

**Ulrich Brinkmann**

**Von den „shared values“ zum „shareholder value“ –  
Der Abschied von der „Unternehmenskultur“**

**Inhalt**

Einleitung . . . . .	4
<b>1. Der Aufstieg der Unternehmenskultur: eine Idee im Kontext Mode, Materialität und Macht. . . . .</b>	<b>5</b>
<b>2. Unternehmenskultur im Diskurs: der Verlauf einer Debatte . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>3. Aspekte des Niedergangs. . . . .</b>	<b>14</b>
3.1 Unternehmenskultur zwischen Normativität und Empirie . . . . .	14
3.2 Die Binnenperspektive von Organisationen: Zweifel und Enttäuschungen . . . . .	15
3.2.1 <i>Unternehmenskultur wird zur UNTERNEHMENSKULTUR: die Beschäftigtenperspektive . . . . .</i>	<i>16</i>
3.2.2 <i>Die Perspektive des Managements: Macher und Machtverfall . . . . .</i>	<i>17</i>
3.3 Von den „shared values“ zum „shareholder-value“: industriepolitischer und ideologischer Backlash. . . . .	19
<b>4. Schluss . . . . .</b>	<b>20</b>
<b>5. Literatur. . . . .</b>	<b>21</b>
Anhang . . . . .	25
Grafiken . . . . .	30
Abstract . . . . .	32

## Einleitung

Das Prinzip einer eher langfristiger Orientierung durchzog die Nachkriegsfordismen der westlichen Gesellschaften, insbesondere in Kontinentaleuropa, in vielfacher Hinsicht. Für ein Arbeiten und Leben „in the long run“ waren weite Bereiche der Produktionsökonomie, viele hierarchische Organisationsmodelle, die ihr entsprechenden industriellen Beziehungen, aber auch die Berufsbiographien (zumindest was die „Normalbiographie“ angeht) ausgelegt, gleiches galt – und dies wurde oft vernachlässigt – auch für die sie abstützenden konzeptiven Modelle der Managementprinzipien und ihre ideologischen Überhöhungen.

Mit dem Entstehen eines „neuen Produktionsmodells“ (Dörre 2002) erfuhr im vergangenen Jahrzehnt der Markt als Strukturprinzip in Gesellschaft, Organisation und Subjekt ein beachtliches Revival, was unter anderem eine unübersehbare Dynamisierung kapitalistischer Vergesellschaftung einerseits und ihrer weltanschaulichen Absicherung andererseits nach sich zog.

So erscheinen seit einiger Zeit in kürzer werdenden Abständen immer neue Management-Moden und best-practice-Programme auf dem Markt der wirtschaftswissenschaftlichen Theorieansätze. Im Angebot waren oder sind „lean management“, „total quality management“, „human resource management“, „employee involvement“, „customer relationship management“ etc. Zu den langlebigeren Konzepten schien bisher das der „Unternehmenskultur“ zu zählen. Mit dem Rekurs auf „Kultur“ taucht mit einem Mal in den Wirtschafts- und Betriebswissenschaften ein Begriff auf, der bislang diesen „harten“ Wissenschaften eher irrelevant schien. Sein Erscheinen geht aber zeitlich einher mit einer disziplinübergreifenden Entwicklung des cultural turn in den Sozialwissenschaften.

Dieser Text<sup>1</sup> legt zunächst den Kontext und die Determinanten des Aufstiegs dieses Konzeptes seit den frühen 80er Jahren dar. Dabei wird der Frage nachgegangen, was sich konzeptionell hinter der Idee der Unternehmenskultur verbirgt. Hierzu sollen zum einen die fachspezifischen und unternehmenspraktischen Gründe für diesen Aufstieg aufgezeigt werden, zum anderen die Konjunktur der Unternehmenskultur-Idee auf disziplinübergreifende Entwicklungen des cultural turn in den Sozialwissenschaften bezogen werden.

In der Folge werden empirische Belege und erklärende Argumentationslinien für die These aufgeführt, dass sich das Konzept seit einigen Jahren im Niedergang befindet.

1 Dieser Text stellt eine überarbeitete und erweiterte Fassung meines Beitrags „Aufstieg und Niedergang der Unternehmenskultur“ in Helduser, U./Schwietring, T. (2002): „Kultur und ihre Wissenschaft. Beiträge zu einem reflexiven Verhältnis“ (Konstanz: Universitätsverlag Konstanz): S. 203-230 dar.

## 1. Der Aufstieg der Unternehmenskultur: eine Idee im Kontext Mode, Materialität und Macht

Die Wirtschaftswissenschaften – und hier insbesondere die Betriebswirtschaftslehre – halten sich zugute, dass ihre wissenschaftliche Produktion in der Regel eng an die ökonomische Praxis rückgekoppelt ist. Aus diesem Grunde partizipieren nicht nur außergewöhnlich viele AkteurInnen mit durchaus unterschiedlichen, wenn nicht sogar widersprüchlichen Interessen und Funktionen (BeraterInnen, Wirtschafts- und SozialwissenschaftlerInnen, ManagerInnen, GewerkschafterInnen, vgl. Ebers 1988) an aktuellen Diskursen; auch die relevante Literatur läßt sich oftmals nicht einem spezifischen Funktionsbereich zuordnen, da sie zu einem nicht geringen Teil in einen Graubereich von normativer Beratungsliteratur, empirischen Studien und Theorieproduktion fällt.

Es stellt sich die Frage, warum Managementmoden trotz ihrer geringen Halbwertszeit eine so erstaunlich große diskursive Dominanz und – so scheint es zumindest – auch Praxisrelevanz entfalten können. Oder um mit der Verwunderung eines betroffenen Unternehmensberaters (Baille 1995: 47) zu fragen, der feststellt, dass diese Konzepte „were being preached with a gospel-like fervency“: „Why were we following them, and still are to some extent?“

Kieser (1996: 27) macht den „enormen Wettbewerbsdruck“ heutiger Führungskräfte als eine zentrale Begründung dafür aus, dass diese „im rationalen Denken geschulten Manager“ den teilweise mythisch anmutenden Versprechungen immer neuer Moden Glauben schenken. Gleichzeitig rufen die jeweiligen Moden im geschichtlichen Verlauf wiederum spezifische Probleme hervor, auf die dann mit neuen Konzepten reagiert werden muß. Das Unternehmenskulturkonzept macht da keine Ausnahme und ist in diesem Sinne auch keine völlige theoriegeschichtliche Novität.

Mit Blick auf Organisationskulturansätze verweist Deutschmann (1989: Teil 2) dazu beispielsweise auf den Vorläufer „Human Relations-Bewegung“ in der Zwischenkriegsperiode oder auch die Hinwendung zum Phänomen des Betriebsklimas in den 60er Jahren (z. B. Friedeburg 1963). Bei den VertreterInnen der Unternehmenskulturansätze vermutet Türk jedoch eine bewußte Tendenz, an weit zurückliegende Debatten nicht anzuknüpfen, „weil das dem modernistischen Image des Themas schaden könnte“ (1989: III.4). Er verweist beispielsweise auf Arnolds frühe Studie „The Folklore of Capitalism“ (1943 (1937)), die bereits viele der zentralen Topoi der späteren Unternehmenskulturforschung zum aufgreift, von dieser aber kaum rezipiert wird (für weitere Beispiele vgl. Ebers 1988). Für beide Positionen finden sich Belege: Im Unterschied zur wissenschaftlichen agiert die Beratungsliteratur zur Unternehmenskultur eher geschichtsvergessen – zumindest was die eigene Verortung innerhalb der Geschichte des Diskurses angeht.

In der Entwicklung der Organisationstheorie kann man mit Scott (1992) drei elementare konkurrierende Paradigmen identifizieren. Während frühe Vorstellungen die Organisationen in einer mechanistischen Weise als „rational systems“, also als zielgerichtete, formalisierte soziale Strukturen definierten, eröffneten die Deutungen von Organisationen als „natural systems“ oder als „open systems“ spezifische Horizonte, die auch für eine spätere Entwicklung von Unternehmenskulturansätzen bedeutend waren. Insbesondere die natural system-Perspektive, zu der auch jene human relations-Schule gezählt werden kann, mit ihrer Erweiterung des Blicks auf die „informale Organisation“ trug dazu bei. Formale und informale Organisation – so könnte man analogisieren – verhalten sich in gewisser Weise wie

Text und Subtext zueinander; letzterer bleibt unausgesprochen, eröffnet aber eine Möglichkeit für ein weiterreichendes Verständnis.

Diese Entwicklung wird auch in der Metaphorik sichtbar, der sich das Fach bedient, um seinen Gegenstand zu umreißen und auszudifferenzieren. Morgan hat dies in seinem Standardwerk „Images of Organization“ (1986) aufgezeigt. Blickt man auf den geschichtlichen Prozeß der Entwicklung der Metaphorik, so ist auffällig, dass sich in den frühen Jahren der Organisationstheorie ein starker Rückgriff auf Bilder aus der „physical world“ (Morgan 1980) findet: Die Vorstellung von Organisationen als „Maschinen“ betonte die Rationalität ihres (oftmals bürokratisch-hierarchischen) Aufbaus und die präzise Verortung jedes Beschäftigten innerhalb des gegebenen Rahmens – nicht unähnlich dem Zahnradchen in einem Uhrwerk. Die „Organisation als Organismus“ betonte dagegen den Überlebenskampf des Gebildes innerhalb einer dynamischen Umwelt. Später findet man auch Rückgriffe auf soziale Metaphoriken, so die „Organisation als Theater“ im Anschluss an Goffman (1983 (1959)) oder als „politische Arena“ (Crozier 1964). Unternehmenskultur repräsentiert in dieser Reihung lediglich eine weitere Vorstellung von „Organisation“ – mit allen Stärken und Schwächen, die einer metaphorischen Sichtweise notwendig inhärent sind.

Dabei ist der Rückgriff auf die Kultur-Kategorie in einer wirtschaftswissenschaftlich orientierten Literatur an sich schon bemerkenswert, und die Organisationsforschung stellt eine seltene Ausnahme von der Regel dar: „Most modern economists do not worry much about culture“ (DiMaggio 1994: 29). Der Ausnahmestatus der Organisationsforschung ist dabei sicherlich nicht nur ihrer starken Tradition empirischer Forschung und ihrer gleichsam zwangsläufigen Thematisierung informaler Prozesse geschuldet: Er wird auch augenfällig, wenn man beispielsweise auf die Differenz zu dominanten – fast „Kultur“-freien – neoklassischen Ansätzen und ihren abstrakten Ableitungsmodellen schaut: diese meiden die Kultur-Kategorie als Erklärungsvariable oft schon deshalb, weil sie diese aufgrund der ihr inhärenten Unschärfe nur sehr problematisch in ihr quantitatives Modell einbauen können; statt dessen findet sich bei ihnen oft ein Rückgriff auf die kognitive Psychologie.

Mit der „Entdeckung“ der sozialen Seite von Organisationen gerieten in der Praxis zentrale Unternehmensbereiche in Bewegung. Die Personalpolitik zeigte auf, dass Beschäftigte nicht nur einen Kostenfaktor, sondern auch eine Ressource des Unternehmens darstellten. Neue Ansätze eines Human Resource Managements (Beer et al. 1985; Kochan/ Barocci 1985; Storey 1992; Legge 1995; Weitbrecht/Mehrwald 1998) zielten darauf ab, diese Ressource nutzbar zu machen. Im Zuge der Entdeckung der Spezifika der japanischen Produktionsweise (Ouchi 1981) lenkte sich der Blick der Zunft auf das Lean Management (Womack et al. 1992) und die damit verbundene Reorganisation der Hierarchie und Veränderung der Arbeitsorganisation, die sich vielleicht am deutlichsten in der Einführung von Gruppenarbeit festmachen läßt, sich aber keineswegs darin erschöpft.

Diese Konzepte stellten auch Antwortversuche auf spezifische Herausforderungen der entwickelten kapitalistischen Formationen dar und waren insoweit mehr als nur Moden, die sich einander abwechselten und aufeinander bezogen.

Dazu ist zunächst auf die materielle Seite der Entwicklungslogik kapitalistischen Wirtschaftens zu verweisen. Die schon von Marx im „Kapital“ (MEW 23 1983: Kap. 23) beschriebene Tendenz zur Zentralisation des Kapitals, also zur „Konzentration bereits gebildeter Kapitale, Aufhebung ihrer individuellen Selbständigkeit“ entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten zu einer wahren Welle von Unternehmenszusammenschlüssen (Mergers & Acquisitions). PraktikerInnen wie TheoretikerInnen konfrontierte sie zwangsläufig mit der

heiklen Frage nach der Vereinbarkeit unterschiedlicher organisationaler „Kulturen“ und nach dem Management von Akkulturation oder dem Umgang mit Friktionen, „Kultur-Schocks“ oder „cultural clashes“ (Veiga et al. 2000; am Beispiel der neuen Bundesländer vgl. Lang/Wald 1992).

Zudem wurde seit den ökonomischen Krisen der 70er Jahre deutlich, dass die Perfektionierung des Wirtschaftens tayloristisch-fordistischer Manier an absolute Grenzen stieß (Hirsch/Roth 1986; Hirsch 1995). Die zurückgehenden Produktivitätszugewinne einer Wirtschaftsweise, die Effizienzsteigerungen primär über technologische Verbesserungen anstrebte, und die steigende organische Zusammensetzung des Kapitals verhagelten die Bilanzen der Unternehmen. Auf der Suche nach Produktivitätsreserven stieß das Management auf das brach liegende ProduzentInnenwissen, jenes „Gold in den Köpfen der Belegschaft“. Plötzlich stellten Beschäftigte bis hin zum shop floor einen umworbenen Produktionsfaktor dar, dessen Qualifikation man fördern und dessen Einbindung man gewährleisten mußte – nicht zuletzt über die Initiierung von Unternehmenskulturkonzepten.

Es nimmt nicht wunder, dass dieser Bruch auch Auswirkungen auf die betrieblichen Machtverhältnisse zeitigte. Wenn Beschäftigte sowohl in der Eigen- als auch in der Fremdwahrnehmung durch das Management von austauschbaren Appendizes des Produktionsprozesses zu dessen Produktivitätsmotoren avancieren, verbessert sich nicht nur ihre Machtposition, sondern es verbessern sich oftmals auch ihre Ansprüche an Teilhabe und Mitgestaltung. Schon die Labour Process Debate der 70er Jahre (Braverman 1977; Burawoy 1979; Hildebrandt/Seltz 1987) hatte verdeutlicht, dass betriebliche Herrschaft nicht ohne das Commitment der abhängig Beschäftigten funktionierte, und dieses wiederum auf deren partieller Einbindung basierte.

Und ein weiterer Aspekt der Machtfrage ist evident. Innerorganisatorisch ist es vor allem das Top-Management, das eine strategische Neuorientierung beispielsweise in Richtung von Unternehmenskulturansätzen ausrufen darf und damit unter mikropolitischen Gesichtspunkten auch seine Machtposition gegenüber dem Mittelmanagement stärken kann (Kieser 1996). Für eine begrenzte Zeitspanne fand sich in den 80er Jahren eine Interessenkonvergenz von Top-Management einerseits und Beschäftigten und deren Vertretungen andererseits. Beide Fraktionen konnten sich für eine Einführung von „Unternehmenskulturstrategien“ aussprechen, weil sie sich davon eine Verbesserung ihrer Machtpositionen erhofften. Allerdings wird ebenso deutlich, dass sie jeweils unterschiedliche Motive damit verbanden und dass damit bereits Sollbruchstellen für diesen temporären Pakt vorgezeichnet waren.

Der durchschlagende Erfolg der Literatur zur Unternehmenskultur, der sich schon an der Zahl der Titel und der Höhe ihrer Auflagen bemessen läßt, wäre kaum verständlich ohne das Wissen um diesen Kontext der ökonomischen Krisen der 70er Jahre oder der US-amerikanischen Furcht vor dem wirtschaftlichen Aufstieg Japans. Dieser begegnen insbesondere die klassischen amerikanischen Texte der Debatte mit einem optimistischen, geradezu begeisterten Tonfall über die Stärken bestimmter Unternehmen in den USA. Als entscheidend für die spezifische Rezeption der Kultur-Kategorie in der Managementliteratur aber auch in der wissenschaftlichen Organisationsforschung ist demnach der jeweilige sozioökonomische und diskursive Kontext zu sehen.

In der Bundesrepublik fand eine solche Debatte vor der Folie der Besonderheiten des deutschen Modells der Industriellen Beziehungen und der spezifischen jüngeren Geschichte statt. So wurden beispielsweise seit Ende der 60er Jahre aus der außerparlamentarischen

Bewegung und ihren Ausläufern (wie der Lehrlingsbewegung) ebenso wie aus den Gewerkschaften Demokratiebestrebungen in die Unternehmen getragen. Auf der legislativen Ebene mündeten diese unter anderem in die Reform der gesetzlichen Mitbestimmung von 1976. Betrieblich gab es die gewerkschaftlich unterstützten Versuche der „Humanisierung der Arbeit“, die nicht nur Veränderungen der Arbeitsorganisation, sondern auch eine Einlösung höherer Teilhabeforderungen zum Ziel hatten. Im Zuge der Orientierung auf die „Unternehmenskultur“ fand sich in „reformorientierten, betriebswirtschaftlichen Managementlehren“ (vgl. für Beispiele: Kadritzke 1997: 9) deshalb schon bald auch eine Verbindung mit einem Anspruch auf Partizipation und Emanzipation. Krell (1994: Kap. 3-5) hat außerdem darauf verwiesen, dass sich auch deutsche Vorgängerkonzepte einer bewussten betrieblichen Vergemeinschaftung finden: von den Werksgemeinschaften der 20er Jahre, über die NS-Betriebsgemeinschaften zu sozialpartnerschaftlichen betrieblichen Gemeinschaften nach 1945.

Im Aufstieg der Konzepts Unternehmenskultur konvergieren also unterschiedliche Entwicklungslinien: neben den „Modefragen“ auch der mikropolitische Aspekt innerbetrieblicher Machtverteilung sowie die Suche nach Lösungen für die materialen Probleme des fordistischen Entwicklungspfades. Und schließlich stellt sich die Frage, warum es gerade die Kategorie „Kultur“ ist, auf die seit Anfang der 80er Jahre zunehmend zurückgegriffen wird.

### **„The way we do things around here“ oder: Was ist Unternehmenskultur?**

„Culture may be an idea whose time has come; but what exactly does a ›cultural perspective‹ on organizations mean?“ Diese von Smircich (1983: 339) aufgeworfene Frage läßt sich unterschiedlich auffächern. Zunächst kann man die Frage nach dem kategorialen Verhältnis von Kultur und Organisation aufwerfen. Smircich selbst führt fünf verschiedene Themenbereiche an – darunter „corporate culture“, aber auch „cross-cultural management“ oder „organizational symbolism“ (zur Abgrenzung des Unternehmenskultur- von verwandten Konzepten vgl. Jacobsen 1996: 1.4). In einem zweiten Schritt stellt sich die Schwierigkeit, wie man corporate culture, also Unternehmens- oder Organisationskultur, als Konzept rekonstruiert.

Die frühen Autoren der Unternehmenskultur-Debatte wie Deal/Kennedy (1982) oder die McKinsey-Berater Peters/Waterman (1982) verschwendeten wenig Energie an ihre begriffsgeschichtliche Verortung innerhalb eines „kultur“-wissenschaftlichen Diskurses. Ersterer beispielsweise leiteten ihr Standardwerk mit einer kurzen Kultur-Definition aus Webster's New Collegiate Dictionary ein, um sich dann auf die „more informal“ Kultur-Definitionen wie die eines früheren McKinsey-Managers zu beziehen: „The way we do things around here“ (Deal/Kennedy 1982: 4). In dieser pragmatischen Definition deutet sich ein zentrales und durchgehendes Kennzeichen typischer Managementliteratur zur Unternehmenskultur an: Strukturzusammenhänge und Prozesse werden personifizierend dargestellt; dieses Mittel bietet dem avisierten Management-Publikum alle Möglichkeiten, unternehmerisches Reorganisationshandeln an machtvoll handelnden Einzelpersonen verdichtet zu rezipieren. Stets wird suggeriert: Unternehmenskultur ist machbar (Schreyögg 1991; Bate 1997; Collins 1998).

Bei Deal/Kennedy findet sich auch der erste Versuch, die Kultur-Kategorie in diesem Zusammenhang systematisch auszdifferenzieren. Die fünf von ihnen angeführten Elemente von Unternehmenskulturen waren „business environment“, „values“, „heroes“, „rites and rituals“ sowie das „cultural network“; teilweise spielen sie auch in gegenwärtigen

Analysen noch eine wichtige Rolle (vgl. unten). Auch bei Peters/Waterman war es schon der „esprit de corps“, also jene „shared values“, denen die Autoren eine zentrale Bedeutung im Konzept der Unternehmenskultur zumaßen. Allerdings blieben diese Elemente zunächst noch vergleichsweise vage. Und bis heute läßt sich als weiteres Merkmal festhalten, dass in der populären Management- und Beratungsliteratur zur Unternehmenskultur sowohl die konstatierten Problemlagen in Organisationen als auch die propagierten Leitbilder und Lösungswege sehr unkonkret bleiben. Die greifbare inhaltliche Ausfüllung, also das „putting cultures into practice“ (Deal/Kennedy), bleibt der Politik des Managements vor Ort bzw. der von ihr beauftragten Unternehmensberatung überlassen.

Kieser (1996) beschreibt diese Mehrdeutigkeit der Konzepte nicht nur als Merkmal der Konvolute zur Unternehmenskultur, sondern der normativ ausgerichteten Managementliteratur insgesamt.

Mit dem Problem der Definition von „Kultur“ allerdings stehen die Akteure der Unternehmenskultur-Diskurse keineswegs allein da. Generell ist auf das Problem der Sozial- und Geisteswissenschaften, sich auf einen konsistenten und theoretisch begründeten Begriff von Kultur zu verständigen, vielfach hingewiesen worden (vgl. bspw. Luhmann 1999: Kap. 2). Statt dessen herrscht eine Vielfalt der Definitionen des Kulturbegriffs vor (Billington et al. 1991: Kap. 1).

Für die Unternehmenskulturdebatte läßt sich festhalten, dass es vergleichsweise wenig systematische Versuche gibt, den Kultur-Begriff wissenschaftlich präzise herzuleiten. Prabitz (1996: 130 f.) hat herausgearbeitet, dass es eine starke Orientierung an kulturanthropologischen Ansätzen gibt, hier nicht selten verkürzt auf bestimmte, oftmals amerikanische Autoren wie Clifford Geertz. Auch einige deutschsprachigen Beiträge nehmen in zentraler Weise Bezug auf diese kulturanthropologische Linie (Heinen 1987: Beitrag B; Neuberger/Kompa 1987: Kap. 2).

In solchen Bezügen zur Kulturanthropologie und mit Geertz zu einem der Haupttheoretiker der kulturwissenschaftlichen Theoriedebatte (Böhme/Matussek/Müller 2000: 64/65) wird der sozial- und geisteswissenschaftliche cultural turn der 80er und 90er Jahre als begriffsgeschichtlicher Entstehungskontext deutlich.

Von den ProtagonistInnen des Diskurses selber werden in der Regel zwei Grundverständnisse von Unternehmenskultur unterschieden (z. B. Allaire/Firsirotu 1984; Rowlinson/Procter 1999: 370): „Kultur als Variable“ oder „Kultur als Basis-Metapher“ („root metaphor“). Kultur im ersteren Verständnis findet sich vor allem in rationalistischen und funktionalistischen Ansätzen (z. B. Schein 1997), die danach fragen, welche Funktion Kultur innerhalb eines Unternehmens/einer Organisation erfüllt; Kultur ist hier eine Dimension eines sozialen Systems. Das Konzept der Basis-Metapher, das sich insbesondere in symbolistischen Ansätzen (vgl. Pondy et al. 1983) findet, fokussiert dagegen die fundamentale Frage, was die Bedeutung der Organisation für ihre Mitglieder ist. Die Kultur-Kategorie rückt in diesen Konzepten tatsächlich in den Mittelpunkt der Analyse, d. h. das Unternehmen/die Organisation hat nicht nur, sondern es ist Kultur (dazu auch: Neuberger/Kompa 1987). Versteht man den cultural turn als Hinwendung der Sozialwissenschaften zu einer Vorstellung der sozialen Welt (und damit auch der Unternehmen) als „Produkt kollektiver Sinnsysteme“ (Reckwitz/Sievert 1999), die eine symbolische Organisation der „Wirklichkeit“ produzieren, und erklärt man in diesem Zuge den Kulturbegriff zur zentralen Erklärungsvariable, dann trifft dies im Kontext der Unternehmenskultur für die „root metaphor“-VertreterInnen am ehesten zu. Innerhalb des gesamten Diskurses über Unternehmenskultur

konnte sich diese Strömung, die auch eine Nähe zu sozialkonstruktivistischen Ansätzen aufweist, allerdings keine dominante Position erkämpfen.

Die Verbreitung des Kulturbegriffs in den Sozialwissenschaften ist zudem untrennbar mit dem Aufstieg der *cultural studies* verbunden. Der Kulturbegriff erfuhr hier seit Ende der 50er Jahre durch Williams, Hoggart und später auch Hall eine signifikante Transformation (vgl. die frühe Spurensuche von Shuttleworth 1971; Green 1975; Johnson 1983). Kultur wurde in dieser Tradition nicht länger mit der elitären Hochkultur bildungsbürgerlicher Prägung gleichgesetzt, sondern als heterogenes Phänomen, als Vielzahl bestehender Kommunikationsformen und Lebensweisen interpretiert. Diese Perspektiverweiterung auf populäre und Massenkultur eröffnete auch einer Kulturdefinition Raum, die auf die Demokratisierung ihrer Zentralkategorie abzielt (Hörning/Winter 1999; Lutter/Reisenleitner 1999).

Diese Abkehr vom Kultur-Elitarismus stellt als Veralltäglichsung geradezu eine Säkularisierung dieser ehemals hoch aufgeladenen Kategorie dar. Eagleton (2001) spricht deshalb von einem „Übergang von KULTUR zu Kultur“, der auch eine Politisierung des Populären implizierte.

Auch wenn es keine expliziten systematischen Bezugnahmen der Wirtschaftswissenschaften auf diese Tradition gibt, so dürfte doch der Siegeszug der *cultural studies* und ihres Kulturverständnisses insbesondere in den angelsächsischen Ländern auch die Durchsetzung eines Begriffs von Unternehmens- "Kultur" befördert haben. Gleiches gilt für die Debatte über einen „cultural turn“. Wie dargelegt kann zwar eine paradigmatische Wende dieser Art für die Wirtschaftswissenschaften in toto nicht konstatiert werden. Allerdings ist davon auszugehen, dass die wachsende Popularität von „Kultur“ in den Nachbardisziplinen auch ihre Ausbreitung in der Organisationsforschung befördert hat.

Wie definieren die Wirtschaftswissenschaften nun Unternehmenskultur? Blickt man in die Literatur, finden sich Dutzende von konkurrierenden Definitionen. An diesem Zustand hat sich seit den 80er Jahren wenig geändert, auch wenn es bereits früh vielversprechende Ansätze zur Systematisierung des Verhältnisses von Organisation/-Unternehmen und Kultur bei Smircich (1983) oder Allaire/Firsirotu (1984) oder zur Integration unterschiedlicher Konzepte gab (Sackmann 1983; 1991).

Je nach theoretischer Schwerpunktsetzung finden sich unterschiedliche Perspektiven (vgl. Alvesson/Berg 1992: Kap. 6):

- funktionalistische (Unternehmenskultur als System von tieferen Basisannahmen),
- kognitivistische (System von Kognitionen),
- symbolistische (Symbolsystem),
- konstruktivistische („shared meanings“),
- ideologietheoretische/-kritische (Unternehmensideologie) oder auch
- psychodynamische Perspektiven.

Neuberger/Kompa (1987: 18) sprechen von der „gewohnten Unübersichtlichkeit“ und führen zahlreiche Beispiele für Begriffsbestimmungen an, denen man einige aktuelle Varianten hinzufügen kann.

So definiert beispielsweise Schein (1995: 25) Unternehmenskultur als: „Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend

gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“

Hofstede (1997: 180) Kurzdefinition zielt primär auf den Aspekt der Abgrenzung spezifischer organisationaler Kulturen voneinander: Unternehmenskultur ist in dieser Perspektive das „collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another“.

Dagegen heben Trompenaars/Hampden-Turner (1997: 7) in ihrer Definitionsvariante auf den explizite Ausdruck von Haltungen ab: „The way in which attitudes are expressed within a specific organization is described as a corporate or organizational culture“.

Cartwright/Cooper (1996: 61) schließlich halten ihre Definition bewusst allgemein: „Organizational culture is the way in which things get done within an organization“.

Weiter oben wurde darauf verwiesen, dass sich die einzelnen Ansätze normativer Unternehmenskulturliteratur durch interne Mehrdeutigkeiten wie die Verknüpfungen vager Problemschilderungen und Lösungswege auszeichnen. Es läßt sich nun festhalten, dass auch zwischen den einzelnen Ansätzen vielfältige Unterschiede existieren, die eine Vergleichbarkeit stark verkomplizieren.

Prabitz (1996: Kap. 6.3) hat die unterschiedlichen Sichtweisen in drei „grand narratives“ der Unternehmenskulturdebatte gebündelt. Dabei handelt es sich um

- (1) „Japan, oder Kontrolle durch Sozialisation“. Dahinter steht die Debatte über die hohe Anpassungsfähigkeit japanischer Beschäftigter in den clan-ähnlich strukturierten Unternehmensgebilden, die vor allem auf deren sozialisatorisch-kulturelle Vorprägung zurückgeführt wird.
- (2) „Das Geheimnis des weichen Managements“. Die Kritik mechanistischer Organisationsvorstellungen und rationalistischer Managementkonstruktionen mündet in eine Vorstellung von symbolischem, „weichem“ Management, einer „Führung über Motivation“ ein.
- (3) „Die Riten und Rituale in Unternehmungen“. Diese Idee setzt dem Konzept des funktionierenden computerähnlich steuerbaren Beschäftigten die Einsicht entgegen, dass es sich bei ihm/ihr um Individuen handelt, deren Tun stark von sozialen Inszenierungen bestimmt ist, die über Riten und Rituale vermittelt werden. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, dieses „Symbolic Management“ auf der Unternehmens-Bühne in Szene zu setzen.

Gemeinsam ist sowohl empirisch-analytischen wie normativen Ansätzen die – gelegentlich nur implizite – Vorstellung, dass ein Verständnis und eine Veränderung organisationaler Abläufe und Strukturen ein Wissen um die soziale Konstruktion der Wirklichkeit, jene informelle Organisation voraussetzt. Von Beginn an zielten sie demnach auf eine grundlegende Kritik des alten Forschungsprogramms, das die symbolische Ebene vernachlässigt hatte (Ebers 1985: Teil I).

Natürlich sind auch die Unternehmenskulturansätze keine fixen theoretische Gebäude, sondern reagieren im zeitlichen Verlauf auf interne Inkonsistenzen oder praktische Umsetzbarkeitsprobleme. Sehr bald entfernte man sich in der theoretischen Konzipierung beispielsweise von der Vorstellung einer vorherrschenden einheitlichen organisationalen Kultur, richtete den Blick damit auch auf das Zusammenspiel unterschiedlicher Subkulturen (Berthoin Antal et al. 1993).

Auch viele normative Konzepte der Unternehmenskultur zielten als Managementtechnik auf eine kulturelle Homogenisierung zur Schaffung einer corporate identity ab. Wie bei allen Homogenisierungsstrategien stellte sich die Frage, welche (organisationalen) Sub-Gruppen und -Kulturen da über den Kamm der Vereinheitlichung geschoren werden sollen. Drastisch hatten schon die frühen Diskursbeiträge eine „starke“ und ungebrochene Unternehmenskultur postuliert (z. B. Deal/Kennedy 1982: Kap. 1). Peters/Waterman (1982: 77) formulierten: „The excellent companies are marked by very strong cultures, so strong that you either buy into their norms or get out. There is no halfway house for most people in the excellent companies“. Krell (1996) hat diese Strategien pointiert als potentiell rassistisch und sexistisch gekennzeichnet (vgl. auch Gherardi 1995; Carl/Krehnke 1997); einige UnternehmenskulturvertreterInnen haben auf diese Problematik mit dem Versuch einer Ausdifferenzierung als „managing diversity“ reagiert (so der Titel eines Standardwerks von Gardenswartz/Rowe: 1998; vgl. dazu auch: Loden/Rosener 1991; Cox 1993; Chemers et al. 1995), die eine größere Toleranz betrieblichen Subkulturen gegenüber einfordert und diese sogar als produktivitätsfördernd interpretiert.

Anspruchsvolle empirische Studien, die quantitative und qualitative Erhebungsmethoden miteinander kombinieren, sind rar gesät. Hofstede (1997: Kap. 8) hat eine solche Untersuchung durchgeführt, die zudem international vergleichend angelegt ist und mit der Analyse von einzelnen Unternehmenseinheiten („units“) der Überlegung Tribut zollt, dass sich deutliche Differenzen zwischen organisationalen Subkulturen festmachen lassen, welche sich beispielsweise auf hierarchische oder funktionale Unterschiede zurückführen lassen. Um „the whole (the Gestalt) of the unit's culture“ der untersuchten organisationalen Einheiten zu eruieren, wurden die Organisationsangehörigen (ManagerInnen und Beschäftigte) nach organisationalen Symbolen, „Helden“ („heroes“), Ritualen und Werten befragt. Als zentrales Ergebnis dieser Befragung hielt die Forschergruppe fest, dass sich Unternehmenskultur in sechs Dimensionen unterteilen läßt.

- (1) Process oriented vs. results oriented
- (2) Employee oriented vs. job oriented
- (3) Parochial vs. professional
- (4) Open system vs. closed system
- (5) Loose control vs. tight control
- (6) Normative vs. pragmatic

Die Anlage von Hofstedes Untersuchung unterscheidet sich von einem Gutteil der (Beratungs-) Literatur zur Unternehmenskultur, bei der empirische Verweise – sofern überhaupt vorhanden – oftmals nur Ornament sind oder als willkürliche Zitate oder Statistiken der Untermauerung normativer Aussagen dienen (vgl. unten).

## 2. Unternehmenskultur im Diskurs: der Verlauf einer Debatte

Spricht man VertreterInnen der Betriebswirtschaftslehre im Jahr 2002 auf das Konzept „Unternehmenskultur“ an, so erhält man gemeinhin die Antwort, das Thema sei „abgegrast“, „nicht mehr angesagt“ oder „irgendwie nicht mehr so aktuell“. Was steckt hinter diesen erfahrungsgesättigten Stellungnahmen? Wann war Unternehmenskultur „angesagt“, und seit wann ist dies nicht mehr der Fall?

Nachdem ab Ende der 60er Jahre in den sozialwissenschaftlichen Debatten eine zunächst noch diffuse Vorstellung von einer kulturellen Dimension von Organisationen aufgekommen war, betrat ab Anfang der 80er Jahre die Kategorie der Unternehmenskultur oder corporate culture die Diskursbühne – wahrscheinlich mit einer Titelgeschichte der Zeitschrift „Business Week“ (10/1980) – und nimmt ihren Weg in die Wissenschaft spätestens mit dem Erscheinen der angesprochenen Monographie von Deal und Kennedy (1982), die die Bezeichnung im Titel trägt, und der im gleichen Jahr erschienenen und bis heute in unzähligen Auflagen und Sprachen verbreiteten Schrift von Peters/Waterman: „In search of excellence“ (1982). Die deutsche Betriebswirtschaftslehre beschränkt sich in den ersten Jahren vor allem auf eine deskriptive Übernahme der enthusiastischen amerikanischen corporate culture-Debatte, bevor sie ab Mitte der 80er Jahre eigene kritische Herangehensweisen formuliert (für eine Übersicht dazu vgl. Schmidt 1995: 2.2).

Um einen Überblick über die quantitative Entwicklung des Diskurses zu gewinnen, wurde in den internationalen Datenbanken ABI und Sociological Abstracts sowie in den deutschen Datenbanken WISO II und WISO III eine Fundstellenauszahlung durchgeführt. Suchkriterium war stets die Kategorie „organizational culture“/„corporate culture“/„Unternehmenskultur“. Fand sich eines dieser Komposita in Überschrift oder Kurzzusammenfassung des Artikels, so wurde davon ausgegangen, dass der betroffene Beitrag die Unternehmenskulturthematik in relativ zentraler Weise thematisiert<sup>2</sup>. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in Abbildung 1 und 2 dargestellt (vgl. Anhang 1). Die Kurvenverläufe verdeutlichen, dass der Diskurs spätestens ab Mitte der 80er Jahre einen rasanten Aufstieg verzeichnete. Seinen Höhepunkt fand er – je nach Datenbank – zwischen 1996 und 1998. Danach war durchweg eine Abnahme festzustellen, so dass im Jahr 2000 die Anzahl der Artikel im Vergleich zum Höchststand deutlich gesunken war. In den WISO-Datenbanken lag sie bei nur noch 110 Fundstellen, was einer Abnahme um 61% im Vergleich zum Höchststand von 1996 gleichkommt (ABI-Datenbank: 796, entspricht 41% Abnahme im Vergleich zu 1997; Sociological Abstracts: 134, entspricht einer Abnahme um 22% seit 1998).

In Abbildung 2, der Aufzeichnung des Fundstellenverlaufs in der ABI-Datenbank, findet sich eine zusätzliche Differenzierung. Abgetragen ist der Anteil jener Beiträge an der jährlichen Gesamtsumme, die ein Begutachtungsverfahren („peer reviewed“) durchlaufen haben. Bei Zeitschriften mit einem peer review-Verfahren handelt es sich zumeist um wissenschaftliche Organe, die sich nicht primär an VertreterInnen der Management-Praxis

2 Bei dieser Art einer Datenpräsentation ließe sich beanstanden, daß die Datenbanken selber in einer diachronen Perspektive keine fixe Grundgesamtheit darstellen. Wählte man, um diesen Einwand zu berücksichtigen, die alternative Darstellung einer Abbildung von Fundstellenanteilen an der jeweiligen jährlichen Gesamtzahl der Artikel, so ergibt sich daraus zwar eine geringfügige Abschwächung des Anstiegs. An den für diesen Kontext relevanten Grundfeststellungen der deutlichen und deutlich unterschiedlichen Kurvenverläufe ändert dies allerdings nichts – dies insbesondere, wenn man sich vergegenwärtigt, daß in den letzten Jahren mit einer wachsenden Grundgesamtheit eine deutlich sinkende Zahl von Fundstellen einhergeht. Lediglich zur besseren Anschaulichkeit wurde deshalb zur Darstellung der Entwicklung absolute Zahlen gewählt. Zur Kontrolle der Ergebnisse wurde auch der Kurvenverlauf für die Fundstellen im ILTIS-Informationssystem der Deutschen Bibliothek erstellt. In seinem Zentralkatalog findet man ca. 5. Millionen Titel der Deutschen Nationalbibliographie seit 1945. Auch hier findet sich ein paralleler Verlauf mit einem Maximum im Jahr 1997.

richten. Die Entwicklung der Summe dieser begutachteten Artikel zeigt deutlich weniger Ausschläge im zeitlichen Verlauf als jene der nicht-begutachteten; ihr Anteil an allen unternehmenskulturrelevanten der ABI-Datenbank beträgt im Durchschnitt des Beobachtungszeitraumes 22,6%, sinkt aber in den Hochphasen des Diskurses auf bis zu 14,9% ab (1997). Daraus läßt sich die Tendenz ableiten, dass es vor allem die normative Beratungsliteratur ist, die den modischen Schwankungen unterliegt, während die wissenschaftliche Beschäftigung der Zunft mit der Thematik verglichen damit kontinuierlicher, aber auch weniger spektakulär verläuft.

### 3. Aspekte des Niedergangs

Einer der profiliertesten Forscher zur Unternehmenskultur hielt 1997 fest, dass auch dieses Konzept letztlich eine Modeerscheinung bleiben dürfte: „Fads pass, and this one, too, may be out of fashion one day, but not without having left its trace“ (Hofstede 1997: 179). Anhand der in (B) präsentierten Daten läßt sich sehr deutlich ablesen, dass diese Aussage ungefähr auf dem Höhepunkt des corporate culture-craze getroffen wurde. Es stellt sich deshalb abschließend die Frage, vor welchem Hintergrund dieser Niedergang stattfindet.

#### 3.1 Unternehmenskultur zwischen Normativität und Empirie

Mit dem Aufkommen des Diskurses zur Unternehmenskultur verbanden sich eine Reihe von Hoffnungen auf neue theoretische Perspektiven. Namhafte OrganisationstheoretikerInnen hatten beispielsweise seit längerem eine verstärkte historische Betrachtung ihres Forschungsgegenstandes eingefordert (z. B. Kieser 1994), und eine Zeitlang ging man davon aus, dass Unternehmenskulturstudien genau diesen Aspekt in die Disziplin einbringen würden. Diese Hoffnung allerdings wurde kaum erfüllt, wie Rowlinson/Procter (1999) feststellen.

Ein zentrales Problem vieler Veröffentlichungen zur Unternehmenskultur ist ihr ungeklärtes Verhältnis von Normativität und Empirie. Tiebler/Prätorius (1993: Teil 2) verweisen in ihrem Überblick zur Unternehmenskulturforschung auf die „intuitiven Ansätze“ und „vagen Gestaltungsvorschläge“ der Literatur, die „einen starken Überhang auf Seiten der praxisorientierten Literatur“ zeige. Immer wieder findet sich eine fehlende Trennschärfe von einerseits normativen und andererseits empirisch-verhaltenswissenschaftlichen Herangehensweisen, es mangelt an methodischen Reflexionen und nicht selten bereits an präzisen Frage- und Problemstellungen (Osterloh 1988).

In einer kürzlich veröffentlichten Studie zur „Unternehmenskultur in jungen Unternehmen der Multimedia-Branche“ beispielsweise hatten die Autoren 250 Unternehmen angeschrieben und von ca. 10% eine Antwort erhalten. In der Auswertung der Ergebnisse liest man: „Das Phänomen Unternehmenskultur ist für die deutliche Mehrheit junger Multimedia-Unternehmen kein Modethema. 75% sehen in diesem Bereich Handlungsbedarf, und 54% bemühen sich bereits um eine bewusste Gestaltung ihrer Kultur, da sie als wichtiger Wettbewerbsfaktor angesehen wird. In der Tat läßt sich eine Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ausmachen: Sämtliche Unternehmen, die sich der Gruppe der aktiven ‘Kulturgestalter’ zuordnen, schätzen ihren Erfolg besser als den branchenüblichen Erfolg ein. Damit zeigt sich, dass Unternehmenskultur einerseits vom Management als Gestaltungsaufgabe wahrgenommen wird und dass andererseits jene Un-

ternehmen, die dieser Aufgabe nachkommen, auch tendenziell erfolgreicher sind.“ Der problematische Umgang mit empirischen Daten läßt sich hier exemplarisch aufzeigen: Auf der Basis eines vergleichsweise geringen und womöglich mit einem Bias behafteten Rücklaufs von 10%, also 25 Unternehmen, werden sehr weitreichende verallgemeinernde Schlussfolgerungen zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmensperformanz gezogen. Ferner scheint man sich bei der Einschätzung einer so komplexen Konstruktion wie des „Unternehmenserfolgs“ nicht auf unabhängig erhobene Variablen, sondern auf die Eigenwahrnehmung der Unternehmen im Vergleich zur Gesamtbranche zu verlassen. Zahlreiche Fragen bleiben somit offen: Inwieweit repräsentieren die Untersuchungsbetriebe die Grundgesamtheit? Haben möglicherweise nur jene Unternehmen geantwortet, die „Unternehmenskultur“ zum Programm erhoben haben, wie sieht die Binnendifferenzierung und damit der Vergleichbarkeit der jeweiligen Unternehmenskulturkonzepte aus? Gab es möglicherweise vor allem Antworten von jenen Betrieben, die eine Öffentlichkeitsabteilung haben, welche Befragungen dieser Art professionell beantwortet? Dies würde darauf hinweisen, das vor allem große Unternehmen den Rücklauf ausmachen, was wiederum Rückschlüsse auf ihre gefestigte Marktposition und den daran anknüpfenden Unternehmenserfolg zuließe. In diesem Fall hätten wir es bei der behaupteten *ceteris paribus*-Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg möglicherweise mit einer Scheinkorrelation zu tun. Außerdem: Gesetzt den Fall, eine unabhängige Untersuchung des Unternehmenserfolgs ergäbe, dass ein Teil der 90% Nicht-Beantworter eine bessere Performanz (z.B. beim kurzfristigen *return*) zeitigt: Was bedeutet dies für das Konzept Unternehmenskultur?

Kieser (1996: FN 15) führt einige Beispiele aus der Beratungsliteratur an, bei denen empirisch abgesicherte Studien in unzulässiger Weise verkürzt oder generalisiert wiedergegeben werden, so dass gar der Eindruck einer Manipulation der Daten entsteht. All dies führte dazu, dass viele empirisch ausgerichtete SozialwissenschaftlerInnen von der Begrifflichkeit bewusst keinen Gebrauch machen, obwohl sie den eigenen Forschungsansätzen, beispielsweise der Untersuchung einer „Betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff 1994), potentiell naheständen.

Zahlreiche Veröffentlichungen legen ihren Annahmen einen normativ hoch aufgeladenen Unternehmenskulturbegriff zugrunde. Es ist auch kein Zufall, dass sich diese Phänomene gehäuft im Kontext von Untersuchungen zur so genannten „new economy“ finden lassen, da die Berufung auf eine spezifische Unternehmenskultur hier lange zum „guten Ton“ gehörte – die Inszenierung innerbetrieblicher Gleichheit stellte hier gewissermaßen einen ihrer Gründungsmythen dar. In jüngster Zeit hat sich beispielsweise das Cluetrain-Manifest (vgl. Anhang 2) in dieser Hinsicht prominent platzieren können, ein Steinbruch aus Binsenweisheiten, Banalitäten, Pathos, Mythen, Schönfärbereien und (augenzwinkerndem?) Nonsense, der in teils krassem Gegensatz zu den ökonomischen Realitäten und Arbeitsbedingungen in den bejubelten Wirtschaftszweigen steht (dazu auch Müller 2002: Kap. 13).

### 3.2 Die Binnenperspektive von Organisationen: Zweifel und Enttäuschungen

Auch in der Unternehmenskulturforschung hat sich die Perspektive verbreitet, dass die jeweilige hierarchische Position der Beschäftigten einen durchaus signifikanten Einfluß auf deren Haltung zur „Unternehmenskultur“ hat (Ogbonna/Harris 1998). Deshalb soll im folgenden zunächst ein Blick auf die lohnabhängig Beschäftigten, dann auf das Management und deren jeweils veränderte Haltung zum Unternehmenskulturkomplex geworfen werden.

#### 3.2.1 Unternehmenskultur wird zur UNTERNEHMENSKULTUR: die Beschäftigtenperspektive

Der Gebrauch der Kultur-Kategorie birgt Eagleton (2001: 96) zufolge im Kapitalismus stets „die Gefahr, die Aufmerksamkeit auf die groteske Kluft zwischen ihrer geistigen Rhetorik und der unschönen Prosa des kapitalistischen Alltags zu lenken“. Was Eagleton auf den Kapitalismus als Gesamtsystem bezieht, läßt sich auch auf das Phänomen einer Unternehmenskultur anwenden, die mit idealistischen Schönwetter-Konzepten auf der betrieblichen Ebene hantiert.

Insbesondere in Krisenzeiten kann der instrumentelle Charakter der Unternehmenskultur deutlich hervortreten; erst kürzlich offenbarte auch die new economy, wie sie sich ihrer zelebrierten kulturellen Andersheit zum Trotz auf keineswegs neue Krisenbewältigungsstrategien besinnen mußte. So verschwanden erst die Symbole eines „lockeren“, kulturell-egalitären Anspruchs wie Tischtennisplatten und Kicker-Automaten, später auch mehr und mehr die lohnabhängig Beschäftigten selbst aus den Großraumbüros. Beim Sinken des Gefährtes stellte sich heraus, dass man zwar gemeinsam in einem Boot vor dem Wind gesegelt war, dass aber im Notfall keineswegs für alle Beteiligten Rettungsboote vorhanden waren.

Insbesondere wenn Unternehmenskulturkonzepte zur Krisenbewältigung und Entlassung genutzt werden sollen, wird deren potentiell instrumenteller Charakter deutlich. Solche „Downsizing-Prozesse“ beschreiben De Vries/Balazs (1996). In den zusammenfassenden Bemerkungen zu ihrem Aufsatz „The human side of downsizing“ halten sie fest: „Individual reaction patterns to downsizing operations are explored in the victims, the survivors (those staying with a company after layoffs) and the ›executioners‹ (those responsible for the implementation of downsizing) involved in the process. [...] It is suggested that management should abandon the word ›downsizing‹ altogether and replace it with the term ›corporate transformation‹ – the process of continuously aligning the organization with its environment and the shaping of an organizational culture in which the enduring encouragement of new challenges stands central.“

Sehr deutlich wird hier der angestrebte Etikettenschwindel. Den „executioners“ wird empfohlen, im Falle von Schließungs- und Entlassungsvorgängen den an sich schon euphemistischen Terminus „down-sizing“ mit „Unternehmenstransformation“ zu ersetzen, der eine „Unternehmensanpassung“ an ihre Umgebung und die Formierung einer Unternehmenskultur impliziere, in der die andauernde Ermutigung zu neuen Herausforderungen einen zentralen Stellenwert besitzen solle. Zu glauben, die victims und survivors durchschauerten diese Instrumentalisierung nicht, dürfte allerdings ein Trugschluss sein. Mit der Verbreitung solcher Strategien dürften Unternehmenskulturkonzepte an sich eine deutliche Desavouierung bei den Belegschaften erfahren.

Beim angeführten Beitrag handelt es sich auch keineswegs um einen Ausnahmefall: „Nie zuvor hat der unternehmerische Diskurs so oft von Vertrauen, Zusammenarbeit, Verlässlichkeit von Unternehmenskultur gesprochen wie in einer Zeit, in der das kurzfristige Einvernehmen einer jeden Arbeitskraft durch die Austilgung aller Sicherheiten erreicht wird“, hält Bourdieu (1998: 113) fest. Eine ursprünglich angestrebte Stärkung von Loyalität, Commitment und Vertrauen der Beschäftigten wird damit eher untergraben (Sennett 2000; Seifert 2001), oder wie Wächter formuliert: „Wie kann ein Unternehmen von seinen Arbeitnehmern Initiative und eigenmotiviertes Handeln erwarten, wenn nicht als Gegenleistung bindende Versprechen, etwa bezüglich Beschäftigungssicherheit, abgegeben werden?“ (Wächter 1998). Es nimmt deshalb nicht wunder, wenn Belegschaften „Unternehmenskultur“ und andere „weiche“ Managementkonzepte aufgrund der gesammelten Erfahrungen nicht selten als „Rationalisierungstrick“ (Dörre/Neubert), als „management by ideology“ (Cummings) interpretieren, das auf unkritische Affirmation abzielt. Zwar bedeutete die Führung kapitalistischer Unternehmungen immer schon ein Gutteil ideologischer Praxis. Das Neuartige der Unternehmenskulturkonzepte sieht Morgan (1986: 138) aber in „the not-so-subtle way in which ideological manipulation and control is being advocated as an essential managerial strategy“.

Wenn vermerkt wird, dass viele Unternehmenskulturkonzepte statt auf Information und Partizipation eher auf kritiklose Affirmation setzen, deutet sich damit bereits eine weitere Problemlage an. Oben war dargelegt worden, dass der Einzug der Kultur in die Sozialwissenschaften im Zuge der Rezeption der cultural studies eine Art Säkularisierung des KULTUR-Begriffs mit sich brachte, die zumindest in Teilen der Wirtschaftswissenschaften sowie bei Beschäftigten und Gewerkschaften auch mit der Hoffnung auf eine Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt verbunden war. Je deutlicher nun der instrumentelle Charakter dieser Konzepte in den Vordergrund tritt, um so offensichtlicher wird, dass es sich bei ihrer anti-elitaristischen Stoßrichtung oftmals eher um eine Pose als um eine ernstgemeinte Partizipationsofferte handelt. Aus der Perspektive des shop-floors mutiert Kultur als „Unternehmenskultur“ wieder zu einer elitären Top-Down-Strategie, denn es geht darum, „how founders as leaders create and develop culture“ (Schein 1997: Kap. 4).

KULTUR hatte einen elitären Anspruch, als corporate culture erfährt sie auf diese Weise tendenziell eine Refeudalisierung und verkommt oftmals wieder zur elitären Veranstaltung eines Managements, das darauf bedacht ist, den „Herr-im-Hause“-Standpunkt nicht zu gefährden. Beschäftigte erleben diese Widersprüchlichkeit ihrer behaupteten, aber nur halbherzig praktizierten Einbeziehung als schleichende Entpolitisierung. Dies bedeutet für sie letztlich: Unternehmenskultur wird zur UNTERNEHMENSKULTUR.

All dies deutet darauf hin, dass – wie auch nicht anders zu erwarten war – die traditionellen betrieblichen Herrschaftsverhältnisse von Unternehmenskulturkonzepten nicht grundlegend berührt werden. Um Kultur in der Perspektive der Beschäftigten zu einem verlässlichen Baustein der betrieblichen Sozialordnung werden zu lassen, bedürfte es deshalb einer Verstetigung im Sinne einer Institutionalisierung der Instrumente, ohne dass diese zwangsläufig in eine Bürokratisierung einmünden müßte. Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen bietet dazu mit seinen zahlreichen Informations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten eine Reihe von betrieblichen Ansatzpunkten. Dies haben auch viele Beschäftigte in Unternehmen der new economy erkannt, in denen sich nach anfänglicher Ablehnung in Krisenzeiten Betriebsräte zur Verteidigung von Beschäftigteninteressen gebildet haben.

Die Veralltäglicung des Kulturkonzeptes als Unternehmenskultur stellt sich in der Perspektive der lohnabhängig Beschäftigten demnach zweiseitig dar: Einerseits bietet sie die Chance zur Demokratisierung, andererseits die Gefahr der Instrumentalisierung.

### ***3.2.2 Die Perspektive des Managements: Macher und Machtverfall***

Auch der Blick auf das Management offenbart eine wachsende Skepsis diesen Konzepten gegenüber. Unternehmenskultur sei machbar, so lautet die Botschaft, die damit auch offensiv eine „Macher-Ideologie“ und die damit verbundenen Ansprüche befördert (zur Kritik der „Machbarkeit“ von Unternehmenskultur vgl. Krell 1995). Das Konzept Unternehmenskultur war – wie angedeutet – unter anderem aus einer Oppositionshaltung dem hard-headed rationality-Management und seinen Allmachtsphantasien gegenüber entstanden. Aber auch das symbolische Management, das „Führen durch Motivation“, setzt den zuständigen Machertyp voraus, der alsbald an die Grenzen auch dieses weichen Managements stößt.

Trifft nun ein oftmals noch tayloristisch sozialisiertes Management auf Implementierungsschwierigkeiten, so besteht die Gefahr einer frühzeitigen Desillusionierung der Akteure, die feststellen müssen, dass sich Kultur schwerlich taylorisieren läßt. Als typische Problemfelder ergeben sich kulturelle Divergenzen innerhalb des Unternehmens, das Management von Subkulturen, der hohe Einfluß externer, unkontrollierbarer Faktoren auf das Unternehmen, Beschäftigtenfluktuation, aber auch der Verlust von Glaubwürdigkeit in Krisenzeiten. Der klassische Lösungsweg des Managements für Problemlagen dieser Art wäre seine Einbettung in einen Funktionszusammenhang, sprich der Aufbau einer „Kultur-Bürokratie“, die aber, wie angedeutet, dem Phänomen kaum angemessen ist.

Zudem sieht sich das Management auch mit seinem potentiellen Machtverfall konfrontiert. Es bilden sich in der Regel effektive (Sub-) Kulturen des Widerstands, die nicht durch die VertreterInnen einer affirmativen Kultur kontrolliert werden können, da die Übernahme einer Kultur – soll sie tatsächlich verinnerlicht und nicht nur aufgesetzt werden – einen gewissen Spielraum der Freiwilligkeit voraussetzt. Dieser aber läßt Unsicherheitszonen entstehen, die vom Management nicht mehr durchgehend kontrolliert werden können. Von Kultur zu reden, impliziert deshalb auch immer eine Offenheit für die Nichtplanbarkeit organisationaler Prozesse, bedeutet die Akzeptanz von Subkulturen und des Kulturschaffens bottom-up. Und genau diese Akzeptanz scheint zu schwinden.

Die skizzierte temporäre Übereinkunft von Top-Management und Beschäftigten(-Vertretungen) zur Betonung weicher, partizipativer Verfahren wie dem Konzept Unternehmenskultur muß deshalb oft dann zerbrechen, wenn das Top-Management den Beschäftigten gegenüber diesen Macht- und Kontrollverlust konstatieren muß. Historisch war es deshalb nahezu erwartbar, dass spätestens zu diesem Zeitpunkt wiederum Konzepte einer Re-Taylorisierung (Springer 1999) aufs Tapet gebracht wurden, wie dies Ende der 90er Jahre geschah. Denn die mit einer erweiterten Partizipationsmöglichkeit gewonnenen Dispositionsspielräume wurden von Beschäftigten natürlich auch für eigene Interessen genutzt. Aus Arbeitgeber- bzw. Management-Perspektive mußte demnach die mit den Property Rights verbundene Dispositionsmacht immer stärker gefährdet erscheinen.

### 3.3 Von den „shared values“ zum „shareholder-value“: industriepolitischer und ideologischer Backlash

Der Wechsel der Managementmoden trifft irgendwann auch das Konzept Unternehmenskultur; der „industriepolitische Pendelschlag“ (Dörre 2001) zurück setzt einen ideologischen backlash hinsichtlich der „weichen Faktoren“ gleichsam voraus. Dazu zählt nicht nur die angesprochene Re-Taylorisierung, sondern auch die zunehmende Vermarktlichung organisationaler Beziehungen, Kurzfristigkeit im Denken und nicht zuletzt die Vernachlässigung positiver und negativer externer Effekte, zu denen auch solche zählen, die innerhalb von Unternehmenskulturkonzepten Relevanz entfalten (wie die Weiterbildung).

In einem herrschaftlich stark vorstrukturierten Raum wie einem kapitalistischen Unternehmen existiert immer schon eine Schiefelage hinsichtlich der Frage nach dem Ausgang des Kampfes um das herrschende Bewusstsein als kultureller Hegemonie; aber die Freiräume für oppositionelle Subkulturen reduzieren sich drastisch mit dem Aufkommen und der Verallgemeinerung des shareholder value-Denkens und dessen Geringschätzung des Humankapitals im Vergleich zum Aktienwert des Unternehmens.

Wenn Unternehmenskulturkonzepte oben als Form eines „weichen“ Managements gekennzeichnet worden waren, so wird diese Bezeichnung insbesondere im Kontrast zum „harten“ shareholder value-Konzept deutlich. Mit dessen Verbreitung (Dörre 1997; Windolf 2001) droht nun auch der Stern der „Unternehmenskultur“ zu verglühen. Ein primär am aktuellen messbaren Unternehmenswert und seiner kurzfristigen Steigerung orientiertes Management wird die Finger von langfristigen und kaum quantifizierbaren Strategien lassen, denn Kultur muß sich dann wie jeder andere Produktionsfaktor kurzfristig „rechnen“. Und genau darin besteht das Problem, auch wenn es immer wieder Beiträge gibt, die auf Kostenvorteile durch die Umsetzung von Unternehmenskulturkonzepten verweisen: „Unawareness of culture can cost you“ (Bliss 1999). Läßt man einer bottom up-Kultur zu freie Hand, so erhöht man zwar möglicherweise langfristig das Commitment der Belegschaft, kurzfristig aber auch die Transaktionskosten und verschärft die Kontrollproblematik, was oft ein „Ende der Unternehmenskultur“ (Staute) als normatives Konzept einläutet.

In einer frühen Kritik an Peters/Waterman schrieb Wächter (1985: 609), dass es gerade die von diesen Autoren hochgelobten „exzellenten Unternehmen“ waren, die sich in den Jahrzehnten zuvor nicht an die Ratschläge damaliger Berater gehalten hätten. Er fragte: „Könnte es sein, dass die erfolgreichen Unternehmen von morgen gerade diejenigen sind, die sich heute weniger exzellent verhalten?“ Heutige shareholder value-Vertreter werden diese Frage zweifellos bejahen.

Die Entfesselung der Marktkräfte zwischen, vor allem aber auch innerhalb von Unternehmen führt zu einer „Destruktion der internen betrieblichen Sozialintegration“, das Unternehmen wird „zu einem Inselmeer partikularer Subkulturen“, wie Kotthoffs Studien eindrucksvoll belegen (1997: 182 f.). Gerade diese Ausbreitung von Partikularismus und Indifferenz bei den Beschäftigtengruppen stellt aber die Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur weiter in Frage.

Die relevante Literatur verdeutlicht: Immer öfter wird der Begriff „Unternehmenskultur“ heute gemieden, oder er mutiert zu einer reinen Formalkategorie ohne spezifische inhaltliche Aufladung bzw. zu einer Floskel (auch die shareholder value-Orientierung ist in dieser Logik eine spezifische Unternehmenskultur). Darauf verweist auch seine steigende Verbreitung in der Tagespresse. Während in der Beratungsliteratur und in den wissenschaftlichen Abhandlungen seit Mitte der 90er Jahre der beschriebene Rückgang zu beob-

achten ist, findet sich in der Tagespresse eine stetige Zunahme. So beispielsweise in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung von 25 Fundstellen in 1994 auf 96 Fundstellen in 2000.

#### 4. Schluss

„Why is the organizational culture revolution not being openly suppressed?“ fragt Hummel (1994: 493) augenzwinkernd mit Blick auf die staatliche Bekämpfung der Kultur-Revolution der 68er Bewegung. Dies sei besonders verwunderlich, da der Unternehmenskulturansatz einst mit „the promise of revolution“ angetreten sei. Die voranstehenden Ausführungen wollten zur Beantwortung dieser Frage beitragen. Sie sollten zeigen, wie sich der Diskurs über die Unternehmenskultur von seinen Anfängen 1980 über den Höhepunkt 1996-1998 bis zu seinem heutigen Niedergang entwickelt hat.

Der Aufstieg des Konzeptes verknüpfte sich mit den zeitgenössischen sozioökonomischen Kontexten und Diskursen, aber auch mit den teilweise schon jahrzehntealten Traditionen. Unternehmenskulturansätze stellten sowohl eine Management-Modeerscheinung als auch einen Antwortversuch auf die Produktivitätskrisen der fordistischen Produktionsweise dar. Zudem ermöglichten sie es dem Top-Management, die Machtposition aufgrund seiner strategischen Vorherrschaft zu sichern. Dies insbesondere dann, wenn es ihm gelang, eine temporäre Koalition mit der Belegschaft zu schließen, die ihrerseits auf eine erweiterte Teilhabe an und Einbindung in unternehmensrelevante Entscheidungen hoffte. Die Popularität der „Kultur“-Kategorie in der Organisationsforschung wurde schließlich in den Kontext des vermehrten Rückgriffs auf kulturalistische Erklärungsmuster im Zuge des cultural turns vieler sozialwissenschaftlicher Disziplinen sowie des Aufstiegs der cultural studies gerückt. Es wurde allerdings festgehalten, dass kulturzentrierte Ansätze – sieht man einmal von ihrer populären Variante der corporate culture ab – in den wirtschaftswissenschaftlichen Diskursen lediglich eine marginale Position besetzen. Und auch in der Organisationsforschung ist die „Kultur-Perspektive“ nicht dominant geworden.

Der Niedergang des Konzepts wurde dementsprechend am Wechsel der Mode ebenso festgemacht wie am Versuch des Top-Managements, die betrieblichen Machtverhältnisse wieder zu seinen Gunsten zu verschieben. In der Beschäftigtenperspektive ist es vor allem sein instrumenteller Gebrauch durch das Management, der eine vermehrte Skepsis und Angst vor Manipulation hervorrief.

Überdies wird festgehalten, dass ambitionierte Unternehmenskulturansätze wie andere „weiche“ Management-Konzepte Opfer eines ideologischen backlashed im Zuge der Formierung eines Neuen Produktionsmodells wurden, in dem sich die Dominanz der Orientierung am shareholder value und der short-run Ökonomie andeutet.

Um Hummels Frage zu beantworten: Die „Revolution der Unternehmenskultur“ wird nicht offen bekämpft, weil sie sich als zahnlos erwiesen hat. Niemand, der sich um das Fortbestehen existierender betrieblicher Herrschaftsverhältnisse ängstigt, braucht die Unternehmenskultur, bzw. ihre verbleibenden Versatzstücke, zu fürchten. Mehr noch: als entleerte Beschwörungsformel läßt sie sich problemlos in regressive Arbeitspolitiken einbauen und trägt auf ihre Weise damit zur vordergründigen Inszenierung von Gleichheit und zur Verwischung ehemals präziser Vorstellungen der Beschäftigtenpartizipation bei.

Was ihre Tragfähigkeit als sozialwissenschaftliche Kategorie anbetrifft, so wurde dargelegt, dass es zwar eine Reihe gewinnbringender Untersuchungen zur Unternehmenskultur

gibt, die in Abgrenzung von mechanistischen Organisationsvorstellungen die Produktion symbolischer Bedeutungen der informalen Organisation betonen. Die Nähe zur Management-Beratungsliteratur birgt aber stets die Gefahr einer Aufweichung von Standards oder Vermischung von Kategorien. Es wäre deshalb zu fragen, ob Unternehmenskultur als empirisch-analytisches Konzept dadurch „zu retten“ ist, dass man sie als spezifischen Baustein in Ansätze wie den der „Mikropolitik“ oder der „Betrieblichen Sozialordnung“ integriert. Vielleicht sollte man aber auch zur Abgrenzung in diesem Kontext die Begrifflichkeit „Organisationskultur“ bevorzugen, um dem „Unbehagen“ (Krell) an der „Unternehmenskultur“ zu begegnen.

## 5. Literatur

- Allaire, Yvan/Mihaela E. Firsirotu (1984): Theories of Organizational Culture. In: Organization Studies 5 (3): 193-226.
- Alvesson, Mats/Per Olof Berg (1992): Corporate culture and organizational symbolism : an overview. Berlin: de Gruyter.
- Arnold, Thurman Wesley (1943 (1937)): The Folklore of Capitalism. Garden City N.Y.: Blue Ribbon Books.
- Baille, John (1995): Exposing out-of-date ideals that culture gurus hold dear. In: People Management (8): 47.
- Bate, Paul (1997): Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München: Gerling Akademie Verlag.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills und Richard E. Walton (Hg.) (1985): Human Resource Management. A general manager's perspective. Text and cases. New York/London: The Free Press.
- Bertelsmann Stiftung (2000): Unternehmenskultur in jungen Unternehmen der Multimedia-Branche (6.3.2000). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (<http://www.bertelsmann-stiftung.de/documents/Auswertungstext.pdf>).
- Berthoin Antal, Ariane, Meinolf Dierkes und Sabine Helmers (1993): Unternehmenskultur: eine Forschungsagenda aus Sicht der Handlungsperspektive In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt a M: Campus: 200-218.
- Billington, Rosamund, Sheelagh Strawbridge, Lenore Greensides und Annette Fitzsimons (1991): Culture and Society. A Sociology of Culture. Basingstoke: Macmillan.
- Bliss, William G. (1999): Why is Corporate Culture important? In: Workforce (Supplement to the February 1999): 8-9.
- Bourdieu, Pierre (1998): Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Braverman, Harry (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt a M: Campus.
- Burawoy, Michael (1979): Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Carl, Andrea-Hilla/Anna Krehnke (1997): Der Gerechte Lohn und die Geschlechterfrage: ein 'Blinder Fleck' in den Unternehmenskulturen In: Ulf Kadritzke (Hg.): 'Unternehmenskulturen' unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: Edition Sigma: 185-107.
- Cartwright, Sue/Cary L. Cooper (1996): Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures. Oxford/Auckland/Boston: Butterworth-Heinemann.
- Chemers, Martin M., Stuart Oskamp und Mark A. Costanzo (Hg.) (1995): Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Collins, David (1998): Organizational change. Sociological perspectives. London/New York: Routledge.

- Cox, Taylor jr. (1993): *Cultural diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Crozier, Michel (1964): *The bureaucratic phenomenon*. London: Tavistock.
- Cummings, Larry L. (1983): *The Logics of Management*. In: *Academy of Management Review* 8 (4): 532-538.
- De Vries, Manfred/Katharina Balazs (1996): *The human side of downsizing*. In: *European Management Journal* 14 (2): 111-121.
- Deal, Terrence E./Allan A. Kennedy (1982): *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Deutschmann, Christoph (1989): *Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller 'Imperialismus' des Managements*. In: *Soziale Welt* 40: 374-396.
- Dörre, Klaus (1997): *Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der Industriellen Beziehungen* In: Ulf Kadritzke (Hg.): *'Unternehmenskulturen' unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Berlin: Edition Sigma: 15-44.
- Dörre, Klaus (1999): *Global Players, Local Heroes. Internationalisierung und regionale Industriepolitik*. In: *Soziale Welt* 50 (2): 187-206.
- Dörre, Klaus (2001): *Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 675-704.
- Dörre, Klaus (2002): *Entsteht ein neues Produktionsmodell? Empirische Befunde, arbeitspolitische Konsequenzen, Forschungsperspektiven*. In: FIAB (Hg.): *Jahrbuch Arbeit - Bildung - Kultur Band 19/20*. Recklinghausen: FIAB-Verlag: 9-34.
- Dörre, Klaus/Jürgen Neubert (1995): *Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt 'Sachzwang Reorganisation'* In: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hg.): *Managementforschung 5. Empirische Studien*. Berlin/New York: Walter de Gruyter: 167-213.
- Eagleton, Terry (2001): *Was ist Kultur? Eine Einführung*. München: C.H. Beck.
- Ebers, Mark (1985): *Organisationskultur: ein neues Forschungsprogramm*. Wiesbaden: Gabler.
- Ebers, Mark (1988): *Der Aufstieg des Themas 'Organisationskultur' in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive* In: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie*. Stuttgart: Poeschel: 23-48.
- Friedeburg, Ludwig von (1963): *Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben*. Frankfurt a M: Europäische Verlagsanstalt.
- Gardenswartz, Lee/Anita Rowe (1998): *Managing Diversity: a complex desk reference and planning guide* (rev. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gherardi, Sylvia (1995): *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Goffman, Erving (1983 (1959)): *Wir spielen alle Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Green, Michael (1975): *Raymond Williams and Cultural Studies*. In: *Working Papers in Cultural Studies* (6): 31-48.
- Heinen, Edmund (Hg.) (1987): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*. München/Wien: Oldenbourg.
- Hildebrandt, Eckart/Rüdiger Seltz (1987): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*. Berlin: Edition Sigma.
- Hirsch, Joachim (1995): *Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus*. Berlin/Amsterdam: Edition ID-Archiv.
- Hirsch, Joachim/Roland Roth (1986): *Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Postfordismus*. Hamburg: VSA.
- Hofstede, Geert (1997): *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hörning, Karl H./Rainer Winter (Hg.) (1999): *Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung*. Frankfurt a M: Suhrkamp.
- Hummel, Ralph P. (1994): *Organization Culture: Movement or Scandal*. In: *Public Administration Review* 54 (5): 493-495.
- Jacobsen, Niels (1996): *Unternehmenskultur: Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht*. Frankfurt a M: Peter Lang.

- Johnson, Richard (1983): What is Cultural Studies anyway? In: Department of Cultural Studies. Stencilled Occasional Papers (9/1983).
- Kadritzke, Ulf (1997): Editorial In: Ulf Kadritzke (Hg.): 'Unternehmenskulturen' unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: Edition Sigma: 7-11.
- Kieser, Alfred (1994): Why organization theory needs historical analyses - and how these should be performed. In: Organization Studies (5): 608-620.
- Kieser, Alfred (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 56: 21-39.
- Kochan, Thomas A./Thomas A. Barocci (1985): Human resource management and industrial relations: texts, readings, and cases. Boston: Little, Brown and Company.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb In: Ulf Kadritzke (Hg.): 'Unternehmenskulturen' unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: Edition Sigma: 163-184.
- Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik: normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Japan, Unternehmenskultur. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Krell, Gertraude (1995): Neue Kochbücher, Alte Rezepte. 'Unternehmenskultur' in den 90er Jahren. In: Die Betriebswirtschaft 55 (2): 237-250.
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? 'Managing Diversity' auf dem Prüfstand. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 3 (4): 334-350.
- Lang, Rainhart/Peter Wald (1992): Unternehmenskulturen in den fünf neuen Ländern. Ansatzpunkte für eine neue Industriekultur im Osten Deutschlands? In: Zeitschrift für Personalforschung 6 (1): 19-35.
- Legge, Karen (1995): Human resource management: rhetorics and realities. Basingstoke: Macmillan.
- Loden, Marilyn/Judy B. Rosener (1991): Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, Ill.: Business One Irwin.
- Luhmann, Niklas (1999): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Frankfurt a M: Suhrkamp.
- Lutter, Christina/Markus Reisenleitner (1999): Cultural Studies. Eine Einführung. Wien: Turia und Kant.
- MEW 23 (1983): Marx-Engels Werke. Berlin: Dietz.
- Morgan, Gareth (1980): Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. In: Administrative Science Quarterly 25: 606-622.
- Morgan, Gareth (1986): Images of Organizations. London/New York: Sage.
- Müller, Wolfgang (2002): HighTech Report. Zur Situation und Zukunft der HighTech-Industrie. Darmstadt: S. Toeche-Mittler Verlag.
- Neuberger, Oswald/Ain Kompa (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim/Basel: Beltz.
- Ogbonna, Emmanuel/Lloyd C. Harris (1998): Organizational culture: It's not what you think... In: Journal of General Management 23 (3): 35-48.
- Osterloh, Margit (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erfassung von Organisationskulturen In: Eberhard Dülfer (Hg.): Organisationskultur. Phänomen - Philosophie - Technologie. Stuttgart: Poeschel: 139-151.
- Ouchi, William G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge. New York: Avon.
- Peters, Thomas J./Robert H. jr. Waterman (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's best-run Companies. New York: Harper & Row.
- Prabitz, Gerald (1996): Unternehmenskultur und Betriebswirtschaftslehre. Eine Untersuchung zur Kontinuität betriebswirtschaftlichen Denkens. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Reckwitz, Andreas/Holger Sievert (Hg.) (1999): Interpretation, Konstruktion, Kultur. Ein Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Rowlinson, Michael/Stephen Procter (1999): Organizational Culture and Business History. In: *Organization Studies* 20 (3): 369-396.
- Sackmann, Sonja A. (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße. In: *Gruppendynamik* (14): 393-406.
- Sackmann, Sonja A. (1991): *Cultural knowledge in organizations : exploring the collective mind*. Newbury Park : Sage.
- Schein, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a M/New York: Campus.
- Schein, Edgar H. (1997): *Organizational culture and leadership*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, Michael (1995): *Unternehmenskultur: Integration des kulturtheoretischen Forschungsansatzes in die Betriebs- und Genossenschaftslehre*. Wien: Service-Verlag.
- Schreyögg, Georg (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In: Eberhard Dülfer (Hg.): *Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie*. Stuttgart: Poeschel: 201-214.
- Scott, William R. (1992): *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Internat.
- Seifert, Matthias (2001): *Vertrauensmanagement in Unternehmen*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Sennet, Richard (2000): Wie Arbeit die soziale Zugehörigkeit zerstört In: Jan Engelmann/Michael Wiedemeyer (Hg.): *Kursbuch Arbeit*. Frankfurt a M: DVA: 124-132.
- Shuttleworth, Alan (1971): *People and Culture*. In: *Working Papers in Cultural Studies* (1): 65-96.
- Smircich, Linda (1983): *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. In: *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Springer, Roland (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt a M/New York: Campus.
- Staute, Jörg (1997): *Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus*. Frankfurt a M: Campus.
- Storey, John (1992): *Management of Human resources*. Oxford: Blackwell.
- Tiebler, Petra/Gerhard Prätorius (1993): *Ökonomische Literatur zum Thema 'Unternehmenskultur'*. Ein Forschungsüberblick In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (Hg.): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt a M: Campus: 23-89.
- Trompenaars, Fons/Charles Hampden-Turner (1997): *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd edition). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Türk, Klaus (1989): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: ein Trend-Report*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Veiga, John, Michael Lubatkin, Roland Calori und Philippe Very (2000): *Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index*. In: *Human Relations* 53 (4): 539-557.
- Wächter, Hartmut (1985): Zur Kritik an Peters und Waterman. In: *Die Betriebswirtschaft* 45: 608-609.
- Wächter, Hartmut (1998): Krise der Verhandlungskultur. In: *Die Mitbestimmung* (9): 11-15.
- Weitbrecht, Hansjörg/Sylvana Mehrwald (1998): *Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. Wissenschaftliche Expertenbericht für die Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Windolf, Paul (2001): *The Transformation of Rhenanian Capitalism*. Beitrag auf der Konferenz „Shareholder Value and Globalisation“ (Mai 2001). Bad Homburg: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/soziologie/apo/conference.htm>.
- Womack, James P., Daniel T. Jones und Daniel Roos (1992): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt a M: Campus.

## 6. Anhang

### Anhang 1

**ABI-Datenbank:** „The premier North American business periodical database. 800 sources provide information on advertising, economics, human resources, finance, marketing, computers and more. Plus information on over 60,000 companies.“ (Eigendarstellung)

**Sociological Abstracts:** „This database covers the latest research in the fields of sociology, social sciences and related disciplines. Abstracts and enhanced citations are available for over 1,640 journals, monographs, conference papers and dissertations (1960 - present).“ (Eigendarstellung)

**WISO-Datenbanken:** WISO II ermöglicht den Zugriff auf die Datenbanken ECONIS, HWWA und IFO; Umfang: ECONIS: ca. 400.000 Literaturhinweise; HWWA: ca. 110.000 Literaturhinweise; IFO: ca. 20.000 Literaturhinweise; Nachgewiesene Literaturformen: Fachzeitschriften; Forschungsberichte; Monographien; Wirtschaftspresse. WISO III ermöglicht den Zugriff auf die sozialwissenschaftlichen Datenbanken SOLIS und FORIS. (Eigendarstellung)

### Anhang 2

**The Cluetrain Manifesto** (<http://www.cluetrain.com/>)

95 Theses

1. Markets are conversations.
2. Markets consist of human beings, not demographic sectors.
3. Conversations among human beings sound human. They are conducted in a human voice.
4. Whether delivering information, opinions, perspectives, dissenting arguments or humorous asides, the human voice is typically open, natural, uncontrived.
5. People recognize each other as such from the sound of this voice.
6. The Internet is enabling conversations among human beings that were simply not possible in the era of mass media.
7. Hyperlinks subvert hierarchy.
8. In both internetworked markets and among intranetworked employees, people are speaking to each other in a powerful new way.
9. These networked conversations are enabling powerful new forms of social organization and knowledge exchange to emerge.
10. As a result, markets are getting smarter, more informed, more organized. Participation in a networked market changes people fundamentally.
11. People in networked markets have figured out that they get far better information and support from one another than from vendors. So much for corporate rhetoric about adding value to commoditized products.
12. There are no secrets. The networked market knows more than companies do about their own products. And whether the news is good or bad, they tell everyone.

13. What's happening to markets is also happening among employees. A metaphysical construct called „The Company“ is the only thing standing between the two.
14. Corporations do not speak in the same voice as these new networked conversations. To their intended online audiences, companies sound hollow, flat, literally inhuman.
15. In just a few more years, the current homogenized „voice“ of business—the sound of mission statements and brochures—will seem as contrived and artificial as the language of the 18th century French court.
16. Already, companies that speak in the language of the pitch, the dog-and-pony show, are no longer speaking to anyone.
17. Companies that assume online markets are the same markets that used to watch their ads on television are kidding themselves.
18. Companies that don't realize their markets are now networked person-to-person, getting smarter as a result and deeply joined in conversation are missing their best opportunity.
19. Companies can now communicate with their markets directly. If they blow it, it could be their last chance.
20. Companies need to realize their markets are often laughing. At them.
21. Companies need to lighten up and take themselves less seriously. They need to get a sense of humor.
22. Getting a sense of humor does not mean putting some jokes on the corporate web site. Rather, it requires big values, a little humility, straight talk, and a genuine point of view.
23. Companies attempting to „position“ themselves need to take a position. Optimally, it should relate to something their market actually cares about.
24. Bombastic boasts—"We are positioned to become the preeminent provider of XYZ"—do not constitute a position.
25. Companies need to come down from their Ivory Towers and talk to the people with whom they hope to create relationships.
26. Public Relations does not relate to the public. Companies are deeply afraid of their markets.
27. By speaking in language that is distant, uninviting, arrogant, they build walls to keep markets at bay.
28. Most marketing programs are based on the fear that the market might see what's really going on inside the company.
29. Elvis said it best: „We can't go on together with suspicious minds.“
30. Brand loyalty is the corporate version of going steady, but the breakup is inevitable—and coming fast. Because they are networked, smart markets are able to renegotiate relationships with blinding speed.
31. Networked markets can change suppliers overnight. Networked knowledge workers can change employers over lunch. Your own „downsizing initiatives“ taught us to ask the question: „Loyalty? What's that?“
32. Smart markets will find suppliers who speak their own language.
33. Learning to speak with a human voice is not a parlor trick. It can't be „picked up“ at some tony conference.
34. To speak with a human voice, companies must share the concerns of their communities.

35. But first, they must belong to a community.
36. Companies must ask themselves where their corporate cultures end.
37. If their cultures end before the community begins, they will have no market.
38. Human communities are based on discourse—on human speech about human concerns.
39. The community of discourse is the market.
40. Companies that do not belong to a community of discourse will die.
41. Companies make a religion of security, but this is largely a red herring. Most are protecting less against competitors than against their own market and workforce.
42. As with networked markets, people are also talking to each other directly inside the company—and not just about rules and regulations, boardroom directives, bottom lines.
43. Such conversations are taking place today on corporate intranets. But only when the conditions are right.
44. Companies typically install intranets top-down to distribute HR policies and other corporate information that workers are doing their best to ignore.
45. Intranets naturally tend to route around boredom. The best are built bottom-up by engaged individuals cooperating to construct something far more valuable: an intranet-worked corporate conversation.
46. A healthy intranet organizes workers in many meanings of the word. Its effect is more radical than the agenda of any union.
47. While this scares companies witless, they also depend heavily on open intranets to generate and share critical knowledge. They need to resist the urge to „improve“ or control these networked conversations.
48. When corporate intranets are not constrained by fear and legalistic rules, the type of conversation they encourage sounds remarkably like the conversation of the networked marketplace.
49. Org charts worked in an older economy where plans could be fully understood from atop steep management pyramids and detailed work orders could be handed down from on high.
50. Today, the org chart is hyperlinked, not hierarchical. Respect for hands-on knowledge wins over respect for abstract authority.
51. Command-and-control management styles both derive from and reinforce bureaucracy, power tripping and an overall culture of paranoia.
52. Paranoia kills conversation. That’s its point. But lack of open conversation kills companies.
53. There are two conversations going on. One inside the company. One with the market.
54. In most cases, neither conversation is going very well. Almost invariably, the cause of failure can be traced to obsolete notions of command and control.
55. As policy, these notions are poisonous. As tools, they are broken. Command and control are met with hostility by intranetworked knowledge workers and generate distrust in internetworked markets.
56. These two conversations want to talk to each other. They are speaking the same language. They recognize each other’s voices.
57. Smart companies will get out of the way and help the inevitable to happen sooner.

58. If willingness to get out of the way is taken as a measure of IQ, then very few companies have yet wised up.
59. However subliminally at the moment, millions of people now online perceive companies as little more than quaint legal fictions that are actively preventing these conversations from intersecting.
60. This is suicidal. Markets want to talk to companies.
61. Sadly, the part of the company a networked market wants to talk to is usually hidden behind a smokescreen of hucksterism, of language that rings false—and often is.
62. Markets do not want to talk to flacks and hucksters. They want to participate in the conversations going on behind the corporate firewall.
63. De-cloaking, getting personal: We are those markets. We want to talk to you.
64. We want access to your corporate information, to your plans and strategies, your best thinking, your genuine knowledge. We will not settle for the 4-color brochure, for web sites chock-a-block with eye candy but lacking any substance.
65. We're also the workers who make your companies go. We want to talk to customers directly in our own voices, not in platitudes written into a script.
66. As markets, as workers, both of us are sick to death of getting our information by remote control. Why do we need faceless annual reports and third-hand market research studies to introduce us to each other?
67. As markets, as workers, we wonder why you're not listening. You seem to be speaking a different language.
68. The inflated self-important jargon you sling around—in the press, at your conferences—what's that got to do with us?
69. Maybe you're impressing your investors. Maybe you're impressing Wall Street. You're not impressing us.
70. If you don't impress us, your investors are going to take a bath. Don't they understand this? If they did, they wouldn't let you talk that way.
71. Your tired notions of „the market“ make our eyes glaze over. We don't recognize ourselves in your projections—perhaps because we know we're already elsewhere.
72. We like this new marketplace much better. In fact, we are creating it.
73. You're invited, but it's our world. Take your shoes off at the door. If you want to barter with us, get down off that camel!
74. We are immune to advertising. Just forget it.
75. If you want us to talk to you, tell us something. Make it something interesting for a change.
76. We've got some ideas for you too: some new tools we need, some better service. Stuff we'd be willing to pay for. Got a minute?
77. You're too busy „doing business“ to answer our email? Oh gosh, sorry, gee, we'll come back later. Maybe.
78. You want us to pay? We want you to pay attention.
79. We want you to drop your trip, come out of your neurotic self-involvement, join the party.
80. Don't worry, you can still make money. That is, as long as it's not the only thing on your mind.
81. Have you noticed that, in itself, money is kind of one-dimensional and boring? What else can we talk about?

82. Your product broke. Why? We'd like to ask the guy who made it. Your corporate strategy makes no sense. We'd like to have a chat with your CEO. What do you mean she's not in?
83. We want you to take 50 million of us as seriously as you take one reporter from The Wall Street Journal.
84. We know some people from your company. They're pretty cool online. Do you have any more like that you're hiding? Can they come out and play?
85. When we have questions we turn to each other for answers. If you didn't have such a tight rein on „your people“ maybe they'd be among the people we'd turn to.
86. When we're not busy being your „target market,“ many of us are your people. We'd rather be talking to friends online than watching the clock. That would get your name around better than your entire million dollar web site. But you tell us speaking to the market is Marketing's job.
87. We'd like it if you got what's going on here. That'd be real nice. But it would be a big mistake to think we're holding our breath.
88. We have better things to do than worry about whether you'll change in time to get our business. Business is only a part of our lives. It seems to be all of yours. Think about it: who needs whom?
89. We have real power and we know it. If you don't quite see the light, some other outfit will come along that's more attentive, more interesting, more fun to play with.
90. Even at its worst, our newfound conversation is more interesting than most trade shows, more entertaining than any TV sitcom, and certainly more true-to-life than the corporate web sites we've been seeing.
91. Our allegiance is to ourselves—our friends, our new allies and acquaintances, even our sparring partners. Companies that have no part in this world, also have no future.
92. Companies are spending billions of dollars on Y2K. Why can't they hear this market timebomb ticking? The stakes are even higher.
93. We're both inside companies and outside them. The boundaries that separate our conversations look like the Berlin Wall today, but they're really just an annoyance. We know they're coming down. We're going to work from both sides to take them down.
94. To traditional corporations, networked conversations may appear confused, may sound confusing. But we are organizing faster than they are. We have better tools, more new ideas, no rules to slow us down.
95. We are waking up and linking to each other. We are watching. But we are not waiting.

Grafik 1

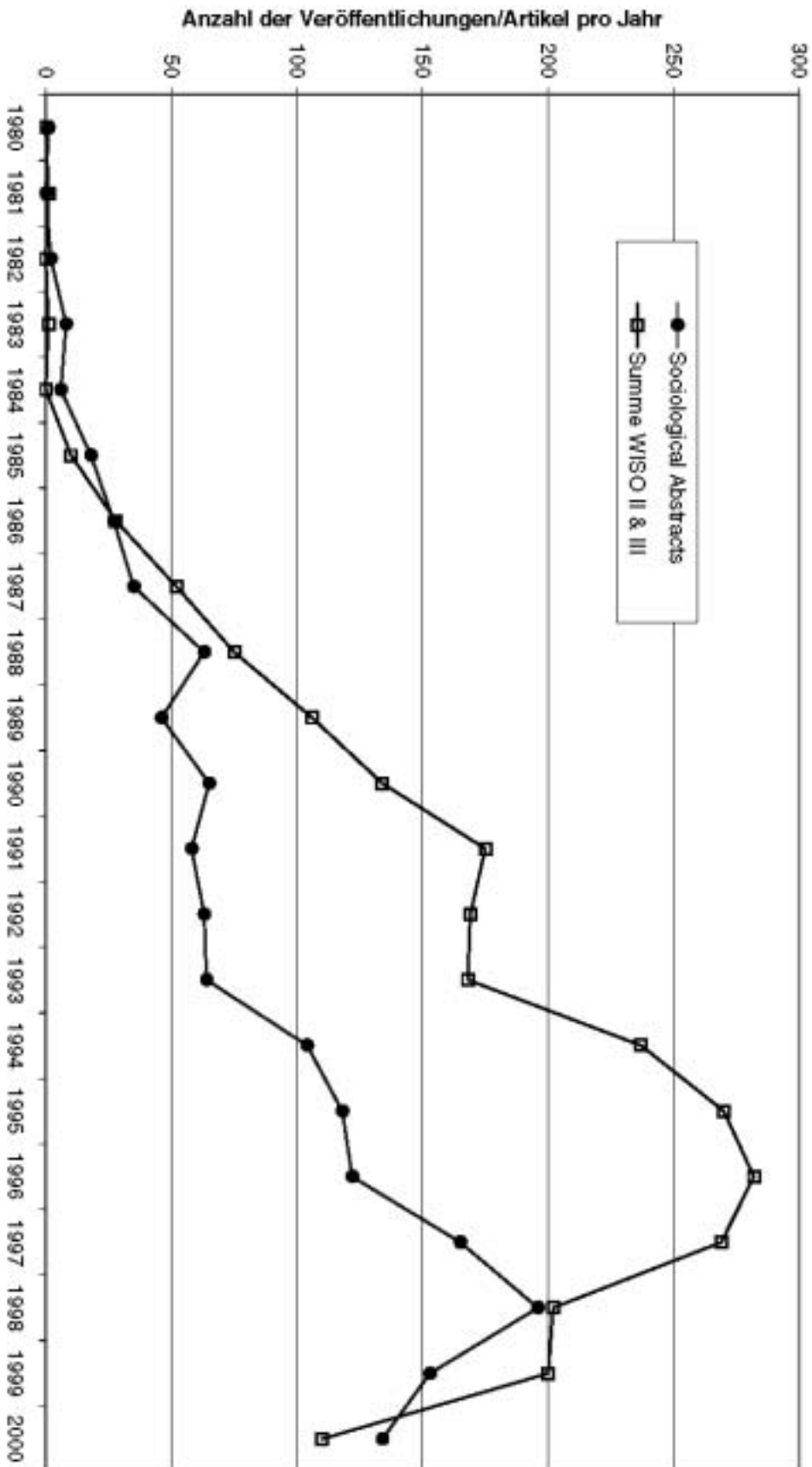
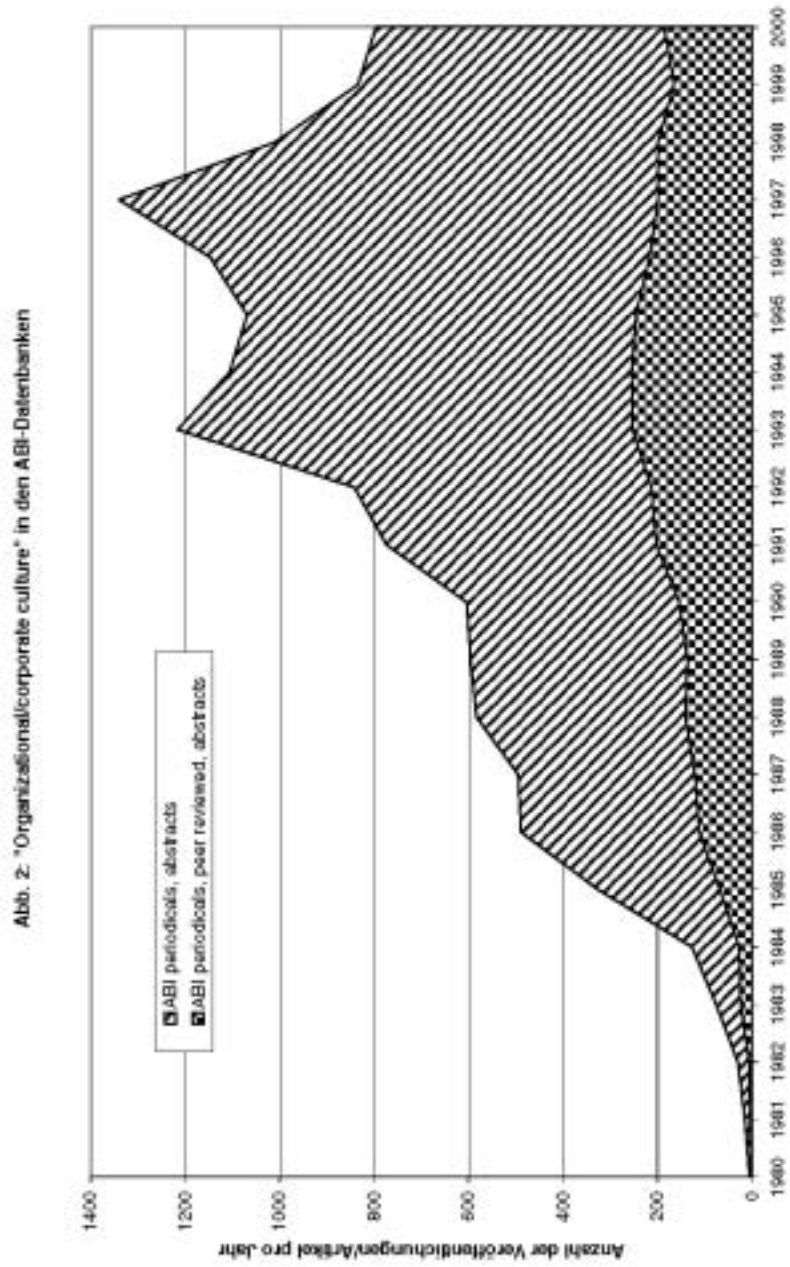


Abb. 1 : "Unternehmenskultur" bzw. "Organizational/corporate culture" als Thema der WISO-Datenbanken und der Sociological Abstracts

Grafik 2



## Abstract

Der Beitrag thematisiert, wie sich der Diskurs über die Unternehmenskultur von seinen Anfängen 1980 über den Höhepunkt 1996-1998 bis zu seinem heutigen Niedergang entwickelt hat.

Der Aufstieg des Konzeptes verknüpfte sich mit den zeitgenössischen sozioökonomischen Kontexten und Diskursen, aber auch mit den teilweise schon jahrzehntealten Traditionen. Unternehmenskulturansätze stellten sowohl eine Management-Modeerscheinung als auch einen Antwortversuch auf die Produktivitätskrisen der fordistischen Produktionsweise dar. Innerbetrieblich ermöglichten sie es dem Top-Management, die Machtposition aufgrund seiner strategischen Vorherrschaft zu sichern. Dies insbesondere dann, wenn es ihm gelang, eine temporäre Koalition mit der Belegschaft zu schließen, die ihrerseits auf eine erweiterte Partizipation an und Einbindung in unternehmensrelevante Entscheidungen hoffte. Die Popularität der „Kultur“-Kategorie in der Organisationsforschung wird zudem in den Kontext des vermehrten Rückgriffs auf kulturalistische Erklärungsmuster im Zuge des cultural turns vieler sozialwissenschaftlicher Disziplinen sowie des Aufstiegs der cultural studies gerückt. Es wird allerdings festgehalten, dass kulturzentrierte Ansätze – sieht man einmal von ihrer populären Variante der corporate culture ab – in den wirtschaftswissenschaftlichen Diskursen lediglich eine marginale Position besetzen. Und auch in der Organisationsforschung ist die „Kultur-Perspektive“ nicht dominant geworden.

Der Niedergang des Konzepts wird am Wechsel der Mode ebenso festgemacht wie am Versuch des Top-Managements, die betrieblichen Machtverhältnisse wieder zu seinen Gunsten zu verschieben. In der Beschäftigtenperspektive ist es vor allem der instrumentelle Gebrauch des Unternehmenskulturansatzes durch das Management, der eine vermehrte Skepsis und Angst vor Manipulation hervorrief. Überdies wird festgehalten, dass ambitionierte Unternehmenskulturansätze wie andere „weiche“ Management-Konzepte Opfer eines ideologischen backlashed im Zuge der Formierung eines Neuen Produktionsmodells wurden, in dem sich die Dominanz der Orientierung am shareholder value und der short-run Ökonomie andeutet.

Was ihre Tragfähigkeit als sozialwissenschaftliche Kategorie anbetrifft, so wird argumentiert, dass es zwar eine Reihe gewinnbringender Untersuchungen zur Unternehmenskultur gibt, die in Abgrenzung von mechanistischen Organisationsvorstellungen die Produktion symbolischer Bedeutungen der informalen Organisation betonen. Die Nähe zur Management-Beratungsliteratur birgt aber stets die Gefahr einer Aufweichung von Standards oder Vermischung von Kategorien. Es wird deshalb gefragt, ob Unternehmenskultur als empirisch-analytisches Konzept dadurch „zu retten“ ist, dass man sie als spezifischen Baustein in Ansätze wie den der „Mikropolitik“ oder der „Betrieblichen Sozialordnung“ integriert.