

Dierkes, Meinolf

**Working Paper — Digitized Version**

## Unternehmenskultur und Unternehmensführung: Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse

WZB Discussion Paper, No. FS II 88-103

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Dierkes, Meinolf (1988) : Unternehmenskultur und Unternehmensführung: Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse, WZB Discussion Paper, No. FS II 88-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/77633>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

# WZB

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

FS II 88-103

**Unternehmenskultur und Unternehmensführung**

Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse

Manolf Dierkes

Forschungsschwerpunkt

Technik

Arbeit

Umwelt

papers

## Zusammenfassung

Der Aufsatz diskutiert auf der Grundlage neuerer Forschungsergebnisse den Einfluß von Unternehmenskultur auf Führungsverhalten und Entscheidungsprozesse. Kulturelle Faktoren werden hierbei als wichtige Ergänzung zu den formellen und expliziten Organisations-, Kontroll- und Planungssystemen des Unternehmens angesehen.

In Erweiterung vorhandener Entwicklungsmodelle (vor allem Gagliardi und Lorsch) sind wichtige Etappen der Herausbildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses von Führungskräften und Mitarbeitern beschrieben, die sich vor allem in gemeinsamen Wahrnehmungen, Denk- und Verhaltensweisen äußern.

Im zweiten Teil des Aufsatzes steht die Bedeutung von Unternehmenskultur für die Leitung eines Unternehmens im Mittelpunkt der Betrachtungen. Im Vergleich zu den alternativen Führungsprinzipien, bürokratische Lenkung oder Steuerung durch interne Preise und Märkte, wird die Bedeutung gemeinsamer Grundnormen als Führungsprinzip gerade bei sich stark verändernden Umweltbedingungen hervorgehoben.

Im dritten Teil werden einige Vorschläge zur Bildung formaler Voraussetzungen diskutiert, die es erlauben, möglichst früh und auch gerade in Zeiten großer Erfolge, die Notwendigkeit eines Kulturwandels zu erkennen, um so die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Zum Abschluß wird auf die Notwendigkeit weiterer Forschung in enger Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis hingewiesen; in Ausfüllung dieser Forderung werden einige, aus der Sicht des Autors prioritäre Forschungsfragen skizziert.

## Summary

The article evaluates and summarizes recent research on the influence of organizational culture on business decisions and behaviour. Culture is examined as an important management factor in the overall process of decision making and the selection of business strategies in a given environment.

Expanding on existing concepts, the article describes and discusses key elements of the process of forming common perceptions, values and behavioural patterns in business organizations. The specific advantages of shared perceptions, goals and behavioural patterns especially in periods of rapid environmental changes are described and discussed in contrast to two other approaches to organizational management, namely bureaucracy/hierarchy and internal prices/markets.

The third section of the article elaborates on organizational features that play a major role in the process of detecting the need for and then implementing cultural change in the business organization in periods of high and yet unchallenged success - factors which tend to reinforce behavioural patterns based on past experiences of success.

The final section outlines the need for joint research by the business and academic communities and suggests specific topics seen by the author to be of particular importance for the further theoretical as well as practical advancement of the field.

## 1. Unternehmenskultur: Zwischen populärwissenschaftlicher Mode und gesicherten Erkenntnissen

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

Richtig ist, daß das Schlagwort von der Unternehmenskultur zweifelsohne einen hohen Aufmerksamkeitswert erhalten hat, und daß in Form schneller und einfacher Rezepte oft jene Fehler wiederholt wurden, die schon häufig durch die Hervorhebung einzelner Aspekte der Unternehmensführung wie auch die Nutzung bestimmter Metaphern zur Erklärung von Unternehmensverhalten und -strategien (Smircich, 1983, S. 340) in der Vergangenheit gemacht wurden (Kilmann, Saxton, Serpa, 1986, S. 93). In diesem Sinne unterliegt das Konzept der Unternehmenskultur - wenn überbetont und isoliert gesehen - dem Risiko, in der praktischen Umsetzung ebenso hochgespannte Erwartungen zu enttäuschen wie die mehr technokratischen und quantitativen Instrumente der Unternehmensführung, die in den 70er Jahren "en vogue" waren (Smircich, a.a.O., S. 346). Die Diskussion über Unternehmenskultur als bedeutendem Erklärungsfaktor für die Entwicklung von Unternehmensstrategien und für die Erklärung unterschiedlichen Unternehmensverhaltens muß nicht als Gegensatz zu anderen Aspekten von Un-

ternehmensphilosophie und -führung - wie Organisationsstruktur, Kontrollsystem, Planung -, sondern als ein diese ergänzender und mit ihnen auch in vielfältiger Weise verknüpfter Faktor gesehen werden (Allaire und Fisirotu, 1984, S. 209; Uttal, a.a.O., S. 279).

Richtig an der Beobachtung des "modischen" Aspekts der Diskussion um Unternehmenskultur dürfte auch sein, daß hier ein Element der Erklärung von Unternehmensverhalten und -strategien wieder in den Vordergrund von Wissenschaft und Praxis gerückt ist, das lange Zeit zumindest bei der Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Unternehmenspraxis vernachlässigt und vielfach auch in der Forschung nur in Teilaspekten berücksichtigt wurde (siehe vor allem Tab. 1 bei Allaire und Fisirotu, 1984, S. 217ff). Insofern korrigieren die augenblickliche Diskussion und das neu erwachte Forschungsinteresse die Schwächen bisheriger Sichtweisen. Und hier liegt auch das zentrale Argument dafür, daß die Analyse von Unternehmenskultur und das "Abklopfen" dieses Konzepts im Interesse der Führungspraxis ein langfristig wichtiger Gegenstand weiterer Forschung wie auch ein zentrales Element der Bemühungen um die Entwicklung realistischer Unternehmensstrategien und kompetenterer Führung ist.

Aus Sicht der hierfür relevanten Wissenschaften machen Ouchi und Wilkins (1985, S. 457) deutlich, daß die heutige Grundlagenforschung zur Unternehmenskultur im Kontext einer längerfristigen und kontinuierlichen Entwicklung organisationspsychologischer und -soziologischer Forschung gesehen werden muß, zu denen in den letzten Jahren immer stärker auch anthropologische Methoden herangezogen und Erkenntnisse aus diesem Bereich auf ihre Übertragbarkeit geprüft wurden. Noch breiter angelegt und auf einzelne Forschungsinhalte vertieft eingehend zeigen Allaire und Fisirotu (a.a.O.), welche Aspekte von Organisationskultur in der Managementliteratur der Nachkriegszeit hervorgehoben wurden und wie diese mit einer Typologie der unterschiedlichen Schulen der Kulturanthropologie verknüpft werden können. Forschung zu Organisationskultur und speziell zu Unternehmenskultur hat somit eine lange und reiche Tradition. Ihre "Wiederentdeckung" für die anwendungsnahe Diskussion um Konzepte und Strategien der Unternehmensführung macht einmal wieder deutlich, daß sich solche Umsetzungsprozesse, aber auch die damit verbundene Aufmerksamkeit in der Forschung, in Zyklen bewegen, in denen einzelne Aspekte - als Detailbereiche "plötzlich" entdeckt oder durch neue und spektakuläre For-

schungsergebnisse prominent geworden - hervorgehoben werden (Smircich, a.a.O., S. 339; Kilmann et al., a.a.O., S. 92).

Das augenblickliche breite Interesse an Unternehmenskultur sollte daher vor allem genutzt werden, um zu überprüfen, inwieweit unser Verständnis der Bedeutung von Unternehmenskultur empirisch tragbar ist. Wir sollten versuchen, besser zu verstehen, inwieweit das "Selbstverständliche", d. h. die gemeinsamen Wahrnehmungen, Weltansichten, Symbole, Denk- und Verhaltensweisen, die die Menschen in einem Unternehmen in ihrem auf dieses bezogene Denken und Handeln prägen, die Erkenntnis von den Chancen, Herausforderungen oder Risiken des marktlichen, technischen, sozio-politischen und kulturellen Umfeldes wie auch die Auswahl von Strategien und die formale Struktur des Unternehmens beeinflussen. Dabei sollte der Versuchung der modischen Diskussion, dieses Wissen zu schnell und einseitig einsetzen zu wollen, Widerstand geleistet werden. Denn der Einsatz von "Management by Culture" als Nachfolge der vielen "Management by"-Konzepte bedeutete mit Sicherheit nach kurzer Zeit das Ende des sich entwickelnden fruchtbaren Dialogs um die Nützlichkeit und Nutzungsformen dieses Konzepts (Dierkes, 1986). Eine so geartete Popularität befürchten Allaire und Fisirotu, "may turn a complex, difficult but seminal concept into a superficial fad, reduce it to an empty, if entertaining, catch-all construct explaining everything and nothing!" (a.a.O., S. 194). Das augenblickliche Interesse sollte aber auch genutzt werden, um deutlich zu machen, daß wir mittlerweile über die Bedeutung von Kultur für die Erklärung von Reaktionsweisen eines Unternehmens und die Möglichkeit ihrer Entwicklung mehr wissen, als wir - wenigstens bewußt - in der täglichen Führungspraxis nutzen, wenn auch Tunstalls grundsätzliche Erfahrungen aus dem Kulturwandel von AT & T immer noch gelten: "Unquestionably, culture within the corporation is difficult to pin down, nearly impossible to quantify or measure, and remarkably resistant to change. However, the culture can be positively influenced by consistent, thoughtful managerial action" (1983, S. 17).

## **2. Unternehmenskultur: Konzeptionelle Grundlagen**

Wie in anderen Bereichen der Analyse sozialer Institutionen ist es im Hinblick auf die Diskussion von Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung

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

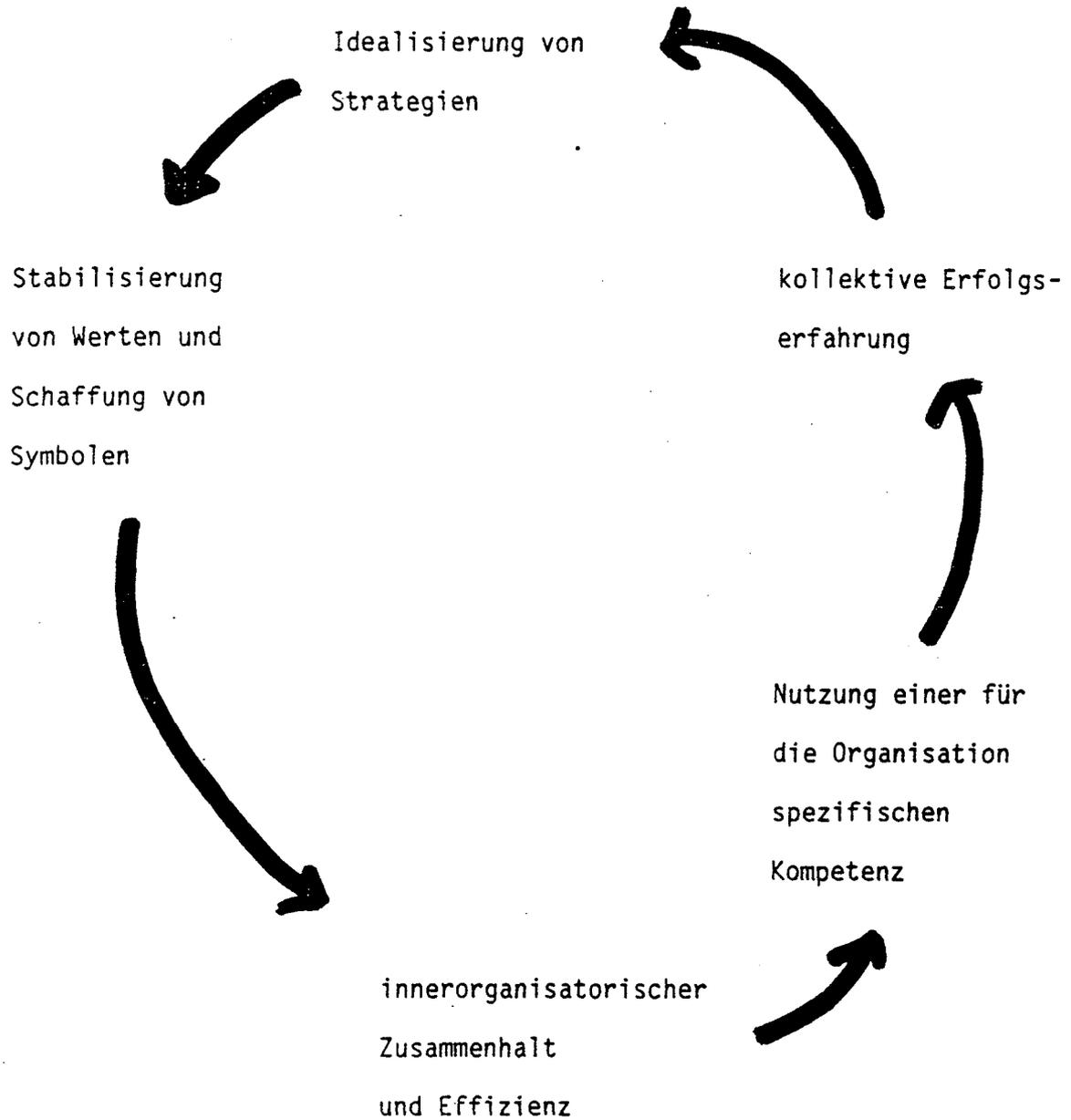
Sieht man Unternehmenskulturen nicht allein durch den Filter von gemeinsam getragenen Werten, Symbolen, Mythen oder Legenden, sondern als Gesamtsystem verknüpft mit der soziostrukturellen Dimension des Unternehmens, der Individualität einzelner Akteure heute und in der Vergangenheit, sowie in sich über die Zeit verändernden Beziehungen zur soziokulturellen, politischen, technischen und ökonomischen Umwelt (Allaire und Fisirotu, a.a.O., S. 214; ebenso Schein, 1985, S. 314; Thompson und Wildavsky, 1985, S. 3), dann dürfte es naheliegen, in diesen Rahmen die prägnante Definition von Hofstede zu stellen. Dieser definiert Kultur als "collective programming of the mind" (Hofstede, 1980, S. 13). Was im einzelnen darunter zu verstehen ist, und welche Faktoren hierbei von Bedeutung sind, wird in der ähnlich orientierten, aber umfassenderen Definition von Schein deutlich. Danach soll als Organisationskultur das Muster der grundlegenden Annahmen verstanden werden, die eine bestimmte

Gruppe von Menschen, die lange genug zusammen war, um bedeutende Erfahrungen gemeinsam gemacht zu haben (Schein, 1984, S. 5), in ihrem Bemühen, die Probleme der Anpassung an ihre externe Umwelt und der internen Integration zu lösen, entwickelt hat - Grundannahmen, die sich aus Sicht der Gruppe als so erfolgreich erwiesen haben, daß sie neuen Mitgliedern der Gruppe als die richtige Wahrnehmung oder als das richtige Denken im Bezug auf diese Probleme übermittelt werden (Schein, 1984, S. 3). Solche grundlegenden Annahmen, haben sie sich einmal herausgebildet, werden in der Regel als gegeben angesehen und selten bewußt gemacht. Sie sind verknüpft mit den stärker bewußten und sichtbaren Werten einer Organisation und den beobachtbaren Verhaltensmustern und Symbolen (Schein, 1984, S. 4).

Die Tiefe einer Organisationskultur hängt damit sowohl von der Homogenität als auch der Stabilität der Gruppe sowie der Länge und Intensität der gemeinsamen Erfahrungen ab (Schein, 1984, S. 7). Sie ist Ergebnis eines langfristigen Lern- und Selektionsprozesses, in dem sich vier Entwicklungsstufen unterscheiden lassen (Gagliardi, a.a.O., S. 121ff). Ausgangspunkt sind Werte, Ziele, Wahrnehmungen und Vorstellungen, die Vision oder auch das Leitbild der Gründergeneration, oft einer oder mehrerer charismatischer Führungspersönlichkeiten. Diese Werte und Vorstellungen dienen als Selektionsfilter für Entscheidungen und Verhalten und beinhalten in der Regel Annahmen über kausale Zusammenhänge zwischen so bevorzugten Strategien und selbstdefiniertem Erfolg. Bestätigen sich diese im Verlauf der Entwicklung des Unternehmens durch konkrete Erfahrungen, dann gehen sie als "quasi selbstverständliche" Referenzpunkte in das weitere Handeln der Organisation ein, selbst in Bereichen, auf denen die Führungsgruppe keinen direkten Einfluß nimmt. Die ökonomischen und auch psychologischen Kosten der Koordination in der Organisation werden durch die sich so herausbildenden gemeinsamen Grundannahmen reduziert; die Mitglieder der Organisation verhalten sich legitim, wenn sie diesen entsprechen, so daß in einer weiteren Stufe, der dritten, das Wissen um die Effekte des Verhaltens immer mehr zurücktritt. Die Ursache, also das Verhalten selbst oder auch die spezifische Strategie allein, bleibt als für die Organisation typisch und ihrer Umwelt angemessen im Verständnis der Organisationsmitglieder bestehen. Sie bilden damit eine Grundannahme im Sinne der Definition von Schein.

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

Abb. 1: Lernen von Kultur



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

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

- Die Kultur eines Unternehmens ist charakteristischerweise geprägt durch seine Geschichte, Umwelt und führenden Persönlichkeiten (Pettigrew, 1979, S. 77f); sie ist damit einzigartig (Hitt und Ireland, 1987, S. 91; Thompson und Wildavsky, a.a.O., S. 13).
- Jedes Unternehmen hat daher auch eine typische und charakteristische Kultur, die jedoch stärker oder schwächer ausgeprägt sein kann, je nach Länge und Umfang der gemeinsamen Erfahrung und Homogenität der Ausgangsbasis (Schein, 1984, S. 7). Wenn diese für eine Gruppe von Unternehmen ähnlich sind, können sich auch beispielsweise für Wirtschaftszweige oder Regionen ähnliche Aspekte der Kultur von Unternehmen herausbilden, in die dann die jeweils spezifischen Kulturelemente einzelner Unternehmen eingebettet sind.
- Allgemeine Prinzipien für erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Kulturen für Unternehmen in unterschiedlichsten Umwelten, wie sie vor allem von Peters und Waterman (a.a.O.) propagiert wurden, gibt es daher nicht oder nur in den Ausnahmefällen ähnlicher Erfahrungen und der Herausbildung ähnlicher Grundannahmen bei stabiler Umwelt - eine extreme Einschränkung der Validität dieser Aussagen, losgelöst von der darüber hinaus bestehenden empirischen (Business Week, 1984a) und auch konzeptionellen Fragwürdigkeit (Salerno, 1983) dieser Ansätze.
- Unternehmenskultur ist nicht statisch, sondern verändert sich, wenn auch in der Regel nur extrem langsam, unter dem Einfluß geänderter marktlicher, technischer, sozialer, politischer und kultureller Umwelt und neuer Generationen führender Persönlichkeiten in der Leitung (Schein, 1984, S. 10).
- Unternehmenskultur wird geschaffen und stabilisiert durch Erfolge; sie wird aber ebenso gefährdet oder obsolet durch die Verinnerlichung und Symbolisierung von Erfolgsmustern, wenn Veränderungen im Umfeld durch die kulturell herausgebildeten Sichtweisen nicht wahrgenommen und die

einstmals mit Erfolg verbundenen Verhaltensweisen nicht mehr passend sind (Lorsch, 1986, S. 98).

- Die Kultur eines Unternehmens wird durch seine Mitarbeiter, vor allem die leitenden Persönlichkeiten und deren Wahrnehmungen von und Reaktionen auf Umweltsignale geprägt und entwickelt (Tunstall, a.a.O., S. 18); sie ist damit gestaltbar; der Prozeß ihrer Formierung macht jedoch deutlich, daß dies in der Regel nur in längeren Zeiträumen und begrenzter geschehen kann als die augenblickliche Diskussion es vielfach unterstellt (Dierkes, 1986; Schein, 1985, S. 314).

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

Eine ähnliche Bedeutung schreiben Schweiger et al. der Unternehmenskultur auf der Basis der Analyse erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmenszusammenschlüsse durch Zukauf zu (Schweiger, Ivancevich und Power, 1987, S. 127ff). Differenzierend hierzu betont jedoch Schein (1985, S. 315), daß nicht alle Aspekte einer Kultur für die Effektivität einer Organisation von Bedeutung sind. Ebenso warnt er davor, Kultur, stark oder schwach, richtig oder falsch, absolut zu nehmen; die "Stärke" oder "Richtigkeit" einer Kultur hängt vielmehr von den Beziehungen zwischen ihren Grundannahmen und den Umfeldbedingungen ab (Schein, ebd.). Er kommt damit zu einem ähnlichen Ergebnis wie Dierkes und Berthoin Antal, die anhand von Fallstudien aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens nachweisen, daß eine Unternehmenskultur selektiv ist, das bedeu-

tet, "daß eine bestimmte Unternehmenskultur für bestimmte Entwicklungslinien sensibilisiert (ist) und eine leichte und schnelle Zielfindung und -durchsetzung in diesem Bereich ermöglicht, während sie in anderen Bereichen auf Handlungsnotwendigkeiten erheblich schwerfälliger reagiert" (Dierkes und Berthoin Antal, 1985, S. 33ff; ebenso Thompson und Wildavsky, a.a.O., S. 22ff). Diese Erkenntnisse sind noch durch weitere Forschungsergebnisse, wie beispielsweise die Analysen von Wilkins und Ouchi zu relativieren, die darauf hinweisen, daß Kultur - hier jetzt definiert als tiefgreifender Wert-, Wahrnehmungs- und Verhaltenskonsens - anderen Steuerungsinstrumenten vor allem in solchen Zeiten und Situationen überlegen ist, die durch hohe Unsicherheit, hohe Komplexität und vielschichtige Interaktionsbeziehungen gekennzeichnet sind (a.a.O., S. 477).

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

Dieses Ergebnis - so wenig es sicherlich dem Wunsch nach einfachen und damit auch rezepthaften Erkenntnissen entspricht - stellt das Management vor die Aufgabe, auf der Basis der gegebenen spezifischen Kultur und durch sie zu führen mit der Notwendigkeit, die Selektivität ihrer spezifischen Fähigkeiten zu erkennen und ihre Stärken in einer sich wandelnden Umwelt zu überprüfen - eine Aufgabe, die herausfordernder wie auch realistischer ist als das Bemühen, acht allgemein definierte und für alle Unternehmen gleiche Prinzipien "leistungsstarker" Kulturen erreichen zu wollen (Peters und Waterman, a.a.O.). Wilkins und Bristow fassen diesen Aspekt in einer klaren und drastischen Empfehlung an die Unternehmensführung zusammen: "You can't 'ape' your way to excellence! Distinctive competence and competitive advantage come from shaping the inherent

genius in your own organization not from 'aping' other organizations" (1987, S. 227). Führung hat damit explizit das zur Aufgabe, was sie schon immer intuitiv getan hat, nämlich einen starken und weitgehend geteilten Konsens über Grundwerte zu schaffen, diese aber nicht auf ewig festzuschreiben, sondern an die Veränderung im Umfeld des Unternehmens anzupassen. Peters faßt diese Aufgabe als zentrales Paradox einer kultursensiblen Unternehmensführung wie folgt zusammen: "They must preach the vision with verve - over and over. And at the same time, they must insist upon and then revel in the constant tests that re-form (expand, contract, destroy) the very same vision" (Peters, a.a.O., S. 395).

### **3. Unternehmenskultur und Führung: Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen**

Führung und Kultur eines Unternehmens sind eng miteinander verbunden; ja man kann sogar Schein folgen, der generalisierend feststellt: "There is no such a thing as a culture-free concept of management" (1985, S. 315). Wenn nach diesem Verständnis Führung innerhalb und auf der Basis einer gegebenen Kultur stattfindet und wenn es gleichzeitig eine genuine und zentrale Aufgabe von Führung ist, eine Kultur zu gestalten und fortzuentwickeln, dann müßten Unternehmensleitungen wie auch Führungskräfte generell sich stärker als bislang dieser Aufgaben bewußt werden und sie explizit zu ihrem Anliegen machen. Dies bedeutet aber auch, daß sowohl die spezifische Funktion von Führung in diesem Prozeß, als auch die Rolle unterschiedlicher Führungsinstrumente und Ebenen der Unternehmensführung erkannt und nutzbar gemacht werden müssen.

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

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

Jedes dieser Instrumente hat seine spezifischen Vor- und Nachteile; jedes auch die ihm eigenen Grenzen der Anwendung (Wilkins und Ouchi, a.a.O., S. 471ff), die dazu führen, daß in der Realität keines dieser Prinzipien in annähernder Reinkultur zur Anwendung kommt. Die staatliche

Verwaltung als vielleicht typischster Fall der bürokratischen Lenkung nutzt, um ein Beispiel aufzugreifen, vielfach gemeinsame Werte und Grundannahmen als zusätzliches Führungsinstrument; auch eine stark auf marktähnliche Prozesse der internen Steuerung durch Verrechnungspreise ausgerichtete Unternehmensphilosophie stößt wahrscheinlich schneller als erwünscht an die Grenzen dieses Instruments und greift in vielen Bereichen dann aus Effizienzgründen beispielsweise auf bürokratische Lenkungsmethoden zurück. Letztlich kann auch die oft auf extrem hohen Wertkonsens aufbauende Gründungsgeneration eines Unternehmens wiederum aus Effizienzgründen nicht auf ein Minimum an bürokratischen Lenkungsmethoden und Marktsteuerungsmechanismen verzichten. Mit sich wandelnder Umwelt und neuen Generationen in der Führung eines Unternehmens kann sich auch die konkrete Mischung dieser Führungsprinzipien über die Zeit ändern. Schlagworte wie "Entbürokratisierung" weisen oft auf weitgeteilte Akzentverschiebungen bei der Wahl der Führungsprinzipien hin.

Es lassen sich jedoch in der Realität der Unternehmensführung eindeutige Präferenzen für eines dieser Prinzipien feststellen, die von den eine spezifische Unternehmenskultur definierenden Grundannahmen, der Geschichte des Unternehmens und seiner spezifischen Umwelt abhängen. Die Führungsphilosophie eines Unternehmens, die sich insbesondere in der Wahl dieser Prinzipien und ihrer Mischung ausdrückt, ist damit wiederum selbst ein starkes Element der Kultur dieses Unternehmens (Kerr und Slocum, 1987, S. 99ff).

So zeigen die Ergebnisse von Wilkins und Ouchi, daß Unternehmen mit einer langen Tradition und geringer Fluktuation, hoher interner Interaktion, signifikanten technologischen Vorsprüngen bei der Gründung, Anlehnung an existierende professionelle Kulturen und hoher Unabhängigkeit von kurzfristigen ökonomischen Erfolgen eher dazu neigen, das Gewicht auf die Führung durch gemeinsame Grundannahmen und -werte zu legen (Wilkins und Ouchi, a.a.O., S. 473ff). Kerr und Slocum haben auf dieser Basis eine Typologie für eher an marktlichen Führungsprinzipien und Unternehmenskulturen oder solchen, die den impliziten und expliziten Konsens über Grundannahmen und -werte stärker hervorheben, entwickelt (Kerr und Slocum, a.a.O., S. 102). Diese Klassifikation macht auch die unterschiedliche Rolle von Führung im Prozeß der Entwicklung und Verstärkung von Unternehmenskultur deutlich: je stärker mittels eines gemeinsamen

Grundverständnisses geführt wird, desto wichtiger werden Führungsaufgaben wie Personalauswahl und Sozialisation.

Bildung, Erhaltung und Fortentwicklung von Unternehmenskultur sind nach diesem Grundverständnis Aufgaben sowohl des Linienmanagements aller Ebenen als auch ausgewählter Stabsstellen. Die besondere Hervorhebung der Personalauswahl (Uttal, a.a.O., S. 70), vor allem im Führungsbereich, weist auf die Notwendigkeit hin, gerade auf den Wertkonsens ausgerichtete Instrumente der Selektion zu entwickeln. Assessment centers zum Beispiel sollten nicht nur zur Prognose von Führungsfähigkeit generell genutzt, sondern fortentwickelt werden, um auch die Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit den Grundwerten der Kultur deutlich machen zu können. In einem solchen Verfahren könnte auch die Verstärkung der Grundannahmen und -werte oder die Konfrontation mit möglichen notwendig werdenden Änderungen bei den Evaluatoren aus höheren Managementfunktionen erreicht werden. Durch die Betonung der Sozialisationsfunktion gewinnen das betriebliche Bildungswesen, die Mitarbeiterentwicklungsplanung und die starke Berücksichtigung von Grundannahmen und -werten in der Leistungsbeurteilung deutlich an Bedeutung.

Dem mittleren Management kommt als Moderator einer Kultur und Rollenmodell eine besondere Aufgabe zu: die ständige Interpretation der Grundannahmen und -werte wie auch der zentralen Symbole in den täglichen Entscheidungen (Lynn, 1986, S. 188). Kultur lebt in ihrer Glaubwürdigkeit nicht vom "Verkünden", sondern vor allem und in erster Linie vom "Vorleben" in den täglichen Entscheidungen unterschiedlicher Tragweite (Peters, a.a.O., S. 411ff). Inwieweit sie von neuen Mitgliedern akzeptiert und internalisiert wird, hängt also wesentlich vom kulturadäquaten Verhalten aller Ebenen des Managements in konkreten Situationen ab (Wilkins, 1983, S. 35). Große Diskrepanzen zwischen explizit gemachten Werten und tatsächlichem Verhalten schädigen eine stark auf Führung durch Werte ausgerichtete Unternehmenskultur in viel größerem Umfang als Unternehmen, die die anderen Führungsprinzipien, Bürokratie oder Markt, bevorzugen.

Die Aufgabe, Mentor und Rollenmodell zu sein, gilt nicht nur für das mittlere Management, sondern auch für die obere Führungsebene. Hier kommen jedoch zusätzliche Aufgaben hinzu: Unternehmenskulturen haben je-

weils besondere Stärken, die sich in der Verinnerlichung einer adäquaten Reaktion auf spezielle Umwelten über die Zeit entwickelt haben. Sie haben aber auch Schwächen, "blind spots", wie beispielsweise die Untersuchung von Dierkes und Berthoin Antal (1985) gezeigt hat. Da Stärken obsolet und Schwähebereiche der Unternehmenskultur plötzlich wichtig werden können, ist es Aufgabe der oberen Führungsebene, von Zeit zu Zeit unter sorgfältige Analyse der Umwelt diese zu hinterfragen und organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die eine Diskussion neuer, "besser angepaßter Werte", wenn erforderlich, ermöglichen (Lynn, a.a.O., S. 188).

Bislang wurde die Kultur eines Unternehmens aus heuristischen Gründen als einheitlich beschrieben, um die insgesamt anfallenden Führungsaufgaben deutlich zu machen. Nun ist aber schon dem oberflächlichen Betrachter einer Organisationskultur schnell klar, daß auch in sehr stark ausgeprägten Kulturen keine solche Homogenität vorliegt, sondern regionale, professionelle und funktionsbezogene Subkulturen zu erkennen sind (Martin und Siehl, 1983, S. 53; Thompson und Wildavsky, a.a.O., S. 8). Weltansichten, Wertvorstellungen, Zielinterpretationen und auch Zielprioritäten unterscheiden sich in dieser Hinsicht: Mitarbeiter wie Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen beispielsweise haben andere Vorstellungen von dem "Selbstverständlichen" des Unternehmens als ihre Kollegen in der Produktion oder im Vertrieb. Und gerade in transnationalen Unternehmen werden Unterschiede in der Unternehmenskultur in regionaler Hinsicht besonders deutlich. Dies bedeutet keineswegs, daß die einzelnen Gruppen und Subkulturen ein gemeinsames Leitbild nicht mittragen; es bedeutet vielmehr - vom bewußten Abweichen, das natürlich auch gegeben sein kann und ist, abgesehen -, daß sie aufgrund unterschiedlicher Sozialisation in Profession und Funktion das Leitbild teilweise anders interpretieren oder oft nur unterschiedliche Akzente auf unterschiedliche Dimensionen der generell geteilten Vision legen. Die Integration dieser Subkulturen, die Repräsentation des gemeinsamen Leitbildes bei Anerkennung der Unterschiede in der Interpretation und Hilfen bei der Umsetzung des Leitbildes in die spezifischen Subkulturen sind damit ebenso vordringliche Aufgabe der Leitung eines Unternehmens wie Eingriffe in regionale oder funktionale Subkulturen, wenn die Unterschiede in der Umsetzung des Leitbildes zu groß werden und damit eine Heterogenität bewirkt wird, die

die Erreichung des Gesamtorganisationszieles gefährdet (Waterman, a.a.O., S. 183f).

#### **4. Die Rolle von Unternehmensleitbildern und Führungsgrundsätzen in der Entwicklung der Unternehmenskultur**

Ein zentraler Aspekt von Unternehmenskultur ist es, daß die durch sie umschriebenen Grundannahmen und -werte gleichsam unsichtbar die Wahrnehmungen, Entscheidungen und das Verhalten der Führung sowie aller Mitarbeiter eines Unternehmens bestimmen. Es ist daher auch sehr schwer - wie viele Bemühungen unter dem Schlagwort "cultural audit" zusammengefaßt zeigen (Wilkins, 1983, S. 24ff) -, eine Kultur vollständig zu erfassen und zu umschreiben. Und eigentlich erscheint es auf den ersten Blick hin keineswegs einleuchtend, das so implizit Gegebene explizit zu machen. Trotzdem versuchen immer mehr Unternehmen ihre Grundannahmen und -werte in Form von Dokumentationen, die meist als "Unternehmensphilosophie", "Unternehmensleitbild", "Grundsätze der Unternehmensführung" oder "Unternehmenszielkataloge" wie auch gelegentlich eingeschränkter als "Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit" bezeichnet werden, für Führungskräfte und Mitarbeiter allgemein, oft aber auch für ihre externen Bezugsgruppen sichtbar zu machen und festzulegen. Offenkundig erfüllen solche Aussagen über die Grundannahmen und -werte im Selbstverständnis dieser Unternehmen eine wichtige Rolle, die durch die wenigen bislang hierzu durchgeführten Forschungsprojekte noch unterstützt wird. Diese ergeben beispielsweise, daß "higher performing firms have comparatively more comprehensive mission statements" (Pierce und Davis, 1987, S. 112). Sie zeigen ebenso, daß diese Dokumente nicht nur Bezugsgruppen, Produkt und Verfahrensbereiche als Aktionsfelder darlegen, sondern in der Regel, das heißt zu 80 Prozent, umfangreiche Aussagen zu den Grundannahmen und -werten und zum Selbstbild des Unternehmens enthalten (Pierce und Davis, a.a.O., S. 111).

Was bewegt Unternehmen solche Aussagen zu entwickeln und welches ist der geeignete Prozeß, die wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskultur in dieser Form explizit zu machen? Lorsch beantwortet die erste Frage auf Grund seiner Erfahrung wie folgt: "Such formalized statements, while they may not capture all aspects of a company's culture, do remind man-

agers that their decisions are guided by such principles" (a.a.O., S. 104), während Tunstall aus seiner Analyse des Kulturwandels bei AT & T als ergänzende Funktion hervorhebt "It is critically important to communicate to all employees in specific terms precisely what the corporate value system is, especially in periods of change" (a.a.O., S. 23). Beide weisen damit aus unterschiedlicher Sicht auf den Referenz- oder Grundgesetzcharakter solcher Aussagen hin, der es insbesondere in Konfliktsituationen Mitarbeitern wie Führungskräften und Mitarbeiter allgemein ermöglicht, unter Verweis auf den hier niedergelegten Grundkonsens Entscheidungen zu fällen oder auch Verhalten zu hinterfragen (McCoy, 1985, S. 193).

Diese Ziele, Leitbilder oder Grundwertaussagen können aber darüber hinaus in Verbindung mit Analysen der Umweltentwicklung als Grundlagen einer auf breite Ziele sowie unterschiedliche Bezugsgruppen und Verantwortungsbereiche abgestellten Unternehmensplanung, Berichterstattung und Leistungsbeurteilung dienen (Migros Genossenschaftsbund, 1978, S. 8). Die zielbezogenen, als Führungsinstrument entwickelten Formen der Sozialbilanz (Dierkes, 1984) können - wie Dierkes und Berthoin Antal nachweisen konnten (1985, S. 34f) - gerade in dieser Funktion dienen.

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

Der erste Schritt in diesem Prozeß, die Kulturanalyse, erfordert eine breite Informationsgewinnung mit vielfältigen und ganz unterschiedlichen Methoden der Erhebung, wie beispielsweise durch Inhaltsanalysen von Dokumenten aus der Geschichte des Unternehmens vor allem von Diskussionen im Rahmen traumatischer Ereignisse, durch Analyse von Selbstdarstellungen, durch Beobachtungen durch in anthropologischen Feldstudien erfahrene Externe, durch tiefgehende Interviews mit früheren leitenden Mitar-

beitern und mit neuen Führungskräften sowie durch Interviews mit zentralen Trägern informeller Kommunikation (Wilkins, 1983, S. 44ff; Business Week, 1986, S. 36), um die vorhandene Kultur aus unterschiedlichen Datenquellen möglichst breit und valide abbilden zu können. Die bei der Analyse der Effektivität international vergleichender Untersuchungen gemachten Erfahrungen, daß gemischte Teams von Mitgliedern der Kultur und Außenstehenden hierbei besondere Vorteile gegenüber anderen Vorgehensweisen haben (Dierkes, Weiler, Berthoin Antal, 1987), lassen es zur Vermeidung von Ethnozentrismus (Hofstede, a.a.O., S. 32) als ratsam erscheinen, solche Untersuchungen ebenfalls mit gemischten Teams von Mitarbeitern des Unternehmens und in der Kulturanalyse erfahrenen Externen durchzuführen (Glaser, 1986, S. 263; McCoy, a.a.O., S. 225).

Umweltanalysen und Prognosen als zweiter Schritt erfolgen nach den schon traditionellen Methoden der strategischen Planung unter besonderer Einbindung des Linienmanagements (Business Week, 1984b, S. 52ff). Die dritte Stufe, die Überprüfung der Passung von Unternehmenskultur und erwarteter Umfeldentwicklung, sollte dann nach bisher noch wenig dokumentierten konkreten Erfahrungen durch einen breit angelegten partizipativen Prozeß (Kilman et al., a.a.O., S. 91; Glaser, a.a.O., S. 264) mit einer Vielzahl von Arbeitsgruppen von Führungskräften unterschiedlicher Funktionen, Hierarchieebenen und Erfahrungen unter enger Mitwirkung der Unternehmensleitung (Lorsch, a.a.O., S. 105) vorgenommen werden. Die Ergebnisse dieses Prozesses werden dann von der Unternehmensleitung als Grundlage der endgültigen Festlegung von Grundannahmen und -werten genutzt, die, falls in wesentlichen Aspekten von der bisher gelegten Kultur abweichend, in einen sorgfältig vorbereiteten und durchdachten Prozeß der Verbreitung, des Einübens und der Verstärkung überführt werden müssen (Tunstall, a.a.O., S. 22ff; Kilman et al., a.a.O., S. 91).

## **5. Kulturwandel als Führungsaufgabe: Möglichkeiten und Grenzen**

Kultur, vor allem in ihrer Passung zu möglichen künftigen Umwelten des Unternehmens, explizit zu machen, ist damit einer der Wege einen effizienten und nicht durch "unsichtbare" Grundannahmen und -werte behinderten Wandel herbeizuführen (Lorsch, S. 105). Daß eine solche Veränderung einer gegebenen Kultur oft erforderlich ist, zeigt die Wirtschaftspraxis

fast täglich. Alte, tief verinnerlichte Erfolgsrezepte erweisen sich vor allem in Phasen großen technologischen, soziopolitischen und ökonomischen Wandels oft als obsolet (Dierkes und Berthoin Antal, 1988, S. 604). Daß Kulturwandel schwer ist, wird nicht nur durch den eingangs geschilderten vielschichtigen Prozeß der Herausbildung von Organisationskultur deutlich, sondern auch durch die fast täglich sichtbar werden gescheiterten Versuche, einen solchen Wandel herbeizuführen. Kulturwandel ist offensichtlich nur begrenzt gestaltbar (Uttal, a.a.O., S. 72; Wilkins und Bristow, a.a.O., S. 222), vor allem durch eine Unternehmensführung, die durch langanhaltende und große Erfolge bestätigt, die Grundannahmen und -werte einer Kultur stark verinnerlicht hat (Lorsch, a.a.O., S. 98).

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

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

Ständiger Wandel erfolgt hierbei in erster Linie unter dem Einfluß solcher Umweltveränderungen, die in Übereinstimmung mit den Grundannahmen und -werten der Kultur in das Verhalten und die expressiven Strategien des Unternehmens aufgenommen werden können (Gagliardi, a.a.O., S. 127).

Er erfolgt durch Umdenken und Lernen der Unternehmensleitung (Lorsch, a.a.O., S. 100; Waterman a.a.O., S. 225f). Ständiger Wandel erfolgt aber auch unter dem Einfluß neuer Managementgenerationen; die andere Interpretationen der Grundannahmen oder auch deren graduelle Änderung betreiben. Gemeinsam ist all diesen Veränderungsprozessen, daß sie im Rahmen der bisherigen Grundannahmen oder langsamer und geringer Veränderungen dieser stattfinden (Gagliardi, a.a.O., S. 127f): "One belief or another is altered, but the basic fabric of (the) culture remains the same" (Lorsch, a.a.O., S. 100).

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

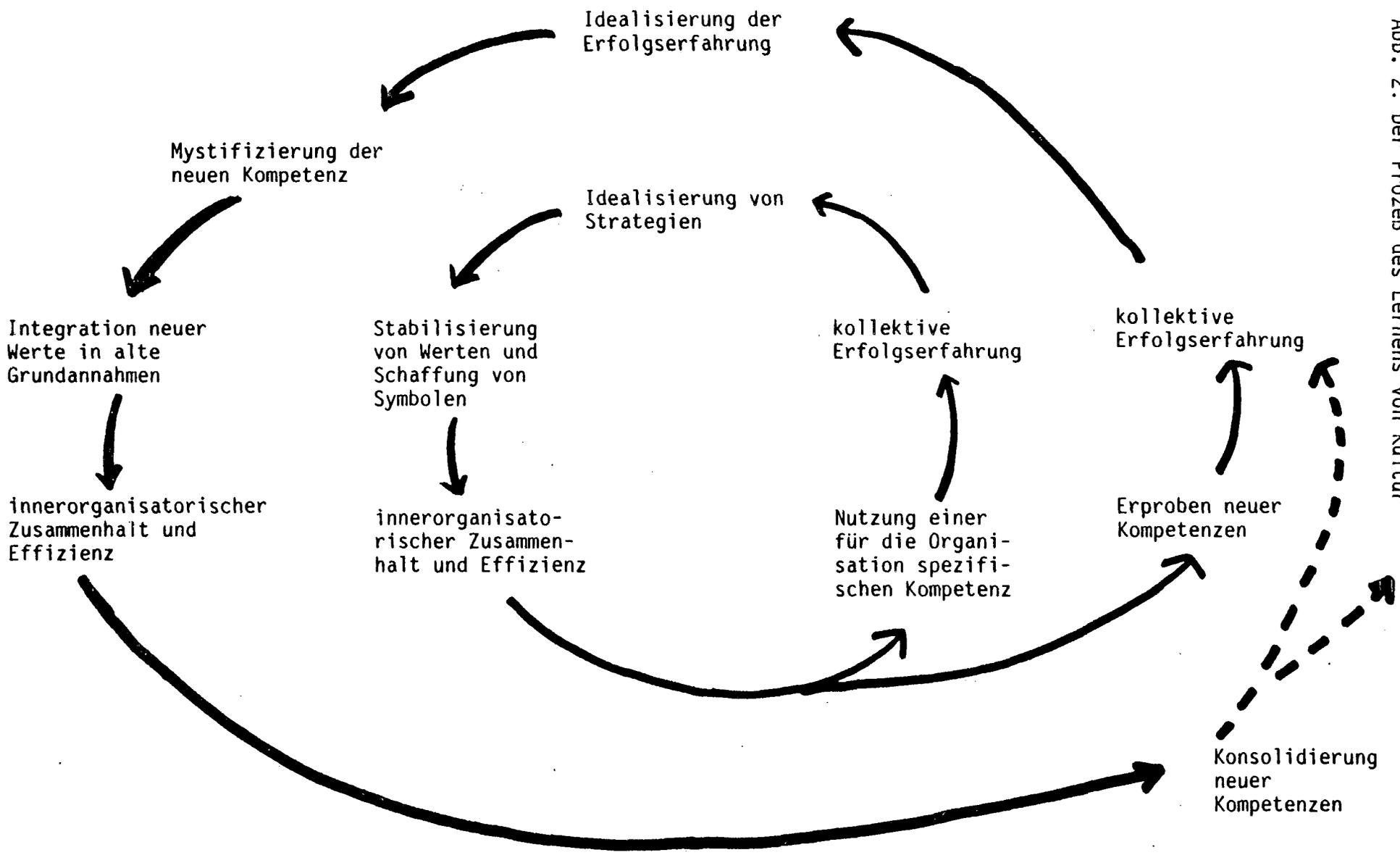
Aus dem hier im Vordergrund stehenden Interesse am Zusammenhang zwischen Kultur und Führung des Unternehmens ist von diesen Möglichkeiten, die des von innen initiierten fundamentalen Wandels besonders bedeutsam, weil hier einerseits gegenüber dem Prozeß ständigen Kulturwandels eine große Handlungsanforderung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

Gagliardi nennt drei Voraussetzungen für einen solchen Prozeß:

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

Er faßt den auf dieser Basis ablaufenden Prozeß durch eine Erweiterung seines in Abbildung 1 wiedergegebenen Schemas wie in Abbildung 2 dargestellt zusammen.

Abb. 2: Der Prozess des Lernens von Kultur



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

In Erweiterung dieser theoretisch-konzeptionellen Basis läßt sich die Frage sowohl nach den Führungsaufgaben als auch nach den Instrumenten für einen solchen fundamentalen Wandel beantworten (Dierkes und Berthoin Antal, 1988, S. 607).

Führungsaufgaben liegen zunächst in der von Gagliardi nicht erfaßten Vorphase der Entwicklung neuer Kompetenzen. Diese konzentrieren sich - wie bereits beim Prozeß der Erstellung expliziter Leitbilder, Unternehmensgrundsätze und -verfassungen dargestellt - darauf, die Stärken und Schwächen der bisherigen Kultur im Hinblick auf die Umwelt festzustellen (cultural audit), eine strategische Vision für die Reaktion auf diese Umwelt festzulegen und diese in neue Wertvorstellungen umzusetzen. Ein breit angelegter, partizipativer Prozeß unterstützt die erste Akzeptanz dieser neuen Werte ebenso wie ein möglichst weitgehendes Bemühen, alte und neue Werte zu integrieren. Die Effizienz einer partizipativen Vorgehensweise betonen beispielsweise Dierkes und Berthoin Antal (1985, S. 34) und Kilmann et al. (a.a.O., S. 91). Lorsch hebt die Verbindung alter und neuer Werte besonders hervor. "Such a fusion of old and new is realistic because it reflects the best assessment these executives could make about their own and their company's capabilities; psychologically it made sense because it enabled them to retain as many beliefs from their cherished culture as possible, even as they fashioned new directions" (a.a.O., S. 102). Ähnliche Empfehlungen auf der Basis verschiedenster Forschungsergebnisse geben Wilkins und Bristow in Hinblick auf die Nutzung der Stärken der bisherigen Kultur für den intendierten Wandel, beispielsweise: "Return to the past for inspiration and instructions" oder "identify the principles that will remain constant" (a.a.O., S. 223).

Der nächste zentrale Schritt ist die Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte (Tunstall, a.a.O., S. 23), die durch eine schriftliche Fixierung mit entsprechender Begründung und breiter Verteilung als gleichsam revidiertes Grundgesetz des Unternehmens sinnvoll unterstützt wird. Gerade diese Verbreitung der neuen Grundannahmen und -werte auf allen Wegen der formellen und informellen Kommunikation ist eine zentrale, leider zu oft unterschätzte Aufgabe des oberen Managements (Peters, a.a.O., S. 406). Unterstützend dazu tritt eine Schwerpunktbildung auf die neuen Aspekte der Unternehmenskultur und ihre Verbindung zu bisherigen Grund-

annahmen und Werten in der betrieblichen Weiterbildung, vor allem im Führungskräftebereich. Tunstall hebt dieses Element aufgrund seiner Analyse der Erfahrungen bei AT & T besonders hervor: "Another mechanism for effecting change in the corporate culture is management training that is explicitly geared to modify behavior in support of new corporate values" (a.a.O., S. 24).

Bevor jedoch die von Gagliardi (a.a.O., S. 122) und Lorsch (a.a.O., S. 103) als Ausgangspunkt des Prozesses vorgeschlagene Erprobung neuer Kompetenzen erfolgt, sollte im Interesse der weiteren Stufen des Prozesses eine klare Festlegung der Evaluierungskriterien und des Evaluierungsverfahrens erfolgen. Dadurch kann die Darstellung der Erfolgserfahrung - falls gegeben - wie auch die spätere Idealisierung in Form von Legenden und Mythen auf einer breiten und tragfähigen Datenbasis erfolgen. Eine sorgfältige Evaluierung ist auch dann erforderlich, wenn die Erfahrung zeigt, daß die in den ersten Stufen des Kulturwandelprozesses entwickelten neuen Kompetenzen nicht in erwartetem Umfang zu Erfolgen führen - ein Phänomen, das sich vor allem häufig dann ergibt, wenn das Unternehmen in Kompetenzbereiche geht, die sehr weit entfernt von seinen bisherigen Fähigkeiten liegen (Wilkins und Bristow, a.a.O., S. 222). Geschieht dies, verläuft also die Erprobung neuer Kompetenzen nicht erfolgreich, so muß die Unternehmensführung durch sorgfältige Revision der Kultur- und Umweltanalyse und Überarbeitung der strategischen Vision den Prozeß des Kulturwandels mit anderer Akzentsetzung von neuem beginnen (Peters, a.a.O., S. 394). Diese Notwendigkeit, schrittweise an der Realität die Tragfähigkeit neuer Grundannahmen und Werte für die Zukunft des Unternehmens zu lernen, ist einer der Gründe, warum ein fundamentaler Kulturwandel in der Regel viele Jahre braucht (Lorsch, a.a.O., S. 103) und die Ressourcen des Unternehmens, vor allem die Aufmerksamkeit und das Engagement der Führung, intensiv beansprucht. Ein weiterer Grund hierfür liegt ebenfalls noch in der Vorphase der Erprobung: je größer der Unterschied zwischen alten und neuen Grundannahmen und Werten, d.h. je stärker der angestrebte Kulturwandel ist, desto mehr muß die Erprobung neuer Kompetenzen und ihre Verfestigung in der Unternehmenskultur in Teilschritten erfolgen. Auch Organisationen können lang eingefahrene und bislang erfolgreiche Denk- und Verhaltensmuster nur schrittweise verlernen und neue Fähigkeiten erwerben (Hedberg, a.a.O., S. 37). Umfangreiche und vielfältige Änderungen müssen daher in einzel-

nen Teilschritten in die Erprobung und - wenn erfolgreich - durch die einzelnen Stufen des Prozesses der Verfestigung gehen (Quinn, 1978).

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

Liegt nach diesen Vorbereitungen und der konkreten Erprobung ein positives Ergebnis dieser Phase, d. h. eine weitgehende kollektive Erfolgserfahrung vor, sind die Grundlagen für die Verinnerlichung der neuen Sichtweisen und Werte in die tiefergehenden Schichten der Kultur, in die Grundannahmen, gelegt. Diese erfolgt in den weiteren Stufen des Schemas von Gagliardi durch ausführliche Dokumentation der Erfolgserfahrung und ihre Verbreitung sowie durch Idealisierung bis hin zur Änderung von Symbolen. Eine Verstärkung erfolgt in dieser Stufe ebenfalls durch Integration der neuen Grundannahmen und Werte in die Prozesse der betrieblichen Weiterbildung. Die Dokumentation der kollektiven Erfolgserfahrung sollte hierfür das notwendige Fallmaterial bieten, das, über die Zeit idealisiert, vor allem von den Advokaten des so verfestigten Wandels in die Weiterbildung eingebracht werden sollte. Die Idealisierung der Erfolgserfahrung über eine Vielzahl von Kommunikationswegen ist wiederum zentrale Aufgabe der Führungskräfte, vor allem auch für die Unternehmensführung, die hierüber umfassend berichten und deutlich machen muß, daß die neuen Denk- und Verhaltensweisen jetzt die Grundlage des Handelns des Unternehmens und damit auch der Bewertung von Leistung und Entwicklungspotential eines jeden Mitarbeiters ist.

Damit sind zwei Instrumentalbereiche angesprochen, die bislang nur selten eine ihnen angemessene Berücksichtigung in der Literatur zum Kulturwandel von Organisationen gefunden haben. Sämtliche der von Gagliardi beschriebenen Stufen der Verinnerlichung neuer Grundannahmen und Werte und die damit verbundenen Führungsanstrengungen scheitern, wenn die neuen Werte hier keinen Eingang finden und die Leistungsbeurteilung auf der

Basis der alten Kultur erfolgt: "Reward systems express and reinforce the values and norms that comprise corporate culture. Careful considerations of reward systems design can help decisionmakers successfully modify the organization's culture" (Kerr und Slocum, a.a.O., S. 106). Voraussetzung hierfür ist, daß vor allem die formellen Informationssysteme auf diese neuen Werte hin kontinuierlich und "selbstverständlich" entsprechende Leistungsdaten liefern (Dierkes und Berthoin Antal, 1985, S. 34; Pfeffer, 1981, S. 16; Peters, a.a.O., S. 495)

Ein weiteres Element des Kulturwandels, das in den bisherigen Forschungen eine, gemessen an seiner Bedeutung für die Realität erstaunlich geringe Rolle spielte, ist das des innerorganisatorischen Konflikts. Die meisten konzeptionellen Veröffentlichungen, aber auch empirische Untersuchungen weisen zwar auf die vielfältigen Schwierigkeiten der Entwicklung neuer Leitbilder und ihrer Verfestigung in der Kultur hin, sehen aber nicht, daß Fragen nach der grundlegenden Notwendigkeit einer Neuorientierung, wie auch nach ihrem Umfang und Inhalt, in der Regel äußerst kontrovers diskutiert werden. Ausnahmen bilden hier lediglich einige wenige Analysen der kulturellen Aspekte von Fusionen und Unternehmensübernahmen (Schweiger, Ivancevich und Power, a.a.O., S. 127). Gerade eine Unternehmensführung, die bestrebt ist, die Notwendigkeit von Kulturveränderungen zu prüfen, bevor traumatische Erfahrungen einen für viele Führungskräfte und Mitarbeiter sichtbaren Handlungs-, Anpassungs- und Lerndruck ausüben, sieht sich oft einer Fülle von Widerständen ausgesetzt. Dies gilt insbesondere da, wo langanhaltender Erfolg eine starke Internalisierung der grundlegenden Annahmen und Werte bewirkt hat und sichtbare Anzeichen einer geringer werdenden Umweltpassung der Kultur noch nicht vorliegen. Dies gilt um so mehr, wenn die Notwendigkeit einer Veränderung in diesen Frühphasen zunächst nicht von der Unternehmensführung erkannt und betont wird, sondern - wie es in der Realität oft geschieht - eher durch Randgruppen, Stabsstellen oder jüngere Führungsgenerationen. Konflikte über die Notwendigkeit von Veränderungen, aber auch ihre Richtung und Intensität sind daher zentraler Bestandteil eines jeden Prozesses der Veränderung von Unternehmenskultur (Hedberg und Jönsson, a.a.O., S. 14; Pfeffer, a.a.O., S. 26f). Angesichts der Unsicherheit, die mit der Beurteilung von Umweltveränderungen wie auch der Entwicklung neuer Kompetenzen immer verbunden sein wird, muß ein solcher Konflikt als produktiv angesehen werden. Ebenso bei Schwierigkeiten, die

Organisationen in gleicher Weise wie Individuen haben, durch Erfolg verstärkte Weltsichten und Symbole aufzugeben (Lorsch, a.a.O., S. 102), sind solche Konflikte auch als natürlich anzusehen: Dieser Aspekt des Kulturwandels erfordert daher von der Führung Fähigkeiten, solche Konflikte zu organisieren und zu kanalisieren, aber auch die Bereitschaft, falls sich Widerstände gegen neue Grundannahmen und Werte auch nach weitgehend geteilten Erfolgserfahrungen nicht reduzieren, durch Personalaustausch Mitträger der neuen Kultur in Führungspositionen zu bringen.

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

Die Notwendigkeit, einen solchen Wandel zu erkennen und die hierdurch gegebene Führungsaufgabe wahrzunehmen, ist insbesondere dann schwer, wenn langanhaltender und hoher Erfolg bisherige Wahrnehmungen, Werte und Verhaltensweisen immer wieder bestätigt und durch Idealisierung und Mythenbildung tief in die Kultur verankert hat. Halberstam hat dies in seiner populärwissenschaftlichen Fallstudie der US-amerikanischen und japanischen Autoindustrie an vielen Beispielen deutlich herausgearbeitet (Halberstam, 1986). Eine ebenso bedeutende Führungsaufgabe wie der Prozeß des Kulturwandels selbst ist es daher, organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die es erlauben, möglichst früh auch gerade in Zeiten großer Erfolge, die Notwendigkeit eines Kulturwandels zu erkennen. Aufsichtsratsmitglieder oder andere externe Berater mit hoher Sensibilität für solche Wandlungsnotwendigkeiten, externe Rekrutierung von Führungskräften auch für hohe Managementfunktionen, Arbeitskreise jüngerer Manager zur Unternehmensphilosophie, Schaffung von Grenzgängerfunktionen oder Ombudspersonen (Lorsch, a.a.O., S. 108) können hier ebenso einen Beitrag leisten wie Instrumente des Umweltmanagements z.B. in Form zielbezogener Sozialbilanzen (Dierkes und Berthoin Antal, 1985, S. 34). Ein Gleiches gilt für die systematische Berücksichtigung von Szenarioanalysen mit für die Unternehmenskultur fremden und ungewöhnlichen Inhalten in der Weiterbildung gerade für mittlere Führungskräfte.

## **6. Unternehmenskultur und Führung: Die nächsten Schritte für Wissenschaft und Praxis**

Forschung zur Unternehmenskultur, ihre Entwicklung und Veränderung sowie ihre Bedeutung für Leistungs- und Anpassungsfähigkeit, kann heute auf eine lange Tradition und - so hat dieser Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Literatur gezeigt - einen schon recht breiten Erkenntnisfundus zurückgreifen. Jenseits der leider oft unzulänglichen Verallgemeinerungen der populären Literatur lassen sich hier eine Fülle von Erkenntnissen aufzeigen, die für den Prozeß der Leitung und Führung von Unternehmen und insbesondere die Erhaltung und Entwicklung ihrer Anpassungsfähigkeit von elementarer Bedeutung sind. Gerade in Phasen großer Veränderungen der technologischen, sozioökonomischen und politischen Umfeldbedingungen gewinnt die Steuerung des Unternehmens über starke gemeinsame Grundwerte, weitgehend geteilte Wahrnehmungen, Verhaltens- und Zielkonsense gegenüber anderen Führungsprinzipien an Relevanz.

Das pragmatische Interesse der Praxis an der Konkretisierung des Phänomens der Unternehmenskultur für Führung, Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit hat bereits zu fruchtbaren Anstrengungen seitens der Unternehmen geführt. Besonders interessante Ansätze sind im Umfeld der Entwicklung von Leitbildern, Grundsätzen und Grundphilosophien zu beobachten. Über diese Versuche hinaus, ist es eine wichtige gemeinsame Aufgabe von Wissenschaft und Praxis, die hier dargestellten Erkenntnisse der bisherigen Forschung auf ihre Nutzungsmöglichkeiten für die Praxis noch weiter zu überprüfen und zu fördern. Hierbei muß jedoch gleichzeitig großes Gewicht auf die Kommunikation der grundlegenden Erkenntnis gelegt werden, daß eine Unternehmenskultur in ihren Stärken und Schwächen an spezifische Umweltbedingungen und historische Erfahrungen gebunden ist. Die Wissenschaft kann in erster Linie generelles Prozeßwissen und die Synthese spezifischer Erfahrung bereitstellen, die von der Unternehmenspraxis auf die jeweilige Individualität des Unternehmens und seiner Umwelt übertragen werden muß. Einfache, schnelle und generelle Rezepte im Sinne eines falsch verstandenen "management by culture" zu erwarten, würde an den Ergebnissen der Forschung auf diesem Gebiet vorbeigehen und ein weitgehendes Scheitern in der Unternehmenspraxis wahrscheinlich machen.

Eine Fülle von weiteren Forschungsfragen kann empirisch gehaltvoll nur in enger Kooperation zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis angegangen werden. An vielen Stellen dieser Darstellung des heutigen Wissensstandes muß dieser mit Einschränkungen wie "aufgrund erster Ergebnisse" oder "wie diese Zusammenhänge im einzelnen aussehen, ist eine noch weitgehend ungeklärte und zentrale Forschungsfrage" qualifiziert werden. Diese breitere Erfahrungsbasis zu schaffen, ist daher vordringliche Aufgabe der weiteren Forschung. Die Prioritätensetzung muß im Wechselspiel zwischen dem wissenschaftlich Sinnvollen und den spezifischen Informationsbedürfnissen der Praxis erfolgen.

Auf der Basis des vorliegenden Forschungsüberblicks sowie persönlicher Beratungserfahrungen können einige Erkenntnisbereiche, die sich für eine solche Kooperation eignen würden, hier schon zur Diskussion gestellt werden. Der Prozeß der Herausbildung von Umweltwahrnehmungen durch Unternehmen zum Beispiel, und die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen von effektivem Erkennen möglicher neuer Umweltbedingungen gerade in Zeiten hohen Erfolges scheinen für Wissenschaft wie Praxis gleichermaßen wichtig wie interessant zu sein. Ein Gleiches gilt auch für die Verbesserung der Methoden zur Erfassung von Organisationskultur als Grundlage der Analyse und als Basis für Veränderungsprozesse ebenso wie für die Strukturierung organisatorischer Prozesse des Lernens neuer Sicht- und Verhaltensweisen im Verlauf eines als notwendig angesehenen Kulturwandels. Um ein letztes Beispiel herauszugreifen: Ebenso wichtig wäre es - für Forschung und Praxis gleichermaßen -, noch stärker grundlagenorientiert das Zusammenspiel der einzelnen Führungs- und Lenkungsprinzipien - interne Märkte, Hierarchie und bürokratische Führung sowie Führung über starke und tiefe Werte und Verhaltenskonsense - zu untersuchen. Hierbei müßte das Beziehungsgeflecht zwischen Umweltbedingungen, unterschiedlichen Generationen von Führungskräften, aber auch vielfach unter dem Einfluß unterschiedlicher Führungslehren herausgearbeitet werden.

Wenn man mit Thompson und Wildavsky akzeptiert "organization is bias. For there is no way to look at all data from all directions, like a swivel going round at the speed of light. There are only partial ways, selecting some phenomena in and rejecting other bits outside of organized perception" (a.a.O., S. 5), dann dürfte gerade im Bereich der Un-

tersuchung der Selektivität dieser Perzeption wie auch der Schaffung organisatorischer Voraussetzungen, diese noch vor signifikanten Umweltveränderungen aufzubrechen, die wichtigste und spannendste Forschungsfrage für die weiteren Arbeiten am Konzept der Organisationskultur und seiner Bedeutung für Unternehmensführung liegen - aber das kann auch eine solche selektive Wahrnehmung sein, gewachsen aus einer bestimmten Forschungskultur und einer bestimmten Forschungserfahrung (Dierkes und Berthoin Antal, 1985, S. 35).

## Literaturverzeichnis

- Allaire, I. und Firsirotu M. (1984): Theories of Organisational Culture. In: Organisational Studies, Jahrgang 5, Nr. 3, 1984, S. 193ff.
- Business Week (1984a): Who's Excellent Now? Business Week vom 05.11.1984, S. 46.
- Business Week (1984b): The New Breed of Strategic Planner. Business Week vom 17.09.1984, S. 52ff.
- Business Week (1986): What's an Anthropologist Doing in my Office? Business Week vom 02.06.1986, S. 63ff.
- Caroll, D. (1983): A Disappointing Search for Excellence. In: Harvard Business Review, November/Dezember 1983, S. 78ff.
- Deal, T. und Kennedy A. (1982): Corporate Culture - The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading Mass.
- Dierkes, M. (1984): Gesellschaftsbezogene Berichterstattung: Was lehren uns Experimente der letzten 10 Jahre? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 12, 1984, S. 1210-1235.
- Dierkes, M. (1986): Unternehmenskultur: Strategie statt Mode. In: Blick durch die Wirtschaft/Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.01.1986.
- Dierkes, M. und Berthoin Antal, A. (1985): Umweltmanagement Konkret: Erfahrungen aus 8 Jahren Entwicklung bei Migros-Genossenschaftsbund. In: gdi Impulse, Nr. 1, 1985, S. 23ff.
- Dierkes, M., Weiler H., Berthoin Antal, A. (1987): Comparative Policy Research: Learning from Experience. Aldershot.
- Dierkes, M. und Berthoin Antal, A. (1988): Creative Management in a Changing Environment. In: Kuhn, R. L. (Hrsg.), Handbook for Creative and Innovative Managers, New York, S. 603-609.
- Douglas, M. (1986): How Institutions Think. Syracuse New York.
- Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organisational Culture: A Conceptual Framework. In: Organisational Studies, Jg. 7, Nr. 2, 1986, S. 117ff.
- Glaser E. M. (1986): Planned Organizational Change. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, Jg. 8, Nr. 2, Dezember 1986, S. 260ff.
- Halberstam, D. (1986): The Reckoning. New York.
- Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. In: Handbook of Organizational Design, Bd.1, Paul C. Nystrom u.a. (Hrsg.), Oxford, 1981.
- Hedberg, B. und Jönsson S. (1976): Strategy Formulation as a Discontinuous Process. In: Preprint Series of the International Institute of Management 1/76-24, Berlin.

- Hitt, M. und Ireland, D. (1987): Peters and Waterman Revisited: The Unended Quest for Excellence. In: The Academy of Management Executive, Bd. 1, Nr. 2, Mai 1987, S. 91ff.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, London.
- Kilmann, R., Saxton, M., Serpa R. (1986): Issues in Understanding and Changing Culture. In: California Management Review, Jg. 28, Nr. 2, Winter 1986, S. 87ff.
- Kerr, G. und Slocum, J. (1987): Managing Corporate Culture through Reward Systems. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 2, Mai 1987, S. 99ff.
- Lorsch, J. (1986): Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. In: California Management Review, Jg. 28, Nr. 2, Winter 1986, S. 95ff.
- Lynn, I. (1986): Culture, Key Events and Corporate Social Responsibility. In: Research in Corporate Social Performance and Policy, Bd. 8, Preston, L. (Hrsg.), Greenwich, Connecticut, S. 175ff.
- Martin, J. und Siehl, C. (1983): Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. In: Organizational Dynamics, Herbst 1983/84, S. 52ff.
- McCoy, C. (1985): Management of Values - The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance. Boston u.a.
- Migros Genossenschaftsbund (1978): Sozialbilanz 1978, Zürich.
- Ouchi, W. und Wilkins, A. (1985): Organisational Culture. In: Annual Review of Sociology, Jg. 11, 1985, S. 457ff.
- Peters, T. (1987): Thriving on Chaos - Handbook for a Management Revolution. New York.
- Peters, T. und Waterman, R. (1982): In Search of Excellence. New York.
- Pettigrew, A. (1971): On Studying Organizational Cultures. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 24, December 1979, S. 570ff.
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: Research in Organizational Behavior, Jg. 3, 1981, S. 1ff.
- Pierce, J. and David, F. (1987): Corporate Missions Statements: The Bottom Line. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 2, Mai 1987, S. 109ff.
- Quinn, J. (1978): Strategic Change: Logical Incrementalism. In: Sloan Management Review; Fall 1978, S. 7ff.
- Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organisational Culture. In: Sloan Management Review, Jg. 25, Nr. 2, Winter 1984, S. 3ff.

- Schein, E. (1985): Organisational Culture and Leadership. San Francisco, Washington, London.
- Schweiger, D., Ivancivic, J. and Power, F. (1987): Executive Actions for Managing Human Resources Before and After Acquisition. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 2, Mai, 1987.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Cultural and Organisational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 28, September, 1983, S. 339ff.
- Starbuck, W. H.: Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out. In: Journal of Management Studies, vom 19.1.1982, S.3ff.
- Thompson, M. und Wildavsky, A. (1985): A Cultural Theory of Information Bias in Organizations (als Ms. vervielfältigt).
- Tunstall, B. W. (1983): Cultural Transition at AT & T. In: Sloan Management Review, Jg. 25, Nr. 1, 1983, S. 15ff.
- Uttal, B. (1983): The Corporate Culture Vultures. In: Fortune International, vom 17.10.1983, S. 66ff.
- Waterman, R. (1987): The Renewal Factor. Toronto - New York - London - Sydney - Auckland
- Wilkins, A. (1983): The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. In: Organisational Dynamics, Herbst 1983, S. 24ff.
- Wilkins, A. und Ouchi, W. (1983): Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organisational Performance. In: Administrative Science Quarterly, Nr. 28, (1983), S. 468ff.
- Wilkins A. und Bristow, N. (1987): For Successful Organization Culture, Honor Your Past. In: The Academy of Management Executive, Jg. 1, Nr. 3, August 1987, S. 221ff.

