

# **Autopoiese und Konstruktivismus als Fundament einer neuen Sichtweise der Unternehmenskultur<sup>1</sup>**

**ANDREAS DIETRICH**

*This article describes the replacement of traditional strategies for designing corporate culture with an innovative concept of cultural evolution in enterprises. The traditional method regards cultures as designable instruments which can be used to achieve management goals. In a complex and dynamic world, this view has become obsolete and must be replaced with a symbolic view of corporate culture. Corporate cultures should be regarded as autopoietic systems. Because of their endogenous orientation, autopoietic systems cannot be designed in a straightforward manner. Thus, strategies for designing cultures must be replaced with a careful cultural management whose activities are restrained to cautious modifications of general conditions such as organizational structures or the behavior of employees. One important means to achieve those modifications is to promote organizational learning.*

## **1 Die wachsende Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg**

Gegenwärtig finden in nahezu allen Bereichen, welche das menschliche Leben tangieren, mehr oder weniger umfangreiche Veränderungen statt. Dies gilt insbesondere für den wirtschaftlichen Sektor. Hier konnte in den vergangenen Jahren eine ständig wachsende Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt festgestellt werden. Auch im gesellschaftlichen Bereich kam es zu großen Umbrüchen. Die Folgen sind gravierende marktliche, soziale, ökologische und kulturelle Veränderungen, denen sich soziale Systeme wie Unternehmen gegenübergestellt sehen. Um handlungs- und wettbewerbsfähig zu sein, müssen sie angemessen auf Wandlungen reagieren. Als notwendige Voraussetzung dazu gilt die ständige Anpassung von Unternehmen an veränderte Umweltbedingungen. Weitaus wichtiger ist jedoch deren Vermögen, selbst aktiv auf ihre Umwelt einzuwirken. Die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Umwelt bewusst zu beeinflussen entspricht einer wesentlichen Leitprämisse des nachfolgend erwähnten Selbstorganisationskonzeptes, welches sich damit signifikant von traditionellen Organisationsansätzen wie etwa dem situativen Ansatz abhebt, in dessen Mittelpunkt die passive Anpassung von Unternehmen an deren Umwelt steht.<sup>2</sup>

Das Umsetzen und Entwickeln der Selbstorganisation bildet eine erfolgversprechende Möglichkeit, den genannten Anforderungen gerecht zu

werden. Organisationsstrukturen sind dabei so zu variieren, dass Flexibilität, Reaktionsvermögen, Informationskapazität, Koordinationsfähigkeit und innere Dynamik sozialer Systeme steigen, wodurch ihre Überlebens- und Weiterentwicklungsfähigkeit in der gegenwärtig turbulenten Umwelt langfristig gesichert bleibt. Selbstorganisation setzt neben strukturellen Neuerungen ein reformiertes Führungsverständnis voraus, dem ein innovatives Menschenbild zugrunde liegt. Demnach muss die Rolle des Mitarbeiters neu definiert und seine bisherige Unterordnung unter das Management aufgehoben werden. Mitarbeiter sollen gleichberechtigte Partner darstellen, welche auch an Entscheidungen teilhaben und somit von „Betroffenen zu Beteiligten“ werden. Ihren Handlungsspielraum im Unternehmen gilt es entsprechend zu erweitern, wodurch Attribute wie Eigenverantwortung, Motivation, Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Individualität gestärkt werden. Solche Faktoren verlangen nach ganz bestimmten, selbstorganisationsfähigen Menschentypen, die bei ihren Handlungen stets den Gesamtzusammenhang beachten. Sie gelten gerade in der aktuellen Wirtschaftssituation als wichtige Grundlage für den Erfolg von Unternehmen. Denn nur verantwortungsbewusste, lernfähige und lernwillige sowie selbstständig agierende und selbst unternehmerisch denkende Mitarbeiter sind motiviert und befähigt, in einer sich permanent ändernden Umwelt erfolgsfördernde Entscheidungen zu treffen.

Das optimale Zusammenwirken der in einem Unternehmen tätigen Menschen im oben beschriebenen Sinne bedingt, dass alle Systemangehörigen über ein Mindestmaß an gemeinsam geteilten Werten und Normen verfügen, welche ihre Handlungen und Entscheidungen prägen und in ihrer Gesamtheit die Kultur des Unternehmens bilden (vgl. Bea/Haas 2001: 456). Diese stellt im Gegensatz zu harten Erfolgsfaktoren - wie Strategie und Struktur - einen weichen Erfolgsfaktor dar und gibt jedem Unternehmen seine individuelle, unverwechselbare Identität. Die Unternehmenskultur entspricht idealerweise einer „Art *Katalysator* in der sozialen Evolution der Unternehmung“ (Bleicher 1992: 2244). Neben ihrer identitätsstiftenden Wirkung besitzt sie auch integrations-, koordinations- sowie motivationsfördernde Eigenschaften. Ebenso hat sie eine Signal- und Adoptionsfunktion (vgl. Staehle 1999: 512).

Im folgenden soll die Entstehung des Unternehmenskulturbegriffs kurz erläutert werden. Anschließend findet eine Kennzeichnung der traditionellen Unternehmenskulturforschung statt, welcher ein innovativer Forschungsansatz gegenübergestellt wird.

## **2 Die Herausbildung des Unternehmenskulturbegriffs in der Managementlehre**

Der Unternehmenskulturbegriff hielt in den achtziger Jahren Einzug in die betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grund für dessen schnelle Verbreitung war der sogenannte „Japan-Schock“ der amerikanischen Wirtschaft. Schon in den siebziger Jahren wurde eine Überlegenheit japanischer Unternehmen auf bestimmten Märkten sichtbar. Auch ließ das gegenüber Japan stetig wachsende Außenhandelsdefizit der USA Zweifel an der bislang angenommenen Prävalenz amerikanischer Managementmethoden aufkommen. Dadurch gewann die sich im Zuge der zunehmenden Globalisierung multinationaler Unternehmen etablierende *interkulturell vergleichende Managementforschung* vermehrt an Relevanz. Ihre Hauptzielsetzung bestand im Untersuchen von Landeskulturen, die als externe, unabhängige Kontextvariablen des Managements angesehen wurden. Sie beabsichtigte länderspezifische Unterschiede hinsichtlich Stil und Erfolg des Managements zu erklären. Das erfolgreiche Agieren japanischer Unternehmen auf dem Weltmarkt führte sie auf die ausgeprägte soziale Integration innerhalb der japanischen Arbeitswelt zurück (vgl. Ulrich 1993: 4352 f.). Als schließlich auch Tochtergesellschaften japanischer Firmen in den USA und in Europa mit mehrheitlich einheimischer Belegschaft eine überdurchschnittliche Produktivität vorwiesen, wurde jedoch deutlich, dass Produktivitätszuwächse im wesentlichen auf starke, kohäsive *Inkulturen* von Unternehmen und lediglich in einem sehr geringen Ausmaß auf die nur schwerlich nachahmbaren Einflüsse nationaler *Umkulturen* zurückgeführt werden konnten (vgl. Bleicher 1999: 227).

Der Kulturbegriff stammt aus der Anthropologie.<sup>3</sup> Er bezieht sich auf besondere, historisch gewachsene und zu einer komplexen Gestalt verdichtete Merkmale von Volksgruppen. Damit sind in erster Linie Wert- und Denkmuster sowie die sie vermittelnden Symbolsysteme gemeint, welche im Laufe des menschlichen Zusammenlebens entstanden. Diesen Kulturbegriff übertrug die Managementlehre auf Organisationen. Dabei wurde angenommen, jede Organisation würde ihre eigene Kultur entwickeln und einer eigenständigen Kulturgemeinschaft entsprechen. Nach und nach bilden Organisationen so eigene, unverwechselbare Orientierungsmuster und Symbole, die das Verhalten ihrer Mitglieder entscheidend beeinflussen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000: 623). In der Literatur existieren viele verschiedene Kulturdefinitionen. Je nach Forschungsrichtung weisen sie hinsichtlich ihrer inhaltlichen Akzentuierung und ihres Geltungsbereichs mehr oder weniger große Differenzen auf (vgl. Bea/Haas 2001: 454 ff.). Auch für den Unternehmenskulturbegriff liegen viele Definitionen vor. Hier soll lediglich die von Schein vorgeschlagene

Definition angeführt werden, der unter der Kultur einer Gruppe (Unternehmen oder andere soziale Einrichtung) „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“ (Schein 1995: 25).

Unternehmenskulturen entsprechen komplexen, schwer greifbaren Phänomenen. Zur besseren Erfassung solcher Phänomene bietet es sich an, auf das *Schichtenmodell* von Schein zurückzugreifen. Demnach wird Kultur mit Hilfe dreier Ebenen dargestellt. Der Begriff der Ebene bezieht sich dabei auf den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens für den Beobachter. Schein unterscheidet folgende drei Ebenen der Kultur (vgl. Schein 1995: 30):

1. Ebene: *Artefakte* (sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen,
2. Ebene: *Bekundete Werte* (Strategien, Ziele Philosophie),
3. Ebene: *Grundprämissen* (unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle).

In der Unternehmenskulturforschung existieren zwei verschiedene Schulen. Es handelt sich um den Funktionalismus einerseits sowie um den Symbolismus andererseits. Ihre nähere Betrachtung ist Gegenstand der nächsten Abschnitte.

### 3 Traditionelle Vorgehensweise der Unternehmenskulturforschung

#### 3.1 Kennzeichnung der funktionalistischen Perspektive

Der traditionellen Vorgehensweise der Unternehmenskulturforschung liegt eine funktionalistische Perspektive zugrunde. Gemäß dieser haben Unternehmen Kulturen. Unternehmenskulturen entsprechen internen Kontext- oder Erfolgsfaktoren. Sie gelten als abgrenzbare Phänomene, als interne, objektiv analysierbare und messbare Größen neben anderen. Messungen beschränken sich im Allgemeinen auf die relativ leicht zugängliche, gut sichtbare Ebene der Artefakte. Bedeutungsvoll sind die „realen sozialen Funktionen von Kultur“ (Ulrich 1993: 4355). Im Mittelpunkt stehen Fragen nach möglichen Einflussgrößen und deren Wirkungen sowie nach denkbaren Interdependenzen mit anderen Erfolgsfaktoren (vgl. Wollnik 1991: 75; Bea/Göbel 1999: 174). Ziel ist es herauszufinden, wie Kulturen gestaltet werden müssen, um bestimmte

Probleme zu lösen. Damit liegt eine ausgeprägte Machbarkeitsorientierung vor. Dies kommt sehr gut in dem von Peters und Waterman entwickelten 7-S-Modell zum Ausdruck, welches zwischen harten und weichen Variablen der Führung unterscheidet, wobei die Kultur einer weichen Variablen entspricht. Das 7-S-Modell strebt eine optimale Nutzung aller sieben Erfolgsfaktoren an, was entsprechende Abstimmungsmaßnahmen und die Herstellung eines Fits zwischen denselben bedingt (vgl. Staeble 1999: 507 ff.; Kasper 1990: 108 ff.; Bleicher 1999: 41 f.).

### 3.2 Unternehmenskultur als Gegenstand des geplanten Wandels

Nach der funktionalistischen Perspektive erscheint gezieltes Kulturmanagement, gemäß dem Unternehmenskulturen planmäßig gestaltbar sind, durchaus praktikabel. Befürworter dieser Art von Kulturpolitik werden als „*Kulturingenieure*“ (Steinmann/Schreyögg 2000: 644) bezeichnet. Sie sehen in Unternehmenskulturen Objekte des „*geplanten Wandels*“ (Steinmann/Schreyögg 2000: 644), welche sich gleich den anderen Führungsinstrumenten systematisch anwenden und je nach Bedarf verändern lassen. Als typisches Beispiel wird hier ein von Scholz erarbeitetes Phasenmodell des Kulturmanagements beschrieben. Es entstand in Anlehnung an das von Lewin konzipierte und der Organisationsentwicklung zugrunde gelegte Phasenschema des organisatorischen Wandels.<sup>4</sup> Scholz untergliedert sein Modell in acht Schritte (vgl. Scholz 1988: 91):

- Schritt 1: *Auslöser für die Befassung mit Kulturmanagement,*
- Schritt 2: *Überzeugung des übrigen Topmanagements,*
- Schritt 3: *Überzeugung des mittleren Managements,*
- Schritt 4: *Analyse der Istkultur,*
- Schritt 5: *Festlegung der angestrebten Sollkultur,*
- Schritt 6: *Abweichungsanalyse (Soll-Ist-Vergleich),*
- Schritt 7: *Veränderung,*
- Schritt 8: *Stabilisierung.*

Ab dem dritten Schritt finden Kontrollphasen statt, um die verschiedenen Abschnitte des Kulturmanagements zu prüfen. Spätestens zu Beginn des sechsten Schritts sollte die eigentliche *Aufbauphase* beginnen, um das Unternehmen auf Veränderungen seiner Kultur vorzubereiten. Sie kann mit Hilfe von Kulturschocks (z.B. Austausch mehrerer Führungskräfte), der Bewusstmachung ernsthafter Unternehmenskrisen oder gezielt erzeugter Ängste eingeleitet werden. Im Verlauf der *Veränderungsphase* erfolgt der

Kulturwandel. Die *Stabilisierungsphase* dient dem Verankern der überarbeiteten Unternehmenskultur. Danach muss im Unternehmen wieder ein angstfreies Arbeitsklima hergestellt werden. Für den Wandelvorgang wird eine längere Zeitspanne einkalkuliert. Der gesamte Ablauf ist von über das entsprechende Know-how verfügenden externen Beratern (change agents) zu überwachen.

Was ausführliche Beurteilungen derartiger Modelle anbelangt sei an dieser Stelle auf die gängige Literatur zur Organisationsentwicklung verwiesen (vgl. Bartölke 1980; Becker/Langosch 1995; Coers/Thom 1981; Glasl 1975; Sievers 1978). Beim gezielten Kulturmanagement liegt der Hauptangriffspunkt analog dem Organisationsentwicklungs Konzept im nicht mehr zeitgemäßen Verständnis von Wandel. Am Phasenschema des organisatorischen Wandels ausgerichtete traditionelle Vorgehensweisen beziehungsweise Modelle zum geplanten kulturellen Wandel betrachten die Veränderung der Unternehmenskultur ebenfalls als stetigen, beherrschbaren Prozess, als fest umschriebenes Problem, als Sonderfall und Spezialistensache. Zudem wird davon ausgegangen, Kulturen ließen sich durch messbare Größen erfassen und es gäbe „gute“ Kulturen, die problemlos „produzierbar“ sind. Dadurch mutet die Aufgabe eines zielorientierten Kulturmanagements recht einfach an. Bestehende Kulturen müssen lediglich diagnostiziert und bewertet werden. Anschließend gilt es Soll-Kulturen zu entwerfen und zu implementieren.

In einer sich permanent ändernden Umwelt verlieren derartige, auf schon im Voraus planbare, überschaubare und genau eingrenzbare Wandelprozesse ausgerichtete Vorgehensweisen ihre Bedeutung. Wandel ist nun die Regel. Nach der hier vertretenen Auffassung verläuft die Entstehung und Entwicklung von Kulturen spontan. Kulturen gleichen komplexen dynamischen Phänomenen. Gezielte Beeinflussungsmöglichkeiten scheiden demnach aus. Vorstellungen von beherrschbaren Wandelprozessen mit fest vorgegebenem Beginn und Ende scheinen illusionär. Die gegenwärtige Umweltsituation verlangt vielmehr ständige Veränderungen und Anpassungen der Unternehmenskultur. Wie an anderer Stelle noch näher begründet wird, ist auch die Annahme, Kulturveränderungen erforderten eine Unterstützung durch externe Berater, nicht länger haltbar. Somit kann festgestellt werden, dass sich traditionelle Konzepte der Unternehmenskulturgestaltung als nicht mehr zweckmäßig erweisen und deshalb durch ein innovatives Kulturkonzept abzulösen sind. Davon handelt der folgende Abschnitt.

## 4 Innovativer Ansatz der Unternehmenskulturforschung

## 4.1 Symbolisches Kulturverständnis

Das symbolische Kulturverständnis geht weiter als die funktionalistische Perspektive. Kulturen bilden nunmehr Grundlagen des gemeinsamen Handelns und Verstehens in Organisationen (vgl. Schreyögg 1999: 438). Sie fördern Sinnstiftung und Orientierung und tragen zum besseren Begreifen der Unternehmenswirklichkeit bei. Unternehmen *haben* nicht nur Kulturen, sie *sind* Kulturen. Unternehmen werden als gewachsene, sich weiterentwickelnde, über Deutungs- und Interpretationsleistungen ihrer Mitarbeiter hervorgebrachte und reproduzierte Sinnssysteme beziehungsweise als Sinngemeinschaften oder Sinnwelten verstanden, in welche alle Systemangehörigen eingebunden sind. Sie gleichen „*dynamische[n] Netzwerk[en] von Symbolen sowie Werten, Normen, Überzeugungen, Phantasien, Ängsten und Wünschen*“ (Wicher 1994: 329). Die Auffassung des Unternehmens als *Kultur* entspricht der neuen *root metaphor* - dem neuen erkenntnisleitenden Paradigma - in der Organisationswissenschaft. Ein solches Verständnis von Unternehmenskultur weist enge Beziehungen zu den interpretativen Ansätzen in der Organisationstheorie auf und bildet gleichzeitig die Basis einer Erörterung der Unternehmenskulturentwicklung aus autopoietisch-konstruktivistischer Sicht (vgl. Bea/Göbel 1999: 166, 173 f.; Ulrich 1993: 4353 ff.; Schreyögg 1999: 435 f.; Stachle 1999: 498). Die interpretativen Ansätze beruhen auf ähnlichen Prinzipien und weisen deutliche Parallelen zur Autopoiesethorie sowie zum Konstruktivismus auf. Sie unterscheiden sich davon nur insofern, als sie pragmatischer ausgerichtet sind und kommunikativ-soziale Aspekte mehr in den Mittelpunkt stellen (vgl. Dietrich 2001: 122).

Entsprechend den Erkenntnissen aus der Autopoiesethorie, dem Konstruktivismus und der interpretativen Organisationstheorie konstruieren Individuen ihre Wirklichkeit selbst. Die Unternehmenswirklichkeit bildet das Ergebnis der gemeinsamen Handlungen sämtlicher Mitarbeiter; sie ist konstruiert, nicht objektiv gegeben. Für die Organisationstheorie bedeutet dies, dass sich Organisationsstrukturen oder spezifische Merkmale von Organisationen nicht in objektiver Weise erfassen lassen (Kieser 1999: 287; 2001: 102 f.). „Konstruktivistische Ansätze in der Organisationstheorie gehen von der Vorstellung aus, daß, Organisation in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet‘, d.h., daß die in Organisationen gültigen Interaktionsmuster sich auf dem Wege der Verständigung zwischen Interaktionspartnern herausbilden und folglich auch nur über das Wissen der handelnden Organisationsmitglieder erschlossen werden können“ (Kieser 1999: 297).

Unternehmenskulturen unterstützen das Schaffen eines einheitlichen Interpretationsrahmens oder anders ausgedrückt die Erzeugung einer

„gemeinsame[n] Sicht der Wirklichkeit“ (Bea/Göbel 1999: 167) in Unternehmen. Steinmann/Schreyögg betrachten sie „als Weltbilder, als Konstruktionen der Unternehmen, um sich die Welt verständlich zu machen“ (Steinmann/Schreyögg 2000: 624). Nach Staehle stellt Kultur „ein Ideensystem dar ..., das in den Köpfen der Organisationsmitglieder existiert und als Ergebnis gemeinsam konstruierter Wirklichkeit erscheint. In interpretativer, kognitiver Sichtweise bilden sich die Organisationsmitglieder innere Modelle, sog. kognitive Schemata der organisatorischen Realität. Diese entstehen in Interaktionen der Mitglieder untereinander; Kultur ist dann jener Teil der selektiven Ansichten der Wirklichkeit, der von einer Mehrheit geteilt und als grundlegend für die Zusammenarbeit erachtet wird (Kultur als kollektiv geteilte Wahrnehmungen und Interpretationen)“ (Staehle 1999: 516).

Organisationsangehörigen kann vom Management nicht vorgegeben werden, was Wirklichkeit ist. Individuelle Wirklichkeit resultiert stets aus individuellen Interpretations- und Deutungsmustern. Lebensfähige soziale Systeme wie Unternehmen verlangen nach selbstständig denkenden und handelnden Individuen, die fähig sind, ihre Handlungen im Hinblick auf eine möglichst optimale Erfüllung der Unternehmensgesamtaufgabe eigenständig zu koordinieren und untereinander abzustimmen. Koordinationshandlungen machen einen gewissen Konsens hinsichtlich der Wirklichkeitsauffassungen zwischen einzelnen Systemangehörigen notwendig. Konsensbildung setzt Kommunikation voraus, welche der Erzeugung gemeinsamer Realitäten dient und die Bildung eines *konsensualen Bereichs* erfordert, der wiederum *strukturelle Kopplungen* zwischen zwei oder mehr Individuen bedingt.<sup>5</sup> Nach und nach führt Kommunikation so eine tendenzielle Vereinheitlichung der Perspektiven herbei. Kommunikation ergibt sich aus dem Gebrauch von Symbolen. Der wichtigste Symbolvorrat ist die Sprache (vgl. Wolnik 1992: 1786 f.). Probst bezeichnet Sprache - neben Handlungen und Artefakten - als die „vielleicht ... ausgeprägteste Manifestation“ (Probst 1987: 108) der Kultur. „Sprache ... enthält implizit eine Art und Weise die Welt zu sehen, zu erfassen und zu beschreiben. Sie ist weitgehend durch die Erfahrungen, das Milieu, das Leben der Leute geprägt“ (Probst 1987: 108). „Erst die Sprache erlaubt eine Verständigung und damit eine soziale Konstruktion von Wirklichkeit“ (Klimecki/Probst/Eberl 1994: 116).

Unternehmenskultur ist den obigen Ausführungen zufolge „unmittelbar mit dem semantischen Konsens der Kommunikationspartner verbunden“ (Cantin/Thom 1992: 290). Gemäß autopoietisch-konstruktivistischer Auffassung kann zwischen Kommunikationspartnern jedoch kein direkter Informationsaustausch erfolgen. Es werden lediglich bedeutungslose

Signale übermittelt. Erst im menschlichen Gehirn wird den Signalen Bedeutung und Sinn zugeordnet. Eine von allen Mitarbeitern akzeptierte Unternehmenskultur bewirkt, dass verschiedene Systemmitglieder ihnen übermittelte Signale einheitlich oder zumindest ähnlich interpretieren. Damit reduziert sie Interpretationsverzerrungen und Missverständnisse. Die Unternehmenskultur entspricht dem „genetischen Code“ (Lutz 1992: 144) eines Unternehmens: „Jede Zelle [beziehungsweise jedes Systemmitglied] verfügt über die gesamte Erbinformation und ist so fähig, in Übereinstimmung mit dem Ganzen autonom zu handeln“ (Lutz 1992: 144). Für einzelne Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie ihre Handlungen problemlos koordinieren und mit der Unternehmensgesamtaufgabe in Einklang bringen können.

Unternehmenskulturen fördern demnach ein auf autopoietisch-konstruktivistischen Grundannahmen basierendes systemisches Organisationsverständnis, welches auf einer ganzheitlichen Denkweise fundiert, die es Individuen erlaubt, ihren Aufgabenbereich in den betrieblichen Gesamtzusammenhang einzurordnen. Durch die Orientierung am ganzen Unternehmen erkennen einzelne Systemmitglieder den Beitrag, den sie mit ihrer Tätigkeit zur Erfüllung der Unternehmensgesamtaufgabe leisten. Ganzheitliches Denken der Mitarbeiter darf allerdings nicht auf das einzelne Unternehmen beschränkt bleiben, sondern muss darüber hinaus Bezug auf den gesamten gesellschaftlichen Bereich nehmen. Systemisch, das heißt ganzheitlich denkende Individuen betrachten sich selbst als einzigartigen Teil einer größeren Ganzheit (Unternehmen), die wiederum einen Teil der sie umfassenden Gesellschaft bildet. Eine solche Denkweise gestattet ihnen, zunächst den Sinn ihrer Handlungen innerhalb des Unternehmens herauszufinden. Weiter können sie beurteilen, ob ihr Handeln im Unternehmen mit gesamtgesellschaftlichen Zielen vereinbar ist.

Hier zeigen sich sehr enge Verbindungen zwischen ganzheitlich systemischer Denkweise und *Unternehmensethik*. Eine das ganzheitliche Denken fördernde Unternehmenskultur kann positive Einflüsse auf die Unternehmensethik ausüben. Es sollte jedoch keine grundsätzlich existierende Verbindung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik angenommen werden. Der Unternehmenskultursatz begreift sich als prinzipiell „wertfrei“ insofern, als er keine Bewertung des jeweils virulenten Wertsystems anstrebt, außer der Frage, ob es für die Erfolgsträchtigkeit der Unternehmung funktional oder dysfunktional ist“ (Schreyögg 1999: 452). Bezuglich der Sinnhaftigkeit unternehmerischer Tätigkeit kann geschlossen werden, dass Handeln in Unternehmen nur dann sinnvoll erscheint und mit ethischen Grundsätzen im Einklang steht,

falls es nicht ausschließlich darauf zielt, den Nutzen des Unternehmens zu mehren, sondern zusätzlich dem Wohle der gesamten Gesellschaft dienen soll. Einzelne Systemmitglieder verpflichtet eine solche Auffassung zur vollständigen Übernahme der Verantwortung für ihre Handlungen sowie zur Beachtung ethischer Grundsätze. Nach autopoietisch-konstruktivistischer Auffassung werden Ziele in sozialen Systemen interaktiv gemacht, erfunden, ausgehandelt, konstruiert und zwar von den Mitarbeitern selbst. Deshalb sind sie für ihr Handeln und damit für die daraus entstehende, von ihnen konstruierte Wirklichkeit immer auch selbst verantwortlich.

Diese Folgerungen sind für die Umsetzung der Selbstorganisation von großer Bedeutung. Eine effizient und effektiv funktionierende Selbstorganisation bedingt eine sie fördernde Unternehmenskultur, welche besonders die Entwicklungs-, Lern- und Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Auf die Ausbildung dieser Fähigkeiten dürfte die Unternehmensexethik wesentlichen Einfluss ausüben.

## 4.2 Kultursensibles Management

Vertreter einer symbolischen Perspektive lehnen die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen traditionellen Vorgehensweisen bei der Kulturstaltung ab. Die Unternehmenskultur entspricht nicht nur einer von mehreren beliebig gestaltbaren Managementvariablen, sondern gilt als sich langfristig entwickelndes Phänomen, welches ganzheitlich Einfluss auf Systemelemente und -strukturen ausübt. Sie ist folglich nicht planmäßig per Anordnung veränderbar. Kulturen können lediglich durch vorsichtige Modifikationen von Rahmenbedingungen wie etwa der Struktur oder angestammter Verhaltensweisen des Personals beeinflusst werden (vgl. Bleicher 1992: 2248 f.; Bleicher 1986: 104 f.).

Ein mit dieser Auffassung größtenteils übereinstimmendes Kulturverständnis teilen die sogenannten „Kulturalisten“ oder „Puristen“ (Steinmann/Schreyögg 2000: 644). Diese sehen in Unternehmenskulturen organisch gewachsene, gezielten Herstellungsprozessen unzugängliche Lebenswelten. Aufgrund der hohen Wertschätzung, welche Kulturalisten intakten lebensweltlichen Gemeinschaften entgegenbringen, betrachten sie das Vorhaben, Unternehmenskulturen zu gestalten, sehr skeptisch und erheben starke normative Bedenken dagegen. Von ihrer Seite wird auf denkbare unkontrollierte Einflussnahmen, auf Mitarbeiter durch Kulturplanung hingewiesen und vor einer zur Unterstützung des geplanten kulturellen Wandels oft empfohlenen *symbolischen Kommunikation* gewarnt, da diese als Manipulationsinstrument missbraucht werden kann. Im Extremfall lehnen Kulturalisten daher alle Formen geplanter

Kulturbeeinflussungsversuche konsequent ab (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000: 644 f.; Staehle 1999: 940). Dem vorliegenden Beitrag liegt keine derart restriktive Einstellung zugrunde. Auch diese Position ist mit dem mechanistisch geprägten Glauben an die Machbarkeit von Kultur unvereinbar. Ideen eines strategischen Kulturmanagements werden deshalb als nicht effektiv abgelehnt. *Kultursensibles Management* im Sinne vorsichtiger Veränderungen von Rahmenbedingungen zur Förderung einer langfristigen Kulturentwicklung erscheint allerdings gerade im Hinblick auf die eingangs angesprochene große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Umsetzung des Selbstorganisationskonzeptes, sehr sinnvoll.

Im Folgenden werden verschiedene, mit autopoitisch-konstruktivistischen Grundsätzen vereinbare Möglichkeiten der Einflussnahme auf Unternehmenskulturen erläutert. Dabei wird zunächst das einer autopoitisch-konstruktivistischen Perspektive zugrunde liegende Kulturverständnis, wonach Unternehmenskulturen „klare[n] Beispiel[en] für das Selbstorganisationsphänomen“ (Malik 2000: 70) entsprechen, näher ausgeführt. Versteht man Unternehmen als selbstorganisierende Systeme, ist auch hinsichtlich ihrer Kulturen von selbstorganisierenden Entstehungsprozessen auszugehen. Jede Kultur hat einen in Bezug auf ihre Ganzheitlichkeit einzigartigen und für das jeweilige soziale System typischen Charakter (vgl. Klimecki/Probst 1990: 41). Gegenüber sozialen Systemen weisen Kulturen als weiche Erfolgsfaktoren jedoch einen bedeutenden Unterschied auf. Soziale Systeme stellen *keine* autopoitischen Systeme dar, weil sie ihre Komponenten, das heißt die in ihn agierenden Individuen nicht selbst produzieren (vgl. Kirsch/ Knyphausen 1991: 83 f.). Kulturen lassen sich hingegen als autopoitische Systeme begreifen. Sie müssen sich in rekursiven Deutungsprozessen selbst kreieren (vgl. Bardmann 1994: 368; Bardmann 1990: 181). Unternehmenskulturen „sind autopoitische Systeme, von denen zunächst nichts weiter verlangt wird, als daß sie die elementaren Einheiten (die Deutungen), aus denen sie bestehen, durch das Netzwerk eben dieser Einheiten (ihrer Kultur) selbst erzeugen, daß sie also in dem, was für sie Einheit ist, auf *Eigenproduktion* eingestellt sind“ (Bardmann 1994: 369). Elementaren Einheiten entsprechen insbesondere jene unbewussten, selbstverständlichen Anschaulungen, Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, Vorstellungen über Sinn und Entstehung des Lebens usw., welche Schein der *dritten Kulturebene* (Ebene der Grundprämissen) zuordnet. Sie bilden ein „*System von Grundannahmen*“ (Bea/Haas 2001: 458), das Organisationsangehörige vorbehaltlos, ohne näher zu hinterfragen oder zu überprüfen, teilen. Bei den gut sichtbaren Elementen der ersten Ebene (Artefakte), an welchen vor allem die Gestaltungshandlungen zielorientiert agierender Kulturgestalter ansetzen,

handelt es sich um keine elementaren Einheiten. Elemente der mittleren Ebene (bekundete Werte) stellen Grenzfälle dar, die nur teilweise den elementaren Einheiten zugeordnet werden können.

Die neue Sichtweise betrachtet Kultur als „implizit, geistig, teilweise unbewusst, nicht direkt sichtbar“ (Klimecki/Probst 1990: 42). Eine derartige, aktiv in Form von Selbstorganisationsprozessen erworbene Kultur „ist nicht ‚von aussen‘ gesteuert und auch nicht von internen, isolierbaren Gruppen oder Individuen vorgegeben“ (Klimecki/Probst 1990: 42). Sie entsteht, geschieht und verändert sich evolutorisch spontan aus „internen oder externen Interaktionsbeziehungen im Zuge eines reflexiven Entwicklungsprozesses und ist somit Resultat der Dynamik im Netzwerk. Kultur ist historisch gewachsen und hat sich aus der Tradition heraus durch einen institutionellen Lernprozeß entwickelt“ (Klimecki/Probst/Eberl 1991: 136 f.). Da diesem Vorgang keine bewussten, absichtsvollen Handlungen bestimmter, zielorientiert vorgehender Kulturgestalter zugrunde liegen, kann auch von einem autogenen Entstehungsprozess gesprochen werden (vgl. Göbel 1998: 103). Grundsätzlich verfügen alle sozialen Systeme über eine Kultur im hier verstandenen Sinne, ganz gleich, ob es ihnen bewusst ist oder nicht (vgl. Klimecki/Probst 1990: 42).

Gemäß dieser innovativen Perspektive scheinen Kulturen zwar indirekt beeinflussbar, nicht aber „*punktgenau und wirklich zielgerichtet*“ (Klimecki/Probst 1990: 41) gestaltbar zu sein. Als autopoeitische Phänomene beziehungsweise „selbstreferentielle Sinnzusammenhänge“ (Bardmann 1994: 359) weisen sie eine endogene Ausrichtung auf und entziehen sich weitestgehend jeglicher äußerer, linear-kausalen, deterministischen Fremdsteuerung.<sup>6</sup> Aus diesem Grund verliert auch die von Vertretern eines traditionellen Kulturmanagements immer wieder verbreitete Annahme, Kulturveränderungen seien nur mit Hilfe externer Berater erfolgreich durchführbar, ihre Bedeutung. Kulturen sind lediglich durch bewusst herbeigeführte Störungen beeinflussbar. Infolge ihrer Komplexität können allerdings keine genauen Wirkungsprognosen gemacht werden (vgl. Probst 1992: 196). Letztendlich müssen Beeinflussungsversuche auf das Schaffen von Rahmenbedingungen für die Kulturentwicklung beschränkt bleiben. Ulrich verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des *kulturbewussten Managements*, welches er dem technokratischen Kulturmanagement gegenüberstellt. Es umfasst *symbolisches Management* (symbolische oder argumentative Erzeugung einer intersubjektiven Sinngemeinschaft) und *konsensorientiertes Management* (argumentative Konsensfindung sowie dialogorientierte Willensbildung) (vgl. Ulrich 1984: 317 f.). Kulturbewusstes Management sollte „*nicht revolutionär, sondern evolutionär erfolgen*“ (Staerkle

1985: 545). Bleicher nennt unter anderem folgende Voraussetzungen und Ansatzpunkte für eine derartige *weiche* Vorgehensweise (vgl. Bleicher 1992: 2249):

- Voraussetzungen für Kulturveränderungen:  
*Kultursensible Unternehmensleitung,*  
*Positiv eingestellte Kulturinseln,*  
*Klar definierte Unternehmensphilosophie, Unternehmenspolitik und Strategien,*  
*Einheitlicher Aktionsfokus,*  
*Möglichkeit, über Erfolgsergebnisse zu verstärkter Motivation zu gelangen,*  
*Mythen, Symbole und andere kulturelle Signale deuten in dieselbe Richtung.*
- Ansatzpunkte zur Kulturentwicklung:  
*Entwicklung missionarischer Stimmung für Zukunftsbewältigung,*  
*Schaffen einer verbindenden Unternehmensidentität,*  
*Auswahl von Persönlichkeiten mit zukunftsorientierten Wertvorstellungen,*  
*Pflege teilkultureller Inseln mit fortschrittlicher unternehmerischer Ausrichtung*  
*Anpassung von Anreiz- und Belohnungssystemen, damit sie Wissen, Können und Einstellungen zukunftsorientiert beeinflussen usw.*

Größere Bedeutung kommt dem Verhalten der Führungskräfte zu. Durch „das tägliche Vorleben der Kultur durch die persönliche Kultiviertheit im eigenen Führungsstil“ (Ulrich 1993: 4362) üben sie eine wichtige Vorbildfunktion auf die restlichen Systemangehörigen aus.

Im Vergleich zum instrumentalistischen Kulturmanagement, welches seine ganzen Bemühungen auf die Manipulation der ersten sowie teilweise noch der zweiten Kulturebene konzentriert und sich damit auf ein Management der „Oberflächenphänomene“ (Hofbauer 1992: 305) beschränkt, öffnet kultursensibles Management idealerweise „auch die dritte Ebene für Revisionen“ (Bardmann 1990: 182). Dennoch ist nicht ausgeschlossen, dass Bearbeitungen von Artefakten, Zielen oder Strategien langfristig Veränderungen der Grundprämissen herbeiführen können. Dies wird allerdings nur dann möglich sein, falls Modifikationen auf den ersten beiden Ebenen „von innen aus den ‚Hintergrundüberzeugungen‘ der Mitarbeiter heraus“ (Ulrich 1984: 317 f.) zustande kommen und nicht extern aufgezwungen werden. Letzteres dürfte Mitarbeiter erfahrungsgemäß zum Widerstand gegen die von ihnen unter Umständen sogar als

Zwangsmäßignahmen empfundenen äußeren Eingriffe bewegen und voraussichtlich nicht zu den vom Management erwarteten Erfolgen führen. Eine denkbare Vorgehensweise zur Beeinflussung von Kulturen durch Veränderung eher oberflächlicher Elemente findet sich bei Probst. Er bezeichnet diese Art der Kulturbbeeinflussung als symbolisches (geistig-sinnhaftes) Gestalten. Diesem stellt er ein materielles (substantielles) Gestalten gegenüber. *Substantielles Gestalten* stimmt mit der traditionellen Vorgehensweise beim Organisieren überein und basiert auf Vorschriften und Regeln. *Symbolisches Gestalten* soll der Sinnvermittlung und Sinnerfassung dienen. Beide Gestaltungsarten sind eng miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig (vgl. Probst 1987: 91 ff.; Probst/Scheuss 1984: 482 f.). „Ohne die orientierende und legitimierende Wirkung geistig-sinnhafter Strukturen können sich substantielle Gestaltungsmaßnahmen nicht wirklich entfalten, umgekehrt verstärken aber Erfolge in strukturellen Gestaltungsmaßnahmen auch die geistig-sinnhaften Strukturen“ (Probst/Scheuss 1984: 482).

Verglichen mit Schein unterscheidet Probst keine drei Kulturebenen, sondern nur zwischen *Kultur- und Manifestationsebene*. Als Manifestationen der Kultur führt er *Handeln, Sprache* und *Artefakte* an. Sie stellen Ansatzpunkte für gestaltende Handlungen dar, die die Kultur beeinflussen und selbst wieder Ausdruck der Kultur sind. Da Manifestationen Interdependenzen aufweisen und sich gegenseitig beeinflussen, sollten sie nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Symbolisches Gestalten erzeugt in erster Linie einen Kontext, welcher das Auffinden sinnmachender Prozesse in einer Systemkultur auslöst, unterstützt, fördert und kanalisiert. Probst betont, dass Kultur nicht etwas Befohlenes oder das Ergebnis bestimmter Gestalter sein kann. Dennoch weist auch er dem Management beim Gestalten der Manifestationen große Bedeutung zu.

Eine wesentlich erfolgversprechendere, effizientere und gleichzeitig effektivere Möglichkeit zur Förderung der kulturellen Weiterentwicklung in Unternehmen dürfte die Unterstützungen organisationalen Lernens sein. Wie oben angeführt wurde, basiert Kulturentwicklung auf institutionellen, das heißt organisationalen Lernprozessen. Im Vordergrund steht dabei weniger Anpassungslernen (single-loop-learning) als vielmehr Veränderungs- und Prozesslernen (double-loop- und deutero-learning). Die zur ganzheitlichen Kulturentwicklung notwendige, kontinuierlich erfolgende Erneuerung von Werten, Normen und auch Grundannahmen vollzieht sich in erster Linie auf der Ebene des Veränderungslernens (vgl. Probst/Büchel 1998: 36 f.). Auf Lernprozessen fundierende Kulturentwicklung gleicht einem kontinuierlichen Vorgang, welcher die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Kultur fortwährend

aufrechterhält. Eine sich selbständig und andauernd weiterentwickelnde Kultur gilt unter anderem als wesentliche Prämisse, um die Selbstorganisation in sozialen Systemen aufrechtzuerhalten. Wird die Unternehmenskultur darüber hinaus als Lernkultur ausgebaut, fördert sie wiederum organisationales Lernen. Im Optimalfall verstärken sich Selbstorganisation, Unternehmenskultur und organisationales Lernen in ihrer Entwicklung gegenseitig. Idealerweise regt dabei jeder der angeführten Faktoren durch Unterstützung der beiden anderen Faktoren indirekt seine eigene Weiterentwicklung an.

## 5 Schlussbemerkung

Unternehmenskulturen entwickeln sich - unabhängig von den zielorientierten Handlungen einzelner Organisationsmitglieder - über längere Zeiträume hinweg. Nach autopoietisch-konstruktivistischer Auffassung bilden sie das Resultat der gemeinsam konstruierten Wirklichkeit aller Systemangehörigen, wobei sie im Gegenzug wiederum zur Erzeugung eines einheitlichen Interpretationsrahmens, das heißt einer gemeinsamen Sicht der Wirklichkeit in Unternehmen, beitragen. Idealerweise unterstützen Unternehmenskulturen eine ganzheitliche Denk- und Verhaltensweise der Mitarbeiter und fördern deren Ethikbewusstsein. Darüber hinaus kommt ihnen beim der Umsetzen und Aufrechterhalten der Selbstorganisation große Bedeutung zu. Als Lernkulturen forcieren sie organisatorische Lernprozesse und begünstigen so neben der Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen indirekt auch ihre eigene Entfaltung. Damit avanciert die Unternehmenskultur von einer schlichten Erfolgsvariablen zu einem wegweisenden Paradigma in der Organisationswissenschaft.

- 
- 1 Dem vorliegenden Beitrag liegt neben den zitierten Quellen insbesondere das der Unternehmenskultur gewidmete Kapitel meiner, im Juni 2001 beim Gabler-Verlag veröffentlichten Dissertation, zugrunde (vgl. Dietrich 2001).
  - 2 Die Fähigkeit sich selbstorganisierender sozialer Systeme beziehungsweise Unternehmen zur aktiven Beeinflussung ihrer Umwelt resultiert aus deren autonomen Handlungsweise. Selbstorganisierende soziale Systeme stellen zwar keine autopoietischen Systeme dar. Dennoch entspricht die Autopoiesetherorie einer bedeutenden Grundlage für deren Verständnis (vgl. Baitsch 1993: 18 ff.). Autopoietische Systeme sind zugleich operational und informationell geschlossen sowie materiell und energetisch offen. Aus dieser Eigenschaft, die auch auf selbstorganisierende soziale Systeme zutrifft, resultiert unter anderem ihre Autonomie. Bedingt durch die autonome Handlungsweise können soziale Systeme Reize aus ihrer Umwelt entgegennehmen. Ob und wie sie auf solche Reize reagieren bleibt ihnen selbst überlassen. Sie können sich einerseits passiv, das heißt

anpassend verhalten. Andererseits können sie versuchen, die Umwelt ihrerseits aktiv zu beeinflussen (für weiterführende Informationen vgl. Dietrich 2001: 103 ff.).

- 3 Ineressante Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme finden sich bei Geertz. Sie beschäftigen sich mit dem Wesen von Kultur und ihrer Rolle im sozialen Leben sowie ihrer adäquaten Untersuchung (vgl. Geertz 1999).
- 4 Das Phasenschema des organisatorischen Wandels geht auf eine Theorie Kurt Lewins zurück, derzufolge ein grundlegender Wandel des Verhaltens sozialer Organismen die geplante Abfolge von drei aufeinanderfolgenden Schritten (Phasen) voraussetzt. Im ersten Schritt (unfreezing) geht es darum, bestehende Strukturen, Zustände, Normen, Werte usw. in Frage zu stellen. In der darauffolgenden Phase (moving) setzt die eigentliche Veränderung des bisherigen Zustands ein. Damit erreichte Änderungen Bestand haben, müssen sie in einer dritten Phase (freezing) gefestigt werden (vgl. Glasl 1975: 65 f.).
- 5 Maturana definiert strukturelle Koppelung folgendermaßen: „Zwei plastische Systeme werden aufgrund ihrer sequentiellen Interaktionen dann strukturell verkoppelt, wenn ihre jeweiligen Strukturen sequentielle Veränderungen erfahren, ohne daß die Identität der Systeme zerstört wird“ (Maturana 1985: 150). Das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung struktureller Koppelungen zwischen Menschen erfolgt durch Kommunikation. Mit Hilfe der Kommunikation erzeugen Menschen einen Bereich überlappender beziehungsweise gemeinsamer Wirklichkeit. Dieser Bereich, über dessen Beschaffenheit sie sich konsensual einigen müssen, wird als *konsensueller Bereich* bezeichnet (vgl. Baitsch 1993: 45 f.).
- 6 Auch wenn im vorliegenden Zusammenhang nicht explizit zwischen autopoietischen und selbstreferentiellen Systemen unterschieden wird, soll hier dennoch auf einen wesentlichen Unterschied hingewiesen werden. So sind autopoietische Systeme zwar grundsätzlich selbstreferentielle Systeme; selbstreferentielle Systeme müssen dagegen jedoch keinen autopoietischen Systemen entsprechen (vgl. Dietrich 2001: 103 ff.).

## Literaturverzeichnis

- **Baitsch, C. (1993):** Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt am Main/New York.
- **Bardmann, T.M. (1990):** Wenn aus Arbeit Abfall wird. Überlegungen zur Umorientierung der industriesoziologischen Sichtweise, in: Zeitschrift für Soziologie, 19/3: 179-194.
- **Bardmann, T.M. (1994):** Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt am Main.
- **Bartölke, K. (1980):** Organisationsentwicklung in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1468-1481.
- **Bea, F.X./ Göbel, E. (1999):** Organisation. Theorie und Gestaltung, Stuttgart.
- **Bea, F.X./Haas, J. (2001):** Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart.
- **Becker, H./Langosch, I. (1995):** Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 4. Auflage, Stuttgart.
- **Bleicher, K. (1986):** Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch. Herausforderung für den Organisator, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 55/2: 97-106.
- **Bleicher, K. (1992):** Unternehmenskultur, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart:

Sp. 2241-2252. ► **Bleicher, K. (1999):** Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme, 5. Auflage, Frankfurt am Main/New York. ► **Cantin, F./Thom, N. (1992):** Innerbetriebliche Kommunikation. Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61/5: 287-292. ► **Cors, J./Thom, N (1981):** Organisationsentwicklung, in: Beckerath, P.G./Sauermann, P./Wiswede, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart, S. 289-293. ► **Dietrich, A. (2001):** Selbstorganisation. Management aus ganzheitlicher Perspektive, Wiesbaden. ► **Geertz, C. (1999):** Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, 6. Auflage, Frankfurt am Main. ► **Glasl, F. (1975):** Das NPI-Modell im Vergleich zu anderen Modellen, in: Glasl, F./Houssaye, L. de la (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Das Modell des Niederländischen Instituts für Organisationsentwicklung und seine praktische Bewährung, Bern/Stuttgart: 65-76. ► **Göbel, E. (1998):** Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Berlin. ► **Hofbauer, W. (1992):** Lernfähige Unternehmen für das Jahr 2000. Die Evolution von Kultur und Strategie, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61/5: 304-310. ► **Kasper, H. (1990):** Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin et al. ► **Kieser, A. (1999):** Konstruktivistische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln: 287-318. ► **Kieser, A. (2001):** Organisationstheorien sind Sprachspiele. Ein Gespräch mit Alfred Kieser, in: Bardmann, T.M./Groth, T. (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden: 99-117. ► **Kirsch, W./ Knyphausen, D. zu (1991):** Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme?, in: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin/New York: 75-101. ► **Klimecki, R./ Probst, G.J.B. (1990):** Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg: 41-65. ► **Klimecki, R./ Probst, G.J.B./ Eberl, P. (1991):** Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin/New York: 103-162. ► **Klimecki, R./ Probst, G.J.B./ Eberl, P. (1994):** Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart. ► **Lutz, C. (1992):** Unternehmensführung im Zeitalter der Kommunikationskultur, in: Königswieser, R./Lutz, C. (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer, 2. Auflage, Wien: 135-145. ► **Malik, F. (2000):** Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, 2. Auflage, Berlin/Stuttgart/Wien. ► **Maturana, H.R. (1985):** Die Organisation des Lebendigen. Eine Theorie der lebendigen Organisation, in: Maturana, H.R. (Hrsg.): Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, 2. Auflage, Wiesbaden: 138-156. ► **Maul, C. (1993):** Der Beitrag der Systemtheorie zum strategischen Führungsverhalten in komplexen Situationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63/7: 715-740. ► **Probst, G.J.B. (1987):** Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin/Hamburg. ► **Probst, G.J.B. (1992):** Organisationen. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven, Landberg am Lech. ► **Probst, G.J.B./Büchel,**

**B.S.T. (1998):** Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, 2. Auflage, Wiesbaden. ► **Probst, G.J.B./Scheuss, R.-W. (1984):** Die Ordnung von sozialen Systemen. Resultat von Organisieren und Selbstorganisation, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 53/8: 480-488. ► **Schein, E.H. (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main/New York. ► **Scholz, C. (1988):** Management der Unternehmenskultur. Gefährliche Trugschlüsse und notwendige Konsequenzen, in: Harvard Manager, 10/1: 81-91. ► **Schreyögg, G. (1999):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Wiesbaden. ► **Sievers, B (1978):** Organisationsentwicklung, in: Potthof, E. (Hrsg.): RKW-Handbuch. Führungstechnik und Organisation, Berlin, Nr. 2652, S. 1-31. ► **Staehle, W.H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München. ► **Staerkle, Robert (1985):** Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management. Bausteine des systemorientierten Managements, Bern/Stuttgart: 529-553. ► **Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2000):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden. ► **Ulrich, P. (1984):** Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma in der Managementlehre, in: Die Unternehmung, 38/4: 303-325. ► **Ulrich, P. (1993):** Unternehmenskultur, in: Wittmann, W. et al (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart: Sp. 4351-4366. ► **Wicher, H. (1994):** Unternehmenskultur, in: Das Wirtschaftsstudium, 23/4: 329-341. ► **Wollnik, M. (1991):** Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, 2. Auflage, Stuttgart: 66-88. ► **Wollnik, M. (1992):** Organisationstheorie, interpretative, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart: Sp. 1778-1797.

## Zum Autor

Dr. Andreas Dietrich  
Diplomkaufmann

Wirtschaftswissenschaftliches Seminar der  
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Mohlstraße 36  
72074 Tübingen  
Tel: ++49-(0)172-735 753 1  
Email: andreas.dietrich@uni-tuebingen.de

geb. 1968, Studium der  
Betriebswirtschaftslehre  
an der Eberhard-Karls-  
Uni-versität Tübingen,  
Promotion am Institut  
für Organisations- und  
Personalmanagement an  
der Karl-Franzens-Uni-  
versität Graz, seit 1998:  
Tätigkeit am Wirtschafts-  
wissenschaftlichen  
Seminar der Universität  
Tübingen sowie  
Praxistätigkeit