

Organisationskultur und organisatorische Gestaltung

Die Gestaltungsrelevanz der Kultur
des Organisationssystems der Unternehmung

Von

Dr. Dieter Matenaar



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	15
1.1.	Die Berücksichtigung der Organisationskultur im Gestaltungsprozess	15
1.2.	Problemstellung und Vorgehensweise der Arbeit	19
2.	Das Wesen der Organisationskultur	26
2.1.	Der Begriff der Kultur	26
2.1.1.	Ein exemplarischer Überblick über die in der wissenschaftlichen Diskussion verwendeten Kulturbegriffe	26
2.1.2.	Dimensionen der Kultur	28
2.1.3.	Die Analyse der kulturprägenden Eigenschaften	31
2.2.	Das Organisationssystem in der Unternehmung	37
2.2.1.	Der Begriff der Organisation	37
2.2.2.	Der Auftrag der Unternehmung an die Organisation	40
2.2.3.	Die Lösungsskizze des Unternehmungsauftrages	42
2.3.	Die Organisationskultur als vernachlässigter Teil der organisatorischen Gestaltung	46
2.3.1.	Die Definition der Organisationskultur	46
2.3.2.	Eigenschaften der Organisationskultur	53
2.3.3.	Die Bedeutung der Organisationskultur	58
3.	Die Stellung der Organisationskultur im Rahmen der organisatorischen Gestaltung	61
3.1.	Die statische Analyse der Position der Organisationskultur	61
3.1.1.	Ein Modell zur Eingliederung der Organisationskultur in den organisatorischen Gestaltungszusammenhang	62
3.1.1.1.	Kontext und Kultur als Einflußgrößen der organisatorischen Gestaltung	63

3.1.1.1.1.	Direkte und indirekte Kontexteinflüsse auf ein reaktives Organisationssystem	64
3.1.1.1.2.	Die Organisationskultur als Basis einer aktiven Gestaltungsposition des Organisationssystems	65
3.1.1.2.	Umwelt und Vorwelt als Einflußgrößen der Organisationskultur	66
3.1.1.2.1.	Die Umwelt als Determinante der Organisationskultur	67
3.1.1.2.2.	Die Vorwelt als Determinante der Organisationskultur	68
3.1.2.	Die Kennzeichnung spezifischer Organisationskulturen	70
3.1.2.1.	Kriterien zur Kennzeichnung einer Organisationskultur	70
3.1.2.1.1.	Das System der Orientierungsgrößen der Organisationskultur	71
3.1.2.1.2.	Quantitative und qualitative Differenzierungskriterien	75
3.1.2.2.	Typen der Organisationskultur	76
3.1.2.2.1.	Beispiele einer Bildung von Organisationskulturtypen	77
3.1.2.2.2.	Probleme der Typenbildung	83
3.2.	Die dynamische Analyse der Organisationskultur im Rahmen des organisatorischen Gestaltungsprozesses	86
3.2.1.	Die Organisationskultur als Ergebnis der Harmonisation von Umwelt und Vorwelt	86
3.2.1.1.	Das Evolutionsprinzip in der organisationskulturellen Entwicklung	88
3.2.1.2.	Kulturautonomie und Umweltkomplexität als Einflußfaktoren der Harmonisation	90
3.2.2.	Die Harmonisation der Organisationskultur mit dem Kontext des Organisationssystems	94
3.2.2.1.	Kompatibilität und Divergenz im Verhältnis zwischen Organisationskultur und Kontext	94
3.2.2.2.	Determinanten der Einflußbeziehungen zwischen Organisationskultur und Kontext	96
4.	Inzidenzen der Organisationskultur	101
4.1.	Die Informationsinzidenz	102
4.1.1.	Die Organisationsgestaltung in konstruktivistischer und kultureller Sicht	103
4.1.1.1.	Das Problem einer umfassenden rationalen Gestaltung	103
4.1.1.2.	Die Effizienz der Organisationskultur als Basis des rationalen Gestaltungsfeldes	105
4.1.2.	Folgen eines Einsatzes kultureller Prinzipien zur Komplexitätsreduktion	107
4.1.2.1.	Konsequenzen des kulturimmanenten schrittweisen Vorgehens	108
4.1.2.2.	Konsequenzen der kulturimmanenten Anwendung des Versuchs-Irrtum-Verfahrens	110
4.1.2.3.	Konsequenzen der kulturimmanenten Anpassung der Abstraktion	111

4.2.	Die Allokationsinzidenz	112
4.2.1.	Die Organisationskultur als Instrument zur Lösung von Problemen	113
4.2.1.1.	Die Übernahme von Ordnungsfunktionen durch die Organisationskultur	114
4.2.1.2.	Die Wirkung der organisationskulturellen Entlastung in Entscheidungssituationen	115
4.2.2.	Allokative Restriktionen der Organisationskultur für die organisatorische Gestaltung	118
4.2.2.1.	Das Problem der Sicherheitsäquivalente	118
4.2.2.2.	Das Problem der Korridorbildung	119
4.3.	Die Stabilitätsinzidenz	120
4.3.1.	Die Sicherung eines kontinuierlichen Entwicklungsverlaufes ..	121
4.3.1.1.	Die Entwicklung einer Ordnung aus der Ordnung	122
4.3.1.2.	Das Postulat der Erhaltung einer stabilisierten Spannung	123
4.3.2.	Probleme der Stabilitätsinzidenz	124
4.3.2.1.	Das Problem der Dogmatisierung und Tabuisierung	124
4.3.2.2.	Das Problem des ‚cultural lag‘	126
4.4.	Die Differenzierungsinzidenz	128
4.4.1.	Die Bedeutung von Subkulturen für die organisatorische Gestaltung	129
4.4.1.1.	Die Kennzeichnung der Subkultur	130
4.4.1.2.	Das Prinzip der Subkultureneigung	132
4.4.2.	Die intrasystemische Differenzierungsinzidenz	134
4.4.2.1.	Das Phänomen der intrasystemischen Differenzierung	134
4.4.2.2.	Organisatorische Gestaltungskonsequenzen aus der intrasystemischen Differenzierung	135
4.4.3.	Die intersystemische Differenzierungsinzidenz	138
4.4.3.1.	Das Phänomen der intersystemischen Differenzierung	138
4.4.3.2.	Organisatorische Gestaltungskonsequenzen aus der intersystemischen Differenzierung	140
5.	Ausblick	143
	Literaturverzeichnis	146