

## Book Reviews

*Janko Belak / Stefan Kajzer / Josef Mugler / Marjan Senjur / Nannette Sewing / Jean-Paul Thommen (Hrsg.): Unternehmensentwicklung und Management unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern, Versus-Verlag, Zürich 1997.*

Der sehr aktuelle Band bringt eine Zusammenfassung ausgewählter Beiträge des Symposiums MER (Management und Entwicklung/Razvoj) '96 in Portoroz. Er enthält insgesamt 25 Beiträge zu politischen und anderen Rahmenbedingungen für die Unternehmensentwicklung, zur Entwicklung der Rahmenbedingungen in ausgewählten Reformländern, zu eher konzeptionellen Fragen rund um das Thema Managemententwicklung/Entwicklungsmanagement sowie zur Entwicklung von Neugründungen und Familienunternehmen von slowenischen Autoren, von Autoren aus Österreich, der Schweiz, Deutschland, der Tschechischen Republik, aus Kroatien, Bulgarien, der Ukraine sowie Polen und Frankreich. Während im dritten Teil zur Managemententwicklung und zum Entwicklungsmanagement vor allem durch die westeuropäischen Autoren Erfolgsfaktoren und spezielle westliche Managementkonzepte, wie Business-Prozess-Reengineering vorgestellt werden, der Bezug zu den mittel- und osteuropäischen Reformländern und ihren spezifischen Rahmenbedingungen jedoch relativ schwach ausgeprägt ist, finden sich in dem Teil zu Rahmenbedingungen in ausgewählten Reformländern z.T. interessante Situationsberichte bezüglich der Entwicklung der Klein- und Mittelunternehmen. Dabei ist jedoch auch hier einschränkend zu sagen, daß die Betrachtung eher aus einer Makroperspektive und mit Blick auf spezifische Rahmenbedingungen erfolgt und weniger die inneren Probleme von Unternehmensentwicklung und Management tangiert.

Von den auf die Situation in den mittel- und osteuropäischen Reformländern bezogenen Beiträgen verdienen vor allem die im folgenden kurz genannten Beachtung: Ein Beitrag von Marjan Senjur "Schrumpfung der Großunternehmen in Slowenien" und Beiträge von Rudolf Werner, Vesna Brcic-Stipcevic und Jordanka Jovkova, die die staatlichen Programme zur Unterstützung von Klein- und Mittelunternehmen in Tschechien, Kroatien und Bulgarien einer Analyse unterziehen sowie ein Beitrag von Krzysztof Savin über das strategische Verhalten und Probleme von Familienunternehmen in Polen. Von den eher konzeptionellen Beiträgen sind hervorzuheben: die allerdings recht kurz geratene Charakterisierung von entwicklungsorientierten Unternehmensstrukturen in Slowenien im Beitrag von Janko Belak sowie die Schlußfolgerungen von Jozica Knez-Riedl zu Möglichkeiten der Verwirklichung eines Konzeptes der nachhaltigen und dauerhaften Entwicklung von KMU sowie die Beiträge von Margit Enke und Monika Paulini zur Entwicklung der mittelständigen Wirtschaft und von Unternehmensgründungen in Ostdeutschland.

Auf die Spezifik von Klein- und Mittelunternehmen gehen darüber hinaus noch Beiträge von Hans Jobst-Pleitner zur Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit und

von Jean Jaques Obrecht zur strategischen Entwicklungssituation kleiner und mittlerer Unternehmen im Globalisierungsprozeß ein. Der Beitrag zum Generationswechsel in Handwerksbetrieben in Deutschland von Klaus Müller bezieht sich dagegen vor allem auf die Situation in Westdeutschland. Leider erwecken auch die Beiträge einiger osteuropäischer Autoren eher den Eindruck, als ob diese durch das Referieren westlicher Konzepte ihre Kompetenz nachweisen müßten. In diesen Beiträgen wird schmerzlich eine kritische Prüfung der Eignung der angesprochenen Konzepte für das jeweilige Reformland und für kleine und mittlere Unternehmen in den Reformstaaten vermißt.

Zusammenfassend hinterläßt das Buch also eher einen zwiespältigen Eindruck: der Wiedergabe des State of the Art des St. Galler Managements und der allgemeinen KMU-Forschung in eher lehrbuchhafter Form stehen Länderberichte gegenüber, bei denen man sich eine Vertiefung vor allem in Richtung der Beschreibung tatsächlicher Abläufe und Veränderungsprozesse in den Unternehmen und beim Management der kleinen und mittleren Unternehmen der Reformländer gewünscht hätte.

*Rainhart Lang*



*Christina Weber: Treuhandanstalt - Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996.*

Die Autorin unternimmt mit ihrer Dissertationsarbeit den Versuch, einen weiteren Beitrag zu dem bis heute wenig beleuchteten Untersuchungsfeld der Entstehung von Organisationskulturen zu leisten.

Zu Beginn des theoretischen Teiles der Arbeit erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Forschungsansätzen zu Organisationskultur sowie verschiedenen Theorien der Kulturentstehung und -entwicklung. Zum Abschluß der kritischen Reflexion entscheidet sich die Autorin für die Kulturauffassung von Schein als grundlegendes Konzept für ihre Arbeit. Im weiteren wird von Ch. Weber die Rolle der Zeit im Entstehungs- und Entwicklungsprozeß von Kultur sowie beim Wandel von Organisationen allgemein untersucht. Als Ergebnis ihrer theoretischen Überlegungen arbeitet die Autorin eine Reihe zentraler Faktoren für die Entstehung und Entwicklung von Organisationskulturen heraus und diskutiert diese hinsichtlich ihrer möglichen zeitkompensierenden Wirkung. Diese zentralen Faktoren sind: prägende kritische Ereignisse, Lernerfolge und -mechanismen, Personalselektion und -sozialisation, die Rolle von Symbolen, die Rolle von Führungspersönlichkeiten sowie zusätzliche Faktoren wie z.B. die Organisationsgröße, die Häufigkeit der Interaktionen oder die Anzahl der gesellschaftlichen Subkulturen aus denen die Organisationsmitglieder entstammen.

Der empirische Teil beginnt mit der Darstellung des externen und internen Gründungsszenarios der Treuhandanstalt (THA). Dabei wird der Untersuchungsgegenstand ausführlich beschrieben und es werden die Untersuchungshypothesen konkretisiert. Die Untersuchung selbst ist als qualitative Einzelfallstudie angelegt, wobei die Erhebungsinstrumente teilstandardisiertes-offenes Interview, Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung zum Einsatz kommen. Die Autorin stellt ihre empirischen Ergebnisse unterteilt in drei zeitliche Phasen, welche sich eng an die externe wie interne Geschichte der THA anlehnen, dar. In jeder dieser Phasen wird, ausgehend von den im theoretischen Teil erarbeiteten zentralen Faktoren, die, aus Sicht der Autorin entstandene, jeweils phasenspezifische Organisationskultur selbst sowie ihr Entstehungs- und Entwicklungsprozeß beschrieben. In der Zusammenfassung führt die Ch. Weber noch einmal die wichtigsten Argumente an, die ihrer Meinung nach belegen, daß in der THA eine eigene Organisationskultur entstanden ist. Zudem werden die relevanten Zeitraffer-Faktoren bestätigt.

Die vorliegende Arbeit gibt einen guten Überblick sowie eine kritische Zusammenfassung der vorhandenen Literatur zum Thema der Organisationskulturentstehung und den damit im Zusammenhang stehenden Ansätzen und Modellen (individuelles und organisationales Lernen, organisationales Zeitverständnis, organisationaler Wandel etc.). Der eigene Standpunkt der Autorin wird jedoch nur selten deutlich herausgearbeitet. Besonders interessant fand ich die im Kapitel 3 geführte, kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept von Zeit in Organisationen, welche folgendes Ergebnis hat: „Die Zeit ist also nicht die eigentlich wesentliche Komponente, sondern es sind die kulturprägenden Ereignisse, welche sich innerhalb dieses Zeitrahmens abspielen. Die Ereignisse wirken somit zeitkompensierend“ (vgl. S. 65). Diese Erkenntnis stellt in der Tat die bisher von vielen Autoren vertretene Ansicht, der an einem eher objektiven Zeitverständnis festgemachten, notwendigen Langfristigkeit der Kulturentwicklung in Frage. Kritisch anzumerken ist hier jedoch, daß die Autorin das Problem der Tiefe der Verankerung einer Kultur in einer Organisation, welches in meinen Augen durchaus mit der Zeit der Entstehung von Organisationskulturen zusammenhängt, in ihrer Untersuchung ausgeblendet hat.

Die zu Beginn des empirischen Teiles gegebene ausführliche Darstellung des externen und internen Gründungsszenarios der THA (vgl. S. 91ff.), und damit die Darstellung und Einordnung des Untersuchungsgegenstandes in einen Kontextrahmen, ist für meine Begriffe ebenfalls sehr gut gelungen. Auch geben die angeführten Zitate einen interessanten Einblick in die untersuchte Organisation.

Kritisch möchte ich mich insbesondere zu drei, von mir als besonders wichtig erachteten Punkten äußern. Problematisch erscheint mir zum ersten der von der Autorin unternommene Versuch einer Verbindung der funktional-objektivistischen mit der interpretativ-subjektivistischen Kulturauffassung. Einerseits entstammen diese Sichtweisen zwei grundsätzlich verschiedenen wissenschaftlichen Grundauffassungen, welche meiner Meinung nach, allein schon aufgrund der auf der ontologischen Ebene vertretenen Ansichten nicht vereinbar sind. Andererseits sehe ich Probleme in der von der Autorin vorgenommenen eher pragmatischen Vermischung (und nicht konzeptionellen Verbindung) von Elementen beider Forschungsrichtungen. Dies zeigt sich besonders deutlich an den in der Arbeit u.a. herausgearbeiteten zentralen Faktoren der Personalselektion und –sozialisation (vgl. S. 76f.), der Rolle von Symbolen (vgl. S. 78ff.) und der Rolle der Führungspersönlichkeiten (vgl. S. 86), indem hier den Organisationsmitgliedern ein funktionalistisches „Machen und Beeinflussen“ von Kultur zugeschrieben wird und die interpretativ-subjektivistische Kulturauffassung, welche eher auf Sensibilisierung und Problembewußtsein abstellt, nicht mehr beachtet wird.

Zweitens halte ich die relativ unkritische Übernahme des der Arbeit zugrundeliegenden Kulturkonzeptes von Schein für strittig. Gerade im Bezug auf die von Schein vertretene eher monolitische Auffassung einer Organisationskultur, und der auch in dieser Arbeit untersuchten Existenz von Subkulturen. Laut Schein wird der Kulturkern durch die (und nur die) in einer Gruppe gemeinsam geteilten Grundprämissen gebildet: „Only what is shared is, by definition, cultural“ (Schein (1991:247). Nun wäre jedoch erstens kritisch zu hinterfragen, ob in einer großen Organisation wie der THA mit zeitweilig fast 4000 Mitarbeitern überhaupt gemeinsam geteilte Grundprämissen existierten und zweitens, ob, in welcher Weise und inwieweit sich existierende Subkulturen von diesem unverwechselbaren Muster der organisationsweit gemeinsam geteilten Grundprämissen differenzieren (können). Hier wäre eine kritischere Reflexion des verwendeten Konzeptes angebracht gewesen, als dies im Abschnitt 2.1.2 geschehen ist. Auch fehlt im empirischen Teil, bis auf eine Ausnahme (vgl. 254f.), eine Beschreibung der sich in der THA herausbildenden Subkulturen und die Rückbindung zur, nach Interpretation von Ch. Weber, ja entstandenen Organisationskultur der THA.

Die Begründung durch die Autorin, daß die THA in ihrer relativ kurzen Existenz eine Kultur herausgebildet hat, halte ich drittens ebenfalls für kritikwürdig. Die Argumentation, daß die THA eine Art Gruppe war, die einen gemeinsamen Lern- und Problemlösungsprozeß durchlaufen hat und zwei starke und eindeutige Führungspersönlichkeiten hatte (vgl. S. 287), reicht in meinen Augen nicht aus. Auch die vorgenommene Darstellung bzw. die Interpretation von Artefakten, Werten und Normen (vgl. S. 287f.) trägt letztendlich nicht dazu bei, die Organisationskultur in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Da sich die Autorin

für das Konzept von Schein entschieden hat, müßten die von ihr gemachten Darlegungen zu den empirischen Ergebnissen um den Versuch ergänzt werden, das unverwechselbare Muster an gemeinsam geteilten Grundprämissen zu interpretieren. Erst wenn dies gelänge, könnte man sagen, daß die THA eine Kultur entwickelt hat, diese versuchen zu beschreiben und darüber hinaus die Relevanz der zeittraffenden Faktoren überprüfen.

Zusammenfassend betrachtet erachte ich die Arbeit von Ch. Weber als interessant, besonders was die Darstellungen zum Thema der Organisationskulturentwicklung im theoretischen Teil anbelangt. Die Ergebnisse des empirischen Teils halte ich jedoch für wenig befriedigend, wobei in diesem Zusammenhang für mich letztendlich die Frage offen bleibt, ob in der THA wirklich „eine“ Organisationskultur entstanden ist.

*Ingo Winkler, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft, TU Chemnitz*