur beigetragen haben.[599] Die Betriebe konnten im Rahmen der ihnen übertragenen kommunalen Aufgaben auch einen betriebskulturellen, oft sogar kommunalpolitischen Einfluß[600] ausüben. Die Mittel dazu bestanden für ostdeutsche Leiter in der Ausstattung mit Kultur- und Sozialfonds[601], die nur teilweise abhängig von der betrieblichen Planungsleistung zur Verfügung gestellt wurden, weiterhin der faktisch dominante Einfluß von Betriebsleitern bei Betriebskollektivverträgen.[602]

Von einem uniformen kulturellen Unternehmensgepräge zu sprechen, ist demzufolge unzutreffend. Im Ergebnis wird jedoch davon ausgegangen werden können, daß die Differenziertheit ostdeutscher Unternehmenskulturen geringer gewesen sein wird, als die von westdeutschen Unternehmen, da der gesellschaftliche Kontext uniformer und bestimmender war.[603]

Abgeleitet aus den Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Tätigkeit und typischen Organisationsstrukturen ostdeutscher Betriebe waren Merkmale betrieblicher Kulturen:

- Autoritäts- und Hierarchieorientierung,[604]
- hohe Betriebsidentifikation,[605]
- kreativitäts- und risikoarme Führungsleistungen,[606]
- Fremdbestimmtheit,[607]
- starke Gruppenbindung,[608]

---

[597]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992) sprechen dabei vor allem das Arbeitsgesetzbuch der DDR an.

[598]) Vgl. Edeling, T. (1991), S.83, Hilker, J. (1991), S.201

[599]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992), S.22, Lungwitz, R./Kreißig, V. (1992), S.178

[600]) Dies war vor allem in kleinen Kommunen mit relativ großen Kombinaten denkbar, da der Betriebsleiter auch über kommunale Investitionen aus diesen Fondsmitteln bis zur Höhe von 100.000 Mark der DDR entscheiden konnte.

[601]) Zu Bildung und Aufgaben von Fonds, speziell Kultur- und Sozialfonds siehe Zimmermann, H. (Hrsg.) (1985), S.421, 767, 775

[602]) Nach §28 AGB der DDR sind Betriebskollektivverträge Grundsatzvereinbarungen zwischen Betriebsdirektor und Betriebsgewerkschaftsleitung, die die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen zum Ziel haben, siehe auch Lang, R. (1992a), S.63, Hochbaum, H.-U. et al. (1982), S.151f.

[603]) Vgl. Münch, R. (1992), S. 822, Lang, R./Wald, P. (1992), S.24, Hilker, J. (1991), S.201, Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991), S.327,

[604]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992), S.26, Ziegler, H.-H. (1991), S.105, Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991), S.328

[605]) Diese hohe Betriebsidentifikation ist auch auf die oft lebenslange Beschäftigung der Mitarbeiter zurückzuführen.

[606]) Vgl. Ziegler, H.-H. (1991), S.105, Lang, R. (1992a), S.64. Gründe dafür könnten in der hohen Regelungsdichte und Formalisierung zu suchen sein.

[607]) Vgl. Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991), S.328

- Beziehungs- statt Aufgabenorientierung.[609]

Diese Merkmale dürften heute in Ansätzen noch existieren. Andererseits sind viele Unternehmen liquidiert, in ihren früheren Strukturen zerschlagen, reprivatisiert, saniert oder verkauft worden.

Starke, oft krisenhafte Veränderungen werden jedoch in den meisten dieser Fälle zu deutlichen Akkulturationen geführt haben. Gerade auch die häufige Substitution der ehemaligen Leitungsebene durch westdeutsche „Importe" beschleunigte kulturelle Entwicklungen. So ist das heutige Spektrum möglicher Kulturen als recht breit einzuschätzen.[610]

Im Hinblick auf Differenzen zwischen west- und ostdeutschen Unternehmenskulturen können keine allgemeinen Aussagen getroffen werden. Die situativen Unternehmensspezifika sind dazu zu heterogen.

5.1.5 Resümee

Die Betrachtung der historischen Rahmenbedingungen zeigte die lange Industrietradition in Sachsen, insbesondere auch im Maschinenbau. Der Maschinenbau ist ein Industriezweig, dessen Bedeutung abgenommen hat. Zur Gründungszeit vieler Unternehmen war dies die Schlüsselbranche der industriellen Revolution, in kurzer Zeit entstanden Maschinenbauunternehmen von mehreren zehntausend Mitarbeitern. Im Zuge des Wandels von einer industriellen zu einer tertiär orientierten Wirtschaftsstruktur nimmt die Bedeutung des Maschinenbaus ab. Internationale Wettbewerber (v.a. Japan, Korea) konkurrieren mit deutschen Anbietern immer stärker über den Preis. In dieser Branche waren insbesondere vier Problemfelder deutscher Maschinenbauer aufzuzeigen: so beispielsweise die mittelständische Unternehmensgröße mit ungenügender Finanzkraft, die einseitige Exportorientierung auf westliche Industrieländer, das hohe Produktionskostenniveau und technologische Schwächen in Randgebieten.

Im Rahmen der Vorstellung der sozio-kulturellen Umwelt sind insbesondere Wertespezifika in Ostdeutschland zu erwähnen. Als stärker internalisiert gelten Langzeitorientierung, Disziplin und Unsicherheitsvermeidung. Darüber hinaus sind konservative, feminine und kollektive Werte stärker ausgeprägt. Diese individuellen Werte lassen sich, im Gegensatz zu kollektiven Werten, verallgemeinern. Unternehmenskulturen in Ostdeutschland sind heterogener, als vielfach vermutet. Aus diesem Grunde finden sich nur wenige, zumeist historisch-systemisch begründbare Ausprägungen. Diese sind im einzelnen die stärkere Hierarchieorientierung, die hohe Betriebsidentifikation, die Kreativitäts- und Risikoschwäche und die starke Beziehungsbindung.

---

[608]) Vgl. Weiß, J.M./Wiest, A.J. (1991), S.329

[609]) Vgl. Becker, P. (1992), S.35. Lang, R. (1992a), S.66 betont die unmittelbare Abhängigkeit des Leiters von der Leistungsbereitschaft des Kollektivs und die damit reduzierte Machtdistanz.

[610]) Vgl. Lang, R. (1994a)

6 Fallstudien zur Beziehung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur

6.1 Untersuchungsvorgehen

6.1.1 Zielsetzung

Die Untersuchung versucht den theoretischen Hintergrund auf praktische Fallbeispiele zu übertragen. Durch die Bildung von Hypothesen und die Ableitung von Trendaussagen sollen die Strategie-Kultur Beziehungen hinterfragt und situativ betrachtet werden. Als Erkenntnisobjekt stehen dafür unternehmensbezogene Aussagen im Vordergrund. Soweit möglich, sollen jedoch auch betriebsübergreifende Strategie- und Kulturmuster identifiziert, typologisiert und Einflußfaktoren bestimmt werden. Die Ableitung von allgemeinen Interdependenzen und Beziehungskonstrukten zwischen Strategien und Kulturen dient als Beitrag zur Aufarbeitung der bisher vorrangig theoretisch betrachteten Emanation beider Größen.

6.1.2 Forschungsmethodische Konzeption

Die Beziehung von Strategie und Kultur kann mit verschiedenen Forschungsansätzen analysiert werden. Dazu stehen dem Untersuchenden zunächst zwei forschungsmethodische Grundparadigmata mit einer quantitativen und qualitativen Ausrichtung zur Verfügung.

Das quantitative Untersuchungsmuster entspricht einer aus den Naturwissenschaften abgeleiteten Methodik. Dieser auch als „Nomothetik“[611] bezeichnete Ansatz bedient sich quantitativer Messungen, die in geschlossener und standardisierter Form durchgeführt werden. Instrumente dieses Ansatzes sind Experimente, Tests, schriftliche Befragungen und standardisierte Interviews. Forschungsziel ist die Entwicklung von intersubjektiv nachprüfbaren Hypothesen, die der Aufdeckung allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten dienen. Quantitative Methoden basieren auf der Grundprämisse einer unmittelbaren Ursachen-Wirkungsbeziehung, die sich in „wenn - dann“ Beziehungen dokumentiert. Individuelle Wahrnehmungsraster und die unterschiedliche Berücksichtigung internalisierter Erfahrungen finden dadurch nur geringe Berücksichtigung. Im Ergebnis werden mit quantitativen Ansätzen oft normativ orientierte Erkenntnisbeiträge erbracht.

Die wissenschaftsmethodische Basis der qualitativen Forschungsrichtung liegt in der Phänomenologie und Hermeneutik. Damit zielt der Ansatz daraufhin ab, Subjekte in der Interaktion mit ihrer Lebenswelt zu verstehen und zu erklären. Wesentliches Merkmal eines qualitativen Ansatzes ist die Offenheit der Methode. Dadurch, daß

[611]) Vgl. Burell, G./Morgan, G. (1979), Kap.I, Kap.V

nicht bereits im Vorfeld der Untersuchung der Untersuchungsbereich methodisch eingegrenzt wird, können auch Bereiche (mit)untersucht werden, die sich in Vorüberlegungen als nicht relevant dargestellt haben. Im Gegensatz zu quantitativen Verfahren werden die „Meßpunkte" nicht ex ante limitiert. Gerade durch die Kommunikation zwischen Forscher und Forschungsobjekt können sich neue Perspektiven oder andere Untersuchungsschwerpunkte herausbilden. Dies geschieht nicht nur zum eigentlichen Untersuchungszeitpunkt, sondern erfolgt in einem Kommunikationsprozeß, bei dem ex post der Untersuchte mit den Untersuchungsergebnissen konfrontiert werden kann. Dieser Ansatz zeichnet sich somit durch seinen explorativen Charakter aus.[612] Gerade in Anbetracht einer noch ausstehenden Theorie zur Beziehung von Strategie und Kultur besitzt ein qualitatives Vorgehen zahlreiche Anknüpfungspunkte zur Theorieentwicklung. Diese Arbeit wird in diesem Zusammenhang Vorleistungen zum Aufbau einer Theorie erbringen.

Vor diesem Hintergrund eignen sich qualitative Betrachtungen, insbesondere in Verbindung mit interpretativen Herangehensweisen. Durch einen interpretativen Zugang zum Untersuchungsobjekt wird der Möglichkeit Rechnung getragen, daß Akteure nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar über selektierende und interpretierende Perzeptionsbilder reagieren.[613] Techniken der qualitativ orientierten Forschung sind qualitative Interviews, Beobachtungen, Gruppendiskussionen und Inhaltsanalysen.

In Anbetracht des Erkenntnisschwerpunktes der Arbeit wird der Untersuchung ein kombiniert qualitativ-interpretativer Ansatz zugrunde gelegt.

Die Beziehungen von Strategie und Unternehmenskultur sind nicht sichtbar, nicht meßbar und nicht abfragbar, weil diese zu einem Teil unbewußte und sublime Beziehungen darstellen. Da die Beziehung nicht direkt aus einem empirischen Feld abgeleitet werden kann, werden die jeweiligen Endpunkte der Beziehung, das sind strategische und kulturelle Muster, anhand sichtbarer und abfragbarer Fragmente festzustellen sein. Dem Beziehungszusammenhang zwischen beiden Konstrukten wird sich die Arbeit danach in einer interpretativen Form nähern.

Ausgehend von einem integrativen Kulturverständnis ist demzufolge mit ausschließlich quantitativen Methoden der Zugang zu nicht sichtbaren und nicht bewußten kulturellen Erscheinungsformen wie Werten und Grundannahmen stark begrenzt. Zudem bereitet eine „Messung" sozialer und kultureller Beziehungen, insbesondere die Wahl der Maßkriterien und deren Skalierung, Probleme.[614] Dieses Problem kann reduziert werden, wenn wie bei qualitativen Ansätzen das Meßniveau ein geringeres ist. Zur Untersuchung dieser Problematik wurde deshalb ein qualitativer Fallstudienansatz gewählt. Fallstudien gelten als für die Kulturforschung geeignete Forschungsansätze.[615] „Die

[612]) Vgl. Lamnek, S. (1995), S.29f.
[613]) Vgl. Witzel, A. (1982), S.12
[614]) Vgl. Drumm, H.J. (1991)
[615]) Vgl. Lamnek, S. (1995a), S.6

Einzelfallstudie versucht eine wissenschaftliche Rekonstruktion von Handlungsmustern auf der Grundlage von alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren."[616] Sie haben im Rahmen der Kulturforschung wesentliche Vorteile gegenüber quantitativen Ansätzen, da sie ein ganzheitlicheres Bild zeichnen können.

Abb.30: Vergleich zwischen qualitativer Fallstudie und quantitativem Forschungsdesign

qualitative Fallstudie	quantitatives Forschungsdesign
wenige Fälle	viele Fälle
viele Informationen	viele Informationen
tiefe Informationen	breite Informationen
mehrere Methoden	eine Methode
ganzheitliche Sicht	partikularistische Sicht

Quelle: Lamnek, S. (1995a), S.8

Erhebungsinstrumente sind dabei persönliche Interviews mit Organisationsmitgliedern aus allen Ebenen, eine Dokumentenanalyse und ein Firmenrundgang, bei dem eigene Beobachtungen notiert wurden.[617] Ein Mehrmethodenmix ist sinnvoll, um Methodenartefakte erkennen und eliminieren zu können.[618]

Das qualitative Interview ist in der qualitativen Sozialforschung das am häufigsten verwendete Untersuchungsinstrument. Auch in dieser Arbeit bilden Tiefeninterviews die Hauptbasis der späteren Auswertung. In diesen Interviews sollen Sachverhalte, Alltagswissen, Deutungsmuster, Handlungsabsichten, Sinnzusammenhänge und die Bezugssysteme der Befragten ermittelt werden. Die durchgeführten Interviews sind insofern themenzentriert, als den Gesprächspartnern der grundsätzliche Problembereich vorgestellt und damit das Interview thematisch eingegrenzt wurde.[619] Zur Strukturierung wurde ein Interviewleitfaden benutzt, das Interview kann daher als halbstandardisiert bezeichnet werden. Qualitative Interviews erfüllen Kriterien der qualifizierten Sozialforschung wie Offenheit und Kommunikation.

Die Intensivinterviews dauerten im Durchschnitt etwa eine Stunde, in der zunächst offene Fragen zu den Komplexen, Strategieprozeß, Strategieinhalte und Unternehmenskultur gestellt wurden. Im Nachgang dazu wurden durch standardisierte Interviewleitfäden diese Eindrücke vom Probanden selbst in deren Intensität klassifiziert. Gesprächspartner dieser Interviews waren ausschließlich Führungskräfte aus allen Ebenen und Funktionen. Die personelle Eingrenzung der Intensivinterviews auf Führungskräfte erfolgte aus der Annahme heraus, daß Führungskräfte auf die Strategieentwicklung einen tendenziell größeren Einfluß besitzen und vor allem die Art und Weise, wie Stra-

[616]) Vgl. Lamnek, S. (1995a), S.34
[617]) Zur Methodik empirischer Sozialforschung siehe Friedrichs, J. (1976), S.189ff.
[618]) Vgl. Lamnek, S. (1995a), S.8
[619]) Vgl. Witzel, A. (1982), S.89f.

tegien entwickelt werden, eher beurteilen können. Zur Betrachtung von Unternehmenskultur können Führungskräfte größere Beiträge beisteuern als die Belegschaftsmitglieder. Sie prägen in Anbetracht ihrer Machtposition durch ihr Verhalten und ihre Handlungen Kultur in stärkerem Maße als ihre Mitarbeiter. Die ebenfalls einbezogenen Kurzinterviews wurden mit Angestellten geführt. Sie dauerten durchschnittlich etwa eine halbe Stunde und bezogen sich ausschließlich auf die Unternehmenskultur. Auch diese Eindrücke wurden schließlich im zuvor bereits eingesetzten Kulturleitfaden in deren Intensität festgehalten. Für Fragestellungen zu Planungsstrukturen und Strategien waren diese Probanden nicht die richtigen Ansprechpartner.

Neben qualitativen Interviews fand eine Beobachtung des Unternehmens in Form eines begleiteten Rundgangs statt. Bei diesem Firmenrundgang wurden besonders Artefakte und Verhaltensweisen der Mitarbeiter notiert. Auch hier sind die Anknüpfungspunkte vielfältig. Gerade die Formalitäten beim Betreten des Betriebsgeländes, die Existenz und der Inhalt von Anschlagbrettern oder die allgemeine Gestaltung des Arbeitsbereiches haben sich dabei als interessante „Kulturquellen" herausgestellt. Die Beobachtung dient in dieser Untersuchung zur Ergänzung der Gespräche und zur Erweiterung der Außensicht.

Die Analyse schriftlicher Dokumente ist eine weitere angewandte Forschungsmethode und entstammt eigentlich dem Bereich der Kommunikationswissenschaften.[620] Als Untersuchungsgegenstand dienten freiwillig durch die Unternehmen zur Verfügung gestellte Unterlagen. Diese Dokumente zeichnen ein gewünschtes Unternehmensbild in der Öffentlichkeit und stellen somit eine normative Soll-Positionierung dar. Neben der Existenz, dem Umfang und den Schwerpunkten der einzelnen Dokumente, konzentriert sich die Auswertung auf Passagen zu Strategieinhalten oder kulturbezogenen Aussagen. Die Inhaltsanalyse stützt sich dabei allerdings nicht nur auf textuelle Stellungnahmen, sondern berücksichtigt auch die Form der Dokumente und latente Sinngehalte. Mit Hilfe der Inhaltsanalyse können bis dahin getroffene Feststellungen validiert oder eingeschränkt werden.

Andere mögliche Instrumente wie die teilnehmende Beobachtung wurden nicht angewendet. Beim Einsatz dieser, auch als ideographische Technik bezeichneten Vorgehensweise, integriert sich der Forscher in das Untersuchungsobjekt, in diesem Falle die Unternehmung. Die teilnehmende Beobachtung wird vorrangig in der Ethnologie angewendet. Sie hat zum Ziel, individuelles und kollektives Handeln und Verhalten im Kontext der natürlichen Umgebung zu beobachten. Hierbei wird versucht, durch die aktive Teilnahme an Leistungsprozessen Kultur selbst aus der Perspektive der Mitarbeiter zu erleben.[621] Diese Technik erfordert damit, daß sich der Forscher über einen längeren Zeitraum der Kultur des Unternehmens aussetzt. Kulturelle Phänomene werden im Sinne einer hermeneutischen Deutung durch den Forscher aus einer distanzier-

[620]) Vgl. Mayring, P. (1995), S.209f.
[621]) Vgl. Kievelitz, U./Reinecke, R.-D. (1991), S.308f.

ten Innensicht interpretiert.[622] Eine solche Form der Feldforschung schließt allerdings auch die Gefahr ein, daß der Forscher nach einem längeren Aufenthalt Schwierigkeiten in der Differenzierung von Innen- und Außensicht erhalten kann. Ein solches Vorgehen bietet sich bei einer Einzelfallbetrachtung an und wird aus diesem Grunde bei der Anzahl der untersuchten Fallstudien nicht verfolgt.

Die biographische Methode ist für diese Untersuchung in ihrer ausschließlichen Anwendung ebenso unpassend, da sie versucht, aufgrund der Lebensgeschichte des Untersuchungsobjektes Interpretationsansätze herauszuarbeiten. Die Untersuchung erfolgt auf der Ebene von Organisationen, deren kulturelle Vergangenheit mangels vorgeschalteter Untersuchungen unbekannt ist. In der Vergangenheit erfolgte die Strategiebestimmung in DDR-Betrieben eher fremdgelenkt. Aus diesen Gründen wird die Unternehmensgeschichte als Rahmenfaktor mitbetrachtet, die Interpretationen stellen darauf jedoch nicht mit Schwerpunkt ab. Gerade Umbruchsituationen zeichnen sich durch einen Schnitt mit der bisherigen Entwicklung aus. Demzufolge besitzt die aktuelle Situation für die betrachteten Unternehmen eine größere Handlungsrelevanz als die Vergangenheit.

Der Komplexität der Problematik soll mit einem Methodenmix aus Interviews, Beobachtungen und Dokumentenanalyse begegnet werden. Gerade der Einsatz mehrerer Methoden kann dazu beitragen, die Qualität der Daten abzusichern und die Möglichkeit von Fehlinterpretationen zu reduzieren.

Auf Basis der gewählten Methodik wurde folgendes Forschungsvorgehen gewählt:

- Konzeption eines Interviewleitfadens
- Konzeption eines Interpretationsrahmens
- Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen
- Durchführung einer Pilotstudie zum Test der Untersuchungsmethoden und -instrumente
- Durchführung von strukturierten Interviews in der Hauptuntersuchung
- Auswertung der Interviews
- Auswertung der Dokumente
- Auswertung der Beobachtung
- Interpretation der ausgewerteten Daten

Die drei Fragekomplexe Strategieprozesse, Strategieinhalte und Unternehmenskultur wurden im Interviewleitfaden aus Vereinfachungsgründen zusätzlich systematisiert. Diese Systematisierungen sind in den vorangegangen Kapiteln aus der Vielzahl möglicher Systematisierungen ausgewählt worden. Sie spannen ein Ausprägungsfeld der betrachteten Objekte auf, deren Polaritäten an dieser Stelle nur noch einmal kurz vorgestellt werden:

---

[622]) Vgl. Kasper, H. (1987), S.24, Ochsenbauer, C./Klofat, B. (1987), S.76

Strategieprozeßmuster werden in einem wie folgt abgegrenzten Ausprägungsfeld betrachtet:

- Planungsakteure: Fremd-/Eigenplanung
- Regulation: Formal-/Informalplanung
- Ganzheitlichkeit: Inkrementalismus/Rationalismus
- Konzentration: Dezentral-/Zentralplanung
- Planungsrichtung: top-down/bottom-up Planung
- Planungsgremien: Gruppen-/Individualplanung

Strategieinhaltsmuster werden in einem wie folgt abgegrenzten Ausprägungsfeld betrachtet:

- Evolution: Erhaltungs-/Expansionsstrategie
- Aktion: Kosten-/Qualitätsstrategie
- Wettbewerb: Imitations-/Innovationsstrategie
- Risiko: Sicherheits-/Risikostrategie
- Programm: Massen-/Nischenstrategie

Als grundlegende Systematik der Kulturinterviews dient ein modifizierter Ansatz nach Bleicher, bei dem **Unternehmenskultur** anhand von 7 Merkmalen beurteilt werden kann. Diese Merkmale sind:

- Offenheit,
- Änderungsfreundlichkeit,
- Mitarbeiterorientierung,
- Kulturdifferenzierung (Subkulturen),
- Risikoorientierung,
- Qualitätsorientierung,
- Teamorientierung.

Insgesamt wurden 77 Personen interviewt, wobei die Gespräche schriftlich dokumentiert wurden. Zitate aus den Interviews sind im weiteren Text in Anführungszeichen gesetzt und kursiv paraphrasiert. Rückmeldungen auf die Untersuchungsergebnisse wurden nicht von allen potentiellen Untersuchungsteilnehmern eingefordert. Durch abschließende Feedback Gespräche mit den jeweiligen Geschäftsführern wurde nach der Auswertung der persönliche Eindruck und die Akzeptanz der Ergebnisses ausgetauscht. Um die Ergebnisse auch im Hinblick auf ihre breite Akzeptanz zu testen, wurde in einem Fallstudienunternehmen eine Gruppe von Befragten mit den Untersuchungsergebnissen konfrontiert.

6.1.3 Methodische Probleme

Dieser Abschnitt versucht, die zu ermittelnden Ergebnisse insofern zu relativieren, als an dieser Stelle auf Rahmenfaktoren eingegangen werden soll, die bei einer Interpretation der Ergebnisse beachtet werden müssen.

Diese Rahmenfaktoren liegen zunächst im methodischen Bereich. Das Ergebnis der Interviews könnte durch die Erhebungssituation oder durch ein unterschiedliches Verständnis von Begriffen einzuschränken sein. Obwohl die Gesprächspartner des Autors zumeist durch andere gesellschaftliche Rahmenbedingungen sozialisiert wurden als er selbst und demzufolge die Interviewfragen mit einem anderen sozialen Kontext hinterlegen, so wurde dem, durch die Betreuung einer sächsischen Hochschule begegnet. Der Leitfaden lag mehreren Forschern zur Prüfung vor, die bereits vielfache eigene Erfahrung mit empirischen Arbeiten in Ostdeutschland haben. Auch die Arbeitsergebnisse wurden systematisch mit ostdeutschen Forschern diskutiert.

Trotz der problemadäquaten Methodik kann die Arbeit grundsätzliche methodische Probleme nicht immer ausräumen. So blieben bei den Befragungen die gewerblichen Arbeitnehmer ausgeschlossen. In Industriebetrieben stellen die gewerblichen Arbeitnehmer zwar die Mehrheit der Beschäftigten dar. Allerdings haben sie gegenwärtig nur einen sehr geringen Einfluß auf die Entwicklung und Formulierung der Unternehmensstrategie. Diese, so wird unterstellt, wird in der Regel maßgeblich von den geschäftsführenden und/oder leitenden Organen der Verwaltungsbereiche durchgeführt. Nicht zuletzt bedingt durch die räumlich-organisatorische Trennung von administrativen und gewerblichen Belegschaftsmitgliedern wurde eine in Teilen spezifische Subkultur im Produktionsbereich unterstellt. In Anbetracht der Anzahl der geführten Gespräche könnte durch eine zu breite Auswahl von Gesprächspartnern, die Verfolgung und Interpretation gemeinsam getragener Kulturmuster erschwert werden. Eine Einbeziehung der Arbeiter hätte somit einen wesentlich größeren Stichprobenumfang bedeuten müssen. Grundsätzliche Positionen der gesamten Belegschaft wurden in jeder Fallstudie, die Institutionen der betrieblichen Interessensvertretung aufweisen konnte, in einem Intensivinterview mit dem Betriebsratsvorsitzenden angesprochen.

Zur Unterstützung des qualitativen Ansatzes und zur Strukturierung und Vergleichbarkeit von Aussagen unterschiedlicher Befragter wurden den Akteuren nach der narrativen Interviewphase auch vorformulierte Aussagen zu Strategieinhalten, Strategieprozessen und Unternehmenskultur vorgelegt. Dazu wurde eine vorsichtige Grobquantifizierung gewählt, bei der die Befragten die Möglichkeit hatten, vorformulierte Aussagen in ihrem Zutreffen auf die Organisation zu bestätigen, zu streichen oder abzuändern. Damit stößt die Arbeit auf Skalierungsprobleme wie sie jeder Form von Quantifizierung zugrunde liegt. Wird die Skalierung zu grob gewählt, entsteht leicht der Eindruck einer unvollständigen Problembearbeitung. Sind die Skalen zu fein, so können sie der Formulierung von grundsätzlichen Tendenzaussagen entgegenstehen. Da die Arbeit von ihrer Anlage her eine qualitative ist, und diese Systematisierungen nur zur Unterstützung der Interpretation in Form einer vorsichtigen Tendenzaussage herange-

zogen werden, soll das Skalierungsproblem in Form einer nur groben Einordnung gelöst werden.

Die als Grundlage der kulturellen Betrachtung genutzten Kriterien nach Bleicher beschreiben nur Wertemuster und Normen. Symbole und Grundannahmen, die zu einer vollständigen Betrachtung der Unternehmenskultur dazugehören, können mit einem solchen Ansatz nicht ermittelt werden. Symbole, Artefakte und Rituale wurden durch die additive Dokumentenanalyse und eine ausführliche Betriebsbesichtigung soweit möglich erfaßt. Es ist schwierig einen Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie auf der Ebene von Werten und Artefakten zu postulieren. Das Herstellen einer Beziehung zur Ebene der Grundannahmen gestaltet sich sehr schwierig, da Grundannahmen die Problematik einer vorbewußten Physis zu eigen ist. Sie können daher durch keine Untersuchung erfaßt werden, da sie dadurch ihren eigentlichen Charakter verlieren. „Man kann also nicht Unternehmenskulturen zum Studienobjekt erklären und zugleich ihre Unversehrtheit als moralisches Prinzip postulieren."[623]

Bleicher's Kulturtypologie ist in marktwirtschaftlichen Zusammenhängen entwickelt worden. Sie könnte von daher für die Klassifikation ostdeutscher Unternehmen weniger geeignet sein.[624] Der gleichzeitige Einsatz der Typologie in zwei westdeutschen Betrieben erfordert eine Systematik, die beide Regionalkulturen integrieren kann. Diese Typologie wurde insofern angepaßt und durch ostdeutsche Forscher auf ihren Einsatz in ostdeutschen Unternehmen überprüft. Des weiteren zeigen erste Untersuchungen, daß im Rahmen der Sozialintegration bereits Annäherungen verschiedener west- und ostdeutscher Wertvorstellungen zu beobachten sind.[625]

Einzelinterviews waren zur offenen Befragung notwendig. Dabei können Einwände bestehen, daß die Aggregation von Individualmeinungen ein anderes Bild entstehen lassen könnte, als durch gemeinsame Sammelinterviews. Diesem Einwand wurde durch die nachträgliche Diskussion der Ergebnisse mit einer Gruppe aus Interviewten und weiteren Betriebsangehörigen begegnet. Diese Gruppendiskussion, für Management und Belegschaft jeweils getrennt, ergab keine abweichenden Ergebnisse, sondern konnte die ermittelten Daten nur bestätigen.

6.1.4 Hypothetische Vorannahmen

Mit der Aufstellung hypothetischer Vorannahmen soll die Untersuchungsperspektive im Hinblick auf einen zu erzielenden Erkenntnisfortschritt strukturiert werden. Diese Vorannahmen reflektieren dabei den Stand der bisherigen Forschung und werden bei der Definition des Interpretationsrasters zu berücksichtigen sein.

Vorannahmen werden auf drei Gebieten formuliert.

---

[623]) Schreyögg, G. (1991), S.203
[624]) Vgl. Lang, R./Wald, P. (1992), S.24
[625]) Vgl. Lange, E./Schöber, P. (1993), Marcharzina, K./Wolf, J./Döbler, T. (1992)

I. Einfluß von ausgewählten Rahmenbedingungen auf die Beziehung

II. Existenz der Beziehung / Beziehungsgeflechte zwischen Strategie und Kultur

III. Wesen und Intensität der Beziehung zwischen Strategie und Kultur

I. Einfluß von ausgewählten Rahmenbedingungen auf die Beziehung[626]

- Transformationsbedingt verfolgen ostdeutsche Unternehmen besondere Strategieinhalte.
- Es liegen transformationsbedingt besondere Strategieprozeßmuster in ostdeutschen Unternehmen zugrunde.
- Es liegen besondere Kulturmuster in ostdeutschen Unternehmen zugrunde, die durch den Transformationsprozeß beeinflußt sind.
- Für sich transformierende Unternehmen sind bestimmte Beziehungen zwischen Strategie und Kultur situationsbedingt von höherer Bedeutung, als andere.
- Die Stärke des Einflusses der Unternehmenskultur auf Strategieinhalte ist vom Grad der Fremdbestimmung (durch Externe, wie z.B. Großkunden, Muttergesellschaft, Konkurrenten, Branchenentwicklung) der Strategie abhängig. Je stärker Strategieinhalte fremdgesteuert werden, desto geringer ist der Einfluß der Unternehmenskultur.

II. Existenz der Beziehungen und Beziehungsgeflechte zwischen Strategie und Kultur

- Unternehmenskultur besitzt perzeptions- und kognitionsfilternde Beziehungen zum Strategieinhalt. Zur Perzeptionsbeeinflussung können selektierende, informationsorganisierende und interpretierende Filter unterschieden werden. Kognitive Einflüsse realisieren sich in innovierenden, selektierenden, handlungsleitenden, legitimierenden und handlungskommunizierenden Beziehungen.
- Strategieinhalte wirken kulturentwickelnd, -reproduzierend und -stabilisierend.
- Unternehmenskultur wirkt direkt auf den Aufbau und den Ablauf von Strategieprozessen. Dabei formt und stabilisiert Unternehmenskultur den Aufbau von Prozessen. Für den Ablauf werden integrierende, orientierende, koordinierende, identifizierende, motivierende und kontrollierende Wirkungen unterstellt.
- Unternehmenskultur wirkt indirekt, durch die Beeinflussung von Rahmenfaktoren, auf den Strategieprozeß.
- Strategieprozesse sind kulturreproduzierend.

---

[626]) Weitere Einflußfaktoren, wie die Unternehmensgröße (Pugh, D.S./Hickson, D.J. et al. (1969)), die Art der verwendeten Technologie (Woodward, J.(1965)) oder der Einfluß verschiedener Umwelten (Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1986)) auf die Organisations- und damit auch Planungsstruktur sind bereits Gegenstand älterer Untersuchungen.

III. Wesen und Intensität der Beziehung zwischen Strategie und Kultur

- Unternehmenskultur beeinflußt den Strategieprozeß stärker als Strategieinhalte.
- Kultureinflüsse wirken intensiver auf den Ablauf von Prozessen als auf den Aufbau von Prozessen.
- Die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieprozesse hängt mit der Rationalität des Ausgangsprozesses zusammen. Der Kultureinfluß ist bei stark rationalen Prozessen ein geringerer, sofern die Prozeßrationalität nicht Ausdruck rational prägender Kulturmuster ist.
- Die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieinhalte hängt mit der Rationalität des Ausgangsprozesses zusammen. Der Kultureinfluß bei stark rationalen Prozessen ist ein geringerer, sofern die Prozeßrationalität nicht Ausdruck rational prägender Kulturmuster ist.
- Die Stärke des Kultureinflusses auf Strategieinhalte hängt von der Kultursensibilität der Strategieinhalte ab. Sinnbehaftete, d.h. bereits kulturell vorbewertete Strategien sind für Kultureinflüsse empfänglicher als Strategien, die für die Organisation ein völliges Novum darstellen.
- Die Reproduktionsintensität kultureller Muster durch Strategieinhalte und Strategieprozesse ist unterschiedlich. Strategieinhalte reflektieren in stärkerem, direkterem und vielschichtigerem Ausmaß kulturelle Erscheinungsformen, insbesondere Wertorientierungen. Strukturelle Reproduktion von Kultur erfolgt in stärkerem Maße indirekt über Akteure und Machtkonstrukte.

6.1.5 Interpretationsrahmen - Interviewleitfaden

Der vorliegende Interpretationsrahmen dient dazu, die spätere Auswertung zu systematisieren und nachvollziehbar zu machen. Probleme von Interpretationsmustern sind die betrachtete Komplexität des Untersuchungsgegenstandes, die Summe von Einflußfaktoren und Handlungskonsequenzen. Andererseits fordert das Explikationsprinzip der qualitativen Sozialforschung durch die Offenlegung der einzelnen Forschungsschritte und Interpretationsregeln, den Erkenntnisfortschritt nachvollziehbar zu machen.[627]

Zur Auswertung der Fallstudien liegt der Arbeit folgendes Interpretationsmuster zugrunde.

- Interpretation des Einflusses ausgewählter Rahmenbedingungen, die Handlungsspielräume eingrenzen.
- Interpretation von Aussagen oder Handlungen von Akteuren, dabei soll die Eigensicht der Akteure der (soweit vorhandenen) Sicht Dritter gegenübergestellt werden.

[627]) Vgl. Lamnek, S. (1995), S.26

- Interpretation von Artefakten und sichtbaren Kulturphänomenen, die im Rahmen der Beobachtung und der Dokumentenanalyse gewonnen werden konnten.

Als ausgewählte Rahmenbedingungen werden berücksichtigt:

- Unternehmensgeschichte
- Erfahrungen mit Externen (Treuhänd, Unternehmensberater, Investoren) während der Transformationszeit
- heutige Eigentümerstruktur
- heutige Geschäftslage
- Exportstruktur, Außenbeziehungen des Unternehmens
- Berufliche Stationen des Befragten
- Betriebszugehörigkeit

Im Rahmen der Interpretation von Aussagen und Handlungen sollen als Interpretationsbasis dienen:

- Einschätzung der kulturellen Position des Unternehmens
- Einschätzung der verfolgten Strategien des Unternehmens
- Ausprägungen des Strategieprozesses

Den Gesprächen lag ein Interviewleitfaden zugrunde, der in Anhang 2-4 zu finden ist.

Zur Interpretation von Artefakten und sonstigen sichtbaren Kulturphänomenen wurden betrachtet:

- Büroausstattung
- Lage, Position der Geschäftsführungsbüros
- Parkplatzmarkierungen
- Kleidungsregeln
- Umfang und Inhalt der betrieblichen Aushänge
- Verhaltensnormen, wie das Empfangsverhalten, die Interviewbereitschaft, die Interviewbetreuung oder das Verhalten von Mitarbeitern während des Rundganges durch ihre Abteilung

Die Dokumentenanalyse erfolgt gemäß folgenden Kriterien:

- Aussagen zu Strategieinhalten
- Aussagen zu Kulturinhalten, Werten, Grundüberzeugungen
- Form der Verarbeitung der Vergangenheit
- äußere Form und Umfang der untersuchten Dokumente

Ziel des Interpretationsrahmen ist es, Hypothesen zu bestimmen, die aufgrund eines einheitlichen Interpretationsrasters Aussagen zum Beziehungszusammenhang von Strategie und Kultur treffen können. Der untersuchte Beziehungszusammenhang wird dabei unter den Aspekten:

- Einfluß von ausgewählten Rahmenbedingungen
- Existenz der Beziehungen und Beziehungsgeflechte zwischen Strategie und Kultur
- Wesen und Intensität der Beziehung zwischen Strategie und Kultur

betrachtet.

6.1.6 Untersuchungsobjekte

Die Auswahl der ostdeutschen Fallstudien erfolgte anhand verschiedener Kriterien:

- Betriebe mit Schwerpunkt Maschinenbau/Metallbearbeitung
- geographische Lage im Kammerbezirk IHK Südwestsachsen Chemnitz-Plauen-Zwickau
- Belegschaftsgröße mindestens 100 Mitarbeiter[628]

Zusätzlich wurden ein Unternehmen der gleichen Branche und Größe aus Rheinland-Pfalz und ein branchenfremdes Unternehmen aus Hessen zu Vergleichszwecken in die Untersuchung einbezogen.

Tab.18: Kenndaten der Fallstudien

	I	II	III	IV	V	VI	VII
Branche	Werkzeug-maschinen	Werkzeug-maschinen	Umform-technik	Elektro-motorenbau	Textil-maschinen	Sonder-maschinen	Nahrungs-mittel
Umsatz DM	100 Mio.	45 Mio.	38 Mio.	44 Mio.	16 Mio.	35 Mio.	380 Mio.
Belegschaft	600	230	240	500	120	165	1.890
Eigentum	ostdeutsch	westdt.	westdt.	THA	ostdeutsch	westdt.	westdt.
Erfolg[3]	+++	++	+/-	---	+/-	++	+/-
Export	20-30%	35%	5%	60%[1]	99%/20% je Sparte	25%	5%
Produktivität[2] **(Umsatz/MA)**	167 TDM	196 TDM	158 TDM	88 TDM	133 TDM	212 TDM	201 TDM
Region	Sachsen	Sachsen	Sachsen	Sachsen	Sachsen	Rheinland-Pfalz	Hessen

1. Der direkte Export wird mit 60% beziffert. Dazu kommen aber noch etwa 20% indirekte Exporte, die über inländische Zwischenhändler abgewickelt werden.
2. Laut Telefonat mit Herrn Reis vom VDMA-Landesbüro Dresden am 30.September 1994 liegt die durchschnittliche Produktivitätskennzahl bei den sächsischen VDMA-Mitgliedern zwischen 80.000-120.000 DM/Beschäftigter.
3. Beurteilt nach Aussagen der jeweiligen Geschäftsführer. Legende: +++ sehr erfolgreich, +/- entspricht dem Branchendurchschnitt, --- sehr verlustreich

Quelle: eigene Zusammenstellung

[628]) Eine solche Betriebsgröße weisen nur 27% aller Maschinenbaubetriebe auf, da die Branche traditionell aus Klein- und Mittelstandsbetrieben besteht.

Dabei wurde bei der Auswahl der Grundgesamtheit darauf geachtet, daß sich möglichst viele externe und interne Faktoren dieser Unternehmen gleichen. Denn neben der Unternehmenskultur können u.a. auch Rechtsform, Unternehmensgröße, Unternehmenswachstum, Ressourcenverfügbarkeit, Branche, Region, Aufbauorganisation und der Führungsstil Einfluß nehmen.

„Thus greater similarities in the content and process of task completion across firms in the same industry will be associated with less variation in their organizational cultures."[629] Mit der Konzentration auf die Metallbranche und im besonderen den Maschinenbau wurde bewußt ein Industriezweig gewählt, der in dieser Region eine große Tradition hat und auch national zu einem regionalen „Cluster" zu zählen ist.

Die Fallstudien I und V sind selbständige ostdeutsche Betriebe. Die Unternehmen II und III sind in Sachsen gegründet worden, seit der Wende jedoch zählen sie jeweils zu einer westdeutschen Unternehmensgruppe. Betrieb IV ist ein noch nicht privatisierter Treuhandbetrieb in Form einer Managment-KG.

Bei der Selektion des westdeutschen Referenzbetriebes (Fallstudie VI) wurde versucht, eine höchstmögliche Kongruenz der Unternehmensparameter mit den Kenndaten der Kernfallstudien zu erreichen.

Fallstudie VII stellt ein branchenfremdes westdeutsches Unternehmen dar, bei dessen Auswahl auf Unterschiedlichkeit in möglichst vielen Parametern geachtet wurde.

Tab.19: Anzahl und Kenndaten der Interviewten

Fallstudien	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**	**VI**	**VII**	**Total**
Gesamt:	11	11	10	10	11	13	11	77
Intensivinterviews	5	6	5	4	6	8	6	40
Kurzinterviews	6	5	5	6	5	5	5	37
GF (1. Ebene)	1	1	1	1	1	1	1	7
Management (2. Ebene)	3	3	2	1	2	5	2	18
Assist. (3. Ebene)	1	2	2	2	3	2	3	15
Belegschaft	6	5	5	6	5	5	5	37
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (nur Intensivinterviews)	33 J	20 J	29 J	23 J	26 J	18 J	18 J	
West/Ost	0/11	1/10	1/9	0/10	0/11	13/0	11/0	26/51

Quelle: eigene Zusammenstellung

[629]) Chatman, J.A./Jehn, K.A. (1994), S.526

6.2 Dokumentation der Fallstudien

6.2.1 Fallstudie I: „Die gespaltene Kultur: zwei Seelen..."

Rahmenbedingungen

Grundlage der unternehmenshistorischen Aufarbeitung ist eine umfangreiche Firmenbroschüre, die die Geschichte des lokalen Maschinenbaus, die Firmengeschichte und die aktuelle Unternehmenspräsentation dokumentiert.

Nach der Gründung 1881 trat das Unternehmen in eine starke Wachstumsphase ein, so daß der Betrieb 1922 der größte Strickmaschinenproduzent des Kontinentes war und den größten Umsatz im Druckmaschinenbau erreichte. Der Bau von Lastkraftwagen und später auch ersten Sonderwerkzeugmaschinen ergänzten die Unternehmensaktivitäten. Das Unternehmen firmierte als Aktiengesellschaft.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde das Werk demontiert und gesprengt. Danach bestand das Unternehmen in zwei unabhängigen Betrieben an einem neuem Standort in der Stadt fort. Ein Unternehmen konzentrierte sich auf den Bau von Rotationsdruckmaschinen, das untersuchte Unternehmen auf den allgemeinen Maschinenbau. Der Bau von Textilmaschinen und der Fahrzeugbau wurden nicht weiter fortgesetzt. 1953 wurde das Unternehmen in das Kombinat „Fritz Heckert" mit Stammbetrieb in Chemnitz eingegliedert und war in dieser Zeit *„100% abhängig vom Auto"(Interview 1.1)*. Damals arbeiteten nach Aussagen des Betriebsrates 2000 Belegschaftsmitglieder im Werk und es wurden bis zu 90 % der Produktion exportiert, vorrangig in RGW-Staaten.

1990 wurde der Betrieb als einer der ersten aus dem Kombinatsverband gelöst. Die alte Leitungsebene wurde dabei komplett ausgewechselt und die heutigen Geschäftsführer durch die Belegschaft gewählt. Die Suche nach einem Investor geschah, so der Geschäftsführer, durch ernsthafte Bemühungen der Geschäftsleitung und der Belegschaft und nicht durch die Treuhandanstalt.

Seit Anfang 1992 ist das Unternehmen in Mehrheitsbesitz eines Deutsch-Kanadischen Bankiers, der *„aus patriotischen Gründen"(Interview 1.7)* im Osten Deutschlands investieren wollte. Im Rahmen der Investitionen wurde noch ein kleinerer örtlicher Betrieb hinzugekauft. Der Geschäftsführer wies darauf hin, daß die Treuhandanstalt als Verkäufer *„große Probleme machte und sehr arrogant auftrat"*.

Bis zum Einstieg des Investors mußten Mitarbeiter teilweise über Werkverträge an Konkurrenzunternehmen „verliehen" werden, um die Liquiditätslage zu stabilisieren. *„Von der Treuhand gab es kein Geld"(Interview 1.1)*.

Das Unternehmen zählt heute 600 AN, wobei alle Führungskräfte Ostdeutsche sind. Einer der beiden Geschäftsführer ist derjenige mit der längsten Betriebszugehörigkeit im Unternehmen.

Mit diesem Betrieb wird ein Umsatzvolumen von 100 Mio. DM realisiert. Damit gehört das Unternehmen angabegemäß zu den 7 größten Unternehmen der Branche in

Deutschland. Im Osten Deutschlands ist es das größte Branchenunternehmen. Etwa 35% des Umsatzes werden durch Exportgeschäfte realisiert.

Das Unternehmen hat insgesamt 261 Kunden, von denen 8 als Großkunden bezeichnet werden. Diese stammen aus der Automobilbranche.

Obwohl der Betrieb erst seit wenigen Jahren diese Kundensegmente bedient, hat er in diesem Jahr den VW-Preis als einer der besten Zulieferer seiner Branche erhalten. Auch bei anderen Fahrzeugherstellern gehört das Unternehmen zur obersten und damit bevorzugten Zuliefererkategorie. Dies sind Sachverhalte, die die in den Dokumenten postulierte Spitzentechnologie belegen können.

Die Erfolgssituation wird durch einen der Geschäftsführer als *„sehr erfolgreich"* charakterisiert. Das Unternehmen verfügt über modernste Kommunikations- und Dokumentationssysteme (CAD), die als ein wesentlicher Zeitvorteil in den Wettbewerb eingebracht werden.

Aussagen zu Strategieinhalten

Das Unternehmen verfolgt befragungsgemäß eine **Expansionsstrategie** mit der Zielsetzung Gewinnung neuer Kundengruppen, Vordringen auf neue geographische Märkte und Produktion neuer Erzeugnisse. Der untersuchte Betrieb sieht sich als sehr **innovativ** und möchte mit Maschinen zur Werkstückfamilienfertigung, Bussteuerung und modernsten Zeitkonzepten und Kommunikationssystemen an die innovative Tradition des Unternehmens anknüpfen. Entsprechend der Branche wird ein **breites Sortiment auftragsorientiert** hergestellt. Die Erzeugnisse besitzen teilweise standardisierte Komponenten, werden aber ganz speziell auf den entsprechenden Kundenbedarf hin abgestellt.

Bei der Unterscheidung zwischen Risiko- und Sicherheitsstrategien wurde differenziert. Das Unternehmen geht ein hohes technologisches Risiko ein, das mit der innovativen Position konform geht. Dies gehe soweit, daß selbst einige Kunden dieses technologische Risiko scheuten und die Zusage für Pilotprojekte wieder zurückgezogen hätten. Im kommerziellen Bereich werden eher Sicherheitsstrategien verfolgt, da das Unternehmen über noch keine derartigen Reserven verfügt, um eventuelle Ausfälle zu übernehmen. Der laut Geschäftsführer beabsichtigte Trend zu mehr Klein- und weniger Großkunden dokumentiert die bevorzugte **wirtschaftliche Sicherheitsposition**.

Befragt nach einer strategischen Positionierung zwischen den Alternativen kosteninduzierte versus qualitätsinduzierte Strategien tendieren die Meinungen zu eher **kostenbetonenden Schwerpunkten**. In Anbetracht der hohen Qualitätsnormen, die die Produkte des Hauses bereits erfüllen, sind auf dieser Basis vermutlich Kostengrößen das Ziel weiterer strategischer Überlegungen. Aufgrund von Qualitätsproblemen mit Zulieferern wurde der Anteil der Eigenfertigung erhöht und eine strenge Zuliefererordnung geschaffen. Als Unternehmensziele gelten, entsprechend den Aussagen des Geschäftsführers, kurzfristig Kundenzufriedenheit und langfristig Unternehmenserfolg.

Da die Aussagen zu den vorzufindenden Strategien von allen Befragten relativ eindeutig und einheitlich sind, kann vermutet werden, daß es sich hierbei um bewußte Strategien handelt und diese offiziell kommuniziert wurden.

Aussagen zum Strategieprozeß

Strategische Planung wird in diesem Unternehmen in zwei Gremien realisiert, die dabei unterschiedliche Aufgaben haben.

Zunächst ist dies eine kleine Gruppe aus dem Gesellschafter und den beiden Geschäftsführern. Hier werden die eigentlichen Strategieanregungen und Initiativen gestartet. Zwischen den beiden Geschäftsführern gibt es keine genaue Aufgabentrennung. Der Schwerpunkt der strategischen Planungstätigkeit liegt dabei bei dem Geschäftsführer, der sich bei seiner Arbeit mehr auf die internen Belange konzentriert. Dieser versteht seine Tätigkeit als *„Aufgreifen, Bündeln und Konzentrieren von Ideen"*, die dabei aus den unterschiedlichsten Bereichen kommen können. Die bedeutendsten Anstöße erhalte er dabei von Kunden und deren Märkten. *„Kundenbesuche und -anregungen sind für mich die Haupteinflußfaktoren für neue Strategien"*. Die Planung erfolge dabei *„eher zu selten, es gibt zu viel zu tun"*. Angabegemäß läßt der Gesellschafter den beiden Geschäftsführern große Spielräume und überwacht als ehemaliger Bankier vorrangig die Finanzpositionen des Unternehmens.

Das zweite Gremium umfaßt einen größeren Kreis, zu dem neben den Geschäftsführern alle weiteren Abteilungsleiter gehören.

Auch in diesem Gremium scheint es eine Gruppe zu geben, die stärker mit strategischen Fragestellungen befaßt ist. Über deren genaue Zusammensetzung bestehen jedoch uneinheitliche Vorstellungen. Einige der Befragten rechnen sich dazu, während Kollegen sie in diesen engeren Kreis nicht integrieren. Ein Mitglied des Betriebsrates nimmt an der strategischen Planung nicht teil.

Dieses Leitertreffen findet wöchentlich statt. Dabei werden abwechselnd Tagesprobleme und langfristigere strategische Fragestellungen thematisiert. Im Ablauf des Strategieprozesses gibt es eine eher nicht-feste Ordnung, der *„Ablauf ist eher situativ"(Interview 1.1)*.

Wenn die Mehrzahl der Interviewten ein ausgewogenes Verhältnis von Gruppen- und Individualplanung bestätigen, so ist dies unter Berücksichtigung der verschiedenen Aufgaben beider Planungsträger zu sehen.

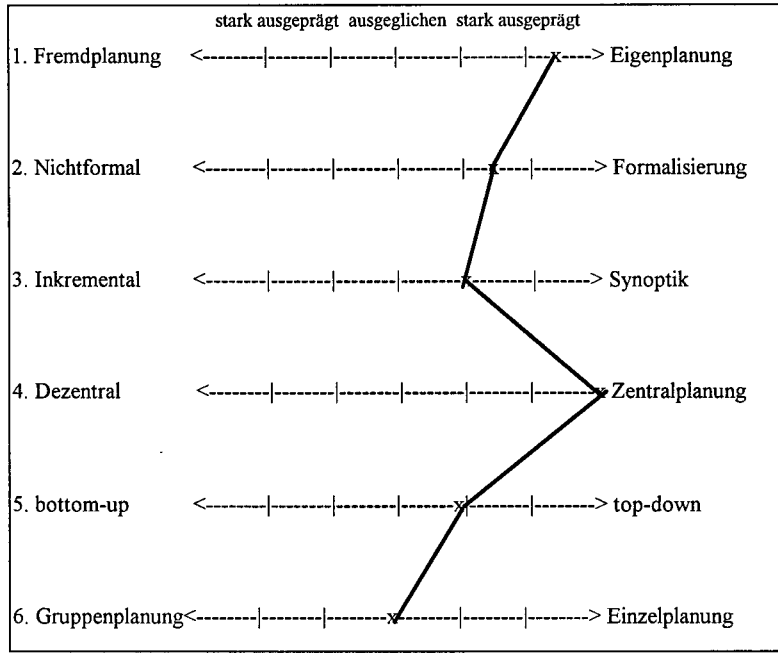
Einzelne und/oder eine sehr isolierte Gruppe entwickelten Strategien und moderieren den Strategieprozeß. Größerer Gruppeneinfluß im Planungsbereich wird dann vor allem erst durch die Diskussion der Vorstellungen der Geschäftsleitung und die Disaggregation auf der Funktionalebene wirksam. Nach Aussage der Personalleiterin tragen Gruppen im Unternehmen grundsätzlich keine Verantwortung.

Der strategische Bereich der Unternehmensplanung wird dabei fast ausschließlich ohne Externe abgedeckt. Dahinter stehe eine natürliche Skepsis von Führungskräften ge-

genüber herkömmlichen Unternehmensberatern, die Universalkonzepte unterschiedlichen Betrieben empfehlen. Lediglich im operativeren Bereich, dort vor allem im Vertrieb, erfolgt eine Unterstützung durch Externe.

Die Summe formaler Planungshilfen erscheint für Außenstehende groß. So existieren Sitzungsprotokolle, Geschäftsordnung und im operativeren Bereich zahlreiche Zulieferer-, Montage- und Controlling-Ordnungen. Der Geschäftsführer sieht diese jedoch *„nicht als Dogma, sondern als Richtschnur"*. Die Gesprächspartner empfinden den Formalisierungsgrad allerdings als normal und durchschnittlich. In der Vergangenheit habe es einmal eine Phase mit überwiegend mündlichen Absprachen gegeben, *„das hängt aber stark von Personen ab"(Interview 1.2).*

Abb.31: Strategieprozeßprofil Fallstudie I



Planungsmuster erscheinen im Zusammenhang mit dem Formalisierungsgrad als eher strukturiert, obgleich Einzelauffassungen dazu stärker voneinander abweichen. Der Planungsort wird als sehr einheitlich und sehr stark zentralisiert empfunden. Die Zentralisierung bezieht sich dabei auf die erweiterte Leitungsgruppe.

Andererseits erklären die Gesprächspartner, daß Anregungen und Strategievorschläge sowohl aus der oberen als auch aus der unteren Ebene stammen. Aus dem standardisierten Teil der Interviews konnte obige Argumentationsstütze abgeleitet werden:

Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Der Geschäftsführer beschreibt seine kulturelle Vorstellung vom Unternehmen wie folgt:

- *„ich habe Mitarbeiter und keine Untergebenen"*,
- *„soviel Freiraum wie möglich"*,
- *„kein Arbeiten nach Vorschrift"*,
- *„aus Fehlern lernt man, man darf auch Fehler machen"*,
- *„keine ständige Kontrolle, ein kalkuliertes Risiko kann eingegangen werden"*.

Insgesamt fallen die sehr unterschiedlichen Einzelmeinungen auf. Das Unternehmen scheint nicht von einer einheitlichen Kultur durchdrungen zu sein, sondern es gibt sehr wohl verschiedene Subkulturen, die die Einstellungen des Personals stärker prägen als der Einfluß einer übergeordneten Unternehmenskultur.

Das Kriterium mit dem größten Übereinstimmungsgehalt ist die Geschlossenheit der Kultur. Hier sind fast ausschließlich nur Standpunkte für eine geschlossene Kultur zu finden, allerdings nicht in sehr starker Ausprägung.

Die Wertung des zweiten Kriteriums Änderungsfreundlichkeit versus Änderungsfeindlichkeit zeigt nur einen sehr geringen Ausschlag zur Änderungsfreundlichkeit. Grund dafür sind diesmal zwar extremere, aber oft gegenläufige Meinungen. Diese gehen durch alle Hierarchieebenen.

Das gleiche gilt für die Kriterien Managementorientierung versus Mitarbeiterorientierung. Hier gleichen sich die Einzelmeinungen zwar insgesamt aus, der Grund dafür ist allerdings in gleichstark polarisierten Auffassungen zu finden.

In bezug auf die Uniformität der Kultur überrascht ein interessantes Phänomen. Während Führungspersonen eine einheitliche Kultur ausmachen, erleben nachgeordnete Mitarbeiter stärkere Subkulturen. Die einheitliche Kultur der Führungskräfte ist augenscheinlich eine einheitliche Managementkultur, die in dieser Form von unteren Hierarchieebenen nicht geteilt wird.

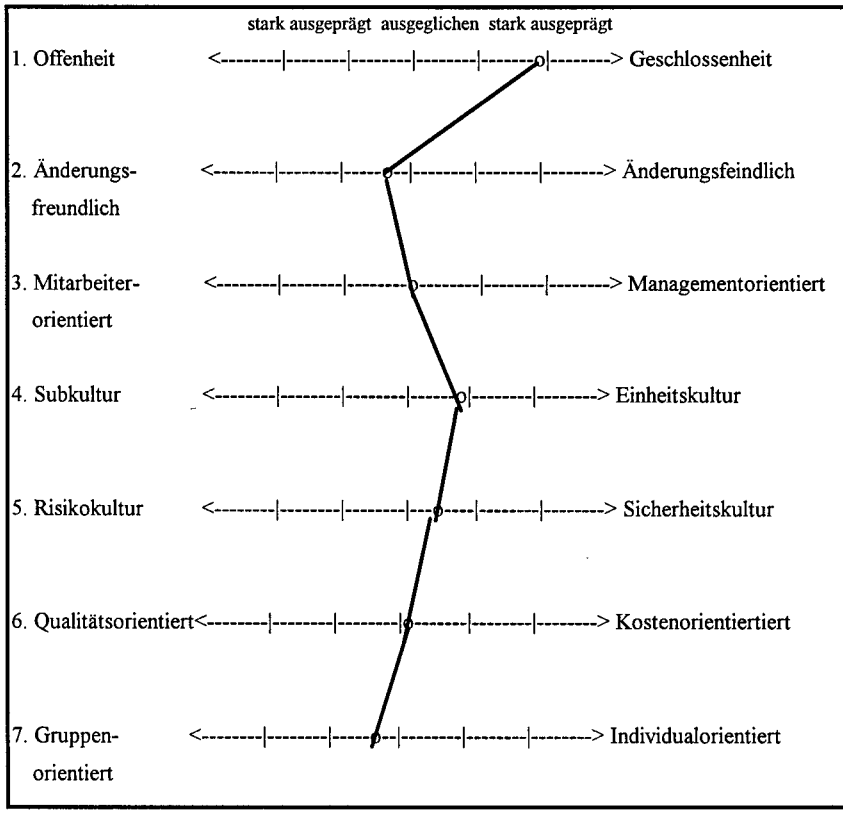
Die Ausführungen des Geschäftsführers zu seiner Vorstellung von kultureller Positionierung deuten eher in Richtung Risikokultur. Indem *„soviel Freiraum, wie möglich"* gegeben wird, soll man *„aus Fehlern lernen"* können, ohne ständige Kontrolle. Diese Zielgröße wurde aber anscheinend bisher ungenügend kommuniziert. Sie ist entweder nicht bekannt, oder wird nicht wirklich gelebt. Diesen Schluß vermitteln zumindest die

Gespräche, bei denen zwei entgegengesetzte Auffassungen gleichgewichtig genannt werden.

Daß in der nächsten Kategorie von Kosten- oder Qualitätskultur keine eindeutigere Tendenz zu erkennen ist, muß nicht weiter verwundern. Beide Größen sind eng miteinander verknüpft und eine extreme Ausprägung eines einzigen Parameters wäre überraschend. Eine leichte Tendenz der Befragten zu einer Kostenkultur ist feststellbar.

Bei der Entscheidung zwischen einer Individual- und Gruppenorientierung der Kultur tendieren untere Mitarbeiterebenen eher zur stärkeren Betonung von Gruppen, die Leitungsebenen stärker zur Individualorientierung. Dies mag auch mit dem Auftreten von Subkulturen in den unteren Ebenen in Zusammenhang stehen.

Abb.32: Kulturprofil Fallstudie I



6.2.2 Interpretation Fallstudie I

Bei einer Gesamtinterpretation des betrachteten Unternehmens fällt eine deutliche Zweiteilung der kulturellen Auffassungen auf. Deutliche Unterschiede bestehen dabei im kulturellen Bild von Management und Belegschaft. Dies wird unter anderem darin deutlich, daß sich keine eindeutige Kulturausprägung über alle sieben Dimensionen feststellen läßt. Stärkere Subkulturen scheinen eine einheitliche Wahrnehmung des Unternehmens durch die Gesprächspartner zu verhindern.

Das Management ist stark kunden- und marktfixiert und auf die Außenwirkung des Unternehmens bedacht. Dies wurde beispielsweise beim Firmenrundgang deutlich. Überall dort, wo sich potentielle Kunden bewegen, macht das Unternehmen einen frisch renovierten und modernen Eindruck.

Im untersuchten Unternehmen wird man in einem gesonderten Gebäude empfangen. In der großzügigen Halle sind auf einigen Regalen Erzeugnisse, die mit den vom Unternehmen hergestellten Maschinen gefertigt werden können, zu sehen. Neben dem Empfangsgebäude existieren noch ein Büroturm, ein größeres Verwaltungsgebäude und mehrere Werkhallen auf dem gleichen Gelände. Die Werkhallen sind in gutem Zustand und mit modernsten Maschinen ausgestattet. Die Gebäude sind von außen frisch renoviert, die Grünanlagen durch eigene Gärtner gepflegt. Auffallend ist jedoch der unterschiedliche Zustand der Verwaltungsgebäude. Der Gebäudeteil in dem die Geschäftsführung untergebracht ist, ist modern gestaltet und renoviert. Das übrige Verwaltungspersonal nutzt einen älteren Gebäudeteil, der sich fast komplett im Zustand der Vorwendezeit befindet. Die Büromöbel, Bilder und sonstige Dekoration in den einzelnen Büros stammen aus Vorwendezeiten und scheinen seit Dekaden nicht verändert worden zu sein.

Die Geschäftsleitung ist in einem Büroturm untergebracht. Aufgrund des kleinen Grundrisses des Gebäudes, arbeitet jeder Geschäftsführer auf einer einzelnen Etage. Daß das oberste Stockwerk nicht Sitz eines Geschäftsführers ist, sondern als Besucheretage und Konferenzraum gestaltet ist, könnte auch als materialisiertes Indiz der Kundenorientierung aufgefaßt werden. Erst darunter befindet sich das Büro des Hauptgesellschafters, dann die beiden Etagen der Geschäftsführer.

Diese Außenfixierung, die stärker vom Management als von der Belegschaft getragen zu sein scheint, dokumentiert sich auch in der Art der Strategiefindung. Als Innovationsquelle und Anregung nennt der Geschäftsführer nur Kundenkontakte, beziehungsweise pauschal den Markt. Mitarbeiter rangieren als Ideenpotential in nachrangiger Position. Hierin könnte ein Beispiel für die perzeptionsbeeinflussende Wirkung von Unternehmenskultur gesehen werden.

Die Mitarbeiterorientierung im Management ist dagegen gering, was auch in der als stärker empfundenen managementorientierten Kulturprägung der Führungskräfte zum Ausdruck kommt.

Das Management vermittelt den Eindruck einer offenen Kultur. Externe können den Eindruck gewinnen, es herrsche eine gute Atmosphäre. Denn alle Befragten machten einen offenen und kooperativen Eindruck, auch wenn sie in vielen Fällen nicht im Vorfeld über die Befragung informiert wurden. Dagegen ergeben die Befragungen der Akteure ein teilweise differenziertes Bild. Die Kultur der Organisation wird von diesen als eher geschlossen interpretiert. Ein Beispiel dieser Geschlossenheit kann darin gesehen werden, daß der Betriebsratsvorsitzende auch von den erweiterten Planungsgremien ausgeschlossen ist. Mitglieder der Belegschaft sind aus jeder Form der Planung völlig ausgeschlossen. Gegenüber Fremden ist ein gewisses Mißtrauen festzustellen, was sich vor allem bei Belegschaftsmitgliedern äußerte. Bemerkenswert ist die auffallend skeptisch-ängstliche bis ablehnende Haltung von Belegschaftsmitarbeitern bei der Bitte um ein anonymes Kurzinterview. Weiterhin besteht auf dem Werksgelände Fotographierverbot. Besucher werden keinen Moment alleine gelassen, sondern grundsätzlich immer begleitet und angekündigt. Die Frage der Offenheit/Geschlossenheit von Kultur ist wohl aus den Unterschieden von Außen- und Innenbild zu erklären. Ein nach außen als offen kommuniziertes Unternehmensbild, das sich auch in den Expansionsstrategien und dem hohen Exportanteil wiederfindet, scheint im Unternehmen selbst weniger vorzuliegen.

Ein Anknüpfungspunkt der wechselseitigen Beeinflussung von Strategieprozessen und Unternehmenskultur könnte in der stärkeren Individualorientierung im Management gefunden werden, denn Gruppen tragen im Strategieprozeß keine Verantwortung. Auch die kulturellen Befindlichkeiten des Managements zeigen eine Kultur, deren individuelle Merkmale im Vordergrund stehen.

Die Belegschaftskultur hingegen ist in vielerlei Hinsicht unterschiedlich. Die dort anzutreffende Subkultur scheint wesentlich schwächer außen- und kundenorientiert zu sein. Die Mitarbeiter in der Verwaltung vermitteln ein Bild des Weiterlebens in gewohnten DDR-Zeiten und scheinen ihre Tätigkeit unabhängig vom Management in gewohnter Weise zu verrichten. Die kulturellen Auffassungen dokumentieren zwar eine in etwa gleich starke Position von Änderungsfreundlichkeit und Änderungsfeindlichkeit, diese zieht sich bei der Befragung aber durch alle Hierarchieebenen.

Die Belegschaft erkennt in den vorhandenen kulturellen Mustern eine größere Mitarbeiterorientierung und eine eher uneinheitlichere Kultur als das Management. An diesem Punkt scheinen sich die unterschiedlichen Auffassungen und das Vorhandensein von starken und von der Managementkultur getrennten Subkulturen am deutlichsten zu zeigen.

Damit stehen auch die unterschiedlichen Ausprägungen zur Einschätzung von Risiko-/Sicherheitskulturen in Verbindung. Nur auf der Managementebene scheinen Fehler tolerierbar, diesen Schluß legt zumindest die bemerkenswerte Sicherheitsorientierung der Belegschaft nahe.

Die Belegschaftskultur ist gruppenorientierter, der Betriebsrat betont auch (im Gegensatz zur Vertreterin des Managements, der Personalleiterin), daß Gruppen sehr viel Verantwortung tragen. Hier decken sich der strukturelle Aufbau und das kulturelle Empfinden.

Eine der wenigen Gemeinsamkeiten von Management- und Belegschaftssubkultur ist der starke Regionalbezug. Dieser kommt deutlich in der Firmierung, sowie darüber hinaus in den vorliegenden Dokumenten zum Ausdruck. Das Titelblatt der Unternehmensbroschüre ist durch eine traditions- und technologiebetonende Herausstellung gekennzeichnet, „Ein traditionsreiches Unternehmen stellt sich vor" und „Spitzentechnologie setzt sich durch". Erstaunlicherweise erscheint in der technisch sehr detaillierten Broschüre kein Absatz über die Unternehmerperson, die das Unternehmen einst gründete und vorantrieb. Auch die Ausführungen zur DDR-Kombinatszeit sind in der vorliegenden Dokumentation sehr knapp gehalten und beziehen sich ausschließlich auf technische Leistungen des Unternehmens.

In fast allen Gesprächen wird ein gemeinsamer Stolz auf das Erreichte zum Ausdruck gebracht. Dieser Stolz konkretisiert sich einerseits teilweise in der Unternehmensgeschichte und andererseits in der Unternehmensgegenwart. Trotz vielfältiger Probleme, beispielsweise mit der Treuhandanstalt oder Wettbewerbern, ist das Unternehmen unabhängig und erfolgreich. Das erklärtermaßen gute bis sehr gute Betriebsergebnis kann als Beleg für die erfolgreiche Gegenwartsbewältigung gesehen werden.

Tab.20: Zusammenfassung Fallstudie I

Managementkultur[630]	Belegschaftskultur	Strategieprozeß	Strategieinhalt
Geschlossenheit	Geschlossenheit	sehr zentraler Prozeß	Expansion
Änderungsfreundlich/ -feindlich	Änderungsfreundlich/ -feindlich	eigengeplanter Prozeß	Innovationsstrategie
Managementorientierung	Mitarbeiterorientierung	formalisierter Prozeß	
Einheitskultur	Subkultur	rationaler Prozeß	
Risikokultur	Sicherheitskultur	Einzelplanung bei Management	technologisches Risiko / wirtschaftliche Sicherheit
Kosten/Qualität	Kosten/Qualität		Kosten auf hohem Qualitätsniveau
Individualkultur	Gruppenkultur	Gruppenorganisation bei Belegschaft	Nischenanbieter mit breitem Sortiment

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur:

perzeptionsfilternd

- selektierend: Durch die Außenorientierung des Managements wird externen Ideen und Strategien größere Bedeutung zugemessen als internen.

kognitionsfilternd

- innovierend: Anregungen zu Strategien resultieren aus der Außenorientierung (Offenheit) der Subkultur.

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur

legitimierend

- Fehler sind in Unsicherheitssituationen wie der der strategischen Planung häufiger. Die direkten Akteure in Strategieprozessen empfinden eine Risikokultur und können damit eventuelle Fehler legitimieren. Fehler bei operativen Prozessen wirken kulturell betrachtet eher gravierend.

kulturreproduzierend

- bei Leitern: Individuelle Entscheidungsmuster unterstützen die als individuenzentriert empfundene Unternehmenskultur.
- bei Belegschaft: Arbeitsorganisation in Form von Gruppen unterstützt die Auffassungen gegenüber einer Gruppenkultur.

[630]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

6.2.3 Fallstudie II: „Einheitlichkeit macht stark"

Rahmenbedingungen

Das untersuchte Unternehmen ging ursprünglich aus einem westfälischen Rüstungsbetrieb hervor, der während der Zeit des Zweiten Weltkriegs (1944) von Westfalen in das Vogtland verlegt wurde. Aus diesem Unternehmensvorläufer heraus wurde 1948 ein neuer, rein ziviler Metallbetrieb gegründet, der später in das Kombinat Fritz-Heckert integriert wurde. In der Anfangszeit konzentrierte sich das Unternehmen auf die Herstellung von Fräswerkzeugen. Ab dem Jahre 1957 erfolgte eine Spezialisierung des Sortiments im Hinblick auf Schneid- und Spezialwerkzeuge. Mit dem Jahr 1958 folgte die Herstellung zunächst einfacher Maschinen, die 1960 durch den Aufbau einer eigenen Forschungsabteilung ergänzt wurde. Da der Bedarf an Werkzeugmaschinen vor allem im osteuropäischen Ausland zur damaligen Zeit sehr groß war, konnten bis zu 600 Mitarbeiter im Stammbetrieb beschäftigt werden. Durch die Angliederung weiterer Kombinatsbetriebe wuchs die gesamte Mitarbeiterzahl auf 1.200. Zur Zeit der Wende war modernste Fertigungstechnik im Unternehmen vorhanden. Auch der spätere Investor urteilt: *„Vor allem in den größeren Werken ist der technische Standard mit jenem im Westen vergleichbar. Lediglich im Bereich der elektronischen Komponenten gibt es markante Unterschiede. Bemerkenswert ist, daß die Mechanik der Maschinen auf dem modernsten Stand ist."* Der Anteil der NSW-Exporte in westliche Länder betrug auch zu DDR-Zeiten 10-20%.

Die Geschäftsleitung, die nach der Wende den noch in Staatsbesitz befindlichen Betrieb führte, wurde durch die Belegschaft im Mai 1990 gewählt. Damit sei das Unternehmen eines der ersten gewesen, das sich von der alten Leitungsebene trennte. 80% der zuvor Leitenden seien bei dieser Wahl durchgefallen.

Die neue Geschäftsleitung plante mit der Herstellung von Einfachmaschinen für Handwerker eine völlig neue Ausrichtung des Unternehmens. Diese Strategie wurde als *„völliger Fehlschlag"* gewertet. Die Mitarbeiterzahl sank von 1990 bis 1992 von 1200 auf 250 Mitarbeiter. 1992 wurde das Unternehmen, zwei Tage bevor die Treuhandanstalt den Betrieb wegen Überschuldung einstellen wollte, von einem westdeutschen Investor übernommen. Der Kontakt zu dem Investor wurde über einzelne Belegschaftsmitglieder angebahnt, nicht über die Treuhandanstalt.

Seit dieser Zeit ist das Unternehmen die 100%-ige Tochter einer südwestdeutschen Investitionsgüterhandelsgruppe. Zu dieser Gruppe gehören neben dem untersuchten Unternehmen fünf weitere westdeutsche und österreichische Maschinenproduzenten, eigene Forschungseinrichtungen, Dienstleister wie Hotels und eine Werbeagentur. Die Investitionen der Firmengruppe in Ostdeutschland beschränken sich nicht nur auf das untersuchte Unternehmen, sondern schließen auch Forschungszentren, weitere Fertigungsstätten für numerische Steuerelemente und ein Preßwerk ein. In Ostdeutschland werden so etwa 800 Mitarbeiter beschäftigt, zur Firmengruppe zählen weltweit 1.400

Mitarbeiter und sie erzielt einen Konzernumsatz von über 300 Mio. DM. Da alle Tochterbetriebe unterschiedliche Tätigkeitsbereiche abdecken, sind diese angabegemäß relativ eigenständig.

Heute stellt das Unternehmen 36 unterschiedliche Maschinen her und besetzt einen technologischen Spitzenplatz im Bereich von Bearbeitungszentren. Der Zielbetrieb ist in drei Produktionsstätten aufgeteilt, die alle im näheren Umkreis des Hauptwerkes liegen. Das Unternehmen ist funktional strukturiert und besitzt eine eigene größere Forschungsabteilung (20 Personen). Die Geschäftsführung besteht aus zwei Leitern, einem Westdeutschen, der seit Mai 1993 für die kaufmännische Verwaltung verantwortlich zeichnet und ein ostdeutscher technischer Geschäftsführer, der dem Betrieb schon länger angehört. Der technische Geschäftsführer war zuvor technischer Direktor und später Chef des Kombinats, zu dem das betrachtete Unternehmen gehörte.

Der Umsatz beträgt angabegemäß 40 Mio. DM, bei etwa 230 Beschäftigten. 35% der Belegschaft arbeiten in der Verwaltung (inkl. Forschung und Vertrieb), 65% im gewerblichen Produktionsbereich. Der Exportanteil wird mit 20-30% angegeben. Die Erfolgsposition wird trotz der widrigen Branchenbedingungen als gut bis sehr gut eingeschätzt. Als Hauptkonkurrenten werden große westdeutsche Maschinenbauer genannt, weiterhin japanische, italienische und französische Wettbewerber. Die Produktivität ist angabegemäß *„so gut wie im Westen"(Interview 2.8).* Das Unternehmen besitzt nur einen sehr kleinen eigenen Vertrieb, der nur Exporte betreut. Die eigentliche Vertriebsschiene erfolgt über die Muttergesellschaft, die mit Investitionsgütern handelt. Heutige Absatzschwerpunkte liegen bei Kunden aus der Automobil- und Druckmaschinenindustrie.

Aussagen zu Strategieinhalten

Bezüglich der Strategieinhalte ist das Unternehmen als eher progressiv zu bezeichnen. **Expansion, Innovation und Risiko** werden als Schwerpunkte strategischer Programme sehr eindeutig genannt.

Nach neuen Geschäftsfeldern, wie beispielsweise Holzbearbeitungsmaschinen oder die Anwendung von neuen Produktionstechnologien wie die Elektronenstrahlschweißung und -härtung wird gesucht. Gerade die letztgenannten Technologien waren zum Untersuchungszeitpunkt weltweit einmalig. Keines der angebotenen Produkte stammt in der heutigen Form aus der Vorwendezeit, denn alle Produkte sind höchstens 1,5 Jahre alt. Der Investor hat vor der Belegschaft und der Presse bereits mehrfach betont, daß man *„die Königin der Werkzeugmaschinen"* bauen wolle. Diese Aussagen zeigen die eindeutige Ausrichtung zu qualitativen High-Tech-Produkten.

Auch die Ergebnisse der Dokumentenanalyse stützen diese strategische Positionierung. Eine explizite Imagebroschüre war zwar nicht zu erhalten, dafür erlaubt aber ein umfangreicher Pressespiegel, Produktprospekte und die Firmenzeitung der Muttergesellschaft einen hinreichenden Eindruck. Besondere Ausführungen darin heben auf das Qualitätsniveau, die individuelle Kundenlösung und das innovative, technologische

Potential ab. Mit dem Designpreis des Freistaates für eines der Produkte findet man in der Eingangshalle des Unternehmens ebenfalls ein Symbol für die Verfolgung von Innovationsstrategien.

Die Gesamtheit der Befragten fühlt sich der Verfolgung einer **kosteninduzierten Strategie** verpflichtet. Der Konzernchef stellt dazu fest: *„Mit der Konkurrenz untereinander wollen wir erreichen, daß jeder Mitarbeiter kostenorientiert handelt."* Bei diesen Aussagen solle allerdings, wie der Geschäftsführer bemerkte, beachtet werden, daß dabei von einem sehr hohen Mindestqualitätsstandard ausgegangen wird, auf dessen Basis die Kostenvorteile erst additiv von Bedeutung sind. Auch auf den wenigen Anschlagbrettern im Betrieb sind Hinweise zur Qualitätserreichung und - kontrolle zu finden.

Angabegemäß verfolgt das Unternehmen eine Risikostrategie. Andererseits werden zur Zeit mit der Ausweitung des Sortiments und weiteren Schwerpunkten im Bereich Verpackungs- und Holzbearbeitungsmaschinen gezielt Geschäftsfelder gesucht, um die Abhängigkeit vom Werkzeugmaschinenbau zu verringern. Zur Zeit der Untersuchung befindet sich gerade der zuletzt genannte Bereich in einer schwierigen Konsolidierungsphase. Laut Konzernchef liegt die Stärke des Unternehmens in der Vielseitigkeit.

Das Unternehmen fertigt zunächst 36 verschiedene Standardmaschinen, die entsprechend dem Kundenauftrag sehr individuell umgebaut oder umgerüstet werden können. Man folgt somit einem Konzept der **„flexiblen Standardisierung"**. Normmaschinen werden nur in geringem Umfang gebaut. Es liegt Auftragsfertigung auf Basis von festen Prototypen vor. Diese Strategie ist für den eigentlichen Werkzeugmaschinenbau aufgrund der Sortimentsbreite eher ungewöhnlich. Intern wird dieses Vorgehen auch als *„Krisenstrategie"* (Interview 2.3) bezeichnet, bei der viele Aggregate in kleinen Stückzahlen hergestellt werden, um bei einem konjunkturellen Aufschwung in einzelnen Bereichen flexibler reagieren zu können.

Aussagen zum Strategieprozeß

Obwohl das Unternehmen Teil einer westdeutschen Firmengruppe ist, ist der Betrieb sehr eigenständig und kann nicht als eine verlängerte Werkbank bezeichnet werden. Die strategische Planung erfolgt vor Ort in Zusammenarbeit mit dem Gesellschafter.

Strategieprozesse laufen in diesem Unternehmen in verschiedenen Gremien ab. Da ist zunächst die kleine Gruppe von Hauptgesellschafter und den beiden Geschäftsführern zu erwähnen, die sich primär mit strategischen Fragestellungen beschäftigen und alle 4-6 Wochen zusammentreffen. Darüber hinaus gibt es unregelmäßig stattfindende Treffen aller Geschäftsführer von Gruppenunternehmen, um gruppenweite Entscheidungen zu diskutieren.

Im betrachteten Unternehmen finden sich erweiterte Gremien der jeweiligen Geschäftsführer für Technik und für Betriebswirtschaft mit ihren Abteilungsleitern. Diese treffen sich wöchentlich getrennt, um die vorgegebenen Strategievorschläge zu disku-

tieren und in Einzelaufgaben zu zerlegen. Einmal im Monat tauschen sich beide Bereiche aus.

Ein Befragter charakterisierte die Atmosphäre in diesen Sitzungen *mit „nicht geschimpft ist genug gelobt"(Interview 2.4).* Das hieße, daß sehr wohl *„Späne fallen"(Interview 2.4),* dies allerdings in einer, eher konstruktiven Form. Im Zentrum der Sitzungen stünden dabei keine Schuldzuweisungen, sondern das Bemühen, Probleme zu erkennen und gemeinsam zu lösen. Die Sitzungen sind bereits Routine und werden nach einer Standard-Tagesordnung verfolgt.

Im technischen Bereich führt eine kleinere Gruppe aus Werksleitung, Konstruktion, Produktionsplanung und Technik einen regelmäßigen und verbindlichen Betriebsrundgang durch alle drei Werke durch, bei dem direkt mit den Mitarbeitern an deren Maschinen Unklarheiten besprochen und Informationen ausgetauscht werden. Dadurch werden auch die gewerblichen Mitarbeiter in das weitere Vorgehen des Unternehmens einbezogen und ihrer Arbeit ein besonderes Interesse entgegengebracht. Jeder Rundgang einschließlich Besprechung dauert etwa 1 - 1,5h. Der Betriebsratsvorsitzende kann an allen Sitzungen, die Gesellschafter-Geschäftsführersitzung ausgeschlossen, fakultativ teilnehmen, wenn er es für nötig erachtet.

In die Strategieprozesse werden kaum Externe integriert, obgleich das Unternehmen auf der Forschungs- und der Produktionsebene Kooperationen eingegangen ist. Falls Unternehmensexterne beratend in Anspruch genommen werden, so stammen sie zumeist aus anderen Konzernunternehmen und werden so nicht als Externe betrachtet. Lediglich zur Zeit der Übernahme durch den Investor erfolgte eine stärkere Integration Externer. In der Presse äußert der Investor sich dazu wie folgt: *„Man muß den Kurs komplett ändern. Dringendste Voraussetzung ist eine Ist-Analyse, die wir in unseren Betrieben von externen Fachleuten erstellen lassen. Dabei handelt es sich um anerkannte Spezialisten für die jeweiligen Bereiche. Deren Resultate münden in ein neues Unternehmenskonzept. Die Betriebe werden in einzelne, selbständige Einheiten aufgeteilt, aus denen GmbH's werden sollen."*

Die Formalisierung der Planung wird von den Befragten als ausgewogen bis gering empfunden. So werden beispielsweise Hausmitteilungen auf normalem Papier mit Hand geschrieben und vervielfältigt.

Das Planungsvorgehen entspricht eher einem inkrementalen Ansatz und ist somit situativ. Für eingeschliffene Planungsroutinen im strategischen Bereich *„ist das Unternehmen noch zu jung" (Interview 2.3).* Einzelne Befragte bemängeln die nicht systematische Planung, insbesondere die Analysephase/Wettbewerbs-analyse solle detaillierter verfolgt werden.

Im operativen Bereich sind viele Abläufe jedoch bereits in strukturierter Form eingespielt. Beispielsweise hatte dieses Unternehmen die durchgeführte Untersuchung am besten und professionellsten geplant.

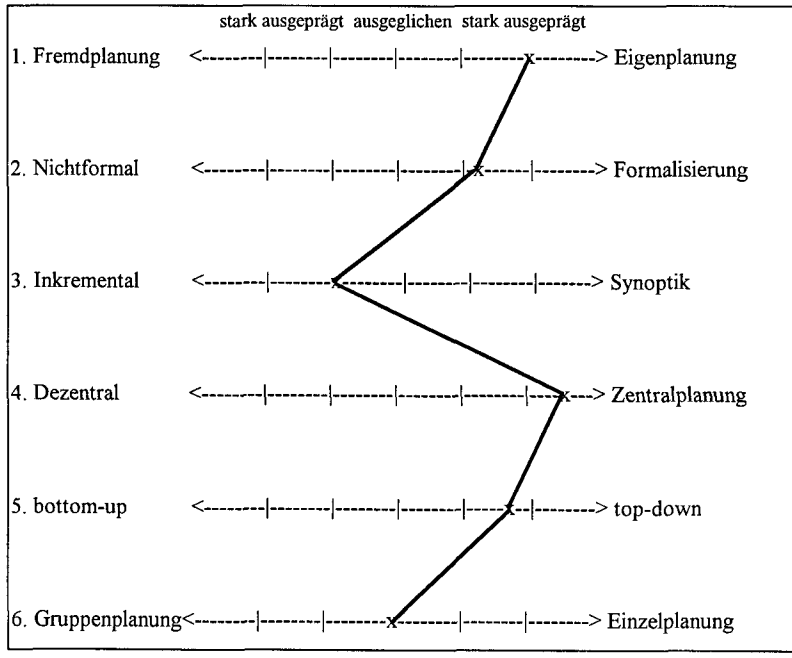
Die Planungskompetenz wird einheitlich als relativ zentral eingeschätzt, wobei strategische Anregungen schwerpunktmäßig aus der obersten Ebene stammen. Ziel der Geschäftsleitung sei zwar das Vorschlagswesen zu fördern und auszubauen, ob dadurch allerdings strategische Anregungen zu erwarten wären, sei in Frage zu stellen.

Der Strategieprozeß wird damit zentral und top-down von einer kleinen Gruppe gesteuert.

Als Einflußfaktoren zur Ausbildung einer solchen Struktur werden die noch kurze selbständige Unternehmensexistenz und die mittelständische Größe des Unternehmens genannt.

Die Auswertung des standardisierten Interviewteils ergibt folgende Darstellung:

Abb.33: Strategieprozeßprofil Fallstudie II



Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Nach der Vorstellung des Geschäftsführers ist *„eine einheitliche Unternehmenskultur anzustreben, Subkulturen sollen unterbunden werden."* Eine der deutlichsten Ausprägungen im kulturellen Bereich liegt tatsächlich in der Geschlossenheit/Offenheit der

Kultur. In allen geführten Gesprächen wurde der Eindruck einer geschlossenen Kultur wiedergegeben.

Im weiteren wurde die Kultur als eher änderungsfreundlich klassifiziert, dies im besonderen von der Belegschaft. Dies reflektiert die Betonung nicht traditions-, sondern zukunftsorientierter Werte. Trotz des Gründungsjahres im Firmenlogo scheint die Vergangenheit keine weitere Bedeutung im Unternehmen zu haben. Auch anhand einer Inhaltsanalyse der vorgelegten Dokumente lassen sich keine Aussagen zur Unternehmensgeschichte oder der Bedeutung der Vergangenheit machen. Am oder im Firmengebäude oder an den Arbeitsplätzen sind keine vergangenheitsbezogenen Artefakte erkennbar. Der Empfang wirkt repräsentativ und modern. Designermöbel, polierter Granit, Halogenbeleuchtung und großformatige abstrakte Bilder besitzen keine traditionelle, sondern eher eine zukunftsgerichtete Ausstrahlung.

Besonders interessant sind die Stellungnahmen zur Management- versus Mitarbeiterorientierung.

Während die Führungskräfte eine deutliche Managementorientierung feststellen, betonen befragte Belegschaftsmitglieder eine stärkere Orientierung auf ihre Ebene hin. Besondere Merkmale einer ausgeprägt hierarchischen Organisation waren nicht zu finden. Alle Büros befinden sich auf der gleichen Ebene, nur Konstruktion und Entwicklung sind in einem separaten Gebäude untergebracht. Die Büros der Geschäftsleitung sind nicht besonders hervorgehoben. Nur an der Parkplatzordnung fällt eine besondere Berücksichtigung der Führungskräfte ins Auge. Diese Parkplätze sind mit den internen Stellenkürzeln versehen und als einzige überdacht.

Das folgende Kriterium der Einheitlichkeit wurde über alle Ebenen hinweg als mit Abstand deutlichste und einheitlichste kulturelle Ausprägung bezeichnet. Die Bedeutung von Subkulturen und damit zusammenhängendem Abteilungsdenken scheint sehr gering.

Erwähnt werden sollte auch die festgestellte Sicherheitskultur, die bei unteren Hierarchieebenen stärker ausgeprägt erscheint. Dies hängt eventuell auch mit der im operativen Bereich stärker strukturierten und formalisierten Planung zusammen, die den Handlungsspielraum Einzelner stärker einschränkt.

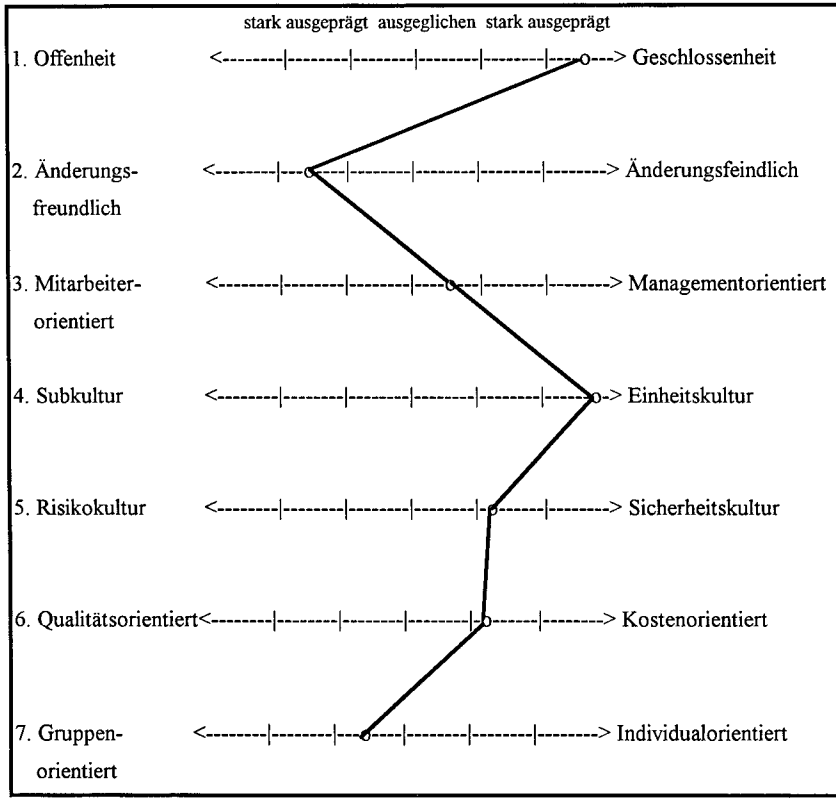
Bei der Einordnung in eine Kosten- oder Qualitätskultur tendieren die Aussagen nur leicht zu einer Kostenkultur. Dies entspricht etwa der Strategieinhaltsklassifizierung.

Die Fragestellung nach einer individual- oder gruppengeprägten Kultur ist ebenso fast gleichgewichtig beantwortet worden. Die befragten Personen, vor allem die der niedrigeren Hierarchieebenen haben eine etwas deutlichere Gruppenorientierung empfunden. In diesem Sinne gibt es keine Helden oder *„keine Spitzenmannschaft, sondern nur gleichmäßig verteilte Leistungen" (Interview 2.7).* Leicht anders im Bereich der Führungskräfte, die eher eine Individualorientierung der Kultur verspüren. Dieses gespal-

tene Ergebnis korrespondiert mit dem Meinungsbild in bezug auf die Management-/Mitarbeiterorientierung der Kultur.

Die Auswertung des standardisierten Interviewteils ergibt folgende Darstellung:

Abb.34: Kulturprofil Fallstudie II



6.2.4 Interpretation Fallstudie II

Bei dieser Fallstudie fällt zunächst die relative Eindeutigkeit des gesamten Meinungsbildes auf. Es gibt zwar Unterschiede zwischen Management und Belegschaft, diese sind jedoch als gering einzustufen. Stärkere Subkulturen vor allem in der Belegschaft konnten nicht identifiziert werden.

Gründe dieser relativen Einheitlichkeit könnten in der jüngsten Vergangenheit zu suchen sein. In Anbetracht der Unternehmensgeschichte zur Wendezeit mit einer Geschäftsführung, die den Mitarbeiterstand von 1.200 auf 250 reduzierte und der Treu-

handanstalt, die das Unternehmen in die Gesamtvollstreckung führen wollte, sind die noch im Unternehmen Beschäftigten nach eigenem Bekunden zunächst einmal dankbar für ihren Arbeitsplatz. Durch die Initiative der Belegschaft konnte der heutige Investor gewonnen werden. Eine solche Vergangenheit „schweißt" zusammen.

Des weiteren findet man im Unternehmen einen auffällig zentralen und top-down aufgebauten Strategieprozeß. Grundsatzentscheidungen fallen in einem nur sehr kleinen Führungskreis. Dies kann zur Folge haben, daß Ziele klarer formuliert sein könnten und Entscheidungen schneller und eindeutiger fallen, da der Abstimmungsaufwand geringer und die Konsensbereitschaft tendenziell höher ausgeprägt sind. Gerade diese Konsequenzen können durch eine einheitliche und bemerkenswert ausgeprägte Kultur unterstützt werden. Sowohl strukturelle, als auch kulturelle Muster werden von der Mehrzahl der Beschäftigten getragen. Hier könnten eine strukturelle Reproduktion von Unternehmenskultur und ein enkulturierter Strategieprozeß zunächst zu kultur- und prozeßformenden und im Verlauf auch zu kultur- und prozeßstabilisierenden Ausprägungen beigetragen haben.

Ergänzend zu einer klaren Ziel- und Strategieformulierung begünstigt eine korrespondierende Kommunikationspolitik der Geschäftsführung die einheitliche Auffassung von der Ausprägung der Unternehmenskultur. Strategische Entscheidungen werden zwar in einem kleinen Gremium von Geschäftsführung und Gesellschafter getroffen, die Diskussion der Entscheidung und die Diskussion der Umsetzung werden allerdings bis auf die unterste Ebene weitergetragen. Durch diese spezifischen Kommunikations- und Strategieprozesse kann die kulturelle Internalisierung beschleunigt und gefestigt werden. In der Wechselwirkung könnte aber auch davon ausgegangen werden, daß durch eine als weniger managementorientiert empfundene Kultur, indirekte kulturelle Wirkungen auf den Strategie- und Umsetzungsprozeß erfolgen. Diese führen zu einer konfliktreduzierenden und prozeßbeschleunigenden Wirkung. Die Integration der unteren Betriebsebene bezieht sich dabei vorrangig auf die Umsetzung, denn so die Aussage eines Leitenden *„entscheidende Dinge können nicht von der Basis kommen, kurzfristige Umsetzungsvorschläge - ja" (Interview 2.5).*

Bedingt durch die mittelständische Unternehmensgröße und die klaren Strukturen im Unternehmen sind den meisten Akteuren die Ziele, Strategien und Probleme des Unternehmens bekannt. Dies kann beispielsweise an den relativ einheitlichen Einschätzungen im Hinblick auf Strategieinhalte abgelesen werden. Der Strategieprozeß und die wöchentlichen Besprechungen und Betriebsrundgänge der Leitenden könnten somit Beispiel sein, für die Beziehung zwischen Prozeßaufbau und der Dominanz bestimmter kultureller Muster. Als ein Ergebnis dieser Beziehung kann die Existenz einer eher kostenorientierten Kultur interpretiert werden. Nach Aussagen des Gesellschafters und des Geschäftsführers soll auf einem hohen Niveau von Produktqualität kostenorientiert gearbeitet werden. Diese Anforderung scheint sich bei vielen Mitarbeitern bereits stärker internalisiert zu haben. Die festgestellte kulturelle Einheitlichkeit trifft lediglich nicht auf die Management-/Mitarbeiterorientierung zu. Für jede Hierarchieebene steht

die kulturelle Ausprägung der eigenen Ebene im Vordergrund. In Verbindung mit der sonst sehr einheitlichen Vorstellung der empfundenen Unternehmenskultur könnte dieses Ergebnis jedoch zu vernachlässigen sein.

Das Bewußtsein einer „Schicksalsgemeinschaft" anzugehören, wird durch das wirtschaftliche Umfeld und die Erfahrungen ehemaliger, nicht übernommener Kollegen sicher stark geprägt. Die erlebte „Schicksalsgemeinschaft" in der Wende- und direkten Nachwendezeit kann ihren Einfluß auch auf die Geschlossenheit der Unternehmenskultur ausgeübt haben.

Das Unternehmen scheint in kultureller Hinsicht noch mit sich selbst beschäftigt. Alle gesprochenen Mitarbeiter machen einen überzeugten und engagierten Eindruck und zeigen einen besonderen Respekt gegenüber dem neuen Gesellschafter, dies nicht zuletzt wegen dessen ökonomischen und sozialen Engagements. Das Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsführung wird von beiden Seiten als sehr kooperativ und flexibel gewürdigt. Die momentane Verfassung könnte aber als noch zu instabil empfunden werden, was auch die Tendenz zu einer Sicherheitsorientierung der Kultur stützt. Andererseits ist bei diesem Merkmal auch ein Auseinanderfallen von Innen- und Außensicht des Unternehmens festzustellen. Während kulturelle Muster eine eher geschlossene Innensicht nahelegen könnten, geht das Unternehmen eine Reihe von Kooperationen, im besonderen im Forschungsbereich, ein. Die Außendarstellung scheint maßgeblich von der Zugehörigkeit zu einem Handelskonzern beeinflußt zu sein. So befindet sich beispielsweise direkt am Empfang der Durchgang zu einer großen Ausstellungshalle, in der einige Erzeugnisse des Unternehmens präsentiert werden. Auf den Besucher macht dies einen offenen und kundenzugewandten Eindruck. Auch der Bitte um Kurzinterviews bei unvorbereiteten Mitarbeitern wurde offen und vertrauensvoll begegnet.

Die vorgefundene Änderungsfreundlichkeit der Kultur mag einerseits aus der relativ kurzen Unternehmensgeschichte, andererseits aber auch aus dem grundlegenden Wechsel der Strategiemuster der letzten Jahre resultieren. Das Unternehmen entwickelte sich aus der Position als spezialisierter Kombinatsbetrieb über einen Serienhersteller einfacherer Handwerksmaschinen zum heutigen technologiestarken Produzent von Spezialmaschinen mit breitem Sortiment.

Zur Zeit verfolgt das Unternehmen eine Kostenstrategie auf der Basis einer hohen Produktqualität. Die Gespräche zu kulturellen Mustern scheinen eine schwache Kostenkultur aufzuzeigen. In Anbetracht der engen Verknüpfung von Qualität und Kosten könnte diese Ausprägung jedoch als bereits bemerkenswert einzustufen sein. Die Betrachtungen zu Kosten- und Qualität können als Beispiel der Beziehung von Strategieinhalt und Kultur gesehen werden, in der sich strategische und kulturelle Muster jeweils wiederfinden. Strategieinhalte können hier als kulturbestimmend, Kulturinhalte als strategieformend unterstellt werden.

Tab.21: Zusammenfassung Fallstudie II

Unternehmenskultur[631]	**Strategieprozeß**	**Strategieinhalt**
Einheitskultur	zentraler Prozeß	Expansion
geschlossene (unternehmenszentrierte) Kultur	eigengeplanter Prozeß	Innovation
änderungsfreundliche Kultur	top-down Prozeß	Risiko
Sicherheitskultur	formalisierter Prozeß	Kosten
Kostenorientierte Kultur	inkrementaler Prozeß	keine Nischenstrategie, Bau standardisierter Maschinen, Serienproduktion

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur:

kulturentwickelnd:
- Das Erleben einer Schicksalsgemeinschaft und widrige Umfeldbedingungen führen zur Entwicklung der einheitlichen Kultur (als Abwehrmechanismus).

kulturanpassend:
- Häufiger Strategiewechsel in der jüngsten Vergangenheit könnte zu einer Entwicklung einer änderungsfreundlichen Kultur beigetragen haben.
- Die kostenorientierte Strategie führt zu Herausbildung und Anpassung der Kostenkultur.

kognitionsfilternd:
- Die änderungsfreundliche Kultur kann eher zu neuen, innovativen Strategien führen, da die Änderungswiderstände als geringer angenommen werden können.
- Die Kostenkultur beeinflußt und initiiert die Kostenstrategie.

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur:

kulturreproduzierend:
- Der zentrale, top-down Prozeß mit kleiner Gruppe kann die Entwicklung einheitlicher Kulturauffassungen unterstützen.

kulturstabilisierend:
- Der zentrale, top-down Prozeß mit kleiner Gruppe kann kulturelle Auffassungen stabilisieren.

internalisierungsbeschleunigend:
- Durch Mitarbeitergespräche vor Ort können kulturelle Auffassungen der Führungskräfte schneller und nachhaltiger penetriert werden.

prozeßformend:
- Unternehmenszentrierte Kulturen stehen in Beziehung mit einem höheren Anteil an Eigenplanung.
- Sicherheitskulturen unterstützen formalisierte (weil unsicherheitsvermeidende) Strategieprozesse.

[631]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

6.2.5 Fallstudie III: „Verlängerte Werkbank ohne Identität"

Rahmenbedingungen

Das heutige Unternehmen mit den Tätigkeitsfeldern Umformtechnik und Werkzeugbau war früher Teil eines 1908 gegründeten, großen deutschen Automobilwerkes. 1950 wurde das gesamte Werk in ein Kombinat zur PKW-Produktion umgewandelt. In diesem Zusammenhang wurde in den Jahren 1957 - 1964 das ursprüngliche Preßwerk ständig in geringerem Umfang erweitert und erneuert, bis es Mitte der achtziger Jahre zu einer umfangreichen Erweiterung des Preßwerkes kam. Dieses Preßwerk bildet heute den technischen Kern des Unternehmens, das im Zuge der Kombinatsauflösung als eigenständiges Unternehmen firmiert. Nachdem im April 1991 die PKW-Produktion in Sachsen und Thüringen eingestellt wurde, wurde im Juni 1991 das Preßwerk von der Treuhandanstalt an eine westliche Firmengruppe verkauft. Die Muttergesellschaft produziert an drei Standorten Werkzeuge für den Karosseriebau und Komponenten für die Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie und besitzt an allen drei Standorten Blechpreßkapazitäten. Die Firmengruppe befindet sich in Familienbesitz und wurde 1954 gegründet.

Im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses wurden 1992 70 Mio. DM investiert, unter anderem in eine hochmoderne Preßstraße, aber auch in ein Qualitätssicherungskonzept (TQM).

Beim Rundgang fallen die imposanten Pressen auf. In der Haupthalle sind zwei Preßstraßen zu finden. Eine hochmoderne Straße, die völlig automatisiert komplexe Mehrfachpressungen ausführt. Gegenüber befindet sich eine Preßstraße aus dem alten Maschinenpark, an der noch deutlich mehr Arbeitskräfte zur Bestückung der Einzelpressen notwendig sind. Eine weitere Halle ist für Kleinserien reserviert, dort stehen auch Aggregate, die mit Hilfe einer neuen Technologie hochkomplexe Teile über Hydroinnendruck herstellen.

Das TQM-Programm wurde durch eine entsprechende Schulung der gesamten Belegschaft umgesetzt und habe zu guten Erfolgen geführt. Die Präsenz dieses Programms ist auch für den Besucher durch Aushänge sichtbar.

Nach der Übernahme durch den heutigen Mutterkonzern war ein deutlicher Umsatzeinbruch, bedingt durch Marktveränderungen und Restrukturierungsmaßnahmen feststellbar. Dieser halbierte den einstigen Umsatz von 60 Mio. DM. Heute erwirtschaftet das Unternehmen mit 240 Arbeitnehmern bereits wieder knapp 40 Mio. DM. Die Erfolgssituation wird mit dem Branchendurchschnitt verglichen. Im Branchenvergleich handelt es sich hierbei um einen relativ großen Betrieb. Von den 240 Beschäftigten sind 17 Auszubildende und 2 Personen aus Westdeutschland. Einen Betriebsrat gibt es im untersuchten Werk nicht.

Die Leitung der Unternehmensgruppe erfolgt vom westdeutschen Stammsitz aus. Am Standort in Süd-West-Sachsen besteht die Leitungsinstanz lediglich aus der Werkslei-

tung. Die Werkleitung setzt sich aus einer Führungskraft des ehemaligen Kombinats und einem Deutsch-Kanadier zusammen. Dieser Unternehmensteil ist nicht selbständig in Fragen der strategischen Ausrichtung, sondern orientiert sich an den Vorgaben aus der Konzernzentrale.

Für die Region ist das Preßwerk von hoher Bedeutung. Da der ehemalige Kombinatsbetrieb zum größten Arbeitgeber zählte und dieser die Geschäftstätigkeit eingestellt hat, sind in der Region sehr viele Arbeitsplätze verloren gegangen. Im untersuchten Preßwerk hingegen sind nur sehr wenige Arbeitsplätze abgebaut worden, kein anderes Unternehmen in der Region habe mehr investiert.

Die Kunden des Unternehmens sind alle deutschen Pkw-Hersteller, wobei sich das geforderte Leistungsspektrum zunehmend von der einfachen Blechverformung zur Fertigung von Komponenten verlagert, inklusive entsprechender Klebe- oder Schweißtechnologien.

Der Export ist bedeutungslos oder tritt nur in indirekter Form in der Belieferung einer Auslandstochter eines deutschen Kunden auf. Der Vertrieb erfolgt über den zentralen Verkauf im Mutterhaus oder über eigene Anstrengungen.

Aussagen zu Strategieinhalten

Zwischen den Alternativen Expansions- versus **Erhaltungsstrategie** ist das Unternehmen der letzten Kategorie zuzuordnen. Es geht darum *„Vorhandenes mit geringstem Aufwand zu erhalten"*, man muß *„lean fahren" (Interview 3.1)*.

Grund dafür ist die starke Expansion der Gruppe mit der Übernahme des ostdeutschen Unternehmens. Die Preßkapazitäten haben sich in der Gruppe, nicht zuletzt auch durch die neue Preßstraße, vervierfacht. Diese Kapazitäten gilt es nun voll auszuschöpfen, was in Anbetracht der wirtschaftlichen Verfassung der Kunden in der Automobilindustrie nicht immer einfach ist.

Das Unternehmen versucht sich durch eine klare **Qualitätsstrategie** zu profilieren. Neben den Befragungsergebnissen betonen dies auch die Ausführungen im Unternehmensprospekt, das TQM-Programm, die Qualitätsauszeichnungen durch Kunden und die wöchentlichen Qualitätsmeetings.

Damit einher geht die Konzentration auf eine eher **innovativ** als imitativ orientierte Strategie. Das Innendruckpressen und die im Hause angewandte Alu-Tiefzieh-Technologie ermöglichen selbst bei komplexesten Werkstücken außergewöhnliche Präzision und Beanspruchbarkeit.

Führungspersonen bekennen sich zur einer **risikobewußten Strategie**, die höchstmögliche Sicherheit ablehnt.

Soweit die Sortimentsbreite angesprochen wird, ist das Programm als eher eng zu bezeichnen. Im Auftrag von Großkunden werden **Werkstücke in hoher Anzahl** produziert. Aufgrund der hohen Sachinvestitionen in die Preßwerkzeuge können diese nur

über hohe Stückzahlen amortisiert werden. Ziel zukünftiger strategischer Überlegungen soll es jedoch sein, die Sortimentsbreite auszuweiten.

Aussagen zum Strategieprozeß

Da das untersuchte Unternehmen nur ein Betriebsteil einer mittelständischen Firmengruppe ist, werden strategische Fragestellungen vorrangig am Hauptsitz der Gruppe bearbeitet. *„Die langfristige Planung erfolgt grundsätzlich vom Stammwerk" (Interview 3.1)* und vorwiegend in den vierteljährlichen Beiratssitzungen. Dort werden Etats und rein monetäre Ziele für die einzelnen Werke gesetzt.

„Obwohl der Beirat das Sagen hat" (Interview 3.1), können Anregungen, wie beispielsweise der Bau der neuen Preßstraße im sächsischen Betrieb, von den Werkleitern kommen. Diese Anregungen werden aufgegriffen und in die strategischen Überlegungen integriert.

Auf Gruppenebene findet wöchentlich eine Besprechung aller drei Werkleiter an wechselnden Standorten statt.

Am untersuchten Standort, als dem größten Preßwerk der Gruppe, laufen monatliche Spartenberatungen aller Preßwerkleiter und monatliche Managementberatungen der lokalen Werksleitung.

Diese Gremien beschäftigen sich sowohl mit kurzfristigen Problemen, als auch mit der Umsetzung der vorgegebenen Ziele und Strategien.

Wöchentliche Produktivitätsmeetings klären vor allem aktuelle Probleme in Produktion und Konstruktion.

Die auffallende Gruppenbildung ist notwendig, da durch die Etablierung schlankerer Strukturen mehr Verantwortung auf Gruppen verlagert wurde. Soweit möglich wurde selbst im Produktionsbereich eine entsprechende Umstrukturierung vorgenommen. So arbeiten die Mitarbeiter im Blechzuschnitt nach eigener Gruppeneinteilung und sind nur der Erfüllung von Produktionsvorgaben verpflichtet.

Auch wenn die originären strategischen Entscheidungen eventuell von Einzelpersonen getroffen werden, so ist doch zumindest in den nachgeordneten Geschäftsführungsebenen eine starke Gruppenplanung festzustellen. Dies bestätigen die Interviewergebnisse recht deutlich.

Die Integration von Externen im laufenden Strategieprozeß wird als gering eingeschätzt. Gleichwohl waren zu Beginn der Privatisierung externe Berater zur Implementierung des TQM-Systems und zur grundsätzlichen Neuordnung der strategischen Ausrichtung engagiert.

Die Formalisierung des Planungsprozesses wird als ausgeglichen betrachtet, wobei entscheidende Promotoren eine stärkere Hinwendung zu eher formalisierten Abläufen in der Unternehmensgruppe anstreben. Der sächsische Betriebsteil möchte dabei *„die restliche Gruppe zu mehr Ordnung und systematischerer Planung disziplinieren"*

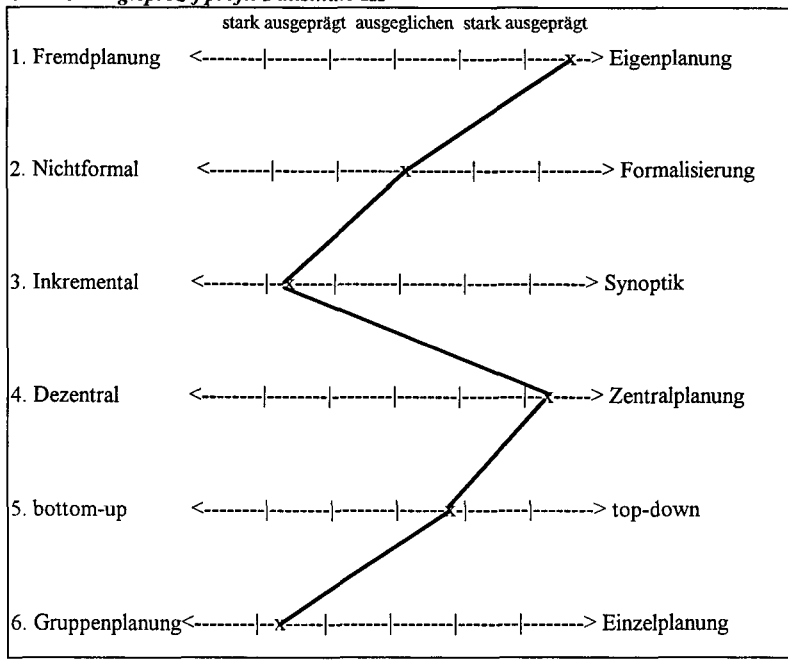
(Interview 3.1). Zielsetzung ist somit eine stärkere Systematisierung und Formalisierung der Planung. Sollprozesse sind dazu bereits in einem Planungshandbuch beschrieben. Dieses ist als ein Resultat der strategischen Beratung durch Externe entstanden. Die Ergebnisse der vielfachen Gespräche zeigen jedoch, daß dieses Ziel in der täglichen Arbeit noch nicht erreicht ist.

Die Interviewergebnisse für eine Einordnung des Planungsverhaltens zwischen strukturierter und situativer Planung fallen leicht zugunsten einer sich stets anpassenden und verändernden Planungslogik aus. Ablaufempfehlungen, wie sie in den Aushängen zu finden sind, werden anscheinend nicht voll in die tägliche Planung integriert.

Der Planungsort wird als zentralisiert empfunden. Dies mag vor allem für strategische Überlegungen gelten. *„Operative Planung läuft dezentral ab und dient als Vorarbeit für die Geschäftsführer" (Interview 3.1)*. Entsprechend verhält sich die Aufgabenteilung in bezug auf die Planungsebenen. Strategische Planung wird fast ausschließlich in den obersten Ebenen durchgeführt, während operative Planung durch Gruppen auf unteren Ebenen geleistet wird.

Eine Gesamtbetrachtung der Strategieprozesse läßt keine eindeutige Bewertung zu. Der untersuchte Betrieb zeichnet sich durch eine ausgeglichene Kombination aus Elementen der beiden Extremausprägungen aus. Die nachfolgende Darstellung der Interviews dient zu Dokumentationszwecken und als Argumentationsstütze.

Abb.35: Strategieprozeßprofil Fallstudie III



Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Zur Kategorie Geschlossenheit/Offenheit läßt sich keine klare Meinungsbildung erkennen. Die Einzelmeinungen sind recht gleichmäßig über beide Extreme und die Mittelausprägung verteilt.

Die gleiche, ausgewogene Position nehmen alle Gesprächspartner auch zum Punkt Änderungsfreundlichkeit/Änderungsfeindlichkeit ein.

Wenn auch im Ergebnis nicht vom vorangehenden abweichend, so sind bei den Alternativen Management-/Mitarbeiterorientierung interessante Hierarchieunterschiede feststellbar. Während Führungskräfte beide Positionen gleich gewichten, stellen Belegschaftsmitglieder eine eher managementorientierte Kultur fest. Eine auffallende Hierarchisierung war nur in Ansätzen zu beobachten. Die Aufteilung und Einrichtung der Büros gab dazu nur geringen Anlaß. Ein Teil der Verwaltung befindet sich in einem Großraumbüro, von dem durch Glaswände Einzelbüros von Führungskräften abgetrennt sind. Das Büro des Werkleiters ist nicht ohne weiteres von denen anderer Führungskräfte zu unterscheiden. Es besitzt die gleiche Größe und Ausstattung. Eine explizite Parkplatzordnung ist nicht eingerichtet. Allerdings stellen sich nur Führungskräfte unter überdachte Parkplätze direkt am Hauptgebäude. Für die Belegschaft sind direkt am Betriebstor Parkplätze eingerichtet.

Trotz der in Puncto Offenheit und Änderungsfreundlichkeit sehr differenziert ausgeprägten Einzelmeinungen, bestätigen alle Interviewten deutlich und eindeutig das Vorhandensein uniformer Wertvorstellungen. Subkulturen existieren anscheinend kaum oder überlagern zumindest nicht eine uniforme Unternehmenskultur.

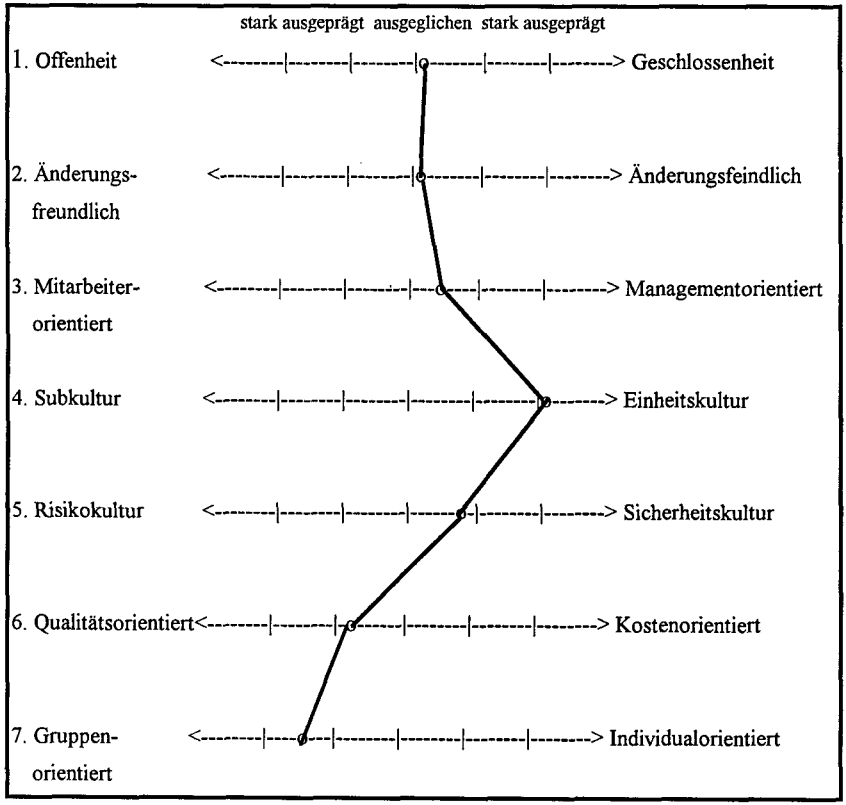
Soweit Risikopräferenzen im Unternehmen gefragt waren, tendiert die Mehrheit der Interviewten zu einer vorzufindenden Sicherheitskultur. Dies bedeutet, daß Fehler vermieden werden sollten und der Handlungsspielraum des Einzelnen als gering einzuschätzen ist.

Zur Einstellung gegenüber Kosten oder Qualität befragt, sieht die Mehrheit Schwerpunkte im Bereich einer Qualitätskultur. Da die Gesamtausprägung allerdings nicht sehr stark ist, dürfen nachrangige Kostenaspekte nicht vergessen werden. Symbole und Artefakte des Qualitätsdenkens finden sich zahlreich. So fallen im Eingangsbereich mehrere Anschlagbretter des Qualitätsprogramms und verschiedener Qualitätsauszeichnungen von Kunden auf. In den Werkhallen sind viele aufwendig gestaltete Aushänge zu finden, die die Belegschaft detailliert über erreichte Qualitätsstandards, Reklamationen und sogar Umsatzzahlen informieren. Diese werden monatlich aktualisiert. Darüber hinaus sind auch Prozeßabbildungen zu finden, die versuchen, bis in die Ebene der Vorarbeiter und Meister hinein, Problemlösungsprozesse zu systematisieren und das Problemlösungspotential dieser Ebenen zu erhöhen.

In deutlicheren Nennungen wird die Existenz einer Gruppenkultur als vorherrschend bezeichnet. Individuenzentrierte Auffassungen gelten als unbedeutender im Unternehmen.

Der standardisierte Interviewteil zur Unternehmenskultur kann wie folgt dargestellt werden:

Abb.36: Kulturprofil Fallstudie III



6.2.6 Interpretation Fallstudie III

Bei dieser Fallstudie ist keine ausgeprägte und keine prägende Kultur festzustellen. Die eindeutige Klassifizierung der Kultur insgesamt fällt ebenso wie beim Fragebereich der Strategieprozesse schwer. Die Einzelmeinungen sind dazu zu schwach und uneindeutig ausgeprägt.

Der bei diesem Unternehmen beschrittene Transformationspfad bedeutete die Aufgabe der betrieblichen Autonomie und damit eine Entmachtung der bisherigen Leitungsstruktur. Heute ist das Unternehmen durch den Mutterkonzern und durch mächtige Großkunden (deutsche Automobilindustrie) stark fremdgesteuert. Diese Fremdsteuerung könnte in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit nicht voll ausgelasteten Kapazitäten stärker sein, als in Zeiten einer guten wirtschaftlichen Verfassung. Aufgrund der starken Fremdeinflüsse könnten in diesem Fall das identitätsstiftende Potential der Unternehmenskultur von den Mitarbeitern nicht wahrgenommen werden.

Anleihen zur Identitätsfindung können bei diesem Unternehmen nur noch ansatzweise aus der Vergangenheit gezogen werden. Die Mitarbeiter, die über die Wende hinaus im Preßwerk beschäftigt sind, waren in der Vergangenheit privilegierte Arbeiter eines der großen Automobilhersteller der DDR. Auch wenn die Automobilproduktion durch die Zuordnung zur Konsumgüterindustrie und der fehlenden Weltmarktorientierung politisch und volkswirtschaftlich keinen hohen Stellenwert in der DDR genossen hat, war sie aus der Perspektive der Bürger von sehr hoher Bedeutung und mit hohem Prestige verbunden.[632] Diese Identität ist mit der Ausgliederung und der Gesamtvollstreckung des Restkombinats verloren gegangen. Heute sind die Mitarbeiter bei einem Automobilzulieferer tätig, der in einem harten Wettbewerb steht und von Großkunden abhängig ist. Die Systemintegration ist nach Abschluß des umfangreichen Investitionsprogramms weitgehend vollzogen, die Sozialintegration des Betriebsteils jedoch noch nicht. Die uneinheitlichen und schwachen Empfindungen der betrieblichen Kultur legen einen Identitätsverlust und damit auch Kulturverlust nahe.

Die nach dem Engagement des Investors erfolgte strategische Neupositionierung, respektive die neuen Strategieinhalte, besitzen einen kulturentwickelnden Einfluß auf die kollektiv empfundenen Wert- und Verhaltensmuster.

Aufgrund des unklaren Bildes der kulturellen Auffassungen, könnte jedoch vermutet werden, daß weder der Einfluß der Muttergesellschaft, noch der der örtlichen Werksleitung bisher eine (zumindest regionale) identitätsstiftende Beziehung der Kultur herausbilden konnte. Dabei könnte man verschiedene Artefakte als Andeutung der kulturellen Soll-Positionierung seitens des Mutterhauses verstehen. So zum Beispiel das zur Verfügung gestellte Dokument, ein Unternehmensporträt. Dieser umfangreiche Unternehmensprospekt ist allerdings nicht speziell nur für den sächsischen Betrieb, sondern für die gesamte Unternehmensgruppe konzipiert.

Hier sind auf der ersten Seite Erläuterungen unter dem Titel Unternehmensphilosophie zu finden. Diese offensichtlich hohe Bedeutung der Philosophie wird aber durch Inhaltliches relativiert, denn der größte Teil der Ausführungen bezieht sich auf die Unternehmensgeschichte und strukturelle Komponenten. Als Philosophieinhalte wird nur die Kundenorientierung und das Qualitätsdenken genannt. Der zweite Textteil, der nach einer Reihe von Abbildungen folgt, stellt die ingenieurtechnische Kompetenz des

[632]) Vgl. Lungwitz, R./Kreißig, V. (1992), S.175ff.

Unternehmens heraus und unterstreicht so die Qualitätsphilosophie. Weitere Teile befassen sich konkret mit dem Leistungsprogramm des Unternehmens, innovativen Technologien zur Pressung bzw. Umformung, der verstärkten Baugruppenmontage und der Qualitätssicherung. Als ein weiterer formulierter Dokumentationsversuch des kulturellen Soll-Selbstverständnisses könnte auch der postalische Firmenstempel interpretiert werden. Hier umschreibt sich das Unternehmen mit den Schlagworten „Tradition, Erfahrung, Zuverlässigkeit".

Diese Artefakte und Symbole sind in ihrem Umfang als weniger geeignet zur identitätsbildenden Wirkung von Kultur zu bezeichnen. Zumal solche Identifikationsangebote auch mit Leben gefüllt werden müssen und einer glaubhaften Kommunizierung bedürfen. Es ist anzunehmen, daß weder durch Führungskräfte aus dem Stammhaus, noch durch die örtliche Werksleitung kulturbildende Impulse gekommen sind, die tradierte Kulturauffassungen überlagern oder neue Auffassungen bilden konnten. Die Identitätsleere wird auch durch strukturelle Elemente unterstützt. Weder der nicht vorhandene Betriebsrat, noch einzelne örtlich-herausragende Führungspersönlichkeiten besitzen das Bewußtsein und die Macht, um die Kultur in identitätsstiftender Weise zu beeinflussen. Auch die auffallend ausgeprägte Gruppenbildung im Bereich der strategischen Planung könnte in diesem Fall als entpersonalisierend aufgefaßt werden. Bei dieser Form der Arbeitsorganisation kann in den Mentalstrukturen der Akteure die Gruppe das Unternehmen als Bezugspunkt verdrängen. Gruppen eignen sich aufgrund ihrer Nichtkonstanz und ihrer Divergenz nur schwach zur Kristallisation einer unternehmensbezogenen Identität. Gruppendominierte Strategie- und Arbeitsprozesse sind im Unternehmen vorherrschend. Diese strukturelle Ausprägung geht mit den kulturellen Befindlichkeiten der Gesprächspartner konform. Auch hier dominieren Auffassungen, die die Tendenz zu einer Gruppenkultur bestärken. Die Konformität von Prozeß und Kultur mag nachzuvollziehen sein, da durch verschlankte Strukturen und eine große Anzahl von Beratungsgremien, Gruppen größere Einflüsse zugebilligt werden.

Es überrascht allerdings, daß trotz stark voneinander abweichender Einzelmeinungen zu unterschiedlichen Fragebereichen, die einzige signifikante Kulturausprägung in der Einschätzung einer einheitlich geprägten Kultur liegt. Wie in der Fallstudie zuvor, könnte dafür unter anderem auch der Faktor der Schicksalsgemeinschaft geltend gemacht werden.

Die Neigung zu Sicherheit und Perfektion („Sicherheitskultur") wird mit dem Wunsch nach stärkerer Formalisierung der Strategieprozesse verbunden. In diesem Fall könnten orientierende Kultureinflüsse auf Strategieprozesse vorliegen. Eine bereits als unsicherheitsvermeidend wahrgenommene Kultur impliziert somit den Wunsch nach Prozeßmerkmalen, die diese Unsicherheitsvermeidung unterstützen können. Die Formalisierung der Prozesse kann als ein solches Instrument gesehen werden.

Tab.22: Zusammenfassung Fallstudie III

Unternehmenskultur[633]	**Strategieprozeß**	**Strategieinhalt**
Einheitskultur	eigengeplanter Prozeß	Erhaltung
Gruppenkultur	zentraler Prozeß	Innovation
Sicherheitskultur	inkrementaler Prozeß	Risiko
Qualitätskultur	Gruppenplanung	Qualität
	top-down	Massenmarktstrategie

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur:

kulturreproduzierend:
- Der hohe Anteil von Gruppenplanung beeinflußt die Bildung einer Gruppenkultur.

aufbaubestimmend:
- Die Gruppenkultur führt zur Herausbildung von gruppendominierten Strategieprozessen.

identifizierend:
- Die fehlende Unternehmensposition und - identifikation begünstigt die Entwicklung der nicht prägnanten Unternehmenskultur.

Gestaltung der Rahmenbedingungen
- Die unprägnante Unternehmenskultur erzeugt Unsicherheit und kann damit zu stärker formalisierten Prozessen führen.
- Die Sicherheitskultur kann zu stärker formalisierten Prozessen führen.

[633]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

6.2.7 Fallstudie IV: „Zerstrittene Treuhandkultur"

Rahmenbedingungen

Das besuchte Unternehmen wurde ursprünglich in den zwanziger Jahren als Elektromotorenwerk von zwei Privatpersonen gegründet. 1945 folgte die Enteignung und kurz darauf die Eingliederung in das neugeschaffene Kombinat Elektromotorenbau. Das Kombinat hatte 33.000 Beschäftigte in 18 Betrieben. Der Zielbetrieb war dabei einer der größten mit einer Kapazität von 1.000.000 Elektromotoren und 300.000 Getrieben. Im Mai 1990 wurde der Bau des 30-millionsten Elektromotors gefeiert.

Mit der Wende wurde das Kombinat durch die Treuhandanstalt in eine AG umgewandelt und einzelne Unternehmensteile geschlossen oder als GmbH ausgegliedert. Das betrachtete Unternehmen wurde in Form einer ausgegründeten GmbH geführt.

Heute ist das Werk mit einem weiteren Betrieb Teil einer Management-KG.[634] Die Leitung der Management-KG sitzt zusammen mit der Grundlagenforschung und dem Zentralvertrieb am Standort des Schwesterwerkes im Harz. Drei frühere Betriebsteile des untersuchten Werkes in drei weiteren Orten in der unmittelbaren Nähe wurden ausgegliedert und gehören heute nicht mehr zur Management-KG.

Beide verbliebenen Produktionsstätten, die des untersuchten Unternehmens in Sachsen und die des Schwesterunternehmens im Harz, haben sich auf unterschiedliche Produktvarianten im Elektromotorenbau spezialisiert. Die Produktvarianten werden nach den Achshöhen der Motoren unterschieden.

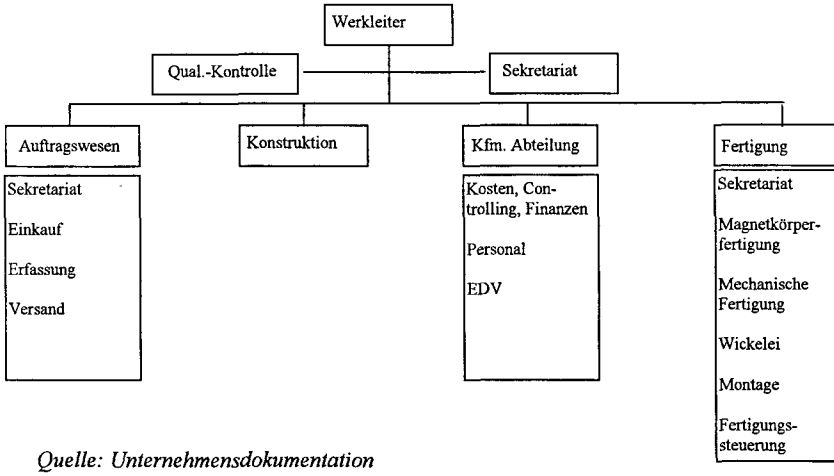
Die Management-KG steht auch zum Untersuchungszeitpunkt noch unter der Verwaltung der Treuhandanstalt; mit potentiellen Käufern konnten bisher keine Abschlüsse erzielt werden.

Das Elektromotorenwerk ist stark verkleinert worden. Waren es nach der Wende noch 2.000 Beschäftigte, so sind es zum Zeitpunkt der Untersuchung nur noch 500. Zwei Wochen nach dem Besuch des Werkes müssen nochmals 129 Personen entlassen werden. Die verbleibenden 371 Arbeitnehmer teilen sich in 66 Angestellte und 261 gewerbliche Mitarbeiter auf. Folgende Funktionen sind im Unternehmen organisiert.

---

[634]) Die Management-KG ist ein fortgeschrittenes Privatisierungsinstrument der Treuhandanstalt. Dabei tritt die Treuhandanstalt als Kommanditist dieser KG auf. In dieser Funktion bringt die Treuhandanstalt neben den vorgeschriebenen Finanzmitteln, die einzelnen Unternehmen als Sacheinlage ein, ihre Haftung ist darauf beschränkt. Sie besitzt Budget- und Kontrollrechte und sichert die Finanzierung. Erfahrene Unternehmer werden als Komplementäre gewonnen. Diesen obliegt die eigenverantwortliche Geschäftsführung. Die Komplementäre sind durch eine Management GmbH organisiert. So wird deren eigentlich unbeschränkte Haftung durch eine X-GmbH & Co. KG dennoch auf das Stammkapital der GmbH beschränkt. 1994 sind bei der Treuhandanstalt 5 Management-KG's ausgewiesen, die insgesamt 69 Unternehmen mit 32.000 Arbeitnehmern unter dem Dach einer operativen Führungsholding betreuen. Diese Management-KG's sind auf eine voraussichtliche Dauer von 3 Jahren angelegt. Einen kurzen Überblick über die Thematik ermöglichen: o.V. (1993), Bencard, T. (1992).

Abb.37: Organigramm Fallstudienbetrieb IV



Quelle: Unternehmensdokumentation

Zur Zeit wird ein Umsatz von 44 Mio. DM realisiert. Zielgröße für die nächsten zwei Jahre sind 70 Mio. DM bei einer Produktivität von 2.500 Motoren pro Mitarbeiter pro Jahr.

Früher waren bis zu 65% der Unternehmensproduktion sogenannte NSW-Exporte in das westliche Ausland. Devisenexporte seien durch Dumpingpreise derart gefördert worden, daß diese Produkte im Inland fehlten und durch Importe aus dem Westen wieder ausgeglichen werden mußten. Trotz veränderter Marktlage bestehen viele Kunden weiterhin auf den einstigen Preisen, die heute oft zwischen 10-20% unter denen westdeutscher Konkurrenten liegen. Dies ist heute für das Unternehmen ein großes Problem. Die Erfolgssituation des Betriebes wird durch die Werksleitung als *„tiefrot"* deklariert.

Das Unternehmen besitzt einen relativ hohen Marktanteil von 3,5 - 4%, bei Normmotoren sogar 10%. Diese Position wird darauf zurückgeführt, daß das Unternehmen schneller auf Kundenwünsche reagiere als beispielsweise AEG oder Siemens, die als die Hauptkonkurrenten im Massenmotorenmarkt bezeichnet werden. Bestehende Nischen bei elektronischen Antriebssystemen werden zumeist durch kleinere Mittelstandsunternehmen abgedeckt.

Die Kundenstruktur ist breit gefächert. Unter den hunderten von Einzelkunden sind einige Kleinbesteller mit 50-60 Stück, aber auch Großkunden mit Bestellvolumina von 60.000 Stück. Die Kundenstruktur ist insofern ausgeglichen als das Unternehmen nicht von einzelnen Abnehmern oder Branchen abhängig ist. Der Vertrieb erfolgt an Direktkunden des Werkes oder über das internationale Vertriebsnetz der Muttergesellschaft. Exporte werden mit bis zu 30 Ländern abgewickelt.

Im Unternehmen bestehen zahlreiche Spannungen. Das Mutter-Tochter Verhältnis sei *„sehr schlecht" (Interview 4.7)* und beispielsweise durch eine unverhältnismäßig (so die Einschätzung eines Verantwortlichen) hohe Gemeinkostenumlage belastet. Für Servicefunktionen (*„reiner Wasserkopf" (Interview 4.1)*) durch Konzernleitung, Verwaltung, Forschung und Vertrieb wird der sächsische Betriebsteil ganz erheblich belastet. Dies steht nach Auffassung der Führungskräfte des Werkes in einem Mißverhältnis zur dafür erhaltenen Leistung. Des weiteren seien die Privatisierungschancen des untersuchten Werkes alleine weitaus besser, als bei einer Privatisierung im Rahmen des Gesamtbetriebes. *„Viele Abstürze derjenigen, die sich nicht anpaßten" (Interview 4.7)*, wurden registriert.

Im Unternehmen, wie in der Muttergesellschaft, existiert ein Betriebsrat. Das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung, Werksleitung und dem Betriebsrat ist gespannt. Der Betriebsrat wird nur insoweit informiert, wie dies vorgeschrieben ist und an der strategischen Planung nicht beteiligt. *„Man versucht den Betriebsrat zu beeinflussen, zu schwächen" (Interview 4.7).*

Aussagen zu Strategieinhalten

Zu den Einzelaussagen über Strategieinhalte des Unternehmens sind keine Abweichungen feststellbar.

Die Befragten klassifizieren **Erhaltungsstrategien** als vorzufindende Strategieausprägung, was in Anbetracht der momentanen wirtschaftlichen Situation auch nachzuvollziehen ist. Das Unternehmen solle *„flacher"* (Interview 4.1) werden und es wird beabsichtigt mehr Leistungen an Dritte zu verlagern. Beispielsweise existiert bereits ein privater Wachdienst, der den früher im Unternehmen angestellten Pförtner ersetzt hat. Beim Rundgang als Besucher fällt die hohe Fertigungstiefe auf. Der Betrieb besitzt beispielsweise eine eigene Aluminiumgießerei und arbeitet einzelne Motorenkomponenten aus Rohstahl mit allen Arbeitsgängen wie Schneiden oder Oberflächenveredelung selbst heraus. Neben der tiefen Fertigung mit teilweise hoher Arbeitsintensität, wie in der Handwickelei, fällt die hohe Zahl von Lagern auf. Diese speichern nicht nur Rohmaterial, sondern auch Zwischenprodukte, Zukaufteile oder Fertigprodukte. Zum Teil wurden die Lagerbestände noch in der Zeit aufgebaut als das Unternehmen noch Kombinatsbetrieb war. Damals mußte Versorgungsengpässen vorgebeugt werden.

Angabegemäß wird eine **Kostenstrategie** verfolgt. Das bedeutet aber nicht, daß das Sortiment minderer Qualität sei. Die jahrelange Erfahrung im Angebot von weltmarktfähigen Qualitätsmotoren wird durch den hohen NSW-Exportanteil von 65% deutlich. Die Inhaltsanalyse der vorliegenden Dokumente ergibt ebenfalls eine besondere Herausstellung von Qualitätsaspekten.

Heute arbeitet das Unternehmen nach dem Qualitätsstandard ISO 9001, was Gespräche und eine Urkunde im Konferenzraum bestätigen. Auf dem Absatzmarkt werden trotz hoher Qualität jedoch primär Kostenargumente als Wettbewerbsvorteile herausgestellt.

Das Unternehmen verfolgt zur Zeit eine **Imitationsstrategie**. Trotz des Firmenpoststempels „Mit uns bewegt sich etwas.", fehlen unter der Treuhandverwaltung Mittel und Motivation in der Grundlagenforschung.

Die Interviewpartner entscheiden sich einheitlich für eine **Sicherheitsstrategie**.

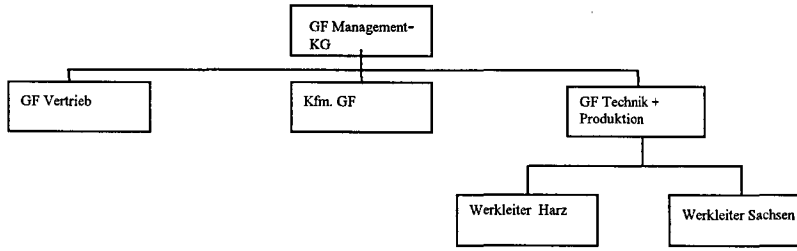
Die Programmstrategie des Hauses wird mit einem breiten Sortiment und **Massenherstellung** beschrieben. Das schließt aber nicht aus, daß einzelne Serien aufgrund kundenspezifischer Anforderungen geringfügig angepaßt werden müssen.

Aussagen zum Strategieprozeß

Strategieprozesse finden in zwei Gruppen statt. Der engere Führungs- und Planungskreis findet sich in der übergeordneten Management-KG und nicht im untersuchten Werk.

In diesem engeren Kreis bestimmen drei Geschäftsführer die Ausrichtung der Management-KG. Diese Geschäftsführer haben abgegrenzte Verantwortungsbereiche, wie Vertrieb, Betriebswirtschaft und Technik+Produktion. Dem technischen Geschäftsführer unterstehen auch die beiden Werkleiter. Dieser engere Kreis wird bei Bedarf um die beiden Werkleiter erweitert. Der Gesamtbetriebsrat nimmt an diesen Sitzungen nicht teil.

Abb.38: Organigramm Management-KG



Quelle: eigene Darstellung

In solchen Sitzungen berichtet zunächst der Geschäftsführer Vertrieb, dann der kaufmännische Geschäftsführer über die Finanzsituation, anstehende Investitionen und die Erfolgslage. Dabei *„wird hart gestritten"*, es herrsche aber *„kein diktatorischer Stil"* vor, alles *„hat Hand und Fuß" (Interview 4.3).*

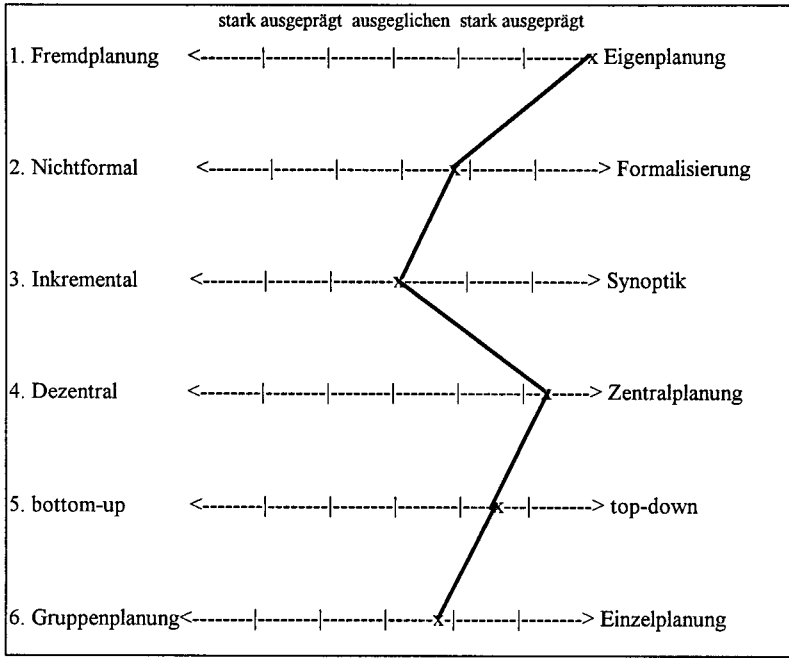
Die Planungsphase wirkt als sehr von oben bestimmt. Die Werkleiter können Anregungen geben und Meinungen austauschen; letztlich agieren sie jedoch nur innerhalb ihrer engen Budgetgrenzen. Da es im Mutterunternehmen eine Planungsabteilung gibt, *„werden Veränderungen mitgeteilt" (Interview 4.3.).* Diese werden im betrachteten Unternehmen vielfach als *„negative Einflußnahme" (Interview 4.6)* beurteilt. Bei-

spielsweise seien *„neue Produkte dem Standort reingedrückt"* (Interview 4.7) worden, die sich als nicht lukrativ herausstellten.

Die strategische Planung erfolgt zum Untersuchungszeitpunkt vollständig in der Management-KG. Zuvor war ein externer Unternehmensberater für ein Jahr in die Planungsprozesse des Standortes eingebunden.

Im untersuchten Betriebsteil wirkt die betriebliche Planung auch für unbeteiligte Mitarbeiter als sehr von oben und von einzelnen bestimmt. Innerhalb der Werke gibt es jedoch auch Gremien, in denen die Werkleitung mit Abteilungsleitern des Werkes zusammentrifft. Thematiken, die in diesen Gremien angesprochen werden, befassen sich allerdings mit operativen Fragestellungen und der konkreten Umsetzung, der von der Muttergesellschaft vorgegebenen Strategien.

Abb.39: Strategieprozeßprofil Fallstudie IV



Die Planungszeiträume werden einheitlich mit 3 Jahren beziffert. Als Mißstand wird die fehlende Planungs- und Entscheidungskompetenz am Werksstandort empfunden. Obige Darstellung stellt das Ergebnis des standardisierten Interviewteils vor.

Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Die Mehrheit der Interviewten bewertet die Unternehmenskultur als geschlossen. Unternehmensinterna sind in diesem Falle bedeutender als Umweltveränderungen. Auf-

grund der großen Veränderungen im Betrieb und der ungewissen Zukunft ist nachzuvollziehen, daß die Unternehmensentwicklung und -existenz bei den Befragten den größeren Stellenwert einnimmt.

Im Gegenzug wird die Kultur als nicht änderungsfeindlich erlebt. Herausforderung und Zukunftsorientierung sind Größen, die tendenziell eher auf die betriebliche Kultur zutreffen als auf Sicherheit und Tradition. *„Die Zukunftsorientierung wird durch die Realität, ich meine die Treuhand und zurückgehaltene Investitionen, gebremst" (Interview 4.7).* Erstaunlich ist, daß der Geschäftsführer und alle Belegschaftsmitglieder dies so erleben, das mittlere Management aber in deutlich geringerem Ausmaß.

Soweit die Management-/Mitarbeiterorientierung betroffen ist, ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Größere Teile der Belegschaft empfinden die Kultur des Werkes als mitarbeiterorientiert. Einzelne Personen im Führungsbereich entdecken allerdings eine eher managementausgerichtete Profilierung.

Fast alle Befragten sind sich sicher, in einer uniformen Unternehmenskultur zu agieren. Unternehmenskultur wird dabei allerdings ausschließlich auf das örtliche Werk bezogen. Dort besteht eine feste und enge Kultur.

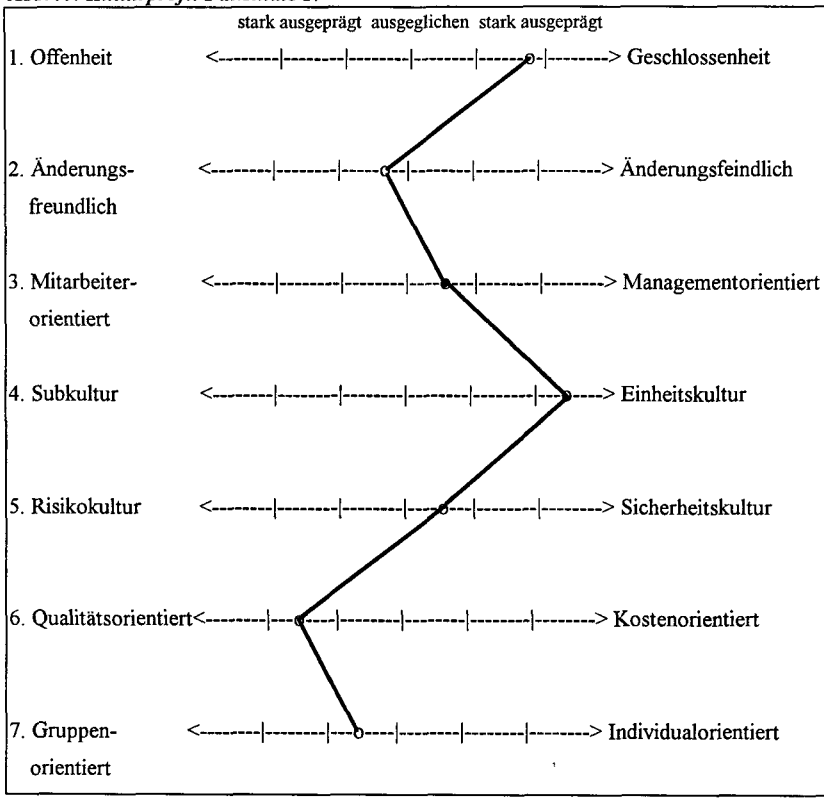
Die Einordnung der vorgefundenen kulturellen Muster zwischen einer Sicherheits- und Risikokultur ist ausgeglichen. Untere Hierarchieebenen sehen sich dabei in ihren Handlungsspielräumen eher eingeschränkt und tendieren zu einer Sicherheitskultur. Führungskräfte neigen zur Präferenz der Risikokultur.

Bei der Befragung im Hinblick auf eine vorhandene Qualitäts- oder Kostenkultur spricht sich die Mehrheit für qualitätsbetonende Kulturauffassungen aus. Dies ist um so erstaunlicher, als zum Untersuchungszeitpunkt eine Kostenstrategie verfolgt wird.

Die Produktivitätssituation habe sich unter Kostengesichtspunkten in der Vergangenheit bereits deutlich verbessert, allerdings *„nicht durch eine verbesserte Unternehmenskultur, sondern durch die Zukunftsangst der Belegschaft" (Interview 4.7).*

Soweit es die Entscheidung für eine Gruppen- oder Individualkultur betrifft, sind die Auffassungen über alle Ebenen sehr unterschiedlich.

Abb.40: Kulturprofil Fallstudie IV



6.2.8 Interpretation Fallstudie IV

Die ermittelte und beobachtete kulturelle Ausprägung muß vor dem Hintergrund langjähriger Auseinandersetzungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens interpretiert werden. Die Gegensätze und Feindlichkeiten werden dabei wie folgt empfunden:

- Gesamtunternehmen vs. Treuhandanstalt,
- Konzernleitung vs. Werkleitung,
- Werksleitung vs. Betriebsrat und Belegschaft,
- Belegschaft vs. Werkleitung, Konzernleitung und Treuhandanstalt.

Diese Gegensätze stellen sich an einem Beispiel wie folgt dar.

Beim Rundgang durch das Werksgelände fallen historische Backsteinbauten auf. Teile dieser Hallen werden noch heute genutzt, andere stehen leer. Trotz Interessenten dürfen die Leerstände aufgrund einer Weisung der Treuhandanstalt nicht einmal mittel-

fristig vermietet werden - entgangene Einnahmen, die das Unternehmen dringend brauche. Diese Entscheidung stößt im Werk auf Unverständnis, auch wenn die Treuhand argumentiert, daß sie durch kurzfristige Mietverträge die Nutzung des Areals für einen potentiellen Käufer nicht einschränken möchte.

Dieses Krisenumfeld ist durch eine hohe Unsicherheit gegenüber der zukünftigen Entwicklung und ein entsprechendes Mißtrauen geprägt. *„Fehler werden gegenseitig zugeschanzt, ohne eine wirkliche Ursachenforschung" (Interview 4.7).*

Einzelnen Ebenen dieses Krisengeflechts stehen positionsbedingt spezifische Unsicherheitsverarbeitungsmechanismen zur Verfügung. Die Werksleitung könnte diese Unsicherheit und Machtlosigkeit gegenüber Konzernleitung und Treuhandanstalt durch symbolische tradierte Machtdemonstrationen nach innen kompensieren. Dafür sprechen das doppelt besetzte Werkleitungssekretariat und die informelle Parkordnung der Fahrzeuge. Die Fahrzeuge von Führungskräften parken als einzige innerhalb des Werksgeländes, vor dem Verwaltungsgebäude. Der Wagen des Geschäftsführers parkt dabei direkt vor dem Eingang, die der Abteilungsleiter auf der anderen Straßenseite. Sehr auffallend ist die massive Präsenz von Kommunikations- und Informationseinrichtungen im Büro des Werkleiters. Diese Kontroll- und Machtsymbole nehmen mindestens die Hälfte der Arbeitsfläche des Schreibtisches ein. Außer dem Werkleiter ist dem Besucher kein Mitarbeiter mit Krawatte begegnet.

Anderen Ebenen, wie der Belegschaft, stehen solche Kompensationsmöglichkeiten nicht zur Verfügung. Die Zukunftsunsicherheit wird dabei einerseits informell kommuniziert, andererseits erfolgen über zentrale Aushänge getrennte Informationen von Betriebsrat und Geschäftsleitung zur Unternehmenssituation und zur weiteren Unternehmensentwicklung. Diese, aufgrund der Interessensgegensätze sicher teilweise auch unterschiedlichen Darstellungen zur Unternehmenssituation verstärken das Klima der Unsicherheit und des Mißtrauens.

Aus diesen Gründen wirkt die Atmosphäre auf Außenstehende gedrückt. Die Belegschaft im Verwaltungsbereich ist sehr vorsichtig und mißtrauisch. Dabei sollte berücksichtigt werden, daß 10 Tage nach dem Untersuchungstermin die Entlassung von fast einem Drittel der Belegschaft durchgeführt werden soll. Dies dokumentiert sich auch darin, daß von 10 angesprochenen Belegschaftsmitgliedern, trotz garantierter Anonymität, nur 4 für Kurzinterviews zur Verfügung standen. Das gleiche galt auch für die Unternehmensleitung der Management-KG, die sich weigerte, nur ein fernmündliches Kurzinterview zur Beziehung zum untersuchten Produktionsstandort zu geben.

In kultureller Hinsicht könnte eine solche Situation auf die Herausbildung von stärkeren Subkulturen hindeuten. Der Betriebsrat umschreibt die Kultur mit *„Wir x-städter (Sitz des Unternehmens, d.V.)"*, ein Kombinatsgefühl existiere nicht mehr. Aufgrund der Abneigung gegen die Kultur der Muttergesellschaft bildet die Unternehmenskultur im sächsischen Betriebsteil eine sehr starke Subkultur im Konzern. Das kulturelle Profil der Muttergesellschaft wird als nicht erstrebenswert betrachtet. Einzelpersonen,

die häufig Kontakt mit der Muttergesellschaft haben, erleben diese verschiedenen Subkulturen stärker. Dies wurde explizit in den Interviews bestätigt. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen im Konzern könnten dabei Mitverursacher der Konfliktsituationen sein, wobei die konfliktreduzierende Funktion von Kultur beim Aufeinandertreffen von zwei unterschiedlichen Kulturen in ihr Gegenteil verwandelt wird.

Die betrachtete Werkskultur könnte sich aufgrund der Zukunftsängste in einer Identitätskrise befinden. *„Die Leute arbeiten besser aufgrund der Zukunftsangst" (Interview 4.7).* Die Umgebung wird als feindlich empfunden und im Verhältnis zu Externen werden auch die innerbetrieblichen Konflikte überbrückt. Die Einheitlichkeit dieser Schicksalsgemeinschaft führt zu einer in Teilbereichen als stark empfundenen Kultur, die sich weniger aus sich selbst heraus definiert, als in Abgrenzung zur Umwelt. Auswirkungen dieser Werkskultur auf Strategieinhalte müssen in dieser Fallstudie vernachlässigt werden, da Strategieinhalte in diesem Fall fremdbestimmt sind.

Tab.23: Zusammenfassung Fallstudie IV

Unternehmenskultur[635]	**Strategieprozeß**	**Strategieinhalt**
Einheitskultur	eigengeplanter Prozeß	Erhaltung
geschlossene Kultur	zentraler Prozeß	Imitation
Qualitätskultur	top-down Prozeß	Sicherheit
	formalisierter Prozeß	Kosten
	Einzelplanung	Massenmarktstrategie

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur:

kulturentwickelnd:
- Das Erleben einer Schicksalsgemeinschaft und widrige Umfeldbedingungen führen zur Entwicklung der einheitlichen Kultur (als Abwehrmechanismus).

konfliktprovozierend:
- Wenn zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinandertreffen, können neue Konflikte provoziert und bestehende verschärft werden.

kulturentwickelnd:
- Strategieinhalte (z.B. Erhaltung, Imitation, Sicherheit) können stagnierend auf die Entwicklung der Unternehmenskultur wirken.

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur:

kulturreproduzierend:
- Strategieprozesse (hoher Grad der Fremdsteuerung) können stagnierend auf die Entwicklung der Unternehmenskultur wirken.

orientierend:
- Die (stagnierende) Unternehmenskultur kann Unsicherheit vermeiden und in Strategieprozessen eine orientierende Wirkung besitzen.

[635]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

6.2.9 Fallstudie V: „Ingenieure mit Tradition"

Rahmenbedingungen

Das besuchte Unternehmen ist heute in den Bereichen Bau von Wäschereimaschinen und Textilveredelungsmaschinen tätig und bereits 144 Jahre alt. Damals wurde es von einem der Pioniere des deutschen Textilmaschinenbaus gegründet, der das Unternehmen mit vielen Patenten und Auszeichnungen für Textilveredelungsmaschinen in kurzer Zeit kräftig expandieren ließ.

1945 erfolgte die Enteignung der Gründerfamilie, das Werk wurde demontiert und stillgelegt. Mit dem Wiederaufbau wurde das Unternehmen 1950 in das Kombinat „Textima" integriert. Anfang der fünfziger Jahre wurden als zweites Geschäftsfeld Wäschereimaschinen in die Entwicklung und Produktion miteinbezogen.

Seit dieser Zeit wurden die Anlagen *„auf Verschleiß gefahren" (Interview 5.1).* Dies sei kein *„politisch beabsichtigter Verschleiß"* gewesen, sondern der ehemalige Geschäftsführer habe *„für seinen Betrieb nicht um Investitionen gekämpft" (Interview 5.2).*[636] Das Kombinat hatte aussagegemäß nur einen geringen Einfluß auf den Betrieb und *„hat in die Planung nicht reingeredet" (Interview 5.1).*

Nach der Wende kaufte ein Urenkel des einstigen Firmengründers, der in die USA ausgewandert ist, das Werk zurück. Kontakte mit der Treuhandanstalt gab es vor und zur Zeit der Investition nur sehr wenige. Der Gesellschafter ist bereits älter und lebt nach wie vor in den Vereinigten Staaten. Mittlerweile sind jedoch auch die Geschäftsführer als Minderheitsgesellschafter gewonnen worden, eine Beteiligung der Belegschaft ist beabsichtigt.

Zu Zeiten der Kombinatsbindung arbeiteten 670 Mitarbeiter im Betrieb. Heute sind es 120, die bis auf eine einzige Ausnahme alle ehemalige Mitarbeiter sind. Der einzige neue Mitarbeiter stammt aus einem anderen Kombinatsbetrieb. Westdeutsche sind in dem Unternehmen nicht als Führungskräfte tätig.

In 1992 wurden 9 Mio. DM Umsatz erzielt und für 1994 sind 16 Mio. DM geplant. Obwohl die Umsatzentwicklung bei konstanter Mitarbeiterzahl erfolgte, bestehe nach Unternehmensangaben immer noch ein gewisser Produktivitätsrückstand.

Das Umsatzvolumen wird durch die Sparten Wäschereimaschinen, die ein kleines, aber sehr stabiles Segment darstellen und Textilveredelungsmaschinen realisiert. Dieses Segment beruht maßgeblich auf einer der besten Spezialmaschinen in diesem Bereich. Grundlagen dieser Maschine beruhen noch auf Patenten des Erfinders und Fir-

[636]) Vgl. Lungwitz, R./Kreißig, V. (1992), S.177, hier findet sich eine ähnliche Stellungnahme im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung in einem ehemaligen ostdeutschen Automobilunternehmen. Investitionen waren früher durch die Geschäftsführer bei den jeweiligen Ministerien, hier dem Ministerium für allgemeinen Maschinenbau, Landmaschinen- und Fahrzeugbau, zu begründen und gegen Investitionsanträge anderer Betriebe zu verteidigen.

mengründers. Heute werden in dieser Sparte 99,6% der Produktion weltweit exportiert. Der Exportanteil im Bereich Wäschereimaschinen beläuft sich auf etwa 20%.

Innerhalb der Branche besitzt das Unternehmen aufgrund seiner überlegenen Produkte eine gute Position. Der Unternehmenserfolg bewegt sich nach Auskunft durch den Geschäftsführer im Branchendurchschnitt. Als Schwächen des Betriebes werden das zu niedrige Eigenkapital und zu geringe Vertriebsanstrengungen genannt.

Das Unternehmen ist funktional über drei Hierarchieebenen organisiert. Die beiden Geschäftsführer werden durch leitende Angestellte und sogenannte Verantwortliche unterstützt. Als Verantwortliche gelten sowohl Vorarbeiter in der Produktion als auch Verwaltungsmitarbeiter mit einem größeren Aufgabengebiet. Das Unternehmen besitzt einen Betriebsrat.

Aussagen zu Strategieinhalten

Nach Einschätzung der Befragten verfolgt das Unternehmen zur Zeit **Erhaltungsstrategien**. In der Vergangenheit sind bereits hohe Investitionen in die Modernisierung der Produktionsanlagen erfolgt. Diese sollen nun zunächst ausgelastet und amortisiert werden.

Das Unternehmen verfolgt, wie andere Fallstudienbetriebe auch, zunächst eine **Qualitätsstrategie**, bei der **jedoch verstärkt Kostenfaktoren** von Bedeutung werden. *„Da wir Qualität machen, müssen verstärkt Kosten beachtet werden." (Interview 5.2).* Die Qualität gehe ins Extreme, so der Produktionsleiter: *„Ich muß bremsen, damit es nicht zu teuer wird."* Auch in den vorliegenden Dokumenten wird „Qualität aus Tradition" propagiert. Ferner besteht die Konzentration auf den Wettbewerbsvorteil Kosten. In der Branche hat das Unternehmen eine gute Position, *„weil wir gute Produkte haben"*; allerdings besteht noch ein *„Produktivitätsrückstand" (Interview 5.2).* Demzufolge soll die Qualitätsstrategie des Hauses zunehmend durch Anstrengungen zur Verbesserung der Kostensituation ergänzt werden.

Die verfolgte **Innovationsstrategie** macht sich an vielen Stellen im Unternehmen auch optisch bemerkbar. Die hohe Exportquote und die zahlreichen Auszeichnungen sprechen dabei für sich. Der Innovationspreis des Freistaates und weitere deutsche Auszeichnungen für die besondere Formgestaltung der Produkte sind Symbole innovativer Erzeugnisse. Innovationen besitzen auch in der Unternehmensgeschichte eine hohe Bedeutung. Eine vorliegende Unternehmensdokumentation listet eine Vielzahl von Produkt- und Verfahrensinnovationen der Vergangenheit auf.

Befragt nach der Einschätzung der strategischen Unternehmensposition zwischen den Extremen einer risikoorientierten oder sicherheitsdominierenden Strategie sind die Einzelmeinungen geteilt. Die meisten der Gesprächspartner sprechen sich für die Verfolgung einer **Sicherheitsstrategie** aus. Wenn eine Risikostrategie in Teilen verfolgt würde, so sei dies *„nur erzwungenes Risiko" (Interview 5.2);* grundsätzlich würde Si-

cherheit bevorzugt. Eine Sicherheitsstrategie sei zudem durch die wirtschaftliche Unsicherheit bedingt.

Das Unternehmen bearbeitet **zwei Nischenmärkte** im Maschinenbau. In diesen Nischen bietet es aber eine relativ große Variantenvielfalt. Jede Maschine ist eine Spezialanfertigung, die klimatische und produktbezogene Eigenschaften berücksichtigen muß. Ziel des weiteren Vorgehens ist es, verstärkt in Modulen und damit flexibler zu fertigen.

Aussagen zum Strategieprozeß

Das Unternehmen ist im Mehrheitsbesitz des Urenkels des Firmengründers. Da sich dieser jedoch in den USA befindet und gesundheitlich nicht mehr in der Lage ist, die Geschäftsführung zu übernehmen, besitzt die örtliche Geschäftsführung großen Handlungsspielraum. Die *„Eigner setzen Vertrauen" (Interview 5.2)* in die örtliche Geschäftsleitung. *„Gerade die haben das Unternehmen in der Wende geführt und jetzt machen die auch den Rest"*, beschreibt der Produktionsleiter die Fortsetzung des Vertrauensverhältnisses.

Der Hauptgesellschafter interessiere sich primär für die Finanzlage und gebe in dieser Hinsicht bestimmte Vorgaben und Bestätigungen. Die sonstige strategische Planung wird jedoch vor Ort von den zwei Geschäftsführern und vier leitenden Angestellten gemacht. Die leitenden Angestellten vertreten dabei u.a. die Bereiche Technik und Produktion.

Die Gespräche und Interviews ergeben ebenfalls eine Planungssituation, die stark von der Gruppenplanung bestimmt ist.

Hauptgesellschafter und beide Geschäftsführer treffen etwa alle drei bis vier Monate zusammen. Unternehmensinterne Gruppensitzungen der sechs leitenden Personen finden einmal monatlich statt. Die Geschäftsführer *„sind dabei die Treiber und geben den groben Faden vor" (Interview 5.1).*

Dabei *„geht es dort ganz demokratisch zu" (Interview 5.2)*, Vorschläge werden für alle Bereiche erwartet, *„man soll auch über den Gartenzaun der Abteilungen hinausschauen" (Interview 5.2).* Die grundsätzliche Kritikfähigkeit hänge mit der Mentalität zusammen, denn *„trotz Diktatur konnte jeder meckern" (Interview 5.2).* Der Betriebsrat ist an diesen Runden nicht beteiligt, es erfolgt nur eine nachträgliche Information.

Die Ist-Daten sind für jeden leitenden Angestellten jederzeit einsichtig, kurzfristiges wird von den beiden Geschäftsführern sofort entschieden.

In der Vergangenheit wurden mit Hilfe externer Berater Strategiekonzepte und die langfristige Finanzplanung verfaßt. Heute wird auf die Unterstützung durch Externe im Rahmen der Unternehmensplanung weitgehend verzichtet. Nur im Bereich der Finanzberatung werden langfristige Pläne und Vorstellungen mit Externen diskutiert.

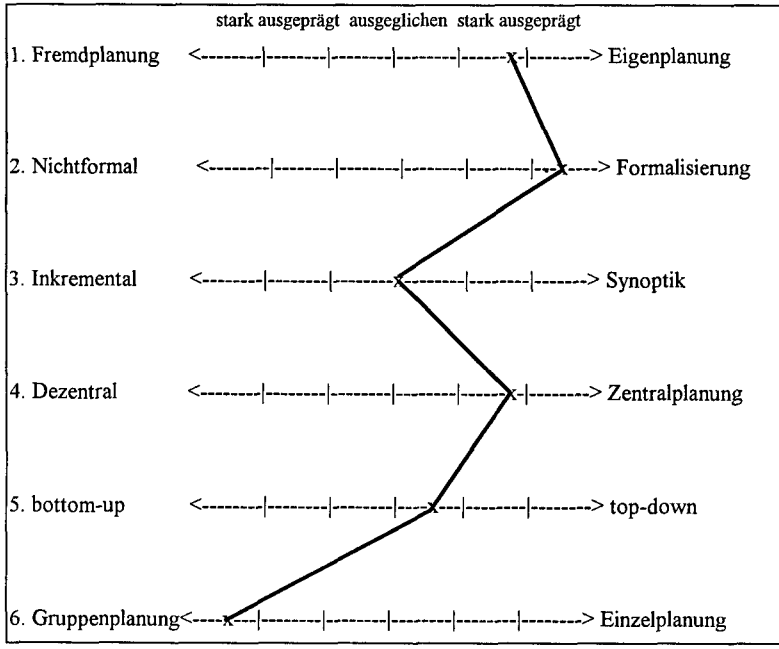
Im operativen Bereich wird ein Marketinginstitut regelmäßig damit beauftragt, optisch professionelle Angebotsunterlagen zu erstellen. Dies geschehe nur, weil Kenntnisse und entsprechende Anlagen im Hause nicht vorhanden seien.

Das Planungsvorgehen wird von den Befragten als sehr formalisiert beurteilt. Neben schriftlichen Planinhalten und Protokollen von Planungssitzungen existieren auch Ablaufpläne und eine Reihe fixierter Verhaltensregeln.

Die genannten Planungsansätze scheinen ein begrenzt rationales Vorgehen zu reflektieren. Sie sind weder eindeutig als synoptisch noch als inkremental zu bezeichnen.

In der oben erwähnten Geschäftsleitungssitzung wird sehr zentral geplant. Für weitere Gremien sei das Unternehmen auch recht klein. Eine systematische Integration von Produktionsmitarbeitern erfolgt nicht. Dennoch werden über Abteilungsversammlungen mit den Verantwortlichen Ideen und Anregungen gesammelt. Beteiligte Planungsebenen sind aber dennoch eher obere Ebenen. Als zeitlichen Horizont der strategischen Planung wurden zwei bis drei Jahre genannt.

Abb.41: Strategieprozeßprofil Fallstudie V



Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Das kulturelle Klima wird sehr deutlich und einheitlich, als geschlossen empfunden. Trotz der zahlreichen Kooperationen mit externen Einrichtungen, scheint die Konzentration auf betriebliche interne Vorgänge größer als die Umweltorientierung zu sein. Dieser Eindruck korrespondiert mit der, als unzureichend bezeichneten Position von Marketing und Vertrieb im Unternehmen, aber auch mit geäußerten Zukunftsängsten. Dabei kommt ein ausgeprägter Wille zum Überleben zum Ausdruck, *„wir wollen alles dafür tun, damit wir überleben" (Interview 5.2).*

Trotz der Unternehmensorientierung beinhaltet die Unternehmenskultur eher änderungsfreundliche Elemente. Die Einzelmeinungen hierzu weichen allerdings teilweise voneinander ab. Veränderungen werden als Herausforderungen begriffen, man ist *„zukunftsorientiert" (Interview 5.2).* Die relative Änderungsfreundlichkeit konkretisiert sich auch in den innovativen Produkten.

Relativ eindeutig und damit auch als bedeutend eingestuft, ist die Managementorientierung im Unternehmen. Der ausgewählte Kreis der Mitglieder der Geschäftsleitungssitzung gibt den Kurs vor, damit geht zentrale Verantwortung einher. Der Betriebsrat besitzt laut eigener Aussage im Unternehmen wenig Macht. Es erfolgt nur eine nachträgliche Information und keinerlei Entscheidungspartizipation. Andererseits gibt sich der Betriebsrat mit dieser Informationsaufgabe zufrieden.

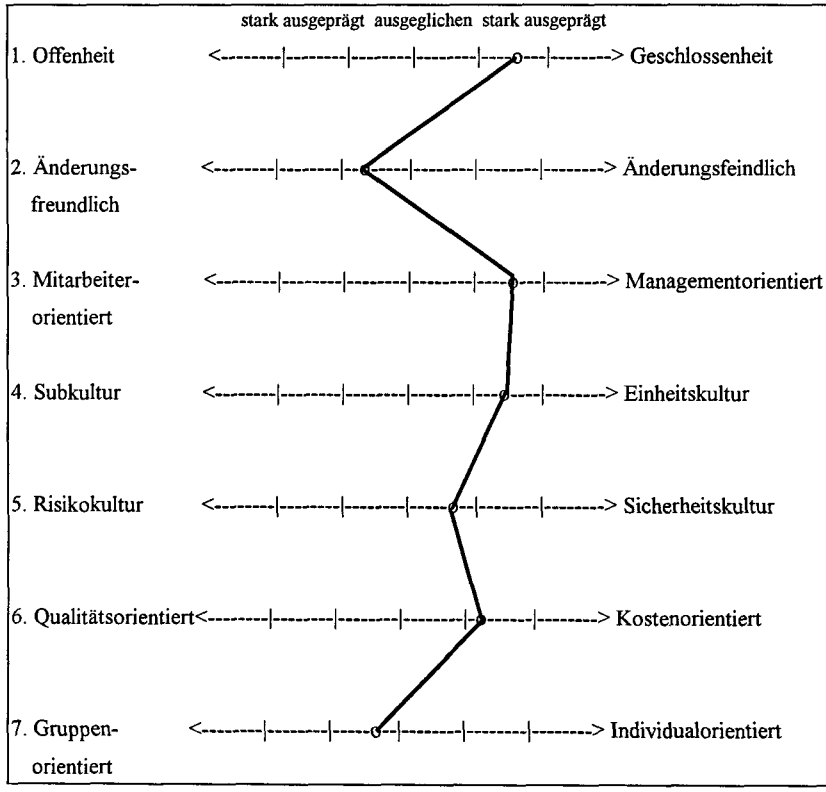
Im Unternehmen herrscht der Eindruck einer relativ homogenen Unternehmenskultur. Allerdings äußern die Mitarbeiter der Marketingabteilung teilweise unterschiedliche Auffassungen im Vergleich zu Mitarbeitern aus anderen Abteilungen. Dies könnte auf das Vorhandensein von signifikanten Subkulturen hindeuten. Die Marketingabteilung scheint nicht Kern des Unternehmens zu sein, sondern eher ein Appendix.

Die Unternehmenskultur ist weder eindeutig risiko- noch sicherheitsorientiert. Die Einzelmeinungen differieren. Im Ergebnis ist eine Tendenz zur Sicherheitskultur festzustellen. Diese leichte Neigung geht mit dem knappen Einschätzung der selben Ausprägung bei den Strategieinhalten konform.

Die Interviewten tendieren bei ihren Aussagen eher zu einer Kostenkultur, als einer Qualitätskultur. Einem Großteil der Beschäftigten scheint die Kostensituation bewußt zu sein, hier sollen verstärkt Anstrengungen gemacht werden.

Im Unternehmen ist nur eine sehr schwache Teamkultur zu finden. Um eine stärkere Ausprägung in diesem Bereich zu ermöglichen, müssen augenscheinlich auch entsprechende Strukturen geschaffen werden, bei denen Gruppenarbeit und Planungsintegration möglich sind.

Abb.42: Kulturprofil Fallstudie V



6.2.10 Interpretation Fallstudie V

Bei der vorliegenden Fallstudie trägt die Unternehmenskultur eindeutigere Züge. Die Unternehmenskultur könnte man kurz als „Ingenieurskultur" umschreiben. Die Technik und die Produkte stehen im Mittelpunkt des Denkens, nicht immer der Kunde. Im Unternehmen besteht die Tendenz zum over-engineering, dem Phänomen der unangepaßten, weil nicht kundenbedürfnisorientierten Technologieentwicklung. *„Ich muß bremsen, damit es nicht zu teuer wird"* ist eine Aussage des Produktionsleiters, nicht des Verkaufsleiters. Die Kultur wird von fast allen Befragten eindeutig als geschlossen und damit unternehmensorientiert bezeichnet. Vielleicht bedingt durch den hohen Qualifikationsstand der Mitarbeiter *(„Facharbeiterelite" (Interview 5.2))* wird das Unternehmen durch eine Technikverliebtheit beherrscht. In diesem Sinne ist der Betrieb als offen zu bezeichnen. Umfangreiche Forschungskooperationen (TU Chemnitz

FB Pädagogik, FB Wirtschaftswissenschaften; Fraunhofer-Institut). und die Tendenz zur änderungsfreundlichen (innovativen) Unternehmenskultur passen in ein solches Bild. Ein Indiz für diese Offenheit war auch die schnelle und unkomplizierte Terminvereinbarung.

Der technischen Offenheit steht die marktbezogene Verschlossenheit gegenüber. Die Marketingabteilung fristet bezogen auf die räumliche Anordnung ein Sonderdasein. Sie ist als einzige Funktion in einem anderen Gebäudetrakt untergebracht und nur über einen längeren Weg zu erreichen. Der Empfang von Besuchern wirkt nicht besonders repräsentativ. Dies spiegelt auch die noch unbefriedigende Vertriebssituation des Betriebes wider. Der Vertrieb wird als eine der Schwächen des Hauses bezeichnet. Zu Zeiten der Kombinatszugehörigkeit erfolgte der Absatz über eine zentrale staatliche Verkaufsorganisation in Berlin. Folglich verfügte das Unternehmen über keine eigenen Mitarbeiter, die bereits Erfahrungen im Export und der Verkaufsförderung besaßen. Die fehlende eigene Erfahrung wird zur Zeit durch eine Vertriebskooperation mit einer selbständigen Gesellschaft ausgefüllt. Angebotsunterlagen für interessierte Kunden müssen auftragsbezogen von einer Werbeagentur erstellt werden. Es ist zu vermuten, daß das Unternehmen nur wenig Markt-Know-how besitzt und durch die Form des Indirekt-Vertriebes auch nicht erhalten kann. Markt- und Marketing-Know-how sind somit für das Unternehmen zur Zeit aus eigener Kraft nur schwierig aufzubauen. Die Dokumentenanalyse bestätigt ebenfalls die fehlende Absatzmarktorientierung. Besuchern werden technische Produktinformationen vorgelegt, ein Unternehmensporträt wie es bei anderen Fallstudienunternehmen vorgefunden wurde, existiert nicht. Bei der Büroausstattung fällt auf, daß keine Bilder, sondern nur technische Zeichnungen und Abbildungen an den Wänden hängen.

Ein weiteres Merkmal der vorgefundenen Kultur ist die starke Traditionsbetonung. Die Unternehmensentwicklung scheint dabei von den Mitarbeitern in einer durchgängigen Sicht von der Gründung über die Kombinatszeit bis nach der Wende, als Kontinuum gesehen zu werden. Die Bedeutung der Tradition wird an der Existenz einer ausführlichen Unternehmenschronik deutlich. Hier werden sowohl die Gründungszeit, aber auch die Jahre von 1945 bis 1990 umfassend aufgeführt. Im Zimmer des Geschäftsführers hängen Porträts des Firmengründers und seiner Familie, an anderen Stellen im Unternehmen finden sich auch im vierten Jahr nach der Wende noch Kalender oder Aufkleber aus der Zeit als Kombinatsbetrieb. Diese Periode konnte die Grundhaltung im Unternehmen nur gering beeinflussen, da das Unternehmen auch in der Vergangenheit immer relativ selbständig gewesen ist. Die sehr lange Unternehmensgeschichte könnte eine geschlossene, unternehmenszentrierte Grundhaltung im Unternehmen fördern. Die Mitarbeiter scheinen sich mit dem Unternehmen stark zu identifizieren, da oft schon die vorherige Generation hier gearbeitet hat. Die Mehrheit der Mitarbeiter hat eine Unternehmensbeteiligung der Belegschaft befürwortet.

Vor dem Hintergrund solcher Kulturausprägungen zeigen sich zahlreiche Parallelen zu Strategieinhalten. In der Vergangenheit gab es nur sehr wenige Brüche der Strategie-

muster. Die heute produzierte Veredelungsmaschine geht in ihrer Grundkonstruktion nach wie vor auf das Patent des Firmengründers zurück. Lediglich in den fünfziger Jahren ist ein zweiter Produktionsschwerpunkt hinzugekommen, der auch heute noch Bestand hat. Brüche in den grundsätzlichen Strategiemustern sind kaum vorhanden. Tradition und Qualität spiegeln sich nicht nur in kulturellen Ausprägungen wieder, sondern auch in Strategieinhalten. Erhaltung, Sicherheit, das Verhältnis von Qualität zu Kosten und Innovationen finden sich in vergleichbaren Ausprägungen sowohl als kulturelles Phänomen als auch im Inhalt bevorzugter Strategien. Die Zuordnung des Unternehmens zu strategischen Mustern erfolgt relativ eindeutig. Durch die Einsichtnahme der aktuellen Unternehmenszahlen und die Kommunikation der gemeinsamen Ziele wirken die leitenden Mitarbeiter informiert.

An diesem Fallbeispiel kann die Wechselwirkung von strategiereproduzierender Kultur und kulturreproduzierender Strategie anschaulich demonstriert werden.

Auch in der Beziehung von Strategieprozessen und Unternehmenskultur bestehen zahlreiche Interdependenzen. Die als stark empfundene Managementkultur korrespondiert mit einer zentralen und nur wenige Personen umfassenden Planungsgruppe. Die hohe Formalisierung des Prozesses unterstreicht die sicherheitsgerichtete Kulturausprägung, da ein hoher Formalisierungsgrad Unsicherheit reduzieren kann.

Diese Fallstudie zeigt die strukturelle Reproduktion von Unternehmenskultur. Die meisten Führungskräfte des Unternehmens sind Ingenieure. Der interviewte technische Geschäftsführer, der das Unternehmen vorrangig führt, weist ein Doppelstudium der Ingenieurswissenschaften auf. Diese Akteure bestimmen maßgeblich den Aufbau und den Ablauf von Strategieprozessen und räumen somit technisch geprägten Personen und Positionen höhere Machtbefugnisse ein und gestehen diesen eine höhere mutmaßliche Kompetenz zu, als Mitarbeitern mit einem anderen Ausbildungshintergrund. Durch diese Machtpositionen wiederum werden kulturelle Muster des Unternehmens maßgeblich geprägt. Die sich so entwickelnde Kultur dient ihrerseits zur Legitimation von existierenden Handlungsmustern und schließlichen Reproduktion der sie tragenden Gedanken und Sinngehalte.

Tab.24: Zusammenfassung Fallstudie V

Unternehmenskultur[637]	Strategieprozeß	Strategieinhalt
geschlossene (unternehmenszentrierte) Kultur	formalisierter Prozeß	Erhaltung
managementorientierte Kultur	Gruppenplanung	Innovation
einheitliche Kultur	zentraler Prozeß	Sicherheit
kostenorientierte Kultur	eigengeplanter Prozeß	Qualität/Kosten
		variantenreiche Nische
„Ingenieurskultur"		

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur:

handlungsleitend:
- Die Ingenieurskultur entwickelt als unbefriedigend empfundene Absatzstrategien.
- Die kontinuierliche Kulturentwicklung trägt zur Kontinuität von Strategieinhalten bei.
- Die Kostenkultur fördert kostenbetonende Strategien.
- Die Sicherheitskultur fördert Sicherheitsstrategien.
- Änderungsfreundliche Kulturen unterstützen Innovationsstrategien.

legitimierend:
- Qualitäts- und Technologieorientierung dienen als Legitimation für „over-engineerte" Produkte. „Ich muß bremsen, damit es nicht zu teuer wird".

kulturentwickelnd:
- Die kontinuierliche Strategieentwicklung hängt von einer kontinuierlichen Strategieverfolgung ab.
- Die Kostenstrategie fördert die Auffassung einer Kostenkultur.
- Die Sicherheitsstrategie fördert die Auffassung einer Sicherheitskultur.
- Innovationsstrategien fördern die Entwicklung einer änderungsfreundlichen Kultur.

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur:

identifizierend:
- Die lange und kontinuierliche Unternehmensgeschichte ist Basis einer Kultur mit hohem Identifikations- und Motivationspotential.

indirekt/Zusammensetzung der Planungsgruppe:
- Die Ingenieurskultur stärkt eine Planungsgruppe mit einer Mehrzahl von Vertretern technischer Abteilungen.

prozeßformend:
- Die Sicherheitskultur kann zu stärker formalisierten Prozessen führen.

prozeßstabilisierend:
- Die Ingenieurskultur fördert die Machtposition von Ingenieuren im Strategieprozeß.

kulturreproduzierend:
- Die unbedeutende Vertriebsstruktur/Organisation des Vertriebs findet sich nicht in den Kulturmustern wieder.

[637]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

- Die geringe Verbreitung von Gruppenorganisationen im gesamten Unternehmen führt zu einer stärker managementorientierten Kultur.
- Formalisierte Prozesse führen zur Herausbildung einer Sicherheitskultur.

kulturstabilisierend:

- Die starke Machtposition der Ingenieure und Techniker im Hause bestimmt die vorgefundene Ingenieurskultur, die wiederum diese Machtposition legitimiert und reproduziert.

6.2.11 Fallstudie VI: „Unternehmerkultur und Unternehmerstrategien"

Rahmenbedingungen

Die sechste Fallstudie dokumentiert den westdeutschen Referenzbetrieb. Dieser ist 1873 zunächst als OHG gegründet worden. Davor hatte die Eignerfamilie verschiedene Mühlen betrieben. Der untersuchte Betrieb konzentrierte sich zunächst auf den Handel mit Mühlenzubehör. Mit der Zeit wurden auch produktiv Ersatzteile und Zubehör gefertigt. Diese Fertigung war zumeist noch auf Holzbasis. Der Werkstoff wandelte sich mit der Zeit von Holz zu Aluminium und später zu Stahl und Eisen. 1920 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umfirmiert, die heute ein Stammkapital von 5,6 Mio. DM aufweist. Das Unternehmen wird durch einen Alleinvorstand geleitet und ist auch heute noch voll in Besitz der Gründungsfamilie, die sämtliche Aktien hält. Kein Familienmitglied ist im Vorstand oder im Aufsichtsrat vertreten, noch arbeitet einer der Aktionäre in irgendeiner Form im oder für das Unternehmen. Die Produktion ist auf den historischen Gründungsstandort konzentriert. Daneben existieren noch eine Reihe eigener Vertretungen, die aber nur für Service und Vertrieb verantwortlich sind. Heute werden 35 Mio. DM Umsatz realisiert. Dazu tragen insgesamt 165 Arbeitnehmer bei, von denen vier mit Prokura ausgestattet sind.

Das Unternehmen ist im Bereich des Sondermaschinenbaus tätig, wobei man sich auf Maschinen zur Siebung, Mischung und Förderung von pulverigen Stoffen konzentriert. Diese Maschinen werden in Auftragsfertigung erstellt. Daneben gibt es noch für eine Reihe von Standardmaschinen die Fertigung in Kleinserien. Die Erfolgslage wird als deutlich über dem Branchendurchschnitt beschrieben. Kunden finden sich in zwei Segmenten: dem Pharma- und Chemiebereich und der Baubranche/Baustoffindustrie. Gerade im Chemiebereich handelt es sich fast ausschließlich um Großkunden. 25% des Umsatzes werden im Ausland erzielt, wobei etwa 10% direkter Export sind und 15% indirekt über deutsche Händler exportiert werden.

Das Sortiment des untersuchten Betriebes ist sehr breit, da man sich schnell ändernden Kundenbedürfnissen anpassen muß. *„Wir wissen heute nicht, was der Trend im nächsten Jahr sein wird" (Interview 6.1).*

Dies erfordert eine hohe Flexibilität in der Ressourcenbereitstellung. Deshalb gibt es Lagerbestände und sehr vielseitig ausgebildete Facharbeiter.

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat wird von beiden Seiten als gut bezeichnet.

Im Rahmen der deutschen Einheit haben sich für dieses Westunternehmen zahlreiche Veränderungen ergeben. Viele Aufträge sind der Investitionstätigkeit in den neuen Ländern zu verdanken. Gleichzeitig erschweren die noch ungleichen Lohnverhältnisse den Wettbewerb bei Einfacherzeugnissen, wie Mischern und Behältern. In diesen Bereichen wird auch von ostdeutschen Unternehmen zugekauft.

Aussagen zu Strategieinhalten

Soweit Strategieinhalte betroffen sind, verfolgt das Unternehmen zur Zeit eine **Erhaltungsstrategie**. In Anbetracht der schwierigen Umfeldbedingungen ist diese strategische Ausrichtung branchentypisch. Die letzten Jahre wurde kein Arbeitnehmer entlassen, Produktivitätsverbesserungen sollen auf der Basis der bestehenden Facharbeiterschaft geleistet werden.

Der vorrangige Wettbewerbsparameter im Unternehmen sind die **Kosten**, die auf Basis einer Mindestqualität optimiert werden sollen. So werden eine Reihe von Komponenten von günstigeren Zulieferern bereits zugekauft. Auf diese Weise profitiert das Unternehmen auch von den noch bestehenden Lohnunterschieden innerhalb Deutschlands. Alle Produkte unterliegen jedoch der Qualitätskontrolle ISO 9001.

In der strategischen Ausrichtung sehen die Interviewten das Unternehmen eher als **Imitator**, denn als Innovator. Es werden zwar ständig Sortimentserweiterungen und Kundenanpassungen vorgenommen, die dabei verwendeten Technologien mögen zwar Unternehmensinnovationen sein, sind es für die Branche jedoch nicht.

Befragt zur strategischen Positionierung zwischen Risiko und Sicherheit, nennen alle Befragten **Sicherheitsstrategien** als vorherrschendes strategisches Muster. Provoziertes Risiko wird vermieden. In den Produktbeschreibungen wird dieser Sicherheitsaspekt nur indirekt erwähnt: „Kundennähe und Kundenzufriedenheit gehören zu unseren Zielen und sind Bestandteile unserer Firmenphilosophie". Zur Vermeidung von Risiken erfolgt der direkte Export beispielsweise nur in Nachbarländer. Für entferntere Regionen ist das Servicerisiko zu groß, da es kein eigenes Servicenetz gibt.

Das Unternehmen ist im Sondermaschinenbau tätig und stellt Produkte für das „Sieben, Mischen und Fördern von pulvrigen Stoffen" her. Das Unternehmen ist als **kleiner Serien- (Massen-) anbieter** zu bezeichnen. Dafür sprechen die spezialisierten Produkte und die produzierten Kleinserien. Besondere Kundenwünsche können bei der Produktion berücksichtigt werden. Im Rahmen der Sortimentspolitik ist eine hohe Flexibilität notwendig, da von Jahr zu Jahr andere Trends und Typika das Geschäft bestimmen.

Die Stellungnahmen der interviewten Führungskräfte zur strategischen Positionierung des Unternehmens sind sehr einheitlich.

Aussagen zum Strategieprozeß

Die eigentliche Planungsinstanz des Fallstudienbetriebes liegt in einem Gremium von vier Prokuristen für die Bereiche Vertrieb, Einkauf, Technik, Produktion und dem Vorstand des Unternehmens.

Als Planungsebene werden mehrere Ebenen angegeben, wobei das Schwergewicht eindeutig auf der oberen Führungsebene liegt. Der Betriebsrat ist an diesen Gremien nicht beteiligt, wird aber bereits im Vorfeld miteinbezogen. Dabei wird der Betriebsrat

um Stellungnahme und eigene Vorschläge zu bestimmten Sachverhalten gebeten. Über die endgültig getroffenen Entscheidungen wird er ausführlich informiert. Die Gesprächspartner schätzen den Strategieprozeß jedoch als sehr individualgesteuert ein.

Im Bereich der operationalen Planung gibt es keine institutionalisierten Meistergespräche. Es wurde jedoch vor 2 Jahren eine anonyme Fragebogenaktion bei sämtlichen Betriebsangehörigen durchgeführt, die in der Folge auch zu Veränderungen einzelner Arbeitsabläufe führte.

Die Strategieplanung ist dabei weitgehend auf eigene Kräfte gestützt. Wenn Externe in den Planungsprozeß eingreifen, dann in beratender Funktion, beispielsweise in steuerlicher oder datenverarbeitungstechnischer Hinsicht.

Das Planungsgeschehen wird von den Beteiligten als formal eingestuft. So sind nicht nur Planinhalte schriftlich dokumentiert, sondern es existieren darüber hinaus auch Sitzungsprotokolle, langfristige Investitionspläne, in Ansätzen auch Ablaufdiagramme und Planungshandbücher. Die Formalisierung wird als nötig empfunden, um *„später Vereinbartes nachzuvollziehen" (Interview 6.7).*

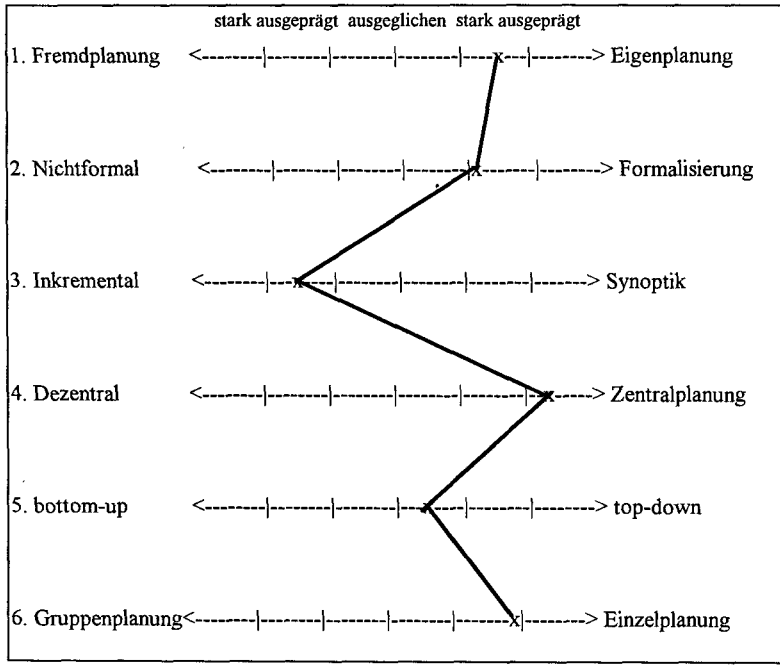
Trotz Formalisierung erfolgt die Unternehmensplanung sehr situativ. Dies ist primär durch das Umfeld bedingt, in dem recht schnell auf unvorhersehbare Kundenwünsche flexibel reagiert werden muß.

Soweit es den Planungsort betrifft, wird dieser als sehr zentral eingeschätzt. Zentral bedeutet in diesem Zusammenhang, daß ausschließlich in der Geschäftsleitungsgruppe geplant wird.

Als noch verbesserungsfähige Planungseigenheiten wird die Verringerung der Zeit zwischen Zielbildung und Umsetzung der Planung genannt, denn dadurch *„entstehen oft Planungswiederholungen" (Interview 6.5).*

Mit Ausnahme der situativen Planungserfordernisse können die Interviewergebnisse als konsistent bezeichnet werden.

Abb.43: Strategieprozeßprofil Fallstudie VI



Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Die erste Kulturkategorie „Geschlossenheit" wurde von den Befragten als eine der am deutlichsten ausgeprägten benannt. Trotz der Umweltdynamik und der operativen Flexibilität, ist das Unternehmen von der Geisteshaltung her, eher auf Internes konzentriert. Dafür könnte auch die Reserviertheit der Belegschaft bei der Bitte um Interviews sprechen.

Damit verknüpft ist die Änderungsfeindlichkeit/Änderungsfreundlichkeit als zweite Kulturdimension. Hierbei vertreten die Befragten jedoch eine leicht änderungsfreundliche Haltung, die im Management stärker ausgeprägt ist, als in der Belegschaft. Hier scheinen sich die Markt- und Kundenanforderungen nach individuellen und flexiblen Lösungen niederzuschlagen. *„Neuen Technologien steht man aufgeschlossen gegenüber" (Interview 6.7).*

Das Unternehmen ist stark managementorientiert. Diese einseitige Orientierung wird dabei über alle Hierarchieebenen geteilt. Symbole dieser hierarchie- und managementorientierten Ausrichtung sind für einen Besucher allerdings kaum zu finden. Eine feste

Parkplatzordnung scheint nicht zu existieren. Besucher werden in einem Besucherzimmer empfangen, eine Besprechung im Büro des Geschäftsführers oder des Betriebsrates findet nicht statt.

Die Managementorientierung beinhaltet auch die zentrale und geregelte Verantwortung. An dieser Stelle sei auch auf die stark zentrale Gestaltung der Unternehmensplanung verwiesen. Gleichzeitig beschreibt ein Befragter das kulturelle Klima mit *„sehr familiär" (Interview 6.7)*, wobei auch die lange Betriebszugehörigkeit dafür spricht. Es herrsche *„ein lockerer Führungsstil"* (Interview 6.7) und *„es muß viel passieren, bevor jemand geht" (Interview 6.7)*.

Die kulturelle Position im Unternehmen kann als uniform bezeichnet werden. Einheitliche Positionen und eine Orientierung nach innen zeichnen diese Stellungnahmen aus. Zentralität und eine noch überschaubare Unternehmensgröße lassen zudem vom strukturellen Rahmen her weniger Raum für Subkulturen. Auch das Gesamtbild aller Interviews zeigt eine einheitliche Meinungsäußerung, die sich nur in der Intensität unterscheidet.

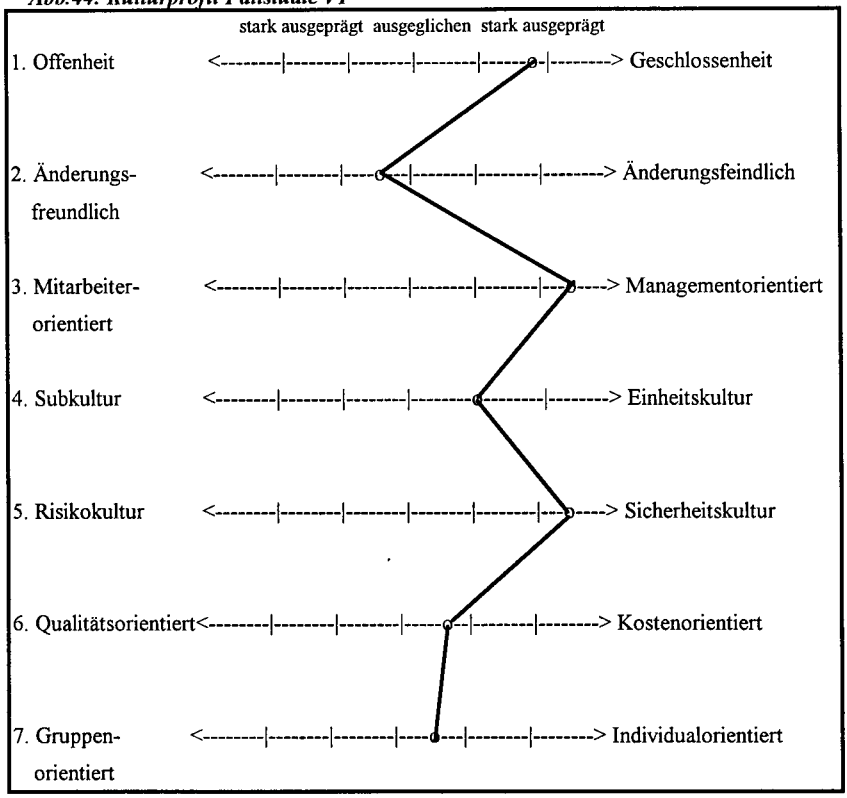
So kommen auch weniger stark ausgeprägte Kulturdimensionen nicht als Resultante einer Aufhebung positiver und negativer Einzelmeinungen zustande, sondern sind vielmehr das Ergebnis eindeutiger, aber nur schwach ausgeprägter Auffassungen.

Die Sicherheitsorientierung entspricht zusammen mit der Managementorientierung der deutlichsten Kulturausprägung. Für Improvisation und Risiko gibt es keinen Raum. Diese Ausprägung mag auch Resultante der stärkeren Formalisierung im Unternehmen sein. Bei dieser Kulturkategorie empfindet die Belegschaft eine wesentlich stärkere Sicherheitsorientierung als das Management.

Die Interviewpartner schreiben der erlebten Unternehmenskultur eher eine Kosten- als eine Qualitätsorientierung zu. Dies korrespondiert auch mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Die Tendenz zur Einzelplanung und zur Managementorientierung spiegelt sich ebenso in der Dimension der Individualorientierung wieder. Verantwortung wird zumeist auf Einzelne übertragen und Leistung zählt mehr als Gruppenloyalität. Dieses Merkmal gehört allerdings zu den schwächer ausgeprägten.

Abb.44: Kulturprofil Fallstudie VI



6.2.12 Interpretation Fallstudie VI

Dieses Fallstudienunternehmen ist einer dynamischen Umwelt ausgesetzt, die eine schnelle und flexible Unternehmensreaktion auf Umweltveränderungen fordert.

Eine sich schnell wandelnde Umwelt könnte zur Herausbildung einer beispielsweise offenen, änderungsfreundlichen und risikoorientierten Unternehmenskultur führen. Dies ist bei diesem Unternehmen jedoch nicht der Fall.

Aus diesem Grunde könnte man sich fragen, ob andere Einflußfaktoren stärker auf die Unternehmenskultur gewirkt haben könnten. Ein möglicher Einflußfaktor scheint in der Person des Vorstandes selbst zu liegen. Exogen geforderter Flexibilität wird in diesem Fallbeispiel durch zentrale, direkte und schnelle Entscheidungen von einer oder wenigen Personen begegnet. Der Alleingeschäftsführer bestimmt maßgeblich durch eine zentrale und auf ihn zugeschnittene Strategieplanung die Ausrichtung des Unternehmens. Die recht hohe Einschätzung der Individualplanung durch die Gesprächspartner

liegt wohl in dem starken Einfluß des Vorstandes in diesem Gremium begründet. Dort wird zwar angabegemäß *„in der Gruppe diskutiert, doch der Vorstand gibt die Marschrichtung vor" (Interview 6.7),* der Vorstand ist sich damit seiner Alleinverantwortung sehr wohl bewußt. So dient dieses Gremium wohl weniger dem Treffen der endgültigen Entscheidungen, sondern eher der Diskussion von Alternativen. Diese Gruppe scheint darüber hinaus recht homogen zu sein, da die einzelnen Interviewergebnisse nicht stark voneinander abweichen.

Eine ähnliche Wirkung könnte der Alleinvorstand auch auf die Ausprägungen der untersuchten kulturellen Muster besitzen. Die Kultur wird dabei in der Tat mehrheitlich als managementorientiert und einheitlich empfunden. Eine Führungspersönlichkeit mit umfassenden Machtbefugnissen im Unternehmen, ist bei diesem Fallbeispiel ein wesentlicher Einflußfaktor.

In diesem Unternehmen fällt die relativ hohe Übereinstimmung von Strategieinhalten und Kulturinhalten auf. Beide Elemente zeichnen sich durch die Herausstellung von Sicherheit, Kosten und unternehmensfixierten Ausprägungen wie Geschlossenheit, Erhaltung und Imitation aus und unterliegen der gleichen Einflußnahme.

Dadurch ergibt sich in beiden Strategie-Kultur-Beziehungen ein insgesamt stimmiges und einheitliches Bild.

Tab.25: Zusammenfassung Fallstudie VI

Unternehmenskultur[638]	**Strategieprozeß**	**Strategieinhalt**
managementorientierte Kultur	zentraler Prozeß	Erhaltung
Sicherheitskultur	Einzelplanung	Imitation
geschlossene (unternehmenszentrierte) Kultur	eigengeplanter Prozeß	Sicherheit
einheitliche Kultur	inkrementaler Prozeß	Kosten
kostenorientierte Kultur	formalisierter Prozeß	Serienanbieter

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur:

handlungsleitend:

- Die Sicherheits- und Kostenkultur fördert die Entstehung von Sicherheits- und Kostenstrategien.

kulturentwickelnd:

- Sicherheits- und Kostenstrategien beeinflussen kulturelle Muster zur Ausbildung von Sicherheits- und Kostenelementen.

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur:

aufbaubestimmend:

- Die Sicherheitskultur unterstützt formalisierte Prozesse.
- Die Managementkultur formt und legitimiert die Entscheidung und Planung von Einzelnen.

kulturreproduzierend:

- Der zentrale, mit eigenen Ressourcen beschrittene und durch einen oder wenige dominierte Prozeß führt zu einer managementorientierten und geschlossenen Kultur.

[638]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

6.2.13 Fallstudie VII: „Keine Kultur für Späteinsteiger..."

Rahmenbedingungen

Die siebte Fallstudie beschreibt den zweiten Westbetrieb in der Untersuchung. Dieses Unternehmen ist, im Gegensatz zu den zuvor untersuchten Maschinenbauunternehmen, der Nahrungsmittelindustrie zuzurechnen. Aus einem 1880 gegründeten Handwerksbetrieb ist heute eines der führenden Unternehmen in seinem Marktsegment geworden. Die eigentliche Expansionsphase begann dabei erst in der Nachkriegszeit, als ein Sohn des Gründers die handwerkliche zur industriellen Produktion ausweitete. Als dieser Unternehmer in den Ruhestand ging, verkaufte er sein damals mittelständisches Unternehmen an einen amerikanischen Konzern. Seit dieser Zeit wurden mit Kapitalunterstützung der Muttergesellschaft die Unternehmensaktivitäten, vornehmlich durch Akquisitionen, ständig erweitert und auch auf den Handelsbereich ausgedehnt.

Heute beschäftigt der Konzern 3.800 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 600 Mio. DM an neun Produktionsstätten. Der untersuchte Betriebsteil hat daran einen Anteil von 1.890 Mitarbeitern und einen Umsatz von 380 Mio. DM.

Das Unternehmen hat einen Betriebsrat, dessen Verhältnis zur Geschäftsleitung von beiden Seiten als gut und kooperativ bezeichnet wird.

Das Unternehmen tritt bedingt durch Akquisitionen und einen Regionalbezug von Produkten und Kunden mit verschiedenen Vertriebsformen, Sortimenten und Marken am Markt auf.

Die Hauptverwaltung ist funktional, der Konzern nach profit centern organisiert. Die Zentralisierung und der Einfluß der Konzernführung hängt von der Sparte und Größe des Unternehmensteiles ab. Die Handelsaktivitäten sind in ihrem Gestaltungsspielraum freier, der industrielle Bereich stärker zentral geführt.

Das Unternehmen bewegt sich in einem stabilen, aber wettbewerbsstarken Umfeld. Es gibt eine Reihe relevanter industrieller Wettbewerber und den Wettbewerb durch das Handwerk. Die Branche sieht sich starken Konzentrationsbewegungen ausgesetzt. Das betrachtete Unternehmen ist das zweitgrößte und wird von einem Geschäftsführer geleitet, der schon seit über zwanzig Jahren dem Unternehmen angehört.

Mit Beginn der neunziger Jahre hat der Betrieb in eine Produktionsstätte in Sachsen-Anhalt und in Vertriebsstützpunkte in Thüringen, Mecklenburg, Sachsen-Anhalt und Sachsen investiert.

Exportgeschäfte sind für Frischeprodukte, wie sie das Unternehmen herstellt, unbedeutend. Dennoch ist der Auslandsumsatz mit 5% auch für die Branche sehr gering. Es gibt kein systematisches Exportprogramm, es werden allerdings bereits erste Erfahrungen mit Direktinvestitionen in Nachbarländern gemacht.

Das Verhältnis zur amerikanischen Muttergesellschaft ist sehr ambivalent. Wenn Zielgrößen erreicht werden, bestehen größere Gestaltungsspielräume. Ist dies nicht der

Fall, *„kontrolliert die Muttergesellschaft sehr stark" (Interview 7.1).* Dies im besonderen, da die gute Ertragslage des Unternehmens im Gegensatz zur Verfassung der amerikanischen Muttergesellschaft steht.

Die Verbindung zur Europazentrale der Muttergesellschaft hält ein von dieser eingesetzter Controller.

Aussagen zu Strategieinhalten

Das Unternehmen verfolgt zur Zeit eine **Erhaltungsstrategie**. Wenn dennoch expandiert wird, so geschieht dies nur erzwungenermaßen. *„Wenn wir die Akquisition nicht durchführen, dann tut es die Konkurrenz" (Interview 7.4).*

Bei der Alternative zwischen einer kosten- und qualitätsinduzierten Strategie ordnen alle Befragten die verfolgte Unternehmensstrategie als **Qualitätsstrategie** ein. Diese Eindeutigkeit deckt sich mit den Ausführungen, die in den vorliegenden Dokumenten hervorgehoben werden. Qualität bezieht sich aber zunächst nur auf die Produkte. In marktnahe und für den Kunden sichtbare Bereiche wie Produkte, Verpackung, Fahrzeuge, Produktionsanlagen wird investiert. Für interne, produkt- und kundenferne Bereiche wie Büroausstattung, Fortbildung und Soziales hingegen, werden nur die nötigsten Mittel aufgewendet. Bei einem Rundgang durch den Produktionsbereich ist man überrascht von der hohen Sauberkeit und Ordnung. Häufige Betriebsbesichtigungen mit interessierten Kunden sind Belege für den deutlich über dem Branchendurchschnitt liegenden Zustand der Produktionsanlagen und -hallen. In der Empfangshalle sind zahlreiche DLG-Auszeichnungen für herausragende Produktqualität zu finden. In den Unternehmensdokumenten wird folgendes herausgestellt: „..die Maxime des Hauses bleibt die gleiche wie vor hundert Jahren: Zuerst die Qualität, dann die Quantität". Der Leitspruch des Unternehmens lautet „Qualität ist unser Geschäft", diese Qualität muß aber aufgrund des Wettbewerbsdrucks und der geringen Margen mit möglichst geringen Kosten erreicht werden.

Im Rahmen der Inhaltsanalyse fällt das Mißverhältnis einzelner in den Dokumenten genannter Attribute mit den vorliegenden Sachverhalten auf, so beispielsweise unter dem Schlagwort Innovationen. In der Tat hat das Unternehmen in der Vergangenheit einiges zur Fortentwicklung seines Marktbereiches beigetragen. Neue Produktformen, Vertriebsformen und Qualitätsverbesserungen durch neue Produktionstechniken haben in der Vergangenheit zu Impulsen geführt. Die Liste der Neuheiten der letzten 10 Jahre ist in ihrem Innovationspotential eventuell für das Unternehmen interessant, für die Branche hingegen finden sich wenige, echte Neuheiten. Trotz der in der Unternehmensbroschüre deklarierten Innovationstätigkeit des Unternehmens sind in der Vergangenheit nur sehr wenige Neuerungen verwirklicht worden. Ideen sind in der Belegschaft und den Führungskräften vorhanden, diese scheinen nur nicht aufgegriffen zu werden. Die Befragten identifizieren die verfolgte Strategie somit eindeutig als **Imitationsstrategie**.

In bezug auf Sicherheitsaspekte werden eher **Sicherheits**- als Risikostrategien verfolgt.

Das Sortiment ist auch für die Branche als sehr breit zu betrachten und besteht aus **Massenprodukten**. Zur Sortimentsabrundung werden teilweise Produkte zugekauft bzw. andere Hersteller mit sortimentsergänzenden Produkten beliefert.

Aussagen zum Strategieprozeß

Der gesamte Konzern wird sehr stark von einer Führungspersönlichkeit geprägt, die schon seit Dekaden im Unternehmen tätig ist und das Unternehmen erst zu seiner heutigen Größe gebracht hat. Diese Person steuert maßgeblich den Strategieprozeß.

Kern der Unternehmensplanung sind wöchentliche Management-Meetings der Abteilungsleiter der Konzernverwaltung, ein zweites Team setzt sich aus den Geschäftsführern der einzelnen profit centern zusammen. Diese Teams können aus bis zu 14 Personen bestehen.

Dieser Kreis behandelt Problematiken aus den verschiedensten Fachbereichen, zu denen sich alle Teilnehmer äußern können. *„Dort gibt es keine Befehlsausgabe, sondern eine Teambefragung" (Interview 7.7)*, bei der *„jeder sagen kann, was er will" (Interview 7.6)*. Wichtige Entscheidungen werden zuletzt allerdings vom Geschäftsführer getroffen, das Management-Meeting hat dabei eine konsultative und meinungsbildende Aufgabe. *„Der Geschäftsführer macht und fragt dann, was meint ihr?" (Interview 7.4)*, so ein Teilnehmer.

Bei unwesentlichen Problemen werden Entscheidungen direkt in dieser Gruppe getroffen. Die Interviewten sehen einen leichten Schwerpunkt im Hinblick auf Einzelentscheidungen.

Die Integration Externer wird einheitlich als sehr schwach beurteilt. Wenn Berater bei der Planung mitarbeiten, so geschieht dies im Hintergrund und bezieht sich auf die Analysephase.

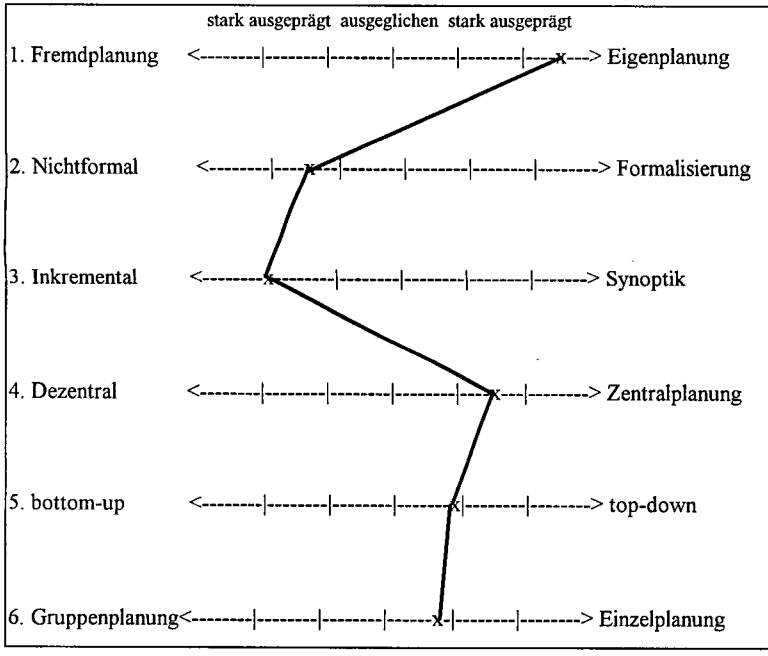
Befragte Personen empfinden die Unternehmensplanung und die Unternehmensverwaltung als nur relativ schwach formalisiert. Dies dokumentiert sich beispielsweise darin, daß *„jeder einen eigenen Briefkopf für Faxe verwendet" (Interview 7.5)*. Eine stärkere Formalisierung tritt nur in Randbereichen, vor allem im Verhältnis zur Muttergesellschaft, beispielsweise bei Quartalsberichten und Investitionsanträgen, auf. *„Da Formalien und Bürokratie im Hause verpönt sind" (Interview 7.7)*, werden auch die verfolgten Planungsmuster als inkremental und situativ eingestuft. Entscheidungen können sehr schnell getroffen und umgesetzt werden. Der Planungsablauf ist *„unkompliziert" (Interview 7.7)*. Einzelne vermissen eine stärker strukturierte Planung mit entsprechenden Notfallplänen - *„wir spielen Feuerwehr" (Interview 7.6)*.

Strategische Planung findet im untersuchten Unternehmen zentral, durch den Geschäftsführer oder in Form der Management-Meetings statt.

Anregungen zu strategischen Überlegungen stammen sowohl aus oberen und unteren Ebenen, mit einem Übergewicht der oberen Hierarchien. Einzelne Mitarbeiter sprechen von Kommunikationsproblemen im Zusammenhang mit Planungsaktivitäten. Aufgrund des starken Einflusses des Geschäftsführers besteht die Möglichkeit, daß die erwähnten Gruppen eher einen meinungsbildenden Einfluß besitzen. Gruppen haben in diesem Zusammenhang keine Entscheidungskompetenz.

Als Beispiele für die Berücksichtigung auch unterer Ebenen wurden sogenannte „Liniengespräche" (Interview 7.3) genannt, bei denen Meister aus der Produktion mit ihren festen Mitarbeitern in regelmäßigen Gesprächsrunden Verbesserungen aufgreifen und nach oben weitergeben. Diese beziehen sich im Regelfall jedoch auf operative Veränderungen und in geringerem Ausmaß auf langfristige Unternehmenspläne.

Abb.45: Strategieprozeßprofil Fallstudie VII



Aussagen und Beobachtungen zur Unternehmenskultur

Die Kultur des Unternehmens wird von der Mehrheit der Befragten als geschlossen und damit als unternehmenszentriert betrachtet. Gerade auch die hohe Bedeutung interner Abstimmungsvorgänge wird als zutreffend herausgestellt.

Andererseits wird eine änderungsfreundliche Ausrichtung der Unternehmenskultur festgestellt. Daß das Klima als dynamisch, flexibel und situativ gekennzeichnet wird, macht die schwere Aufnahme neuer Ideen der Mitarbeiter unverständlich. Vielleicht werden Innovationen bewußt von einzelnen Promotoren blockiert?

Das Verhältnis der Management- und Mitarbeiterorientierung kann als fast ausgeglichen bezeichnet werden. Dieses Meinungsbild setzt sich aus sehr unterschiedlichen, entgegengesetzten und teilweise stark dipolaren Einzelauffassungen zusammen. Maßgebliche Mitarbeiter aus dem Führungskreis stellen eine mitarbeiterorientierte Kultur fest, andere Führungskräfte und Teile der Belegschaft nennen eine managementorientierte Kultur als zutreffender. Eventuell hängen die Einzelaussagen davon ab, ob und welche Erfahrungen bereits mit Führungskräften und insbesondere dem Geschäftsführer gesammelt wurden.

Vergleichbare Auffassungen findet man auch bei der Einschätzung zwischen einer uniformen Gesamtkultur und der Existenz von sogenannten Subkulturen. Aufgrund der Uneinheitlichkeit der Einzeleinschätzungen, des großen aquisitorischen Wachstums und des bereits durch den Verfasser in früheren Beobachtungen selbst erlebten Abteilungsdenkens ist die stärkere Existenz von Subkulturen zu unterstellen. Die Beschreibung der obigen Management-Meetings durch Einzelne als *„Verteidigungsmeetings" (Interview 7.5),* bei denen die Schuld an nicht erfolgreichen Maßnahmen von Abteilung zu Abteilung weitergegeben werden, stützen dies ebenso.

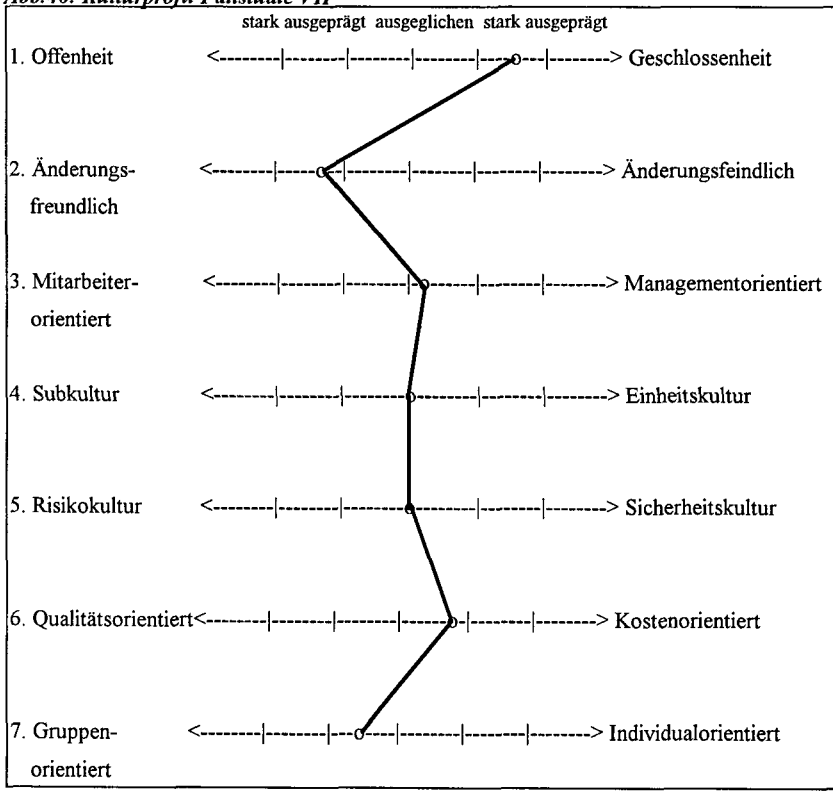
In Puncto Sicherheit wird die Unternehmenskultur von den Führungskräften als stärker risikoorientiert eingeschätzt. *„Fehler dürfen zwar gemacht werden, sollten dann aber auch zugegeben werden" (Interview 7.7).*

Die Belegschaft sieht hingegen eine stärkere Sicherheitsorientierung mit strengeren Vorgaben. Dies ist in Anbetracht der unterschiedlichen Hierarchieebenen, Aufgaben und Gestaltungsspielräume verständlich. Das Ausmaß von Sicherheit und Risiko und damit auch die Größe von Gestaltungsspielräumen einzelner Personen und Abteilungen bestimmt der Geschäftsführer, dies teils auch situativ. Die sehr eindeutige Ausrichtung zu Qualitätsstrategien ist in der Ausrichtung auf Qualitätskulturen nicht so stark wiederzufinden. Die Auffassungen tendieren eher zu der Existenz einer Kostenkultur. Nach Aussagen des Geschäftsführers ist für eine kostenorientierte Grundhaltung das Verhältnis zur Muttergesellschaft ausschlaggebend, die durch einen Controller vor Ort die Kostensituation überwacht.

Daraus könnte gefolgert werden, daß die nach außen propagierte kompromißlose Qualitätsphilosophie von den Mitarbeitern der Verwaltung angesichts ihrer Arbeitsumgebung in nur schwacher Form nachvollzogen werden. Einzelne Mitarbeiter sprechen in diesem Zusammenhang von der Wunschvorstellung einer qualitätsorientierten Geisteshaltung im Unternehmen. Diesem Soll stehen jedoch beispielsweise die Arbeitsbereiche der Akteure gegenüber, an denen die latente Kostenpriorität symbolisch sichtbar wird. Im Innenverhältnis überdeckt Kostendenken die Qualitätsansprüche des Hauses.

Die Unternehmenskultur wird als leicht teamorientiert eingeschätzt. Der Geschäftsführer verabscheue *„Helden"* (Interview 7.7) im Unternehmen und nimmt auch seine Person, trotz der großen Verdienste um die aktuelle Unternehmensposition, zurück. Erklärtes Ziel ist die Stärkung von Dezentralisierung und Gruppenentscheidungen. Andererseits wird der Geschäftsführer selbst von vielen Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit als „Held" gesehen. Dessen dominanter Einfluß beschränkt die Kompetenz von dezentralen Einheiten und von Gruppen. Ein Aufkommen weiterer Helden wird vermieden.

Abb.46: Kulturprofil Fallstudie VII



6.2.14 Interpretation der Fallstudie VII

Die gewonnenen kulturellen Eindrücke des Unternehmens zeigen keine extremen Ausprägungen. Das ausgewogene Kulturmuster ergibt sich als Summe unterschiedlicher individueller Vorstellungen, selten mit gleichlaufender Tendenz der Einzelaussagen.

Im Rahmen der Befragungen und Gespräche ist jedoch der Eindruck entstanden, daß es zwei abteilungsunabhängige Gruppen im Unternehmen gibt.

Die eine Gruppe besteht aus Akteuren, die dem Unternehmen noch nicht so lange angehören. Diese sind erst einem kürzeren Sozialisierungsprozeß ausgesetzt, beurteilen die Abläufe aus größerer Distanz und vergleichen ihre Beobachtungen mit den bei anderen Unternehmen gewonnenen Erfahrungen. Die Annahme der existierenden Kultur und die Assimilation in bestehende Strukturen scheint für noch neues Personal recht schwierig zu sein, da bei einer Reihe von Führungspositionen eine hohe Fluktuation festzustellen ist.

Diese Befragten beurteilen die Unternehmenskultur als *„patriarchalisch"* und *„chaotisch" (Interview 7.5).* Man müsse viel einstecken können und es bestehe eine *„Einzelkämpfermentalität" (Interview 7.5).* Es wird sogar die Metapher einer *„Baumwollplantage"* (Interview 7.5) benutzt. Die neuen Mitarbeiter und Führungskräfte stehen teilweise unter Profilierungszwängen gegenüber dem Geschäftsführer oder Kollegen, die bereits im Unternehmen etabliert sind. Für die bestehende Führungsmannschaft könnten Neuzugänge eine Gefahr bedeuten, die die bisherigen Machtverhältnisse tangieren kann. In diesem Zusammenhang fällt auch auf, daß die älteren Führungskräfte kaum akademisch gebildet sind, was in dem früher handwerklichen Mittelstandsbetrieb auch eher ungewöhnlich gewesen wäre. Neue Führungskräfte sind aber zunehmend akademisch ausgebildet. Auch dadurch steigt das Konfliktpotential. Neue Mitarbeiter passen sich schließlich an oder verlassen das Unternehmen wieder nach kurzer Zeit.

Andererseits gibt es einen sehr hohen Anteil von Führungskräften, die bereits seit Dekaden im Unternehmen arbeiten. Diese bewerten das Unternehmen in sehr unterschiedlicher Weise. Viele identifizieren sich mit dem Betrieb oder haben andererseits jede Hoffnung auf Veränderung aufgegeben. Bei ihnen besteht ein als *„Haß-Liebe"* (Interview 7.6) bezeichnetes Verhältnis zum Unternehmen. Man könnte vermuten, daß diese Mitarbeiter durch die jahrelange Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer ihre Position gefunden haben und mit diesem aufgrund der gemeinsamen Vergangenheit Erfahrungen teilen. Der Geschäftsführer sieht in diesen Personen vielleicht keine Rivalen mehr.

Die vorgefundene Unternehmerkultur hat sich durch Machtkämpfe im Unternehmen herausgebildet. Diesen Weg hat der Geschäftsführer beschritten, der sich im Unternehmen vom Personalleiter über den Verkaufsleiter bis zum Geschäftsführer entwikkelt hat. Andere Führungskräfte mit langer Betriebszugehörigkeit haben sich in ihrem Abteilungsbereich ebenfalls durchgesetzt.

Diese Randbeobachtungen lassen auf eine ganz besondere „Chemie" im Unternehmen schließen, die besondere Anforderungen an die Mitarbeiter in bezug auf Führungstechniken und Sozialverhalten stellen.

Das gesamte Unternehmen scheint auf den Geschäftsführer ausgerichtet zu sein. Dazu hat dieser Mittel zum Machterhalt installiert. Neben dem Geschäftsführer werden keine „Helden" geduldet, der Geschäftsführer *„besitze seine Horchposten" (Interview 7.7)* und werde aggressiv, wenn Fehler nicht zugegeben werden. Aufgrund dieser Machtposition des Geschäftsführers bestimmen sich Strategieinhalte eher aus Umweltfaktoren als aus der Unternehmenskultur heraus.

Der Strategieprozeß weist deutlichere Ähnlichkeiten zur Unternehmenskultur auf. Der Prozeß kann als zentral, top-down und einzelentscheidungsorientiert beschrieben werden. Die Unternehmenskultur ist ebenso auf eine Einzelperson ausgerichtet und kann aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit des Geschäftsführers und des starken Unternehmenswachstums in dieser Zeit als „Unternehmerkultur" bezeichnet werden. Die Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Strategieinhalten scheinen in dem vorliegenden Beispiel nicht so stark zu sein. Dafür könnte einerseits die schwache kulturelle Ausprägung in vielen Bereichen oder andererseits die stark marktorientierte Ausrichtung der Strategieinhalte maßgebend sein.

Tab.26: Zusammenfassung Fallstudie VII

Unternehmenskultur[639]	**Strategieprozeß**	**Strategieinhalt**
geschlossene (unternehmenszentrierte) Kultur	eigengeplanter Prozeß	Erhaltungsstrategie
änderungsfreundliche Kultur	inkrementaler Prozeß	Imitationsstrategie
Neue Mitarbeiter: Managementorientierte Kultur Alte Mitarbeiter: Mitarbeiterorientierte Kultur	deformaler Prozeß	Sicherheitsstrategie
Kostenkultur	zentraler Prozeß	Qualitätsstrategie
Neue Mitarbeiter: Individualkultur Alte Mitarbeiter: Gruppenkultur	top-down Prozeß	Massenmarktstrategie
	einzelgeplanter Prozeß	

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur:

kulturentwickelnd:

- Eine „Unternehmerkultur" entwickelt sich aus langjährigen Machtkämpfen im Unternehmen.

Mögliche Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieprozeß-Kultur:

kulturreproduzierend:

- Ein zentraler, top-down Strategieprozeß, der auf eine Person ausgerichtet ist, führt zu einer personenausgerichteten, individualorientierten „Unternehmerkultur".

aufbaubestimmend:

- Eine „Unternehmerkultur" fördert keine machtausübenden und entscheidungstreffenden Gruppen.

[639]) Die Reihenfolge der Nennung kultureller und prozessualer Wesensmerkmale erfolgt entsprechend der Häufigkeit und Deutlichkeit der Auffassungen der Organisationsmitglieder. Wesensmerkmale mit einer mittleren (nicht prägnanten) Ausprägung sind dabei nicht genannt.

6.3 Fallstudienübergreifende Auswertung

6.3.1 Vergleichende Auswertung der Beziehungselemente Strategie und Kultur

Für einen fallstudienübergreifenden Vergleich der einzelnen Unternehmen, sollen alle strategie- und kulturreferierenden Auswertungsergebnisse zunächst gegenübergestellt werden.

Tab.27: Gesamtübersicht über alle Fallstudienunternehmen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6	Fall 7
Unternehmens kultur die 3 größten Ausprägungen	Geschlossenheit Einheitskultur Änderungsfreundlich Gruppenkultur	Einheitskultur Geschlossenheit Änderungsfreundlich	Einheitskultur Gruppenkultur Sicherheitskultur	Einheitskultur Geschlossenheit Qualitätskultur	Geschlossenheit Managementkultur Einheitskultur	Managementkultur Sicherheitskultur Geschlossenheit	Geschlossenheit Änderungsfreundlich Kostenkultur
Strategie-inhalte	Expansionsstrategie Innovationsstrategie Risikostrategie Kostenstrategie	Expansionsstrategie Innovationsstrategie Risikostrategie Kostenstrategie	Erhaltungsstrategie Innovationsstrategie Risikostrategie Qualitätsstrategie	Erhaltungsstrategie Imitationsstrategie Sicherheitsstrategie Kostenstrategie	Erhaltungsstrategie Innovationsstrategie Sicherheitsstrategie Kostenstrategie	Erhaltungsstrategie Imitationsstrategie Sicherheitsstrategie Kostenstrategie	Erhaltungsstrategie Imitationsstrategie Sicherheitsstrategie Qualitätsstrategie
Strategie-prozeß Ausprägungen > +/-1	Eigenplanung formale Planung synoptische Planung zentrale Planung	Eigenplanung formale Planung inkrementale Planung zentrale Planung top-down Planung	Eigenplanung inkrementale Planung zentrale Planung Gruppenplanung	Eigenplanung zentrale Planung top-down Planung	Eigenplanung formale Planung zentrale Planung Gruppenplanung	Eigenplanung formale Planung inkrementale Planung zentrale Planung Einzelplanung	Eigenplanung nichtformale Planung inkrementale Planung zentrale Planung
Gremien	Eigner/Geschäftsführer Führungsgruppe	Eigner/Geschäftsführer techn Führungsgruppe kaufm Führungsgruppe	Beiratssitzung Gruppe der Werkleiter Führungskräfte im Werk	Geschäftsführergruppe GF+Werkleiter	Eigner/Geschäftsführer Führungsgruppe	Führungsgruppe	Führungsgruppe
Zusammen-setzung	eng. Gesell-er+2 GF weit. 2GF+Manager (Zus-setzung umstritten)	Führ-gr. Gesell-er+2GF	Beirat Gesellschafter Manager Sparte Werkleiter	eng 3GF der Mutter weit. 3GF+Werkleiter	eng 2GF weit. 2GF+Manager	GF+Prokuristen	GF+Manager Werkleiter Verkaufsleiter
Größe	eng 3 / weit 5-10	3	Manager 5/Sparte 3	eng 3 / weit 4	eng 2 / weit 6	5	5 bis 10
Sitzungs-frequenz	wöchentlich	alle 4 bis 6 Wochen	Beirat 1/4 Jahr Manager. monatlich	2 Wochen (variabel)	monatlich	wöchentlich	wöchentlich
Themen	im Wechsel Tages-probl + Langfristprobl	Strat. Langfristplanung	Strategieumsetzung	Strat. Langfristplanung	Strat. Langfristplanung	Lang+Mittelfristprobl	Lang+Mittelfristprobl
Art der Strat.-Entwicklung	Einzelner (GF) entwick Gruppendiskussion	Führ-gr. entwickelt Großgruppe diskutiert	Beirat gibt vor Betrieb führt aus wenig Spielraum	3GF entwickeln konsultieren Werkleiter vor Ort	2GF geben Linie vor, im Anschluß Diskussion demokratisch	GF entwickelt+ent-scheidet, Gruppendis-kussion	Gruppendiskussion GF entscheidet wichtiges Gruppe entscheidet unwichtigeres
Machtver-hältnis	G-er ist/ GF freie Hand kontrolliert nur Finanzen	G-er plant mit GF vor Ort /Partnerschaft	Planung nur vom Beirat nicht vor Ort	Mutter (Ost) sehr dominant, wenig Spiel- raum vor Ort	2GF entwickeln sehr selbständig, G-er nur Interesse an Finanzen	kein Einfluß der Familienaktionäre aufs operat. Geschäft	Mutter kontrolliert stark
	selbst. Ostbetrieb	selbst. Ostbetrieb	verlängerte Werkbank	Treuhandbetrieb Management-KG	selbst. Ostbetrieb	West-Familien AG	West-Branchenfremd

6.3.1.1 Strategieinhalte ostdeutscher Maschinenbaubetriebe

Im Vorfeld der Untersuchung wurden verschiedene Vorannahmen aufgestellt. Aufgrund der erarbeiteten Ergebnisse sollen die Vorannahmen durch das empirische Material bestätigt und detailliert oder verworfen werden. Als Vorannahme wurde aufgestellt:

Transformationsbedingt verfolgen ostdeutsche Unternehmen besondere Strategieinhalte.

Als Einstieg soll der folgende Überblick über die Strategieinhalte aller Fallstudienunternehmen dienen. Dabei muß allerdings beachtet werden, daß Fallstudie VI ein Betrieb aus den alten Bundesländern und Fallstudie VII der Nahrungsmittelindustrie zuzuordnen ist. Die dort gewonnenen Ergebnisse können für eine vorsichtige Differenzierung genutzt werden, welche zwischen Strategien unterscheidet, die einerseits aus einem evolutorischen Umfeld, andererseits aus einer Umbruchsituation heraus entstanden sind.

Tab.28: Übersicht strategische Ausrichtung der Fallstudienunternehmen

Fallstudie 1-7	I	II	III	IV	V	VI	VII
	selbständiger Ostbetrieb	selbst. ostdt. Tochter eines westdeutschen Betriebs	unselbst. ostdt. Tochter eines westdeutschen Betriebs	Treuhandbetrieb	selbständiger Ostbetrieb	selbständiger Westbetrieb	selbständiger Westbetrieb, kein Maschinenbau
Expansion	x	x					
Erhaltung			x	x	x	x	x
Innovation	x	x	x		x		
Imitation				x		x	x
Risiko	x	x	x				
Sicherheit				x	x	x	x
Qualität			x				x
Kosten	x	x		x	x	x	
Nische/Serie	x	x			x	x	
Massenmarkt			x	x			x

Zur Zeit der Untersuchung scheint ein größerer Teil der Fallstudienunternehmen situationsbedingt eher an Konsolidierung orientiert zu sein als an weiterer Expansion.

Eine Mitgliederumfrage des VDMA unter sächsischen Mitgliedern ergibt für den eigenen Untersuchungszeitraum eine vorsichtig positive Einschätzung des Geschäftsklimas.

35,2% der befragten Maschinenbauer rechnen dabei mit einer weiteren Verbesserung der Geschäftstätigkeit.[640] Die rezessive Phase scheint für viele Unternehmen dem Ende zuzugehen. Daß dennoch nicht expandiert wird, liegt an der bisher oft unbefriedigenden Kapazitätsauslastung der Unternehmen.[641] Eine Geschäftsbelebung beendet somit Kurzarbeit und lastet vorhandene Potentiale zunächst aus. Ein dauerhaft, wesentlich verbessertes Geschäftsklima wird zum Untersuchungszeitpunkt von den Unternehmen nicht erwartet. Insofern besitzen Erweiterungsinvestitionen auch eine geringere Bedeutung.

Die Unternehmen, die dennoch eine Expansionsstrategie verfolgen, lassen sich bewußt auf höhere Risiken ein. Die Verfolgung von Strategien mit einem höheren immanenten Risiko (Risikostrategien) ist für diese Unternehmen ebenfalls typisch.

Auffallend ist die deutliche Innovationsorientierung der Unternehmensstrategien ostdeutscher Maschinenbauer. Nur das Treuhandunternehmen und die westliche Referenzunternehmung verfolgen zur Zeit eher imitative Unternehmenspläne. Dies steht im Gegensatz zu früheren Untersuchungen, die die Innovationsschwäche der ostdeutschen Industrie beklagen.[642] Auf den Maschinenbau bezogen, können solche Auffassungen jedoch nur für technologische Randbereiche wie beispielsweise elektronische Steuerungen, Gültigkeit besitzen.[643]

Die Unterscheidung zwischen Nischen-, Serienanbietern und Massenherstellern ist primär eine Frage des produzierten Sortiments. Hochkomplexe Spezialmaschinen können nur per Auftrag oder Kleinserie gefertigt werden. Normaggregate oder Ersatzteile lassen sich in größeren Losen für einen anonymen Markt fertigen. In Anbetracht der historischen Entwicklung der ostdeutschen Maschinenbauer ist eine Abkehr von der in der Vergangenheit dominierenden seriellen Produktion erkennbar.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung (Sommer 1994) kann der betriebliche (System-) Transformationsprozeß als weitgehend abgeschlossen betrachtet werden. Dennoch existieren einzelne Unternehmen, die in ausgewählten Bereichen investiven und strategischen Nachholbedarf besitzen. Besondere Investitionsfelder liegen hier in den Bereichen EDV, Gebäude und dem Aufbau neuer Vertriebswege. Vertriebsinvestitionen sind für selbständige ostdeutsche Maschinenbauunternehmen ohne westliche Kapitalbeteiligung schwierig, insbesondere dann, wenn nicht auf ehemalige staatliche Vertriebswege zurückgegriffen werden kann. Ein weiterer Investitionsschwerpunkt liegt auf Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität.

---

[640]) Vgl. VDMA (1994b)

[641]) So liegt im zweiten Quartal 1994 die Kapazitätsauslastung im ostdeutschen Maschinenbau bei 77%. Sächsische und thüringische Unternehmen liegen dabei mit 83% und 82% deutlich über dem Durchschnitt, siehe VDMA (1994b).

[642]) Vgl. Wieselhuber und Partner (1992), Schewe, G./Zanger, C. (1991)

[643]) Vgl. Dörr, G./Schmidt, S. (1992), S.64, David, V. (1992), S.107, Wendt, D. (1991), S.7

Obwohl diese Unternehmen als Qualitätsanbieter charakterisiert werden können, stehen zur Zeit kostenorientierte Strategien im Vordergrund. Dies kann dadurch erklärt werden, daß in diesem Bereich noch die größten Aufholpotentiale liegen. Grundsätzlich trifft die Feststellung von Produktivitätsschwächen den gesamten deutschen Maschinenbau. Da aber zwischen ost- und westdeutschen Betrieben noch Produktivitätsunterschiede zu Gunsten der westdeutschen Betriebe bestehen, ist der Handlungsbedarf für ostdeutsche Unternehmen größer. Diese werden sich zunächst auf dem nationalen Markt mit westdeutschen Betrieben messen lassen müssen. Auf internationalen Märkten, die aufgrund des hohen Exportanteils eine sehr große Bedeutung besitzen, werden Produktivitäts- und Kostenmaßstäbe von japanischen Konkurrenten gesetzt.

Die Präferenz für kostenorientierte Strategien in einem Marktsegment für hochkomplexe Aggregate wird aber erst vor dem Hintergrund der bereits guten bis sehr guten Qualitätsposition der Produkte verständlich. Einige der untersuchten Unternehmen sind Technologieführer und mit Innovationspreisen ausgezeichnet. Eine weitere Untersuchung konnte die grundsätzliche Verfolgung von Qualitätsstrategien in ostdeutschen Unternehmen bestätigen.[644] Faktoren wie Qualität hatten dabei mit 89,2% eine besonders große Bedeutung für die Wettbewerbspositionierung.

Aus dieser starken Qualitätsposition heraus erklärt sich, warum die letzten Strategieentscheidungen vor allem kosteninduziert sind. Dieses Strategiemuster ist in unterschiedlicher Intensität für die gesamtdeutsche Branche typisch.

Spezifische Strategiemuster ostdeutscher Maschinenbauunternehmen sind angesichts der homogenen Umwelt- und Marktfaktoren für west- und ostdeutsche Betriebe nicht zu identifizieren. In diesem Sinne könnte die obige Vorannahme ergänzt werden:

Nach Abschluß der betrieblichen Systemtransformation existieren keine signifikanten Unterschiede in den Strategieinhalten vergleichbarer ost- und westdeutscher Unternehmen.

6.3.1.2 Strategieprozesse in ostdeutschen Unternehmen

Die dieser Betrachtung zugrunde liegende Vorannahme untersucht die existierenden Strategieprozeßmuster unter einem transformationsbezogenen Einfluß.

Es liegen transformationsbedingt besondere Strategieprozeßmuster in ostdeutschen Unternehmen zugrunde.

Die Einflußnahme, der vor und während des Transformationsprozesses gewonnenen Erfahrungen mit Strategieprozessen, legt nahe, daß es zur Ausbildung spezifischer Prozeßmuster gekommen ist. Die vorliegenden Ergebnisse können bereits an dieser Stelle wie folgt systematisiert werden.

---

[644]) Vgl. Wieselhuber et al. (1992)

1. Strategieprozeßdimensionen, die unterschiedlichen und tradierten Planungsroutinen in Ost-und Westdeutschland zuzuschreiben sind.

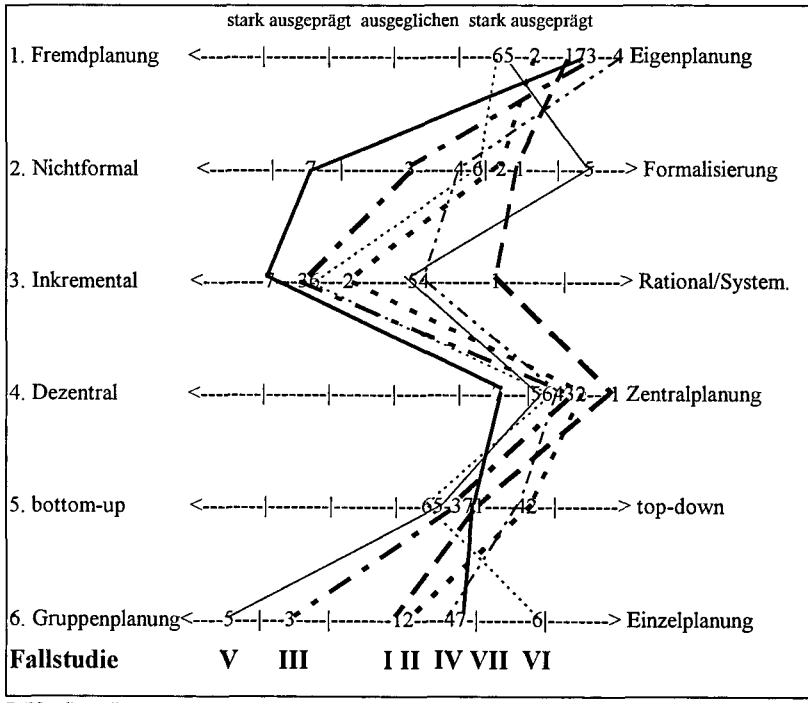
2. Dimensionen, die sich aufgrund von Branchenspezifika herausgebildet haben.

3. Dimensionen, die durch Umbruchsituationen besonders beeinflußt sind.

4. Logikspezifische Dimensionen, die als sozialisations- und branchenunspezifisch betrachtet werden können.

Folgende Abbildung zeigt in einer Übersicht die Strategieprozeßprofile aller Fallstudienbetriebe.

Abb.47: Strategieprozeßprofile aller Fallstudien



Fall I: selbständiger Ostbetrieb
Fall II: selbständige ostdt. Tochter eines westdt. Betriebes
Fall III: unselbständige ostdt. Tocher eines westdt. Betriebes
Fall IV: Treuhandbetrieb
Fall V: selbständiger Ostbetrieb
Fall VI: selbständiger Westbetrieb
Fall VII: selbständiger Westbetrieb kein Maschinenbau

Bei einer Gesamtbetrachtung aller Profile fällt das relativ einheitlich ausgeprägte Muster auf. Eigenplanung, Zentralplanung und top-down gekennzeichnete Prozesse scheinen für alle Fallunternehmen charakteristisch zu sein, da hier die Ausprägungsspanne

am geringsten ist. Auch der westdeutsche Maschinenbaubetrieb und das branchenfremde Westunternehmen bilden hier keine Ausnahmen.

Die größten Unterschiede zwischen den betrachteten Fallunternehmen sind im Hinblick auf den Systematisierungsgrad, den Formalisierungsgrad und den Grad der Planungsindividualisierung zu finden.

Bemerkenswert ist, daß der westliche Betrieb -Fallstudie VII- bei diesen drei Prozeßdimensionen regelmäßig am äußeren Rand des Spektrums erscheint. Die Fallstudien I und V, eigenständige ostdeutsche Unternehmen, besitzen häufig die größte Distanz zu diesem Westbetrieb. Untersuchte ostdeutsche Unternehmen, die starke konzerninterne Beziehungen zu westlichen Mutterbetrieben haben, liegen im Mittelfeld. Aus diesem Grunde könnten die Prozeßmerkmale Systematisierung (Rationalisierung), Formalisierung und der Individualisierungsgrad der Strategieplanung als Reproduktion geübter Handlungsroutinen interpretiert werden, die in West- und Ostdeutschland unterschiedlich sind.

Strategieprozesse können in Ausprägungen zwischen einem systematisch-rationalen Ansatz oder inkrementalem Vorgehen ablaufen. Bemerkenswert ist die geringe Verbreitung strukturierter systematischer Planung im Sinne eines rationalen Ansatzes. Zumeist wird in der Praxis situativ geplant. Diese Erkenntnisse konnten bereits durch andere Untersuchungen für westdeutsche Betriebe bestätigt werden.[645]

Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf ostdeutsche Unternehmen. Hier läßt sich eine stärkere Systematisierung feststellen. Im Vergleich weist der einzige branchenfremde Westbetrieb einen niedrigen Systematisierungsgrad und entsprechend den höchsten Anteil situativer Planung auf. Dann folgen der westliche Maschinenbauer und die Ostunternehmen mit Westbindung. Eine höhere Planungssystematisierung erreichen die selbständigen Ostbetriebe. Die Interviews ergaben dabei, daß der Planungsgegenstand häufig auch den Systematisierungsgrad bestimmt. So werden Investitions- und Finanzplanung noch am ehesten systematisiert.

Hieraus könnte, unter Beachtung der Nichtrepräsentanz der Grundgesamtheit für eine Ost-West vergleichende Untersuchung, geschlossen werden, daß stärker rationale Strategieprozesse in ostdeutschen Unternehmen aus der systematisch-technokratischen Planungserfahrung in Zentralverwaltungswirtschaften resultieren und im Rahmen der stattgefundenen Transformationsprozesse beibehalten wurden.

Zur detaillierteren Beurteilung von existierenden Prozeßdifferenzierungen ostdeutscher Unternehmen sind jedoch vertiefende Ausführungen zum Sozialisierungshintergrund von Akteuren im Strategieprozeß und zu einzelnen Prozeßmerkmalen notwendig.

Ostdeutsche Leiter in Unternehmen ohne starken westdeutschen Einfluß sind aus ihrer Vergangenheit her mit vielfältigen Planungssystemen vertraut. Der Einsatz eines sy-

[645]) Vgl. Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.506

stematisch-rationalen Planungsvorgehens dürfte für viele von ihnen nicht neu sein. Unternehmensindividuelle Konzepte von Strategieplanung, wie sie dieser Arbeit zugrunde liegen, waren in ostdeutschen Betrieben auch bekannt. Sie wurden durch den gegenstromigen Prozeß der Abstimmung mit der volkswirtschaftlichen Gesamtplanung jedoch stärker fremdgelenkt.[646] Strategische Planung der Betriebe und Kombinate war eingegrenzt durch zentrale Planentscheidungsverfahren, die Vorrang hatten.[647]

Soweit Führungskräfte aus Ostdeutschland maßgebliche Akteure im Strategieprozeß stellen, könnten diese ihre gewohnte zentralverwaltungswirtschaftliche Planungsroutine ganz oder teilweise im neuen wirtschaftlichen Umfeld fortführen.[648]

Für die Beibehaltung solcher Prozeßmuster spricht unter anderem die Personalkontinuität. Gerade die untersuchten Fallstudienbetriebe zeichnen sich durch die fast komplette Besetzung der Führungspositionen mit langjährigen Unternehmensmitarbeitern aus. Bei den untersuchten Betrieben ist die Mehrzahl der Führungskräfte aus einem Vertrauensvotum der Belegschaften hervorgegangen. Viele der heutigen Geschäftsführer waren dabei in der Vergangenheit in Leitungsfunktionen tätig. Auch durch die tiefgreifenden, transformationsbedingten Änderungen im Betriebsablauf, scheinen diese, von den Akteuren eventuell als systemneutral und stabil interpretierten Routinen, beibehalten worden zu sein. Erst durch die Konfrontation mit westlich geprägten Führungskräften und der von Externen geforderten Änderung dieser Planungsmuster, erfolgen Anpassungen, die der bisherigen Sozialisation fremd sind. Die Äußerung eines ostdeutschen Werkleiters in einem westdeutsch-dominierten Unternehmensverbund *„die restliche Gruppe zu mehr Ordnung und systematischerer Planung" (Interview 3.1)* bringen zu wollen, ist dafür beispielhaft. Die stärkere Systematisierung könnte dabei auch als Regulativ zur Reduktion der mit Transformationsprozessen verbundenen Unsicherheit verstanden werden.

Aufgrund dieser Tendenz könnte die Vorannahme um folgende Hypothese ergänzt werden:

Stärker systematisch-rationale Strategieprozeßmuster in ostdeutschen Unternehmen sind reproduzierte Erfahrungen mit dem systematischen Planungsvorgehen in plangesteuerten Wirtschaftssystemen.

Vergleichbare Befunde und Reproduktionsmechanismen können auch für die Strategieprozeßdimension Individualisierungsgrad/Kollektivierungsgrad der strategischen

---

[646]) Vgl. Lang, R. (1992a), S.62f.

[647]) Vgl. Rytlewski, R. (1985), S.987, Ziegler, H.-H. (1991) S.105

[648]) Ausgewählte Merkmale planwirtschaftlicher Strategieprozesse auf der Mikro-, sprich Betriebsebene sind:
-höherer Anteil an Fremdplanung (z.B. durch dem Betrieb übergeordnete Planungsinstanzen)
-höherer Formalisierungsgrad der Planung (Lang, R. (1992), S.130f)
-systematisch ablaufende Planung durch die Integration der Betriebsplanung in die volkswirtschaftl. Planung
-zentrale Planung (Rytlewski, R. (1985), S.987)
-Planung im Gegenstromverfahren, die Elemente der top-down und der bottom-up Planung enthält
-stärkere Gruppenplanung.

Planung festgestellt werden. Auch hier dokumentieren ostdeutsche Führungskräfte in ihrem Planungsverhalten eine Übernahme bisher geübter Routinen. Plangesteuerte Wirtschaftssysteme zeichnen sich durch eine hohe Bedeutung und Übung gruppendominierter Planungsprozesse aus.

Die stärkere Einbeziehung von Gruppen in Strategieprozesse kann auch in Anbetracht der transformationsbedingten Unsicherheit in den selbständigen Ostunternehmen erklärt werden. Die ostdeutschen Geschäftsführer der Fallstudienbetriebe wurden in der Regel von den Belegschaften gewählt. Diese Führungskräfte agieren in einem spezifischen Handlungsraum. Hohe Erwartungen der „Wähler", teilweise noch unzureichende Erfahrungen in der ausgeübten Position als Geschäftsführer, instabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen und schlechte Erfahrungen mit Externen im Zuge der Privatisierung (Treuhandanstalt, Unternehmensberater, West-Unternehmen) lassen diese Führungskräfte sehr vorsichtig handeln. Die stärkere Integration und Gruppenbildung von Mitarbeitern innerhalb und zwischen den Hierarchieebenen reduziert Unsicherheit und kollektiviert Verantwortung.

Aus diesen Gründen kann angenommen werden, daß **ein hoher Grad der Planungskollektivierung in ostdeutschen Unternehmen ein Reproduktionskonstrukt der Sozialisation ostdeutscher Führungskräfte ist.**

Aus den Erfahrungen in plangesteuerten Wirtschaftssystemen sind die Führungskräfte auch stärker formalisierte Prozesse gewohnt, als diese in eher marktgesteuerten Systemen bisher üblich waren.[649]

Ein hoher Formalisierungsgrad der Strategieprozesse gewährleistet die Sicherstellung bestimmter Standards und fördert die Weitergabe von Verantwortung an die Formalien erlassende Stelle. Unsicherheiten, wie sie in Folge von grundlegenden Transformationen auftreten, können durch die Beibehaltung von Verfahrensroutinen reduziert werden. Wenn sich Verfahrensinhalte radikal verändern, erfüllen vertraute Verfahrensabläufe sicherheitsorientierte Bedürfnisse. Die in Untersuchungen[650] festgestellte Bedeutung eindeutiger Regeln und deren Einhaltung, sprechen für ein teilweise vorhandenes tayloristisches Organisationsverständnis.

Obwohl die genannten Argumente und bereits erfolgte Untersuchungen zu Strategie- und Planungsprozessen[651] ein stärkeres Auftreten formalisierter Prozesse zu stützen scheinen, sprechen die eigenen Untersuchungsergebnisse nicht für die Herausbildung überdurchschnittlich formalisierter Strategieprozesse in ostdeutschen Unternehmen.

Einerseits zeigen zwar alle Ostbetriebe nach eigenen Aussagen einen eher hohen Formalisierungsgrad. Die Fallstudien I und V, eigenständige Ostunternehmen, weisen die höchsten Formalisierungsgrade auf. Fallstudie III, die einen der niedrigsten Werte

[649]) Vgl. Lang, R. (1992), S.130f.
[650]) Vgl. Lang, R. (1994), Abb.6, Lang, R. (1993), S.7, Lang, R. (1992), S.131
[651]) Vgl. Alt, R./Bischoff, U./Lang, R./Neumann, U./Wolff, C. (1991)

zeigt, hat als Betrieb mit starker Westbindung wesentliche Planungsmuster vom Mutterbetrieb übernehmen müssen. Bei Fallstudie II handelt es sich um einen sächsischen Tochterbetrieb mit nur schwacher Westbindung. In dem Fall eines nur schwächer formalisierten östlichen Tochterbetriebes (Fallstudie III) mit starker Westanbindung, wurde von einzelnen Mitarbeitern sogar die nichtformale Planung der westdeutschen Muttergesellschaft beklagt und es als erklärtes Ziel gesetzt, dabei zu helfen, den Planungsprozeß der Muttergesellschaft stärker zu regulieren. Der hohe Formalisierungsgrad ist den ostdeutschen Befragten teilweise bewußt und von diesen sogar angestrebt.

Andererseits weist der westdeutsche Referenzbetrieb aus dem Maschinenbau einen mit ostdeutschen Unternehmen vergleichbaren Formalisierungsgrad auf.[652]

Auch wenn die Untersuchung keinen Anspruch auf einen repräsentativen Ost-West-Vergleich erhebt, können spezifische planwirtschaftliche und transformationsbedingte Einflußgrößen der Prozeßformalisierung in diesem Fall nicht festgestellt werden. Aus dem vorliegenden Datenmaterial läßt sich eher eine branchenbezogene Differenzierung ableiten. Die Untersuchung des branchenfremden Unternehmens (Fallstudie VII) ergibt einen deutlich geringeren Formalisierungsgrad. In diesem Fall könnte sich die Eignung von planwirtschaftlich geprägten Strategieprozessen für die Herausbildung branchenspezifischer Prozeßraster herausstellen. Historische Strukturen könnten damit die Transformation zu bestimmten branchentypischen Regulierungsmustern erleichtern und zu anderen erschweren. Das branchenfremde Unternehmensumfeld (Nahrungsmittelindustrie) ist aufgrund der Produkte durch regionale Märkte, schnelle und gleichmäßige Nachfragereaktionen (Produktfrische), geringe Lagerfähigkeit der Produkte, anonyme Massenherstellung mit standardisierter Arbeitsvorbereitung und einen harten Preiswettbewerb gekennzeichnet. In diesem Umfeld besteht die Notwendigkeit zu schnellen Entscheidungen und einem hohen Grad an Improvisation und Flexibilität bei der Umsetzung der getroffenen Entscheidungen.

Das Umfeld der betrachteten Maschinenbauunternehmen kann hingegen als langfristig und instabil charakterisiert werden. Vorherrschend ist die Fertigung zunehmend individualisierter Produkte. Dies erfordert eine auftragsbezogene, jeweils neu zu planende Arbeitsvorbereitung, die zwischen unterschiedlichen Akteuren (Lieferanten, F+E, Verkauf, Finanzierung) vermitteln muß. Fertigerzeugnisse können aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen nur in sehr geringen Mengen auf Lager produziert werden. Die Nachfrage ist stark schwankend, verkauft wird weltweit. Die nicht selbsterklärenden Produkte erfordern im Regelfall einen höheren Servicegrad für Beratung, Installation und Wartung. Um diesem instabilen Umfeld zu begegnen, könnten die planungsintensiveren und damit stärker formalisierten Planungsroutinen, wie sie auch in der Auf-

[652]) Vgl. Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.538, bei der überwiegenden Mehrheit der untersuchten westdeutschen Unternehmen lag eine starke Formalisierung vor. Der konkrete Formalisierungsgrad war dabei vom Planungsgegenstand abhängig.

tragsbearbeitung/Projektierung von Maschinenbaubetrieben vorzufinden sind, auch für Strategieprozesse übernommen werden.

Damit kann hypothetisch festgestellt werden:

Ein hoher Formalisierungsgrad von Strategieprozessen resultiert aus situativen, branchenspezifischen Erfordernissen. Ein Branchenumfeld, das u.a. durch eine hohe Produktkomplexität, die Langfristigkeit des Produktionsprozesses, Auftragsfertigung und durch eine instabile Nachfragesituation gekennzeichnet ist, bringt stärker formalisierte Strategieprozesse hervor.

Weiterhin bemerkenswert ist der hohe Anteil der Fremdsteuerung von zwei Fallstudienunternehmen. Hierfür sind teilweise besondere transformationsbedingte Kontextfaktoren verantwortlich, die betriebliche Prozesse und Strukturen nachhaltig beeinflussen. Fallstudie IV steht unter dem Einfluß der Treuhandanstalt bzw. von ihr autorisierter Leitungskonglomerate (Management-KG). Fallstudie III kann als entmachtete verlängerte Werkbank bezeichnet werden. Das Unternehmen ist neben dem starken Einfluß der westdeutschen Muttergesellschaft auch in einem Marktbereich tätig, der als Nachfrageoligopol bezeichnet werden kann. Aufgrund der Abhängigkeit von wenigen, sehr großen Kunden bestehen hier weitere (wirtschaftliche) Interdependenzen.

Ein teilweise hoher Anteil an Fremdbestimmung betrieblicher Strategieprozesse kann somit als charakteristisch für Umbruchsituationen, insbesondere bei der Transformation von plangesteuerten zu marktgesteuerten Systemen, angenommen werden.

Ein weiteres deutlich ausgeprägtes Planungsmerkmal ist die starke Zentralisierung der Planung. Auch für diese Kategorie gilt, daß in der Zentralverwaltungswirtschaft „zentralisierten Planentscheidungsverfahren... der Vorzug vor Formen dezentraler Planentscheidungen gegeben"[653] wird und diese Form gewohnten Planens auch noch großen Einfluß auf das gegenwärtige Planungsverhalten ausübt.[654]

Andere empirische Untersuchungen scheinen eine stärkere Entscheidungszentralisierung in ostdeutschen Planungsprozessen zu bestätigen.[655] Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung lassen keine differenzierende Aussage hinsichtlich der west- und ostdeutschen Planungszentralisierung zu. Da sich dieses Prozeßkriterium in seiner Ausprägung zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen nicht wesentlich unterscheidet, kann angenommen werden, daß dieses Kriterium als Kenngröße spezifischer Transformationseinflüsse im betrachteten Zusammenhang nicht befriedigt.

Weitere spezifisch ostdeutsche Merkmalsausprägungen von Strategieprozessen konnten nicht identifiziert werden. Alle untersuchten Strategieprozesse können als deutlich

---

[653]) Rytlewski, R. (1985), S.987. Die zentrale volkswirtschaftliche Planung aller Leistungen ist dabei sogar im Parteiprogramm der SED von 1976 und in der Verfassung festgehalten.

[654]) Vgl. Lang, R. (1992), S.129

[655]) Vgl. Alt, R./Bischoff, U./Lang, R./Neumann, U./Wolff, C. (1991)

eigengeplant, in einer zentralen Einheit ablaufend und als eher top-down-orientiert beschrieben werden.[656] Diese Kriterien könnten für die betrachtete Grundgesamtheit als branchen- und regionenunspezifisch bezeichnet werden. Hierbei handelt es sich vielmehr um grundlogische Muster, die nicht systembedingt hervorgebracht werden. Sowohl markt-, als auch plangesteuerte Wirtschaftssysteme stehen der Entwicklung solcher Strategieprozesse nicht entgegen.

Stark eigengeplante, eher zentralisierte und top-down orientierte Strategieprozesse entsprechen logikorientierten Mustern allgemeiner Problemlösungsansätze.

Insgesamt bleibt somit festzustellen, daß die betrachteten Firmen und Akteure strukturelle Orientierungsmuster aufweisen, deren Präferenzen für bestimmte Routinen maßgeblich durch

- tradierte Planungserfahrungen,
- Branchen- und Produktspezifika,
- Unsicherheiten im Transformationsprozeß,
- allgemein logische Muster

reproduziert werden.

Nach der Betrachtung der vorgefundenen Ausprägungen von Strategieprozessen, sollen nachfolgend diese Ergebnisse in eine Typologisierungssystematik eingeordnet werden. Dazu zeigt die folgende Tabelle alle Unternehmen in ihrer prozessualen Ausprägung:

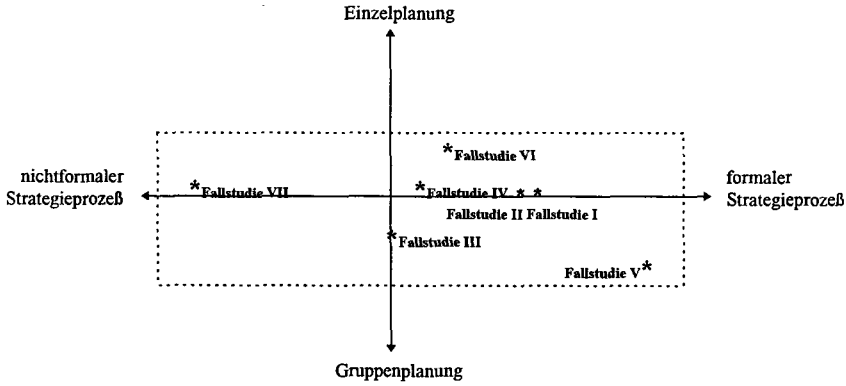
[656]) Vgl. Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W./Wieselhuber, N. (1984), S.537, bei dieser Untersuchung in westdeutschen Unternehmen wurde deutlich mehr bottom-up als top-down Planung vorgefunden. Im Gegensatz dazu steht die neuere Untersuchung von Voigt bei deutschen Großunternehmen. Dieser schreibt top-down gerichteten Strategieprozessen eine höhere Verbreitung und Bedeutung zu. Vgl. Voigt, K.-I. (1993), S. 57f.

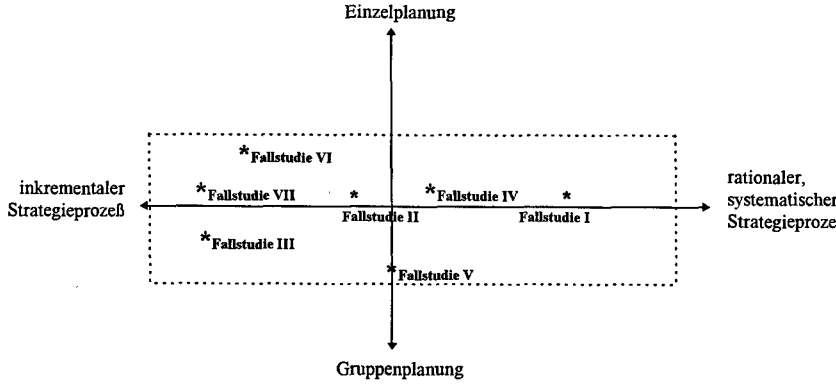
Tab.29: Übersicht über prozessuale Merkmale der Fallstudienunternehmen

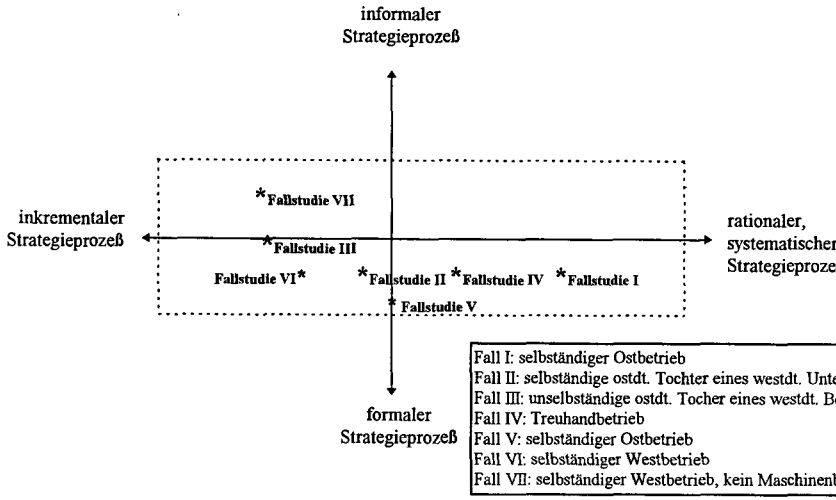
Fallstudie 1-7	I	II	III	IV	V	VI	VII
	selbständiger Ostbetrieb	selbständige ostdeutsche Tochter eines westdt. Betriebs	unselbst. ostdeutsche Tochter eines westdt. Betriebs	Treuhand-betrieb	selbständiger Ostbetrieb	selbständiger Westbetrieb	selbständiger Westbetrieb, kein Maschinenbau
Eigenplanung (+) Fremdplanung (-)	+++	+++	+++	+++	++	++	+++
Formal (+) Nicht Formal (-)	++	++	+/-	+	+++	++	--
Systematisch (+) Inkremental (-)	++	--	--	+/-	+/-	--	---
Zentral (+) Dezentral (-)	+++	+++	+++	+++	++	+++	++
top-down (+) bottom-up (-)	+	++	+	++	+	+	+
Einzelplanung (+) Gruppenplanung (-)	+/-	+/-	--	+	---	++	+

(Die Ausprägung +++/— bezeichnet ein sehr starkes Vorhandensein eines Merkmals, die Ausprägung +/- ein ausgeglichenes Vorhandensein beider Wesensmerkmale des Prozeßkriteriums.)

Für eine zweidimensionale Systematisierung kombinierter Beschreibungsdimensionen von Strategieprozessen sollen Vier-Felder Matrizen durch die Gegenüberstellung von zwei Kriterien aufgebaut werden. Dazu wurden die drei Dimensionen ausgewählt, deren Ausprägungsstreuung die größte ist. Dies sind die Beschreibungskriterien Formalisierungsgrad, Rationalisierungsgrad und der Grad der Planungsindividualisierung.


Einzelplanung
nichtformaler Strategieprozeß
formaler Strategieprozeß
Gruppenplanung
Fallstudie VI
Fallstudie VII
Fallstudie IV
Fallstudie II Fallstudie I
Fallstudie III
Fallstudie V


Einzelplanung
inkrementaler Strategieprozeß
rationaler, systematischer Strategieprozeß
Gruppenplanung
Fallstudie VI
Fallstudie VII
Fallstudie IV
Fallstudie II
Fallstudie I
Fallstudie III
Fallstudie V


informaler Strategieprozeß
inkrementaler Strategieprozeß
rationaler, systematischer Strategieprozeß
formaler Strategieprozeß
Fallstudie VII
Fallstudie III
Fallstudie VI
Fallstudie II
Fallstudie IV
Fallstudie I
Fallstudie V
Fall I: selbständiger Ostbetrieb
Fall II: selbständige ostdt. Tochter eines westdt. Unternehmens
Fall III: unselbständige ostdt. Tocher eines westdt. Betriebes
Fall IV: Treuhandbetrieb
Fall V: selbständiger Ostbetrieb
Fall VI: selbständiger Westbetrieb
Fall VII: selbständiger Westbetrieb, kein Maschinenbau

Dabei haben sich keine bestimmten Kombinationen als häufig zutreffend herausgestellt. Anscheinend besteht, bezogen auf das Vorkommen in der Untersuchung, zwischen den gewählten Beschreibungskriterien eine hinreichende Unabhängigkeit und beliebige Kombinierbarkeit.

6.3.1.3 Unternehmenskulturen in ostdeutschen Unternehmen

Ziel der Untersuchung ist es nicht, die Managementkultur, sondern die Kultur des Gesamtunternehmens über Hierarchie- und Funktionalgrenzen hinweg zu dokumentieren. Deshalb wurden im Gegensatz zum Interviewteil „Strategieprozeß" kulturelle Fragestellungen nicht nur mit Führungskräften, sondern ebenso gleichgewichtig mit Belegschaftsmitgliedern diskutiert.

Ergebnis dieser Gespräche sind einige fallstudienübergreifende Besonderheiten, die an dieser Stelle aufgegriffen werden sollen. Die folgende Abbildung zeigt sämtliche Kulturausprägungen in einem Überblick:

Tab.30: Übersicht über kulturelle Merkmale der Fallstudienunternehmen

Fallstudie 1-7	I	II	III	IV	V	VI	VII
	selbständiger Ostbetrieb	selbständige ostdeutsche Tochter eines westdeutschen Betriebes	unselbst. ostdeutsche Tochter eines westdeutschen Betriebes	Treuhandbetrieb	selbständiger Ostbetrieb	selbständiger Westbetrieb	selbständiger Westbetrieb, kein Maschinenbau
Geschlossenheit (+) Offenheit (-)	++	+++	+/-	++	++	++	++
Änderungsfeindlich (+) Änderungsfreundlich (-)	-	--	+/-	-	-	-	--
Managementkultur (+) Mitarbeiterorientiert (-)	+/-	+	+	+	++	+++	+
Einheitskultur (+) Subkultur (-)	+	+++	+++	+++	++	++	+/-
Sicherheitskultur (+) Risikokultur (-)	+	++	+	+	+	+++	+/-
Kostenorientiert (+) Qualitätsorientiert (-)	+/-	++	-	--	++	+	+
Individualorientiert (+) Gruppenorientiert (-)	-	-	--	-	-	+	-

(Die Ausprägung +++/--- bezeichnet ein sehr starkes Vorhandensein eines Merkmals, die Ausprägung +/- ein ausgeglichenes Vorhandensein beider Wesensmerkmale des Prozeßkriteriums.)

Die deutlichsten Ausprägungen kultureller Muster über alle Unternehmen hinweg, sind in den Kategorien:

- Geschlossenheit
- Einheitskultur
- Sicherheitskultur

zu finden.

Auffallend ist der unterschiedliche Eindruck von Management und Belegschaft zu vielen kulturellen Dimensionen.

Am häufigsten fällt dieser Unterschied bei den Kategorien

- Änderungsfeindlichkeit/Änderungsfreundlichkeit
- Einheitskultur/Subkultur

auf.

Knapp die Hälfte (3 von 7) der befragten Unternehmen gibt stark divergierende Beschreibungen ab. Soweit es die Kategorie Änderungsfeindlichkeit/Änderungsfreundlichkeit betrifft, empfindet das Management die Unternehmenskultur fast regelmäßig änderungsfeindlicher als dies Belegschaftsmitglieder tun. Dies auch in den Fällen, in denen die Antwortunterschiede nicht so groß sind.

Besondere kulturelle Muster in ostdeutschen Unternehmen, die fallstudienübergreifend genannt werden könnten, konnten nicht identifiziert werden. Jedes Fallstudienunternehmen besitzt einen anderen historischen Hintergrund, hat andere Erfahrungen im Transformationsprozeß gesammelt und hat sich heute anders am Markt positioniert. Das Beobachtungsfeld reicht von einem Treuhandunternehmen, dessen weitere Zukunft zum Untersuchungszeitpunkt ungewiß war, über unselbständige Betriebsstätten westlicher Unternehmen bis zu unabhängigen und erfolgreichen Ostbetrieben. Soweit transformationsbedingte Interpretationsansätze genutzt werden konnten, ist dies bereits in den einzelnen Fallstudien geschehen.

Durch eine Systematisierungshilfe soll versucht werden, die vorgefundenen Kulturmuster in ein gemeinsames Raster einzuordnen.

Abb. 48: Kulturtypologien nach Unsicherheit und Einheitlichkeit

	unsichere Unternehmenssituation	**sichere Unternehmenssituation**
Einheitliche Kulturmuster	soziale Unsicherheit: identitätslose Kultur (III) wirtschaftliche Unsicherheit: paralysierte Kultur (IV)	Einheitskultur durch frühere Schicksalsgemeinschaft (II) Ingenieurskultur (V) Unternehmerkultur (VI)
Uneinheitliche Kulturmuster		gespaltene Management-/ Belegschaftskultur (I) Kultur der Alten/Kultur der Neuen (VII)

Quelle: eigene Darstellung

Als Systematisierungskriterien sollen unter Beachtung der Spezifika der Umbruchsituation und der Fallstudien, der Unsicherheitsgrad des Unternehmensumfeldes und die

Einheitlichkeit der kulturellen Ausprägungen innerhalb des Unternehmens gewählt werden.

In unsicheren Situationen (Umbruchsituationen) scheint die Tendenz zu einer einheitlichen Kulturausprägung größer zu sein. Umweltkonstellationen werden in weiten Teilen als feindlich empfunden. Kulturzentrierte Integrationsimplikationen können in solchen Situationen besonders hervortreten. Hierunter lassen sich die beobachteten Kulturmuster der Fallstudien III und IV einordnen. Unternehmen III, das als verlängerte Werkbank bezeichnet werden kann, hat nach der Zugehörigkeit zu einem großen Kombinat noch keine neue Identität als Zweigbetrieb eines westlichen Automobilzulieferers finden können. Die soziale Orientierung ist noch nicht abgeschlossen. Das Treuhandunternehmen (IV) ist aufgrund des ungewissen Unternehmensfortbestandes in der weiteren kulturellen Entwicklung paralysiert. Beide Unternehmen zeigen jeweils als einheitlich zu bezeichnende kulturelle Muster. Diese könnten von den Akteuren implizit als Phänomene zur Krisenbewältigung empfunden und reproduziert werden. Die Existenz einer solchen Schicksalsgemeinschaft verdeckt Differenzen, die in stabilen Situationen auftreten würden, zugunsten gemeinsamer und einheitlicher Einstellungs- und Verhaltensmuster.

Das gleiche gilt für die Unternehmen II, V und VI. Diese sind jedoch einer eher sichereren Unternehmenssituation zuzuordnen. Insbesondere bei Unternehmen II hat die gemeinsame Bewältigung einer Krisensituation in der Vergangenheit und das damit verbundene Empfinden einer Schicksalsgemeinschaft zu einer Uniformierung geführt, die auch heute unter stabilen und sicheren Rahmenbedingungen remanent ist.

In einem als stabil und evolutionär empfundenen Kontext können Umfeldfaktoren, als Einflüsse mit geringerem Wirkungsgrad betrachtet werden. Hier sind verstärkt weitere Einflußfaktoren zur Herausbildung und Uniformierung kultureller Muster heranzuziehen. Kulturelle Ausprägungen können dort eine größere Variantenvielfalt aufweisen. Die Entstehung und Förderung stärkerer Subkulturen im Unternehmen kann begünstigt werden, da ein in Unsicherheitssituationen geeintes Wertesystem aufgeweicht wird und Partikularwerte Unternehmenswerte überdecken können. Damit kann eine Hypothese wie folgt formuliert werden: **Die Uniformierung von Unternehmenskulturen wird in Umbruchsituationen begünstigt.**

6.3.2 Vergleichende Auswertung der Strategie-Kultur Beziehung

6.3.2.1 Zur Beziehung von Strategieinhalten und Unternehmenskultur

Nachdem Vorannahmen zur Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie aufgestellt wurden, ist es nun von Interesse, diese mit Hilfe der Fallstudienergebnisse in weitere Hypothesen zu detaillieren. Die betrachteten Vorannahmen waren:

Unternehmenskultur besitzt perzeptions- und kognitionsfilternde Wirkungen auf den Strategieinhalt.

Strategieinhalte wirken kulturentwickelnd und kulturreproduzierend.

Dabei soll der Zusammenhang von ausgewählten Kulturdimensionen und Strategieinhalten aufgezeigt werden. Dafür werden zwei Formen der Gegenüberstellung genutzt.

Einerseits wird versucht, über alle Fallstudien hinweg, durch die Gegenüberstellung ausgewählter kultureller und strategischer Muster, Übereinstimmungen zwischen den zugrundeliegenden Basisaussagen zu finden. Andererseits soll durch die Sammlung, der in den Fallstudien getroffenen Interpretationen, über die Häufigkeitsverteilung bestimmte Cluster von Interpretationsmustern verdichtet werden.

Bestimmte Kultur-Strategie-Kombinationen sind in den Fallstudien häufiger zu beobachten als andere. Sehr häufig treten dabei die Kombinationen

Geschlossene Kultur (unternehmenszentriert)	**Erhaltungsstrategie** (Fallstudien: 3,4,5,6,7) Innovationsstrategie (Fallstudien: 1,2,3,5) Sicherheitsstrategie (Fallstudien: 4,5,6,7) Kostenstrategie (Fallstudien: 1,2,3,4,5,6)
Änderungsfreundliche Kultur	Erhaltungsstrategie (Fallstudien: 4,5,6,7) Sicherheitsstrategie (Fallstudien: 4,5,6,7) Kostenstrategie (Fallstudien: 1,2,4,5,6)
Sicherheitskultur	Erhaltungsstrategie (Fallstudien: 3,4,5,6,7) **Sicherheitsstrategie** (Fallstudien: 4,5,6,7) Kostenstrategie (Fallstudien: 1,2,4,5,6)
Kostenkultur	**Kostenstrategie** (Fallstudien: 1,2,5,6)

auf.

Zusammenhänge deuten sich anhand der inhaltlichen Ausprägungen nur an. Bestimmte Inhaltsmuster der Kultur können sich mit höherer Wahrscheinlichkeit auch in entsprechenden Strategieinhalten wiederfinden. Umgekehrt muß von den gleichen reversen Beziehungen ausgegangen werden, denn die Richtung und Stärke des Beziehungsgeflechtes kann analytisch nicht befriedigend selektiert werden.

Obige Vorannahmen können aufgrund dieser Tendenzen in detaillierterer Form als Hypothesen formuliert werden:

Geschlossene Unternehmenskulturen beeinflussen die Wahl von Erhaltungsstrategien positiv.

Sicherheitskulturen beeinflussen die Wahl von Sicherheitsstrategien positiv.

Kostenkulturen beeinflussen die Wahl von Kostenstrategien positiv.

Diese Hypothesen sind beispielhaft für jedes gleichgerichtete Kultur- und Strategiemuster und besitzen für die rückwärtige Beziehung ebenso Gültigkeit.

Dieses Ergebnis trifft jedoch keine Aussage zu der von der Literatur vertretenen normativen Auffassung einer unabdingbaren Kontingenz beider Größen für erfolgreiche Unternehmen.[657] Drei der sieben Unternehmen (Fallstudien 1, 2 und 6) bezeichnen sich als zur Zeit erfolgreich bis sehr erfolgreich. Der Unternehmenserfolg wird dabei trotz vergleichbarer Unternehmensdaten und etwa gleichgerichteter kultureller Muster mit unterschiedlichen Strategien erzielt.

Diese Feststellung könnte daraufhin deuten, daß sich nach wie vor die Erfolgskausalität von Unternehmenskultur zwar behaupten, aber nicht nachweisen lassen wird. Weiterhin erscheint es, daß die Kultur-Strategie-Beziehung sich nicht zu einer Verwendung im Sinne der Konsistenz-Effizienz-These eignet. Dieser präskriptive Ansatz ordnet bestimmten konsistenten Kultur-Strategie-Beziehungen eine Erfolgswirkung zu. Aufgrund der nur schwachen Entsprechungen in den untersuchten Fallstudien, muß von weiteren Einflußfaktoren ausgegangen werden. Anscheinend hängen Strategieinhalte stärker von äußeren Einflußfaktoren ab. Interviews mit Personen, die Strategien entwickeln, ergaben, daß diese, neue Unternehmenspläne zumeist von Kundenbedürfnissen oder Umweltveränderungen herleiten. „Kundenbesuche und Kundenanregungen sind für mich die Haupteinflußfaktoren für neue Strategien."[658] Erst danach werden strukturelle und ressourcenbezogene Unternehmensfaktoren berücksichtigt. Die konkrete Ausprägung der Unternehmenskultur spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle. Eine explizite Berücksichtigung des kulturellen Umfeldes findet dabei in den Untersuchungsbetrieben nicht statt.

Unternehmen wählen bestimmte Strategien unabhängig von kulturellen Ausprägungen, oft sogar in Widerspruch zum Kulturprofil, da dieses den meisten Unternehmen nicht bekannt ist. So weist nur eines von sechs Unternehmen, die eine Innovationsstratgie /Imitationsstrategie verfolgen auch eine deutliche und „passende", sprich innovative-änderungsfreundliche Unternehmenskultur auf.

„Daß Kultur-Barrieren und Grundhaltungen existent sind, soll nicht bezweifelt werden, wohl aber ihre Eignung für eine normative Wendung derart, daß sie als Determinante die Strategieformulierung bestimmen soll."[659]

Wenn Schreyögg mit dieser Aussage auf die ausschließliche Einflußnahme von Unternehmenskultur auf den Inhalt formulierter Strategien abzielt, so ist ihm an dieser Stelle beizupflichten.

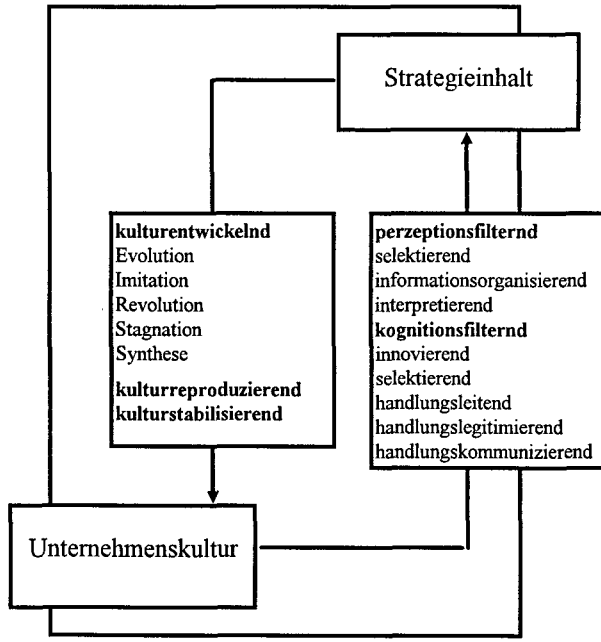
Durch obige Gegenüberstellung konnten nur die Beziehungselemente im Hinblick auf eine bestimmte Konstellation zueinander betrachtet werden. Daraus wurde die grundsätzliche Existenz dieser Beziehungen geschlußfolgert. Die Frage aber, über welche Wege und Funktionen sich die Strategie-Kultur-Beziehung bei den Fallstudienunter-

[657]) Vgl. Pümpin, C. (1984), S.19, Hinterhuber, H.H./Holleis, W. (1988), S. 5, Welge, M.K./Al-Laham, A. (1992), S.357 und die dort zitierte Literatur.

[658]) Interviewnotiz vom 22.6.1994 mit dem Geschäftsführer Fallstudie I

[659]) Schreyögg, G. (1984), S.233

nehmen auswirken wird, soll im folgenden untersucht werden. Dazu wurden alle gefundenen Interpretationsansätze zusammengestellt. Zur Einordnung dient der bekannte Bezugsrahmen:



Sammlung der Interpretationsansätze zur Beziehung Strategieinhalt-Kultur im Rahmen der betrachteten Fallstudien:

Fallstudie 1	**perzeptionsfilternd** - selektierend: Durch die Außenorientierung des Managements wird externen Ideen und Strategien größere Bedeutung beigemessen als internen. **kognitionsfilternd** - innovierend: Anregungen zu Strategien resultieren aus der Außenorientierung (Offenheit) der Subkultur.
Fallstudie 2	**kulturentwickelnd:** - Das Erleben einer Schicksalsgemeinschaft und widrige Umfeldbedingungen führen zur Entwicklung der einheitlichen Kultur (als Abwehrmechanismus). **kulturanpassend:** - Häufige Strategiewechsel in der jüngsten Vergangenheit tragen zu einer Entwicklung einer änderungsfreundlichen Kultur bei. - Die kostenorientierte Strategie führt zur Herausbildung und Anpassung der Kostenkultur. **kognitionsfilternd:** - Die änderungsfreundliche Kultur kann eher zu neuen, innovativen Strategien führen, da die Änderungswiderstände, als geringer angenommen werden können. - Die Kostenkultur beeinflußt die Wahl für eine Kostenstrategie und legitimiert sie.
Fallstudie 3	Keine Aussagen möglich, da Strategieinhalte fremdbestimmt sind und somit keine wechselseitigen Rückschlüsse gezogen werden können.

Fallstudie 4	**kulturentwickelnd:** - Das Erleben einer Schicksalsgemeinschaft und widrige Umfeldbedingungen führen zur Entwicklung der einheitlichen Kultur (als Abwehrmechanismus). **konfliktprovozierend:** - Wenn zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinandertreffen, können neue Konflikte provoziert und bestehende verschärft werden. **kulturentwickelnd:** - Strategieinhalte (z.B. Erhaltung, Imitation, Sicherheit) können stagnierend auf die Entwicklung der Unternehmenskultur wirken.
Fallstudie 5	**handlungsleitend:** - Die Ingenieurskultur entwickelt als unbefriedigend empfundene Absatzstrategien. - Die kontinuierliche Kulturentwicklung trägt zur Kontinuität von Strategieinhalten bei. - Die Kostenkultur fördert kostenbetonende Strategien. - Die Sicherheitskultur fördert Sicherheitsstrategien. - Änderungsfreundliche Kulturen unterstützen Innovationsstrategien. **legitimierend:** - Qualitäts- und Technologieorientierung dienen als Legitimation für „over-engineerte" Produkte. „Ich muß bremsen, damit es nicht zu teuer wird". **kulturentwickelnd:** - Die kontinuierliche Strategieentwicklung hängt von einer kontinuierlichen Strategieverfolgung ab. - Die Kostenstrategie fördert die Auffassung einer Kostenkultur. - Die Sicherheitsstrategie fördert die Auffassung einer Sicherheitskultur. - Innovationsstrategien fördern die Entwicklung einer änderungsfreundlichen Kultur.
Fallstudie 6	**handlungsleitend:** - Die Sicherheits- und Kostenkultur fördert die Entstehung von Sicherheits- und Kostenstrategien. **kulturentwickelnd:** - Sicherheits- und Kostenstrategien beeinflussen kulturelle Muster zur Ausbildung von Sicherheits- und Kostenelementen.
Fallstudie 7	**kulturentwickelnd:** - Eine „Unternehmerkultur" entwickelt sich aus langjährigen Machtkämpfen im Unternehmen.

Sämtliche zuvor im Rahmen der theoretischen Aufbereitung der Problematik dargelegten Felder der gegenseitigen Einflußnahme von Strategieinhalten und Unternehmenskultur konnten in der Summe aller Fallstudien wiedergefunden werden. Dies könnte als vorsichtiges Indiz für die Existenz eines solchen Beziehungsgeflechtes sprechen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse sollten jedoch eine Reihe von Einschränkungen beachtet werden, die die Stärke der gegenseitigen Beziehung beeinflussen können:

- neben der Unternehmenskultur existieren weitere Einflußfaktoren auf Strategieinhalte, die die kulturelle Einflußnahme überdecken könnten
- die Stärke des kulturellen Einflusses auf Strategieinhalte kann von mehreren Faktoren abhängen
  - ⇒ der Stärke der Unternehmenskultur
  - ⇒ der Rationalität des Strategieprozesses in dem die Strategie entwickelt wird
  - ⇒ der kulturellen Empfänglichkeit (Kultursensibilität) der Strategieinhalte in ihrem jeweiligen Kontext
- kulturelle und strategische Vorstellungen der Akteure des Strategieprozesses

- erst die unterschiedliche Kombination von kulturellen Teilaspekten besitzt eine direkte Einflußnahme auf Strategieinhalte.

Durch eine Clusterung der einzelnen Kulturdimensionen und durch eine Faktoranalyse konnte im Rahmen der Fallstudienbetrachtung kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden.

Es besteht die Möglichkeit, daß Strategieinhalte in einem bestimmten Kontext für die kulturelle Einflußnahme unempfänglicher sind. Zum Beispiel verlieren tradierte Muster in organisatorischen Umbruchsituationen wie der Transformation an Bedeutung. Es kommt zum Bruch und zur vollkommenen Neuorientierung. Diese Neuorientierung kann, soweit sie sich auf eine überholende Modernisierung bezieht, als Paradigmawechsel oder Bocksprungstrategie bezeichnet werden.[660] In einer solchen Phase können äußere Einflüsse eine größere Bedeutung besitzen als innere (kulturelle) Einflüsse. Vielen Fallstudienbetrieben wurde eine solche Neuorientierung abverlangt. In Anbetracht des Untersuchungszeitpunktes (Sommer 1994) besteht die Möglichkeit, daß zur Herausbildung einer neuen (strategiekonformen) Unternehmenskultur noch nicht genug Zeit vergangen ist. Da der Sozialtransformation die Systemtransformation vorausgeht und kulturelle Muster reaktionsträger als Unternehmensstrategien sind, kann im besonderen Untersuchungsumfeld von einer starken Außenwirkung auf Strategien ausgegangen werden.

„In general claims have been made in the literature that strategy influences organizational culture and, conversely, that organizational culture influences strategy. More specifically strategists who take a rational point of view assert that a firm's culture needs to follow its strategy for best results."[661]

Diese Auffassung kann durch die vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt werden. Neben der Unternehmenskultur können weitere Faktoren bestehen, deren Einfluß größer zu sein scheint. Damit kann für diese Untersuchung folgende Hypothese aufgestellt werden: **In Umbruchsituationen werden Strategieinhalte stärker von Umfeldfaktoren beeinflußt als von der Unternehmenskultur.**

6.3.2.2 Zur Beziehung von Strategieprozessen und Unternehmenskultur

„Obgleich die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Erklärung historischer Strategien ohne Zweifel einen bisweilen sehr bedeutsamen Faktor darstellt, kann wiederum die 'Kultur' keine Variable sein, die den Planungstypus determiniert."[662]

Im folgenden wird diese Aussage auf ihre Gültigkeit im Rahmen der erhobenen Fallstudien überprüft werden.

---

[660]) Vgl. Kern, H./Voskamp, U. (1994)
[661]) Sackmann, S.A. (1991), S.153
[662]) Schreyögg, G. (1984), S.232

Zunächst soll dabei der grundsätzliche Einfluß von Unternehmenskultur auf den Planungsansatz verfolgt werden. Dazu wurde zwischen einem rational-systematischen und inkrementalen Ansatz ein Ausprägungsfeld aufgespannt. Im Rahmen der Interviews wurde auch die Frage nach einer systematischen und damit ebenso rationalen oder einer situativen und damit inkrementalen Planungsweise gestellt.

Dabei konnten drei Gruppen identifiziert werden. Eine Gruppe verfolgt nach eigenem Empfinden stärker systematisierte Strategieprozesse. Dazu zählt Fallstudienbetrieb I. Zwei Unternehmen (IV, V) können als Vertreter eines begrenzt rationalen Strategieprozesses vorgestellt werden. In der Mehrheit der Fallstudien (II, III, VI, VII) ist man mit dem Auftreten von eher inkrementalen Prozessen konfrontiert.

Da Strategieprozesse mit deutlich inkrementaler Ausrichtung stärkere politische und intuitive Elemente in den Prozeß miteinbringen,[663] kann bei diesem Ansatz der persönliche und damit auch kulturelle Einfluß auf die konkrete Gestaltung des Prozesses als größer angenommen werden.

Dieser potentielle Einfluß ist jedoch in seltenen Fällen so stark, daß er die Abfolge von Planungsphasen bestimmt. Denn auch in einem inkrementalen Planungsansatz, sind die einzelnen Planungsschritte nicht beliebig anzuordnen. Von daher kann auch die Abhängigkeit der Planungsfolge von Unternehmenskultur nur gering sein. Die Abfolge einzelner Planungsschritte wird eher durch andere, teils ziel- und logikbestimmte Einflüsse festgelegt.

Zur Einordnung der vorgefundenen Strategieprozesse soll auf die von Mintzberg/Waters entwickelte und zuvor vorgestellte Systematik zurückgegriffen werden.

Dabei lassen sich drei Gruppen identifizieren. Die beiden westdeutschen Betriebe (Fallstudie VI und VII) scheinen jeweils stark von einzelnen Führungskräften bestimmt zu sein. Strategien und die Art ihrer Entstehung können als Resultanten vorrangig individueller perzeptiver Umweltkonstrukte und Visionen betrachtet werden. In diesen Fällen spielen individuelle Wertorientierungen eine beeinflussende Rolle. Zwei der ostdeutschen Unternehmen (Fallstudie II und V) zeigen eher eine stärkere Berücksichtigung kollektiver und konsensualer Wesensmerkmale. Hier kann der Einfluß von Unternehmenskultur auf die Gestaltung von Strategieprozessen als ein größerer unterstellt werden. Die Fallunternehmen III und IV stehen unter einem hohen Fremdeinfluß, der maßgeblich die Art und Weise der Strategieentstehung, v.a. aber die Strategieinhalte bestimmt. In Fallstudie III wird der Fremdeinfluß durch mächtige Großkunden und die Muttergesellschaft konkretisiert. Unternehmen IV ist vorrangig dem Einfluß der Muttergesellschaft und der Treuhandanstalt ausgesetzt.

[663]) Vgl. Picot, A./Lange, B. (1979), S.573

Abb.49: Einordnung der Fallstudien in die Planungstypologien von Mintzberg/Waters

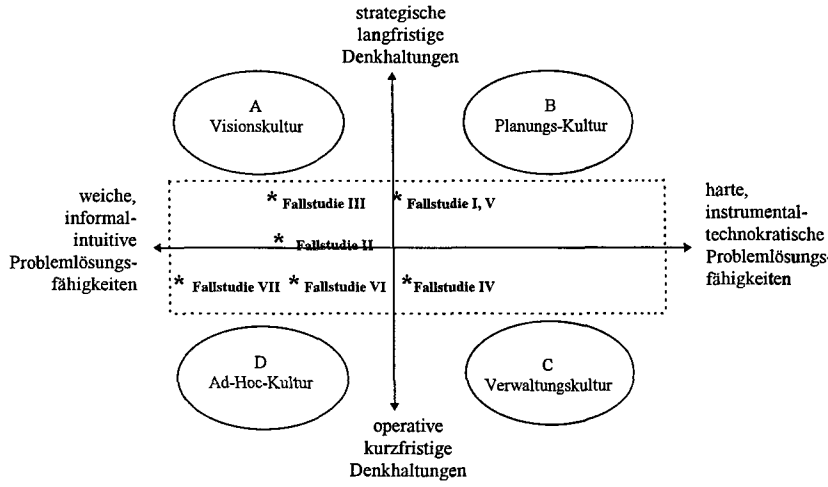
Strategientyp	Strategieprozeß	Fallstudie
Geplante Strategien	formaler, zentraler und abgesicherter Prozeß	
Unternehmerische Strategien	Strategie resultiert aus Visionen und Leitbildern des Unternehmers.	**VI, VII**
Ideologische Strategien	Strategien erwachsen aus gemeinsam von allen Akteuren getragenen Werten und Ansichten.	**I, II, V**
Umbrella-Strategien	Einzelne Führungskräfte geben begrenzende Korridore (umbrellas) vor, in deren Grenzen Strategien durch andere Akteure entwickelt werden.	
Prozeß-Strategien	Führungskräfte steuern nur den Strategieprozeß, die konkrete Strategiedefinition erfolgt durch andere.	
Unverbundene Strategien	Organisationseinheiten oder einzelne Organisationsmitglieder ohne feste Verbindung zur Restorganisation entwickeln unabhängig von der Unternehmensstrategie ihre Bereichsstrategien und verwirklichen diese.	
Konsensuale Strategien	Mehrere Organisationsmitglieder folgen den gleichen Handlungsmustern, ohne daß diese als Strategie beabsichtigt gewesen wären.	
Gesteuerte Strategien	Hier entstehen Strategien unter einem hohen Anteil an Fremdsteuerung. Umweltbedingungen bestimmen direkt oder indirekt zukünftige Handlungsmuster.	**III, IV**

Quelle: eigene Darstellung

Als eine weitere Typologisierungssystematik kann der Ansatz von Schnyder[664] gewählt werden, weil es die einzig bisher bestehende Taxonomie zur Beziehung zwischen Kultur und Strategieprozessen ist.

[664]) Vgl. Schnyder, A.B. (1989)

Abb. 50: Einordnung der Fallstudien in die Planungstypologie von Schnyder



Fall I: selbständiger Ostbetrieb
Fall II: selbständige ostdt. Tochter eines westdt. Betriebes
Fall III: unselbständige ostdt.Tochter eines westdt. Betriebes
Fall IV: Treuhandbetrieb
Fall V: selbständiger Ostbetrieb
Fall VI: selbständiger Westbetrieb
Fall VII: selbständiger Westbetrieb kein Maschinenbau

Quelle: erweiterte Darstellung aus Schnyder, A.B. (1989), S.141

Die Einordnung in eher operative oder strategische Denkhaltungen resultiert maßgeblich aus der Unternehmensumwelt. Wenn, wie bei Fallstudie VI, jedes Jahr neue „Trends" auf den Absatzmärkten zu berücksichtigen sind, könnten Überlegungen mit langfristigen Denkhaltungen eine geringere Bedeutung erfahren. Bei Unternehmen V mit zwei seit Jahren stabilen Geschäftsfeldern und Produkten, deren Grundkonstruktion seit mehreren Jahrzehnten unverändert ist, haben langfristige Denkhaltungen ein größeres Gewicht. Die Einordnung zwischen informal-intuitiven und instrumental-technokratischen Planungsansätzen kann vorausgehender Tabelle entnommen werden.

Aussagen mit allgemeiner Gültigkeit lassen sich aus der Einordnung nach Schnyder nicht ziehen, da die Systematisierung zugleich eine Beschränkung auf betrachtete Einflußfaktoren bedeutet, die vor dem Untersuchungshintergrund als ungeeignet erscheinen. Die einzelnen Fallstudien sind von jeweils spezifischen Faktoren abhängig, die eine signifikante Herausbildung von übergreifenden Typen nicht zulassen. Insbesondere die Verknüpfung mit bestimmten Kulturtypen kann für die Auswertung dieser Arbeit nicht in der vorliegenden Form übernommen werden. Dafür wurden zu unterschiedliche Beschreibungsdimensionen kultureller Ausprägungen genutzt. Aus diesem Grund soll im folgenden der Aufbau einer untersuchungsgeeigneten Typologie angeschlossen werden, die insbesondere transformationsorientierte Spezifika aufweist.

Gerade Umbruchsituationen, insbesondere bei der Transformation von einem plangesteuerten zu einem marktgesteuerten Kontext, sind durch einen teilweise hohen Grad

an Fremdbestimmung der betrieblichen Prozesse und Strukturen gekennzeichnet. Ist der situative Unternehmenskontext durch einen hohen Grad an Fremdsteuerung charakterisiert, kann ein geringerer kultureller Einfluß angenommen werden. Aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen können somit drei verschiedene Beziehungstypen von Strategieprozeß und Unternehmenskultur identifiziert werden, die sich im Hinblick auf die kulturelle Einflußnahme unterscheiden.

Abb.51: Strategieprozeß-Kultur-Typologien in Umbruchsituationen

Selbstbestimmte Strategieprozesse		**Fremdbestimmte Strategieprozesse**
Individualzentrierte Prozesse und Kulturen	**Kollektivzentrierte Prozesse und Kulturen**	**Umfeldzentrierte Prozesse und Kulturen**
höherer Einfluß von individuellen Werten, ⇒Unternehmerkultur	höherer Einfluß von kollektiven Werten, ⇒Unternehmenskultur	geringerer Einfluß von Wertorientierungen und Kulturmustern des Unternehmens
Kulturausprägung	**Kulturausprägung**	**Kulturausprägung**
- Managementorientierte Kultur - Individualkultur („Helden") - Subkultur	- Gruppenkultur - Einheitskultur	- Einheitskultur - sonst nur wenig differenzierte Kulturausprägungen
Strategieprozeßausprägung	**Strategieprozeß-ausprägung**	**Strategieprozeßausprägung**
- Einzelentscheidung - zentraler Prozeß - top-down Prozeß	- Gruppenentscheidung - dezentral	- schwach formaler Prozeß - sonstige Ausprägungen umfeldinduziert
Geschäftsführer: Karriere durch Machtkämpfe, durch Unternehmensgründung oder durch Geburt	Geschäftsführer: Karriere durch Wahl der Belegschaft oder durch Wahl von Kollegen	Geschäftsführer: eingesetzt von außen
Fallstudie VI, VII	Fallstudie I, II, V	Fallstudie III, IV
Vorkommen: - Familienunternehmen - starke Unternehmerpersönlichkeit	Vorkommen: - Erleben einer „Schicksalsgemeinschaft" - sich transformierende Unternehmen, die ihre Selbständigkeit bewahrt haben	Vorkommen: - Abhängigkeit von wenigen Großkunden, von der Treuhandanstalt oder von Westbetrieben - Unselbständige Unternehmen - Verlängerte Werkbänke
Typ I	**Typ II**	**Typ III**

Quelle: eigene Darstellung

Typ eins zeichnet sich durch individualzentrierte und selbstbestimmte Strategieprozesse aus. Zwei Fallstudienbetriebe zeigen deutliche Indikatoren einer stark personenorientierten Ausrichtung von Unternehmenskultur und Strategieprozessen. Diese kulturellen Muster können weniger als Unternehmenskulturen, sondern eher als Unternehmerkulturen bezeichnet werden. Hier besitzen kulturelle Muster einen höheren Einfluß auf den Aufbau und den Ablauf von Strategieprozessen. Das gesamte Unternehmen und damit auch die Unternehmenskultur sind auf eine Führungsperson oder eine kleine homogene Führungsgruppe ausgerichtet. Diese Akteure bestimmen weitgehend auto-

nom das zukünftige Handeln. Gruppen mit starker Entscheidungskompetenz werden durch die Führungskraft ebenso wenig geduldet wie weitere dominante Einzelpersonen. Die diesen Kulturen zugrundeliegenden Prozesse zeichnen sich insbesondere durch zentralisierte Einzelentscheidungen aus und sind stark top-down geprägt. Dabei handelte es sich in den betrachteten Unternehmen um charismatische Persönlichkeiten, die in der Lage sind, ihre individuellen Wertvorstellungen zu unternehmensweiten Auffassungen zu machen. Diese Wertvorstellungen sind häufig leistungs- und individualorientiert, da der Unternehmer als Vorbild für persönlichen Einsatz und Erfolg dient. Einzelne Organisationsmitglieder innerhalb des Unternehmens, die ein solches „Wertediktat" nicht teilen können, verlassen entweder das Unternehmen (Fallstudie VII) oder bilden mit anderen gleichgesinnten Akteuren eigene, subkulturelle „Werteinseln". Die Wahrscheinlichkeit zur Ausprägung von Subkulturen wächst dabei mit der Unternehmensgröße. Bei den betrachteten Fallstudien waren vor allem Familienunternehmen diesem Typus zuzuordnen und Unternehmen mit starken Unternehmerpersönlichkeiten. Beide westliche Fallstudien können als Typus eins bezeichnet werden. Diese Unternehmen entstammen einem stabilen und evolutionären Umfeld, in dem sich Führungskräfte durch Machtkämpfe innerhalb des Unternehmens über eine lange Zeit ihre Legitimation schaffen mußten oder durch Geburt privilegiert sind. Weitere Vertreter dieses Typs sind Pioniere und Unternehmersgründer. Deshalb könnten durch die Führungskraft Gruppen und einzelne dominante Kollegen als Rivalen und damit eine Bedrohung ihrer absoluten Machtposition interpretiert werden.

Ein zweiter Beziehungstyp läßt sich durch kollektivzentrierte und selbstbestimmte Strategieprozesse beschreiben. Hier werden strategiebezogene Abläufe eher durch Gruppen bestimmt, der Einfluß der einzelnen Führungskraft ist geringer. Zwar dominieren auch hier die Geschäftsführer grundsätzliche Handlungen von unternehmensstrategischer Bedeutung, dies aber oft in einer Rolle als Moderator oder „letzte Instanz". Die diese Prozesse begleitenden Kulturausprägungen betonen vor allem die Einheitlichkeit der Unternehmenskultur und gemeinsame, konsensuale Werte. Hier ist wie bei Typus eins, ein höherer Einfluß der Unternehmenskultur zu unterstellen. Kultur- und Strategieprozeßmuster sind jedoch weniger durch einzelne Personen geprägt, sondern durch gemeinsame Erfahrungen der gesamten Belegschaft. Diesem Typus sind sämtliche selbständige ostdeutsche Unternehmen zuzurechnen. Alle Unternehmen weisen dabei eine vergleichbare jüngere Geschichte auf. Die neuen, von den Belegschaften gewählten Geschäftsführer kommen zumeist aus mittleren Führungsschichten der früheren Kombinatsbetriebe. Ihr eigenes Schicksal ist mit dem der Belegschaft verbunden. Vor diesem Hintergrund werden hierarchische Differenzierungen zugunsten solidarisierender Sinninhalte zurückgedrängt. Die gemeinsamen Erfahrungen in Umbruchsituationen ließen aus der Betriebsgemeinschaft des Kombinates eine Schicksalsgemeinschaft werden. Durch Machtkämpfe sind diese Geschäftsführer sehr viel weniger geprägt. Pluralistische und kollektiv orientierte Einstellungen dominieren somit auch deren Auftreten nach innen. Häufig hat sich in der Vergangenheit die Kooperati-

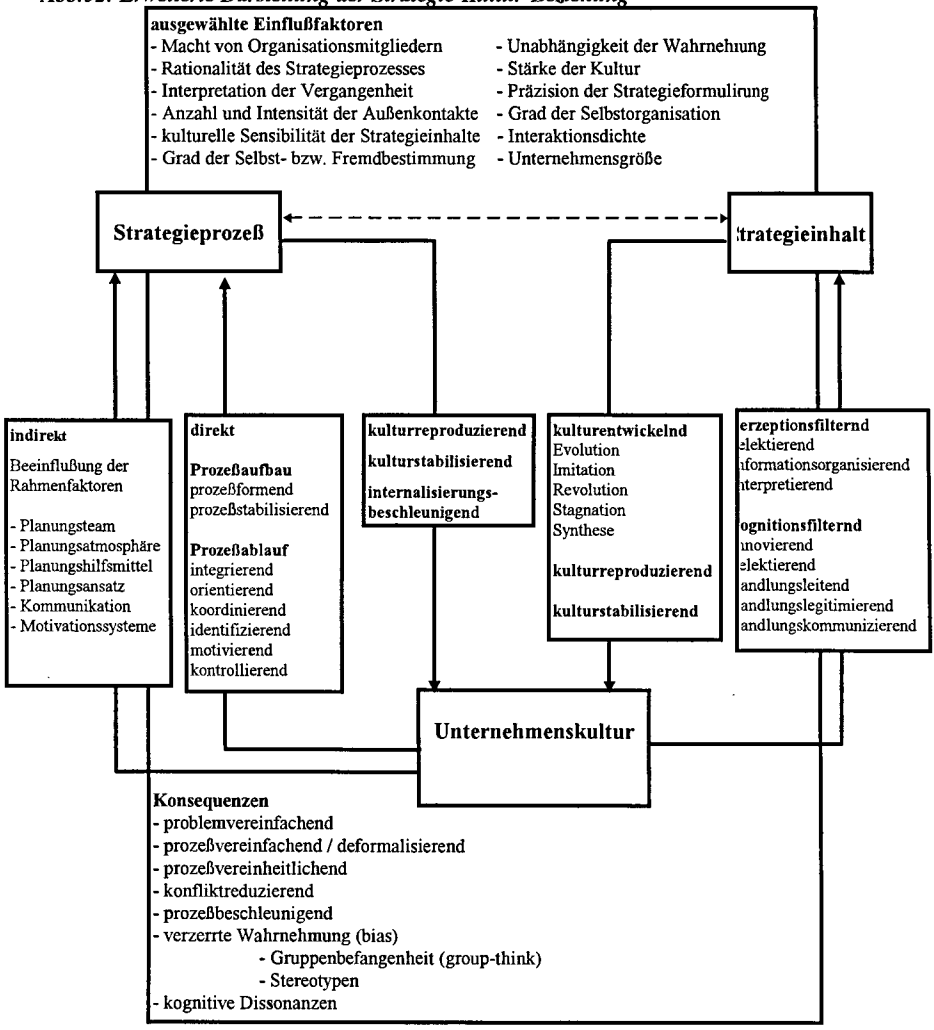
on und Zusammengehörigkeit als Erfolgsfaktor der Problembewältigung sozialisiert. Individuen agieren in diesen Kulturen eher im Rahmen der ihnen zugewiesenen Rollen. Eine Profilierung zu Lasten anderer kann als kulturell eher unerwünscht bezeichnet werden. Die die Unternehmenskultur tragenden Wert- und Sinnkonstrukte sind weitgehend vereinheitlicht.

Die dritte Gruppe wird durch ostdeutsche Unternehmen gestellt, die durch die beschrittenen Transformationspfade ihre Selbständigkeit verloren haben. Die Zukunft der betrachteten Unternehmen ist, entweder durch die bestehende Verwaltungsmacht der Treuhand noch ungewiß, oder bereits durch Privatisierung gesichert. Eigner sind in diesen Fällen oft westdeutsche Unternehmen mit vergleichbaren oder additiven Sortimenten, die den ostdeutschen Betrieb nur als verlängerte Werkbank nutzen. Dadurch sind die Strategieprozesse dieses Unternehmenstyps fremdbestimmt. Kulturelle interne Beziehungen zum Strategieprozeß können nicht wirken. Aufgrund des Fremdeinflusses könnten die betroffenen Unternehmen relativ uniforme Kulturen aufweisen, die als Ausdruck der gemeinsamen Werte- und Interessensverdichtung interpretiert werden können. Die Einheitskultur richtet sich je nach Einbindung des neuen Betriebsteils in den Unternehmensverbund für oder gegen den Investor. Gelingt den neuen Eigentümern eine glaubhafte und tiefgreifende Integration der Mitarbeiter, so wird die Fremdbestimmung und damit auch die schrittweise Übernahme fremder Kultur- und Wertemuster als Neuanfang positiv bewertet. Erfolgt keine oder eine diskriminierende Integration so könnte der Betriebsteil eine standortbezogene und einheitliche Subkultur herausbilden, die fremden Kulturmustern gegenübersteht (Fallstudie III) oder diese ablehnt (Fallstudie IV). Weitere kulturelle Ausprägungen neben einer Einheitskultur sind häufig nur noch schwach oder diffus vorhanden, da Leitfiguren und Leitlinien zur Identifikation und Orientierung in diesen Fallstudien von Fremden nicht vermittelt werden konnten.

6.3.3 Resümee

Das Ergebnis der theoretischen Betrachtung konkretisiert sich im vorliegenden Beziehungsgeflecht zwischen Strategieinhalt, Strategieprozeß und Unternehmenskultur.

Abb. 52: Erweiterte Darstellung der Strategie-Kultur-Beziehung



Quelle: eigene Darstellung

Darauf aufbauend, konnte diese Untersuchung zusammenfassend folgende empirische Ergebnisse erbringen:[665]

- **Bestimmte bereits auch in anderen Untersuchungen[666] vorgefundene, betriebliche Verhältnisse und typische Sachverhalte in ostdeutschen Unternehmungen konnten bestätigt werden. Diese resultieren zumeist aus sozialisierenden und strukturellen Rahmenfaktoren von DDR-Betrieben. Dies sind im einzelnen die lange Betriebszugehörigkeit, der starke Regionalbezug, die Formalisierung von Abläufen und ein geringeres Maß an Autonomie der unteren Hierarchieebenen.**
- **Nach Abschluß der Systemtransformation gibt es keine signifikanten Unterschiede in den Strategieinhalten vergleichbarer ost- und westdeutscher Unternehmen.**
- **Stärker systematisch-rationale Strategieprozeßmuster in ostdeutschen Unternehmen sind reproduzierte Erfahrungen mit dem systematischen Planungsvorgehen in plangesteuerten Wirtschaftssystemen.**
- **Ein hoher Grad der Planungskollektivierung in ostdeutschen Unternehmen ist ein Reproduktionskonstrukt der Sozialisation ostdeutscher Führungskräfte.**
- **Ein hoher Formalisierungsgrad von Strategieprozessen resultiert aus situativen, branchenspezifischen Erfordernissen. Ein Branchenumfeld, das durch eine hohe Produktkomplexität, die Langfristigkeit des Produktionsprozesses, Auftragsfertigung und durch eine instabile Nachfragesituation gekennzeichnet ist, bringt stärker formalisierte Strategieprozesse hervor.**
- **Ein teilweise hoher Anteil an Fremdbestimmung betrieblicher Strategieprozesse kann somit als charakteristisch für Umbruchsituationen, insbesondere bei der Transformation von plangesteuerten zu marktgesteuerten Systemen, angenommen werden.**
- **Stark eigengeplante, eher zentralisierte und top-down orientierte Strategieprozesse entsprechen logikorientierten Mustern allgemeiner Problemlösungsansätze.**
- **Ost-/westspezifische Kulturmuster konnten im Rahmen der Fallstudie nicht identifiziert werden. Allerdings deuten die Ergebnisse auf situationsspezifische Differenzierungen der Kulturmuster: Die Entwicklung von uniformen Kulturen wird in Umbruchsituationen begünstigt.**

---

[665]) Zu den gewonnenen theoretischen Beiträgen siehe Punkt 4.3

[666] Vgl. Lang, R./Alt, R. (1996), S.365

- **Die Beziehung von Unternehmenskultur und Strategieinhalten scheint überschätzt zu werden oder nur für einen evolutorischen Kontext Gültigkeit zu besitzen. In Umbruchsituationen werden Strategieinhalte stärker von Umfeldfaktoren beeinflußt als von der Unternehmenskultur.**
- **Es kann davon ausgegangen werden, daß die Existenz bestimmter Kulturmuster die Wahl spezifischer Strategien positiv beeinflußt. Akteure in als geschlossen empfundenen Unternehmenskulturen tendieren zur Wahl von Erhaltungsstrategien und legitimieren diese Wahl durch die Existenz einer spezifischen Kulturausprägung. Sicherheitskulturen fördern die Entscheidung für die Verfolgung von Sicherheitsstrategien, Kostenkulturen beeinflussen die Entscheidung für kostenorientierte Wettbewerbsstrategien.**
- **Die Beziehung von Unternehmenskultur und Strategieprozessen muß vor dem Hintergrund von Umfeldsituationen in drei Typen unterteilt werden.**

  ⇒Der Kultureinfluß auf Strategieprozesse kann bei stabilen Umfeldbedingungen und bei individualzentrierten Organisationen als ein höherer betrachtet werden. Eine solche Umfeldsituation führt zur Ausprägung von management- und individualgeprägten Kulturen und zur stärkeren Herausbildung von Subkulturen. Typische Strategieprozeßmuster sind hervorgehobene Einzelentscheidungen, zentrale und top-down gerichtete Strategieprozesse.

  ⇒Der Kultureinfluß auf Strategieprozesse kann in Umbruchsituationen und bei kollektivzentrierten Organisationen als ein höherer betrachtet werden. Eine solche Umfeldsituation führt zur Ausprägung von Gruppen- und Einheitskulturen. Typische Strategieprozeßmuster sind Gruppenentscheidungen und dezentral gestaltete Strategieprozesse.

  ⇒Der Kultureinfluß auf Strategieprozesse kann in Umbruchsituationen und bei fremdorientierten Organisationen als ein niedrigerer betrachtet werden. Eine solche Umfeldsituation fördert die Hervorbringung einer als einheitlich empfundenen Kulturausprägung, die nur wenig differenziert ist. Strategieprozesse können typischerweise, als nur schwach formalisiert und stark umfeldinduziert gekennzeichnet werden.

7 Anlagen

7.1 Anlage 1: Anschreiben

Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft
Prof. Dr. Rainhart Lang
Projektdurchführung Dipl.-Kfm. Jörg Fiedler

TU Chemnitz• Lehrstuhl Organisation/Arbeitswissenschaft • D-09107 Chemnitz

XXXXXX Maschinenbau GmbH

Geschäftsleitung

Herrn X

X-strasse

00000 Chemnitz

Postanschrift:

D-09107 Chemnitz
Sitz: Reichenhainer Str. 39
D-09126 Chemnitz
Telefon: 0371/531-4151
Telefax: 0371/531-3987
e-mail: r.lang@ wirtschaft.tu-chemnitz.de

Chemnitz, den 16.Juni 1994

UNTERSUCHUNG DER TU CHEMNITZ

Sehr geehrter Herr X,

ich bin immatrikulierter Doktorand und externer Mitarbeiter der TU CHEMNITZ. Im Rahmen der Forschungsprojekte von Prof. Dr. R. Lang mit Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft untersuche ich die Zusammenhänge von Planungsstruktur, Strategie und Unternehmenskultur.

Diese wissenschaftliche Arbeit soll dazu beitragen, den betriebswirtschaftlichen Forschungsstandort Chemnitz stärker zu profilieren und Besonderheiten der Unternehmensführung im Industrieland Sachsen herauszuarbeiten.

Aus diesem Grunde würde ich die XXXXX Maschinenbau GmbH gerne näher kennenlernen.

Im Rahmen meiner Arbeit möchte ich fünf Fallstudien von Unternehmen durchführen, die in keinerlei direktem Wettbewerb stehen. Aus diesem Grunde möchte ich Sie bitten, mir die Gelegenheit zu geben, Interviews mit 7 Führungskräften Ihres Hauses führen zu dürfen.

Die erforderlichen Interviews dauern voraussichtlich nicht länger als 60 Minuten. Als Interviewpartner würde ich gerne mit 2 Vertretern der Geschäftsführung, 2 Hauptabteilungsleitern, 2 Abteilungsleitern und einem Betriebsratsmitglied sprechen.

Ich möchte Ihnen bereits an dieser Stelle versichern, daß ich Ihnen die Interviewfragen vorher zukommen lassen werde. Die Fragen befassen sich auf abstrakter Ebene mit obiger Problemstellung. Ich benötige daher keinerlei detaillierte Angaben, die Ihre Wettbewerbssituation berühren könnten.

Die in diesen Interviews gemachten Angaben werden vertraulich und anonym behandelt. Auch werden weiteren Befragten keinerlei Einzelauskünfte erteilt.

-2-

Die Ergebnisse stelle ich Ihnen selbstverständlich zur Verfügung. Ich bin auch gerne bereit, diese im nachhinein mit Ihnen zu diskutieren und Ihnen meinen Eindruck mitzuteilen.

Diese Untersuchung könnte gegebenenfalls auch Ihnen und Ihren Führungskräften behilflich sein, um die Planungsstrukturen in Ihrem Unternehmen zu reflektieren und eigene Erkenntnisse zu überprüfen.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mich nicht gleich in dieser ersten Kontaktphase abweisen, sondern mir erlauben würden, Ihnen meinen Interviewleitfaden im vorab zuzusenden und mit Ihnen einen persönlichen Termin zu machen. Dazu reise ich sehr gerne aus Hamburg an.

Es steht Ihnen völlig frei, auch zu einem späteren Zeitpunkt Ihre jetzige Zustimmung zurückzuziehen oder den Befragungsumfang zu reduzieren!

Ich freue mich über Ihre positive Nachricht und verbleibe mit freundlichem Gruß

J. Fiedler

7.2 Anlage 2: Allgemeiner Interviewleitfaden -Führungskräfte-

Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft
Prof. Dr. Rainhart Lang
Projektdurchführung Dipl.-Kfm. Jörg Fiedler

Fallstudie :_____ Interviewpartner:_____

Datum: _____ Position: _____

- Wie ist die Unternehmensgeschichte verlaufen?
- Wie setzt sich die heutige Eigentümerstruktur des Unternehmens zusammen?
- Wie beurteilen Sie die heutige Geschäfts- und Erfolgslage des Unternehmens (gemessen am Branchendurchschnitt)?
- Wie waren Ihre persönlichen Erfahrungen während der Nachwendezeit mit Externen (Treuhandanstalt, Unternehmensberater, westdeutsche Führungskräfte, potentielle Investoren...)?
- Wie gestalten sich die Außenbeziehungen des Unternehmens? (Kundenstruktur, Exportstruktur, Lieferantennetze)
- Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen?
- Welche beruflichen Stationen haben Sie vor und während dieser Zeit gemacht?
- Wie würden Sie die Art und Weise der Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- Wer ist an diesen Prozessen, in welcher Form beteiligt?
- Wo würden Sie das Unternehmen im Hinblick auf die verfolgten Strategien positionieren?
- Was würden Sie als spezifisch und typisch für ihr Wettbewerbsumfeld bezeichnen?
- Wie würden Sie die vorherrschende Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- War das schon immer so?
- Inwieweit sind nach Ihrer Einschätzung die Zeit und die Erfahrungen als DDR-Betrieb heute noch bestimmend?

7.3 Anlage 3: Teilstandardisierter Interviewleitfaden -Führungskräfte-

Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft
Prof. Dr. Rainhart Lang
Projektdurchführung Dipl.-Kfm. Jörg Fiedler

Guten Tag,

dieses Interview ist Teil eines Forschungsprojektes an der TU Chemnitz. Dieses und weitere Interviews in vergleichbaren Unternehmen sollen dazu beitragen, die Einflußfaktoren und die Gestaltung strategischer Planung in ost- und westdeutschen Unternehmen zu untersuchen.

In diesem Zusammenhang interessieren mich drei Themenbereiche.

Zunächst die Frage nach

I. Planungsabläufen in Ihrem Unternehmen,

II. Der strategischen Ausrichtung

III. Dem „kulturellen Geist und Klima" in Ihrem Betrieb.

Alle Angaben, die Sie machen, werden von mir anonym und vertraulich behandelt. Weitere Befragte aus Ihrem oder anderen Unternehmen erhalten keine Einzelauskünfte. Das Gesamtergebnis dieser Forschungsarbeit stelle ich Ihnen aber gerne zur Verfügung.

Dazu folgende Fragen:

I. Interviewleitfaden zur Ermittlung der Planungsstruktur:

Wenn bei Fragen alternative Antworten vorgegeben sind, möchte ich Sie bitten, Ihren Eindruck auf der Skala einzutragen. Die Prozentzahlen sollen Ihnen die Eintragung erleichtern, indem sie das Ausmaß der jeweiligen Antwortalternative darstellen.

Bedenken Sie bitte, daß mich primär die Planungsprozesse zur Entwicklung und Umsetzung der UNTERNEHMENSstrategie interessieren.

1. Wie waren Ihre Erfahrungen (die der Führungsgruppe) in der Zeit der Wende?

a) speziell in bezug auf die Treuhandanstalt

0 gut

0 schlecht

.....

b) in bezug auf Westmanager/externe Unternehmensberater

0 gut

0 schlecht

.....

c) in bezug auf die alte Leitungsebene

0 gut

0 schlecht

.....

2. Wer entwickelt neue Strategien in Ihrem Unternehmen?

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

Einzelne <----------|----------|----------|----------|----------|---------> Gruppen

.....

3. Wie stark werden Externe (Berater) in den Planungsprozeß integriert?

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

schwach <----------|----------|----------|----------|----------|---------> stark

.....

3a. Welche Aufgaben haben sie dort?

4. Ist strategische Planung mit schriftlichen Vorgehensweisen gekoppelt?

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

schwach <----------|----------|----------|----------|----------|---------> stark

.....

4a. Werden Planinhalte schriftlich festgehalten? **0 ja 0 nein**

Wird das Planungsvorgehen schriftlich festgelegt? **0 ja 0 nein**

Wenn ja, wie?

Gibt es ein Ablaufdiagramm? **0 ja 0 nein**

5. Werden Strategien nach einem strukturierten und routinierten Prozeß entwickelt oder ist das Planungsgeschehen situationsangepaßt?

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%
strukturiert <----------|----------|----------|----------|----------|---------> situativ
.....

5a. Bitte erläutern Sie, in wieweit Planungsschritte standardisiert sind!

6. Welche Einzelschritte sollte ein optimales strategisches Vorgehen berücksichtigen?

6a. Welche dieser Schritte sind die bedeutendsten?

7. Werden Strategien an einer oder mehreren Stellen im Unternehmen entwickelt?

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%
zentral <----------|----------|----------|----------|----------|---------> dezentral
.....

8. Kommen Anregungen und Strategievorschläge aus verschiedenen Ebenen im Unternehmen?

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%
obere Ebene <----------|----------|-----aus beiden-----|----------|----------> untere Ebene
.....

9. Welche Planungsträger sind in welcher Planungsphase beteiligt; von wem geht die Initiative aus?

Tragen Sie bitte ein: 1=Initiative; 2=stark beteiligt.

	Geschäftsführer (1.Ebene)	Management (2.Ebene)	Linie (3.Ebene)	Stab	Meister
Analysephase					
Zielbildung					
Strategieentwicklung					
Umsetzungsphase					
Strategiekontrolle					

10. Ändert sich die Ausgestaltung der strategischen Planung während des Planungsprozesses, in den einzelnen Schritten? Wenn ja, wie:

11. Welche weiteren Besonderheiten sind Ihnen im Bereich der strategischen Planung noch aufgefallen? (Kompetenzen, Zeiträume, Planungswiederholung, etc. .....)

II. Interviewleitfaden zur Bestimmung der Strategieinhalte: -5-

Die Unternehmensstrategien, die bei Ihnen in letzter Zeit gefällt wurden, kann man durch folgende Erklärungen beschreiben:

Können Sie mir auch ein Beispiel dafür nennen! (Bitte kreuzen Sie bei O an!)

1. Evolutionsstrategie:

Erhaltungsstrategie

O Wir wollen zunächst Vorhandenes erhalten und konsolidieren, bevor weiter expandiert wird.

Expansionsstrategie

O In letzter Zeit wurden die Geschäftsaktivitäten stark erweitert (z.B. geographisch, neue Kundengruppen, neue Produktgruppen).

2. Wettbewerbsstrategie:

Re-Aktionsstrategie

O Wir sind bereit von anderen zu lernen, wenn wir dadurch Zeit und Ressourcen sinnvoller einsetzen können.

Pionierstrategien

O Wir entwickeln absolute Branchenneuheiten oder verblüffen unsere Mitbewerber mit neuen Konzepten.

3. Risikostrategie:

Sicherheitsstrategie

O Im Hause getroffene Entscheidungen müssen „sicher" sein. Provoziertes Risiko wird vermieden.

Risikostrategie

O Nur Risiko und Wagnis zahlen sich langfristig aus, daran orientieren sich auch unsere Strategieinhalte.

4. Aktivitätstrategie:

Kosteninduzierte Strategien

O Bei den zuletzt getroffenen Strategien gaben Kostenaspekte den entscheidenden Ausschlag.

Qualitätsinduzierte Strategien

O Bei uns wurden auch bereits qualitätsorientierte Entscheidungen getroffen, die zu kosten mäßigen Belastungen führten.

5. Programmstrategie:

standardisierte Massenstrategie

breite Programmstrategie

O wir bieten ein breites Programm an

O wir bieten standardisierte Massenprodukte

individuelle Nischenstrategie

enge Programmstrategie

O wir sind ein Nischenanbieter und bedienen kleine Segmente

O wir haben wenige Produktvariationen im Vergleich zum Wettbewerb

III. Interviewleitfaden zur Ermittlung des Kulturprofils: -7-

Wo finden Sie das kulturelle Klima Ihres Unternehmens auf den folgenden Skalen wieder?

Versuchen Sie Ihr Unternehmen zwischen den beiden Blöcken einzuordnen. Falls einzelne Aussagen überhaupt nicht zutreffen, so streichen Sie diese bitte durch!

1. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100%	80%	60%	50:50	60%	80%	100%
<----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------->

Es dominiert eine an Funktionen orientierte Struktur. (Einkauf, Produktion, Verkauf)	Es dominiert eine an Divisionen orientierte Struktur. (Kunden, Produkte, Märkte)
Konzentration auf betriebliche Stärken und Schwächen	Konzentration auf Umweltveränderungen
hohe Bedeutung interner Abstimmungsvorgänge	frühe Integration von möglichen Umweltveränderungen in Alternativpläne

2. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100%	80%	60%	50:50	60%	80%	100%
<----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------->

Suche nach Harmonie und Ausgeglichenheit	Suche nach Herausforderung
stabile, sichere Grundausrichtung	dynamische, sich ändernde Ausrichtung
traditionsbetonte Ausrichtung	Zukunftsorientierung
Viele Vorgänge und Aufgaben sind eindeutig geregelt	Aufgaben werden fallweise und individuell gelöst.

3. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100%	80%	60%	50:50	60%	80%	100%
<----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------->

Ausrichtung auf die Führungsspitze	Ausrichtung auf die Mitarbeiterebene (Basis)
Bei Problemen gibt es festgelegte Ansprechpartner. (Dienstvorgesetzte)	Auch Dritte können bei Problemen herangezogen werden (andere Abteilungen, Führungskräfte).
zentrale Verantwortung	dezentrale Verantwortung

4. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu: -8-

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Das ganze Unternehmen ist auf EINEN Kurs ausgerichtet.	Einzelne Abteilungen sind besonders stolz auf ihre Leistungen
Es gibt keine großen Abweichungen in den Ansichten und Meinungen	Es gibt eigene Abteilungskulturen
Unternehmensorientierung	Individualorientierung

5. Dieser Aussagenblock" beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Neigung zur Sicherheit und Perfektion	Raum für Improvisation und dem damit verbundenen Risiko
Fehler sollen vermieden werden	Fehler dürfen gemacht werden

6. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Rechnungswesen/Controlling sind bei uns sehr bedeutend.	Die Deckung der Kundenbedürfnisse ist wichtig.
strenge Kostenorientierung	qualitätsorientierte GEISTESHALTUNG im Hause

7. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Verantwortung ist immer auf Einzelne bezogen.	Gruppen tragen viel Verantwortung.
Im Unternehmen existieren „Helden".	Die besondere Hervorhebung Einzelner wird vermieden.
nur Leistung zählt	Loyalität und Zuverlässigkeit werden betont.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Unterstützung!

7.4 Anlage 4: Interviewleitfaden -Belegschaft

Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft
Prof. Dr. Rainhart Lang
Projektdurchführung Dipl.-Kfm. Jörg Fiedler

Guten Tag,

dieses Interview ist Teil eines Forschungsprojektes an der TU Chemnitz. Dieses und weitere Interviews in vergleichbaren Unternehmen sollen dazu beitragen, die Unternehmenskultur ihres Betriebes zu ermitteln.

Alle Angaben, die Sie machen, werden von mir anonym und vertraulich behandelt. Weitere Befragte aus Ihrem oder anderen Unternehmen erhalten keine Einzelauskünfte.

III. Interviewleitfaden zur Ermittlung des Kulturprofils:

Wo finden Sie das kulturelle Klima Ihres Unternehmens auf den folgenden Skalen wieder?

Versuchen Sie Ihr Unternehmen zwischen den beiden Blöcken einzuordnen. Falls einzelne Aussagen überhaupt nicht zutreffen, so streichen Sie diese bitte durch!

1. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100%	80%	60%	50:50	60%	80%	100%	
<----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------->	
Es dominiert eine an Funktionen orientierte Struktur. (Einkauf, Produktion, Verkauf)							Es dominiert eine an Divisionen orientierte Struktur. (Kunden, Produkte, Märkte)
Konzentration auf betriebliche Stärken und Schwächen							Konzentration auf Umweltveränderungen
hohe Bedeutung interner Abstimmungsvorgänge							frühe Integration von möglichen Umweltveränderungen in Alternativpläne

2. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu: -2-

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Suche nach Harmonie und Ausgeglichenheit	Suche nach Herausforderung
stabile, sichere Grundausrichtung	dynamische, sich ändernde Ausrichtung
traditionsbetonte Ausrichtung	Zukunftsorientierung
Viele Vorgänge und Aufgaben sind eindeutig geregelt.	Aufgaben werden fallweise und individuell gelöst.

3. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Ausrichtung auf die Führungsspitze	Ausrichtung auf die Mitarbeiterebene (Basis)
Bei Problemen gibt es festgelegte Ansprechpartner. (Dienstvorgesetzte)	Auch Dritte können bei Problemen herangezogen werden (andere Abteilungen, Führungskräfte).
zentrale Verantwortung	dezentrale Verantwortung

4. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|---------->

Das ganze Unternehmen ist auf EINEN Kurs ausgerichtet.	Einzelne Abteilungen sind besonders stolz auf ihre Leistungen
Es gibt keine großen Abweichungen in den Ansichten und Meinungen.	Es gibt eigene Abteilungskulturen
Unternehmensorientierung	Individualorientierung

5. Dieser Aussagenblock" beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu: -3-

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|--------->

Neigung zur Sicherheit und Perfektion	Raum für Improvisation und dem damit verbundenen Risiko
Fehler sollen vermieden werden.	Fehler dürfen gemacht werden.

6. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|--------->

Rechnungswesen/Controlling sind bei uns sehr bedeutend.	Die Deckung der Kundenbedürfnisse ist wichtig.
strenge Kostenorientierung	qualitätsorientierte GEISTESHALTUNG im Hause

7. Dieser Aussagenblock beschreibt die „Kultur" unseres Unternehmens zu:

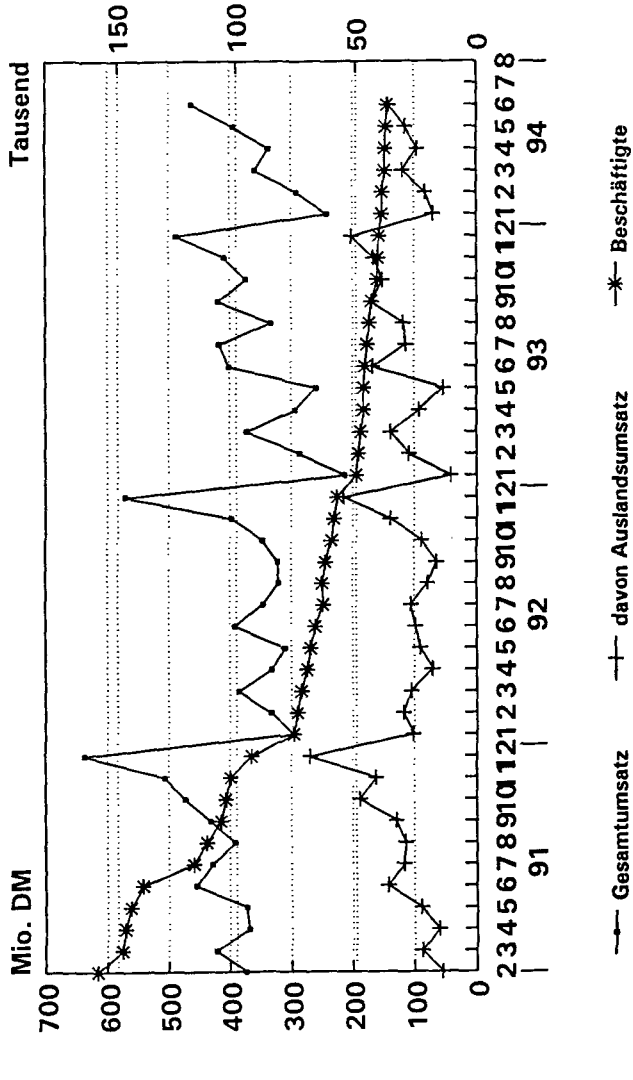
100% 80% 60% 50:50 60% 80% 100%

<----------|----------|----------|----------|----------|--------->

Verantwortung ist immer auf Einzelne bezogen.	Gruppen tragen viel Verantwortung
Im Unternehmen existieren „Helden"	Die besondere Hervorhebung Einzelner wird vermieden
nur Leistung zählt	Loyalität und Zuverlässigkeit werden betont

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Unterstützung!

7.5 Anlage 5: Entwicklung von Umsatz und Beschäftigten im sächsischen Maschinenbau



Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen

7.6 Literaturverzeichnis

ALT, R./BISCHOFF, U./LANG, R./NEUMANN, F./WOLFF, C. (1991): Sozio-kulturelle Aspekte des Leiterverhaltens. Ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung SOKULT 90. Arbeitspapier des Lehrstuhls für Wirtschaftssoziologie und Sozialpolitik, Universität Leipzig, Leipzig

ALT, R./LANG, R./WEIK, E. (1996): Auf dem Weg zur Theorie?, Sammelrezension von Literatur zum betrieblichen Wandel in Ostdeutschland, in: DBW, 56.Jg., Nr.1/96, S.85-110

ALVESSON, M. (1990): Organization: From substance to image, in: Organization Studies, Vol.11, Nr.3/90, S.373-394

ALVESSON, M./BERG, P.O. (1992): Corporate culture and organizational symbolism, Berlin, New York

ANDERSON, C.R./PAINE, F.T. (1975): Managerial perceptions and strategic behavior, in: Academy of Management Journal, Nr.18/75, S.811-823

ANDERSON, C.R./ZEITHAML, C.P. (1984): Stages of product life cycle, business strategy and business performance, in: Academy of Management Journal, Nr.27/84, S.5-24

ANDREWS, K.R. (1971): The concept of corporate strategy, Homewood/Illinois

ANDREWS, K.R. (1992): The concept of corporate strategy, in: Mintzberg, H./Quinn, J.B. (Hrsg.), The strategy process-concepts and cases, Englewood Cliffs, S.44-51

ANSOFF, H.I. (1965): Corporate strategy - an analytical approach to business policy for growth and expansion, New York, San Francisco, Toronto et al.

ANSOFF, H.I. (1966): Management Strategie, München

ANSOFF, H.I. (1979): Strategic management, London

ANTAL, A.B. (1991): Unternehmenskultur: Wenn Management Sinn macht, in: Look, F. (Hrsg.), Kulturmanagement - kein Privileg der Musen, Wiesbaden

ARMELIN, P. (1965): Zur Problematik des Betriebsklimas - Ergebnisse einer industriesoziologischen Untersuchung, in: Müller, G. (Hrsg.), Soziologische und psychologische Erfahrungen aus Forschung und Praxis, Berlin, S.109-123

ARNOLD, T.W. (1937): The folklore of capitalism, New Haven

AUTORENKOLLEKTIV (1980): Sozialistische Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Berlin

BARNARD, C. (1938): The functions of the executive, Cambridge/Mass.

BECKER, P. (1992): Ostdeutsche und Westdeutsche auf dem Prüfstand psychologischer Tests, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament Nr.24 vom 5. Juni 1992, S.27-36

BEDAU, K.-D. ET AL. (1992): Niveau und Struktur der verfügbaren Einkommen und des privaten Verbrauchs in den neuen Bundesländern, in: DIW, IAW (Hrsg.), Beiträge zur Strukturforschung, Berlin, Heft 126

BENCARD, T. (1992): Treuhand: Unverkäufliche Betriebe werden gebündelt, VEB im Zehnerpack, in: Wirtschaftswoche Nr.20/92, vom 8. Juni 1992, S.120-123

BENÖLKEN, H./GREIPEL, P. (1989): Strategische Organisationsentwicklung, in: zfo, Nr.1/89, S.15-22

BERGER, U./BERNHARD-MEHLICH, I. (1995): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, S.123-154

BIRCHER, B. (1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern, Stuttgart

BLATTMANN, U. (1991): Unternehmenskultur - ein strategisches Führungsinstrument, in: Industrielle Organisation (io) Management Zeitschrift, Jg.60, Nr.12/91, S.80-82

BLEICHER, K. (1989): Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Frankfurt, Wiesbaden

BLEICHER, K. (1991A): Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2.Auflage, Stuttgart, S.111-128

BLEICHER, K. (1991B): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt, New York

BLEICHER, K. (1991C): Organisation. Strategien-Strukturen-Kulturen, 2. neu bearbeitete Auflage, Wiesbaden

BLEICHER, K. (1992): Unternehmungskultur, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), Handbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Stuttgart, Sp.2241-2252

V.BLUME, W. (1882): Strategie - eine Studie, Berlin

BÖHM, I. (1992): Auswertung empirischer Untersuchungen 1989-1992, in: Heyse, V./Erpenbeck, J., Studie Grundwerte, Berlin, S.6-68

BÖNDEL, B. (1994): Maschinen der Zukunft, Neue Sinnlichkeit, in: Wirtschaftswoche Nr.18/94 vom 29. April 1994, S.94-97

BORCHERT, E. (1928): Organisation - Organisationsgesetze, in: Nicklisch, H. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 4, Stuttgart, S.230-243

BORCHERT, H. ET AL. (AUTORENKOLLEKTIV) (1985): Sozialistische Betriebswirtschaft. Industrie, Berlin

BOSEMANN, G./PHATAK, A./SCHELLENBERGER, R.E. (1989): Strategic management - text and cases, New York, Chichester, Brisbane, et al.

BOSETZKY, H./HEINRICH, P. (HRSG.) (1988): Erfassung von Bürokultur, Publikation der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Band 62, Berlin

BOWMAN, C./ASCH, D. (1987): Strategic management, Houndsmills/London

BRANDER, S. (1990): Die DDR als Investitionsstandort aus westdeutscher Sicht, in: Ifo-Schnelldienst, Nr.26-27/90, S.9-13

BRANDT, M./HERMANN, B./SABATHIL, M. (1992): Förderhilfen für die neuen Bundesländer, 4. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Bonn

BROMANN, P./PIWINGER, M. (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur, Stuttgart

BÜHNER, R. (1992): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 6.Auflage, München, Wien

BUNGARTEN, T. (1994): Die Unternehmenskultur aus semiotischer und kompetenztheoretischer Sicht. Zur materiellen und „geistigen" Repräsentationsebene der Unternehmenskultur, in: Bungarten, T. (Hrsg.), Unternehmenskultur als Herausforderung, Tostedt, S.9-50

BUNKUS, A. (1994): Kulturspezifisches Kommunikationsverhalten von Unternehmenn als Ausdruck kulturbedingter Identität, in: Bungarten, T. (Hrsg.), Unternehmenskultur als Herausforderung, Tostedt, S. 51-66

BURELL, G./MORGAN, G. (1979): Sociological paradigms and organizational analysis, London

BYARS, L.L. (1992): Concepts of strategic management, 3.Auflage, New York

CAPON, N./FARLEY, J.U./HULBERT, J.M. (1987): Corporate strategic planning, New York

CAVES, R.E. (1980): Industrial organization, corporate strategy and structure, in: Journal of Economic Literature, Nr.18/80, S.64-92

CHANDLER, A.D. (1962): Strategy and structure, chapters in the history of the american indus-trial enterprise, Cambridge/Mass., London

CHANNON, D.F. (1979): Commentary, in: Schendel, D./Hofer, C.W. (Hrsg.), Strategic Management, A View of Business Policy and Planning, Boston, Toronto, S.122-133

CHATMAN, J.A./JEHN, K.A. (1994): Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, Nr.3/94, S.522-553

CHRISTENSEN, H.K./MONTGOMERY, C. (1981): Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure, in: Strategic Management Journal, Nr.2/81, S.327-343

v.CLAUSEWITZ, C. (1980): Vom Kriege, Jubiläumsausgabe mit kritischer Würdigung von W. Hahlweg, 19.Auflage, Bonn

CYERT, R.M./MARCH, J.G. (1992): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, New Jersey

DAFT, R.L. (1995): Organization theory and design, 5.Auflage, St.Paul, New York, Los Angeles, San Francisco

DAFT, R.L./SORMUNEN, J./PARKS, D. (1988): Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study, in: Strategic Management Journal, Vol.9, Nr.2, März-April 88, S.123-139

DAVID, V. (1992): Der Strukturwandel im ostdeutschen Maschinenbau aus der Sicht der Verbände, in: Risch, W./Merkel, T./Müller, S.(Hrsg.), Aufschwung Ost - auch für den Maschinenbau?, Bericht des 2. Workshops am 6. Oktober 1992 im Technologie Centrum Chemnitz, S.107-115

DEAL, T.E./KENNEDY, A.A. (1982): Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life, Reading/Mass., Menlo Park/Cal. et al.

DIESCH, P. (1986): Strategisches Management und strategischer Erfolg, Frankfurt/M., Bern, New York

DILL, P. (1986): Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, München

DILL, P./HÜGLER, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München, Wien, S.141-210

DÖRR, G./SCHMIDT, S. (1992): Aspekte des betrieblichen Wandels in ehemaligen Kombinatsbetrieben - Eine Problemskizze aus dem Maschinenbau, in: Heidenreich, M. (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate, Berlin, S.59-74

DRUCKER, P.F. (1973): Management - Tasks, responsibilities, practices, New York

DRUMM, H.J. (1991): Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie, 2.erweiterte Auflage, Stuttgart, S.163-172

DÜLFER, E. (1991): Organisationskultur. Phänomen-Philosophie-Technologie. Eine Einführung in die Diskussion, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2.erweiterte Auflage, Stuttgart, S.1-22

DYLLICK, T. (1983): Management als Sinnvermittlung, in: gdi-Impuls, Nr. 3/83, S.3-12

EBERS, M. (1985): Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden

EBERS, M. (1991): Der Aufstieg des Themas „Organisationskultur" in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2.erweiterte Auflage, Stuttgart, S.39-64

EDELING, T. (1991): Zwischen Bürokratie und Gemeinschaft - Managementkultur im ostdeutschen Betrieb, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.79-96

EHLEBEN, H. (1993): Branche im Blickpunkt: Maschinenbau, Japaner im Nacken, in: Der Langfristige Kredit, Zeitschrift für Finanzierung, Kapitalanlagen und Immobilienwesen, 44.Jg., Nr.12/93, S.751-755

ERPENBECK, J. (1992): Wende der Kultur-Kultur der Wende, in: Heyse, V./Erpenbeck, J., Studie Grundwerte, Berlin, S.214-279

ESSER, W.-M./HÖFNER, K./KIRSCH, W./WIESELHUBER, N. (1984): Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in: Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Hrsg.), Das Management strategischer Programme, 2. Halbband, München, S.495-569

FAUST, K. (1990): Das technologische Potential der RGW-Länder im Spiegel der Patentsta- tistik, in: Ifo-Schnelldienst Nr.12/90, S.9-14

FESTINGER, L. (1957): A theory of cognitive dissonance, Stanford

FRESE, E. (1995): Grundlagen der Organisation, Konzept - Prinzipien - Strukturen, 6. überarb. Auflage, Wiesbaden

FRIEDRICHS, J. (1976): Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbeck bei Hamburg

FRITZ, W. (1992): Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart

FÜRSTENBERG, F. (1993): Managementkultur, in: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.), Unternehmensführung aus soziologischer Sicht, Wiesbaden, S.133-145

GÄLWEILER, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt/Main, New York

GAITANIDES, M. (1985): Strategie und Struktur, in: zfo, Nr.2/85, S.115-122

GALBRAITH, J.R./NATHANSON, D. (1979): The role of organizational structure and process in strategy implementation, in: Schendel, D./Hofer, C.W. (Hrsg.), Strategic management: a new view of business policy and planning, Boston, S.249-283

GAULHOFER, M./STAEHLE, W.H. (1991): Deutsch-Deutsche Unternehmenskooperationen der Ersten Stunden, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.277-300

GEBERT, D./v.ROSENSTIEL, L. (1992): Organisationspsychologie, 3. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln

GENSICKE, T. (1995): Modernisierung, Wertewandel und Mentalitätsentwicklung in der DDR, in: Bertram, H./Hradik, S./Kleinhenz, G.(Hrsg.), Sozialer und demographischer Wandel in den neuen Bundesländern, Berlin, S.101-140

GERSTENBERGER, W. (1990): Grenzen fallen - Märkte öffnen sich. Die Chancen der deutschen Wirtschaft am Beginn einer neuen Ära. Strukturberichterstattung 1990,Berlin, München

GILBERT, D.R.JR./HARTMANN, E./MAURIEL, J.J./FREEMAN, R.E. (1988) A logic for strategy, keine Ortsangabe (Ballinger)

GILMORE, F.F./BRANDENBURG, R.G. (1962): Anatomy of corporate plannng, in: Harvard Business Review, Vol.40, Nr.6/62, S.61-69

v. GLASERSFELD, E. (1985): Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit, München, S.16-38

GLUECK, W.F. (1976): Strategy formation and management action, 2.Auflage, New York, St.Louis, San Francisco et al.

GÖRZIG, B./GORNIG, M. (1991): Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft der DDR, in: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung - Beiträge zur Strukturforschung, Heft 121, Berlin

GRAICHEN, D. ET AL. (AUTORENKOLLEKTIV) (1990): Sozialistische Betriebswirtschaft. Lehrbuch, 4.Auflage, Berlin

GRANT J.H./KING, W.R. (1979): Strategy formulation: Analytical and normative models, in: Schendel, D./Hofer, C.W. (Hrsg.), Strategic management-A new view of business policy and planning, Boston, Toronto, S.104-121

GREEN, S. (1988): Strategy, organizational culture and symbolism, in: Long Range Planning, Vol.21, Nr.4/88, S.121-129

GREIF, S. (1983): Konzepte der Organisationspsychologie, Bern, Stuttgart, Wien

GREIPEL, P. (1988): Strategie und Kultur - Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewußten strategischen Managements, Bern, Stuttgart

GREIPEL, P. (1990): Unternehmenskultur - Ansatzpunkt für ein erweitertes Verständnis strategischen Managements?, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.319-338

GRIFFIN, R.W. (1984): Management, Boston et al.

GRINYER, A.K./YASAI-ARDEKANI, M./AL-BAZZAZ, S. (1980): Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 UK companies, in: Academy of Management Journal, Nr.23/80, S.193-220

GROB, M. (1994): Firmenumbenennung als Anstoss zu einer neuen Unternehmenskultur, in: io Management Zeitschrift, Nr. 3/94, S.34-38

GRÜNEWALD, R. (1992): Der ökonomische Erfolg ist nicht allen Kulturen gleichwichtig, in: Der Arbeitgeber, Nr.5 vom 6.März 1992

GRUNDMANN, S. (1995): Die Ost-West Wanderung in Deutschland (1989-1992), in: Bertram, H./Hradik, S./Kleinhenz, G.(Hrsg.), Sozialer und demographischer Wandel in den neuen Bundesländern, Berlin, S.3-46

GUPTA, A.K./GOVINDARAJAN, V. (1984): Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation, in: Academy of Management Journal, Nr.27/84, S.25-41

GUSSMANN, B./BREIT, C. (1987): Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München, Wien, S.107-140

HAEUSSLEIN, R. (1993): Strategisches Denken, Entscheiden und Handeln in kleineren und mittleren Industrieunternehmungen, Regensburg

HÄRTEL, H.-H./KRÜGER, R. (1991): Aktuelle Entwicklungen von Marktstrukturen in den neuen Bundesländern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament Nr.29, vom 21. Juli 1991, S.13-25

HAHN, D. (1990): Strategische Unternehmensführung - Grundkonzept, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.) Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 5.Auflage, Heidelberg, S.31-51

HAHN, D./OPPENLÄNDER, K.H./SCHOLZ, L. (1990): Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.) Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 5.Auflage, Heidelberg, S.971-1010

HAMMER, R.M. (1992): Strategische Planung und Frühaufklärung, 2. Auflage, München, Wien

HANDY, C.B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Developmentmethoden, in: zfo, Nr.7/78, S.404-410

HANISCH, R. (1965): Die Verantwortung des Leiters für die Schaffung eines richtigen Informationsflusses im Betrieb, in: Soziologie und Praxis. Beiträge zur Entwicklung der marxistischen Soziologie, Berlin(Ost)

HARRIGAN, K.R. (1980): Strategies for declining businesses, Lexington/Mass.

HARRISON, R. (1972): Understanding your organization's character, in: Harvard Business Review, Vol.50, Nr. 5-6/72, S.119-128

HARRISON, R. (1982): Führungsphilosophie und Unternehmenscharakter, in: Harvardmanager, 4.Jg., Nr. 4/82, S.60-70

HAX, A.C./MAJLUF, N.S. (1991): Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt, New York

HAX, A.C./MAJLUF, N.S. (1995): The strategy concept and process - a pragmatic approach, 2. Auflage, Englewood Cliffs, NJ

HEBING, W. (1990): Enteignung und Rückerwerb von DDR-Vermögen, in: Hebing, W. (Hrsg.), Investitionsbedingungen und Eigentumsfragen in der ehemaligen DDR, Heidelberg, S.45-57

HEIDENREICH, M. (1992): Ostdeutsche Industriebetriebe zwischen Deindustrialisierung und Modernisierung, in Heidenreich, M. (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin, S.335-364

HEIDENREICH, M. (1994): Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß, in: Zeitschrift für Soziologie, 23.Jg., Nr.1/94, S.3-21

HEINEN, E. (1987): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München, Wien, S.1-48

HEINEN, E./DILL, P. (1990): Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Simon, H. (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, USW-Schriften für Führungskräfte, Stuttgart, S.12-24

HEINZMANN, J. (HRSG.) (1992): Landesreport Freistaat Sachsen, Berlin, München

HENTZE, J./LINDERT, K. (1992): Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa, Stuttgart

HENZLER, H.A. (1990): Vision und Führung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung, 5.Auflage, Heidelberg, S.811-824

HEYSE, V./ERPENBECK, J. (1992): Studie Grundwerte, Berlin

HIGGINS, J.M./VINCZE, J.W. (1989): Strategic management, text and cases, 4.Auflage, Chicago, New York, Philadelphia, San Francisco

HILKER, J. (1991): Die Akkulturation in deutsch-deutschen Unternehmen - ein einseitiger Anpassungsprozeß?, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.195-276

HILL, C.W.L./JONES, G.R. (1989): Strategic management, an integrated approach, Boston

HILMER, R./MÜLLER-HILMER, R. (1993): Es wächst zusammen, in: Die Zeit, Nr.40 vom 1. Oktober 1993, Dossier, S.17-21

HINTERHUBER, H.H./HOLLEIS, W. (1988): Gewinner im Verdrängungswettbewerb. Wie man durch Verbindungen von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur zu einem führenden Wettbewerber werden kann, Journal für Betriebswirtschaft, 38 Jg., Nr.1-2/88, S.2-18

HINTERHUBER, H.H. (1990): Wettbewerbsstrategie, 2. völlig neubearbeitete Auflage, Berlin, New York

HINTERHUBER, H.H. (1996A): Strategische Unternehmensführung I, Strategisches Denken, 6. neubearb. und erweiterte Auflage, Berlin, New York

HINTERHUBER, H.H. (1996B): Strategische Unternehmensführung II, Strategisches Handeln, 6. neubearb. und erweiterte Auflage, Berlin, New York

HOCHBAUM, H.-U. ET AL. (AUTORENKOLLEKTIV) (1982): Leitung und Organisation in Kombinatsbetrieben - Rechtsfragen, Berlin (Ost)

HOFBAUER, W. (1991): Organisationskultur und Unternehmensstrategie: eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse, München, Mering

HOFBAUER, W. (1992): Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000. Die Evolution von Kultur und Strategie, in: zfo, Jg.61, Nr.5/92, S.304-310

HOFER, C.W. (1975): Toward a contingency theory of business strategy, in: Academy of Management Journal, Vol.18, Nr.4/75, S.784-810

HOFER, C.W./SCHENDEL, D. (HRSG.) (1978): Strategy formulation: Analytical concepts, St.Paul/Minnesota

HOFFMANN, F. (1989): Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. Von der Kulturtheorie zu einem anwendungsorientierten Ansatz, in: zfo, Jg.58, Nr.3/89, S.168-173

HOFSTEDE, G. (1989): Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht, in: Trommsdorff, G. (Hrsg.), Sozialisation im Kulturvergleich, Stuttgart, S.156-173

HOFSTEDE, G. (1991): Cultures and organizations, Software of the Mind, London

HOLTBRÜGGE, D. (1996): Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures, in: JEEMS, Vol.1, Nr.1/96, S.7-27

HOPFENBECK, W. (1994): Umweltorientiertes Management und Marketing. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 3. Auflage, Landsberg/Lech

HOPFENBECK, W. (1997): Allgemeine BWL und Managementlehre, 11. Auflage, Landsberg/Lech

HOROWITZ, J.H./THIETART, R.A. (1982): Strategy, management design and firm performance, in: Strategic Management Journal, Nr.3/82, S.67-76

HOULDEN, B. (1990): Understanding Company Strategy, Oxford, Cambridge/Mass.

HÜCHTERMANN, M./LENSKE, W. (1991): Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr.168, 7/91

IFO (1991): Ifo-Konjunkturtest in den neuen Bundesländern, Ifo-Schnelldienst, Nr.16/17 vom 10. Juni 1991.

IMPERATORI, A. (1982): Portfolio: Tabula rasa im Produkte-Mix, in: Der Organisator, Nr.3/82

INGLEHART, R. (1977): The silent revolution. Changing Values and Political Styles among Western Politics, Princeton/New Jersey

JÄHNS, M. (1889): Geschichte der Kriegswissenschaften, vornehmlich in Deutschland, Band 1, München, Leipzig

JANIS, I.L./MANN, L. (1977): Decision making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment, New York, London

JAUCH, L.R./GLUECK, W.F. (1988): Strategic management and business policy, 3.Auflage, New York, St.Louis, San Francisco et al.

JOHNSON, G./SCHOLES, K. (1997): Exploring corporate strategy, 4. Auflage, New York, London, Toronto, Sydney

KAHLE, E. (1991): Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Planung, 1.Jg., Band 2, S.17-34

KASEK, L. (1990): Die Entwicklung arbeitsbezogener Werte zwischen 1986 und 1990 auf dem Gebiet der ehemaligen DDR, in: Informationen zur soziologischen Forschung, Berlin, Nr. 6/90, S.50-59

KASPER, H. (1987): Organisationskultur - Über den Stand der Forschung, Wien

KATZ, D./KAHN, R.L. (1966): The social psychology of organizations, New York

KELLER, A. (1990): Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung, Bern

v.KELLER, E. (1981): Die kulturvergleichende Managementforschung, Bern

KERN, H./VOSKAMP, U. (1994): Bocksprungstrategie - Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte?, SOFI-Mitteilungen Nr.21/94, S.98-138

KETS DE VRIES, M.F.R./MILLER, D. (1984): The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management, San Francisco et al.

KIENBAUM, J./OBERMANN, C. (1991): Führungskräfte im Osten sind viel sensibler als im Westen, in: Die Welt Nr.75, vom 30.März 1991

KIESER, A./KUBICEK, H. (1992): Organisation, 3. völlig neubearbeitete Auflage, Berlin, New York

KIESER, A. (1995): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, S.1-30

KIEVELITZ, U./REINECKE, R.-D. (1991): Die Analyse von Organisationskulturen - eine Herausforderung für die Feldforschung, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.301-320

KIRSCH, W./ESSER, W.-M./GABELE, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart

KIRSCH, W./TRUX, W. (1981): Perspektiven eines strategischen Managements, in: Kirsch, W.: Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum strategischen Management, München

KLAGES, H. (1987): Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt, New York

KLEIN, A. (1965): Zu Fragen der Leitungstätigkeit, in: Soziologie und Praxis. Beiträge zur Entwicklung der marxistischen Soziologie, Berlin (Ost)

KLEIN, A./SPEIGNER, W. (1965): Ergebnisse einer betriebssoziologischen Untersuchung, in: Müller, G. (Hrsg.), Soziologische und psychologische Erfahrungen aus Forschung und Praxis, Berlin (Ost), S.88-108

KLIMECKI, R.G./PROBST, G.J.B. (1990): Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.41-66

KOBI, J.-M./WÜTHRICH, H.A. (1986): Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg

KOCH, T. (1992): „Selbst-Unternehmertum" und „Aufschwung Ost", in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament Nr. 24, vom 5. Juni 1992, S.37-45

KOCH, T. (1993): Die ostdeutschen Betriebe zwischen Einheitsschock und „doppeltem Zukunftshorizont". Deutungs- und Handlungsmuster sozialer Akteure im Transformationsprozeß, in: Reissig, R. (Hrsg.), Rückweg in die Zukunft: über den schwierigen Transformationsprozeß in Ostdeutschland, Frankfurt/M., New York

KÖRNER, M. (1993): Corporate Identity und Unternehmenskultur: Ganzheitliche Strategie der Unternehmensführung, Stuttgart

KOMPA, A. (1990): Gestaltung von Unternehmenskultur - eine neue Chance oder eine neue Gefahr?, in: Bachinger, R. (Hrsg.), Unternehmenskultur - Ein Weg zum Markterfolg, 1.Auflage, Frankfurt/Main, S.40-51

KONO, T. (1989): Internationaler Vergleich von Planungssystemen, in: Macharzina, K./Welge, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp.1659-1671

KOREIMANN, D.S. (1992): Management, 5. erweiterte Auflage, München, Wien

KOTTER, J.P./HESKETT, J.L. (1992): Corporate culture and performance, New York

KREIKEBAUM, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6 überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln

KREITNER, R. (1995): Management, 6.Auflage, Boston et al.

KROEBER, A.L./KLUCKHOHN, C. (1952): Culture: a critical review of concepts and definitions, New York et al.

KRÜGER, W. (1988): Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW, 48.Jg., Nr.1/88, S.27-43

KRÜGER, W. (1989): Ein Bestseller wird entzaubert. Hier irrten Peters und Waterman, in: Harvard manager, 11.Jg., Nr.1/89, S.13-18

KRULIS-RANDA, J.S. (1990): Einführung in die Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.1-20

KRUMMRICH, K. (1992): Ostdeutsche Wirtschaft im Wandel: Bestandsaufnahme und Perspektive eines Aufholprozesses, Dt. Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.), Stuttgart

KRUPPA, R. (1984): Firmenkultur und Management, Schimmelpfeng Review 1984, S.41-46

KRYSTEK, U. (1989): Entwicklung und Kultur der Unternehmung werden durch Krisen verändert, in: zfo, Nr. 3/89, S.186-193

KRYSTEK, U./ZUR, E. (1990): Verträglichkeit von Kultur und Strategie, in: Gablers Magazin, Nr. 10/90, S.17-21

KUX, B./RALL, W. (1990): Marketing im globalen Wettbewerb, in: Welge, M.K.(Hrsg.), Globales Management, Stuttgart, S.73-84

LADENSACK, K. (1993): Werte und Wertumbrüche im Osten Deutschlands, in: Personl, Nr. 10/93, S.468-472

LAINE, J. (1991): The change in the configuration of strategy and structure, Helsinki

LAMNEK, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 1, Methodologie, 3. Auflage, Weinheim

LAMNEK, S. (1995A): Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, 3. Auflage, Weinheim

LANG, R. (1990): Industrielle Beziehungen und Handlungsmuster in DDR-Betrieben vor und nach der Wende. Schriftlicher Beitrag zur Konferenz „Industrielle Beziehungen und sozialer Wandel in Mittel- und Osteuropa, Bielefeld

LANG, R./LIPPERT, S. (1990): Entwicklungsstand, aktuelle Probleme und Aufgaben des Personalmanagements in Industriebetrieben der DDR, in: Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben - Sonderband 1990 der Zeitschrift für Personalforschung, S.63-73

LANG, R. (1992): Sozialisation und Wertorientierungen ostdeutscher Führungskräfte, in: Heidenreich, M. (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin, S.125-142

LANG, R. (1992A): Industrielle Beziehungen: Strukturen und Handlungsmuster in Betrieben vor und nach der Wende in Ostdeutschland, in: Dittrich, E./Haferkemper, M./Schmidt, G./Stojanov, C. (Hrsg.), Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa, Frankfurt/Main, New York

LANG, R./WALD, P. (1992): Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern - Ansatzpunkte für eine neue Industriekultur im Osten Deutschlands? Ein Diskussionsangebot, in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr.6/92, S.19-35

LANG, R. (1993): Ergebnisbericht zum Projekt SOKULT 92 (1.Welle), Chemnitz

LANG, R. (1994): Wertorientierungen und Organisationsverständnis ostdeutscher Führungskräfte im Wandel, in: v.Rosenstiel, L. (Hrsg.), Führung im Systemwandel, Mering, S.141-168

LANG, R. (1994A): Rolle der Unternehmenskultur im Transformationsprozeß der ostdeutschen Wirtschaft, Vortrag anläßlich der „Betriebswirtschaftlichen Tage" in Schwerin

LANG, R./WAGNER, D. (1994): Projekt „Organisationspotential in Ostdeutschland" - Hauptergebnisse der explorativen Gespräche. unveröffentlichtes Arbeitspapier, Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Universität Potsdam

LANG, R. (1996): Wahrnehmung der Organisationssituation durch Führungskräfte in Transformationsprozessen - Empirische Ergebnisse und differenzierte Interpretationsperspektiven, in: v.Hoven, U./Lang, R. (Hrsg.), Organisation im Unternehmen zwischen Tradition und Aufbruch, Frankfurt/Main, Berlin, Bern, S.105-136

LANG, R./ALT, R. (1996): Handlungsspielräume des ostdeutschen Managements im Umbruch, in: Sadowski, D./Czap, H./Wächter, H. (Hrsg.), Regulierung und Unternehmenspolitik, Wiesbaden, S.356-377

LANG, R./STEGER, T. (1996): Führungskräfte in Ostdeutschland, in: zfo, Nr.2/96, S. 73-76

LANGE, E./SCHÖBER, P. (1993): Sozialer Wandel in den neuen Bundesländern, Beispiel: Lutherstadt Wittenberg, Opladen

LAWRENCE, P.R./LORSCH, J.W. (1986): Organization and environment. Managing differentiation and integration, Boston

LINDBLOM, C.E. (1965): The intelligence of democracy, New York, London

LOHR, K. (1992): Management und Belegschaft im wirtschaftlichen Wandel, Brüche und Kontinuitäten, in: Heidenreich, M. (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate, Berlin, S.159-172

LOHR, K./RÖBENACK, S./SCHMIDT, E. (1995): Industrielle Beziehungen im Wandel, in: Schmidt, R./Lutz, B. (Hrsg.), Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Berlin, S. 183-216

LUDZ, P.C./LUDZ, U. (1985): Soziologie und empirische Sozialforschung, in: Zimmermann, H. (Hrsg.), Handbuch der DDR, 3.Auflage, Köln, S.1232-1246

LUHMANN, N. (1988): Soziale Systeme, 2. Auflage, Frankfurt/Main

LUNGWITZ, R./KREIßIG, V. (1992): Sozialer und wirtschaftlicher Wandel in der Automobilindustrie der neuen Bundesländer, in: Heidenreich, M (Hrsg.), Krisen, Kader, Kombinate, Berlin, S.173-186

LUNGWITZ, R./PREUSCHE, E. (1996): Betriebliche Interessensvertretung und die Konstituierung von Gemeinschaftlichkeit - Situationsdeutungen und Handlungsorientierungen ostdeutscher Betriebsräte, in: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.), Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern, München, Mering, S.121-138

LURSE, K. (1991): Übergang zur Marktwirtschaft schaffen, in: Personalführung, Nr.1/91, S.38-43

MACHARZINA, K./WOLF, J./DÖBLER, T. (1992): Werthaltungen in den neuen Bundesländern, Wiesbaden

MADER, N./STAEHLE, W.H. (1991): Arbeitskultur in der ehemaligen DDR: Ein Pendant zur Unternehmenskultur?, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie, 2.Auflage, Stuttgart, S.129-146

MAIER, H. (1991): Integrieren statt zerstören - Für eine gemischtwirtschaftliche Strategie in den neuen Bundesländern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament Nr.29, vom 12.Juli 1991, S.3-12

MAINER, R. (1968): The impact of strategic planning on executive behaviour, Boston

MALIK, F. (1981): Die Selbstorganisation der Unternehmung, in: Entscheidung auf neuen Wegen. Vorträge der internationalen Tagung des Gottlieb-Duttweiler-Institutes (8.-9.April) Rüschlikon-Zürich, S.155-174

MALIK, F. (1990): Die Unternehmungskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.21-40

MALIK, F. (1992): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern

MANNHEIM, K. (1958): Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus, Darmstadt

MARCH, J.G./OLSEN, J.P. (1979): Ambiguity and choice in organizations, 2. Auflage, Bergen, Oslo, Tromso

MARCH, J.G./SIMON, H.A. (1958): Organizations, New York

MARSTEDT, G. (1992): Unternehmenskultur: Der Workaholic als neues Leitbild?, in: Psychologie Heute, 19.Jg., Nr.2/92, S.36-42

MARX, K. (1880): Fragebogen für Arbeiter, in: Marx/Engels Werke, Band 19, Berlin 1962, S.230-237

MARZ, L. (1992): Dispositonskosten des Transformationsprozesses - Werden mentale Orientierungsnöte zum wirtschaftlichen Problem?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament Nr.24, vom 5.Juni 1992, S.3-14

MATENAAR, D. (1983): Organisationskultur und organisatorische Gestaltung. Die Gestaltungsrelevanz der Kultur des Organisationssystems der Unternehmung, Berlin

MAYO, E. (1933): The human problems of an industrial civilization, New York

MAYO, E. (1945): The social problems of an industrial civilization, Boston

MAYRING, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U. et al. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung, Weinheim, S.209-212

MEFFERT, H. (1990): Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Welge, M.K.(Hrsg.), Globales Management, Stuttgart, S.93-115

MEFFERT, H./HAFNER, K./POGGENPOHL, M. (1990): Unternehmenskultur und Unternehmensführung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Simon, H. (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, USW-Schriften für Führungskräfte, Stuttgart, S.47-64

MENZL, A. (1990): Der Einfluß gesamtwirtschaftlicher Vorgänge und Gegebenheiten auf die Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.153-188

MEUSCH, A. (1992): Deutschlandpolitik der Siegermächte, in: Weidenfeld, W./Korte, K.-R. (Hrsg.), Handwörterbuch zur deutschen Einheit, Bonn, S.228-235

MIEGEL, M. (1991): Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland. Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung: eine vergleichende Untersuchung, Gütersloh

MILES, R.E./SNOW, C.C. (1986): Unternehmensstrategien, Hamburg et al.

MILLER, D./FRIESEN, P.H. (1984): Organisations - A Quantum View, Englewood Cliffs/N.J.

MILLING, PETER (1981): Systemtheoretische Grundlagen zur Planung der Unternehmungspolitik, Berlin

MINTZBERG, H. (1978): Pattern in strategy formation, in: Management Science, vol.24, S.934-948

MINTZBERG, H. (1983): Power in and around organizations, Englewood Cliffs/N.J.

MINTZBERG, H. (1995): Die Strategische Planung, München, Wien

MINTZBERG, H./WATERS, J.A. (1990): Does decision get in the way?, in: Organizational Studies, 11.Jg., Nr.1/90. S.1-6

MINTZBERG, H./WATERS, J.A. (1994): Of strategies, deliberate and emergent, in: Tsoukas, H., New thinking in organizational behaviour, Oxford, London, Bosten, S.188-208

MITTAG, G. (1983): Theoretische Verallgemeinerung der Erfahrungen der Entwicklung der Kombinate für die Leistungssteigerung in der Volkswirtschaft, inbesondere bei der Nutzung der qualitativen Faktoren des Wachstums, Rede zur wirtschaftwissenschaftlichen Konferenz in Berlin 1983, in: ohne Herausgeber, Ökonomische Strategie der Partei - Klares Konzept für weiteres Wachstum, Berlin, S.10-105

v.MOLTKE, H. (1892-1912): Militärische Werke, hrsg. vom Großen Generalstab, 13 Bände, Berlin

MORGAN, G. (1997): Images of organisation, international version, Beverly-Hills, Newbury Park, London et al.

MÜNCH, R. (1992): Innovation oder Anpassung. Besonderheiten der Unternehmensführung in Ostdeutschland, in: Deutschland-Archiv, Jg.25, Nr.8/92, S.820-828

NAUMANN, C. (1982): Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, München

NEUBERGER, O./KOMPA, A. (1986): Das Gesicht der Firma, Serie Firmenkultur I., in: Psychologie heute, Juni 1986 S.61-68

NEUBERGER, O./KOMPA, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim, Basel

v.NEUMANN, J./MORGENSTERN, O. (1961): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg

NIEZOLD, K. (1923): Organisation und Betriebsführung, in: Sewering, K. (Hrsg.), Der Kaufmann von heute, 2.Auflage, Band 2, Leipzig, S.3-37

NOELLE-NEUMANN, E. (1979): Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft, 2.Auflage, Zürich

NORBURN, D./MILLER, P. (1981): Strategy and executive reward: the mismatch in the stratgic process, in: Journal of General Management, Nr.6/81, S.7-27

OCHSENBAUER, C./KLOFAT, B. (1987): Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur, München, Wien, S.67-106

OSGOOD, C. (1951): Culture, its empirical and non-empirical character, in: Southwestern Journal of Anthropology, Nr.7/51, S.202ff.

OSTERLOH, M. (1991A): Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2.überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S.153-170

OSTERLOH, M. (1991B): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Unternehmenskulturen, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart, S.173-185

O.V. (1992): Ost-Manager - praxiserfahren und fachlich kompetent, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr.146 vom 31. Juli 1992

O.V. (1993): Sanierer an der Arbeit: Knochenarbeit vor Ort, in: Treuhand-Informationen, Ausgabe 18 vom 17. März 1993, S.6-8

O.V. (1994): Wirtschaft 1993 ins Minus gekippt, in: Die Welt vom 11. Januar 1994

O.V. (1994A): Ostdeutsche Preise um 8,8 Prozent 1993 gestiegen, in: Die Welt vom 14.Januar 1994

O.V. (1997): VW: Günstling bei Hofe, in: Manager Magazin, Nr.2/97, S.25-27

PASCALE, R.T./ATHOS, A.G. (1981): The art of japanese management: Applications for american executives, London

PAUS, B. (1991): Steuerliche Fördermaßnahmen in den neuen Ländern, Herne, Berlin

PEARCE, J.A./ROBINSON, P.B. (1985): Strategic management. Strategy formulation and implementation, Homewood/Illinois

PETERS, T./WATERMAN, R.H. (1982): In search of exellence, New York

PFEFFER, J. (1992): Managing with power, Boston

PICOT, A./LANGE, B. (1979): Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses - theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie, in: ZfbF, 31.Jg., S.569-596

PIETRZYNSKI, G. (1991): DDR-Betriebe: Betriebe ohne spezifische Unternehmenskultur, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.55-64

POPPER, K.R. (1969): Das Elend des Historizismus, 2.Aufl., Tübingen

PORTER, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7.Auflage, Frankfurt/Main, New York

PRÄTORIUS, G./TRIEBLER, P. (1993): Ökonomische Literatur zum Thema „Unternehmenskultur" - Ein Forschungsüberblick, in: Dierkes, M./v.Rosenstiel, L./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt/Main, New York, S.23-89

PREUSCHE, E. (1994): Ostdeutsches Management im Transformationsprozeß - empirische Befunde, in: Bieszcz-Kaiser, A. et al. (Hrsg.): Transformation-Privatisierung-Akteure, München, Mering, S.253-296

PROBST, G.J.B./GOMEZ, P. (1991): Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. erw. Auflage, Bern

PROBST, G.J.B./SCHEUSS, R. (1984): Die Ordnung von sozialen Systemen: Resultat von Organisieren und Selbstorganisation, in: zfo, Nr.8/84, S.480-488

PROBST, G.J.B./BÜCHEL, B. (1997): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden

PÜMPIN, C. (1983): Management strategischer Erfolgspostionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, 2.Auflage, Bern, Stuttgart

PÜMPIN, C. (1984): Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg, in: gdi-impuls, Nr.2/84, S.19-30

PÜMPIN, C./KOBI, J.-M./WÜTHRICH, H.A. (1985): Unternehmenskultur - Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Die Orientierung Nr.85, Schweizerische Volksbank Bern

PÜMPIN, C./KOLLER, H.P. (1990): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.303-317

PÜMPIN, C./PRANGE, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung, Frankfurt/Main, New York

PÜMPIN, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen - Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern, Stuttgart, Wien

PUES, C. (1991): Das Engagement westdeutscher Unternehmen in Ost-Deutschland, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.25-36

PUGH, D.S./HICKSON, D.J. ET AL. (1969): The context of organization structures, in: Administrative Science Quarterly, Vol.14, S.91-114

QUEIßER, M. (1989): Flexible Automatisierung und Arbeitskultur, in: Sozialistische Arbeitswissenschaft, Jg.33, Nr.4/89, S.311-313

QUINN, J.B. (1980): Strategies for change. Logical incrementalism, Homewood, Illinois

RAFFÉE, H. (1985): Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.), Strategisches Marketing, Stuttgart, S.3-33

RAU, K.-H. (1985): Gestaltung der Unternehmensplanung, Berlin

RISCH, W. (1992): Innovation und Restrukturierung, in: Risch, W./Merkel, T./Müller, S. (Hrsg.), Aufschwung Ost - auch für den Maschinenbau?, Bericht des 2.Workshop am 6. Oktober 1992 im Technologie Centrum Chemnitz, S.5-16

V.ROSENSTIEL, L. (1990): Der Einfluß des Wertewandels auf die Untenehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.131-152

ROWE, A.J./MASON, R.O./DICKEL, K.E./SNYDER, N.H. (1994): Strategic management - A methodological approach, 4.Auflage, Reading/Mass., Menlo Park, New York et al.

RUCH, T.L./ZIMBARDO, P.G. (1975): Lehrbuch der Psychologie, Berlin, Heidelberg, New York

RÜHLI, E./KELLER, A. (1989): Unternehmenskultur im Zürcher Ansatz, in: WiSu, Nr.12/89, S.685-691

RÜHLI, E. (1990): Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskulturen, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg

RÜHLI, E. (1991): Unternehmenskultur - Konzepte und Methoden, in: Rühli, E./Keller, A. (Hrsg.), Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmungen, Bern, Stuttgart, S. 9-50

RUMELT, R.P. (1974): Strategy, structure and economic performance, Cambridge/Mass.

RUMELT, R.P. (1979): Evalution of strategy: theory and modells, in: Schendel, D./Hofer, C.W. (Hrsg.), A new View of Business Policy and Planning, Boston, Toronto, S.196-212

RUMELT, R.P. (1982): Diversification strategy and profitability, in: Strategic Management Journal, Nr.3/82, S.359-369

RYTLEWSKI, R. (1985): Planung, in: Zimmermann, H. (Hrsg.) Handbuch der DDR, 3.Auflage, Köln, S.986-1004

SACKMANN, S.A. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, S.153-188

SACKMANN, S.A. (1991): Cultural knowledge in organizations, exploring the collective mind, Newbury Park, London, New Dehli

SATHE, V. (1985): Culture and related corporate realities, Homewood/Illinois

SCHEIN, E.H. (1985): Organizational culture and leadership, San Francisco, Washington, London

SCHEIN, E.H. (1991): Organisationskultur: Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept, in Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur, 2. Auflage, Stuttgart, S.23-38

SCHENDEL, D./HOFER, C.W. (1979): Strategic management, a new view of business policy and planning, Boston, Toronto

SCHERER, J. (1990): Die Umweltunion, in: Hebing, W. (Hrsg.), Investitionsbedingungen und Eigentumsfragen in der ehemaligen DDR, Heidelberg, S.33-40

SCHEUSS, R.W. (1985): Strategische Anpassung der Unternehmung. Ein kulturorientierter Beitrag zum Management der Unternehmensentwicklung, St.Gallen

SCHEWE, G./ZANGER, C. (1991): Sanierungsberatung: Dimensionen der technolgischen Krise in den neuen Bundesländern - Strategien zu ihrer Bewältigung, in: DSWR, Nr. 12/91, S.277-282

SCHIENSTOCK, G. (1993): Management als sozialer Prozeß, in: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.), Unternehmensführung aus soziologischer Sicht, Wiesbaden, S. 8-46

SCHMELING, D. (1991): DDR-Betriebe: Betriebe mit spezifischer Unternehmenskultur!, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.65-78

SCHMIDT, L. (1992): Kulturelle Probleme im deutschen Einigungsprozeß. Herausforderung an ein Kulturmanagement in den neuen Bundesländern. Diskussionsbeiträge Kultur- und Bildungsmanagement Nr.2, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg

SCHNEIDER, H.K. (1975): Methoden und Methodenfragen der Volkswirtschaftslehre, in: Ehrlicher, W. et al. (Hrsg.), Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Band 1, 5.Auflage, Göttingen, S.1-15

SCHNYDER, A.B. (1989): Unternehmungskultur. Die Entwicklung eines Unternehmungskultur-Modells unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung auf die Innovations-Thematik, Bern, Frankfurt/M., New York

SCHNYDER, A.B. (1994): Die programmatische Veränderung einer Unternehmenskultur, in: Bungarten, T. (Hrsg.): Unternehmenskultur als Herausforderung für Gesellschaft und Unternehmen, Tostedt, S. 87-103

SCHOLZ, C. (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin, New York

SCHOLZ, C. (1990): Trugschlüsse zur Unternehmenskultur, in: Simon, H. (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, S.25-40

SCHOLZ, C./HOFBAUER, W. (1990): Organisationskultur, Wiesbaden

SCHREYÖGG, G. (1984): Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York

SCHREYÖGG, G. (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Dülfer, E.(Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen-Philosophie-Technologie, 2.Auflage, Stuttgart, S.201-214

SCHREYÖGG, G. (1993): Organisationskultur, in: WISU, Nr.4/93, S.313-322

SCHREYÖGG, G. (1996): Organisation, Wiesbaden

SCHULTZ, M. (1994): On studying organizational cultures, Berlin, New York

SCHWARTZ, H./DAVIS, S.M. (1981): Matching corporate dynamics and business strategy, in: Organizational Dynamics, summer 81, S.30-48

SEIDL, I. (1993): Unternehmenskultur - ein Einflußfaktor auf die Ökologieorientierung von Produktinnovationen, Bern, Stuttgart, Wien

SEMKAT, U. (1992): Ost-Manager - risikofreudig, lernbereit und hoch motiviert, in: Die Welt Nr.232 vom 5.Oktober 1992

SHARPLIN, A. (1985): Strategic management, New York, St. Louis, San Francisco et al.

SHRIVASTAVA, P. (1985): Integrating strategy formulation with organizational culture, in: The Journal of Business Strategy, Winter 1985, S.103-111

SHRIVASTAVA, P./GRANT, J.H. (1985): Empirically derived models of strategic decision-making processes, in: Strategic Management Journal, Vol.6, Nr.2 April-Juni 85, S.97-113

SIMON, H. (1990): Unternehmenskultur - Modeerscheinung oder mehr?, in: Simon, H. (Hrsg.), Herausforderung Unternehmenskultur - USW-Schriften für Führungskräfte, Stuttgart, S.1-11

SIMON, H.A. (1991): Bounded rationality and organizational learning, in: Organization Science, Nr.2/91, S.125-135

SPRENGER, H.-P. (1987): Kooperative Führungskonzepte in deutschen Unternehmen, Berlin

STAEHLE, W.H. (1994): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. überarbeitete Auflage, München

STAERKLE, R. (1985): Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.), Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements, Bern, Stuttgart

STAUDT, E. (1979): Planung als „Stückwerkstechnologie", Göttingen

STEINER, G.A. (1969): Top management planning, Toronto

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (1993): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, Wiesbaden

STEISS, A.W. (1985): Strategic Management and Organizational Decision Making, Massachusetts, Toronto

STIMPEL, R. (1991): Ganze Generation - Arbeitspsychologie: Wie Werktätige im Osten geprägt wurden, in: Wirtschaftswoche Nr.34, 45.Jg vom 16. August 1991, S.44-47

STOLLBERG, R. (1968): Arbeitszufriedenheit - theoretische und praktische Probleme, Berlin (Ost)

STRATEMANN, I. (1992): Psychologische Bedingungen des wirtschaftlichen Aufschwungs in den neuen Bundesländern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament Nr.24, vom 5. Juni 1992, S.15-26

SYDOW, J. (1987): Organisationskultur und Organisationsklima. Eine Bestandaufnahme dieser Konstrukte der verhaltenwissenschaftlichen Organisationsforschung, Arbeitspapier Nr.57, Institut für Unternehmensführung, Freie Universität Berlin

SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden

THOMPSON, A.A.JR./STRICKLAND, A.J.III. (1983): Strategy formulation and implementation. Tasks of the general manager, revised edition, Plano/Texas

TÜRK, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report, Stuttgart

ULRICH, P. (1987): Unternehmungspolitik, in: Die Unternehmung, Nr.5/87

ULRICH, P./FLURI, E. (1995): Management: Ein konzentrierte Einführung, 7. verb. Auflage, Bern, Stuttgart

UTTAL, B. (1983): The corporate culture vultures, in: Fortune vom 17. Oktober 1983, S.66-72

VANCIL, R.F./LORANGE, P. (1975): Strategic planning in diversified comanies; in: Harvard Business Review, Vol.53, Nr.1/75, S.81-90

VANCIL, R.F./LORANGE, P. (1979): Die drei Phasen strategischer Planug, in: Harvard manager. Strategie und Planung, Band 1, S.23-30

VAN DE VEN, A.H./DRAZIN, R. (1985): The concept of fit in contingency theory, in: Research in Organizational Behavior, Vol.7, S.333-365

VDMA (HRSG.) (1994A): Wer baut Maschinen in Deutschland '94, Produkte und Anbieter, 56.Auflage, Darmstadt

VDMA (1994B): Konjunkturbild ostdeutscher Maschinenbau, II.Quartal 1994, Hauspublikation

VENKATRAMAN, N./CAMILLUS, J.C. (1984): Exploring the concept of „fit" in strategic management, in: Academy of Management Review, vol.9, Nr.3/84, S.513-525

VIEWEG, H.-G./HILPERT, H.G. (1993): Japans Herausforderung an den deutschen Maschinenbau, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr.135, Berlin, München

VOIGT, K.-I. (1993): Strategische Unternehmensplanung, Grundlagen, Konzepte, Anwendung, Wiesbaden

VOIGT, K.-I. (1996): Unternehmenskultur und Strategie, Grundlagen des kulturbewußten Managements, Wiesbaden

VROOM, V.H./YETTON, P.W. (1973): Leadership and decision-making, Pittsburgh

WAHRIG, G. (HRSG.) (1980): Deutsches Wörterbuch, Neuauflage, ohne Ortsangabe, (Mosaik)

WARNECKE, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur, Berlin, Heidelberg et al.

WASS VON CZEGE, A. (1994): Sozialistische Betriebswirtschaftslehre (SBWL) und intersystemare Wirtschaftsbeziehungen, in: Schoppe, S.G. (Hrsg.), Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Auflage, München, Wien, S.233-284

WATERMAN, R.H./PETERS, T.J./PHILLIPS, J.R. (1983): Structure is not organization - Reading, in: Thompson, A.A.Jr./Strickland, A.J., Strategy formulation and implementation. Tasks of the general manager, Plano, Texas, S.348-362

WEINERT, A.B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2.erweiterte Auflage, München, Weinheim

WEIß, J.M./WIEST, A.J. (1991): Unternehmenskultur in den neuen Bundesländern Deutschlands, in: zfo, 60 Jg., Nr.5/91, S.324-330

WELGE, M.K./AL-LAHAM, A. (1992): Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen, Wiesbaden

WENDT, D. (1991): Zukunftsmärkte des ostdeutschen Maschinenbaus, in: Der ostdeutsche Maschinenbau - Wege zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit, Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.11, Tagungsbericht der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 21. November 1991 in Chemnitz, S.7-18

WHIPP, R. (1996): Creative deconstruction: Strategy and organizations, in: Clegg, S./Hardy, C./Nord, W. (Hrsg.), Handbook of organization studies, London et al., S.261-275

WHITE, R.E./HAMMERMESH, R.G. (1981): Toward a model of business unit performance: an integrative approach, in: Academy of Management Review, Nr.6/81, S.213-223

WICHER, H. (1994): Unternehmenskultur, in: WISU, Nr.4/94 S.329-341

WIESELHUBER UND PARTNER (1992): Befragung von Unternehmen in Ostdeutschland 1992, in: VDI-Nachrichten Nr.29 vom 17. Juli 1992

WILKENS, A.L./OUCHI, W.G. (1983): Efficient cultures: Exploring the relationship between culture und organizational performance, in: Administrative Science Quarterly, Nr.28/83, S.468-481

WILLKE, H. (1987): Systemtheorie, 2.Auflage, Stuttgart, New York

WITTE, E./HAUSCHILDT, J./GRÜN, O. (1988): Innovative Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse des Projektes Columbus, Tübingen

WITZEL, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt, New York

Bibliothek
des Instituts für Weltwirtschaft

WOODWARD, J. (1965): Industrial organization: Theory and practice, London, New York, Toronto

WÜRTH, R. (1995): Führungskultur: Bilanz eines Unternehmens, Frankfurt, New York

WÜTHRICH, H.A. (1984): Unternehmenskultur: Schlüsselgröße des strategischen Managements, in: Industrielle Organisation (io) Management Zeitschrift, Jg.53, Nr.10/84, S.415-417

WÜTHRICH, H.A./STECHER, W.A. (1991): Chancenorientierte Unternehmensentwicklung, in: Industrielle Organisation (io) Management Zeitschrift, Jg.60, Nr.12/91, S.83-86

ZAHN, E. (1988): Produktionsstrategie; in: Henzler, H.A. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden, S.515-542

ZECHLIN, H.-J. (1990): Modernisierung der DDR - Volkswirtschaft aus Sicht des Maschinen- und Anlagenbaus, in: Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 70.Jg., Nr.6/90, S.289-290

ZECHLIN, H.-J. (1992): Maschinenbau: Zwischen weltweiter Konjunkturflaute und zyklischer Erholung, in: Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 72.Jg., Nr.12/92, S.624-626

ZIEGLER, H.-H. (1991): Kombinate in der Marktwirtschaft - Die Sicht einer Kombinatsleitung, in: Assmann, G./Backhaus, K./Hilker, J. (Hrsg.), Deutsch-Deutsche Unternehmen - Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem, Stuttgart, S.97-108

ZIMMERMANN, H. (HRSG.) (1985): Handbuch der DDR, 3.Auflage, Köln

7.7 Quellenverzeichnis

Arbeitsgesetzbuch der Deutschen Demokratischen Republik vom 16.Juni 1977, Gbl.I Nr.18

Brockhaus Enzyklopädie, 19.Auflage, Mannheim 1990

Landeskulturgesetz (LKG) der Deutschen Demokratischen Republik vom 14.Mai 1970, Gbl.I 1970

Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 1995, Wiesbaden

Statistisches Jahrbuch für das Ausland 1995, Wiesbaden

Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1990, Berlin

Unternehmensporträt der VEB keramischen Werke Hermsdorf

Verfassung der Deutschen Demokratischen Republik

Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten der volkseigenen Betriebe, Kombinate und VVB vom 28.März 1973, Gbl.I Nr.15

Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatsbetriebe und volkseigenen Betriebe vom 8.November 1979, Gbl.I Nr.38

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß

herausgegeben von Rainhart Lang
Christof Baitsch
Peter Pawlowsky

Ramona Alt
Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen: eine mikropolitische und kulturorientierte Prozeßanalyse in ostdeutschen Industrieunternehmen
Bd. 1, ISBN 3-87988-160-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 403 S., DM 66.80

Frank Lettke
Habitus und Strategien ostdeutscher Unternehmer. Eine qualitativ-empirische Analyse unternehmerischen Handelns
Bd. 2, ISBN 3-87988-202-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 297 S., DM 56.80

Dieter Wagner (Hg.)
Bewältigung des ökonomischen Wandels. Entwicklungen der Transformationsforschung in Ost und West. Beiträge zur „1st Potsdam Summer School in Management and Economics" 1996
Bd. 3, ISBN 3-87988-250-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 331 S., DM 59.80

Christof Baitsch, Ines Delbrouck (Hg.)
Neues Personal in Neuer Arbeit. Konzepte und Modelle innovativ organisierter Arbeit in den Neuen Bundesländern
Bd. 4, ISBN 3-87988-278-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 125 S., DM 32.80

Jörg Fiedler: **Strategie und Kultur im Transformationsprozeß: Eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus**
Bd. 5, ISBN 3-87988-290-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 324 S., DM 59.80

Elke Weik: **Zeit, Wandel und Transformation. Elemente einer postmodernen Theorie der Transformation**
Bd. 6, ISBN 3-87988-291-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 304 S., DM 56.80

Weitere Fachliteratur im Rainer Hampp Verlag

Ramona Alt: **Einführung von Informationssystemen in Umbruchsituationen: eine mikropolitische und kulturorientierte Prozeßanalyse in ostdeutschen Industrieunternehmen**

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß. Herausgegeben von R. Lang, Chr. Baitsch, P. Pawlowsky, Bd. 1
ISBN 3-87988-160-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 403 S., DM 66.80

Die Einführung neuer Technologien stößt in ostdeutschen Unternehmen - abgesehen von der enormen Umweltdynamik - auf spezielle Erfahrungshintergründe. Die Vermutung liegt nahe, daß dieser Tatsache eine erhebliche Bedeutung für die Art und Weise der Einführung von Informationssystemen zukommt. In der vorliegenden Arbeit wird daher eine Analyseperspektive eingenommen, die vor allem auf die beteiligten Akteure und ihre Interaktionen in ihrer Wirkung auf den Prozeßverlauf abstellt. Im Vordergrund steht der Versuch, praktische Handlungszusammenhänge bei der Einführung von Informationssystemen auf Grundlage der gewonnen Erkenntnisse über konkrete Situationen, Orientierungen und Sichtweisen beteiligter Akteure zu erklären. Es wird der Frage nachgegangen, wie und warum sich bei der Einführung von Informationssystemen aus mehreren Optionen ganz bestimmte Wege durchgesetzt haben.
Die Analyse beruht auf elf betrieblichen Fallstudien in ostdeutschen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen. Auf dieser Basis werden typische Handlungsmuster und den Einführungsprozeß strukturierende Faktoren herausgearbeitet. Vor dem Hintergrund der sich vollziehenden Transformationsprozesse gibt die Arbeit Einblicke in die konkreten Entwicklungen und sich abzeichnenden Tendenzen bei der Einführung von Informationssystemen.

Christof Baitsch, Ines Delbrouck (Hg.)
Neues Personal in Neuer Arbeit. Konzepte und Modelle innovativ organisierter Arbeit in den Neuen Bundesländern

Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß. Herausgegeben von R. Lang, Chr. Baitsch, P. Pawlowsky, Bd. 4
ISBN 3-87988-278-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 125 S., DM 32.80

Dieser Band dokumentiert die Beiträge einer wissenschaftlichen Fachtagung, die im November 1996 anläßlich der Eröffnung des Institutes für Innovationsmanagement und Personalentwicklung (ifip) an der Technischen Universität Chemnitz durchgeführt wurde. Wissenschaftler, Praktiker und Interessenvertreter beschäftigten sich mit Modellen innovativ organisierter Arbeit, die in den Neuen Bundesländern realisiert wurden. Ausgangspunkt war die Beobachtung, daß längst nicht in allen Unternehmen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR westliche Managementmodelle kopiert, sondern vielmehr kreative und ungewöhnliche Organisationsstrukturen und Personalstrategien praktiziert werden.

Zum einen finden Sie in diesem Band eine Reihe von Berichten durch Unternehmensvertreter über Modelle und praktische Erfahrungen, deren verbindendes Merkmal der eigenständige, zumeist ungewöhnliche Umgang mit Fragen der Organisationsgestaltung ist. Zum anderen werden wissenschaftlich orientierte Überlegungen vorgestellt, die Möglichkeiten von Innovationen bei der Gestaltung von Arbeit und Organisation darstellen.

no 29,80
231 8/28/4

Strategie und Kultur im Transformationsprozeß

Die Arbeit stellt, fundiert durch eine empirische Analyse, Thesen zur Beziehung von Strategie und Kultur auf. Ein umfangreiches Hypothesenfeld sowie mehrere Typologien stellen einen Ansatz zur Systematisierung und Qualifizierung der Strategie-Kultur-Beziehung dar. Gegenstand der Untersuchung ist die Einflußnahme kultureller Phänomene auf den Inhalt von Unternehmensstrategien und den Prozeß der Strategiefindung am Beispiel ostdeutscher Maschinenbaubetriebe. Im Rahmen von Reproduktions- und Legitimationsschleifen werden zugleich auch die rückwärtigen Beziehungen von Strategien und Strategieprozessen auf kulturelle Erscheinungsformen betrachtet. Dabei werden neben allgemeinen auch branchenspezifische, transformationsbezogene und unternehmensindividuelle Einflußfaktoren berücksichtigt.

Jörg Fiedler wurde 1967 in Darmstadt geboren. Von 1988 bis 1993 studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim, anschließend Promotionsstudium an der Technischen Universität Chemnitz und 1997 Promotion zum Doktor rerum politicarum. 1993 bis 1994 arbeitete er als Honorardozent an verschiedenen deutschen Hochschulen. Seit Ende 1994 ist er für eine internationale Unternehmensberatungsgesellschaft tätig.

206$03214087

Rainer Hampp ering 1998

ISBN 3-87988-290-8 ISSN 1430-3450 SG: 17