

Martin, Albert; Behrends, Thomas

**Research Report**

## Die innovative Organisation aus kulturtheoretischer Sicht

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 10

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert; Behrends, Thomas (1999) : Die innovative Organisation aus kulturtheoretischer Sicht, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 10, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60451>

**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.*



**Universität Lüneburg**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Die innovative Organisation aus  
kulturtheoretischer Sicht**

Albert Martin/Thomas Behrends

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 10

Lüneburg 1999

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

## Inhalt

<b>I. EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>II. INNOVATION UND ORGANISATIONALE INNOVATIVITÄT.....</b>	<b>3</b>
II.1. DER INNOVATIONSBEGRIFF .....	3
II.2. DREI DIMENSIONEN ORGANISATIONALER INNOVATIVITÄT .....	8
<b>III. KONZEPTE VON KULTUR UND ORGANISATIONSKULTUR.....</b>	<b>16</b>
III.1. GRUNDVERSTÄNDNIS VON KULTUR UND ORGANISATIONSKULTUR.....	16
III.2. KULTUR ALS UNABHÄNGIGE VARIABLE.....	18
III.3. EINSICHTEN DER ORGANISATIONSTHEORIE.....	20
III.4. LEHREN AUS DER KULTURANTHROPOLOGIE.....	23
III.5. ANFORDERUNGEN AN EINE THEORETISCH BEFRIEDIGENDE KONZEPTION VON KULTUR .....	25
<b>IV. KULTUR ALS SOZIALGRAMMATIK .....</b>	<b>27</b>
IV.1. KULTUR ALS ORGANISATIONSTHEORETISCHES KONZEPT.....	29
<i>IV.1.1. Bewegungskräfte organisationalen Handelns .....</i>	<i>29</i>
<i>IV.1.2. Die Logik der Organisation.....</i>	<i>31</i>
IV.2. FUNKTIONEN .....	34
IV.3. GENERATIVE MECHANISMEN .....	36
<i>IV.3.1. Gestaltprinzipien .....</i>	<i>36</i>
<i>IV.3.2. Kulturkern, Selektionsmechanismen und Konstruktionsregeln.....</i>	<i>38</i>
<b>V. DER KULTURTYP „INNOVATIVE ORGANISATION“.....</b>	<b>43</b>
V.1. KULTUR UND GESTALTUNG: MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG DER INNOVATION.....	43
V.2. LERNFÄHIGKEIT, WANDLUNGSFÄHIGKEIT UND INNOVATIVITÄT.....	44
V.3. KULTURFUNKTIONEN UND LERNFÄHIGKEIT.....	49
<i>V.3.1. Kristallisierung der Innovationsthematik innerhalb von Kulturen.....</i>	<i>50</i>
<i>V.3.2. Die Förderung innovativer Einzelprozesse.....</i>	<i>52</i>
<i>V.3.3. Die Kultur innovativer Organisationen .....</i>	<i>55</i>
<b>VI. ABSCHLUß.....</b>	<b>59</b>
<b>VII. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>61</b>

## I. Einführung

Wirtschaftsorganisationen, die nicht in der Lage sind, Innovationen hervorzu- bringen, werden auf dem Markt nicht überleben. Dies galt schon immer und es gilt um so stärker, je mehr Innovationen zum zentralen Wettbewerbsfaktor wer- den, eine Entwicklung, die sich in einer dynamischen Wirtschaft fast unaus- weichlich einstellt. Unternehmen haben also ein natürliches Interesse an Inno- vationen. Allerdings verfahren sie gern nach dem Motto: „Wasch‘ mir den Pelz, aber mach‘ mich nicht naß.“ Zwar sind Innovationen durchaus erwünscht, sie sollen aber möglichst sonst alles beim Alten lassen, sie sollen gewissermaßen aus der normalen Geschäftstätigkeit hervorgehen, die vorhandenen Strukturen aber nicht verändern.

Dieses ist aber ein durchaus fragwürdiges Ansinnen, denn Innovationen können nur bedingt so „erzeugt“ werden, wie man sonstige Güter erzeugt. Eine qualifi- zierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung kann technische Höchstleistungen produzieren, eine innovative Marketingabteilung kann neuartige Marketingstrate- gien hervorbringen, die Personalabteilung mag auf soziale Innovationen setzen, die Organisationsabteilung auf Prozeßinnovationen usw. Aber nachhaltigen Erfolg haben diese Teilinnovationen nur, wenn sie sich wechselseitig ergänzen und ge- genseitig befördern. Zumindest soweit es sich um weitreichende und tiefgreifen- de Innovationen handelt, genügt es nicht, sie zu „erfinden“, und „anzuwenden“, man muß sie „entwickeln“ und „umsetzen“, ein Prozeß, der sich nicht isolieren läßt, sondern Auswirkungen auf alle Teilbereiche der Organisation besitzt. Inno- vation ist also – zumindest langfristig – immer auf Integration angewiesen.

Dieser Gedanke wird in der Organisationstheorie allgemein akzeptiert und wird dort mit Hilfe des Konzepts der „innovativen Organisationen“ beschrieben, deren Kern aus einer innovativen Organisationskultur bestehen soll. Allerdings wird dann doch wieder sehr partikulär argumentiert, denn Kultur gilt in derartigen Kon- zeptionen meistens als „Instrument“, dessen man sich bedienen sollte, um die Innovationskraft eines Unternehmens zu fördern. Wir wollen im vorliegenden Auf-

satz eine wesentlich andere Perspektive präsentieren, eine Perspektive, die der Kultur keine additive (das Organisationsgeschehen bereichernde), sondern die eigentlich fundamentale (das Organisationsgeschehen begründende) Rolle zuweist. Nur aus dieser Sichtweise erschließt sich – so unsere Auffassung – eine brauchbare Konzeption der innovativen Organisation.

Organisationen sind nicht mehr oder weniger innovativ wie sie mehr oder weniger zentralisiert oder dezentralisiert sind, d.h. ihnen haftet die Eigenschaft innovativ zu sein, nicht „äußerlich“ an. Innovativität ist keine statische Eigenschaft, sondern Ergebnis eines dynamischen Geschehens. Innovativität im Sinne einer dauerhaften Innovationsfähigkeit und -bereitschaft entsteht nur dann, wenn die Handlungs- und Regelungsmechanismen von Organisationen innovatives Verhalten hervorbringen und stabilisieren. Innovativität als fundamentale Eigenschaft ist gewissermaßen in der Handlungslogik der Organisation verankert – oder auch nicht. Begünstigt die organisationale Handlungslogik innovatives Verhalten, dann (und nur dann) sollte man eine Organisation auch als innovativ bezeichnen.

Doch welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Organisationskultur? Die in der Literatur vorgelegten Entwürfe innovationsfördernder Unternehmenskulturen beschränken sich normalerweise auf die Auflistung von Grundüberzeugungen und Normen, denen - auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen - eine allgemeine, innovationsfördernde Auswirkung auf das Verhalten der Organisationsmitglieder unterstellt wird. Auf eine differenziertere Erläuterung, wie diese kulturellen Bestandteile zur Förderung der Innovativität beitragen, wird weitgehend verzichtet. Der eigentliche Wirkungsmechanismus, der Kultur und Innovativität verbindet, bleibt unklar. An dieser Stelle setzt unsere eigene Untersuchung an. Grundlage unserer Überlegungen ist ein dynamisches Verständnis von Kultur. Es ist nach unserer Überzeugung unergiebig, das Kulturkonzept gleichrangig neben andere organisationstheoretische Grundbegriffe (z.B. die Organisationsstruktur) zu setzen und zu untersuchen, wie „Kulturelemente“, die Strukturen und Prozesse in Organisationen „beeinflussen“. Kultur hat eine sehr umgreifende Wirkung. Sie „inkorporiert“ Strukturen, Weltbilder, Regeln, Strategi-

en, organisationale Verfahrensweisen usw., ohne in ihnen aufzugehen. Dies wird verständlich, wenn man sich vergegenwärtigt, worin der Kern einer Kultur besteht. Eine Kultur ist nicht (oder nur sekundär) die Manifestation von kulturellen Einrichtungen, sie ist auch nicht die „Summe“ von Werten und Überzeugungen, sie ist vielmehr die *generative Grammatik des sozialen Handelns*. Sie legt daher nicht fest, wie etwas ist, sondern wie etwas entsteht. Aus diesem Grund kommt kulturellen Phänomenen nicht selten der Eindruck großer Plastizität zu. Dieser Eindruck täuscht jedoch und stellt sich nur ein, wenn man die Funktionsweise von Kulturen mißversteht. Angewandt auf unser Thema bedeutet dies: wir untersuchen nicht, wie eine „ideale“ Innovationskultur aussieht, wir untersuchen vielmehr, welche Funktionen eine Organisationskultur für die Innovativität einer Organisation überhaupt besitzen kann. Der primäre Ansatzpunkt ist in dieser Perspektive nicht die Kultur, sondern das Funktionsgefüge der Organisation, daß im eigentlichen Sinne die Kultur ausmacht.

## II. Innovation und organisationale Innovativität

### II.1. Der Innovationsbegriff

Die Innovationsforschung hat – je nach behandeltem Problemaspekt und gewähltem (theoretischem) Zugang - eine Vielzahl zwar ähnlicher, aber doch unterschiedlicher Definitionen des Innovationsbegriffes hervorgebracht. Die in den Wirtschaftswissenschaften wohl am weitesten verbreitete Begriffsauffassung versteht organisationale Innovationen im wesentlichen als „umwälzende“ bzw. „einschneidende“ Neuerungen im Bereich der zu erstellenden Produkte/Dienstleistungen und eingesetzten Prozesse.<sup>1</sup> Über die schon im Wortstamm angelegte „Neuartigkeit“ hinaus finden sich in der Literatur auch Konzeptionen, die – ganz im *schumpeterschen* Sinne - eine unternehmensübergreifende „Erst-

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. die Definition von Hauschildt : „*Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.*“ (Hauschildt 1997, S. 6).

maligkeit“ der betreffenden Produkte und Prozesse als konstitutives Merkmal von Innovationen auffassen.<sup>2</sup> Einige ökonomische Betrachtungen betrieblicher Neuerungen und Neuerungsprozesse betonen zudem den „Verwertungs“- bzw. „Verbesserungsaspekt“ von Innovationen.<sup>3</sup>

Für den vorliegenden Beitrag scheint uns ein relativ weites Innovationsverständnis angebracht. Bei Innovationen in sozialen Systemen handelt es sich um sehr komplexe und facettenreiche Phänomene, so daß eine - wie auch immer geartete - begriffliche Festlegung u.E. weniger Klarheit schaffen, als vielmehr möglicherweise relevante Sachverhalte und Problemaspekte von vornherein ausgrenzen würde. Die innovative Kraft einer Kultur äußert sich beispielsweise keineswegs nur in der Realisierung umgreifender Veränderungen; im Gegenteil: derartige „revolutionäre Einschnitte“ werden oftmals gerade dann erst notwendig, wenn die kulturellen Mechanismen des sozialen Systems seiner stetigen Anpassung und Weiterentwicklung entgegenstehen. Eine „Innovationskultur“ ist gewissermaßen *permanent* in der Lage, innovatives Verhalten hervorzurufen und in das organisationale Handlungssystem zu überführen. Die Sozialgrammatik innovativer Kulturen schafft die Voraussetzungen für den gelungenen Ablauf organisationaler Lernprozesse; - ob sich das auf diese Weise Gelernte nun z.B. auch als im ökonomischen Sinne unmittelbar „erfolgreich“ oder „besser“ erweist, ist aber - wenn überhaupt - nur sehr bedingt eine Frage der Kultur.

Die Festlegung auf einen wissenschaftlichen Grundbegriff (also z.B. auch auf den Begriff der organisationalen Innovativität) empfiehlt sich ganz generell erst dann, wenn man sich um eine theoretische Klärung der empirischen Sachverhalte, die man mit dem Begriff bezeichnen will, bemüht hat. Welche Überlegungen sind nun hilfreich, um das Phänomen der organisationalen Innovativität besser zu verstehen? Wir wollen vier Gedanken näher ausführen: die *Neuartigkeit*,

---

<sup>2</sup> Vgl. Witte 1973, S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu kritisch Thom 1980, S. 25.

den *Handlungsbezug* und den *Prozeßcharakter* von Innovationen sowie die *Mehrdimensionalität* des Innovativitätsphänomens. Dem letztgenannten Punkt kommt besondere Bedeutung zu, weshalb wir hierauf gesondert in Abschnitt II.2 eingehen wollen.

### ***Neuartigkeit***

Die Innovationsforschung beschäftigt sich im weitesten Sinne mit Fragen zur Entstehung, Diffusion und Verwendung *neuer* Handlungsalternativen innerhalb eines sozialen Systems. Über alle Forschungszweige hinweg besteht Einigkeit darüber, daß der Aspekt der *Neuartigkeit* grundsätzlich ein konstitutives Merkmal von Innovationen darstellt. Weniger einig sind sich die verschiedenen Autoren aber darüber, ab welchem „Neuartigkeitsgrad“ tatsächlich von einer Innovation gesprochen werden sollte. Neben der o.a. Extremforderung nach einer absoluten Erstmaligkeit des Auftretens einer Handlungsalternative finden sich in der Literatur eine Reihe von Definitionen, die – in Abgrenzung zu „normalen“ Veränderungen in Organisationen – Innovationen wenig präzise als „merkliche“, „einschneidende“ oder „spürbare“ Änderungen innerhalb des Organisationsgeschehens auffassen.<sup>4</sup>

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Fragestellung erscheint uns ein differenzierteres Verständnis von Neuartigkeit sinnvoll. Die Kultur eines sozialen Systems ist dann innovativ, wenn sie in der Lage ist, Verhaltensweisen hervorzubringen, die für das entsprechende System (also gewissermaßen innerhalb des betrachteten „Kulturraums“) als „neu“ bezeichnet werden können. So bleibt beispielsweise die Einführung einer neuen EDV-Anlage in einem Unternehmen auch dann ein durch die Kultur dieses Unternehmens geprägter innovativer Vorgang mit (kultur-)spezifischen Problemaspekten, wenn eine solche Anlage z.B. von der Konkurrenz bereits eingesetzt wird. Die mit der Überführung von Innovationen in das Handlungssystem der Organisation verbundenen Probleme und Widerstände re-

---

<sup>4</sup> Vgl. z.B. die Übersicht bei Hauschildt 1997, S. 4ff.

sultieren weniger aus einer – wie auch immer beschaffenen – „objektiven“ Neuartigkeit der Handlungsalternativen, als vielmehr aus der *subjektiv* wahrgenommenen Abweichung vom bisherigen Status Quo und der Unsicherheit bzw. Ablehnung in bezug auf die damit verbundenen Konsequenzen.

### ***Handlungsbezug***

Um „Innovation“ von Begriffen wie „Idee“ oder „Invention“ abzugrenzen, wird in der Literatur häufig der *Verwertungsaspekt* als ein weiteres konstitutives Merkmal hervorgehoben. Entscheidend ist gemäß dieser Sichtweise, daß eine Neuerung nicht nur „angedacht“, sondern mit dem Ziel ihrer (ökonomischen) Verwertung innerhalb des sozialen Systems auch tatsächlich umgesetzt wird. Ein solches Innovationsverständnis ist für eine Analyse der kulturellen Bedingtheit von Innovativität aus zwei Gründen wenig geeignet: Zum einen spiegelt es eine stark eingegrenzte Sichtweise wider, die zwar innovative, aber nicht auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Neuerungen aus der Betrachtung weitgehend ausklammert. Zum anderen kommt hier eine u. E. unangemessen voluntaristische Interpretation organisationaler Innovativität zum Ausdruck. Innovationen sind aber nicht immer nur das Ergebnis einer zielgerichteten Suche nach Verbesserungs- oder Entwicklungspotentialen. Sie vollziehen sich z.T. auch als relativ unbewußte Anpassungsleistungen an veränderte Umweltbedingungen oder ergeben sich eher „zufällig“, gewissermaßen als „Nebenprodukt“ des Organisationshandelns.

Dementsprechend scheint uns für die begriffliche Abgrenzung ein anderer Aspekt von Innovationen wesentlich. Ein Großteil der mit der organisationalen Innovativität verbundenen Problemstellungen resultiert aus der Tatsache, daß Innovationen ein *soziales* Phänomen sind. Ihre innovative Kraft entfalten die veränderten Handlungsdispositionen der organisationalen Akteure erst dann, wenn sie - über das Stadium lediglich präorganisational wirkender Verhaltensänderungen hinaus - auch in das Handlungsgefüge des Gesamtsystems überführt werden. Oder anders ausgedrückt: individuell neu Gelerntes wird erst dann zur Innovation,

wenn es auch einen organisationalen *Handlungsbezug* aufweist, wenn es also auch im Organisationshandeln seinen Niederschlag findet.

### **Prozeßcharakter**

Vergleichbar mit der Sprachregelung beim Begriff der „Entscheidung“ wird in der einschlägigen Literatur zwischen einem *objektbezogenen* und einem *prozessualen* Innovationsbegriff unterschieden.<sup>5</sup> Die objektbezogene Sichtweise stellt den Gegenstand der Innovation in den Mittelpunkt der Betrachtung. Forschungsarbeiten auf dieser Grundlage differenzieren zwischen verschiedenen Arten von Innovationen (z.B. nach dem Grad der Neuartigkeit: Basis- und Verbesserungsinnovationen) und versuchen, Ursachen bzw. Wirkungen der unterschiedlichen Innovationstypen näher zu bestimmen. Die Abgrenzung von Produkt-, Prozeß- und Sozialinnovationen stellt das wohl am weitesten verbreitete objektbezogene Klassifikationsschema dar.<sup>6</sup> Aufgrund der mangelnden empirischen Trennschärfe der verschiedenen Innovationsarten ist der Wert solcher Klassifikationen aber zumindest umstritten. So geht z.B. mit Produktinnovationen i.d.R. auch eine Veränderung der betrieblichen Prozesse einher, neue Prozesse wiederum lassen die soziale Struktur in Organisationen nur in Ausnahmefällen wirklich „unberührt“.

Die prozeßorientierte Innovationsforschung hingegen versteht Innovationen als „Handlungsströme“. Ihr Ziel ist es, zentrale Teilschritte bzw. -aktivitäten zu ermitteln, denen ein maßgeblicher Einfluß auf den Erfolg oder Mißerfolg von Innovationsvorhaben innewohnt, und auf diese Weise Erklärungen sowie Gestaltungsempfehlungen für das organisationale Innovationsmanagement abzuleiten. Charakteristisch für Arbeiten, die auf der Grundlage eines prozeßorientierten Innovationsbegriffes argumentieren, sind z.B. die zahlreichen Phasenschemata des Inno-

---

<sup>5</sup> Vgl. Meißner 1989, S. 16ff.

<sup>6</sup> Vgl. Thom 1980, S. 32ff.

vationsprozesses, in denen üblicherweise (zumindest) zwischen einer Ideengenerierungs-, einer Entwicklungs- und einer Umsetzungsphase unterschieden wird.<sup>7</sup>

Für die Frage, auf welche Weise die kulturellen Regeln eines Sozialsystems innovatives Verhalten erzeugen oder aber gerade auch hemmen können, scheint die – in der Literatur zum Bereich „Organisationskultur“ allerdings keineswegs unübliche – Beschränkung auf einen objektbezogenen Innovationsbegriff wenig ergiebig. Entsprechende Konzeptionen innovativer Kulturen behandeln den Innovationsprozeß gewissermaßen als „black box“ und verbleiben so mit ihrer Argumentation zwangsläufig auf einer Plausibilitätsebene. Eine befriedigende Erklärung des Zusammenhangs zwischen Kultur und Innovativität muß in der Lage sein, den spezifischen Einfluß der geltenden Sozialgrammatik auf die zentralen Teilaktivitäten im Innovationsprozeß aufzuzeigen. Das dritte zentrale Merkmal, das uns für die weiteren Ausführungen wesentlich erscheint, ist daher der *Prozeßcharakter* von Innovationen.

## **II.2. Drei Dimensionen organisationaler Innovativität**

Versuche, die Arbeiten auf dem Gebiet der Innovationsforschung zu systematisieren, zeichnen ein unübersichtliches und wenig einheitliches Bild. Man kann die vorhandenen Konzeptionen zwar nach bestimmten Hauptmerkmalen unterteilen, in „reiner Form“ treten die so klassifizierten Innovationskonzepte aber kaum auf.

Manche Ansätze beispielsweise betonen den strukturellen Aspekt von Innovationen. So begründet z.B. MINTZBERG die hohe Innovativität seines Konfigurationstyps „Adhokratie“ mit der spezifischen Ausgestaltung der strukturellen Kerndimensionen (vgl. Abbildung 1). Die eher „organische“ Struktur von Adhokratien schafft – so die Argumentation MINTZBERGS – aufgrund der aus ihr resultierenden

---

<sup>7</sup> Vgl. z.B. die Zusammenstellung verschiedener Phasenmodelle bei Wolfe 1994, S. 410.

großen und flexibel nutzbaren Handlungsspielräume die angemessenen Voraussetzungen für die Entstehung von Innovationen.<sup>8</sup>

<b>Adhokratie</b>	
<b>Aufgabenspezialisierung</b>	Viel horizontale Spezialisierung
<b>Zentralisation</b>	(Selektive) Dezentralisation
<b>Koordination</b>	Wechselseitige Abstimmung
<b>Regulierung/Formalisierung</b>	Kaum Formalisierung
<b>Größe der Einheiten</b>	Überall klein
<b>Verlauf von Entscheidungsprozessen</b>	Gemischt (alle Ebenen)

Abbildung 1: Merkmale der Adhokratie nach MINTZBERG

Strukturorientierte Forschungsansätze leiten die Innovativität sozialer Systeme primär aus den gegebenen (strukturellen) Rahmenbedingungen ab. Eine argumentative Verknüpfung von Struktur und Prozeß erfolgt allerdings – wenn überhaupt – nur sehr oberflächlich und beschränkt sich weitgehend auf Aussagen wie z.B. „ein hohes Maß an Dezentralisierung fördert die Ideengenerierung, ein hohes Maß an Entscheidungscentralisierung hingegen erleichtert die Durchsetzung von Innovationen“. Die eigentlichen Wirkungsmechanismen, aus denen sich eine strukturspezifische Beeinflussung des Innovationsprozesses ableiten ließe, bleiben i.d.R. unklar.<sup>9</sup>

Ein weiterer Zweig der Innovationsforschung richtet sein Hauptaugenmerk auf die am Innovationsprozeß beteiligten Akteure. Ausgehend von der Grundannahme, daß der Erfolg von Innovationsvorhaben in erster Linie in der Kreativität und Durchsetzungskraft einzelner Organisationsmitglieder gründet, versuchen die entsprechenden Konzeptionen relevante Persönlichkeitsmerkmale zu ermitteln, um die sog. „Innovationschampions“ innerhalb des Unternehmens identifizieren zu können. Gewissermaßen als Beleg für die innovationsfördernde Wirkung der „Champions“, „Intrapreneure“, „Querdenker“ etc. finden sich in zahlreichen Publi-

<sup>8</sup> Vgl. Mintzberg 1992, S. 335ff.

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Gaitanides/Wicher 1986.

kationen Anekdoten und Geschichten, in denen innovative Persönlichkeiten selbst gegen größte organisationale Widerstände und unter Inkaufnahme eines hohen individuellen Risikos beharrlich ihre „Vision“ von einem neuen Produkt o.ä. realisiert haben.

Neben diesen eher populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen gibt es aber auch fundiertere Arbeiten zur akteurbezogenen Innovationsforschung. Der wohl bedeutendste Ansatz ist das „Promotorenkonzept“ von WITTE.<sup>10</sup> Diese stärker rollen- denn eigenschaftsorientierte Konzeption argumentiert, daß Innovationen in Organisationen i.d.R. auf zwei Arten von Widerständen stoßen: Fähigkeits- und Willensbarrieren. Die Überwindung dieser Barrieren – und somit die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsvorhaben – ist entscheidend an das Auftreten eines *Promotorengespans* geknüpft: Der *Fachpromotor* ist aufgrund seiner speziellen Kenntnisse in der Lage, fachliche Bedenken (z.B. Zweifel an der technischen Realisierbarkeit der Innovation) auszuräumen, während der *Machtpromotor* kraft seiner formalen Sanktionsmöglichkeiten bestehende Veränderungswiderstände und Beharrungstendenzen im Unternehmen zu überkommen vermag. WITTE hat seine Konzeption auch empirisch überprüft und eine deutlich höhere Erfolgsquote für Innovationsvorhaben im Falle eines gemeinsamen Auftretens beider Promotoren (im Vergleich zu keinem bzw. nur einem Promotor) ermittelt. Allerdings bleiben in seiner Argumentation sowohl die Voraussetzungen für das Auftreten der entsprechenden Promotoren als auch eine schlüssige Erklärung ihrer Wirkungsweise weitgehend dunkel. Die These, daß z.B. der Machtpromotor allein durch die Androhung von Sanktionen in der Lage ist, eventuelle Willensbarrieren zu überwinden, vermag aber kaum zu überzeugen.

Zweifellos haben die spezifischen Handlungsdispositionen der organisationalen Akteure einen Einfluß auf das individuelle Innovationsverhalten; die mangelnde Berücksichtigung von Struktur- und Interaktionseffekten bleibt aber eine Schwä-

---

<sup>10</sup> Vgl. z.B. Witte 1973 oder auch die Erweiterung bei Hauschildt/Kirchmann 1997.

che der akteurbezogenen Ansätze. Das Verhalten des Einzelnen innerhalb der Organisation erfolgt in starkem Maße „regelgebunden“, d.h. es ist von bestehenden Rollenerwartungen und den (durch die Struktur) gegebenen Handlungsspielräumen abhängig. Darüber hinaus fußen diese Konzeptionen oftmals auch auf einer unangemessen vereinfachten Prozeßvorstellung. Innovationsvorhaben in Organisationen stellen oftmals komplexe Entscheidungsprozesse dar. Sie durchziehen verschiedene Ebenen bzw. Bereiche und werden von verschiedenen Akteuren zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mit unterschiedlicher Aufmerksamkeit begleitet. Eine Beschränkung der Perspektive auf einen bzw. wenige zentrale Akteure wird der betrieblichen Realität daher nur in Ausnahmefällen gerecht.

Ein dritter Strang der Innovationsforschung legt sein Hauptaugenmerk auf die Beschreibung und Gestaltung von Innovationsprozessen. Hierunter fallen z.B. auch die verschiedenen Entwürfe kreativitätsfördernder Entscheidungsmethoden. Im Mittelpunkt der *Prozeßforschung* steht aber die Identifikation „typischer“ Phasen bzw. Teilaktivitäten von Innovationsprozessen und ihrer Bedeutung für den Innovationserfolg. Die Beschäftigung mit dieser Forschungsfrage hat eine Vielzahl von Phasenschemata hervorgebracht, die sich aber größtenteils nur marginal unterscheiden und im wesentlichen die Generierung, Bearbeitung und Durchsetzung organisationaler Neuerungen voneinander abgrenzen. Insbesondere empirische Untersuchungen zum Ablauf von organisationalen Entscheidungs- und innovationsprozessen stellen die Angemessenheit derartiger Phasenmodelle allerdings zunehmend in Frage. Die in der Phasenvorstellung zum Ausdruck kommende sukzessive und zielgerichtete Abfolge der einzelnen Teilschritte läßt sich in der Realität so nicht beobachten. Innovationsprozesse laufen in weit weniger „geordneten“ Bahnen, sie sind von Schleifen und Sprüngen durchzogen, die verschiedenen Aktivitäten laufen z.T. gleichzeitig ab oder werden (zumindest vorübergehend) übersprungen. Es erscheint daher angezeigt, statt von „Phasen“ eher von zentralen „Teilaktivitäten“ auszugehen, deren Ausgestaltung einen maßgeblichen Einfluß auf die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsvorhaben hat.

Diese Sichtweise wird z.B. durch die Ergebnisse des MINNESOTA INNOVATION RESEARCH PROGRAM gestützt, das auf der Grundlage von umfangreichen Fallstudien sechs zentrale Charakteristika organisationaler Innovationsprozesse ermittelt:<sup>11</sup>

- a) *Schocks*: Innovationsprozesse werden durch einschneidende Ereignisse in der Organisation bzw. in der organisationalen Umwelt ausgelöst. Diese Schocks lenken die Aufmerksamkeit auf bestehende Probleme oder Chancen und erzeugen so den notwendigen Veränderungsdruck.
- b) *Differenzierung*: Ausgehend von ersten Ideen und Entwürfen spalten sich Innovationsvorhaben im Laufe ihrer Bearbeitung in verschiedene Lösungsansätze auf, die zumindest über eine begrenzte Zeit parallel nebeneinander existieren und verfolgt werden.
- c) *Rückschläge*: Die einzelnen Teilaktivitäten werden von zahlreichen Problemen und Widerständen begleitet. Der Prozeß gerät ins Stocken, einige Ideen versanden, liegen vorübergehend auf Eis oder münden gar in eine Sackgasse.
- d) *Verknüpfung von alt und neu*: Die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsvorhaben erfordert auch eine Integration des Neuen in die bestehenden Prozesse und Strukturen.
- e) *Restrukturierung*: Innovationen in einzelnen Gebieten werden oftmals von umfassenderen Restrukturierungsmaßnahmen auch in anderen Teilbereichen der Gesamtorganisation begleitet.
- f) *Involvierung des Top-Managements*: Der Innovationsprozeß wird vom Top-Management mit Aufmerksamkeit verfolgt und aktiv, zumindest aber passiv unterstützt.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schroeder et.al. 1989.

Die Ermittlung zentraler Teilaktivitäten von Innovationsprozessen ermöglicht eine differenziertere Beschreibung, Analyse und Beeinflussung des Managements von Innovationen. Es bleibt allerdings eine Schwäche der prozeßorientierten Innovationsforschung, daß sie die Bedeutung personaler und insbesondere struktureller Einflußfaktoren auf den spezifischen Ablauf der verschiedenen Teilaktivitäten weitgehend ausblendet. Welche Ereignisse wann als veränderungsinitiierende Schocks wahrgenommen werden, welche Probleme bei der Integration einer Neuerung in das bestehende organisationale Gefüge auftreten oder unter welchen Umständen das Top-Management ein Innovationsvorhaben unterstützt bzw. unterdrückt, läßt sich ohne eine Berücksichtigung vor allem der gegebenen Entscheidungs- und Handlungsstrukturen nicht in angemessener Weise erörtern.

Für eine Erklärung der Wirkung von Kultur auf das Innovationsverhalten von Organisationen scheint eine einseitig akteur-, prozeß- oder strukturorientierte Herangehensweise jedenfalls wenig sinnvoll, denn kulturelle Spezifika prägen sowohl die individuellen Verhaltensdispositionen der einzelnen Akteure als auch den Ablauf der organisationalen Entscheidungsprozesse, und sie finden - über den handlungsentlastenden Prozeß der Institutionalisierung - Eingang in die Strukturen des sozialen Systems.

Dieser Tatsache wollen wir im folgenden auf zweierlei Weise gerecht werden: zum einen durch den Rückgriff auf ein Prozeßmodell des Organisationslernens, welches explizit sowohl die Bedeutung der individuellen Handlungsdispositionen als auch der strukturellen Rahmenbedingungen für den Ablauf organisationaler Lernprozesse thematisiert,<sup>12</sup> zum anderen durch eine differenzierte Innovativitätskonzeption, deren Dimensionen sich aus den Kerndimensionen menschlicher Leistungserbringung ableiten (vgl. Abbildung 2). Auf dieser Grundlage lassen sich drei zentrale und gleichberechtigte Aspekte organisationaler Innovativität identifizieren:

---

<sup>12</sup> Gemeint ist der *Organizational Learning Cycle* von March/Olsen, vgl. Abschnitt V.2.

Wie o.a. zeigen die Ergebnisse der empirischen Forschung, daß die Suche nach neuen und innovativen Handlungsalternativen häufig durch sog. „Schocks“ oder „Krisen“ ausgelöst wird.<sup>13</sup> Oftmals ist erst der durch eine massive Bedrohung ausgelöste Veränderungsdruck in der Lage, die innerhalb einer Organisationen bestehenden Änderungswiderstände und „Beharrungstendenzen“ zu überwinden. Dies zeigt, daß die Initiierung von Veränderungsprozessen, aber auch die Übernahme von Neuerungen in das organisationale Handlungssystem, offensichtlich in starkem Maße von der Innovationsbereitschaft des sozialen Systems abhängt.

Im Falle eines wahrgenommenen Veränderungs- bzw. Innovationsdrucks muß ein innovatives Sozialsystem auch in der Lage sein, angemessene Problemlösungen zu entwickeln. Die Qualität dieser Problemlösungen ist Ausdruck der Innovationsfähigkeit und wird in starkem Maße durch das innerhalb einer Organisation verfügbare Wissen und die Art seiner Nutzung geprägt.

Sowohl für die Entwicklung innovativer Lösungen als auch für deren Überführung in das organisationale Handlungssystem benötigen die einzelnen Akteure und Teilbereiche des sozialen Systems entsprechende Handlungsspielräume. Diese werden wesentlich durch die organisationalen Entscheidungsstrukturen und die bestehenden institutionellen Rahmenbedingungen geschaffen oder eben auch unterdrückt. Die Innovationsmöglichkeit ist dementsprechend die dritte Kerndimension organisationaler Innovativität.

Wir wollen die Bedeutung der drei Dimensionen organisationaler Innovativität an einem „klassischen“ Problem vor allem mittelständischer Unternehmen veranschaulichen: Klein- und Mittelbetriebe sind oftmals durch ein hohes Ausmaß an Entscheidungs*zentralisation* gekennzeichnet. Der Eigentümer ist gleichzeitig auch Geschäftsführer und behält sich vor, alle wichtigen Angelegenheiten, Fragen und Probleme selbst zu entscheiden. Mit fortschreitendem Unternehmenswachstum ergeben sich aus dem hohen Zentralisierungsgrad immer häufiger

---

<sup>13</sup> Vgl. z.B. die Ergebnisse der Minnesota-Gruppe bei Schroeder et. al. 1989.

Managementprobleme. Die Zahl der „wichtigen“ Entscheidungsgelegenheiten steigt, und ihre Bearbeitung erfordert zudem ein wachsendes Maß an spezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten. Der Eigentümer/Geschäftsführer ist zunehmend überfordert. Eine mögliche – innovative – Art und Weise, den hieraus resultierenden Problemen zu begegnen, bestünde in einer stärkeren „Professionalisierung“ des Managements, also in der Einrichtung weiterer spezialisierter Führungspositionen (z.B. ein Marketingleiter, ein Einkaufsleiter etc.), die auch mit den entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden. Der Prozeß einer derartigen „Strukturinnovation“ ist nun von den Ausprägungen aller drei Innovativitätsdimensionen abhängig. Dies äußert sich beispielsweise bei der „Umsetzung“ darin, daß seitens der Unternehmensspitze die *Bereitschaft* vorhanden sein muß, entsprechende Kompetenzen auch wirklich an andere Entscheidungsträger abzugeben. Darüber hinaus müssen die strukturellen Handlungsmöglichkeiten für ein stärker dezentralisiertes System geschaffen werden (z.B. über eine Zuweisung von Budgets an die einzelnen Teilbereichen), und schließlich benötigt das Unternehmen auch die durch eine solche Umstrukturierung erforderlich werdenden (personalen) Ressourcen (*Fähigkeit*).

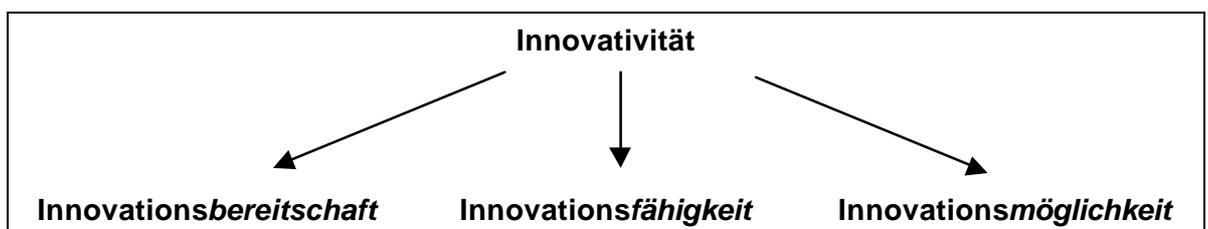


Abbildung 2: Dimensionen organisationaler Innovativität

Entwürfe innovativer Organisationstypen und Gestaltungsansätze zur Förderung innovativen Verhaltens in Organisationen sind oftmals durch eine (Über)Betonung einer einzelnen Innovativitätsdimension gekennzeichnet: Innovationsfördernde Strukturkonzeptionen zielen beispielsweise vorrangig auf die Schaffung von verbesserten Rahmenbedingungen (Möglichkeiten) für die Abwicklung von Innovationsvorhaben. Instrumente wie das betriebliche Vorschlagswesen versuchen in erster Linie, die Anreize für innovatives Verhalten zu steigern (Bereitschaft), und z.B. die verschiedenen Kreativitätstechniken oder auch akteurbezogenen Ansätze

wie das „Intrapreneurship“ verfolgen primär das Ziel, die Innovationsfähigkeit der Innovierenden bzw. der Organisation zu verbessern.

Von einer „Innovationskultur“ kann man aber nur dann sprechen, wenn die Regeln der jeweiligen Sozialgrammatik dauerhaft (!) in der Lage sind, die Voraussetzungen sowohl für die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Systemmitglieder und Subsysteme zu schaffen als auch – z.B. über die Ausgestaltung des institutionellen Gefüges - die entsprechenden *Handlungsmöglichkeiten* bereitzustellen.

### **III. Konzepte von Kultur und Organisationskultur**

Kann dem Begriff „Kultur“ überhaupt eine wissenschaftlich gehaltvolle Bedeutung gegeben werden? Wie viele andere sozialwissenschaftliche Begriffe, ist der Kulturbegriff auch in der Alltagssprache verankert und besitzt eine entsprechend opake Bedeutung. Einen wissenschaftlichen Wert gewinnt der schillernde Kulturbegriff nur dann, wenn es gelingt, ihn zu präzisieren. Schließlich soll er ja benutzt werden, um das soziale Geschehen (also das Zusammenwirken der Menschen in der Gesellschaft, bei der Arbeit, in Organisationen, im täglichen Umgang) besser zu verstehen. Dieser Anspruch wird leider selten eingelöst. Jedenfalls sind die Auffassungen darüber, welche inhaltliche Bedeutung dem Kulturbegriff zu geben ist, sehr geteilt.

#### **III.1. Grundverständnis von Kultur und Organisationskultur**

Im wesentlichen lassen sich die folgenden fünf Grundvorstellungen identifizieren:

- (1) Kultur ist Ergebnis sozialen Handelns, eine Leistung sozialer Systeme. Es gibt - nach dieser Konzeption - mehr und weniger entwickelte Kulturen. Kultur *äußert* sich zwar in den Produkten der Gesellschaft (ihren Institutionen, Auffassungen usw.), sie *prägt* aber nicht das soziale Geschehen. Sie

ist allenfalls eine Einflußgröße neben anderen, die sich zudem nur sehr indirekt Geltung verschafft.

- (2) Kultur ist der geistige Überbau der materiellen Basis der Gesellschaft. In dieser Konzeption ist die Kultur eine periphere Größe. Sie ist bloßer Reflex der gesellschaftlichen Kräfte und dient allenfalls der Affirmation und Rechtfertigung der bestehenden Verhältnisse.
- (3) Kultur ist die „Summe“ der „gemeinsamen“ Basisannahmen ihrer Träger. Die grundlegenden Glaubensvorstellungen und Werthaltungen fungieren in dieser Vorstellung als Verhaltensprämissen auch für das soziale Handeln. Die Kultur liefert gewissermaßen die kognitive Basis sozialen Handelns.

Dies ist wohl die gängigste Auffassung über Kultur. Wir wollen aber auch ihr nicht folgen, weil die Konzentration auf individuelle Verhaltensdeterminanten zu eng ist und weil ihre Vertreter offen lassen, wie sich die „geteilten“ Verhaltensprämissen der einzelnen Akteure sozial vermitteln.

Gemeinsam ist den genannten Konzeptionalisierungen die abgesonderte Rolle, die sie der Kultur zuweisen. Kultur steht „neben“ oder „über“ dem sozialen Geschehen und wirkt auf eine wenig durchsichtige und nur sehr indirekte Art. Sie ist eine von mehreren Einflußgrößen neben beispielsweise der Organisationsstruktur, neben Entscheidungsprozeduren und Strategien. Wesentlich weiter gehen die beiden folgenden Vorstellungen.

- (4) *Kultur durchdringt das soziale Geschehen.* Dies ist im wesentlichen die Konzeption theoretisch orientierter Kulturanthropologen. Sie stellen zwar ebenfalls sehr stark auf den mentalen Aspekt der „sozialen Programmierung“ des menschlichen Handelns ab, berücksichtigen daneben aber auch Sozialformationen, die in der institutionellen Verankerung gesellschaftlicher Prozesse gründen, und die sich auch jenseits und unabhängig von individuellen Handlungsdispositionen umsetzen.

- (5) *Kultur ist die Grammatik sozialen Handelns.* Diese Konzeption gründet in einer sehr umfassenden und allgemeinen Theorie über die Funktionsweise von sozialen Systemen. Sie stellt heraus, daß soziales Handeln sowohl determiniert als auch frei ist. Ähnlich, wie die Grammatik einer Sprache Kommunikation überhaupt erst möglich macht, aber nicht festlegt, welche Aussagen gemacht werden können, ebenso ist ohne eine soziale Grammatik (ohne eine Kultur) kein Zusammenleben möglich, sie beschränkt das soziale Verhalten, fixiert es aber nicht in schematischen Abläufen, sie liefert den Akteuren vielmehr die Mittel zu einer konstruktiven Gestaltung ihrer Beziehungen.

Wir selbst folgen dem zuletzt genannten Ansatz und werden hierauf im nächsten Abschnitt näher eingehen. Zunächst soll jedoch kurz auf die dritte (als der wohl gängigsten) Kulturversion eingegangen werden.

### **III.2. Kultur als unabhängige Variable**

Abbildung 3 veranschaulicht, welchen Stellenwert die Kultur für eine innovative Organisation besitzt, wenn man dem oben genannten dritten Kulturkonzept folgt.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Die Abbildung ist mit leichten Modifikationen entnommen aus Thom, N. 1998, S. 22.



Abbildung 3: Unternehmenskultur als unabhängige Variable

Norbert THOM versteht unter einer Unternehmenskultur „... die unternehmensindividuelle Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und grundlegenden Denkhaltungen..., die das Verhalten aller Führungskräfte und Mitarbeiter ... prägen.“<sup>15</sup> Als „Bestimmungsgrößen“ werden z.B. die Persönlichkeitsprofile der Unternehmer und Führungskräfte genannt. Innovationsförderlich und damit Kennzeichen einer innovativen Kultur sind demnach beispielsweise Risiko- und Innovationsbereitschaft, offene Kommunikation und Fehlerakzeptanz.<sup>16</sup> Der Kultur wird ein fundamentaler Stellenwert zugewiesen (in der Abbildung auch durch die Pfeile angedeutet): „Ohne eine Unternehmenskultur, in welcher der Veränderungsbereitschaft und dem Streben nach innovatorischen Leistungen eine hohe Position in

<sup>15</sup> Thom 1998, S. 12.

<sup>16</sup> Vgl. Tushman/O'Reilly 1998, S. 139.

*der gültigen Werteordnung zukommt, kann das Wirkungspotential aller im weiteren genannten Führungsinstrumente nicht zur vollen Entfaltung gelangen.*<sup>47</sup>

Das skizzierte Kulturkonzept hat durchaus seine Vorzüge. Es liefert Hinweise für mögliche „Schwachpunkte“ einer Organisation, ist empirisch leicht faßbar und erlaubt eine unkomplizierte Verständigung. Inhaltlich bleibt diese Konzeption aber unbefriedigend, weil die Identifikation wichtiger Kulturelemente (z.B. zur Kennzeichnung einer innovativen Kultur) auf der Plausibilitätsebene verbleibt und damit ein erhebliches Maß an Willkür und Beliebigkeit enthält. Theoretisch ist diese Konzeption wenig ergiebig, weil die Vermittlung zwischen den in der Abbildung genannten Konzepten - zwischen „abhängigen“ und „unabhängigen Variablen“ - ungeklärt bleibt. Der größte Mangel der Konzeption besteht jedoch in der unbefriedigenden empirischen Abbildung dessen, was man als die „Natur“ der Kultur bezeichnen kann: eine Kultur läßt sich nicht auf den Meinungs- und Wertekonsens („aller“?) Systemmitglieder reduzieren.

### **III.3. Einsichten der Organisationstheorie**

Eine ganz ähnliche Konzeption wie Norbert THOM vertritt Edgar SCHEIN. Lernende Kulturen zeichnen sich nach SCHEINS Auffassung u.a. durch eine Mittellage zwischen Individualismus und Gruppenorientierung aus, durch volle kommunikative Vernetzung, durch systemisches Denken und durch eine proaktive Orientierung.<sup>18</sup> Etwas stromlinienförmig zieht SCHEIN die folgenden Schlußfolgerungen: *„Angesichts der weltweit stürmischen Entwicklung fällt der lernorientierten Führung die Aufgabe zu, diese Prämissen zu fördern. Die Führungspersönlichkeiten selbst müssen diese Grundannahmen zuerst vertreten und dann entsprechendes Verhalten bei anderen erkennen und systematisch belohnen.*<sup>49</sup> Ein neuerer Auf-

---

<sup>17</sup> Thom 1998, S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Schein 1995, S. 296 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Schein 1995, S. 307.

satz von SCHEIN ist demgegenüber erheblich skeptischer gestimmt:<sup>20</sup> auch die Musterfälle in der Gruppe lernfähiger Organisationen seien nur beschränkt lernfähig, die Innovationen nur kurzfristiger Natur und ohne unternehmensweite Auswirkungen. Als eine wesentliche Ursache hierfür identifiziert SCHEIN die überorganisationale Natur von Kultur: die zentralen Akteure von Unternehmen seien in sehr verschiedenartige „*occupational communities*“ außerhalb der jeweiligen Organisation eingebunden und in ihren Orientierungen wesentlich stärker hiervon als von einer gemeinsamen Organisationskultur geprägt. SCHEIN plädiert daher für eine bessere wechselseitige Verständigung der in einer Organisation präsenten Subkulturen. Dies ist angesichts der von ihm ausgemachten Handlungsprämisen nur zu begrüßen,<sup>21</sup> andererseits liefert dieser Appell keinen Ansatzpunkt für eine theoretisch fundierte Analyse. Festgehalten werden kann jedenfalls, daß SCHEIN einerseits für eine Öffnung des Kulturkonzepts plädiert, andererseits aber doch in der ihm eigenen „kognitiven“ Perspektive verfangen bleibt, also primär über die Werthaltungen und Vorstellungen der Akteure argumentiert und organisationale Vorgänge ausblendet.

Eine ähnliche Beschränkung findet sich im Ansatz von NUTT, dem man allerdings zugute halten muß, daß er sich um eine stärkere theoretische Verankerung der Kulturdiskussion bemüht. Er schreibt: „*Deal and Kennedy describe National Cash Register's chief executive officer as dragging a subordinate's desk to the street and then burning it to create a „tough guy“ image. This event has clear imagery, but ambiguous meaning. Its purpose and effects are obscure. One wonders how many desks were burned?*“ und „... *the literature is filled with platitudes, untested prescriptions, and dubious assertions.*“<sup>22</sup> NUTT selbst typisiert Kulturen nach dem dominanten Entscheidungsstil und untersucht, inwieweit sie die Risi-

---

<sup>20</sup> Vgl. Schein 1996, S. 9-20.

<sup>21</sup> Beispielsweise könne man - nach Scheins Beobachtungen - in vielen Führungskulturen die folgende Verhaltensprämisse finden: „Mitarbeiter sind ein notwendiges Übel und kein wertvolles Gut.“ Schein 1996, S. 15.

<sup>22</sup> Nutt 1988, S. 533-567. Beide Zitate S. 554.

koeinschätzung von Managern beeinflussen. Zwar böte sein entscheidungstheoretischer Ansatz die Möglichkeit einer systemtheoretischen Betrachtung,<sup>23</sup> NUTT bleibt aber in seiner Anwendung letztlich doch in einer kognitiven Sicht (und nebenbei bemerkt: in einer Beschränkung auf die Managementkultur) verfangen. Seinem Plädoyer für eine theoretische Fundierung der Organisationskulturkonzepte ist aber zweifellos zuzustimmen.

Wesentlich umfassender als viele andere organisationstheoretische Ansätze ist der „soziologische“ Kulturansatz von THOMPSON, ELLIS und WILDAVSKY.<sup>24</sup> Ganz generell geht es ihnen mit ihrem Konzept um die Überwindung der vielfältigen „Dualismen“, die die sozialwissenschaftliche Diskussion beherrschen (Struktur vs. Kultur, Makro vs. Mikro, methodologischer Individualismus vs. Systemdenken, Voluntarismus vs. Determinismus). Verdient dieses Unterfangen schon jede Unterstützung, so ist daneben von besonderem Interesse, daß sie dem vielfach geschmähten Funktionalismus zu neuem Recht verhelfen wollen. Für sie ist ein aufgeklärter Funktionalismus nicht nur akzeptabel, sondern für jede Sozialtheorie unhintergebar. Letztlich ließe sich die Kohärenz von sozialen Systemen – so THOMPSON/ELLIS/WILDAVSKY – ohne einen Rekurs auf die Funktionsmechanismen dieser Systeme nicht erklären.

Schließlich sei noch auf den „psychologischen“ Ansatz von HARRIS verwiesen. Diesem geht es um die Vermittlung von Kultur und individuellem Verhalten. Diese findet - nach HARRIS - in einem internen „*mentalen Dialog*“ statt.<sup>25</sup> Kulturadäquates Verhalten der Organisationsteilnehmer werde mit Hilfe verschiedener psychologischer Mechanismen generiert. Nach dieser Vorstellung entstehen die kulturellen Manifestationen in einem regelgeleiteten Konstruktionsvorgang - ein Gedanke,

---

<sup>23</sup> Vgl. zur Verknüpfung von System- und Entscheidungstheorie Martin 1995.

<sup>24</sup> Vgl. Thompson/Ellis/Wildavsky 1990.

<sup>25</sup> Vgl. Harris 1994, S. 309-321.

der in der Kulturanthropologie nachdrücklich vor allem von GOODENOUGH vertreten wurde.<sup>26</sup> Doch damit wären wir schon in einer anderen Disziplin.

### III.4. Lehren aus der Kulturanthropologie

Kulturen sind der zentrale Gegenstand der Kulturanthropologie, einer sozialwissenschaftlichen Disziplin, die auf eine reiche Geschichte zurückblicken kann.<sup>27</sup> Die Organisationstheorie kann von einem Import der dort erarbeiteten Kulturkonzepte nur profitieren. Insbesondere könnten Organisationstheoretiker im Prinzip darauf verzichten, die theoretischen Debatten neu zu erfinden, die in der Ursprungsdisziplin schon gründlich ausgefochten wurden. Zwar bietet die Kulturanthropologie keine einheitliche Kulturtheorie (dies wäre auch erstaunlich), sie besitzt aber erhebliche Erfahrungen im Gebrauch kulturtheoretischer Konzepte. Ohne an dieser Stelle auf differenziertere Untersuchungen eingehen zu können, sei die Beherrschung der folgenden Einsichten bei der Entwicklung eines organisationstheoretischen Kulturkonzepts empfohlen:<sup>28</sup>

- Kultur ist „umgreifend“,
- Kultur ist „holistisch“ und „widersprüchlich“,
- die einzelnen Kulturelemente sind keine „Atome“, sondern „Systeme“,
- Kulturelemente verdichten sich zu Kulturtypen,
- Kulturen kristallisieren sich aus Kulturkernen,
- Kulturen definieren Handlungsräume,
- Kulturen haben viele Eigenschaften.

---

<sup>26</sup> Vgl. Goodenough 1971.

<sup>27</sup> Vgl. z.B. Marschall 1990.

<sup>28</sup> Unser Verweis auf die kulturanthropologische oder auch sozialanthropologische Literatur ist natürlich sehr summarisch und soll die bestehenden theoretischen (und insbesondere metatheoretischen) Divergenzen in dieser Wissenschaftsdisziplin nicht verleugnen; zu Übersichten vgl. z.B. Harris 1968, Collins 1975, Vivaldo 1981, Schmied-Kowarzik/Stagl 1980, Ulin 1984, Moore 1997, Layton 1997.

Der zuerst und der zuletzt genannte Punkt sind für unser Thema von besonderem Interesse. Der erste Punkt stellt heraus, daß Kultur kein „Zusatzphänomen“ ist (wie z.B. eine Mode), sondern das pure Gegenteil: sie ist das eigentliche Wesen der Gesellschaft. Man kann sich daher der Kultur nicht nach Belieben bedienen, sondern umgekehrt: man kann ohne Kultur gar nicht existieren. Kultur als Grammatik des sozialen Geschehens macht eben dieses erst möglich. Kultur ist aber nicht nur die Essenz *sozialer* Systeme, sie reicht noch wesentlich tiefer, denn sie prägt auch die *psychische Struktur* ihrer Mitglieder und damit selbst das ganz private und individuelle Handeln. Und schließlich und am wichtigsten: Kultur steht in keinem gleichrangigen Verhältnis zu anderen Aspekten von Gesellschaft – sozusagen „neben“ anderen Einflußgrößen – sondern sie ist deren Grundlage, sie konstituiert sich aus gesellschaftlichen Institutionen, Normen usw. und ist gleichzeitig deren Träger.

Der in unserer Liste zuletzt genannte Punkt ist deswegen wichtig, weil er etwas über die Relevanz unserer Thematik aussagt. Soziale Gebilde, Gesellschaften oder Organisation sind nicht nur „innovativ“ oder „nicht-innovativ“. Sie sind ebenso oder ebensowenig „modern“, „permissiv“, „religiös“ und so weiter. Kulturen lassen sich auf viele Weisen etikettieren (ebenso wie Menschen, die klein, intelligent, gerissen usw. sein können). Ob Eigenschaften wie „innovativ“, „traditionalistisch“ usw. etwas Gehaltvolles und Kennzeichnendes über eine Kultur aussagen, ist daher erst noch zu klären. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang der Begriff des „Kulturkerns“. Dieser Begriff wurde von JULIAN STEWARD geprägt.<sup>29</sup> Er versteht unter dem Kulturkern „... *das Gefüge derjenigen Merkmale, die am engsten mit dem Lebensunterhalt und der Wirtschaftsordnung verbunden sind, sowie alle gesellschaftlichen, politischen und religiösen Elemente, die eng damit zusammenhängen.*“<sup>60</sup> Davon zu unterscheiden seien „sekundäre“ Merkmale, die im Zuge der Kulturentwicklung eher zufällig zustande kommen und verschiedenen, aber im

---

<sup>29</sup> Vgl. Steward 1955.

<sup>30</sup> Raum 1990, S. 262.

„Kern“ gleichen Kulturen eine äußerlich unterschiedliche Gestalt geben. Von besonderem Interesse ist der Begriff des Kulturkerns, weil mit ihm ein allgemeiner gesellschaftstheoretischer Bezug gesucht wird. Dieser Bezug erlaubt es daneben auch, Kulturen sinnvoll zu klassifizieren, nämlich nach der Art und Weise, wie die Kulturen mit den grundlegenden Funktionsproblemen der Gesellschaft umgehen. Typisierungen von Kulturen nach sekundären Merkmalen machen dagegen wenig Sinn, auch wenn sie (wie in vielen populärwissenschaftlichen Darstellungen) auf Plausibilität und Eindruck hin getrimmt werden.<sup>31</sup> Gehört die Innovativität einer Kultur zu den primären Merkmalen, mit dessen Hilfe man Kulturtypen sinnvoll beschreiben kann? Die Beantwortung dieser Frage bestimmt sich nach dem Inhalt des Innovationsbegriffes. In dem von uns verwendeten Sinn, ist die Innovativität ein ganz zentrales Merkmal *aller* Kulturen, weil jedes soziale System unausweichlich mit dem Problem seiner eigenen Transformation konfrontiert wird.

### **III.5. Anforderungen an eine theoretisch befriedigende Konzeption von Kultur**

Kultur wird üblicherweise als *soziales* Phänomen begriffen, aber dann doch mit Hilfe von *individuellen* Konzepten (Werten, Überzeugungen und dergleichen) definiert. Dies ist zumindest nicht *folgerichtig*. Außerdem wird die Kultur als zentrales Element des sozialen und gesellschaftlichen Geschehens verstanden, findet aber keine systematische Berücksichtigung in der Formulierung von allgemeinen Sozialtheorien. Auch dies ist nicht sehr konsequent. Kultur wird drittens – wie oben beschrieben – eine umgreifende Kraft zugeschrieben, sie wird dann aber doch wie eine beliebige „unabhängige Variable“ behandelt. Dies ist kein bloß forschungstechnisches Problem (also ein Problem der empirischen Erfassung von Kultur), sondern auch und primär ein theoretisches Problem. Die theoretische Herausforderung besteht in der adäquaten Verknüpfung kultur-, gesellschafts-

---

<sup>31</sup> Ein Beispiel für eine völlig unsinnige Typisierung ist die Differenzierung nach starken und schwachen Kulturen, denn es gibt keine schwachen Kulturen. Der Begriff sagt mehr über die Absichten ihrer Verwender als über die jeweils beschriebene Kultur.

und organisationstheoretischer Konzepte, wobei insbesondere auf die systemischen Wirkungsmuster von Kultur abzustellen ist. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß sich Kulturen nicht scharf voneinander abgrenzen. Dies gilt sowohl horizontal im Verhältnis unterschiedlicher Kulturen, als auch vertikal z.B. im Verhältnis von Kultur und Subkultur, von Wirtschaftskultur und Organisationskultur usw. Kulturen durchdringen einander, sie sind aber gleichzeitig eigenständig.

Auf einer ganz grundsätzlichen Ebene schließlich verbindet Kultur alle sozialen Akteure. Kultur ist das Medium jeder sozialen Interaktion, sie definiert die Logik auch in der Begegnung von Angehörigen fremder Kulturen, und gerade in diesen Begegnungen zeigt sich in besonderer Deutlichkeit eine weitere Eigenschaft von Kultur: ihr konstruktiver Charakter. Zwar ist die Verständigung zwischen den Angehörigen äußerst unterschiedlicher Kulturen nicht unbedingt einfach, aber sie kann gelingen. Wie ist das möglich? Rekurrieren die „Kulturfremden“ in ihrer Begegnung auf fundamentale soziale Regeln, die „hinter“ allen Kulturen stecken? Wohl kaum. Die Ursache für eine Verständigung von Personen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit steckt vielmehr in dem Tatbestand, daß Kulturen „offene“ Regelsysteme sind. Sie stellen gewissermaßen das „Material“, das „Werkzeug“ und die „Konstruktionsprinzipien“ für das Sozialverhalten bereit, nicht aber das fertige Produkt. Dieses wird erst in der gemeinsamen Begegnung hergestellt und gelingt erfahrungsgemäß nur mehr oder weniger gut - in Abhängigkeit auch davon, wie *nahe* sich Kulturen sind. Doch nicht nur Fremde, auch Angehörige derselben Kultur müssen ihr Zusammentreffen stets „inszenieren“, was leicht übersehen wird, weil diese Inszenierungen normalerweise routinemäßig und mühelos über die Bühne gehen. Daß die Routine trügerisch ist, zeigt sich aber schon bei minimalen Störungen des Handlungsvollzugs, die zu erheblichen Irritationen Anlaß geben können.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Zu den Schwierigkeiten auch des einfachen Sozialverhaltens, vgl. Martin/Drees 1999 (in Vorbereitung).

Unsere Überlegungen lassen sich wie folgt zusammenfassen. Ein theoretisch fundiertes Kulturkonzept

- ist ein soziales, über-individuelles Konzept,
- berücksichtigt den Tatbestand, daß eine Kultur nicht aus atomisierten Teilelementen besteht, sondern eine „Gestalt“ herausbildet, die ebenfalls aus gestalthaften Teilsystemen bestehen,
- bringt Licht in den alles „durchdringenden“ Charakter der Kultur,
- sucht nicht die Grenzen scharf abgegrenzter Kulturen, sondern deren wechselseitige Bezüge und zeigt, wie sich Kulturen und Kulturebenen ineinander verschränken,
- stellt die „steuernden“ Eigenschaften der Kultur heraus, nimmt ihnen aber jeden deterministischen Charakter,
- erklärt die Wirkungsweise generativer Mechanismen, die Entstehung von sozialen Handlungskonstellationen und konkreten Handlungsstrategien als mehrfach abgestuften Prozeß und
- ist eng in allgemeine sozialtheoretische Überlegungen eingebunden.

Im nächsten Abschnitt wollen wir diese Überlegungen weiterführen und die Grundzüge unseres Kulturansatzes darstellen.

#### **IV. Kultur als Sozialgrammatik**

„Kultur“ scheint ein wenig greifbares Phänomen zu sein. Dies dokumentiert sich unter anderem in der Vielzahl der angebotenen Kulturdefinitionen, die zwar durchaus Unterschiedliches und miteinander Unverträgliches hervorheben, dessen ungeachtet aber oft gleichermaßen sinnvoll zu sein scheinen. Um nur ein Beispiel zu nennen. VIVELO versteht unter Kultur „... die Gesamtheit der Werkzeu-

ge und Geräte, Handlungen, Gedanken und Institutionen, durch welche sich eine Bevölkerungsgruppe schützt und erhält ...“<sup>33</sup> Eine derartig ausufernde Definition, die selbst noch die Gerätschaften einer Gesellschaft einbezieht, taugt offensichtlich nicht für die Entwicklung bündiger theoretischer Aussagen. Dennoch macht die Definition auch theoretisch Sinn, denn zweifellos ist die „Technologie“ nicht nur Ausdruck, sondern zentrale Bewegungskraft der Gesellschaft, sie beeinflusst Arbeit und Konsum, Bildung, Wertmuster, Denkstile usw. Dessen ungeachtet ist die angeführte Definition natürlich nicht akzeptabel, denn über das eigentliche Kulturphänomen sagt sie - gerade weil sie „alles“ sagt - im Grunde nichts. „Freischwebende“ Kulturbegriffe können nur vermieden werden, wenn man sie in allgemeinere theoretische Konzepte einbindet. Wir selbst präferieren für die Analyse von Sozialsystemen eine funktionalistische Perspektive. Diese liefert zwar keine fertige Sozialtheorie, sie bietet aber die argumentative Basis für eine derartige Theorie, die sich mit genuin „sozialen“ Phänomenen beschäftigen muß. Außerdem läßt sich die funktionalistische Betrachtungsweise sehr gut mit unserem Kulturkonzept der Sozialgrammatik verbinden. Hieraus entstehen dann auch Ansatzpunkte für die *inhaltliche* Ausgestaltung einer allgemeinen Sozialtheorie. Zwar bleibt der Begriff der sozialen Grammatik notwendigerweise abstrakt, und er kann daher die vielfältigen Facetten einer Kultur nicht unmittelbar in sich aufnehmen. Er eröffnet aber andererseits erst die Möglichkeit zur Formulierung eines kompakten und theoretisch bündigen Aussagensystems. Dies kann dann in einem zweiten Schritt weiter ausgefächert werden, wodurch es dann möglich wird, auch die Vielfalt kultureller Phänomene schlüssig zu beschreiben.

„Kultur“ ist also in unserem Verständnis ein Grundbegriff einer allgemeinen Sozialtheorie. Sie ist die Grammatik sozialer Systeme. Als solche formt sie die unmittelbare Begegnung zwischen zwei Personen ebenso wie das Zusammenwirken sozialer Akteure und den Ablauf gesellschaftlicher Prozesse. Die soziale Grammatik ist also kein Regelwerk für das Gelingen von Interaktionen zwischen

---

<sup>33</sup> Vivello 1988, S. 51.

Personen (obwohl sie auch dieses „enthält“), sondern sehr viel weitergehend, das System der Konstruktionsregeln gesellschaftlichen Geschehens.

## **IV.1. Kultur als organisationstheoretisches Konzept**

### **IV.1.1. Bewegungskräfte organisationalen Handelns**

Organisationstheoretiker operieren mit einer Fülle sehr unterschiedlicher Konzepte, deren wechselseitige Verschränkung selten thematisiert wird. Bei der Entwicklung einer allgemeinen Organisationstheorie ist dies aber gerade das Thema: Welche Konzepte eignen sich als Bestandteile einer solchen Theorie und wie sind sie miteinander zu verknüpfen? Eine schlüssige Antwort auf diese Frage steht aus, und wir können uns ihr nur schrittweise nähern. Ein vielversprechender Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen scheint uns in der Doppelnatur von Organisationen zu liegen. Eine Organisation ist zunächst einmal ein „Sozialgebilde“, d.h. sie besteht im Kern aus „nichts anderem“ als Menschen. Weigern sich diese, weiter zusammenzuwirken, dann löst sie sich auf. Andererseits haben Organisationen aber auch Bestand, ohne daß sie auf ganz konkrete Menschen angewiesen sind. Die Menschen sind austauschbar und dies ist offenbar nur möglich, weil es jenseits des Menschen auch beständige „Sachen“ gibt, Verdinglichungen, die das organisationale Geschehen ebenso tragen wie die Menschen selbst. Beide Aspekte sollten bei der Erklärung von Organisationen gleichermaßen berücksichtigt werden: die autonome Wirksamkeit der Menschen und gleichzeitig deren Angewiesensein auf Strukturen, die sie zwar selbst geschaffen haben, die aber auch unabhängig von ihnen wirksam werden und die das Verhalten ihrer Erzeuger wiederum nachhaltig beeinflussen.

Wie sollte die personelle Komponente abgebildet werden? So verschieden die Theorien und Modelle sind, die in den Wissenschaften vom menschlichen Verhalten diskutiert werden, sie enthalten i.w. alle die folgenden drei grundlegenden Konzepte: die *Motivationen* der Menschen, ihre *Fähigkeiten* und ihre *Überzeugungen*, (d.h. ihre Vorstellungen über die Welt, in der sie sich bewegen, ihre „Theorien“). Alle drei Aspekte der menschlichen Psychologie „machen einen Un-

terschied“: Organisationen (bzw. Kulturen) sind anders, je nachdem, ob ihre Teilnehmer eine starke oder eine geringe Leistungsmotivation haben, je nachdem wie stark ihr Machtbedürfnis ist, ob sie glauben, der Leistungserfolg sei den eigenen Anstrengungen oder den Umständen zu verdanken, ob sie administrative Fähigkeiten haben oder nicht, flexibel oder unflexibel sind usw. Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, daß es uns nicht um die Fähigkeiten, Motive und Überzeugungen der einzelnen Organisationsteilnehmer geht, sondern um deren Präsenz in der Organisation, also darum, wie sich diese einzelnen Personeneigenschaften in der Organisation zusammenfinden und welche sozialen Konfigurationen diese Personeneigenschaften herausbilden. Gleiches gilt für die nicht-personelle Komponente von Organisationen, auch hier geht es uns nicht nur um die einzelnen Bestandteile, sondern primär um deren Gesamtgestalt. Welche „überpersonellen“ Konstrukte scheinen uns besonders fruchtbar? Es sind dies einmal das „*Rollenkonzept*“, das eine lange sozialwissenschaftliche Tradition besitzt und eine Fülle wertvoller Einsichten über das Sozialverhalten erbracht hat. Daneben scheint uns ein Konzept von Bedeutung, das wir als „*Regulierung*“ bezeichnen wollen. In der normativen Organisationstheorie hat dieses Konzept zentrale Aufmerksamkeit erlangt als Beschreibung von Verfahren, die bewußt zu dem Zweck geschaffen werden, dem organisationalen Geschehen Ordnung zu geben. Mindestens ebenso große Bedeutung haben daneben aber auch die informellen Regelungen, die in Konkurrenz zu den formalen Regelungen auftreten, aber auch eine sie unterstützende Funktion einnehmen können. Und schließlich wollen wir das Konzept der „*Institution*“ verwenden und es bewußt vom Begriff der Organisation abgrenzen. Institutionen sind umgreifende Regulatoren. Anders als Rollen, die sich auf „fiktive“ Personen und anders als Regeln, die sich auf bestimmte Inhalte und Vorgänge beziehen, greifen Institutionen „quer“ durch Organisationen bzw. soziale Systeme hindurch.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Scott 1995.

Doch in welcher Beziehung stehen nun die genannten organisationstheoretischen Begriffe zum Kulturkonzept? Kultur steht – wie beschrieben – als umfassendes Phänomen nicht neben, sondern sie steckt in den Institutionen, Rollen, Fähigkeiten usw. Man kann sie erkennen, indem man die Logik des Zusammenwirkens der genannten organisationalen Elemente studiert. Sie ist die Grammatik ihres Ineinandergreifens.

#### IV.1.2. Die Logik der Organisation

Organisationen haben jeweils einzigartige Kulturen. Ihre Einzigartigkeit ergibt sich aus der jeweils spezifischen Ausdifferenzierung der oben angeführten organisationalen Elemente, also aus dem Gefüge von organisationsspezifischen Institutionen, Motivationen usw. Abbildung 4 faßt diese Überlegungen zusammen.

##### Strukturelle Verknüpfung

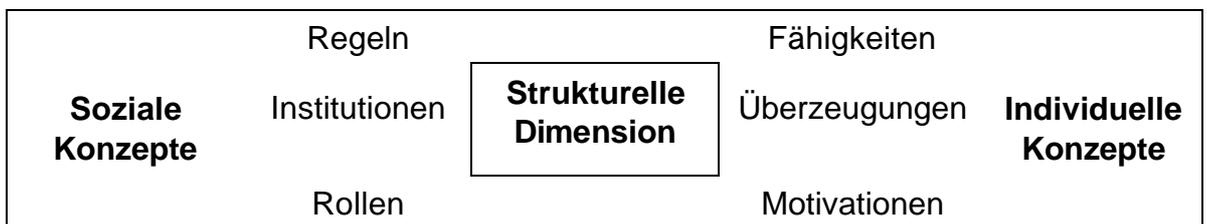


Abbildung 4: Organisationstheoretische Grundkonzepte

Die genannten organisationstheoretischen Konzepte müssen, um anwendbar zu sein, noch weiter ausdifferenziert werden, denn sie sind erstens noch sehr abstrakt und zweitens auch noch nicht inhaltlich spezifiziert. Der Begriff der Regel beispielsweise umfaßt sowohl Handlungsprinzipien als auch schematisierte Programme, er subsumiert also Regulationsformen mit sehr unterschiedlicher Reichweite und Präzision. Aus diesem Grund ist eine weitere begriffliche Differenzierung notwendig. Sinnvoll ist vor allem eine Unterscheidung zwischen einer sehr hohen und umfassenden Regelebene (Ideologie), einer mittleren Ebene (Norm) und einer sehr konkreten und operationalen Ebene (Verfahrensvorschrift). Auch die anderen der in Abbildung 4 angeführten Konzepte lassen sich sinnvoll ausdifferenzieren und ermöglichen damit eine strukturierte Beschreibung organi-

sationaler Gegebenheiten, worauf an dieser Stelle aber nicht vertiefend eingegangen werden kann.

Abbildung 4 hebt ausdrücklich die strukturelle Dimension heraus. Die Besonderheiten einer Organisation ergeben sich nicht so sehr aus dem Vorhandensein spezifischer organisationaler Elemente, sondern vor allem aus deren struktureller Dimension. So ist z.B. von geringerem Interesse, ob eine bestimmte Rolle vorhanden ist (z.B. die Rolle eines Umweltbeauftragten), aufschlußreicher ist die gegebene Rollenstruktur (also z.B. das Zusammenspiel zwischen dieser Rolle mit der Rolle des Finanzmanagers und der des Produktionsleiters).

Eine spezifische Kultur resultiert aus der Konstellation der organisationalen Elemente. Aufgrund der Fülle und Vielschichtigkeit dieser Elemente besitzen Kulturen eine erhebliche Komplexität. Können sie daher überhaupt noch sinnvoll analysiert werden? Zum ersten ist hierzu zu bemerken, daß die Komplexität von Kulturen zwar prinzipiell ins Unendliche wachsen kann, tatsächlich aber – und zwar wegen der Geltung sozialwissenschaftlicher Gesetzmäßigkeiten - nicht sämtliche Konstellationen möglich sind und konkrete Kulturen daher zu bestimmten Kulturtypen gerinnen. Und zum zweiten – und wichtiger – ist die vollständige Beschreibung einer Kultur kein sinnvolles Erkenntnisziel. Aus theoretischer Sicht interessieren nicht so sehr die Zufälligkeiten einer konkreten Kulturform, sondern vor allem die wesentlichen Funktionsprinzipien der Kultur oder – in unserer Ausdrucksweise – die Identifikation der Sozialgrammatik. Wie hat man sich nun aber das Verhältnis zwischen der „Organisations-Substanz“ und ihren grammatischen Regeln vorzustellen? Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang veranschaulichen. Betrachtet sei eine „Regel“, die in vielen mittelständischen Unternehmen anzutreffen ist: das Dominanzprinzip. Wir wollen statt von einer „Regel“ von einem „Prinzip“ sprechen, weil es sich bei den sozialgrammatischen Regeln nicht um starre und strikte Anweisungen handelt. Dies können sie schon deshalb nicht sein, weil sie normalerweise anderen - ebenso vorhandenen - Regeln sehr häufig widersprechen und weil sie nur in der wechselseitigen Abstimmung mit diesen Regeln konkrete Geltung erlangen können.

Das Dominanzprinzip äußert sich in der Präsenz des Unternehmers in allen auch nur einigermaßen wichtigen Angelegenheiten. Die Ursache für dieses Phänomen wird häufig in der Mentalität des mittelständischen Unternehmers verortet. Aus unserer Sicht enthält diese Erklärung aber, wenn überhaupt, nur die halbe Wahrheit. Abbildung 3 nennt beispielhaft zwei mögliche Konstellationen, die dem Dominanzprinzip zugrunde liegen können.

<b>Rollenstruktur:</b>	Amorphe Führung	Gegliederte Führung
<b>Fähigkeiten:</b>	Große Unterschiede	Geringe Unterschiede
<b>Überzeugungen:</b>	Paternalismus	Elitismus
<b>Sozialgrammatik:</b>	<i>Dominanzprinzip</i>	<i>Dominanzprinzip</i>

Abbildung 5: Die Verankerung von Regeln der Sozialgrammatik

Der erste Fall ist der häufig beschworene Standardfall: unternehmerische Fähigkeiten besitzt nur der Unternehmer selbst, es gibt keine klaren Kompetenzabgrenzungen innerhalb der Unternehmensspitze und es gilt die mittelständische Moral: „wer den Führungsanspruch des Chefs anerkennt, soll darunter nicht leiden.“ Offenbar fügen sich diese Elemente zu einem geschlossenen Ganzen. Verändert sich ein Element, dann ändert sich auch die Sozialgrammatik. Angenommen, die Fähigkeitsunterschiede verkehren sich in ihr Gegenteil und der Unternehmer verliert seinen Fähigkeitsvorsprung, ja, er gerät sogar ins Hintertreffen: was geschieht dann mit dem Dominanzprinzip? Es ist wohl kaum zu erwarten, daß es in diesem Fall seine Kraft behalten kann, und zwar einfach deswegen, weil in diesem Fall viele wichtige Angelegenheiten schlichtweg am Unternehmer vorbeilaufen werden. Unterschiedliche Konstellationen münden also in unterschiedlichen Prozessen und führen zur Herausbildung unterschiedlicher sozialer Regeln. Andererseits können unterschiedliche Konstellationen auch ein und dieselbe Regel aktivieren. Dies zeigt der zweite der in Abbildung 3 angeführten Fälle. Hier liegt keine amorphe Führungsstruktur vor, die der Unternehmer nach Gusto instrumentalisieren kann, und dennoch kommt es zu einer massiven organisationalen Präsenz des Unternehmers. Die Ursachen hierfür sind jedoch andere als im ersten Fall. Der Unternehmer handelt hier nicht aus patriarchalischer Atti-

tüde, sondern weil er sich als Promotor des Unternehmens sieht und – verstärkt durch die hohe Qualifikation seiner Manager – als Leistungsträger profilieren muß.

Beschreibt Abbildung 5 nun zwei Organisationen mit gleicher Kultur? Nein, die Kulturen dürften in beiden Fällen sehr unterschiedlich sein, die beiden Organisationen gleichen sich nur in Hinblick auf eine grammatische Regel. Die beschriebenen Konstellationen<sup>35</sup> dürften neben der Dominanzregel eine ganze Reihe weiterer sehr unterschiedlicher Regeln hervorbringen, die nur in ihrer Gesamtheit wirksam werden.

## IV.2. Funktionen

Unsere Argumentation folgt funktionalistischen Überlegungen.<sup>36</sup> Sie geht davon aus, daß sich soziale Systeme nicht „beliebig“ entwickeln und auch nicht „willkürlich“ gestaltbar sind.<sup>37</sup> Wenn grundlegende Systembedürfnisse („Funktionsanforderungen“) nicht befriedigt werden, dann führt dies notwendigerweise zu Beeinträchtigungen der Funktionsweise des sozialen Systems und – sofern diese nicht korrigiert werden – auch zur Auflösung des Systems. Es gibt mindestens drei fundamentale Funktionsanforderungen, die alle sozialen Systeme erfüllen müssen, denn sie folgen aus der grundlegenden Natur sozialer Systeme. Die erste Systemanforderung, die *Koordinationsfunktion*, ergibt sich fast begriffsnotwendig. Ein soziales System ist keine zufällige Ansammlung von Individuen, es ist darauf angewiesen, das Zusammenwirken der Mitglieder des sozialen Systems zu regulieren, es muß also Mechanismen zur Koordination der individuellen Handlungen

---

<sup>35</sup> Die Fallschilderung ist zur Veranschaulichung der Argumentationsführung natürlich sehr vereinfacht.

<sup>36</sup> Vgl. ausführlich Martin 1994.

<sup>37</sup> Auf die wissenschaftstheoretischen Debatten über die Logik und Erkenntnisleistungen funktionalistischer Theoriebildung sei an dieser Stelle nicht eingegangen. Wir hängen keinem metaphysischen und auch keinem Harmonie-Funktionalismus an, sondern gehen davon aus, daß sich funktionalistische Aussagen in der üblichen Weise (wenn auch nicht platt „positivistisch“ empirisch) prüfen lassen.

herausbilden. Ein weiteres Systembedürfnis besteht in der *Leistungserbringung*: ohne die Produktion von Leistungen stehen dem sozialen System keine Mittel zur Verfügung, um die Beitragsleistungen der Teilnehmer zu motivieren und das soziale System wird zerfallen. Schließlich muß drittens jedes soziale System in einer sich verändernden Welt in der Lage sein, auch sich selbst zu verändern: *Lernfähigkeit* ist das dritte „unhintergehbare“ Systembedürfnis.

Wie kommt es, daß die Funktionsanforderungen normalerweise erfüllt werden? Die sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen liefern z.T. sehr unterschiedliche Antworten auf diese Frage. Die mikroökonomische Theoriebildung betont die Bedeutsamkeit von *Anreizen*, während Organisationssoziologen vor allem den *Kontrollaspekt* und Organisationspsychologen *Sozialisationsprozesse* betonen. Neben den genannten gibt es drei weitere fundamentale „Funktionsmechanismen“, die die Funktionserfüllung sicherstellen: die Definition der Sozialbeziehung (die „*Einbindung*“), die *Selektion* der Systemteilnehmer und die *Gestaltung der Aufgaben*.<sup>38</sup> Diese Mechanismen „weben“ die Regeln der Sozialgrammatik, sie liefern gewissermaßen ihre materielle Fundierung.

Welche Bedeutung erhält in der skizzierten funktionalistischen Sichtweise die Kultur? Zunächst sind die Funktionsanforderungen für die Herausbildung von Gestaltprinzipien verantwortlich (vgl. den nächsten Abschnitt). Sie definieren gewissermaßen den Raum, den Kulturen einnehmen können. Seine „Substanz“ gewinnt eine Kultur dagegen in den sich ausdifferenzierenden Funktionsmechanismen (der Anreizstrukturierung, der Kontrolle usw.), die sich in Institutionen, Regeln und Rollen „vergegenständlichen“. Die Geltung einer Sozialgrammatik läßt kulturtypische Handlungskonstellationen entstehen und sie prägt die Handlungsmuster, die sich in konkreten Handlungssituationen umsetzen.

---

<sup>38</sup> Hierauf kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden (vgl. Martin 1994). Angemerkt sei lediglich, daß sich die jeweils von ihnen bereitgestellten Systemleistungen nicht aufeinander reduzieren lassen, auch wenn dies in verschiedenen Theorietraditionen suggeriert wird.

### **IV.3. Generative Mechanismen**

#### **IV.3.1. Gestaltprinzipien**

Gestaltprinzipien definieren Anforderungen an die jeweils gefundenen kulturellen Lösungen, sie drängen auf kulturelle Ganzheit und „Gestalt“. Diese Wirkprinzipien haben eine „vorkulturelle“ Basis, gewinnen aber durchaus auch kulturspezifische Färbungen.

„Vorkulturell“ sind diese Prinzipien, weil sie aus den Überlebensbedingungen von sozialen Systemen entstehen. Die Anpassung kultureller Muster an die Überlebensbedingungen, d.h. genauer: die Ableitung der kulturellen Gestaltprinzipien aus den Überlebensbedingungen sozialer Systeme, ergibt sich aus der dienenden – und gleichzeitig tragenden – Funktion der Kultur für das Funktionieren sozialer Systeme. Soziale Systeme ohne Kultur zerfallen. Im selben Maße wie sich eine Kultur herausbildet, stabilisiert sich das soziale System und umgekehrt. Ein sich entwickelndes soziales System stabilisiert sich aber nicht nur „innerlich“ durch die Herausbildung von Kulturmustern, sondern im selben Maße auch „äußerlich“ durch die Erbringung von Systemleistungen, die das Weiterbestehen des Systems absichern (s.o.). Die Entwicklung der Funktionsmechanismen eines sozialen Systems - und damit auch ihrer Kultur - ist unlösbar mit diesen Systemleistungen verknüpft. Gerät ein soziales System auf einen Pfad kultureller Entwicklung, der die Erbringung der fundamentalen Systemleistungen gefährdet, ist es zum Untergang verurteilt. Mit dem Verschwinden nichtlebensfähiger Systeme verschwinden auch deren Kulturen. Daraus folgt, daß sich „langfristig“ nur solche Kulturen etablieren können, die die Erbringung der Systemleistungen nachhaltig unterstützen. Das bedeutet aber nun, daß Kulturen diesbezüglich zweckdienliche Mechanismen entwickeln müssen, also Mechanismen, die Abweichungen vom „Pfad der Tugend“ (der Erfüllung der Systembedürfnisse) korrigieren. Anders ausgedrückt: die kulturellen Gestaltprinzipien sind eng mit den Systemerfordernissen verkoppelt. Sie sind dies aber nur indirekt. Wie durch den Begriff der „Langfristigkeit“ angedeutet wird, können Kulturen eine

gewisse Zeit bestehen bleiben, auch wenn sie in ihrem „Kern“ instabil sind. Das primäre Objekt der langfristigen Evolution sind aber auch nicht die einzelnen Kulturen, sondern die Gestaltprinzipien von Kulturen. Ausselektiert werden Prinzipien, die der Erbringung der Systemleistungen nicht (mehr) förderlich sind. Weil nun aber Kulturen und soziale Systeme nicht voraussetzungslos gewissermaßen aus dem Nichts entstehen, sondern immer schon kulturell vorbedingt sind (und in ein kulturelles „Umfeld“ eingebettet sind), kommt es zu einer relativ kontinuierlichen Evolution von Gestaltprinzipien und dies ist auch der Grund dafür, daß in jede Kultur die gleichen Gestaltprinzipien eingebaut sind.

**Integration (Koordination, Ordnung)**

Widerspruchsfreiheit

Stimmigkeit

**Reproduktion (Lebensfähigkeit, Leistung)**

Vollständigkeit

Ökonomie

**Transformation (Anpassung, Lernfähigkeit)**

Anschlußfähigkeit

Plastizität

Abbildung 6: Kulturelle Gestaltprinzipien

Die Abbildung 6 zeigt sechs wichtige Gestaltprinzipien. Das Prinzip der „Stimmigkeit“ ist beispielsweise dafür verantwortlich, daß Kulturen „Sinn machen“, kulturelle Elemente, die nicht zur Kultur „passen“, ausgesondert oder so lange modifiziert werden, bis sie in das Gesamtsystem integriert sind. Stimmigkeit verlangt „Sinn“, die Einbettung von Vorstellungen in umfassendere Bedeutungsstrukturen bzw. allgemeiner: Stimmigkeit zeigt sich im Ausmaß, in dem die Kulturelemente „ineinandergreifen“, sich in ihrer Wirkung unterstützen, sich nicht ge-

genseitig isolieren, als Katalysatoren wirken oder auch ausbalancieren.<sup>39</sup> Das Prinzip der Stimmigkeit zeigt damit in besonders eindrücklicher Weise, daß eine Kultur nicht die „Summe“ z.B. von Werthaltungen darstellt, sondern eben nur als kohärentes Ganzes begriffen werden kann. Dieser Sachverhalt soll mit dem von uns gewählten Begriff der *Gestalt*prinzipien zum Ausdruck gebracht werden. Mit dieser Begriffswahl soll außerdem darauf hingewiesen werden, daß Kulturen notwendigerweise offen bleiben: sie legen weder sämtliche sozialen Vorgänge in allen Details und in einer ganz bestimmten Weise fest, noch verlangen sie beispielsweise „vollständige“ Stimmigkeit. So wenig wie im geistigen Leben die reine Lehre, so ist im sozialen Leben eine reine Kultur lebensfähig.

#### **IV.3.2. Kulturkern, Selektionsmechanismen und Konstruktionsregeln**

Die grundlegenden Funktionsanforderungen sozialer Systeme und die aus ihnen abgeleiteten Gestaltprinzipien bilden den Ursprung jeder sozialen Grammatik. Dies bedeutet nun aber nicht, daß sich die Kulturen unterschiedlicher Gesellschaften immer mehr angleichen, und es bedeutet auch nicht, daß sich die Wirksamkeit der Gestaltprinzipien auf stets die gleiche Weise entfaltet. Kulturen sind kollektive „Leistungen“, sie „wachsen“ gewissermaßen „naturwüchsig“ - bestimmt durch die in sie eingebaute Soziallogik und in der Auseinandersetzung mit den sich jeweils stellenden externen und internen Herausforderungen. Weil sich diese aber sehr unterschiedlich darstellen können, entwickeln Kulturen daher auch eine jeweils eigene Gestalt. Und sie geben auch den Gestaltprinzipien eine jeweils eigene kulturelle Färbung und zwar einfach deswegen, weil auch der Prozeß der Herausbildung der in einem konkreten System entwickelten Gestaltprinzipien niemals vollständig abgeschlossen ist.

---

<sup>39</sup> Dieser letzte Punkt sei besonders herausgehoben, weil sonst der Eindruck entstehen könnte, kohärente Kulturen verlangten „Harmonie“. Das Gegenteil ist der Fall, stabile Kulturen sind von vielfältigen Spannungen durchwirkt, die sich allerdings in der Gesamtwirkung gegenseitig stabilisieren.

Vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Konstellation von organisationalen Elementen und externen Anforderungen bildet sich in sozialen Systemen ein *Kulturkern* heraus, in dem - vergleichbar mit der Schärfereinstellung bei einer Kamera - der jeweilige „Fokus“ des organisationalen Handelns verankert ist. Dieser Kulturkern entsteht aus der Auseinandersetzung mit „kulturexternen“ Herausforderungen, aber auch aus den Widersprüchlichkeiten der internen Kulturlogik. Die Gestaltprinzipien wirken in diesem Prozeß als „steuerndes Korrektiv“; sie selbst sind aber gleichzeitig auch kulturtypischen Veränderungen unterworfen und erhalten so ihr „kulturspezifisches Gesicht“.

Die Erfüllung der von uns dargelegten Grundfunktionen muß – im Sinne von „Minimalbedingungen“ - durch jede Kultur gewährleistet werden. Allerdings wird den fundamentalen Systemleistungen von verschiedenen Organisationen ein unterschiedliches Maß an Aufmerksamkeit entgegengebracht. Diese funktionalen Grundorientierungen werden in ein individuelles System von Gestaltprinzipien überführt. Die grundlegenden Funktionsanforderungen finden demzufolge nur indirekt, über die Selektionsmechanismen und Gestaltprinzipien, Eingang in den Kulturkern. Der „Charakter“ einer sozialen Grammatik (die dominanten Themen, Ziele, Mittel) ist also nicht unmittelbar „funktional begründet“, er muß aber - mittel- bis langfristig - eine kulturspezifische Erfüllung der Systembedürfnisse gewährleisten.

Der Kulturkern und die Selektionsmechanismen stecken den Handlungsrahmen eines sozialen Systems ab; sie geben ihm seine kulturelle „Gestalt“. Ihr „materielles Fundament“ erhält eine Kultur durch die Überführung dieser Gestalt in das organisationale Handlungssystem. Dies geschieht mittels der sozialgrammatischen *Konstruktionsregeln*. Durch sie erfährt der Kulturkern eine Konkretisierung in Form von allgemeinen, die Soziallogik des Systems durchdringenden Prinzipien. Sie determinieren das Verhalten der Systemmitglieder nicht im Sinne konkreter Handlungsanweisungen, lenken das organisationale Geschehen aber in eine „kulturverträgliche“ Richtung. Konstruktionsregeln bewirken, daß sich in einer bestimmten Kultur immer wieder kulturtypische *Handlungskonstellationen*

einstellen und das Verhalten der Akteure von kulturspezifischen *Handlungsstrategien* geleitet wird. Die Präsenz sozialgrammatischer Konstruktionsregeln findet ihren Ausdruck in einer entsprechenden Ausgestaltung der Organisations- und Personalstrukturen bzw. in der kulturell geprägten Ausdifferenzierung der verschiedenen Funktionsmechanismen (vgl. Abbildung 7).

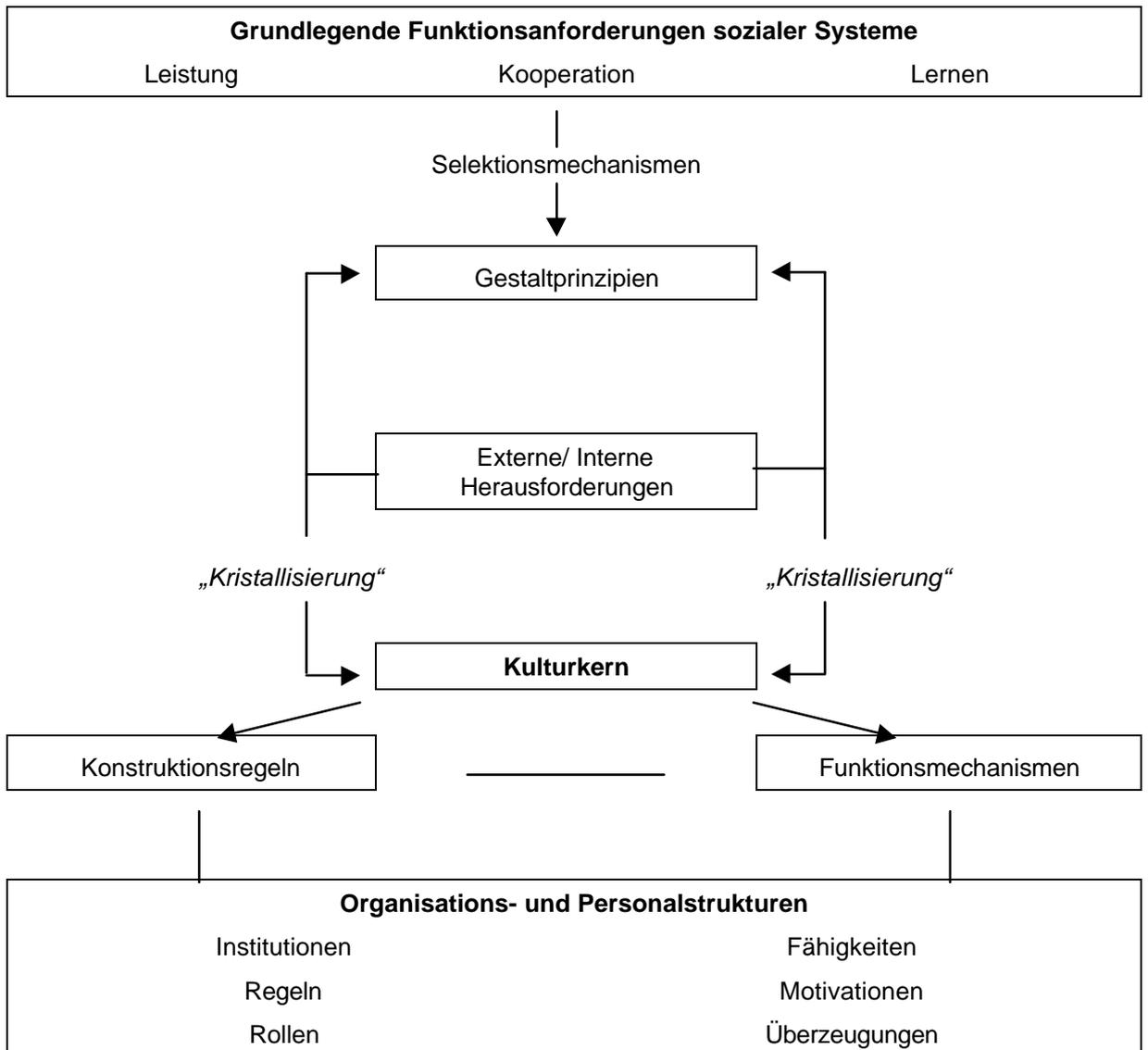


Abbildung 7: Sozialgrammatik: Kulturkern, Gestaltprinzipien und Funktionsmechanismen

Wir wollen unsere Argumentation beispielhaft anhand einer als *„Machtkultur“* bezeichneten Sozialgrammatik veranschaulichen: Die Unternehmensspitze nimmt in diesem Kulturtyp massiv Einfluß auf alle wichtigen Entscheidungen (*„Dominanzprinzip“*). Grundlage dieser Entscheidungen sind vielfältige Informatio-

nen - in erster Linie meßbare Ergebnisse, Zahlen, sog. „hard facts“ - aus den verschiedenen Unternehmensbereichen, die an die oberen Hierarchieebenen weiterzuleiten sind. Angestrebt wird eine völlige „Transparenz“ des organisationalen Geschehens („*Informationsprinzip*“). Auch die Zuweisung von Kompetenzen ist in der Machtkultur eindeutig geregelt. Entscheidungen werden von den zuständigen Positionen getroffen, die diese auch zu verantworten haben („*Strukturprinzip*“).

Die kulturspezifische Wirkung von Konstruktionsregeln ergibt sich aus der Art und Weise, wie diese verschiedenen Prinzipien miteinander „verzahnt“ sind. Eine Sozialgrammatik umfaßt daher nicht nur Konstruktionsregeln die sich „inhaltlich“ auf Gestaltung des organisationalen Geschehens beziehen, sie erzeugt auch kulturtypische *Metaregeln*. Diese Metaregeln präzisieren die Beziehungen zwischen den Konstruktionsregeln und lenken die Ausgestaltung des „*Regelsystems*“. So gilt in unserem Beispiel der Machtkultur die Forderung nach Transparenz des organisationalen Geschehens in erster Linie für die Informationsweitergabe innerhalb der organisationalen Hierarchie von unten nach oben. Die Unternehmensspitze verlangt Einblick in die Aktivitäten der einzelnen Unternehmensbereiche, um auf dieser Grundlage alle wichtigen Entscheidungen treffen zu können. Dies gilt aber nicht unbedingt auch in umgekehrter Richtung. Die Leitung des Unternehmens rechtfertigt ihre Beschlüsse nicht gegenüber den nachgelagerten Ebenen, sie gibt diese als „Anordnungen“ weiter. Darüber hinaus erhalten die verschiedenen Abteilungen auch nur die Informationen, die sie im Rahmen ihres bereichsbezogenen Entscheidungsspielraums benötigen. Anders ausgedrückt: Das Informationsprinzip wird durch das Dominanzprinzip „begrenzt“, und es erfährt durch das Strukturprinzip eine kulturspezifische „Differenzierung“.

Abbildung 8 faßt unser Beispiel der Machtkultur zusammen und zeigt, wie die Sozialgrammatik eines sozialen Systems in der kulturspezifischen Ausgestaltung der organisationalen Strukturen und Funktionsmechanismen ihren Ausdruck findet. Hinter den Verbindungslinien zwischen Konstruktionsregeln, struktureller Basis und Funktionsmechanismen verbirgt sich ein wesentlicher Gesichtspunkt unserer Argumentation, der noch einmal ausdrücklich hervorgehoben werden soll.

Es handelt sich hier um drei alternative Zugänge („Analyseebenen“), anhand derer sich die Wirkungsweise einer sozialen Grammatik veranschaulichen läßt. Die zugrundeliegende Argumentationslogik aber ist für alle Ebenen gleich. Sie sind also nicht „kausal“ miteinander verknüpft; sondern sie bedienen sich bei der Beschreibung kultureller Phänomene lediglich einer anderen „theoretischen Sprache“.

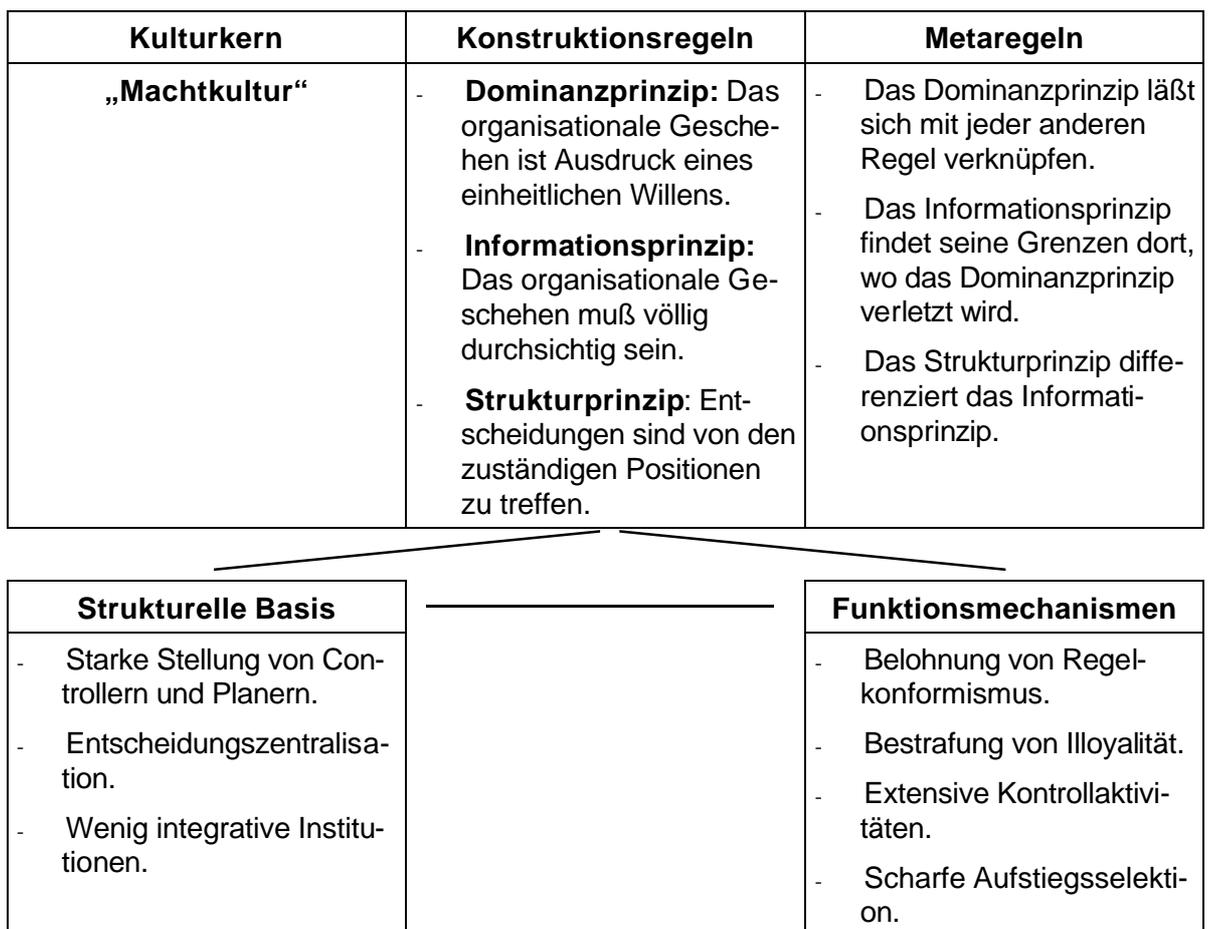


Abbildung 8: Machtkultur: sozialgrammatische Regeln, strukturelle Basis und Funktionsmechanismen

Abschließend sei nochmals darauf hingewiesen, daß eine isolierte Betrachtung einzelner Konstruktionsregeln, Strukturen oder Funktionsmechanismen nur bedingt Aufschluß über deren kulturtypische Bedeutung und Wirkungsweise geben kann. Zwischen den Funktionsmechanismen beispielsweise bestehen vielfältige Beziehungen; sie können sich verstärken oder abfedern, sich unterstützen, er-

gängen oder auch widersprechen. Ihre kulturspezifische Kraft aber entfalten sie nur als „systemisches Ganzes“.

## **V. Der Kulturtyp „Innovative Organisation“**

### **V.1. Kultur und Gestaltung: Maßnahmen zur Förderung der Innovation**

Bevor wir ausführlich auf den Zusammenhang zwischen Innovation und Kultur eingehen, soll an dieser Stelle kurz die Bedeutung der Kultur für die Innovationsförderung, also die gezielte Beeinflussung der Innovationsfähigkeit veranschaulicht werden. Zwar gibt es keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Kultur und Innovation (sehr unterschiedliche Kulturen können innovativ sein), umgekehrt gilt jedoch, daß Versuche, die Innovativität einer Organisation zu fördern, die kulturelle Einbettung der ergriffenen Maßnahmen nicht ignorieren sollten. Es gibt daher auch keine idealen Instrumente, die sich für alle gleichermaßen empfehlen - ein Irrglaube, der viele Management-Moden beseelt, die immer wieder neue (und gar nicht so neue) Rezepturen anpreisen. Dies soll nicht bedeuten, daß diese Instrumente nicht „frischen Wind“ erzeugen können – ein Effekt, der Neuem immer zuzugestehen ist. Aber letztlich entscheidet über den Erfolg eines Gestaltungskonzepts seine Integration in die Kultur – sei es nun die bestehende oder aber eine veränderte Kultur. „Altmodische“ Instrumente sind also nicht notwendigerweise auszumustern, sie sind allerdings veränderten kulturellen Bedingungen anzupassen. Und auch neue Konzepte, die durchaus auf eine außerorganisatorische Erfolgsgeschichte verweisen können, müssen jeweils auf die spezifischen kulturellen Besonderheiten der betrachteten Organisation hin assimiliert werden. Aktuelle Beispiele liefern japanische Managementpraktiken in westlichen Unternehmen, die sich im Unternehmensalltag als bloße „Praktiken“ nicht bewähren – eben weil sie aus einer anderen Kultur stammen – also nicht ohne weiteres „implantiert“ werden können, sondern nur dann von Dauer wirksam sind, wenn es gelingt, sie der westlichen Kultur anzupassen. Ein Beispiel aus dem Themenkomplex der Innovationsförderung ist das sogenannte „Total Quality Manage-

ment“. In extremeren Versionen verlangt dieses Konzept eine vollständige Umstellung von Organisationsstrukturen, eine strikte Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, eine kontinuierliche Optimierung von Arbeitsabläufen, die Selbstorganisation der Mitarbeiter usw., es enthält also alle Wunschphantasien modernen Management. Demgegenüber erscheint das altbekannte „Betriebliche Vorschlagswesen“ als wesentlich zu behäbig, als antiquiert und verstaubt. Dabei ist tatsächlich nicht ausgemacht, welches der beiden Konzepte in einer ganz konkreten Organisation bessere Resultate erbringt. Dies allein schon deswegen nicht, weil das Total Quality Management Veränderungen fordert, die viele Organisationen hoffnungslos überfordern und daher Innovationen eher behindern dürften.<sup>40</sup> Das Betriebliche Vorschlagswesen kann dagegen beispielsweise in Organisationen mit wenig komplexen Leistungsprozessen, guten Ingenieuren und partnerschaftlichen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen durchaus gute Dienste leisten.

## V.2. Lernfähigkeit, Wandlungsfähigkeit und Innovativität

Zur Beschreibung der organisationalen Innovativität (und ihrer möglichen Beschränkungen) verwenden wir das Konzept des „Organisationslernens“ von MARCH/OLSEN.<sup>41</sup>

Nach Ansicht von MARCH/OLSEN wird die „Intelligenz“ sozialer Systeme maßgeblich durch ihre Fähigkeit bestimmt, aus ihren Erfahrungen der Vergangenheit zu lernen.<sup>42</sup> Der Prozeß des organisationalen Erfahrungslernens wird von den Autoren anhand eines vierstufigen Kreislaufmodells, dem sog. *Organizational Learning Cycle* beschrieben (vgl. Abbildung 9).

---

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Grant/Shani/Krishnan 1994, 35, S. 25-36.

<sup>41</sup> Vgl. March/Olsen 1990, S. 373-398

<sup>42</sup> Vgl. March/Olsen 1990, S. 374.

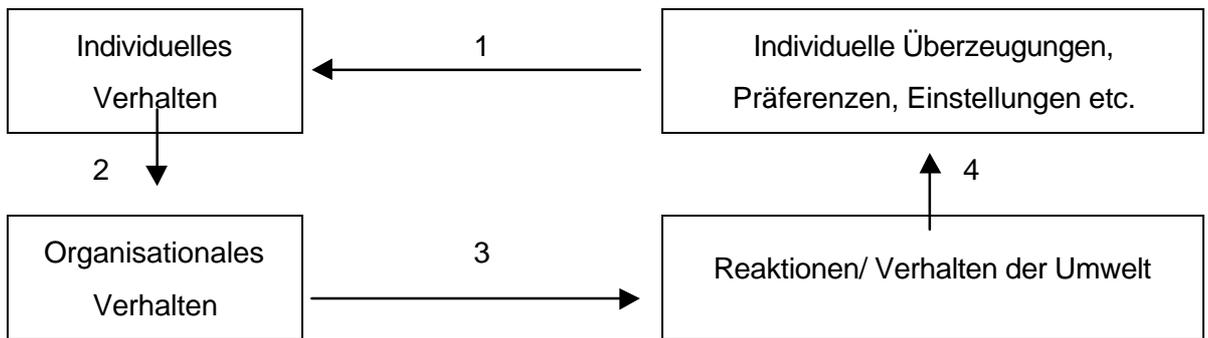


Abbildung 9: Der *Organizational Learning Cycle* nach MARCH/OLSEN (leicht verändert übernommen aus March/Olsen 1990, S. 377)

Die grundlegenden Beziehungen eines idealtypischen Lernzyklus lassen sich wie folgt skizzieren:<sup>43</sup>

- 1) Die *individuellen Überzeugungen, Präferenzen, Einstellungen etc.* beeinflussen das *individuelle Verhalten*.
- 2) Das *individuelle Verhalten* schlägt sich im *organisationalen Verhalten* nieder.
- 3) Das *organisationale Verhalten* zieht *Reaktionen in der Umwelt* nach sich.
- 4) Die *Umweltreaktionen* beeinflussen die *individuellen Überzeugungen, Präferenzen, Einstellungen etc.*

Damit eine Organisation in der oben beschriebenen Weise lernt, muß dieser Zyklus vollständig durchlaufen werden. Dem stehen aber etliche „Barrieren“ im Wege, organisationale Bedingungen, die das Organisationslernen behindern oder in eine unerwünschte Richtung drängen (man kann auch das „Falsche“ lernen).

Welche Bedingungen verhindern das organisationale Lernen? Beginnen wir mit dem Übergang des vielleicht vom einzelnen Organisationsmitglied gelernten zu seinem tatsächlichen Verhalten. Warum setzen sich die Einsichten einer Person nicht unbedingt in sein Handeln um? Ein Grund hierfür liegt darin, daß die individuellen Verhaltensdispositionen nicht immer frei von internen Widersprüchen sind. Außerdem können sie nur in den Entscheidungssituationen „aktiviert“ wer-

<sup>43</sup> Vgl. March/Olsen 1990, S. 376.

den, denen vom Individuum auch ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Diese Aufmerksamkeit ist aber aufgrund der begrenzten Zeit und Energie, über die ein einzelner Akteur verfügt, nicht immer konstant. Darüber hinaus verhalten sich Individuen (gerade in Organisationen) oftmals „regelgebunden“ (also so, wie es z.B. aufgrund einer bestimmten Position von ihnen erwartet wird) und folgen dabei nicht unbedingt ihren Präferenzen/Überzeugungen. Diese letzte Barriere veranlaßt MARCH/OLSEN, das auf diese Weise eingeschränkte Lernen als *rollenbeschränktes Erfahrungslernen* zu bezeichnen (vgl. Abbildung 10).<sup>44</sup>



Abbildung 10: Rollenbeschränktes Erfahrungslernen

Organisationales Verhalten ist das Ergebnis des Zusammenwirkens individueller Handlungen. Das individuelle Verhalten der Systemmitglieder wird z.B. über Entscheidungsprozesse in Organisationsverhalten transformiert. Die Zugangsmöglichkeiten eines Akteurs zu den verschiedenen organisationalen Entscheidungsgelegenheiten begrenzen dementsprechend seine Möglichkeiten, auf das Handeln der Organisation Einfluß zu nehmen. Bei den organisationalen Entscheidungsgelegenheiten treffen zudem oftmals unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen aufeinander. Entscheidungsprozesse sind durchsetzt von sozialen Phänomenen wie z.B. der Zuweisung von Status, der Demonstration von Macht, Sympathie, Loyalität etc. Sie dienen keineswegs immer und in erster Linie der Festlegung zukünftiger Maßnahmen und Vorgehensweisen. Weiterhin unterliegen Organisationen externen Einflüssen und Zwängen (z.B. den Gesetzmäßigkeiten des Marktes, den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen etc.) die zuweilen erhebliche Auswirkungen auf das Organisationsverhalten haben. Alle diese Gründe können die Verbindung zwischen individuellem und organisa-

<sup>44</sup> Vgl. March/Olsen 1990, S. 386.

tionalem Handeln unterbrechen. Hat das Verhalten eines Akteurs keinen oder nur geringen Einfluß auf die organisationale Entscheidungsfindung, so sprechen MARCH/OLSEN von *präorganisationalem Erfahrungslernen* (vgl. Abbildung 11).<sup>45</sup>



Abbildung 11: Präorganisationales Erfahrungslernen

Verändert sich im Anschluß an organisationale Handlungen das Umfeld des sozialen Systems, so wird dies üblicherweise als „Reaktion“ der Umwelt auf das Organisationsverhalten gedeutet. Dieser enge Zusammenhang ist aber in der Realität nicht immer gegeben. Das Umweltverhalten ergibt sich vielfach aus dem Zusammenwirken verschiedenster Ereignisse, Prozesse und Strukturen. Es stellt nur bedingt eine Konsequenz organisationaler Entscheidungen dar. Externe Einflüsse können die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen verzerren, abmildern, verstärken und in extremen Fällen sogar konterkarieren. So fließt z.B. in die Entwicklung von Aktienkursen das Organisationsverhalten zwar als Bestimmungsgröße mit ein. In „pessimistischen“ Börsenzeiten können aber auch unternehmensbezogene Erfolgsmeldungen einen trendmäßigen Kursverfall nicht verhindern, während umgekehrt, im Zuge einer Hausse, negative Nachrichten z.T. ignoriert und Unternehmen deutlich überbewertet werden. Ist die Verbindung zwischen dem Verhalten einer Organisation und den Reaktionen der Umwelt beschränkt oder unterbrochen, so besteht die Gefahr, daß die Akteure *fälschlicherweise* in ihrem Handeln die Ursache für diese Reaktionen sehen. Die Auswirkungen ihres Verhaltens werden von den Akteuren über- bzw. fehlinterpretiert. Es kommt zum *abergläubischen Erfahrungslernen* (vgl. Abbildung 12).<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vgl. March/Olsen 1990, S. 380 und 387f.

<sup>46</sup> March/Olsen 1990, S. 381f und 387.

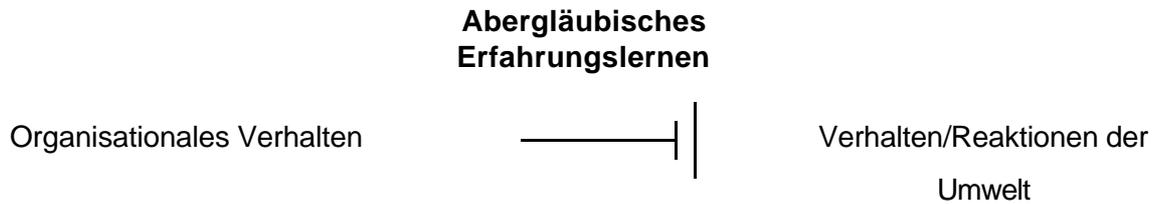


Abbildung 12: Abergläubisches Erfahrungslernen

Idealerweise lernen Individuen dadurch, daß sie beobachten, welche Verhaltensweisen welche Wirkungen hervorrufen (Zyklusschritt 3). Sie lernen aus ihren Erfahrungen. Das Umweltverhalten (im Sinne der „Konsequenz“ des Verhaltens) dringt aber nicht „ungefiltert“ zu den organisationalen Akteuren vor. Informationen werden oftmals über Dritte bezogen, vor allem aber unterliegen sie immer auch der individuellen Interpretation. Diese Interpretation vollzieht sich vor dem Hintergrund sowohl der bereits bestehenden individuellen Überzeugungen, Präferenzen, Erwartungen etc., als auch innerhalb der bestehenden organisationalen Strukturen. Es können sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber bestehen, *was* passiert ist, *warum* es passiert ist, und *wie* in angemessener Weise auf das Geschehene reagiert werden sollte. Sind beispielsweise steigende Verkaufszahlen eines Produktes auf den verstärkten Werbeaufwand, auf die verbesserte Produktqualität oder auf wirtschaftliche Probleme eines Konkurrenten zurückzuführen? Ein derartiges „Feedback“ aus der Umwelt mag z.B. beim Marketingdirektor des Unternehmens unter Umständen ganz andere Lernprozesse in Gang setzen als beim Leiter der Produktentwicklung. Nach MCCALL/KAPLAN ist die Auseinandersetzung um eine angemessene und verbindliche Deutung der Entscheidungskonsequenzen ein zentraler Bestandteil organisationaler Entscheidungsprozesse.<sup>47</sup> Sie weisen mit Recht darauf hin, „*that the consequences of managerial decisions are ambiguous and can be interpreted in different ways*“.<sup>48</sup> Individuelles

<sup>47</sup> Vgl. McCall/Kaplan 1990, S. 88-107.

<sup>48</sup> McCall/Kaplan 1990, S. 92.

Lernen wird - im Falle unklarer und interpretationsbedürftiger Umweltreaktionen - zum *mehrdeutigen Erfahrungslernen* (vgl. Abbildung 13).<sup>49</sup>

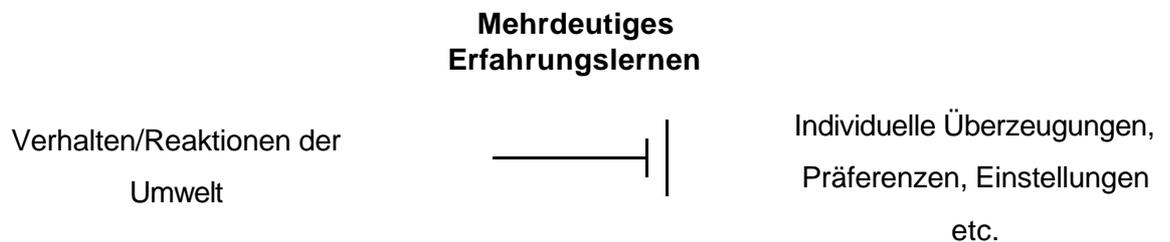


Abbildung 13: Mehrdeutiges Erfahrungslernen

Die Lernfähigkeit von Organisationen und damit ihre Fähigkeit, auf die sich stellenden externen Herausforderungen mit den erforderlichen Veränderungs- und Anpassungsprozessen zu reagieren, ist vom „störungsfreien“ Ablauf der Lernzyklen abhängig. Der Kultur eines sozialen Systems kommt hier besondere Bedeutung zu. Die Regeln der Sozialgrammatik prägen die organisationalen Strukturen und Prozesse, in die organisationales Lernen eingebettet ist. Das Auftreten der o.a. „Lernbarrieren“ kann durch die kulturspezifischen Handlungskonstellationen und -strategien verhindert oder abgeschwächt, aber auch nachgerade hervorgerufen werden.

### V.3. Kulturfunktionen und Lernfähigkeit

Bei der Beschreibung der „innovativen Organisation“ geht es um mindestens drei durchaus unterschiedliche Fragestellungen:

- (1) die Kristallisierung der Innovationsthematik innerhalb (beliebiger) Kulturen,
- (2) die Förderung innovativer Einzelprozesse durch bestimmte kulturelle Teilelemente,
- (3) die Innovativität als Kulturkern, als zentrales Merkmal eines bestimmten Kulturtypus.

<sup>49</sup> Vgl. March/Olsen 1990, S. 388.

Die erste Frage thematisiert kulturelle Prozesse, die die Innovationsfähigkeit einer Organisation fördern oder beeinträchtigen. Es geht darum, wie spezifische Merkmale einer gegebenen Kultur das Innovationsverhalten der Organisation prägen. Die zweite Frage richtet sich auf einen Teilaspekt des Innovationsverhaltens von Organisationen; untersucht wird, wie sich kulturelle Gegebenheiten auf den Ablauf von innovativen Handlungsprozessen auswirken. Die dritte Frage schließlich befaßt sich mit der „innovativen Organisation“, also mit der Frage, welche kulturellen Besonderheiten lernfähige Organisationen besitzen, welche Handlungslogik sich in einer innovativen Kultur entfaltet.<sup>50</sup>

### **V.3.1. Kristallisierung der Innovationsthematik innerhalb von Kulturen**

Die Umsetzung von Kultur in konkretes Handeln vollzieht sich abgestuft in mehreren aufeinander bezogenen Prozessen. Wir wollen zwei Handlungsstufen unterscheiden. Auf der ersten Stufe wirkt Kultur noch „systemisch“, sie ist dafür verantwortlich, daß immer wieder die gleichen kulturtypischen Handlungskonstellationen entstehen. Diese Handlungskonstellationen definieren die Dramaturgie des Geschehens, das Thema, das Skript, die Akteure, die Szenerie und die Requisiten des Handlungsfeldes. Beispiele liefern die in einer Organisation regelmäßig immer wiederkehrenden Grundthemen (z.B. das Rationalisierungsthema, das Stellenbesetzungsthema, die Vorbereitung der Geschäftsberichterstattung) und die zu ihrer Bewältigung bemühten Aktivitäten (die verwendeten Instrumente, Informationen, Argumente).

---

<sup>50</sup> Der Begriff der „innovativen Organisationen“ meint etwas anderes als der Begriff der „Innovationsorganisationen“. Letztere bezeichnet Organisationen, deren primärer Zweck die Entwicklung und Initiierung von Innovationen ist, also z.B. Forschungsorganisationen oder Beratungsunternehmen. Diese Organisationen sind den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie alle anderen Organisationen mit anderen Zwecken auch unterworfen. Soweit es um das Entstehen solcher Innovationsorganisationen geht, ist eine organisationsübergreifende makroskopische Analyse angebracht, auf die wir hier nicht eingehen wollen. Soweit es wiederum um die Lernfähigkeit der betrachteten Innovationsorganisation geht, können die in unserem Aufsatz vorgebrachten Überlegungen ohne weiteres auch für diesen Organisationstyp verwendet werden.



Abbildung 14: Der Wirkungsmechanismus der Sozialen Grammatik: Entstehung von Handlungskonstellationen

Ein auf unsere Innovationsthematik bezogenes Beispiel ist in Abbildung 15 angeführt. Es ist auf die theoretische Konzeption des Lernzyklus bezogen und zeigt die Wirkungsweise einer ausgewählten sozialgrammatischen Regel. Kennzeichnend für die angeführte Beispielkultur ist eine enge wechselseitige Kontrolle der zentralen Akteure. Dies schlägt sich u.a. darin nieder, daß bei wichtigen Entscheidungskonstellationen immer auch alle zentralen Interessen präsent sind und bedient werden wollen. Daß dies sich nicht positiv auf das Innovationsverhalten auswirken kann, dürfte leicht nachzuvollziehen sein. In der Terminologie des Lernzyklus ausgedrückt: eine derartige Handlungskonstellation blockiert vor allem die Umsetzung individueller in organisationale Lernprozesse, d.h. sie begrenzt das Lernen auf ein rollenbeschränktes Erfahrungslernen.

Die Logik unserer Argumentation skizziert Abbildung 15. Verantwortlich für die Herausbildung von Handlungskonstellationen sind die Regeln der Sozialgrammatik (in unserem Beispiel ist das Interessenprinzip herausgehoben). Materiell getragen werden diese Regeln von den angeführten Kontroll- und Anreizmechanismen. Die Anreize für die gleichmäßige Berücksichtigung der Interessen resultieren aus den Blockademöglichkeiten, die den Oligarchen bei der Umsetzung von Entscheidungen zur Verfügung stehen und daraus, daß nachträgliche Blockaden höhere Kosten als die antizipative Interessenberücksichtigung verursachen würden.

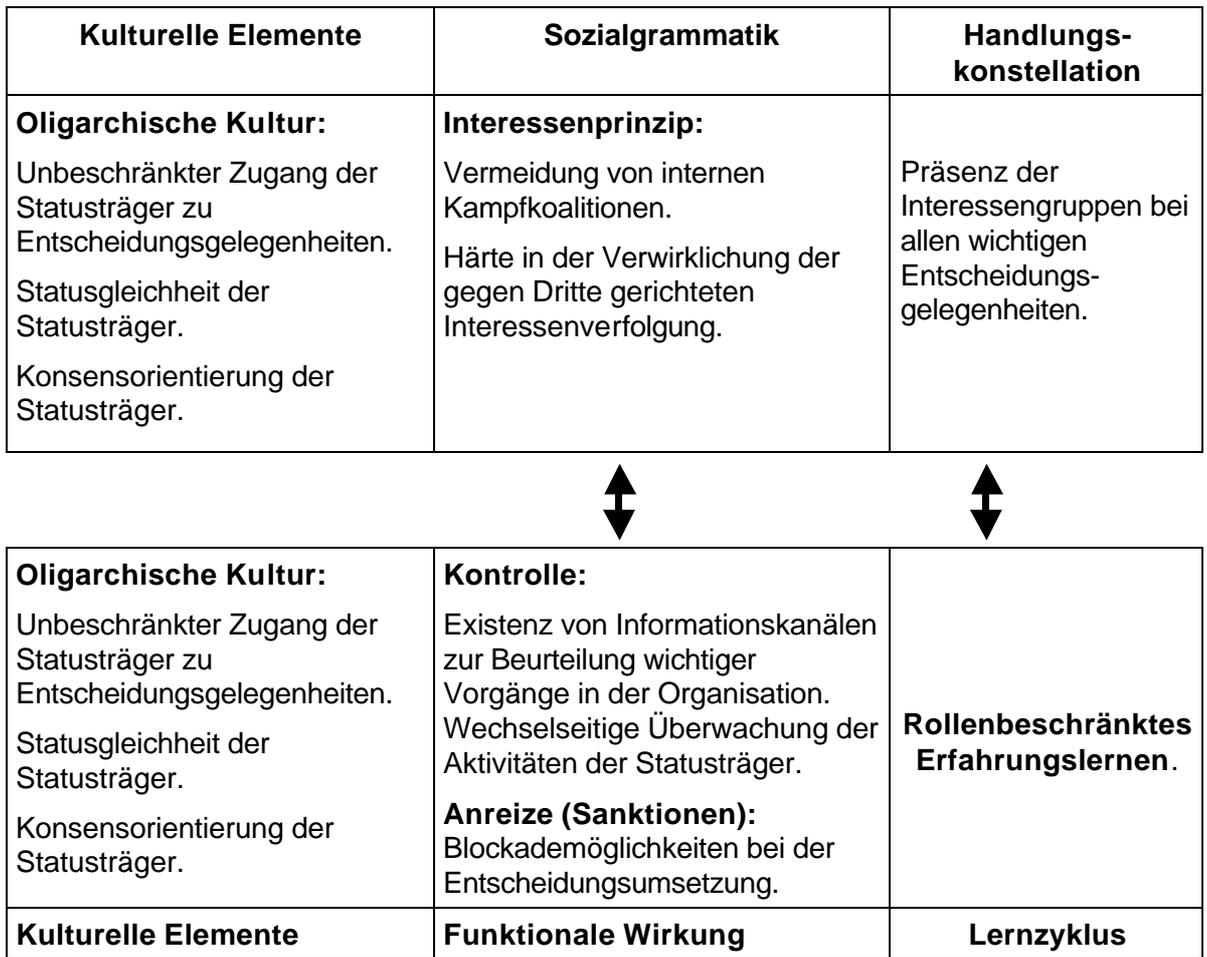


Abbildung 15: Sozialgrammatik und Handlungskonstellation

### V.3.2. Die Förderung innovativer Einzelprozesse

Die aus der spezifischen Beschaffenheit der Kultur resultierenden Handlungskonstellationen bilden den Handlungsraum (die „Arena“), innerhalb dessen die Systemmitglieder agieren. Die Kultur wirkt aber nicht nur „strukturell“, durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Sie hat auch einen „direkten“ Einfluß auf das Verhalten und die ablaufenden Prozesse. Geleitet von den sozialgrammatischen Regeln entwickeln sich aus dem Zusammenwirken der Akteure kulturtypische *Handlungsstrategien*. Solche Strategien beziehen sich z.B. auf die Art und Weise der Informationsweitergabe (was, wie, wann, an wen?), auf die Bildung von Koalitionen zur Durchsetzung von Entscheidungen, den Rückgriff auf informelle Kontakte etc.



Abbildung 16: Der Wirkungsmechanismus der Sozialen Grammatik: Das Verhalten innerhalb von Handlungskonstellationen

Bevor wir uns dem grundlegenden Zusammenhang zwischen der organisationalen Handlungslogik und der Innovativität eines sozialen Systems zuwenden, wollen wir den direkten Einfluß der sozialen Grammatik auf die Herausbildung innovationsbezogener Handlungsstrategien näher betrachten. Zu diesem Zweck greifen wir nochmals auf unser Beispiel der „Oligarchischen Kultur“ zurück.

Dieser Kulturtyp ist durch ein hohes Maß an „Starrheit“ gekennzeichnet. Statusgleichheit und Konsensorientierung in Kombination mit einer unsegmentierten Entscheidungsstruktur sind die materiellen Grundlagen einer Sozialgrammatik, die in starkem Maße auf die Bewahrung des „Status Quo“ ausgerichtet ist. Problemlösungen, die eine Verschiebung des Statusgefüges zur Folge haben könnten, stoßen auf Widerstand und sind – auf der Ebene des Gesamtsystems - nicht durchsetzbar. Die Verwirklichung des Interessenprinzips und die aus ihm hervorgehenden Handlungskonstellationen beschränken in starkem Maße den individuellen Handlungsspielraum der Akteure. Innovationen aber bedeuten Veränderung. Neue Verfahren, Produkte etc. treten nicht einfach an die Stelle ihrer „Vorgänger“, sie ziehen nahezu immer auch Anpassungsprozesse und Verschiebungen in anderen Teilen des organisationalen Gefüges nach sich. Aufgrund der „Aussichtslosigkeit“, das Gesamtsystem im eigenen Sinne zu beeinflussen, richten die Organisationsmitglieder ihre Aufmerksamkeit und Anstrengungen verstärkt auf ihre eigenen Verantwortungsbereiche. Da sich diese Bereiche - zumindest teilweise - einer Kontrolle durch die anderen Systemmitglieder entziehen, können hier auch Innovationsvorhaben realisiert werden. Voraussetzung ist allerdings, daß diese sich in ihrer Wirkung auf das organisationale Teilsystem beschränken, auf die

Gesamtorganisation also keine (direkt spürbaren) Auswirkungen haben. Es bleibt daher i.d.R. beim präorganisationalen Erfahrungslernen (vgl. Abbildung 17).

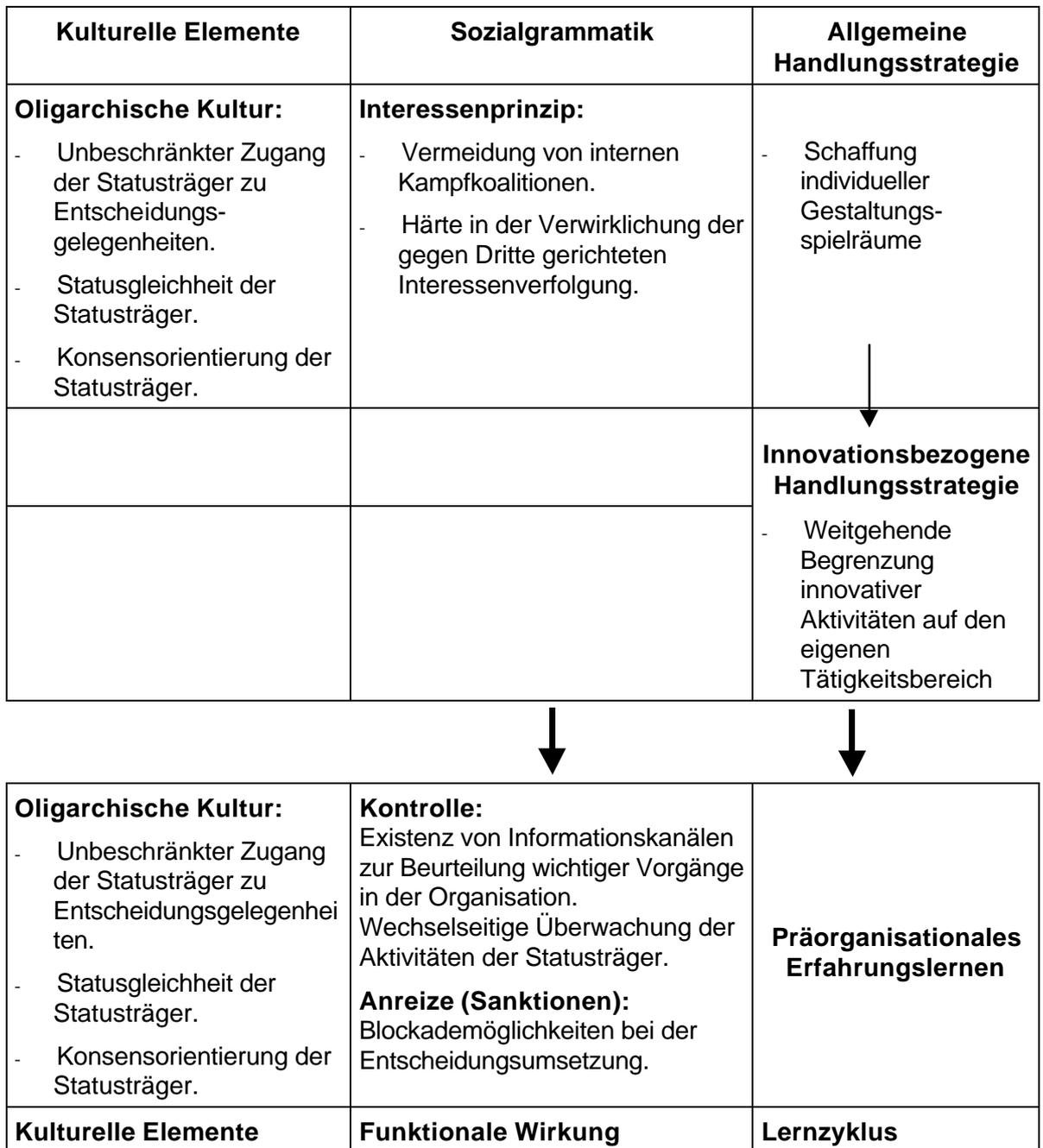


Abbildung 17: Sozialgrammatik und Handlungsstrategie

Eine Ausnahme bilden innovative Prozesse, die – vergleichbar mit einer „linearen Transformation“ – zu einer Besserstellung des gesamten Systems unter Wahrung der internen Strukturen beitragen. Derartige Innovationsvorhaben finden

leichter Resonanz, sofern sie sich in die Prozesse der Willensbildung „geschmeidig“ einfügen.

### **V.3.3. Die Kultur innovativer Organisationen**

Innovative Kulturen „produzieren“ *vollständige* Lernzyklen oder anders ausgedrückt: Organisationales Lernen ist in die Handlungslogik der Organisation „eingebaut“. Der reibungslose und forcierte Durchlauf von Lernzyklen verhindert, daß Lernen partialisiert, isoliert, instrumentalisiert und reglementiert wird. Der Lernprozeß ist also von großer „Offenheit“ geprägt. Diese Offenheit ist aber nicht gleichzusetzen mit Unordnung, Zufälligkeit oder Diskontinuität. Im Gegenteil: die vielfältig ineinander verschlungenen Lernzyklen geben dem organisationalen Geschehen eine erhebliche Stabilität. Aus dieser Beschreibung läßt sich nun aber kein einheitlicher „Idealtypus“ der innovativen Organisation ableiten, es gibt nicht „die“ innovative Kultur, es gibt sehr verschiedenartige Kulturen, die als Innovationskulturen in dem von uns beschriebenen Sinne gelten können. Ausschlaggebend ist, in welchem Maße die generativen Mechanismen der sozialen Grammatik Lernzyklen anstoßen und Lernbarrieren bewältigen.

Negativbeispiele lassen sich leicht identifizieren. So dürfte beispielsweise eine Befehlskultur, die sich durch ein hohes Qualifikationsgefälle, eine extreme Rollendifferenzierung und die Abwesenheit von Qualifizierungsinstitutionen auszeichnet, hochgradig lernaversiv sein. Eine solche Kultur wird getragen von einer Sozialgrammatik, die sämtliche Lernphasen blockiert: sie beschränkt die Variabilität individueller Handlungen, verhindert die Überführung neuartiger Verhaltensweisen in organisationale Abläufe, sie behindert die Wahrnehmung und Reflektion der Handlungsfolgen und damit die Entwicklung neuer Handlungsmodelle. Demgegenüber lassen sich Positivbeispiele wesentlich schwieriger fixieren. Die in Praxis und Literatur gehandelten Beispiele für „lernende Organisationen“ können nachgerade als Exemplifizierungen dieser Schwierigkeiten gelten. Die gelieferten Beschreibungen sind normalerweise stark idealisiert, sie wirken schema-

tisch und situationsgebunden.<sup>51</sup> Dieser Tatbestand erklärt sich aus mindestens drei Ursachen. Die erste Ursache liegt darin, daß Kulturen sehr komplexe Gebilde sind. Daher wirken Beschreibungen, die einige wenige Elemente herausheben und für das Ganze setzen, sehr schnell oberflächlich und unglaubwürdig. Eine weitere Ursache liegt in der unzureichenden Verwendung tragfähiger begrifflicher Konstrukte. Dieses Problem läßt sich – wie oben schon beschrieben – immer nur vorläufig lösen, da eine befriedigende Lösung an das Vorhandensein von Sozialtheorien gebunden ist, die das Kulturkonzept in überzeugender Weise integrieren. Die dritte Ursache liegt in der Schwierigkeit der Wahl eines angemessenen Abstraktionsniveaus. Fallbeschreibungen haben es mit der Reichhaltigkeit einer ganz konkreten Situation zu tun, deren Besonderheiten sich vielleicht prinzipiell aber kaum praktisch bündig mit allgemeinen theoretischen Konzepten erfassen lassen. Diesbezüglich sind allgemeine Beschreibungen von Kulturen im Vorteil, d.h. sie können je nach Bedarf sehr eng auf theoretische Konzepte bezogen werden, andererseits abstrahieren sie notwendigerweise von den Details des konkreten Falles und beschreiben die gegebene Situation immer sehr selektiv. Doch trotz dieser Schwierigkeit sind einigermaßen allgemeine Beschreibungen von kulturellen Zusammenhängen sinnvoll und möglich. Diese bestimmen allerdings immer nur den Möglichkeitsraum – und damit immerhin auch Konstellationen, die nicht möglich sind –, aber sie legen nicht endgültig fest, wie sich diese Zusammenhänge in einer ganz konkreten Situation darstellen. Unser abschließendes Beispiel soll diesen Gedanken verdeutlichen. Die dem Beispiel zugrundeliegende Argumentationslogik ist in Abbildung 18 skizziert.

---

<sup>51</sup> Ein inhaltlicher Mangel besteht darin, daß sie häufig lediglich Desiderata formulieren und auf eine Analyse der Wirkungsmechanismen, die die Lernfähigkeit dieser Organisationen tragen sollen, verzichten.

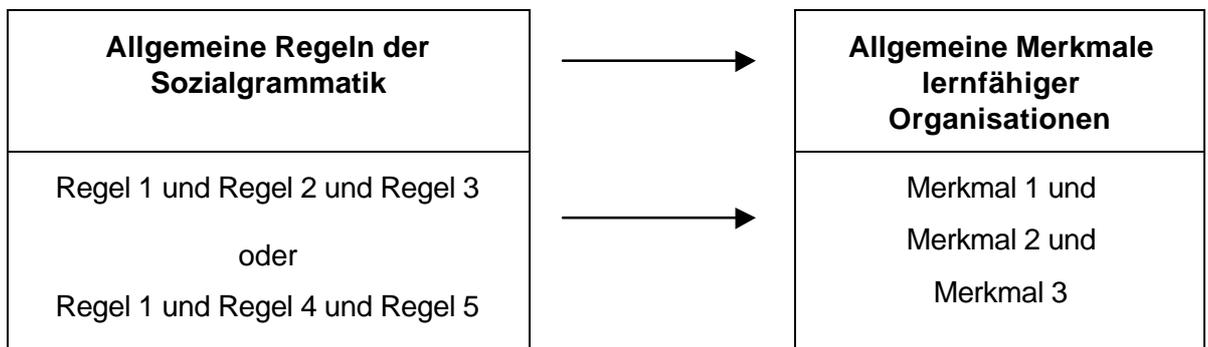


Abbildung 18: Allgemeine Beschreibung von Innovationskulturen

Wie mehrfach herausgestellt, gibt es keine ein-eindeutige Zuordnung von Kulturtypus und Innovativität. Ob eine Organisation als „innovative“ Organisation gelten kann, hängt demnach nicht davon ab, *auf welche Weise*, sondern *ob* die „Regeln“ der Sozialgrammatik (die jeweils spezifischen Kulturen) Lernzyklen initiieren und stabilisieren. Diese Leistung – die Produktion von Lernzyklen und ihrer Voraussetzungen - wird im Konzept des Lernzyklus von MARCH behandelt. Die von March beschriebenen Bedingungen für ein erfolgreiches Durchlaufen von Lernzyklen liefern allerdings nur Anhaltspunkte für unser Beschreibungsziel, denn es geht uns nicht um einzelne Lernzyklen, sondern um die Bedingungen dafür, daß in einer Organisation gewissermaßen „permanent“ Lernzyklen erzeugt werden, also um eine „makroskopische“ Erklärung der Wandlungsfähigkeit auf der Ebene der Gesamtorganisation.

Uns scheinen drei Voraussetzungen besonders wichtig, damit in Organisation kontinuierlich Lernprozesse ablaufen: Spannung, Feedback und lose Kopplung. Ein soziales System ohne „Spannung“ erhält keine Anstöße für Veränderungen, fehlendes „Feedback“ über den Lernerfolg nimmt organisationalen Veränderungen ihre Stabilität und Durchschlagskraft und eine zu enge „Verkopplung“ der organisationalen Prozesse nimmt ihnen den Atem.<sup>52</sup> Diese Eigenschaften lernfähiger Organisationen können nun in sehr verschiedenartigen Kulturen entstehen. In

<sup>52</sup> Vgl. zum Konzept der balancierten organisationalen Spannung Martin 1995.

Abbildung 19 sind daher auch zwei positive Beispiele für lernfähige Kulturen angeführt, die „Autonomiekultur“ und die „Erfolgskultur“.

<b>Kultur</b>	<b>Regeln der Sozialgrammatik</b>	<b>Merkmale lernfähiger Organisationen</b>
<b>Autonomiekultur</b>	Konfrontationsprinzip Autonomieprinzip Führungsprinzip	Spannung Feedback Lose Kopplung
<b>Erfolgskultur</b>	Konfrontationsprinzip Belohnungsprinzip Ökonomieprinzip	Spannung Feedback Lose Kopplung
<b>Kontrollkultur</b>	Konfrontationsprinzip Kontrollprinzip Führungsprinzip	Spannung Einseitiges Feedback Enge Kopplung

Abbildung 19: Regeln der Sozialgrammatik und die lernfähige Organisation

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, daß die angeführten Regeln der Sozialgrammatik nicht mentalistisch zu verstehen sind. Es geht also z.B. bei der Konfrontationsregel nicht um die Einstellung der Akteure zu Diskussion, Kommunikation und Entscheidungsfindung, sondern um die in das organisationale Gefüge eingebauten Prozesse, die Institutionen, Rollen usw. miteinander vermitteln. Die Konfrontationsregel bringt den Tatbestand zum Ausdruck, daß die organisationalen Prozesse nicht „nebeneinander her laufen“ können, sondern gezwungenermaßen aufeinander stoßen und somit Widersprüche und Synergien erzeugen. Durch welche spezifischen Mechanismen diese Konfrontation stattfindet, bleibt auf dieser Analyseebene durchaus offen. Sie können in Arrangements der Führungsstruktur (also in der Rollenstruktur) ebenso verwurzelt sein wie in Bildungsunterschieden (also in Personalstrukturen) oder in Institutionen der politischen Auseinandersetzung. Außerdem sei herausgestellt, daß die Sozialgrammatik der unterschiedlichen Kulturen nur als Gesamtsystem wirksam wird. Die „Erfolgskultur“ (siehe Abbildung 19) würde sich dramatisch wandeln, wenn in ihr die Kontrollregel große Bedeutung erlangen würde. Eine derartige Kultur gewönne damit unter Umständen durchaus an Leistungskraft (z.B. wegen der größeren

Transparenz, die durch Kontrolle entsteht und aufgrund der damit einhergehenden Effizienzgewinne), in jedem Fall würde aber die Lernfähigkeit beeinträchtigt, weil die Regeln der Sozialgrammatik in ihrem Zusammenwirken innovative Lösungen blockieren würden.

## VI. Abschluß

Organisationskulturen sind ein komplexes und schwer faßbares Phänomen. Sie durchdringen das organisationale Geschehen auf vielfältige Art und Weise. Auch die Innovativität und Wandlungsfähigkeit von Organisationen läßt sich – wie gezeigt – auf das spezifische Zusammenwirken der kulturellen Regeln und Prinzipien zurückführen. So unbefriedigend oder gar „unbequem“ diese Einsicht auch sein mag: Kulturen lassen sich nicht - im Sinne eines „Management-Instruments“ - ohne weiteres an die jeweiligen situativen Erfordernisse anpassen. Kultureller Wandel kann durch das Management eines Unternehmens zwar *gefördert*, aber eben nicht *gesteuert* werden. Einzelne Maßnahmen zur Verbesserung der Innovativität, wie z.B. eine Dezentralisierung der Organisationsstruktur entfalten ihre Wirkung immer vor dem Hintergrund der etablierten Sozialgrammatik. Diese etablierte Kultur begrenzt also auch den Raum möglicher Veränderungen. Durch ihre Verankerung in Institutionen, Strukturen oder auch Rollen verfestigt sie sich in der Organisation und löst sich so zunehmend von individuellen Werten und Überzeugungen. Einzelne Akteure - auch die Unternehmensspitze - haben daher nur einen mittelbaren Einfluß auf den „Charakter“ einer Kultur.

Abschließend sei nochmals der generative Charakter der Sozialgrammatik hervorgehoben. Lernprozesse folgen keinem starren Mechanismus, sie werden ständig neu „erarbeitet“. Die Organisationskultur legt nicht fest, welche konkreten Lösungen entstehen, sie schließt lediglich bestimmte Lösungsmöglichkeiten aus, weil sie im herrschenden „Sprachspiel“ (genauer: im herrschenden „Kulturspiel“) nicht erzeugt werden können. In einer innovativen Organisation wird organisatorischer Wandel durch die geltenden grammatischen Regeln geradezu „erzwingen“. In diesem Prozeß werden organisationale Widersprüche immer wieder neu

thematisiert, transformiert und erzeugt. Lernen entsteht aus zahlreichen Spannungen, aus der unvermittelten Notwendigkeit zum Handeln und zur Reflexion, aus der Erprobung und der Veränderung, aus Konstruktion und Destruktion, Affirmation und Kritik. Diese Dynamik ist mit einem Vorzug verknüpft, der aus sozialphilosophischer Sicht kaum überschätzt werden kann, der allerdings auch seinen Preis hat: Lernende Organisationen lassen sich aufgrund ihrer prinzipiellen Unberechenbarkeit nicht durch einen einheitlichen Willen beherrschen, sie bieten deswegen aber auch den in ihnen agierenden und sie konstituierenden Personen zu allerletzt Bequemlichkeit.

## VII. Literaturverzeichnis

COLLINS, J.J. 1975: *Anthropology: Culture, Society, and Evolution*, Englewood Cliffs

GAITANIDES, M./WICHER, H. 1986: Strategien und Strukturen innovationsfähiger Organisationen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 4/5, S. 383-403

GOODENOUGH, W.H. 1971: *Culture, Language, and Society*, Reading

GRANT, R.M./SHANI, R./KRISHNAN, R. 1994: TQM'S Challenge to Management theory and practice, in: *Sloan Management Review*, 35, S. 25-36

HARRIS, M. 1968: *The Rise of Anthropological Theory*, New York

HARRIS, S.G. 1994: Organizational culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective, in: *Organization Science*, 5, S. 309-321

HAUSCHILDT, J. 1997: *Innovationsmanagement*, 2. völlig überarb. und erw. Aufl., München

HAUSCHILDT, J./KIRCHMANN, E.M.W. (1997): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Zur Existenz und Effizienz von Prozeßpromotoren, in: *Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)*, Bd. 66, Heft S. 68-74

HEIDELOFF, F./RADEL, T. 1998: Innovation in Organisationen – ein Eindruck vom Stand der Forschung, in: HEIDELOFF, F./RADEL, T. (Hrsg.): *Organisation von Innovation*, München und Mering, S. 7-39

LAYTON, R. 1997: *An Introduction to Theory in Anthropology*, Cambridge

MARCH, J.G./OLSEN, J.P. 1990: Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisationales Lernen unter Ungewißheit, in: MARCH, J.G.: *Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*, Wiesbaden

MARSCHALL, W. 1990: *Klassiker der Kulturanthropologie*, München

MARTIN, A. 1994: *Personalwirtschaftliche Funktionen und personalwirtschaftliche Gestaltung*, Literaturskript, Lüneburg

- MARTIN, A. 1995: Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 1, Lüneburg
- MARTIN, A./DREES, V. 1999: Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt (in Vorbereitung)
- MCCALL, M.W./KAPLAN, R.E. 1990: Whatever it takes. The Realities of Managerial Decision Making, New Jersey
- MEIßNER, W. 1989: Innovation und Organisation, Stuttgart
- MINTZBERG, H. 1992: Die Mintzberg-Struktur, Landsberg/Lech
- MOORE, J.D. 1997: Visions of Culture : An Introduction to Anthropological Theories and Theorists , Walnut Creek
- NAGEL, C. 1995: Zur Kultur der Organisation. Eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt
- NUTT, P.C. 1988: The impact of culture on decision making, in: Omega, 16, S. 533-567
- RAUM, J.W. 1990: Julian Haynes Steward, in: MARSCHALL, W. (Hrsg.): Klassiker der Kulturanthropologie, München, S. 248-276
- SCHEIN, E.H. 1995: Unternehmenskultur, Frankfurt a.M./New York
- SCHEIN, E.H. 1996: Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, in: Sloan Management Review (Fall), S. 9-20
- SCHMIED-KOWARZIK, W./STAGL, J. 1980 (Hrsg.): Grundfragen der Ethnologie: Beiträge zur gegenwärtigen Theorie-Diskussion, Berlin
- SCHROEDER, R.G. et. al. 1989: The Development of Innovation Ideas, in: VAN DE VEN, A.H./ ANGLE, H.L./ POOLE, M.S. (Hrsg.): Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies, New York, S. 107-134
- SCOTT, W.R. 1995: Institutions and Organizations, Thousands Oaks/London/New Dehli

SLAPPENDEL, C. 1996: Perspectives on Innovation in Organizations, in: *Organization Studies*, 17, Heft 1, S. 107-129

STEWART, J.H. 1955: *Theory of Culture Change*, Urbana

THOM, N. 1980: *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. völlig neu bearb. Aufl., Königstein/Ts.

THOM, N. 1998: *Effizientes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*, Bern

THOMPSON, M./ELLIS, R./WILDAVSKY, A. 1990: *Cultural Theory*, Boulder/San Francisco/Oxford

TUSHMAN, M.L./O'REILLY, C.A. 1998: *Innovation ist machbar*, Landsberg/Lech

ULIN, R.C. 1984: *Understanding Cultures: Perspectives in Anthropology and Social Theory*, Austin

VIVELO, F.R. 1988: *Handbuch der Kulturanthropologie*, München

WITTE, E. 1973: Innovationsfähige Organisationen, in: *Zeitschrift für Organisation*, 42. Jg., Heft 1, S. 17-24

WOLFE, R.A. 1994: Organizational Innovation: Review, Critique and suggested Research Directions, in: *Journal of Management Studies*, 31, S. 405-431