

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung: Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Forschung

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1988) : Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung: Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Forschung, In: Peter Meyer-Dohm, Egon Tuchtfeld, Ekkehardt Wesner (Ed.): Der Mensch im Unternehmen: Festgabe für Karl-Heinz Briam zum 65. Geburtstag, ISBN 3-258-03909-7, Verlag Paul Haupt, Bern ; Stuttgart, pp. 19-47

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122347>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

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

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

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

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

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung

Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Forschung

1. Unternehmenskultur: Mehr als eine Mode

Unternehmenskultur ist in den letzten Jahren zunehmend in das Zentrum populär-wissenschaftlicher Veröffentlichungen und Diskussionen gerückt und mehr und mehr auch Gegenstand von Erörterungen in der Unternehmenspraxis geworden (*Gagliardi*, 1986, S. 117). Das Wirtschaftsmagazin *Fortune* spekulierte bereits im Herbst 1983: »corporate culture could be the hula-hoop of the 1980s« (*Uttal*, 1983, S. 70). Damit verbunden ist die Vorstellung, daß die Kultur eines Unternehmens oft der zentrale Hinderungsgrund für eine schnelle und angemessene Anpassung an den heutigen sozio-ökonomischen, technischen und politischen Wandel sei. Zu dem modischen Charakter dieser Diskussion trägt ebenso die Feststellung bei, daß diese »Entdeckung« der organisationskulturellen Aspekte des Unternehmens und seiner Führung gerade zum richtigen Zeitpunkt kam, nämlich als sowohl Wirtschaft wie Wissenschaft die Grenzen auch hochentwickelter strategischer Planung erkannten. Die Schlußfolgerung, daß »the pendulum is swinging away from the strategists and toward the social architects« (*Uttal*, a. a. O., S. 66), ist daher als Beobachtung einer kurzfristigen Veränderung in zweifacher Hinsicht richtig, aus langfristiger Perspektive jedoch falsch.

Richtig ist, daß das Schlagwort von der Unternehmenskultur zweifelsohne einen hohen Aufmerksamkeitswert erhalten hat, und daß in Form schneller und einfacher Rezepte oft jene Fehler wiederholt werden, die durch die Hervorhebung einzelner Aspekte der Unternehmensführung wie auch die Nutzung bestimmter Metaphern zur Erklärung von Unternehmensverhalten und -strategien (*Smircich*, 1983, S. 340) in der Vergangenheit bewirkt worden waren (*Kilmann/*

Saxton/Serpa, 1986, S. 93). In diesem Sinne unterliegt das Konzept der Unternehmenskultur – wenn überbetont und isoliert gesehen – dem Risiko, in der praktischen Umsetzung ebenso hochgespannte Erwartungen zu enttäuschen wie die mehr technokratischen und quantitativen Instrumente der Unternehmensführung, die in den 70er Jahren »en vogue« waren (*Smircich*, a. a. O., S. 346). Die Diskussion über Unternehmenskultur als bedeutendem Erklärungsfaktor für die Entwicklung von Unternehmensstrategien oder auch für den Mangel an solchen und für die Erklärung unterschiedlichen Unternehmensverhaltens muß nicht als Gegensatz zu anderen Aspekten von Unternehmensphilosophie und -führung – wie Organisationskultur, Kontrollsystem, Planung –, sondern als ein diese ergänzender und mit ihnen auch in vielfältiger Weise verknüpfter Faktor gesehen werden (*Allaire/Fisirotu*, 1984, S. 209; *Uttal*, a. a. O., S. 279).

Richtig an der Beobachtung des »modischen« Aspekts der Diskussion um Unternehmenskultur dürfte auch sein, daß hier ein Element der Erklärung von Unternehmensverhalten und -strategien oder ein Paradigma wieder in den Vordergrund von Wissenschaft und Praxis gerückt ist, das lange Zeit zumindest bei der Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Unternehmenspraxis vernachlässigt und vielfach auch in der Forschung nur in Teilaspekten berücksichtigt wurde (siehe vor allem Tab. 1 bei *Allaire/Fisirotu*, 1984, S. 217 ff.). Insofern korrigiert die augenblickliche Diskussion nur die Schwächen bisheriger Sichtweisen. Und hier liegt auch das zentrale Argument dafür, daß die Analyse von Unternehmenskultur und das »Abklopfen« dieses Konzepts im Interesse der Führungspraxis ein langfristig wichtiger Gegenstand weiterer Forschung wie auch ein zentrales Element der Bemühungen um die Entwicklung realistischer Unternehmensstrategien und kompetenterer Führung ist. Aus Sicht der hierfür relevanten Wissenschaften machen *Ouchi* und *Wilkins* (1985, S. 457) deutlich, daß die heutige Grundlagenforschung zur Unternehmenskultur im Kontext einer längerfristigen und kontinuierlichen Entwicklung organisationspsychologischer und -soziologischer Untersuchungen gesehen werden muß, zu denen in den letzten Jahren immer stärker auch anthropologische Forschungsmethoden herangezogen und Erkenntnisse aus diesem Bereich auf ihre Übertragbarkeit geprüft wurden. Noch breiter angelegt und auf einzelne Forschungsinhalte vertieft eingehend zeigen *Allaire* und *Fisirotu* (a. a. O.), welche Aspekte von Organisationskultur in der Managementliteratur der

Nachkriegszeit hervorgehoben wurden und wie diese mit einer Typologie der unterschiedlichen Schulen der Kulturanthropologie verknüpft werden können. Forschung zu Organisationskultur und speziell zu Unternehmenskultur hat somit eine lange und reiche Tradition. Ihre »Wiederentdeckung« für die anwendungsnahe Diskussion um Konzepte und Strategien der Unternehmensführung macht einmal wieder deutlich, daß sich solche Umsetzungsprozesse, aber auch die damit verbundene Aufmerksamkeit in der Forschung, in Zyklen bewegen, in denen einzelne Aspekte – als Detailbereiche »plötzlich« entdeckt oder durch neue und spektakuläre Forschungsergebnisse prominent geworden – hervorgehoben werden (*Smircich*, a. a. O., S. 339; *Kilmann* u. a., a. a. O., S. 92).

Das augenblickliche breite Interesse an Unternehmenskultur sollte daher vor allem genutzt werden, um zu überprüfen, inwieweit unser Verständnis der Bedeutung von Unternehmenskultur empirisch tragbar ist. Wir sollten versuchen, besser zu verstehen, inwieweit das »Selbstverständliche«, die gemeinsamen Wahrnehmungen, Weltansichten, Symbole, Denk- und Verhaltensweisen, die die Menschen in einem Unternehmen in ihrem auf dieses bezogene Denken und Handeln prägen, die Erkenntnis von den Chancen, Herausforderungen oder Risiken des marktlichen, technischen, sozio-politischen und kulturellen Umfeldes wie auch die Auswahl von Strategien und die formale Struktur des Unternehmens beeinflussen. Dabei sollte der Versuchung der modischen Erscheinung Widerstand geleistet werden, dieses Wissen zu schnell und einseitig einsetzen zu wollen. Denn der Einsatz von »Management by Culture« als Nachfolge der vielen »Management by«-Konzepte bedeutet mit Sicherheit nach kurzer Zeit das Ende des sich entwickelnden fruchtbaren Dialogs um die Nützlichkeit und Nutzungsformen dieses Konzepts (*Dierkes*, 1986). Eine so geartete Popularität, so befürchten auch *Allaire* und *Fisirotu*, »may turn a complex, difficult but seminal concept into a superficial fad, reduce it to an empty, if entertaining, catch-all construct explaining everything and nothing!« (a. a. O., S. 194). Das augenblickliche Interesse sollte aber auch genutzt werden, um deutlich zu machen, daß wir mittlerweile über die Bedeutung von Kultur für die Erklärung von Reaktionsweisen eines Unternehmens und die Möglichkeit ihrer Entwicklung mehr wissen, als wir – wenigstens bewußt – in der täglichen Führungspraxis nutzen, wenn auch *Tunstalls* grundsätzliche Erfahrungen aus dem Kulturwandel von AT & T immer noch gelten:

»Unquestionably, culture within the corporation is difficult to pin down, nearly impossible to quantify or measure, and remarkably resistant to change. However, the culture can be positively influenced by consistent, thoughtful managerial action« (1983, S. 17).

2. Unternehmenskultur: Konzept, Entwicklung und Bedeutung

Wie in anderen Bereichen der Analyse sozialer Institutionen ist es im Hinblick auf die Diskussion von Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung für Führung, Entscheidung und Verhalten von Unternehmen wichtig, von einer klaren und relativ eindeutigen Definition des grundlegenden Konzeptes auszugehen. Gerade Phänomene, die sich leicht mit einem vorwissenschaftlichen »Verständnis« ausfüllen lassen, tendieren vielfach dazu, nur recht vage definiert zu werden; ebenso geschieht es in dieser Situation häufig, daß je nach den spezifischen Interessen oder auch dem disziplinären Hintergrund einzelner Autoren bestimmte Aspekte isoliert hervorgehoben werden. Es wundert daher keineswegs, wenn nicht nur die populärwissenschaftliche Literatur der letzten Jahre – beispielsweise *Peters* und *Waterman* (1982) oder *Deal* und *Kennedy* (1982), differenzierter jedoch schon die neuesten Veröffentlichungen (*Waterman*, 1987; *Peters*, 1987) –, sondern auch die tiefergreifende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept der Organisationskultur ein breites Spektrum unterschiedlichster Definitionen bieten, die konsequenterweise auch zu unterschiedlichsten Aussagen über die Entstehung und Entwicklung der Kultur von Organisationen, ihrer Formbarkeit und auch ihrer Bedeutung für den Erfolg führen. Wenn diese Definitionsunterschiede dann noch – wie in der hierfür richtungweisenden Arbeit von *Allaire* und *Fisirotu* (a. a. O.), aber auch mit etwas anderer Akzentsetzung bei *Smircich* (a. a. O.) geschehen – eingebettet in die unterschiedlichen Schulen der Kulturanthropologie gesehen werden müssen, dürfte nicht nur die betriebliche Praxis, sondern auch das Forschungsfeld einen dringenden Bedarf nach einem weitgehenden Konsens über die inhaltliche Fassung und Abgrenzung des Phänomens verspüren.

Sieht man Unternehmenskulturen nicht allein durch den Filter von gemeinsam getragenen Werten, Symbolen, Mythen oder Legenden, sondern als Gesamtsystem eng verknüpft mit der sozio-strukturellen

Dimension des Unternehmens, der Individualität einzelner Akteure heute und in der Vergangenheit sowie in sich über die Zeit verändernden Beziehungen zur sozio-kulturellen, politischen, technischen und ökonomischen Umwelt (*Allaire/Fisirotu*, a. a. O., S. 214; ebenso *Schein*, 1985, S. 314), dann dürfte es naheliegen, in diesen Rahmen die prägnante Definition von *Hofstede* zu stellen. Dieser definiert Kultur als »collective programming of the mind« (*Hofstede*, 1980, S. 13). Was im einzelnen darunter zu verstehen ist, und welche Faktoren hierbei von Bedeutung sind, wird in der ähnlich orientierten, aber umfassenderen Definition von *Schein* deutlich. Danach soll als Organisationskultur das Muster der grundlegenden Annahmen verstanden werden, die eine bestimmte Gruppe von Menschen, die lange genug zusammen war, um bedeutende Erfahrungen gemeinsam gemacht zu haben (*Schein*, 1984, S. 5), in ihrem Bemühen entwickelt hat, die Probleme der Anpassung an ihre externe Umwelt und der internen Integration zu lösen – Grundannahmen, die sich aus Sicht der Gruppe als so erfolgreich erwiesen haben, daß sie neuen Mitgliedern der Gruppe als die richtige Wahrnehmung oder als das richtige Denken in bezug auf diese Probleme übermittelt werden (*Schein*, 1984, S. 3). Solche grundlegenden Annahmen, haben sie sich einmal herausgebildet, werden in der Regel als gegeben angesehen und selten bewußt gemacht. Sie sind verknüpft mit den stärker bewußten und sichtbaren Werten einer Organisation und den beobachtbaren Verhaltensmustern und Symbolen (*Schein*, 1984, S. 4).

Die Tiefe einer Organisationskultur hängt damit sowohl von der Homogenität als auch der Stabilität der Gruppe sowie der Länge und Intensität der gemeinsamen Erfahrungen ab (*Schein*, 1984, S. 7). Sie ist Ergebnis eines langfristigen Lern- und Selektionsprozesses, in dem sich vier Entwicklungsstufen unterscheiden lassen (*Gagliardi*, a. a. O., S. 121 ff.). Ausgangspunkt sind Werte, Ziele, Wahrnehmungen und Vorstellungen, die Vision oder auch das Leitbild der Gründergeneration, oft einer oder mehrerer charismatischer Führungspersönlichkeiten. Diese Werte und Vorstellungen dienen als Selektionsfilter für Entscheidungen und Verhalten und beinhalten vielfach Annahmen über kausale Zusammenhänge zwischen so bevorzugten Strategien und selbst definiertem Erfolg. Bestätigen sich im Verlauf der Entwicklung des Unternehmens diese Annahmen durch konkrete Erfahrungen, dann gehen sie als »quasi selbstverständliche« Referenzpunkte in das weitere Handeln der Organisation ein, selbst in Bereichen,

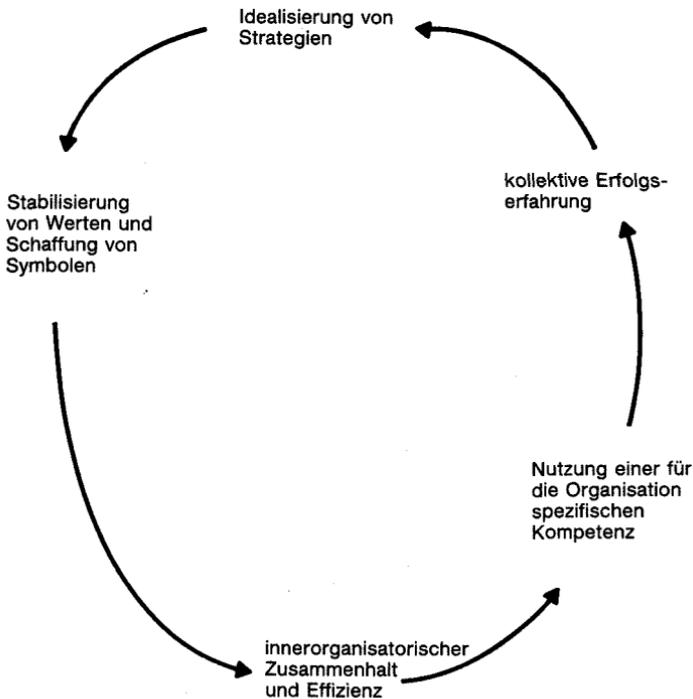
auf die die Führungsgruppe keinen direkten Einfluß nimmt. Die ökonomischen und auch psychologischen Kosten der Koordination in der Organisation werden durch die sich herausbildenden gemeinsamen Grundannahmen reduziert; die Mitglieder der Organisation verhalten sich legitim, wenn sie diesen Grundannahmen entsprechen, so daß in einer weiteren Stufe, der dritten, das Wissen um die Effekte des Verhaltens immer mehr zurücktritt. Die Ursache, also das Verhalten selbst oder auch die spezifische Strategie allein, bleibt als für die Organisation typisch und ihrer Umwelt angemessen im Verständnis der Organisationsmitglieder bestehen. Sie bilden damit eine Grundannahme im Sinne der Definition von *Schein*.

Diese Entwicklung von Grundannahmen über Umwelt, Werte, Strategien und Verhalten, wie sie *Gagliardi* in diesem 4-Stufen-Schema am weitesten ausgearbeitet hat, wird in weiten Bereichen vor allem durch Forschungen über die Prozesse von Lernen und Vergessen in Organisationen (*Douglas*, 1986, S. 69 ff.; *Hedberg*, 1981) sowie zu den Reaktionen von den Unternehmen auf Umweltveränderungen – als spezifische Aspekte solcher Lernprozesse – bestätigt (*Starbuck*, 1982, S. 6 f.). Hierbei wird vielfach zwischen dem Lernen aus Problemlösungssituationen und Angstvermeidungssituationen unterschieden, die zu unterschiedlichen Ausprägungen der Unternehmenskultur führen können (*Schein*, 1984, S. 8), wiewohl die klare Unterscheidung beider Situationen wie auch ihre Bedeutung für diesen Prozeß noch umstritten ist (*Gagliardi*, a. a. O., S. 120 ff.). *Gagliardi* hat dieses Lernen von Kultur in dem in *Abbildung* 1 wiedergegebenen Diagramm zusammenfassend festgehalten.

Die so definierte und in ihren Entwicklungsbeziehungen beschriebene Vorstellung von Unternehmenskultur macht – im Gegensatz zur Mehrzahl der heutigen populärwissenschaftlichen Abhandlungen – folgendes deutlich:

- Die Kultur eines Unternehmens ist charakteristischerweise geprägt durch seine Geschichte, Umwelt und führenden Persönlichkeiten (*Pettigrew*, 1979, S. 77 f.); sie ist damit einzigartig (*Hitt/Ireland*, 1987, S. 91).
- Jedes Unternehmen hat so eine typische und charakteristische Kultur, die jedoch stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann, je nach Länge und Umfang der gemeinsamen Erfahrung und Homogenität der Ausgangsbasis (*Schein*, 1984, S. 7). Wenn diese für eine Gruppe von Unternehmen ähnlich sind, können sich auch beispiels-

Abbildung 1



Gagliardi, a. a. O., S. 125 (Übersetzung durch den Verfasser).

- weise für Wirtschaftszweige oder Regionen ähnliche Aspekte der Kultur von Unternehmen herausbilden, in die dann die jeweils spezifischen Kulturelemente einzelner Unternehmen eingebettet sind.
- Allgemeine Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen für Unternehmen in unterschiedlichsten Umwelten, wie sie vor allem von *Peters* und *Waterman* (a. a. O.) propagiert wurden, gibt es daher nicht oder nur in den Ausnahmefällen ähnlicher Erfahrungen und der Herausbildung ähnlicher Grundannahmen, losgelöst von der empirischen (*Business Week*, 1984a) und auch konzeptionellen Fragwürdigkeit (*Salerno*, 1983) dieser Ansätze.
 - Unternehmenskultur ist damit nicht statisch, sondern verändert sich, wenn auch in der Regel nur extrem langsam, unter dem Einfluß geänderter marktlicher, technischer, sozialer, politischer und

kultureller Umwelt und neuer Generationen führender Persönlichkeiten in der Leitung (*Schein*, 1984, S. 10).

- Unternehmenskultur wird geschaffen und stabilisiert durch Erfolge; sie wird aber ebenso gefährdet oder obsolet durch diese Verinnerlichung und Symbolisierung von Erfolgsmustern, wenn Veränderungen im Umfeld durch die kulturell herausgebildeten Sichtweisen nicht wahrgenommen und die einstmals mit Erfolg verbundenen Verhaltensweisen nicht mehr passend sind (*Lorsch*, 1986, S. 98).
- Die Kultur eines Unternehmens wird durch seine Mitarbeiter, vor allem die leitenden Persönlichkeiten, geprägt und entwickelt (*Tunstall*, a. a. O., S. 18); sie ist damit gestaltbar; der Prozeß ihrer Formierung macht jedoch deutlich, daß dies in der Regel nur in längeren Zeiträumen und begrenzter geschehen kann, als die augenblickliche Diskussion es vielfach unterstellt (*Dierkes*, 1986; *Schein*, 1985, S. 314).

Eine der am weitesten diskutierten und schwierigsten Forschungsfragen bei der Untersuchung von Unternehmenskultur ist die nach den Beziehungen zwischen Kultur und Leistungsfähigkeit. Daß ein solcher Bezug besteht, wird generell nicht in Frage gestellt; daß er nicht so einfach ist, wie die populärwissenschaftliche Diskussion und Literatur es herausgestellt hat (*Hitt/Ireland*, a. a. O.), ist zunehmend allgemein akzeptiert, nur welcher Form diese Beziehungen sind, ist in vielen Bereichen noch eine ungeklärte und zentrale Forschungsfrage. *Lorsch* – ähnlich wie *Kilmann* u. a. (a. a. O., S. 89) – weist in seiner Analyse der bisherigen Forschung darauf hin, daß »these belief systems were critical components in corporate success, providing guidance to managers as they make complex decisions. As long as external conditions do not change dramatically, culture is an invaluable aid to speedy and coherent strategic choices« (a. a. O., S. 109).

Eine ähnliche Bedeutung schreiben *Schweiger* u. a. der Unternehmenskultur auf der Basis der Analyse erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmenszusammenschlüsse durch Zukauf zu (*Schweiger/Ivancevich/Power*, 1987, S. 127 ff.). Differenzierend hierzu betont jedoch *Schein* (1985, S. 315), daß nicht alle Aspekte einer Kultur für die Effektivität einer Organisation von Bedeutung sind. Ebenso warnt er davor, Kultur, stark oder schwach, richtig oder falsch, absolut zu nehmen; die »Stärke« oder »Richtigkeit« einer Kultur hängt vielmehr von den Beziehungen zwischen ihren Grundannahmen und

den Umfeldbedingungen ab (*Schein*, ebenda). Er kommt damit zu einem ähnlichen Ergebnis wie *Dierkes* und *Berthoin Antal*, die anhand von Fallstudien aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens nachweisen, daß eine Unternehmenskultur selektiv ist, das bedeutet, »daß eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien sensibilisiert (ist) und eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung in diesem Bereich ermöglicht, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert« (*Dierkes/Berthoin Antal*, 1985, S. 33 ff.). Diese Erkenntnisse sind noch durch weitere Forschungsergebnisse, wie beispielsweise die Analysen von *Wilkins* und *Ouchi*, zu relativieren, die darauf hinweisen, daß Kultur – hier jetzt aber definiert als tiefgreifender Wert-, Wahrnehmungs- und Verhaltenskonsens – anderen Steuerungsinstrumenten vor allem in solchen Zeiten und Situationen überlegen ist, die durch hohe Unsicherheit, Komplexität und Interaktionsbeziehungen gekennzeichnet sind (a. a. O., S. 477).

Angesichts dieses Forschungsstandes sind also schnelle Schlüsse über einfache Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Leistung (*Deal/Kennedy*, a. a. O.) und ihre Nutzung in der Unternehmenspraxis – »quick fixes«, wie sie *Kilmann* u. a. nennen – offensichtlich unangemessen. Angemessen erscheint es jedoch zu sein, von einer weitgehenden Einzigartigkeit der Kultur einer Organisation auszugehen und eine hohe Effektivität dieser immer dann anzunehmen, wenn die hier zusammengefaßten und nicht mehr hinterfragten Grundannahmen eine schnelle und wirkungsvolle Reaktion auf Umweltstimuli ermöglichen, die – da sie aus der Definition heraus von hohem Konsens getragen ist – auch nur einen geringen internen Koordinations- und Konfliktreduzierungsaufwand verursacht.

Dieses Ergebnis – so wenig es sicherlich dem Wunsch nach einfachen und damit auch rezepthaften Erkenntnissen entspricht – stellt jedoch das Management vor die Aufgabe, auf der Basis der gegebenen spezifischen Kultur und durch sie zu führen, mit der Notwendigkeit, die Selektivität ihrer spezifischen Fähigkeiten zu erkennen und ihre Stärken in einer sich wandelnden Umwelt zu überprüfen – eine Aufgabe, die herausfordernder wie auch realistischer ist als das Bemühen, acht allgemein definierte und für alle Unternehmen gleiche Prinzipien leistungsstarker Kulturen erreichen zu wollen (*Peters/Waterman*, a. a. O.). *Wilkins* und *Bristow* fassen diesen Aspekt in einer klaren und drastischen Empfehlung an die Unternehmensführung zusam-

men: »You can't ›ape‹ your way to excellence! Distinctive competence and competitive advantage come from shaping the inherent genius in your own organization, not from ›aping‹ other organizations« (1987, S. 227). Führung hat damit explizit das zur Aufgabe, was sie schon immer intuitiv getan hat, nämlich einen starken und weitgehend geteilten Konsens über Grundwerte zu schaffen, diese aber nicht auf ewig festzuschreiben, sondern an die Veränderung im Umfeld des Unternehmens anzupassen. *Peters* faßt diese alte, aber heute besonders wichtige Aufgabe als zentrales Paradox einer kultursensiblen Unternehmensführung wie folgt zusammen: »They must preach the vision with verve – over and over. And at the same time, they must insist upon and then revel in the constant tests that re-form (expand, contract, destroy) the very same vision« (*Peters*, a. a. O., S. 395). Kultursensible Unternehmensführung kann dieser doppelten Aufgabe jedoch auf der Basis des heute schon vorhandenen Wissens um Unternehmenskultur sicherlich besser nachkommen, als es das rein intuitive Vorgehen der Vergangenheit ermöglichte.

3. Unternehmenskultur und Führung: Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen

Führung und Kultur eines Unternehmens sind eng miteinander verbunden; ja, man kann sogar *Schein* folgen, der generalisierend feststellt: »There is no such a thing as a culture-free concept of management« (1965, S. 315). Wenn nach diesem Verständnis Führung innerhalb und auf der Basis einer gegebenen Kultur stattfindet und wenn es gleichzeitig eine genuine und zentrale Aufgabe von Führung ist, eine Kultur zu gestalten und fortzuentwickeln, dann müßten Unternehmensleitungen wie auch Führungskräfte generell sich stärker als bislang dieser Aufgaben bewußt werden und sie explizit zu ihrem Anliegen machen. Dies bedeutet aber auch, daß sowohl die spezifische Funktion von Führung in diesem Prozeß als auch die Rolle unterschiedlicher Führungsinstrumente und Ebenen der Unternehmensführung erkannt und nutzbar gemacht werden müssen.

Für die Leitung eines Unternehmens wie die jeder anderen Organisation stehen grundsätzlich drei Führungsprinzipien zur Verfügung:

- bürokratische Lenkung, vornehmlich durch Hierarchie;
- Steuerung durch Preise und Märkte sowie
- Lenkung über gemeinsame Grundnormen und -werte.

Jedes dieser Instrumente hat seine spezifischen Vor- und Nachteile; jedes auch die ihm eigenen Grenzen der Anwendung (*Wilkins/Ouchi*, a. a. O., S. 471 ff.), die dazu führen, daß in der Realität keines dieser Prinzipien in annähernder Reinkultur zur Anwendung kommt. Auch die staatliche Verwaltung als vielleicht typischster Fall der bürokratischen Lenkung nutzt vielfach gemeinsame Werte und Grundannahmen als zusätzliches Führungsinstrument; auch eine stark auf marktähnliche Prozesse der internen Steuerung durch Verrechnungspreise ausgerichtete Unternehmensphilosophie stößt wahrscheinlich schneller als erwünscht an die Grenzen dieses Instruments und greift in vielen Bereichen dann aus Effizienzgründen beispielsweise auf bürokratische Lenkungsmethoden zurück. Letztlich kann auch die oft auf extrem hohem Wertkonsens aufbauende Gründungsgeneration eines Unternehmens wiederum aus Effizienzgründen nicht auf ein Minimum an bürokratischen Lenkungsmethoden und Marktsteuerungsmechanismen verzichten. Es lassen sich jedoch in der Realität der Unternehmensführung eindeutige Präferenzen für eines dieser Führungsprinzipien feststellen, die von den eine spezifische Unternehmenskultur definierenden Grundannahmen, der Geschichte des Unternehmens und seiner spezifischen Umwelt abhängen. Die Führungsphilosophie eines Unternehmens, die sich insbesondere in der Wahl dieser Prinzipien und ihrer Mischung ausdrückt, ist damit wiederum selbst ein starkes Element der Kultur dieses Unternehmens (*Kerr/Slocum*, 1987, S. 99 ff.). Mit sich wandelnder Umwelt und neuen Generationen in der Führung eines Unternehmens kann sich auch die konkrete Mischung dieser Führungsprinzipien über die Zeit ändern. Schlagworte wie »Entbürokratisierung« weisen oft auf weitgeteilte Akzentverschiebungen bei der Wahl der Führungsprinzipien hin. Unternehmen haben in der Regel eindeutige Präferenzen für eines dieser Führungsprinzipien, wie verschiedene Untersuchungen, aber auch schon oberflächliche Beobachtungen deutlich machen. So zeigen die Ergebnisse von *Wilkins* und *Ouchi*, daß Unternehmen mit einer langen Tradition und geringen Fluktuation, hoher interner Interaktion, signifikanten technologischen Vorsprüngen bei der Gründung, Anlehnung an existierende professionelle Kulturen und hoher Unabhängigkeit von kurzfristigen ökonomischen Erfolgen eher dazu neigen, das Gewicht auf die Führung durch gemeinsame Grundannahmen und -werte zu legen (*Wilkins/Ouchi*, a. a. O., S. 473 ff.). *Kerr* und *Slocum* haben auf dieser Basis die in *Abbildung 2* und *3* darge-

stellte Typologie für eher an marktlichen Führungsprinzipien und Unternehmenskulturen ausgerichtete Organisationen und für solche, die den impliziten und expliziten Konsens über Grundannahmen und -werte stärker hervorheben, entwickelt. Diese *Abbildungen* machen auch die unterschiedliche Rolle von Führung im Prozeß der Entwicklung und Verstärkung von Unternehmenskultur deutlich: Je stärker mittels eines gemeinsamen Grundverständnisses geführt wird, desto wichtiger werden Führungsaufgaben wie Personalauswahl und Sozialisation.

Entstehung, Erhaltung und Fortentwicklung von Unternehmenskultur ist damit eine Aufgabe sowohl des Linienmanagements aller Ebenen wie auch bestimmter Stabsstellen. Die besondere Hervorhebung der Personalauswahl (*Uttal*, a. a. O., S. 70), vor allem im Führungsbereich, weist auf die Notwendigkeit hin, gerade auf den Wertkonsens ausgerichtete Instrumente der Selektion zu entwickeln. Assessment-

Abbildung 2: Führungsprinzipien und Unternehmenskultur: Eigenschaften einer stark Grundwerte-orientierten Kultur (Clan Culture)

The relationship between individual and organization:

- Fraternal relationship
- Mutual long-term commitment
- Rests on mutual interests, a shared fate
- Sense of tradition, history, company, style
- Hierarchy structures relationship

The relationship among organization members:

- Pride in membership
- Sense of interdependence, identification with peers
- Extensive collegial network
- Pressure from peers to conform
- Stresses collective rather than individual initiative, ownership

The process of acculturation:

- Long, thorough socialization
- Superiors are mentors, role models, agents of socialization
- »Rich« normative structure governs wide range of behaviors

Kerr/Slocum a. a. O., S. 102.

*Abbildung 3: Führungsprinzipien und Unternehmenskultur:
Eigenschaften einer stark Markt-orientierten Kultur
(Market Culture)*

The relationship between individual and organization:

- Contractual relationship
- Mutual short-term commitment
- Rests on self-interest, utilitarianism
- Terms of exchange structure relationship

The relationship among organization members:

- Independence from peers
- Limited interaction
- Little pressure from peers to conform
- Stresses individual initiative, ownership

The process of acculturation:

- Little socialization
 - Superiors are distant; are negotiators, resource allocators
 - »Lean« normative structure governing few behaviors
-

Kerr/Slocum, a. a. O., S. 104.

Centers zum Beispiel sollten nicht nur zur Prognose von Führungsfähigkeit generell genutzt, sondern fortentwickelt werden, um auch die Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit den Grundwerten der Kultur deutlich machen zu können. In einem solchen Verfahren könnte auch die Verstärkung der Grundannahmen und -werte oder die Konfrontation mit möglichen notwendig werdenden Änderungen bei den Evaluatoren aus höheren Managementfunktionen erreicht werden. Durch die Betonung der Sozialisationsfunktion gewinnen das betriebliche Bildungswesen, die Mitarbeiterentwicklungsplanung und die Berücksichtigung von Grundannahmen und -werten in der Leistungsbeurteilung deutlich an Bedeutung.

Dem mittleren Management kommt als Moderator einer Kultur und Rollenmodelles eine besondere Aufgabe zu: die ständige Interpretation der Grundannahmen und -werte wie auch der zentralen Symbole in den täglichen Entscheidungen (*Lynn, 1986, S. 188*). Kultur lebt in ihrer Glaubwürdigkeit nicht vom »Verkünden«, sondern vom »Vorleben« in den täglichen Entscheidungen unterschiedlicher Tragweite (*Peters, a. a. O., S. 411 ff.*). Inwieweit sie von neuen Mitgliedern ak-

zeptiert und internalisiert wird, hängt also wesentlich vom kulturadäquaten Verhalten aller Ebenen des Managements in konkreten Situationen ab (Wilkins, 1983, S. 35). Große Diskrepanzen zwischen explizit gemachten Werten und tatsächlichem Verhalten schädigen eine stark auf Führung durch Werte ausgerichtete Unternehmenskultur in viel größerem Umfang als Unternehmen, die die anderen Führungsprinzipien (Bürokratie oder Markt) bevorzugen. »Innere Emigration« und ähnliche als Reaktionen auf solche Diskrepanzen beobachtbare Einstellungs- und Verhaltensweisen bewirken eine langfristige Erosion der Kultur und damit auch der Erfolgswelt des Unternehmens.

Die Aufgabe, Mentor und Rollenmodell zu sein, gilt nicht nur für das mittlere Management, sondern auch für die obere Führungsebene. Hier kommen jedoch zusätzliche Aufgaben hinzu: Unternehmenskulturen haben jeweils besondere Stärken, die sich in der Verinnerlichung einer adäquaten Reaktion auf spezielle Umwelten über die Zeit entwickelt haben. Sie haben aber auch Schwächen, »blind spots«, wie beispielsweise die Untersuchung von *Dierkes* und *Berthoin Antal* (a. a. O.) gezeigt hat. Da Stärken obsolet und Schwachbereiche der Unternehmenskultur plötzlich wichtig werden können, ist es Aufgabe der oberen Führungsebene, von Zeit zu Zeit diese unter sorgfältiger Analyse der Umwelt zu hinterfragen und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die eine Diskussion neuer, »besser angepaßter Werte«, wenn erforderlich, ermöglichen (*Lynn*, a. a. O., S. 188). Paradoxerweise ist eine solche Überprüfung gerade in Phasen langanhaltenden, großen Erfolges, der zu einer Verstärkung der Grundannahmen führt, notwendig. Mögliche Vorkehrungen zur Entwicklung und Erhaltung der Lernfähigkeit gerade von in sich ruhenden und durch Erfolg stark und sicher gewordenen Unternehmenskulturen sind die Bildung von informellen Arbeitskreisen jüngerer Manager (»Jungtürken«), Kultur- und Organisationsgrenzen überschreitende Funktionen im Personal- und Planungsbereich, eingebunden in entsprechende Netzwerke und »whistle blowing«-Funktionen. Die aus anderen Gründen zunehmend wichtiger werdende Außenorientierung der Unternehmensleitung wie auch die Notwendigkeit, sich immer mehr auf eine größere Zahl und Vielfalt von Bezugsgruppen einzustellen (*Dierkes*, 1984), dürften hier zusätzliche Hilfen sein. Erkennen muß die obere Führungsebene jedoch auch, daß ihre zentrale und einzigartige Aufgabe, die Kultur eines Unternehmens zu

schaffen, zu erhalten und fortzuentwickeln (Schein, 1985, S. 317), sich in unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung ganz unterschiedlich darstellt. Schein betont im Rahmen seines Lebenszyklusmodells (1984, S. 13) folgende Aspekte von Führung und Kultur: In der Phase der ursprünglichen Herausbildung einer Kultur ist es zentrale Aufgabe von Führung, ein Leitbild für das Unternehmenshandeln zu entwickeln, dieses immer wieder verbal und durch Verhalten zu verdeutlichen und damit unter Herausstellung der entsprechenden Resultate aus der Rückkopplung mit der Umwelt den oben beschriebenen Verstärkungs- und Internalisierungsprozeß in Gang zu setzen. In der mittleren Entwicklungsphase kommt es dann vor allem darauf an festzustellen, in welcher Weise die so geschaffene Kultur der Erfüllung der Organisationsziele dient und das Leitbild des Unternehmens unterstützt oder auch nicht. Wenn Schwächen und »blind spots« in diesem Prozeß festgestellt werden, ist es in dieser Phase die besondere Aufgabe des Managements, die nötige Fähigkeit zu entwickeln, solche Wahrnehmungs-, Zielfindungs- oder Durchsetzungsschwächen zu beseitigen. Hierbei ist Schein aufgrund vielfältiger Erfahrungen zuzustimmen, daß ein solcher Wandel vor allem dann, wenn er gegen bislang dominierende Erfolgsmuster durchgesetzt werden muß, oft nicht gelingt, bis das Unternehmen durch traumatische Erfahrungen, das heißt tiefgehende Schwierigkeiten, drastisch auf die Lernnotwendigkeit hingewiesen wird.

Die Führungsaufgaben in der entwickelten, reifen Kultur hängen im wesentlichen von dem Weiterbestehen der Passung zwischen Kultur und Umwelt ab. Solange diese besteht, unterscheidet sich die zentrale Führungsaufgabe hier nicht wesentlich von der zweiten Phase. Besteht jedoch eine zunehmende Lücke zwischen Kultur und Umweltanforderungen, dann ist es vielfach erforderlich, über die Anpassungsprozesse der zweiten Stufe hinaus einen tiefergehenden Kulturwandel oder sogar eine Kulturrevolution durchzuführen, die oft nur von einem neuen Management mit neuen Leitbildern und häufig auch erst nach tiefgreifenden Erschütterungen des Selbstverständnisses der bisherigen Kultur möglich ist.

Bislang wurde die Kultur eines Unternehmens aus heuristischen Gründen als einheitlich beschrieben, um die insgesamt anfallenden Führungsaufgaben deutlich zu machen. Nun ist aber schon dem oberflächlichen Betrachter einer Organisationskultur schnell klar, daß auch in sehr stark ausgeprägten Kulturen keine solche Homogenität

vorliegt, sondern regionale, professionelle und funktionsbezogene Subkulturen zu erkennen sind (Martin/Siehl, 1983, S. 53). Weltansichten, Wertvorstellungen, Zielinterpretationen und auch Zielprioritäten unterscheiden sich in dieser Hinsicht: Mitarbeiter wie Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen beispielsweise haben andere Vorstellungen von dem »Selbstverständlichen« des Unternehmens als ihre Kollegen in der Produktion oder im Vertrieb. Und gerade in transnationalen Unternehmen werden Unterschiede in der Unternehmenskultur in regionaler Hinsicht besonders deutlich. Dies bedeutet keineswegs, daß die einzelnen Gruppen und Subkulturen das gemeinsame Leitbild nicht mittragen können; es bedeutet vielmehr, daß sie aufgrund unterschiedlicher Sozialisation in Profession und Funktion das Leitbild teilweise anders interpretieren oder oft nur unterschiedliche Akzente auf unterschiedliche Dimensionen der generell geteilten Vision legen. Die Integration dieser Subkulturen, die Repräsentation des gemeinsamen Leitbildes bei Anerkennung der Unterschiede in der Interpretation und Hilfen bei der Umsetzung des Leitbildes in die spezifischen Subkulturen sind damit ebenso gemeinsame Aufgabe der Leitung eines Unternehmens wie Eingriffe in regionale oder funktionale Subkulturen, wenn die Unterschiede in der Umsetzung des Leitbildes zu groß werden und damit eine Heterogenität bewirkt wird, die die Erreichung des Gesamtorganisationszieles gefährdet (Waterman, a. a. O., S. 183).

4. Unternehmenskultur und Leitbilder: Warum das Implizite explizit machen?

Ein zentraler Aspekt von Unternehmenskultur ist es, daß die durch sie umschriebenen Grundannahmen und -werte gleichsam unsichtbar die Wahrnehmungen, Entscheidungen und das Verhalten der Führung sowie aller Mitarbeiter eines Unternehmens bestimmen. Es ist daher auch nur sehr schwer – wie viele Bemühungen, unter dem Schlagwort »*cultural audit*« zusammengefaßt, zeigen (Wilkins, 1983, S. 24 ff.) – eine Kultur weitgehend vollständig zu erfassen und zu umschreiben. Und eigentlich erscheint es auf den ersten Blick hin auch keineswegs einleuchtend, das so implizit Gegebene explizit deutlich zu machen. Trotzdem versuchen immer mehr Unternehmen, ihre

Grundannahmen und -werte in Form von Dokumentationen, die meist als »Unternehmensphilosophie«, »Unternehmensleitbild«, »Grundsätze der Unternehmensführung« oder »Unternehmenszielkataloge« wie auch gelegentlich eingeschränkter als »Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit« bezeichnet werden, für Führungskräfte, oft aber auch für ihre externen Bezugsgruppen sichtbar zu machen und festzulegen. Offenkundig erfüllen solche Aussagen über die Grundannahmen und -werte im Selbstverständnis dieser Unternehmen eine wichtige Rolle, die durch die wenigen bislang hierzu durchgeführten Forschungsprojekte noch unterstützt wird. Diese ergeben, daß »higher performing firms have comparatively more comprehensive mission statements« (*Pierce/Davis*, 1987, S. 112). Sie zeigen ebenso, daß diese Dokumente nicht nur Bezugsgruppen, Produkt und Verfahrensbereiche als Aktionsfelder darlegen, sondern in der Regel, das heißt zu 80 %, umfangreiche Aussagen zu den Grundannahmen und -werten und zum Selbstbild des Unternehmens enthalten (*Pierce/Davis*, a. a. O., S. 111).

Was bewegt Unternehmen, solche Aussagen zu entwickeln, und welches ist der geeignete Prozeß, die wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskultur in dieser Form explizit zu machen? *Lorsch* beantwortet die erste Frage aufgrund seiner Erfahrung wie folgt: »Such formalized statements, while they may not capture all aspects of a company's culture, do remind managers that their decisions are guided by such principles« (a. a. O., S. 104), während *Tunstall* aus seiner Analyse des Kulturwandels bei AT & T als ergänzende Funktion hervorhebt: »It is critically important to communicate to all employees in specific terms precisely what the corporate value system is, especially in periods of change« (a. a. O., S. 23). Beide weisen aus unterschiedlicher Sicht auf den Referenz- oder Grundgesetzcharakter solcher Aussagen hin, die es insbesondere in Konfliktsituationen Mitarbeitern wie Führungskräften ermöglichen, unter Verweis auf den hier niedergelegten Grundkonsens Entscheidungen zu fällen oder auch Verhalten zu hinterfragen (*McCoy*, 1985, S. 193).

Diese Ziele, Leitbilder oder Grundwertaussagen können aber darüber hinaus in Verbindung mit Analysen der Umweltentwicklung als Grundlagen einer auf breite Ziele sowie unterschiedliche Bezugsgruppen und Verantwortungsbereiche abgestellten Unternehmensplanung, Berichterstattung und Leistungsbeurteilung dienen (*Migros Genossenschaftsbund*, 1978, S. 8). Die zielbezogenen, als Führungsin-

strument entwickelten Formen der Sozialbilanz (*Dierkes*, 1984) können – wie *Dierkes* und *Berthoin Antal* nachweisen konnten (a. a. O., S. 34 f.) – gerade in dieser Funktion dienen.

Der tieferliegende und wahrscheinlich zentralere Wert solcher Grundwertaussagen für die Unternehmenskultur liegt jedoch in dem zweiten Teil der obigen Frage, der nach dem Prozeß. Viel wichtiger als die schriftliche Erfassung der Grundwertaussagen ist es für die Unternehmenskultur und deren Entwicklung, daß das Unternehmen sich einem Verfahren unterzieht, in dem die grundlegenden Annahmen und Werte deutlich gemacht werden, auf ihre Passung mit den gegenwärtigen und erwarteten Umweltaforderungen geprüft und möglichst weitgehend konsensual formuliert werden (*Lorsch*, a. a. O., S. 105; *Peters*, a. a. O., S. 399).

Der erste Schritt in diesem Prozeß, die Kulturanalyse, erfordert eine breite Informationsgewinnung mit vielfältigen und ganz unterschiedlichen Methoden der Erhebung, wie beispielsweise durch Inhaltsanalyse von Dokumenten aus der Geschichte des Unternehmens (vor allem von Diskussionen im Rahmen traumatischer Ereignisse), durch Analyse von Selbstdarstellungen, durch Beobachtungen von in anthropologischen Feldstudien erfahrenen Externen, durch tiefgehende Interviews mit früheren leitenden Mitarbeitern und mit neuen Führungskräften sowie durch Interviews mit zentralen Trägern informeller Kommunikation (*Wilkins*, 1983, S. 44 ff.; *Business Week*, 1986, S. 36), um die vorhandene Kultur aus unterschiedlichen Datenquellen möglichst breit und valide abbilden zu können. Die bei der Analyse der Effektivität international vergleichender Untersuchungen gemachten Erfahrungen, daß gemischte Teams von Mitgliedern der Kultur und Außenstehenden hierbei besondere Vorteile gegenüber anderen Vorgehensweisen haben (*Dierkes/Weiler/Berthoin/Antal*, 1987), lassen es zur Vermeidung von Ethnozentrismus (*Hofstede*, a. a. O., S. 32) als ratsam erscheinen, solche Untersuchungen ebenfalls mit gemischten Teams von Mitarbeitern des Unternehmens und in der Kulturanalyse erfahrenen Externen durchzuführen (*Glaser*, 1986, S. 263; *McCoy*, a. a. O., S. 225).

Umweltanalysen und Prognosen als zweiter Schritt erfolgen nach den schon traditionellen Methoden der strategischen Planung unter besonderer Einbindung des Linienmanagements (*Business Week*, 1984b, S. 52 ff.). Die dritte Stufe, die Überprüfung der Passung von Unternehmenskultur und erwarteter Umfeldentwicklung, sollte dann nach

bisher noch wenig dokumentierten konkreten Erfahrungen durch einen breitangelegten partizipativen Prozeß (*Kilmann* u. a., a. a. O., S. 91; *Glaser*, a. a. O., S. 264) mit einer Vielzahl von Arbeitsgruppen von Führungskräften unterschiedlicher Funktionen, Hierarchieebenen und Erfahrungen unter enger Mitwirkung der Unternehmensleitung (*Lorsch*, a. a. O., S. 105) vorgenommen werden. Deutschen Unternehmen empfiehlt sich hierbei – durch Erfahrung positiv unterstützt – die Mitwirkung von Mitgliedern des Betriebsrates in diesen Arbeitsgruppen.

Die Ergebnisse dieses Prozesses werden dann von der Unternehmensleitung als Grundlage der endgültigen Festlegung von Grundannahmen und -werten genutzt, die, falls in wesentlichen Aspekten von der bisher gelegten Kultur abweichend, in einen sorgfältig vorbereiteten und durchdachten Prozeß der Verbreitung, des Einübens und der Verstärkung überführt werden müssen (*Tunstall*, a. a. O., S. 22 ff.; *Kilmann* u. a., a. a. O., S. 91). Ein solch breit angelegter Prozeß hat den Vorteil, durch die Erarbeitung der Grundwerte und ihre Überprüfung diese für viele Entscheidungsträger deutlich zu machen und ihre Internalisierung zu verstärken sowie – falls erforderlich – die Bereitschaft zum Umdenken zu wecken und für die Notwendigkeit hierzu einen weitgehenden Konsens zu erzielen. Er kann jedoch nur in Verbindung mit einem hohen Engagement der Unternehmensleitung und einem sichtbaren Vorleben neuer Grundannahmen und -werte erfolgreich sein.

5. Kulturwandel als Führungsaufgabe: Möglichkeiten und Grenzen

Kultur, vor allem in ihrer Passung zu möglichen künftigen Umwelten des Unternehmens, explizit zu machen, ist damit einer der Wege, einen effizienten und nicht durch »unsichtbare« Grundannahmen und -werte behinderten Wandel herbeizuführen (*Lorsch*, a. a. O., S. 105). Daß solche Veränderungen einer gegebenen Kultur oft erforderlich sind, zeigt die Wirtschaftspraxis fast täglich. Alte, tief verinnerlichte Erfolgsrezepte erweisen sich vor allem in Phasen großen technologischen, sozio-politischen und ökonomischen Wandels oft als obsolet. Daß Kulturwandel schwer ist, wird nicht nur durch den eingangs geschilderten vielschichtigen Prozeß der Herausbildung von Organisa-

tionskultur deutlich, sondern auch durch die fast täglich sichtbar werdenden gescheiterten Versuche, einen solchen Wandel herbeizuführen. Kulturwandel ist offensichtlich nur begrenzt gestaltbar (*Uttal*, a. a. O., S. 72; *Wilkins/Bristow*, a. a. O., S. 222), vor allem durch eine Unternehmensführung, die, durch langanhaltende und große Erfolge bestätigt, die Grundannahmen und -werte einer Kultur stark verinnerlicht hat (*Lorsch*, a. a. O., S. 98).

Die Voraussetzung um zu verstehen, in welchem Umfang Kulturwandel überhaupt gestaltbar ist und welche Ansatzpunkte und Strategien der Unternehmensführung hierfür gegeben sind, liegt in einer möglichst umfassenden Beschreibung des Prozesses und der ihn beeinflussenden Faktoren. Welche Modelle beschreiben umfassend und überzeugend die Veränderungen einer Unternehmenskultur?

Wie in anderen Bereichen wird auch hier wiederum die rapide Entwicklung der wissenschaftlichen Behandlung des Forschungsbereichs »Unternehmenskultur« deutlich: Während *Tunstall* noch 1983 feststellen konnte, daß kein akzeptiertes Modell des Kulturwandels von Unternehmen existiert (a. a. O., S. 15) und auch die zwischenzeitlich erschienene populärwissenschaftliche Literatur hierzu keine befriedigenden Anhaltspunkte liefern kann, zeigt bereits 1986 die Arbeit von *Gagliardi* (a. a. O., S. 126 ff.) – und sehr ähnlich, aber weniger detailliert herausgearbeitet auch von *Lorsch* (a. a. O., S. 100 ff.) – ein umfassendes Konzept hierfür auf. Beide unterscheiden zwischen Prozessen, die, auf einem Kontinuum angeordnet, von ständigen, in der Regel in den Einzelschritten geringfügigen Veränderungen über umfassenden, aber inkrementalen Kulturwandel bis hin zu fundamentalem Wandel oder sogar zur Kulturrevolution reichen.

Ständiger Wandel erfolgt hierbei in erster Linie unter dem Einfluß solcher Umweltveränderungen, die in Übereinstimmung mit den Grundannahmen und -werten der Kultur in das Verhalten und die expressiven Strategien des Unternehmens aufgenommen werden können (*Gagliardi*, a. a. O., S. 127). Er erfolgt durch Umdenken und Lernen der Unternehmensleitungen (*Lorsch*, a. a. O., S. 100; *Waterman*, a. a. O., S. 225 f.). Ständiger Wandel erfolgt aber auch unter dem Einfluß neuer Managementgenerationen, die andere Interpretationen der Grundannahmen oder auch ihre graduelle Änderung betreiben. Gemeinsam ist all diesen Veränderungsprozessen, daß sie im Rahmen der bisherigen Grundannahmen oder langsamer und geringer Veränderungen dieser stattfinden (*Gagliardi*, a. a. O., S. 127 f.). »One belief

or another is altered, but the basic fabric of (the) culture remains the same« (*Lorsch*, a. a. O., S. 100).

Ist mehr als dieser kontinuierliche Wandlungs- und Anpassungsprozeß erforderlich, beispielsweise in Phasen einer sich schnell verändernden Umwelt, so sind im wesentlichen zwei Entwicklungsprozesse zu beobachten: Zum einen kann die Unternehmensleitung die Notwendigkeit der Veränderungen in den Grundannahmen und -werten – vielfach nach einer Phase der Verwirrung und Unsicherheit (*Lorsch*, a. a. O., S. 101) – erkennen und dann einen Prozeß des tiefgreifenden Kulturwandels initiieren (*Gagliardi*, a. a. O., S. 131); zum anderen kann – wenn diese Erkenntnis ausbleibt – die Kultur obsolet werden, weil, durch sie geleitet, das Management auf der Basis von Grundannahmen und -werten entscheidet und handelt, die zunehmend inadäquatere Reaktionen auf die gewandelte Umwelt darstellen (*Hedberg/Jönsson*, 1976, S. 11 f.). Dies hat zur Konsequenz, daß das Unternehmen entweder als nicht mehr leistungsfähige und überholte Einheit aus dem Markt ausscheidet oder aber nach einer oftmals als traumatisch empfundenen Phase der Agonie und Lethargie (*Lynn*, a. a. O., S. 190) eine meist von außen initiierte und getragene Kulturrevolution erfährt, in der dann die einzige verbleibende Möglichkeit, »to replace the old ideology with a new one« (*Gagliardi*, a. a. O., S. 130), genutzt wird.

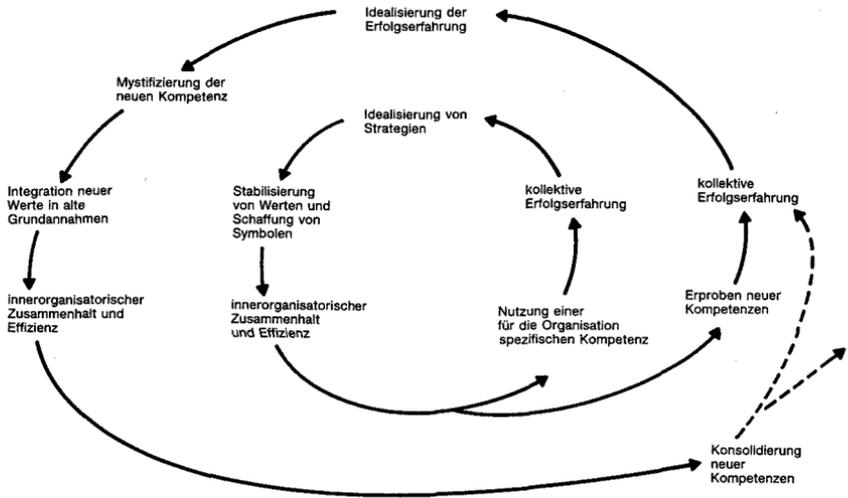
Aus dem hier im Vordergrund stehenden Interesse am Zusammenhang zwischen Kultur und Führung des Unternehmens ist von diesen Möglichkeiten die des von innen initiierten fundamentalen Wandels besonders bedeutsam, weil hier einerseits gegenüber dem Prozeß ständigen Kulturwandels eine große Handlungsanforderung an die Unternehmensführung entsteht und weil andererseits gegenüber der Kulturrevolution noch Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensleitung bestehen.

Gagliardi nennt drei Voraussetzungen für einen solchen Prozeß:

- (1) Es sollte kein antagonistisches Verhältnis zwischen neuen und alten Grundannahmen und -werten bestehen,
- (2) die Organisation sollte kollektive Erfolgserlebnisse im Hinblick auf die neuen Grundannahmen und -werte erfahren sowie
- (3) die Leitung der Organisation sollte die legenden- und mythenbildende Interpretation dieser Erfolge betreiben (*Gagliardi*, a. a. O., S. 131).

Er faßt den auf dieser Basis ablaufenden Prozeß durch eine Erweiterung seines in *Abbildung 1* wiedergegebenen Schemas wie in *Abbildung 4* dargestellt zusammen.

Abbildung 4



Gagliardi, a. a. O., S. 132 (Übersetzung durch den Verfasser).

Auf dieser theoretisch-konzeptionellen Basis läßt sich die Frage sowohl nach den Führungsaufgaben als auch nach den Instrumenten für einen solchen fundamentalen Wandel beantworten.

Führungsaufgaben liegen zunächst in der von Gagliardi nicht weiter erfaßten Vorphase der Entwicklung neuer Kompetenzen. Diese konzentrieren sich – wie bereits beim Prozeß der Erstellung expliziter Leitbilder, Unternehmensgrundsätze und -verfassungen dargestellt – darauf, die Stärken und Schwächen der bisherigen Kultur im Hinblick auf die Umwelt festzustellen (*cultural audit*), eine strategische Vision für die Reaktion auf diese Umwelt festzulegen und in neue Wertvorstellungen umzusetzen. Ein breit angelegter, partizipativer Prozeß unterstützt die erste Akzeptanz dieser neuen Werte ebenso wie ein möglichst weitgehendes Bemühen, alte und neue Werte zu integrieren. Die Effizienz einer partizipativen Vorgehensweise betonen beispielsweise Dierkes und Berthoin Antal (a. a. O., S. 34) und Kilmann u. a. (a. a. O., S. 91). Lorsch hebt die Verbindung alter und neu-

er Werte besonders hervor. »Such a fusion of old and new is realistic because it reflects the best assessment these executives could make about their own and their company's capabilities; psychologically it made sense because it enabled them to retain as many beliefs from their cherished culture as possible, even as they fashioned new directions« (a. a. O., S. 102). Ähnliche Empfehlungen auf der Basis verschiedenster Forschungsergebnisse geben *Wilkins* und *Bristow* in Hinblick auf die Nutzung der Stärken der bisherigen Kultur für den intendierten Wandel, beispielsweise: »Return to the past for inspiration and instructions« oder »Identify the principles that will remain constant« (a. a. O., S. 223).

Der nächste zentrale Schritt ist die Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte (*Tunstall*, a. a. O., S. 23), die durch eine schriftliche Fixierung mit entsprechender Begründung und breiter Verteilung als gleichsam revidiertes Grundgesetz des Unternehmens sinnvoll unterstützt wird. Gerade diese Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte auf allen Wegen der formellen und informellen Kommunikation ist eine zentrale, leider zu oft unterschätzte Aufgabe des oberen Managements (*Peters*, a. a. O., S. 406). Unterstützend dazu tritt eine Schwerpunktbildung auf die neuen Aspekte der Unternehmenskultur und ihrer Verbindung zu bisherigen Grundannahmen und Werten in der betrieblichen Weiterbildung, vor allem im Führungskräftebereich. *Tunstall* hebt dieses Element aufgrund seiner Analyse der Erfahrungen bei AT & T besonders hervor: »Another mechanism for effecting change in the corporate culture is management training that is explicitly geared to modify behavior in support of new corporate values« (a. a. O., S. 24).

Bevor jedoch die von *Gagliardi* (a. a. O., S. 122) und *Lorsch* (a. a. O., S. 103) als Ausgangspunkt des Prozesses vorgeschlagene Erprobung neuer Kompetenzen erfolgt, sollte im Interesse der weiteren Stufen des Prozesses eine klare Festlegung der Evaluierungskriterien und des Evaluierungsverfahrens erfolgen. Dadurch kann die Darstellung der Erfolgserfahrung – falls gegeben – wie auch die spätere Idealisierung in Form von Legenden und Mythen auf einer breiten und tragfähigen Datenbasis erfolgen. Eine sorgfältige Evaluierung ist auch dann erforderlich, wenn die Erfahrung zeigt, daß die in den ersten Stufen des Kulturwandelprozesses entwickelten neuen Kompetenzen nicht in erwartetem Umfang zu Erfolgen führen – ein Phänomen, das sich vor allem häufig dann ergibt, wenn das Unternehmen in Kompetenzbe-

reiche geht, die sehr weit entfernt von seinen bisherigen Fähigkeiten liegen (*Wilkins/Bristow*, a. a. O., S. 222). Geschieht dies, verläuft also die Erprobung neuer Kompetenzen nicht erfolgreich, so muß die Unternehmensführung durch sorgfältige Revision der Kultur- und Umweltanalyse und Überarbeitung der strategischen Vision den Prozeß des Kulturwandels mit anderer Akzentsetzung wieder beginnen (*Peters*, a. a. O., S. 394). Diese Notwendigkeit, schrittweise an der Realität die Tragfähigkeit neuer Grundannahmen und Werte für die Zukunft des Unternehmens zu lernen, ist einer der Gründe, warum ein fundamentaler Kulturwandel in der Regel viele Jahre braucht (*Lorsch*, a. a. O., S. 103) und die Ressourcen des Unternehmens, vor allem die Aufmerksamkeit und das Engagement der Führung, intensiv beansprucht. Ein weiterer Grund hierfür liegt ebenfalls noch in der Vorphase der Erprobung: Je größer der Unterschied zwischen alten und neuen Grundannahmen und Werten, das heißt je stärker der angestrebte Kulturwandel ist, desto mehr muß die Erprobung neuer Kompetenzen und ihre Verfestigung in der Unternehmenskultur in Teilschritten erfolgen. Auch Organisationen können lang eingefahrene und bislang erfolgreiche Denk- und Verhaltensmuster nur schrittweise verlernen und neue Fähigkeiten erwerben (*Hedberg*, a. a. O., S. 37). Umfangreiche und vielfältige Änderungen müssen daher in einzelnen Teilschritten in die Erprobung und – wenn erfolgreich – durch die einzelnen Stufen des Prozesses der Verfestigung gehen (*Quinn*, 1978).

Erfolgserfahrungen können auch nur dann erfolgreich den weiteren Prozeß der Verfestigung der neuen Denk- und Verhaltensmuster in der Unternehmenskultur durchlaufen, wenn der Zusammenhang zwischen neuem Denken und Verhalten und Erfolg für jeden leicht einsehbar und nachvollziehbar ist. Bleibt dieser aufgrund zu vieler gleichzeitiger Änderungen diffus, so werden die geplanten Änderungen in den innerorganisatorischen Diskussionen an Überzeugungskraft verlieren und damit den weiteren Prozeß der Verfestigung beeinträchtigen oder sogar verhindern.

Liegt nach diesen Vorbereitungen und der konkreten Erprobung ein positives Ergebnis dieser Phase, eine weitgehende kollektive Erfolgserfahrung, vor, sind die Grundlagen für die Verinnerlichung der neuen Sichtweisen und Werte in die tiefergehenden Schichten der Kultur, in die Grundannahmen, gelegt. Diese erfolgt in den weiteren Stufen des Schemas von *Gagliardi* durch ausführliche Dokumentation

der Erfolgserfahrung und ihre Verbreitung sowie durch Idealisierung bis hin zur Änderung von Symbolen. Eine Verstärkung erfolgt in dieser Stufe ebenfalls durch Integration der neuen Grundannahmen und Werte in die Prozesse der betrieblichen Weiterbildung. Die Dokumentation der kollektiven Erfolgserfahrung sollte hierfür das notwendige Fallmaterial bieten, das, über die Zeit idealisiert, vor allem von den Advokaten des so verfestigten Wandels in die Weiterbildung eingebracht werden sollte. Die Idealisierung der Erfolgserfahrung über eine Vielzahl von Kommunikationswegen ist wiederum zentrale Aufgabe der Führungskräfte, vor allem auch der Unternehmensführung, die hierüber umfassend berichten und deutlich machen muß, daß die neuen Denk- und Verhaltensweisen jetzt die Grundlage des Handelns des Unternehmens und damit auch der Bewertung von Leistung und Entwicklungspotential eines jeden Mitarbeiters sind.

Damit sind zwei Instrumentalbereiche angesprochen, die bislang nur selten eine ihnen angemessene Berücksichtigung in der Literatur zum Kulturwandel von Organisationen gefunden haben. Sämtliche der von *Gagliardi* beschriebenen Stufen der Verinnerlichung neuer Grundannahmen und Werte und die damit verbundenen Führungsanstrengungen scheitern, wenn die neuen Werte keine Berücksichtigung finden und die Leistungsbeurteilung auf der Basis der alten Kultur erfolgt: »Reward systems express and reinforce the values and norms that comprise corporate culture. Careful considerations of reward systems design can help decisionmakers successfully modify the organization's culture« (*Kerr/Slocum*, a. a. O., S. 106). Voraussetzung hierfür ist, daß vor allem die formellen Informationssysteme auf diese neuen Werte hin kontinuierlich und »selbstverständlich« entsprechende Leistungsdaten liefern (*Dierkes/Berthoin Antal*, a. a. O., S. 34; *Pfeffer*, 1981, S. 16; *Peters*, a. a. O., S. 495).

Ein weiteres Element des Kulturwandels, das in den bisherigen Forschungen eine gemessen an seiner Bedeutung für die Realität erstaunlich geringe Rolle spielte, ist das des innerorganisatorischen Konflikts. Die meisten konzeptionellen Veröffentlichungen, aber auch empirische Untersuchungen weisen zwar auf die vielfältigen Schwierigkeiten der Entwicklung neuer Leitbilder und ihrer Verfestigung in der Kultur hin, sehen aber nicht, daß Fragen nach der Notwendigkeit einer Neuorientierung, ihres Umfangs und Inhaltes, in der Regel äußerst kontrovers diskutiert werden. Ausnahmen bilden hier lediglich einige wenige Analysen der kulturellen Aspekte von Fusionen

und Unternehmensübernahmen (*Schweiger/Ivancevich/Power*, a. a. O., S. 127). Gerade eine Unternehmensführung, die bestrebt ist, die Notwendigkeit von Kulturveränderungen zu prüfen, bevor traumatische Erfahrungen einen für viele Führungskräfte und Mitarbeiter sichtbaren Handlungs-, Anpassungs- und Lerndruck ausüben, sieht sich oft einer Fülle von Widerständen ausgesetzt. Dies gilt insbesondere da, wo langanhaltender Erfolg eine starke Internalisierung der grundlegenden Annahmen und Werte bewirkt hat und sichtbare Anzeichen einer geringer werdenden Umweltpassung der Kultur noch nicht vorliegen. Dies gilt umso mehr, wenn die Notwendigkeit einer Veränderung in diesen Frühphasen zunächst nicht von der Unternehmensführung erkannt und betont wird, sondern – wie es in der Realität oft geschieht – eher durch Randgruppen, Stabstellen oder jüngere Führungsgenerationen. Konflikte über die Notwendigkeit von Veränderungen, aber auch ihre Richtung und Intensität sind daher genuiner Bestandteil eines jeden Prozesses der Veränderung von Unternehmenskultur (*Hedberg/Jönsson*, a. a. O., S. 14; *Pfeffer*, a. a. O., S. 26 f.). Angesichts der Unsicherheit, die mit der Beurteilung von Umweltveränderungen wie auch der Entwicklung neuer Kompetenzen immer verbunden sein wird, muß ein solcher Konflikt als produktiv angesehen werden. Angesichts der Schwierigkeiten, die Organisationen in gleicher Weise wie Individuen haben, durch Erfolg verstärkte Weltansichten und Symbole aufzugeben (*Lorsch*, a. a. O., S. 102), sind solche Konflikte auch als natürlich anzusehen. Dieser Aspekt des Kulturwandels erfordert daher von der Führung Fähigkeiten, solche Konflikte zu organisieren und zu kanalisieren, aber auch die Bereitschaft, falls sich Widerstände gegen neue Grundannahmen und Werte auch nach weitgehend geteilten Erfolgserfahrungen nicht reduzieren, durch Personalaustausch Mitträger der neuen Kultur in Führungspositionen zu bringen.

Kulturwandel ist damit eine zwar schwierige, aber gerade für das obere Management genuine Führungsaufgabe. Sie ergibt sich in unterschiedlichem Maße je nach Grad der Veränderungen im Umfeld des Unternehmens und danach, wieweit neuen Umfeldbedingungen nicht mehr mit den gegebenen Wahrnehmungen, Werten und Verhaltensweisen, durch die Grundannahme der Kultur geleitet, erfolgreich begegnet werden kann.

Die Notwendigkeit, einen solchen Wandel zu erkennen und die hierdurch gegebenen Führungsaufgaben wahrzunehmen, ist insbesondere

dann schwer, wenn langanhaltender und hoher Erfolg bisherige Wahrnehmungen, Werte und Verhaltensweisen immer wieder bestätigt und durch Idealisierung und Mythenbildung tief in die Kultur verankert hat. *Halberstam* hat dies in seiner populärwissenschaftlichen Fallstudie der US-amerikanischen und japanischen Autoindustrie an vielen Beispielen deutlich herausgearbeitet (*Halberstam*, 1986). Eine ebenso genuine Führungsaufgabe wie der Prozeß des Kulturwandels selbst ist es daher, organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die es erlauben, möglichst früh, auch gerade in Zeiten großer Erfolge, die Notwendigkeit eines Kulturwandels zu erkennen. Aufsichtsratsmitglieder oder andere externe Berater mit hoher Sensibilität für solche Wandlungsnotwendigkeiten, externe Rekrutierung von Führungskräften auch für hohe Managementfunktionen, Arbeitskreise jüngerer Manager zur Unternehmensphilosophie, Schaffung von Grenzgängerfunktionen oder Ombudspersonen (*Lorsch*, a. a. O., S. 108) können hier ebenso einen Beitrag leisten wie Instrumente des Umweltmanagements, zum Beispiel in Form zielbezogener Sozialbilanzen (*Dierkes/Berthoin Antal*, a. a. O., S. 34). Ein Gleiches gilt für die systematische Berücksichtigung von Szenarioanalysen mit für die Unternehmenskultur fremden und ungewöhnlichen Inhalten in der Weiterbildung gerade für mittlere Führungskräfte.

Diese organisatorischen Vorkehrungen nicht nur zu schaffen, sondern auch zu nutzen, setzt letztendlich das voraus, was eigentlich in jeder Unternehmenskultur angelegt sein sollte: die Bereitschaft, Erfolgsrezepte zu hinterfragen und die Fähigkeit zum Wandel – auch wenn gerade ein erwiesener Erfolg dieses schwer macht.

Literatur

- Allaire, I./M. Fisirotu (1984): Theories of Organisational Culture. In: *Organisational Studies*, Jg. 5, Nr. 3, 1984, S. 193 ff.
- Business Week (1984a): Who's Excellent Now? In: *Business Week* vom 5. 11. 1984, S. 46.
- Business Week (1984b): The New Breed of Strategic Planner. In: *Business Week* vom 17. 9. 1984, S. 52 ff.
- Business Week (1986): What's an Anthropologist Doing in my Office? In: *Business Week* vom 2. 6. 1986, S. 63 ff.
- Caraoll, D. (1983): A Disappointing Search for Excellence. In: *Harvard Business Review*, November/Dezember 1983, S. 78 ff.
- Deal, T./A. Kennedy (1982): *Corporate Culture – The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading Mass.

- Dierkes, M. (1984): Gesellschaftsbezogene Berichterstattung: Was lehren uns Experimente der letzten 10 Jahre? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 12, 1984, S. 1210–1235.
- Dierkes, M. (1986): Unternehmenskultur: Strategie statt Mode. In: Blick durch die Wirtschaft/Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27. 1. 1986.
- Dierkes, M./A. Berthoin Antal (1985): Umweltmanagement Konkret: Erfahrungen aus 8 Jahren Entwicklung bei Migros-Genossenschaftsbund. In: gdi Impulse, Nr. 1, 1985, S. 23 ff.
- Dierkes, M./H. Weiler/A. Berthoin Antal (1987): Comparative Policy Research: Learning from Experience. Aldershot.
- Douglas, M. (1986): How Institutions Think. Syracuse/New York.
- Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organisational Culture: A Conceptual Framework. In: Organisational Studies, Jg. 7, Nr. 2, 1986, S. 117 ff.
- Glaser, E. M. (1986): Planned Organizational Change. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Jg. 8, Nr. 2, Dezember 1986, S. 260 ff.
- Halberstam, D. (1986): The Reckoning. New York.
- Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. In: Handbook of Organizational Design, Bd. 1, Paul C. Nystrom u. a. (Hrsg.). Oxford, 1981.
- Hedberg, B./S. Jönsson (1976): Strategy Formulation as a Discontinuous Process. In: Preprint Series of the International Institute of Management 1/76–24, Berlin.
- Hitt, M./D. Ireland (1987): Peters and Watermann revisited: The Unended Quest for Excellence. In: The Academy of Management Executive, Bd. 1, Nr. 2, Mai 1987, S. 91 ff.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills/London.
- Kilmann, R./M. Saxton/R. Serpa (1986): Issues in Understanding and Changing Culture. In: California Management Review, Jg. 28, Nr. 2, Winter 1986, S. 87 ff.
- Kerr, G./J. Slocum (1987): Managing Corporate Culture through Reward Systems. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 2, Mai 1987, S. 99 ff.
- Lorsch, J. (1986): Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. In: California Management Review, Jg. 28, Nr. 2, Winter 1986, S. 95 ff.
- Lynn, I. (1986): Culture, Key Events and Corporate Social Responsibility. In: Research in Corporate Social Performance and Policy, Bd. 8, Preston (Hrsg.). Greenwich/Connecticut, S. 175 ff.
- Martin, J./C. Siehl (1983): Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. In: Organizational Dynamics, Herbst 1983/84, S. 52 ff.
- McCoy, C. (1985): Management of Values – The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance. Boston u. a.
- Migros Genossenschaftsbund (1978): Sozialbilanz 1978. Zürich.
- Ouchi, W./A. Wilkins (1985): Organisational Culture. In: Annual Review of Sociology, Jg. 11, 1985, S. 457 ff.
- Peters, T. (1987): Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution. New York.
- Peters, T./R. Watermann (1982): In Search of Excellence. New York.
- Pettigrew, A. (1971): On Studying Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 24, 1979, S. 570 ff.
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: Research in Organizational Behavior, Jg. 3, 1981, S. 1 ff.
- Pierce, J./F. David (1987): Corporate Missions Statements: The Bottom Line. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 2, Mai 1987, S. 109 ff.

- Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organisational Culture. In: Sloan Management Review, Jg. 25, Nr. 2, 1984, S. 3 ff.
- Schein, E. (1985): Organisational Culture and Leadership. San Francisco/Washington/London.
- Schweiger, D., J. Ivancivic/F. Power (1987): Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Aquisition. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 2, Mai 1987.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Cultural and Organisational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, 1983, S. 339 ff.
- Starbuck, W. H.: Congealing Oil: Investing Ideologies to Justify Actioning Ideologies Out. In: Journal of Management Studies, vom 19. 1. 1982, S. 3 ff.
- Tunstall, B. W. (1983): Cultural Transition at AT & T. In: Sloan Management Review, Jg. 25, Nr. 1, 1983, S. 15 ff.
- Uttal, B. (1983): The Corporate Culture Vultures. In: Fortune International, vom 17. 10. 1983, S. 66 ff.
- Waterman, R. (1987): The Renewal Factor. Toronto/New York/London/Sydney/Auckland.
- Wilkins, A. (1983): The Culture Audit: A Tool for Understanding Organisations. In: Organisational Dynamics, Herbst 1983, S. 24 ff.
- Wilkins, A./M. Ouchi (1983): Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organisational Performance. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, 1983, S. 468 ff.
- Wilkins, A./N. Bristow (1987): For Successful Organization Culture, Honor Your Past. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 3, August 1987, S. 221 ff.