

Unternehmenskultur - Annäherung an ein Organisationsphänomen

Ingrid Matthäi

Seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts hat das Thema Unternehmenskultur resp. Organisationskultur¹ zunehmend an Bedeutung gewonnen und zu einer wahren Flut von Veröffentlichungen geführt², die kaum mehr überschaubar ist. Die Vielfalt der bisherigen Veröffentlichungen zu Organisations- und Unternehmenskultur spiegelt sich in der entsprechenden Anzahl von unterschiedlichen Definitionen wider, beeinflusst durch die jeweilige Fachzugehörigkeit, den methodologischen Ansatz und die Fragestellung bzw. Interessenlage. Die wissenschaftlichen Unternehmenskulturansätze beziehen sich auf unterschiedliche Theorietraditionen mit entsprechenden paradigmatischen Ausrichtungen, u.a. dem funktionalistisch-strukturalistischen, dem interpretativ-hermeneutischen, dem phänomenologischen oder dem handlungstheoretischen Paradigma. Mit dem Phänomen Unternehmenskultur befassen sich – häufig aus interdisziplinärer Perspektive – vor allem soziologische, organisations- und managementwissenschaftliche oder betriebswirtschaftlich ausgerichtete Studien. Wichtige Impulse für das zunehmende Interesse aus der Organisationsforschung und der Betriebswirtschaftslehre sowie bei den Akteuren der Wirtschaft (Unternehmen und Beraterbranche) an unternehmenskulturellen Fragestellungen lieferten die breit rezipierten und kontrovers diskutierten Veröffentlichungen der angelsächsisch geprägten ‚new management thinkers‘ (insbes. Ouchi 1981, Deal/Kennedy 1982, Peters/Waterman 1982) Anfang der 80er Jahre, die den ‚kulturellen‘ Faktor als gestalt- und beeinflussbare Variable der Unternehmensführung und als Schlüssel für den Unternehmenserfolg ‚entdeckten‘³. Türk (1989:111) vertritt die These, dass die ‚Renaissance‘ des Themas Unternehmenskultur als Ausdruck einer Krisenwahrnehmung des sozio-ökonomischen Systems zu bewerten sei, da die Bindekraft, Identifikation und Motivation bei steigender Reorganisationsgeschwindigkeit, wachsenden Leistungs- und Flexibilitätsanforderungen sowie Kontingenzerfahrungen

¹ Die Begriffe Unternehmenskultur (Corporate Culture) und Organisationskultur (Organizational Culture) werden meist synonym verwendet. Organisationskultur ist allerdings der umfassendere Begriff von beiden, da er auf einen institutionell-universalistischen Organisationsbegriff abstellt und deshalb den Vorteil einer weiten Anwendbarkeit hat, während der Terminus Unternehmenskultur enger gefasst ist und sich auf Wirtschaftsunternehmen bezieht.

² Vgl. die Literaturüberblicke bei Barley u.a. (1988), Smircich (1983), Alvesson/Berg (1992) und Dülfer (1991).

³ In der Soziologie indes gibt es eine lange Tradition, das Verhalten und Handeln von Individuen in Organisationen im Kontext von kulturellen Zusammenhängen zu erklären. Die auf M. Weber zurückgehende Unterscheidung zwischen Zweck- und Wertorientierung hat den organisationsbezogenen Blick darauf gelenkt, Unternehmen nicht mehr ausschließlich als nutzenorientiertes zweckrationales Gebilde, sondern als soziale Organisation zu betrachten, in der das Handeln ihrer Mitglieder sowohl durch (gesellschaftlich/lebensweltlich vermittelte) Wertorientierungen, normative Regeln und moralisch-ethische Vorstellungen als auch durch unterschiedliche Macht- und Interessenskonstellationen beeinflusst wird. Gleichwohl stellte der situative resp. Kontingenzansatz bis in die 80er Jahre das dominante Paradigma der Organisationsforschung dar (vgl. Kasper/Heimerl-Wagner 1996; s.a. vergleichenden Theorieüberblick bei Ortman/Sydow/Türk 2000 u. Auswahlbibliographie zum Stand der Organisationsforschung bei Türk 1989).

abnahme und deshalb durch ‚Bindungs- und Identifikationssurrogate‘ im Kontext der Unternehmenskultur neu erzeugt werden müsse.

- **Definitionsvielfalt und organisationsbezogene Kulturkonzepte**

Es gibt keine einheitliche oder allgemeinverbindliche Definition von Unternehmenskultur; vielmehr herrscht eine Deutungs- und Definitionsvielfalt vor, die der Komplexität des Phänomens, seines diffusen Charakters sowie den unterschiedlichen Erkenntnis- und Verwertungsinteressen entspricht. Hofstede (1980) bspw. bezeichnet ‚Kultur‘ als ‚etwas Ungreifbares‘; für Sackmann (1983) ist sie eine ‚unsichtbare Einflussgröße‘, Steinmann/Schreyögg (1993) charakterisieren sie als ‚Welt vor dem Begriff‘. Smircich (1983) und Allaire/Firsirotu (1984) haben die verschiedenen Definitionen von Unternehmenskultur und die ihnen zugrunde liegenden Konzepte in ein Klassifikationsschema gebracht, das in zwei Hauptgruppen gegliedert werden kann (vgl. Wollnik 1991; Berger 1993; Ebers 1991). Kultur wird entweder als reales (und isolierbares) Organisationsphänomen oder als (integriertes bzw. allumfassendes) Ideensystem/Philosophie begriffen. Während der Phänomen-Ansatz aus einer funktionalistisch-systemorientierten Betrachtungsweise davon ausgeht, dass ein Unternehmen eine Kultur *hat*, besagt der am interpretativen Paradigma orientierte Philosophie-Ansatz, dass das Unternehmen eine Kultur *ist*. Dieser grundlegende Unterschied wird von Smircich (1983) auf folgende Formel gebracht: ‚Culture as internal variable‘ versus ‚culture as a root metaphor‘. Man kann die Unterschiede zwischen beiden Ansätzen auch daran festmachen, dass der eher der Praxis zuzuordnende Phänomen-Ansatz für ‚Interventionen‘ offen ist, während der wissenschaftlich-theoretischen Kontexten entstammende Philosophie-Ansatz auf Interaktion und Interpretation abzielt. Dem interpretativen Paradigma zufolge sind Organisationen ‚soziale Konstruktionen der Wirklichkeit‘ (Berger/Luckmann 1969) in den Köpfen ihrer Mitglieder.

In den kontroversen Debatten über die Gestaltbarkeit eines kulturellen Wandels bzw. die Grenzen der Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen kommen exakt diese Unterschiede im Kulturverständnis von ‚gemachten‘ versus ‚gewordenen‘ Unternehmenskulturen zum Tragen. In neueren managementwissenschaftlichen Konzepten wird versucht, beide Ansätze miteinander zu verbinden (vgl. Kadritzke 1997; Wollnik 1991). Dabei soll einerseits dem Managementbedürfnis nach Einbeziehung ‚weicher Erfolgsfaktoren‘ entgegengekommen und andererseits die ‚soziale Wirklichkeit‘ von Betrieben, bestehend aus „Überzeugungen, Regeln, Werten, die als ‚gelebte Selbstverständlichkeiten‘ das Typische einer Firma ausmachen und den Arbeitsalltag durch Vertrautheit entlasten“, erfasst werden (Kadritzke 1997:8). Die Offenheit, Interpenetrations- und Wandlungsfähigkeit von Kultur wird indes besser durch einen Ansatz erfasst, der ‚Kultur als Prozess‘ definiert. Kultur ist demzufolge das „Produkt menschlichen Handelns, Kommunizierens, Interagierens und Handelns...“, weshalb sie sich im historischen Prozess als wandlungsfähig erweist. Als soziales Phänomen wird ‚Kultur‘ im Zuge der Enkulturation erlernt und sie erfüllt zahlreiche wichtige Funktionen. So stellen kulturelle Muster für das Individuum Orientierungssysteme, Interpre-

tationsschemata und Problemlösungsmechanismen bereit“ (Dörrenbächer/Riedel 2000:22). Mit Hilfe dieses ‚Prozess-Ansatzes‘ können auch die innerbetrieblichen Macht- und Herrschaftsbeziehungen⁴, die sowohl durch kulturelle Muster als auch durch kollektive oder individuelle Akteursinteressen geprägt sind, näher in den Blick genommen werden⁵. Die sozialen Prozesse, die sich in der sozialen Form betrieblicher Herrschaft niederschlagen, sind ebenfalls im Konzept der betrieblichen Sozialordnung (vgl. Kotthoff/Reindl 1990) berücksichtigt, das Handlungsebene und kulturelle Ebene miteinander in Beziehung setzt. Das Konzept der betrieblichen Sozialordnung (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Kotthoff/Matthäi 1999) beinhaltet einen ganzheitlichen betrieblichen Ansatz und fokussiert anders als die auf nur äußere Symbole zielenden Ansätze der Unternehmenskultur und der Corporate Identity auf die inneren Beziehungen und auf die sozialen Austauschprozesse zwischen Management und Belegschaft. Es rekurriert, wie Reindl (2003) genauer ausführt, auf die Handlungsebene (Praxen) und auf die kulturelle Ebene (Einstellungen, Deutungen, Bilder, Selbstverständnisse, wechselseitige Wahrnehmungen, Anerkennung, Identifikation). Mit der betrieblichen Sozialordnung wird in Erinnerung gerufen, dass Betriebe nicht nur ökonomische Zweckgebilde sind, sondern auch sinnbesetzte Lebensräume und mikropolitische Gebilde, in denen Handeln und Verhalten auch aus Kalkülen der Herrschaftssicherung und Interessensdurchsetzung resultieren.

- ***Unternehmenskultur als steuerbare ‚Variable‘ des Managements***

Das Erkenntnisinteresse der ‚new management thinkers‘ (Ouchi 1981; Deal/Kennedy 1982, Peters/Waterman 1982) richtet sich explizit auf den wirtschaftlichen Nutzen der Unternehmenskultur und orientiert sich an der Frage, wie die ‚weichen Faktoren‘ durch gezielte Steuerung des Managements so gestaltet werden können, dass sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Gemeinsam ist diesen Veröffentlichungen, dass sie a) auf ‚starke‘ oder ‚exzellente‘ Unternehmenskulturen rekurrieren, b) einen diffusen Kulturbegriff verwenden, c) die ‚basics‘ der Kultur im jeweiligen ‚Wertesystem‘⁶ verorten, die über ‚Heros‘, sprich Identifikationsfiguren im Management, über Riten und Rituale, Geschichten und Mythen transportiert werden, und c) dem ‚symbolischen Management‘ bzw. der ‚charismatischen Führung‘ eine Schlüsselrolle bei der gezielten Steuerung des Kulturwandels zuweisen. Auch aus wissenschaftlicher Perspektive (vgl. Dierkes 1988) wird versucht, der Idee erfolgskontrollierter Steuerung von Unternehmenskultur durch die Formulierung von Handlungsanweisungen zum Erfolg zu verhelfen. In diesem Sinne präsentieren auch Cameron/Quinn (1999) ein Diagnoseinstrumentarium zur Analyse und systematischen Be-

⁴ Zu dem Thema ‚Macht in Organisationen‘ vgl. insbes. Etzioni (1961); Crozier/Friedberg (1979), Jürgens (1983).

⁵ Sowohl der kulturalistische als auch der interventionistische Ansatz vernachlässigen den Aspekt, dass Unternehmen politische Gebilde sind. Entscheidungen und Verhalten resultieren nicht allein aus normativen Überzeugungen und orientieren sich auch nicht ausschließlich am Kalkül ökonomischer Rationalität, sondern auch an Kalkülen der Herrschaftssicherung und Interessensdurchsetzung.

⁶ Deal/Kennedy (1987) verstehen unter Werten unternehmensspezifische (gemachte) ‚Glaubenssätze‘, insbes. Leitbilder, Visionen, Unternehmensphilosophien, Unternehmensgrundsätze und z.T. sogar die Werbeslogans.

einflussung von Organisationskulturen, das auf einem theoretischen Modell mit vier unterschiedlichen Typen von Unternehmenskulturen (Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Market Culture) basiert.

Andere Forscher wiederum richten ihr Augenmerk auf die Operationalisierung und Erfassung von Kultur, um bspw. ihre Wirkung hinsichtlich des Unternehmenserfolgs messbar zu machen (vgl. Drumm 1991). In der Globalisierungsdebatte wiederum wird an das Denkmodell vom (multinationalen) Unternehmen als einem genuinen ‚Kulturschöpfer‘ in der Figur des ‚footloose enterprise‘ angeknüpft, das seine eigene, ‚entterritorialisierte, aber organisationsgebundene Kultur‘ erschaffen und sich deshalb aus den Standortfesseln befreien und standortunabhängig werden könne (vgl. Afheldt 1994, Dörre 1997b, Dörrenbächer/Riedel 2000; Matthäi/Kotthoff 2001).

In der kritischen managementwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem ‚Kult um die Unternehmenskultur‘ (Neuberger/Kompa 1987) zeigt sich nicht nur das Misstrauen gegenüber derartigen Vergemeinschaftungs- und Vereinnahmungsstrategien (Krell 1993) durch ‚symbolisches Management‘ oder ‚charismatische Führung‘, sondern auch die Befürchtung, dass emanzipatorische Ansätze durch ‚Sozialtechniken‘ zur Verhaltenssteuerung konterkariert werden könnten (vgl. Kadritzke 1997). Berger (1993) spricht in diesem Zusammenhang von einem ‚Mythos der Steuerbarkeit‘ der Kultur, der weder die Schranken der Fremdsteuerung berücksichtige noch auf die begrenzte Rationalität von Entscheidungen in Organisationen verweise. Andere Kritiker monieren an diesen interventionistischen und verwertungsbezogenen Ansätzen, dass sie auf eine Instrumentalisierung und Ideologisierung von Kultur abzielen und als Folge den Zerfall in eine ‚Belegschaftskultur‘ und ‚Firmenideologie‘ nach sich ziehen (vgl. Wittel 1997) bzw. auf einen ‚kulturellen Imperialismus des Managements‘ (Deutschmann 1989) hinauslaufen. Empirische Studien aus der Industriesoziologie⁷, die sich mit den Aspekten ‚Strategie‘, ‚Struktur‘ und ‚Kultur‘ im Kontext unternehmerischen Wandels, d.h. mit Restrukturierungsprozessen und Kontextsteuerung über konzernweite Normen und Werte in Unternehmensnetzwerken, befassen, belegen anhand der nicht-intendierten Folgen (z.B. Desintegrationseffekte, Verselbständigungstendenzen, Erosion von Sozialintegration) die multikausalen Zusammenhänge und (nicht geplanten) Wechselwirkungen zwischen diesen Dimensionen. Kritische Rezeptionen aus der deutschsprachigen Mitbestimmungsforschung verweisen zudem darauf, dass die von den ‚new management thinkers‘ herangezogenen ‚exzellenten‘ US-Firmen als Beispiele für eine kooperative Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen (kooperativer Führungsstil) und hinsichtlich der Mitarbeiterorientierung noch weit von dem entfernt seien, was in deutschen Unternehmen im Hinblick auf partizipative und beteiligungsorientierte Unternehmenskulturen schon seit langem praktiziert werde und sich aus den Regelungen der Mitbestimmung und des Betriebsverfassungsgesetzes sowie infolge der Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit zwangsläufig entwickelt habe.

⁷Vgl. u.a. Deutschmann (1995), Hirsch-Kreinsen (1995, 1998); Kadritzke (1997), Kotthoff (1997a, 1997b) Matthäi/Kotthoff (2001); Dörrenbächer/Plehwe (2000); Faust u.a. (1995), Sauer/Döhl (1997).

- **Die Kulturabhängigkeit des unternehmenskulturellen Wandels**

Schein (1985) hat ein theoretisches Konzept zur Unternehmenskultur und zur Kultur-
dynamik entworfen, auf das sich zahlreiche Organisationsforscher (vgl. u.a. Osterloh
1991, Drumm 1991) beziehen. Organisationskultur besteht demzufolge nicht nur aus
den manifesten und sichtbaren Erscheinungen (Artefakten, Schöpfungen), abfragba-
ren Werten oder beobachtbaren Verhaltensweisen, sondern auch aus den ihnen
zugrunde liegenden ‚basic assumptions‘, die quasi selbstverständlich geworden und
nicht mehr hinterfragbar seien. Diese ‚taken for granted assumptions‘ sind sowohl im
betrieblichen Sozialisationsprozess erworben als auch auf die die Organisation um-
schließenden (gesellschaftlichen) lebensweltlichen Einflüsse zurückzuführen. Die
Organisationskultur ist dynamisch und offen, d .h. sie verändert sich mit dem Umfeld
und durch die das Unternehmen konstituierenden sozialen Gruppen. Kultur hat in
diesem Kontext die Funktion, soziale Integration nach innen herzustellen und durch
ihre Anpassungsfähigkeit an die Umwelt die Anschluss- und Zukunftsfähigkeit des
Unternehmens zu garantieren. Da die Kultur Einfluss auf Managemententscheidun-
gen hat, gibt es Schein (1991) zufolge kein ‚kulturfreies Managementkonzept‘, so
dass eine bewusste Steuerung von Kultur nach Maßgabe des Unternehmenserfolgs
kaum möglich sei. Aus handlungssoziologischer Perspektive wird an diesem ‚kultura-
listischen‘ Denkmodell der normative Charakter, d.h. die feste Koppelung von Kultur
(Prägung und Sozialisation durch Werte) und Handeln kritisiert, die dem Individuum
letztlich Handlungsautonomie abspreche und es auf ein durch Kultur determiniertes
Wesen reduziere (vgl. Berger 1993). Die Ergebnisse von interkulturellen Studien rela-
tivieren zudem die ‚monolithischen‘ Annahmen des kulturalistischen Ansatzes, dass
Unternehmen durch ‚homogene‘ Organisationskulturen mit gemeinsamen und allge-
mein akzeptierten Wertorientierungen gekennzeichnet seien, indem sie auf das Prob-
lem der ‚Heterogenität von Kulturen‘ (vgl. Wimmer 1996), den Hybridcharakter von
Kulturen (vgl. Joynt/Warner 1996) sowie auf den Mythos der ‚kulturellen Integration‘
(vgl. Archer 1988; Krell 1993) verweisen.

- **Unternehmenskultur als Problemlöser?**

Das zunehmende Interesse an dem Thema ‚Unternehmenskultur‘ führt Ebers (1991)
auf spezifische Problemlagen in Wirtschaft und Wissenschaft zurück, wobei sich Ma-
nager und Forscher von der Berücksichtigung ‚weicher Faktoren‘ Beiträge zur Prob-
lemlösung erhoffen. Zu diesen sehr unterschiedlichen Problemlagen gehören aus
betrieblicher Perspektive insbesondere Fragen des strategischen Managements und
der Unternehmensführung (neue Kontroll- und Steuerungskonzepte)⁸, des Human
Resource Managements (Personalführung, Personalentwicklung; Qualifizierung), des
Innovations- und Wissensmanagements (lernende Organisation)⁹, des organisatori-

⁸ Vgl. u.a. Gomez u.a. (1994).

⁹ Vgl. dazu u.a. Baitsch (1998), Bahn Müller u.a. (1999), insbes. die QUEM-Reports H. 67, 68, die em-
pirische Ergebnisse und Konzepte zu Aspekten der Weiterbildung, lebenslangem Lernen, Wissens-
management und lernenden Organisationen aus dem gleichnamigen Forschungsprogramm präsentie-
ren; kritisch: Kühl (2000). Zu betrieblichen Innovationsmustern bzw. zu ‚Innovationschwächen‘ des

schen Wandels (Dezentralisierung, Outsourcing, Profit-/Cost-Center, etc.)¹⁰ und eines im Zuge der Globalisierung immer wichtiger werdenden weltweit einheitlichen Unternehmensauftritts (Erscheinungsbild, Corporate Identity)¹¹. Auch unter dem Binnenaspekt von Integration, Beteiligung und Partizipation gewinnt die Unternehmenskultur vor allem in Bezug auf neue Führungskonzepte und Leitbilder (Intrapreneurship, Selbststeuerung, unternehmerisches Handeln etc.) an Bedeutung¹².

- **Industrial Relations und Unternehmenskultur**

In der Auseinandersetzung mit dem tayloristischen Arbeitssystem und dessen Menschenbild¹³ werden neue Antworten auf die Frage der Leistungszurückhaltung, der Leistungsmotivation und Mitarbeiterbindung gesucht, die jenseits kontrollintensiver Mechanismen, technisch-bürokratischer Herrschaft und ‚wissenschaftlicher Betriebsführung‘ liegen und die Lösungen zur Reduzierung betrieblicher Konflikte bieten. Demzufolge richtet sich der Blickwinkel zunehmend auf die ‚weichen Faktoren‘ zur Gestaltung von kooperativeren und mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen¹⁴. Die Bewegung zur Humanisierung der Arbeit, deren Ziel in der Überwindung des tayloristischen ‚low-trust-Systems‘ durch den Aufbau einer ‚high-trust-Organisation‘ lag, setzte wichtige Impulse bei der Neudefinition von (autonomieorientierter und ganzheitlicherer) Arbeit, bei der Einführung neuer Arbeitsmodelle (Gruppenarbeit) sowie bei der Entwicklung von beteiligungsorientierten Formen der Zusammenarbeit (Partizipation, Mitbestimmung am Arbeitsplatz). Anknüpfend an diese Bewegung haben Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1996, 1998, 2001) in den 90er Jahren ein praxis- und umsetzungsorientiertes Projekt initiiert mit dem Ziel, durch die Entwicklung kooperativ-partizipativ ausgerichteter Unternehmenskulturen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Das primäre Erkenntnisinteresse richtete sich darauf, „die ‚Auswirkungen herkömmlicher Unternehmensstrukturen wie auch neuartiger Partnerschafts- und Mitwirkungskonzepte auf die ökonomische Dimension (Produktivität, Rentabilität, Unternehmenserfolg) und die sozialen Dimensionen (Sozialverfassung, Arbeitsbeziehungen, Selbstverständnis, Motivation) von Unternehmen empirisch zu ermitteln, gegenüberzustellen und anhand ihrer erkennbaren Resultate zu bewerten“ (Emptner/Kluge 1995:13). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen

deutschen Produktionsmodells vgl. u.a. Baitsch (1997), Kern/Sabel (1994), Jürgens/Lippert (1997), Reindl (2001); Gussmann (1988), Thom (1994).

¹⁰ Vgl. u.a. Sauer/Döhl (1997); Faust u.a. (1995); Hirsch-Kreinsen (1995).

¹¹ Vgl. u.a. Hinterhuber/Winter (1991).

¹² Vgl. Neuberger (1990), Kieser (1994), Grawert (1997), Franzpötter (2000) Pongratz/Voß (2000); Wunderer (1993)

¹³ Das tayloristische Bild vom Industriearbeiter geht davon aus, dass Leistung nicht freiwillig erbracht, sondern durch intensive Kontrolle und ein auf ‚wissenschaftliche Betriebsführung‘ gestütztes Arbeitssystem sichergestellt werden muss, Taylor unterstellt den Beschäftigten ein rein instrumentelles Verhältnis zur Arbeit, intrinsische Motivation oder soziale Anerkennung als Anreiz zur Leistungserbringung haben in diesem Menschenbild keinen Platz. Vgl. dazu das von McGregor (1986) charakterisierte arbeitsbezogene Menschenbild, das in seiner ‚Theory X‘ näher beschrieben ist.

¹⁴ Bereits in den 60er Jahren wurde in Deutschland in dem sog. ‚Harzburger Modell‘ Führungsgrundsätze entwickelt, die trotz des Festhaltens an einem streng hierarchischen Aufbau eine Delegation von Verantwortung vorsahen und eine Abkehr von der autoritären Führung einleiteten (vgl. Höhn 1986, Grawert 1997).

wurden Vorschläge zu einem ‚Handlungskonzept Unternehmenskultur‘ entwickelt, das zur Bewältigung des strukturellen Wandels und zur Überwindung eines tayloristischen Menschenbildes in der Arbeitswelt beitragen sollte. Die Befunde belegen, dass erfolgreiche Unternehmenskulturen sich insbesondere durch partnerschaftliches Handeln auszeichnen. Praktizierte Mitbestimmung und ein „kooperatives Miteinander, das nach akzeptierten und verbindlichen Regeln verläuft und die gewachsenen Kulturen des betrieblichen Organisations- und Sozialgefüges berücksichtigt“ (Empfter/Kluge 1995:12), ermöglichen auf sozialverträgliche und ‚konsensorientierte‘ Weise angestrebte Modernisierungseffekte. Empirische Studien aus der Industriosozologie, die das betriebliche Verhältnis und die Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsräten und Management im Spannungsfeld von gegnerbezogener ‚Konfliktorientierung‘ (Gegenmacht) bis hin zu beteiligungsorientierten-konsensuellen Formen (‚Co-Management‘) beschreiben, verweisen auf enge Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Partizipationsmuster und der Art der Ausgestaltung der Sozialorganisation bzw. der Ausformung der Unternehmenskultur im Sinne von ‚Misstrauens- oder Vertrauenskulturen‘ (vgl. Kotthoff/Reindl 1990; Trinczek 1993, Kotthoff 1994; Kotthoff/Matthäi 1999, Müller-Jentsch 1999). Kotthoff (1994) hat bspw. eine Typologie der Partizipationsmuster anhand der interessenpolitischen Wirksamkeit der Betriebsräte erstellt, während Trinczek (1993) unterschiedliche managerielle Orientierungsmuster hinsichtlich der Mitbestimmung und betrieblichen Interessenvertretung identifiziert hat, die ein Spektrum von ‚mitbestimmungsfeindlichen‘ Leitbildern bis hin zu vertrauensvollen ‚intermediär-konsensuellen‘ Orientierungsmustern abdecken. Bosch (1997) arbeitet in seinem Konzept zur ‚Interaktionskultur‘ heraus, dass sich das Muster der innerbetrieblichen Partizipation nicht allein aus der jeweiligen Verhandlungs- und Durchsetzungsmacht erklären lässt, sondern auch durch kulturelle Elemente.

Im Kontext permanenter Reorganisation, ‚systemischer Rationalisierung‘, der Deregulierung arbeits- und sozialrechtlicher Standards sowie der Debatte um die vermeintliche Standort- und Innovationsschwäche Deutschlands werden die Zukunftschancen des ‚deutschen Konsensmodells‘ von einigen Industriosozologen allerdings eher skeptisch beurteilt (vgl. Streeck 1995, Dörre 1997a, Mahnkopf 1997). Die ‚Erosion des Mitbestimmungsmodells‘ wird u. a. darauf zurückgeführt, dass die Betriebsräte angesichts der Logik von ‚scheinbar unentrinnbaren Sachzwängen‘, wie z.B. ‚Kostensenkungsdiktat‘ und Standortverlagerungsdrohungen, zusehends in die Defensive gedrängt werden. Nach Ansicht von Kritikern (vgl. Minssen 1999) geraten die traditionellen Arrangements der kollektiven Interessenvertretung jedoch auch durch partizipative Managementkonzepte und neue Arbeitsformen (wie bspw. Gruppenarbeit) unter Druck. In Auseinandersetzung mit den US-Ansätzen eines Human Resource Management (Harvard, Michigan¹⁵), die die Bedeutung der Mitarbeiterpartizipation für eine bessere Einbindung und Identifikation mit dem Unternehmen herausstreichen, wird einerseits darauf verwiesen, dass a) diese Ansätze weit hinter dem deutschen Modell der Mitbestimmung und den Regelungen des Betriebsverfas-

¹⁵ Genauere Erläuterungen zu diesen Ansätzen bei Staehle (1989).

sungsgesetzes zurückbleiben, b) dass strategisch ausgerichtetes HRM als Wertschöpfungsinstrument des Managements der Gefahr unterliegt, kurzfristigen Verwertungskalkülen unterworfen zu werden, c) dass kollektive Formen der Interessenregulierung durch individuelle Partizipationsmuster vergleichsweise geschwächt werden (Legge 1989, Wächter 1992, Weitbrecht/Fischer 1993, Schmidt/Trinczek 1999, Weitbrecht/Braun 1999). Zum Anderen wird darauf verwiesen, dass diese Konzepte lediglich ‚alten Wein in neuen Schläuchen‘ anböten, da die amerikanischen HRM-Ansätze und die in Deutschland geläufigen Konzepte ‚Personalpolitik‘ und ‚Personalmanagement‘ weitgehend identisch seien (vgl. Staehle 1989).

- ***Der emanzipatorische Charakter der Unternehmenskultur?***

Unter emanzipatorischen Aspekten rückt die Unternehmenskultur auch deswegen immer stärker ins Blickfeld, weil sie zur Folie der veränderten Ansprüche der Beschäftigten an die Erwerbsarbeit (Subjektivierung¹⁶ und Humanisierung von Arbeit; Sinngebung durch Arbeit, Selbstverwirklichungsansprüche) und eines dem Taylorismus entwachsenen Menschenbildes in der Arbeitswelt – nämlich des ‚Unternehmensbürgers‘ (Stichworte: Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Autonomiestreben, Beteiligung) - wird. Die Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen, die mit dieser Transformation vom Arbeitnehmer zum ‚Arbeitskraftunternehmer‘ (Pongratz/Voß 2000; Pongratz/Voß 2004) oder zum ‚unternehmerischen Angestellten‘ (Franzpötter 2000, vgl. auch Faust/Jauch/Notz 2000; Moldaschl/Voß 2003) einhergehen, resultieren u. a. daraus, dass die emanzipatorischen Bestrebungen durch eine ‚strategische Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden‘ konterkariert werden und zu einer ‚Entgrenzung von Arbeit‘ beitragen (Kocyba 2000; Kratzer 2003). Aufgrund der sich in modernen Managementkonzeptionen abzeichnenden Instrumentalisierung von Anerkennungsbeziehungen (Kontrolle durch Autonomie) gelangt Baethge (1999) zu der kritischen Einschätzung, dass sich letztlich die ‚Subjektivität als Ideologie‘ erweise. Kieser (1994) sieht in der Überwindung des Taylorismus durch Selbstorganisation lediglich eine andere Form ‚der Fremdorganisation von Selbstkoordination und –Strukturierung‘, die nun die Beschäftigten in die Rolle bringe, Taylor in eigener Sache zu werden.

- ***Der Mythos ‚starker‘ Unternehmenskulturen***

In Wissenschaft und Praxis werden zumeist die Vorteile ‚starker‘ Unternehmenskulturen gegenüber ‚schwachen‘ herausgestrichen, da erstere wirtschaftlich erfolgreicher seien (vgl. Deal/Kennedy 1982; 1987). Über ‚starke‘ Kulturen verfügen demzufolge ‚monokulturell‘ und (sozial) ‚homogen‘ ausgerichtete Unternehmen, die sich durch ein gemeinsam geteiltes Wertesystem auszeichnen, das Loyalität, Leistung, Identifikation und somit Integration normativ sicherstellt (vgl. Schreyögg 1989, Krell 1997). Soziale Homogenität wird als Voraussetzung eines auf Vergemeinschaftung abzielenden ‚Wir-Gefühls‘ gesehen, wobei der Personalpolitik eine Schlüsselrolle bei der

¹⁶ Vgl. u.a. Heidenreich (1996), Baethge (1991), Moldaschl/Voß (2003).

Auswahl ‚passförmiger‘ Mitarbeiter und ihrer ‚sozialen Formung‘ zukomme. Die Diversity-Management-Ansätze, die ein ‚multikulturelles‘ Organisationsmodell mit einer Wertschätzung für Differenz propagieren, verweisen in ihrer Kritik am monokulturellen Modell auf die offensichtlichen Schwächen von ‚homogenen‘ Unternehmen (vgl. Thomas 1992, Cox 1993, Krell 1997; Peters/Bensel 2002, Matthäi 2004). Selbst scheinbar ‚homogene‘ Unternehmenskulturen zerfallen unter der Oberfläche in Arbeits-, Berufs- und Subkulturen, wodurch Probleme der partiellen Inklusion und Exklusion entstehen. Zu den negativen Effekten zählen jedoch vor allem, dass ‚homogene‘ Kulturen unter sich verändernden Umweltbedingungen zum Wettbewerbsnachteil werden, da sie den Wandel durch die Fixierung auf ‚Erfolgsmuster der Vergangenheit‘ und durch das ‚Konformitätsdenken‘ (vgl. Schreyögg 1989) nicht angemessen antizipieren und demzufolge ihre Innovationsfähigkeit (Offenheit für neue Erfahrungen und Informationen, kreative Problemlösung, Denken in Alternativen) verlieren können. ‚Managing Diversity‘ hingegen zielt auf Organisationsveränderung durch kulturellen Wandel, wobei einem Human Resource Management, das einen Pluralismus im Sinne von ‚valuing differences‘ fördert und auf ‚strukturelle statt normative Integration‘ setzt, zentrale Bedeutung als ‚change agent‘ zugesprochen wird (vgl. Matthäi 2004).

- ***Bausteine zur sozialverträglichen Gestaltung des unternehmenskulturellen Wandels***

Aus der Unternehmenspraxis gibt es zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Versuche, Unternehmenskulturen zu verändern (vgl. Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2001; Peters/Bensel 2002). Kulturveränderungen werden vom Management in top-down-Prozessen entweder gezielt durch die Einführung neuer Unternehmensleitlinien, neuer Führungs- und Managementkonzepte, neuer Kontroll- und Steuerungsinstrumente oder Organisationskonzepte herbeigeführt oder sind umgekehrt (ungeplantes und zufälliges) Ergebnis von umfangreichen und tiefgreifenden Restrukturierungs- und Business Re-Engineering-Prozessen. ‚Kulturrevolutionen‘, wie im Falle von Hoechst/Aventis (vgl. Menz/Becker/Sablowski 1999), wo die alten Unternehmensstrukturen radikal zerschlagen wurden, sind relativ selten. Die Ursachen für das Umschlagen von ‚Vertrauenskulturen‘ in ‚Misstrauenskulturen‘ bei Unternehmensrestrukturierungen sehen empirische Untersuchungen vornehmlich darin, dass der Kern der ‚Unzufriedenheit in der ‚Angst vor Sozialdarwinismus, Partikularismus und Desintegration‘ durch die einseitige betriebliche Aufkündigung des impliziten Tauschangebots Beschäftigungssicherheit gegen Motivation und Loyalität liegt (Kotthoff 1997b), dass durch Hierarchieabbau und Lean Management traditionelle Karriere- und Aufstiegsmuster der Hochqualifizierten bedroht sind, dass sich die Ängste der vermeintlichen oder tatsächlichen ‚Modernisierungsverlierer‘ in ‚Behandlungstendenzen‘ und ‚Blockaden‘ niederschlagen, dass mangelnde Transparenz und Kommunikation über die Ziele der geplanten Veränderungsprozesse bei den Mitarbeitern Widerstand, Resignation oder Verweigerung auslösen können (vgl. Deutschmann u.a. 1995; Kadritzke 1997).

Aus den Beispielen für offensichtliche Fehlentwicklungen lassen sich gleichsam Indikatoren für eine erfolgreiche Gestaltung der Unternehmenskulturen ableiten. In den Beschreibungen zur Entwicklung zukunftsorientierter Unternehmenskulturen finden sich demzufolge immer wieder ähnliche Bausteine oder Indikatoren (vgl. Beyer/Müller 1997). Übereinstimmend wird dem Human Resource Management, insbesondere der Führungskräfte-Entwicklung und –Planung, eine grundlegende Bedeutung für Kulturveränderungen zugewiesen, da das Management als ‚change agent‘ und ‚Kultur-Träger‘ zum Hauptbetreiber des Unternehmenswandels wird. Bleicher (1991) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Kulturwandel auch Machtwechsel bedeutet, so dass der rasche Austausch von Führungskräften zunächst erfolgsversprechender sei als langfristig ausgerichtete – auf Kulturrevolution abzielende - Personalentwicklungsmaßnahmen im Management wie der ‚Aufbau eines Nachwuchskaders‘ mit ‚progressiven‘ Orientierungen, Jobrotationen im Management oder neue Anreiz- und Belohnungssysteme für Führungskräfte. In Wissenschaft und Praxis besteht weitgehend Einigkeit darin, dass der geplante Wandel von Unternehmenskulturen ein langwieriges, schwieriges und langfristiges Unterfangen ist, zumal sich Kulturveränderungen aufgrund der Komplexität und der bestehenden Wechselbeziehungen monokausalen Schemata von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen entziehen und nur begrenzt steuerbar sind. Schreyögg (1991) plädiert für einen evolutionären, reflexiven und ‚offenen Prozess‘, der ‚Anstöße zu einer Kurskorrektur‘ geben und ‚verkrustete Muster‘ aufbrechen kann, sofern es gelingt, die Beschäftigten von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen und durch breite Partizipation zu motivieren, den Entwicklungsprozess mit zu tragen.

In den Veröffentlichungen der Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2001, Bd. 1) wurden die wichtigsten Bausteine für die Entwicklung moderner Unternehmenskulturen aus den ‚good practice-Beispielen‘ der Unternehmen extrahiert und zusammengefasst:

- Ziele diskutieren, Probleme benennen, Konflikte lösen,
- (gemeinsame) Erarbeitung eines unternehmenspolitischen Leitbildes,
- umfassende Information und Kommunikation,
- Entwicklung der Humanressourcen, Beschäftigung sichern und erhalten,
- kooperative Führung und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat,
- neue beteiligungsoffene Produkt- und Arbeitsformen,
- Gewinn- und Kapitalbeteiligung,
- Problembewusstsein und Veränderungsbereitschaft bei allen Beteiligten herstellen,
- Akzeptanz und Vertrauen schaffen durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit,
- Führungskräfte sind Kulturagenten im Veränderungsprozess, d.h. Vorleben der Kultur durch Top-Management (Synthese von proklamierter und gelebter Kultur).

Für eine erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskulturen in wissensbasierten Ökonomien wird ein ganzheitlicher Organisationsentwicklungsansatz als wichtig erach-

tet, der die ‚Ressource Mensch‘ und die Entwicklung des ‚Humankapitals‘ als entscheidenden Wettbewerbsfaktor anerkennt. In Anknüpfung an den ressourcenorientierten Ansatz (vgl. Barney/Wright 1998; Garnjost/Waechter 1996, Staehle 1989, Wernerfelt 1984; Moldaschl 2005), der den ökonomischen Nutzen und den strategischen Wettbewerbsvorteil aus den nicht-substituierbaren, nur schwer transferierbaren und kopierbaren unternehmensinternen Ressourcen – insbesondere den personalen Aspekten des Wissens, des Lernens, der spezifischen Qualifikationen, aber auch der Werte und Einstellungen der Mitarbeiter – ableitet, erhält eine integrative betriebliche Personalpolitik bei dem Auf- und Ausbau zukunftsfähiger Unternehmenskulturen strategische Bedeutung.

Ob und wie die ‚Ressource Mensch‘ als strategische Erfolgsgröße genutzt wird, hängt allerdings auch davon ab, wie in einem Unternehmen Personalpolitik gestaltet wird und welche Rolle dem Personalmanagement im Wandel zugewiesen wird¹⁷. Insbesondere eine pro-aktive, den Wandel antizipatorisch begegnende, integrierte und ganzheitliche Personalpolitik, die auf eine nachhaltige Entwicklung der Humanressourcen abzielt, kann so zum reflexiven Vermittlungsagenten zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Mitarbeiter werden. Bilanzierend lässt sich konstatieren, dass erfolgreiche Unternehmen sich insbesondere dadurch auszeichnen, dass sie ihre Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess einbinden, Ziele kommunizieren, Transparenz erstellen, kooperative Formen der Konfliktbewältigung und des Interessenausgleichs finden, betriebliche Mitbestimmung praktizieren und die Betriebsräte als Mitagenten des Wandels akzeptieren, Legitimation und Vertrauen durch Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit herstellen sowie den Beschäftigten durch pro-aktive Personalstrategien (Personalentwicklung, Qualifizierung, lernförderliche Arbeitsorganisation, Wissensmanagement) berufliche Zukunftsperspektiven bieten. Erfolgreiche Unternehmenskulturen sind den Befunden der Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2001) zufolge solche, die Mitbestimmung, Partizipation und Kooperation nicht als leere Schlagwörter begreifen, sondern im konkreten alltäglichen Handeln praktizieren.

¹⁷ Die Debatte um die innerbetriebliche Rolle des Personalwesens kreist um die Frage, ob dem Personalwesen eine strategische Funktion als Mitakteur bei der Strategie- und Unternehmensentwicklung zukommt oder ob sich seine Rolle auf ‚Personalverwaltung‘ bzw. auf die reine Umsetzung von strategischen Entscheidungen beschränkt (vgl. Elsik/Mayrhofer 1999; Kotthoff/Matthäi 2001; Wächter/Metz 1995; Marr 1989, Titscher (1995), Wunderer (1992). In der jüngsten internationalen Vergleichsuntersuchung des Cranfield Network on International Human Resource Management (vgl. Weber/Kabst 2002) zum Stellenwert und zur Praxis des HR-Managements ergaben die Befunde, dass das HRM in deutschen Unternehmen über einen vergleichsweise geringen Professionalisierungsgrad verfüge und das Personalmanagement bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien nur eine unterdurchschnittliche Rolle spiele.

Literaturverzeichnis

- Afheldt, H.** (1994): Wohlstand für niemand? Die Marktwirtschaft entlässt ihre Kinder. o.O.
- Allaire, Y./Firsirotu, M.E.** (1984): Theories of Organizational Culture. In: *Organizational Studies*, 5, S. 193-226.
- Alvesson, M./ Berg, P.O.** (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin, New York.
- Archer, M.S.** (1988): *Culture and Agency*. Cambridge.
- Baethge, M.** (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt* 43,1 S. 6-19.
- Baethge, M.** (1999): Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt? In: Schmidt, G. (Hg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*. Berlin. S. 29-44.
- Bahn Müller, R. u.a.** (1999): Aspekte einer neuen Lernkultur. Münster u.a. (Kompetenzentwicklung ; 4)
- Baitsch, C.** (1997): Innovation und Kompetenz. Zur Verknüpfung zweier Chimären. In: Heideloff, F. / Radel, T. (Hg.): *Organisation von Innovation*. München. S. 59ff
- Baitsch, C.** (1998): Lernen im Prozess der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: *Kompetenzentwicklung '98*. Münster. S. 269-337.
- Barley, S.R./Meyer, G.W./ Gash, D.C.** (1988): Cultures of Culture. Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. In: *Administrative Science Quarterly*, 33, S. 24-60.
- Barney, J.B./Wright,P.M.** (1998): On becoming a Strategic Partner. The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. In: *Human Resource Management* 37 (1), S. 31-46.
- Berger, U.** (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München u. Mehring. S. 11-38.
- Berger; P.L./ Luckmann, Th.** (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt/M.
- Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung** (1996): *Vorteil Unternehmenskultur. Leitfaden für die Praxis*. H. 1-6. Gütersloh.
- Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung** (1998): *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven*. Gütersloh.
- Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung** (2001): *Praxis Unternehmenskultur*. Bd. 1-7. Gütersloh.
- Beyer, H./ Müller, H.E.** (1997): *Unternehmenskulturen im Strategieprozess*. In: Kadritzke, U. (Hg.): *Unternehmenskulturen unter Druck*. Berlin. S. 67-86.
- Bleicher, K.** (1991): Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung. In: Dülfer, E. (Hg.): *Organisationskultur*. Stuttgart. S. 111-128.
- Bosch, A.** (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München u. Mehring.
- Cameron, K.S. / Quinn, R.E.** (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Cometing Values Framework*. Reading, Mass.
- Cox, T.H.** (1993): *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco.
- Crozier, M. /Friedberg, E.** (1979): *Macht und Organisation*. Königstein/Ts.
- Deal, T./ Kennedy, A.** (1982): *Corporate Cultures*. Reading.
- Deal, T. /Kennedy, A.** (1987): *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*. Bonn-Bad Godesberg.
- Deutschmann, C.** (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller ‚Imperialismus‘ des Managements. In: *Soziale Welt*, 40, S. 347-396.
- Deutschmann, C. u.a.** (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozess reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (6), S: 436-450.

- Dierkes, M.** (1988): Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung. In: Meyer-Dohm, P. u.a. (Hg.): Der Mensch im Unternehmen. Stuttgart.
- Dörre, K.** (1997a): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S: 15-44.
- Dörre, K.** (1997b): Globalisierung – eine strategische Option. Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik. In: Industrielle Beziehungen 4, S. 265-290.
- Dörrenbächer, C. / Plehwe, D.** (Hg.) (2000): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht in multinationalen Unternehmen. Berlin.
- Dörrenbächer, C. / Riedel, C.** (2000): Strategie, Kultur und Macht. In: Dörrenbächer, C./Plehwe, D. (Hg.): Grenzenlose Kontrolle? Berlin. 15-41.
- Dülfer, E.** (1991): Organisationskultur: Phänomen, Philosophie, Technologie. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 1-20.
- Drumm, H.J.** (1991): Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 163-171.
- Ebers, M.** (1991): Der Aufstieg des Themas ‚Organisationskultur‘ in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 39-63.
- Elsik, W. / Mayrhofer, W.** (Hg.) (1999): Strategische Personalpolitik. München u. Mehring.
- Empter, S./ Kluge, N.** (1995): Vorteil Unternehmenskultur. In Empter, S./ Kluge, N. (Hg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung. Gütersloh. S: 11-17.
- Etzioni, A.** (1961): A comparative Analysis of complex Organizations. On Power, Involvement and their Correlates. New York, London.
- Faust, M.** u.a. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. München.
- Faust, M./ Jauch, P., Notz, P.** (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum ‚internen Unternehmer‘. München.
- Franzpötter, R.** (2000): Der ‚unternehmerische‘ Angestellte – ein neuer Typus der Führungskraft in entgrenzten Interorganisationsbeziehungen. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin. S. 163- 176.
- Garnjost, P./ Wächter, H.** (1996): Human Resource Management – Herkunft und Bedeutung. In: Die Betriebswirtschaft 56 (6), S. 791-808.
- Gomez, P. u.a.** (Hg.) (1994): Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Wiesbaden.
- Grawert, A.** (1997): Führungsleitlinien – ein Instrument zeitgemäßer Personalführung. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S. 87-99.
- Gussmann, B.** (1988): Innovationsfördernde Unternehmenskultur. Berlin.
- Heidenreich, M.** (1996): Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Industriegesellschaften. In: Soziale Welt 47 (1), S. 24-43.
- Hinterhuber, H.H./ Winter, L.G.** (1991): Unternehmenskultur und Corporate Identity. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 189-200.
- Hirsch-Kreinsen, H.** (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 24 (6) S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H.** (1998): Organisation und Koordination eines transnationalen Unternehmensnetzwerks. In: Behr, M. /Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.): Globale Produktion und Industriearbeit. Frankfurt/M., New York. S. 37-62.
- Höhn, R.** (1986): Führungsbrevier der Wirtschaft. 2. Aufl. Bad Harzburg.
- Hofstede, G.** (1980): Kultur und Organisation. In: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart. Sp. 1174.
- Joynt, P. / Warner, M.** (1996): Managing across Cultures. London.

- Jürgens, U.** (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als arbeitspolitischer Prozess – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./ Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Opladen. Leviathan, Sonderh. 5, S. 58-91.
- Jürgens, U./ Lippert, I.** (1997): Schnittstellen des deutschen Produktionsregimes - Innovationshemmnisse im Produktentstehungsprozess. In: Naschold u.a. (Hg.): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Berlin. S. 65-94.-
- Kadritzke, U.** (1997): Editorial. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin. S: 7-11.
- Kadritzke, U.** (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S. 123-162.
- Kasper, H./ Heimerl-Wagner, P.** (1996): Struktur und Kultur in Organisationen. In: Kasper, H./ Mayrhofer, W. (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 2. Aufl. Wien. S. 11-107.
- Kern, H. / Sabel, C.F.** (1994): Verblasste Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, N. / Treeck, W. von (Hg): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Sonderbd. Soziale Welt 9, S. 605-624.
- Kieser, A.** (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 3, S. 199-228.
- Kocyba, H.** (2000): Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: Holtgrewe, U. (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz. S. 127-140.
- Kotthoff, H.** (1994): Betriebsräte und Bürgerstatuts. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mehring.
- Kotthoff, H.** (1997a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kotthoff, H.** (1997b): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S. 163-184.
- Kotthoff, H./ Matthäi, I.** (1999): Vom Kombinat zum Kleinbetrieb. Die Entstehung einer mittelständischen Industrie. Ein deutsch-tschechischer Vergleich. Berlin.
- Kotthoff, H./ Matthäi I.** (2001): Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten Unternehmen. Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen? In: Abel, J./ Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. München, Mehring. S: 49-68.
- Kotthoff, H. /Reindl, J.** (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Kratzer, N.** (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Krell, G.** (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. München, Mehring. S. 39-55.
- Krell, G.** (1997): Mono- oder multikulturelle Organisationen? ‚Managing Diversity‘ auf dem Prüfstand. In: Kadritzke, U.: Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S. 47-66.
- Kühl, S.** (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/M., New York.
- Legge, K.** (1989): HRM: a critical analysis. In: Storey, J. (Hg.): New Perspectives on HRM. London. S. 19-40.
- Mahnkopf, B.** (1997): Wie das deutsche Modell (nicht) verteidigt werden sollte. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S. 217-244.
- Marr, R.** (Hg.) (1989): Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Herausforderungen für das Personalmanagement der 90er Jahre. Berlin.
- Matthäi, I.** (2004): ‚Managing Diversity‘ and Access to Internal Labour Markets. In: ISO-Mitteilungen 3. S. 50-60.

- Matthäi, I. /Kotthoff, H.** (2001): Managementprozess und Unternehmenskultur im Organisationswandel globaler Konzerne. Saarbrücken.
- McGregor, D.** (1986): Der Mensch im Unternehmen. Hamburg.
- Menz, W. / Becker, S. / Sablowski, T.** (1999): Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum ‚Life-Sciences‘-Konzern. Hamburg.
- Minssen, H.** (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderungen durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Aufl. München u. Mehring. S. 129-156.
- Moldaschl, M.** (Hg.) (2005): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit 1. München u. Mehring. (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Bd.3)
- Moldaschl, M. / Voß, G.G.** (Hg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Aufl. München, Mehring. (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Bd. 2)
- Müller-Jentsch, W.** (Hg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Aufl. München, Mehring.
- Neuberger, O./ Kompa, A.** (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, Basel.
- Neuberger, O.** (1990): Führen und geführt werden. 3., völlig überarb. Aufl. Stuttgart.
- Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K.** (Hg.) (2000): Theorien der Organisation. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden.
- Osterloh, M.** (1991): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 173-185.
- Ouchi, William G.** (1981): Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge. Reading, Mass.
- Peters, S./ Bensele, N.** (Hg.) (2000): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Peters, T.J./ Waterman, R. H.** (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run-Companies. New York.
- Pongratz, H.J./ Voß, G.G.** (2000): Von Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin. S. 225-247.
- Pongratz, H.J. / Voß, G.G.** (2004): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. 2. Aufl. Berlin.
- QUEM-Report 67** (2001): Arbeiten und Lernen. Lernkultur, Kompetenzentwicklung und innovative Arbeitsgestaltung. Berlin.
- QUEM-Report 68** (2001): Arbeiten und Lernen. Lernkultur, Kompetenzentwicklung und innovative Arbeitsgestaltung. 3. Zukunftsforum. Berlin.
- Reindl, J.** (2001): Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz. In: Köchling, A. u.a. (Hg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München u. Mehring. S. 265-316.
- Reindl, J.** (2003): Gesundheitskompetenz. Selbsttechnik oder sozial eingehegte Selbstsorge. In: Kompetenzentwicklung '03. Hg. von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung. Münster u.a. (i.E.)
- Sackmann, S. A.** (1983): Organisationskultur – Die unsichtbare Einflussgröße. In: Gruppendynamik, 14, S. 393-406.
- Sauer, D./ Döhl, V.** (1997): Die Auflösung des Unternehmens? In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt Reorganisation. Berlin. S. 19-76.
- Schein, E. H.** (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco.
- Schein, E. H.** (1991): Organisationskultur – ein neues unternehmenstheoretisches Konzept. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 23-37.

- Schmidt, R. / Trinczek, R.** (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Aufl. München, Mehring. S. 103-128.
- Schreyögg, G.** (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 41, S. 94-113.
- Schreyögg, G.** (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 201-212.
- Smircich, L.** (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, 28 (3), S. 339-358.
- Staehe, W.** (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22 (3), S. 388-396
- Steinmann, H./ Schreyögg, G.** (1993): Management. Wiesbaden.
- Streeck, W.** (1995): Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben? In: IG Metall Vorstand: Interessenvertretung, Organisationsentwicklung und Gesellschaftsreform. Frankfurt/M. S. 33-73.
- Thom, N.** (1994): Innovation als Gestaltungsaufgabe in einem sich wandelnden Umfeld. In: Gomez, P. u.a. (Hg.): Unternehmerischer Wandel. Wiesbaden. S.321-360.
- Thomas, R.R.** (1992): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity. New York.
- Titscher, S.** (1995): Der Personalbereich als Profit-Center. In: Wächter, H. / Metz, T. (Hg.): Professionalisierte Personalarbeit? München, Mehring. S. 185-206.
- Trinczek, R.** (1993): Management und innerbetriebliche Mitbestimmung – eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster. Erlangen-Nürnberg.
- Türk, K.** (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report. Stuttgart.
- Wächter, H.** (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur. In: Staehe, W.H. /Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 2. Berlin. S. 313-340.
- Wächter, H./Metz, T.** (Hg.) (1995): Professionalisierte Personalarbeit? München, Mehring.
- Weitbrecht, H. / Braun, W.M.** (1999): Das Management als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Aufl. München, Mehring. S. 79-101.
- Weitbrecht, H. / Fischer, S.** (1993): Human Resource Management und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. München, Mehring. S. 179-208.
- Weber, W. / Kabst, R.** (2002): HR-Management in Deutschland: ‚Situation besorgniserregend‘. In: Personalführung 10; S. 40-49.
- Wernerfelt, B.** (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal 5, S. 171-180
- Wimmer, A.** (1996): Kultur. Zur Reformulierung eines sozialanthropologischen Grundbegriffes. In: KZfSS 48, S. 401-425.
- Wittel, A.** (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Berlin.
- Wollnik, M.** (1991): Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. Stuttgart. S. 65-92.
- Wunderer, R.** (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: Die Betriebswirtschaft 52, S. 201-215.
- Wunderer, R.** (1993): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre. Stuttgart.

Dr. Ingrid Matthäi
 Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (*iso*)
 Saarbrücken
matthaei@iso-institut.de
www.iso-institut.de