



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Tabus und Riten

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie	2
4. Zusammenhänge.....	3
5. Erklärungsansätze.....	4
6. Praktische Folgerungen	6
7. Würdigung.....	8
8. Literatur	8
9. Autor.....	9

1. Begriff

Der Begriff Tabu hat seinen Ursprung in Polynesien und stand für etwas „stark Gezeichnetes“, Unberührbares.

Im heutigen Gebrauch bedeutet Tabu ein auf einem Ritus, einem höheren Befehl oder allgemeinen (gesellschaftlichen) Konsens beruhendes Verbot, bestimmte Handlungen zu vollziehen, bestimmte Örtlichkeiten zu betreten oder bestimmte Worte zu benutzen (Hillmann 1994).

In der Psychoanalyse ist der Begriff die Bezeichnung für ein erlerntes, meist religiös begründetes Verbot, etwas zu tun, wozu das Unbewusste des Menschen ihn drängt (Fuchs-Heinritz 1994).

Der Begriff Ritus kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „Übung“ oder „Brauchtum“ (Hillmann 1994).

Definiert wird der Begriff als religiös oder abergläubisch begründete bis ins Detail geregelte Handlung, in denen Menschen die Naturkräfte bzw. überirdische Kräfte günstig stimmen wollen (Fuchs-Heinritz 1994).

Zum Teil wird der Begriff als Einzelbestandteil eines Rituals beschrieben, d.h. ein Ritual bestehe aus mehreren Riten (www.wissen.de). Oftmals wird der Begriff Ritus aber synonym mit dem Begriff Ritual verwendet (Fuchs-Heinritz 1994).



Eine gängige moderne Definition beschreibt das Ritual als regelmäßig auftretende Handlung in gleichen Situationen mit immer gleichem Ablauf, die zumeist traditional „festgefahren“ sind (Hillmann 1994). Im Folgenden werde ich mich der synonymen Verwendung der Begrifflichkeiten anschließen.

2. Beispiele

Beispiele für Tabus und Riten gibt es selbst in der modernen jetzt immer häufiger als „Wissensgesellschaft“ bezeichneten Gesellschaft genug.

So ist es für einen Mitarbeiter der Volkswagen AG nicht angemessen, ein anderes Fabrikat als eines aus dem eigenen Konzern zu fahren, selbst wenn er eine andere Marke bevorzugen würde. Es ist sozusagen selbstverständlich, einen VW zu fahren, bzw. tabu, ein anderes Fabrikat zu bevorzugen. Weitere Beispiele für Tabus sind, dass man nicht mit kurzen Hosen ins Büro kommt oder den Vorstandsvorsitzenden ungefragt duzt. Einige Tabus werden aufrechterhalten, in dem es ein Ritual gibt, das das Tabu vor einem Bruch schützt, wie z.B., dass man Menschen siezt oder auf eine bestimmte Art und Weise begrüßt. Andere Tabus werden nicht durch Rituale aufrechterhalten, zum Beispiel das Tabu, alkoholisiert am Arbeitsplatz zu erscheinen.

Beispiele für Rituale in Organisationen sind Betriebsfeste, Firmenessen (Herriger 1993, S.91), das allmorgendliche Einschwören der Mitarbeiter, den Kunden als König zu behandeln, wie es etwa bei Wal Mart praktiziert wird, oder auch nur das Begrüßen der Kollegen am Beginn eines neuen Arbeitstages. Rituale können aktiv eingeführt und gesteuert werden, wie z. B. ein Manager, der für seine Entscheidungen immer eine Portfolioanalyse heranzieht, die ihm ein Gefühl der Sicherheit bei der Entscheidung gibt, seine Entscheidung dann aber doch subjektiv, so gut es geht aus dem Bauch heraus fällt (Deal, Kennedy 1987, S. 123). In der Literatur wird weitgehend auf die steuerbaren Rituale eingegangen. Rituale können aber eben auch unbewusst durch Traditionen gedeckt und weitgehend unreflektiert sein, wie beispielsweise das tägliche Ausfüllen eines Formblattes, das aber im Laufe der Zeit überflüssig geworden ist.

3. Eine ausgewählte Studie

Albert Bruer beschreibt in seiner Einleitung des Buches „Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur“ ein Ritual, das bei der Lübecker Drägerwerk AG, einem weltweit tätigem Unternehmen im Bereich Atemtechnik (Medizintechnik, Tauchgeräte, Luft- und Raumfahrt) praktiziert wird. Dräger ist ein Unternehmen, das in mehrheitlichem Besitz der Gründerfamilie ist und auch von ihr geleitet wird. Für Firmenchef Christian Dräger genießen seine Mitarbeiter oberste Priorität. In einem Interview beschreibt er seine Maxime: „Für Erfolge sind meine Mitarbeiter verantwortlich“ und „wenn etwas schiefgeht, habe ich etwas falsch gemacht.“ Kennzeichnend für das Unternehmen sind die Schlagwörter Innovation und Qualität. Mitte der achtziger Jahre implementierte Dräger sog. Qualitätszirkel in allen Geschäftsbereichen, wie sie ursprünglich in Japan eingeführt wurden. In diesen Qualitätszirkeln besprechen Mitarbeiter, die gleichartige Tätigkeiten ausüben, unter Anleitung eines Moderators Themen bezüglich Ihrer Arbeit. Die Teilnahme der Mitarbeiter ist freiwillig. Ein Qualitätszirkel ist erst dann beendet, wenn das Problem vollständig gelöst wurde. Dies wird von den Mitarbeitern selbst kontrolliert. Die Mitarbeiter erarbeiten also die Lösungen und setzen sie auch ohne Absegnung durch höhere Stellen um. Ziel der Qualitätszirkel ist die Förderung der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Lernens, also einer stetigen Verbesserung der internen Kommunikation. Unterstützt werden diese Qualitätszirkel, die dazu beitragen ein bestimmtes Bewusstsein der Mitarbeiter zu erzeugen und auch zu „leben“, durch Berichte in der internen Mitarbeiterzeitschrift. Ein wichtiger Wert, der im Unternehmen eine große Rolle spielt und durch dieses Ritual transportiert wird, ist die Vermeidung von hierarchischem Denken. In dem Gremium des Qualitätszirkels sitzen hochrangige



Mitarbeiter mit Mitarbeitern aus mittleren und unteren hierarchischen Ebenen zusammen, ohne dass Hierarchien eine Rolle bei der Arbeit in diesem Gremium spielen. So sieht es auch die ursprüngliche Idee des Qualitätszirkels vor (Bosetzky, Heinrich, Schulz zur Wiesch 2002, S.177).

Eine an einem Qualitätszirkel beteiligte Mitarbeiterin dazu: „Ich würde es gern wieder tun. Auch die anderen Teilnehmerinnen. Und nicht deswegen, weil es dort Kaffee und Kekse gab, sondern weil man da über Probleme mit den Herren sprechen konnte. Und wenn sie nein sagten, mussten sie das begründen.“

So unterstützt dieses Ritual einerseits Kommunikationsprozesse, hilft aber auch, ein in der Unternehmenskultur der Organisation verankertes Tabu aufrechtzuerhalten. Im Fall Dräger ist dieses Tabu das Denken in hierarchischen Strukturen. Ausdruck dieses Grundsatzes findet sich auch in einem Leitfadensatz für Mitarbeiter. In diesem werden sie unter der Überschrift „Mitbestimmung ist auch Mitverantwortung“ zur Nutzung ihrer im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Rechte aufgefordert. Diese Aufforderung steht im krassen Gegensatz zu Praktiken vieler Unternehmen, die die Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter aufwendig verhindern. Während in anderen Unternehmen auch das hierarchische Prinzip unumstößlich ist und die Hackordnung „nach oben buckeln, nach unten treten“ an der Tagesordnung ist, wird die entgegengesetzte Unternehmenskultur auch in einer Rede von Christian Dräger deutlich, in der er bekennt, dass „der Unternehmer, wenn er Erfolg haben will, sich auf das Abenteuer einlassen [muss], all das, was er für richtig, nützlich, gut und ideal für sein Unternehmen sich vorstellt, von seinen Mitarbeitern in Frage stellen zu lassen.“ (Deal, Kennedy 1987, S. 48).

4. Zusammenhänge

Die Konsequenzen, die sich aus dem oben beschriebenen Ritual des Qualitätszirkels ergeben, lassen sich in zwei Effekte zerlegen. Zum einen wird zur Lösung eines technischen Problems beigetragen, zum anderen wird versucht, eine bestimmte Unternehmenskultur zu unterstützen. Eine Funktion des Qualitätszirkels ist, eine soziale Qualität zu vermitteln, die sich in der Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten, und ebenfalls in Motivationsfragen ausdrückt (Heeg 1983, S.77).

Nach Harrison M. Trice liefern Rituale ein Fenster, durch das Unternehmenskultur gesehen werden kann. Die Unternehmenskultur wird allerdings nicht ausschließlich durch Rituale geprägt, sondern macht sich im gesamten Verhalten der Organisationsmitglieder, im Verhalten des Unternehmens nach außen, durch Einstellungen und Ideale bemerkbar. Eine Definition nach Scholz (2000) lautet: Organisationskultur ist das implizite Bewusstsein einer Organisation, das sich zum einen aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder (also dem Verhalten in seiner Gesamtheit) ergibt und das zum anderen als gemeinsames Denkmuster das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst.

In der hier aufgeführten Studie hat das Ritual einen sehr positiven Effekt. Es sorgt auch für die Einhaltung eines Tabus, welches sich ebenfalls positiv ausdrückt. Natürlich gibt es Rituale, die zu Erhaltung eher negativ zu bewertender Tabus und zu einer negativen Unternehmenskultur beitragen. Zum Beispiel, wenn ein von einem Mitarbeiter gemachter Fehler in jedem Fall lautstark vom Vorgesetzten vor den Augen der Kollegen gerügt wird und so für starke Verunsicherung unter den Mitarbeitern sorgt.

Allgemein sind Riten sehr differenziert zu betrachten, da ein Ritus, der in einem Unternehmen zu guten Ergebnissen führt, nicht automatisch auch in einem anderen Unternehmen angebracht ist (Deal, Kennedy 1987, S.135). Die Rituale prägen zwar die Menschen, sind aber Teil einer Unternehmenskultur, die sich auch noch aus anderen Faktoren zusammensetzt.



Des Weiteren müssen Rituale keinesfalls von der Unternehmensleitung bewusst inszenierte Rituale sein. Viele der Rituale im Arbeitsalltag sind auf Tradition beruhende Rituale. Sie sind historisch in der Organisation gewachsen (Bosetzky, Heinrich, Schulz zur Wiesch 2002, S.189). Kennzeichen dafür ist immer, wenn eine Veränderung erfolgen soll, diese aber mit dem Hinweis „das war hier schon immer so“ von den Mitarbeitern abgelehnt wird, etwa bei der Einführung eines neuen EDV-Systems, durch das das Ausfüllen eines bestimmten Formblattes wegfällt.

5. Erklärungsansätze

Warum nehmen die Mitarbeiter an diesem Qualitätszirkel teil, warum tun Menschen Dinge, die nicht unmittelbar in ihrem ganz persönlichen Interesse liegen?

Im Folgenden soll ein Erklärungsansatz auf Grundlage der Theorie des Symbolischen Interaktionismus von George Herbert Mead beleuchtet werden. Dazu zunächst einige grundlegende Eckpunkte dieser Theorie:

In dieser Theorie geht er von zwei zentralen Elementen aus, zum einen von den Symbolen und zum anderen von dem Phänomen des role-taking. Die Symbole beinhalten die Sprache sowie nonverbale Zeichen (z.B. Lächeln) zur Vermittlung sozialer Standards. Durch den Gebrauch der Symbole in Interaktionen werden Haltungen anderer Personen, der Interaktionspartner, in das eigene Verhalten übernommen, unter anderem auch durch die Tatsache, dass die Sprache auf die sprechende Person die gleiche Wirkung hat wie auf die anderen Personen (Mead 1973, S. 108).

Voraussetzung für das Funktionieren ist, dass die Bedeutungen, die über die Symbole vermittelt werden, von allen verstanden werden. Hieraus abgeleitet kann man die unterschiedlich herausgebildeten Rituale und Tabus in unterschiedlichen Organisationen und auch Gesellschaftskulturen erklären, da bestimmte Symbole nur innerhalb dieser Gefüge verstanden und geteilt werden. Durch die gleichartige Interpretation der Symbole wird das individuelle Verhalten weitgehend den Standards der Gesellschaft angepasst.

Das zweite zentrale Element, das role-taking, beinhaltet die spielerische Nachahmung des Verhaltens Erwachsener durch Kinder. Durch dieses Spiel üben Kinder allgemein übliche Verhaltensstandards ein (Baldwin 1990, S.49). Von diesem Spiel kommt Mead zu der Annahme, dass auch Erwartungen über die Reaktionen des Interaktionspartners getroffen werden. Er vergleicht dies mit einem Baseballspieler, der versucht, die Reaktion seines Gegenspielers abzuschätzen.

Weiterhin unterscheidet Mead die Verhaltensnormen der Gesellschaft als Ganzes, die er „das verallgemeinerte Andere“ nennt, von den Verhaltensnormen, die durch einzelne Personen in einem spezifischen Umfeld wirken. An diesen Verhaltensnormen der Gesellschaft als Ganzes und denen des spezifischen Umfeldes richtet sich nach Mead unser Verhalten im Alltag aus (Baldwin 1990, S.38).

Um Verhalten genauer zu erklären geht Mead auch auf Prozesse ein, die innerhalb des Individuums wirken. Dazu benutzt er den Begriff Identität, den er als „unteilbare Ganzheit meiner Person“ definiert, die Sicherheit gebe, in der sozialen Umwelt als Person aufzutreten, als Individuum wahrgenommen und akzeptiert zu werden.

Diese Identität besteht in Meads Modell aus zwei dynamischen Gebilden, zum einen aus dem „Me“, zum anderen aus dem „I“.



Das „Me“ stellt den Teil der Identität dar, der sich den Erwartungen der Umwelt anpasst und den wesentlichen Teil der Identität bestimmt. Im „Me“ sind also die Haltungen anderer organisiert, die man selbst einnimmt, sich also zu eigen macht (Mead 1973, S.218).

Das „I“ stellt die Reaktion des Organismus auf das „Me“, stellt also eigene Bedürfnisse und Vorstellungen dar, die aber laut Mead in der unmittelbaren Handlungssituation nicht präsent sind, sondern sich in Erinnerungen als Teil abgelegter Erfahrungen ausdrücken. Durch diese Erfahrungen ändert sich aber auch das „I“, wirkt auf das „Me“ und auch auf die soziale Umwelt in sich verändernder Weise zurück und schafft somit neue Impulse. Dieser Aspekt wird von Mead aber vernachlässigt, da er das Individuum als reagierend beschreibt, und das Agieren der Individuen nicht weiter beleuchtet und in diesem Zusammenhang sehr undeutlich bleibt (ebenda, S.213).

Grundsätzlich lässt sich also feststellen, dass die Haltungen der Umwelt beinhaltende „Me“ und das die eigenen Bedürfnisse beinhaltende „I“ im Zusammenspiel eine Balance der Identität schaffen, also die Identität des Individuums abbilden.

Die folgende Abbildung (Abb.1) stellt die oben erläuterten Zusammenhänge graphisch dar.

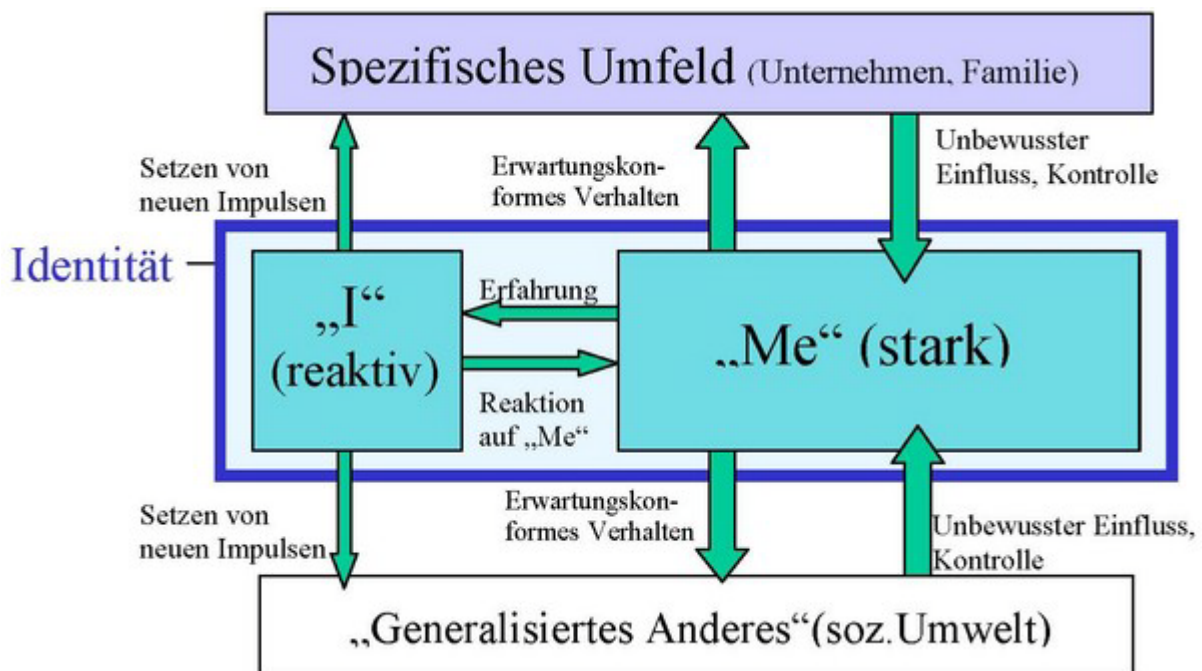


Abb.1 (eigene Darstellung)

Was bedeutet das nun alles bezogen auf unsere Studie? Warum nehmen Personen an diesen Qualitätszirkeln teil, auch wenn die Lösung der behandelten Probleme nicht ihrem engerem persönlichem Interesse entspricht?

Im Modell ist die Firma Träger, bzw. deren Organisationsmitglieder, im spezifischen Umfeld zu finden. Durch Kommunikation, die auf Basis der (verbalen und nonverbalen) Sprache stattfindet, werden Haltungen der Organisationsmitglieder auf den einzelnen Mitarbeiter übertragen. Diese fremden Haltungen, die durch Gespräche mit Kollegen, durch eine Rede des Unternehmenschefs oder auch durch das Lesen der



Betriebszeitschrift auf das Individuum wirken, werden so Teil des „Me“ - der Identität. Da laut der Theorie das „I“ nur reaktiv auf die übernommenen Haltungen anderer (das „Me“) wirkt und deutlich schwächer bei der Identitätsausbildung ist als das durch das spezifische Umfeld beeinflusste und kontrollierte „Me“, handelt das Individuum so, wie es von ihm erwartet wird, selbst dann, wenn eigene Interessen dagegen sprechen. Es nehmen also Individuen immer wieder an diesen Qualitätszirkeln teil, auch wenn sie dies nicht als angenehm empfinden oder an den dort behandelten Problemen nicht näher interessiert sind. Auch die Einhaltung des Tabus, nämlich des Denkens in hierarchischen Strukturen, kann auf diese Weise ein Stück weit verdeutlicht werden. Wenn die Haltungen der Organisationsmitglieder dem entsprechen, was von ihnen erwartet wird, führt dies aufgrund des gleichen Mechanismus zu einem kongruenten Handeln des Individuums.

Eine Festigung von Riten und Tabus kann mit einer allmählichen Änderung des „I“ erklärt werden. Mit der Zeit kommt es durch die Hereinnahme von Anteilen des „Me“ in das „I“ (Erfahrung) zu Änderungsprozessen des „I“. Das kann dazu führen, dass Riten nach einer Zeit nicht nur vom „Me“ allein ausgehen, sondern auch der Identität des „I“ entsprechen und so gefestigt werden.

Wenn man sich von der für einen Soziologen typischen Annahme trennt, dass das von Haltungen anderer, also von der sozialen Umwelt bestimmte „Me“ viel stärker ist als das „I“, kann man zu der Erklärung für abweichendes Verhalten gelangen und auf diese Weise das Nichtbefolgen eines Ritus bzw. das Brechen eines Tabus erklären, wenn man annimmt, dass das „I“ bei dem Abweichenden stärker ist als das „Me“.

Die Einhaltung gesellschaftlicher Rituale und Tabus kann auf die gleiche Art und Weise erklärt werden, hier kommen die Einflüsse allerdings aus dem „Generalisiertem Anderen“.

Man kann auch auf andere Weise versuchen, das menschliche Handeln nach Riten und Tabus zu erklären. So könnte man mikroökonomisch argumentieren und jedem Verhalten einen bestimmten Nutzen zuordnen oder auch spieltheoretisch versuchen, Voraussagen für Handeln zu entwickeln. Der Verfasser meint aber, dass sich durch die Berücksichtigung der zwei Pole („Me“ und „I“) innerhalb der Identität, also durch die Einbeziehung innerpsychologischer Prozesse, der symbolische Interaktionismus besser eignet, das Phänomen des rituellen Handelns und das Befolgen von Tabus, ob durch rituelles Handeln unterstützt oder nicht, zu erklären.

6. Praktische Folgerungen

Die Wirkungen eines Rituals kann positiv aber auch negativ sein. Bei Catherine Herringer (1993) werden die positiven Möglichkeiten der Rituale aufgezeigt. So kann ein Unternehmen durch Einführung eines Kommunikationsrituals kommunikative Reibungsverluste auf ein Minimum reduzieren und so zur Effizienzsteigerung beitragen. Mitarbeiter würden sich umsorgt fühlen, und durch immer neuen aktiven Austausch würden sie neue Herausforderungen und Bestätigungen erleben und das Gefühl bekommen, einer integrierenden Großfamilie anzugehören. Veranschaulicht ist diese heile Welt in folgendem Schaubild:



Abb.2 (Quelle: C. Herringer 1993)

Auch in einer Fallstudie von Harrison M. Trice führt die Einführung eines „Employee Assistance Programs“, das ein gut organisiertes und professionelles Netzwerk zur Hilfe der Mitarbeiter bei persönlichen Problemen darstellt, zu einem wiederhergestellten Vertrauen in das Management und einer erhöhten Zufriedenheit der Mitarbeiter, trotz erhöhten technologischen Wandels und Entlassungen. Ob Mitarbeitern bei ihren persönlichen Problemen wirklich effektiv geholfen wird, ist nicht primär wichtig: „Apparently the programs helped to reconfirm and legitimate the managerial power structure currently operating, whether they actually returned many troubled employees to former productive levels or not.“ Und: „Edelman (1964, S.79) has suggested that people and organizations are judged by what they apparently attempting to do, not what they actually accomplish.“ (nach Trice 1985, S.252). Diese Auswirkungen können in einer Phase des Umbruchs stabilisierend wirken, bergen aber die Gefahr, dass die Mitarbeiter durch Rituale alles kritische Denken gegenüber dem Management verlieren, das Management sich eine Narrenfreiheit „erkaufen“ kann und es so zum absoluten Tabu im Unternehmen werden kann, Entscheidungen des Managements zu hinterfragen. Laut Bruer ist die Grenze zur Schurkerei dort, wo Rituale nicht mehr durch einen ebenso legalen wie legitimen übergeordneten Sinn gedeckt werden (in Deal, Kennedy 1987, S. 9). Bei Dräger waren die Auswirkungen ebenfalls positiv. Unbedingte Voraussetzung ist aber, dass die in dem Ritual enthaltenen Werte auch in anderen Teilen des Unternehmens gelebt werden. Wenn beispielsweise im Fall Dräger nur innerhalb der Qualitätszirkel hierarchisches Denken verpönt wäre, sonst aber im Unternehmen eine bundeswehrähnliche Struktur vorherrschen würde, dann käme es nicht zu den gewünschten Effekten, da die durch ein Ritual transportierten Werte durch diese divergierenden Einflüsse nicht verinnerlicht würden.

In der Literatur werden starke Unternehmenskulturen mit starken Ritualen als die erfolgreicherer Unternehmen dargestellt. In mancher Hinsicht ist dies plausibel. Wenn die Kommunikation oder das Commitment durch Rituale gestärkt wird, schadet dies sicher nicht. Andererseits bergen Rituale die Gefahr, starre Strukturen zu schaffen und Tabus zu unterstützen, die zum Beispiel blindes Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte unterstützen oder für Phänomene wie „das war schon immer so“ sorgen, die zum einen das Potential und die Kreativität der Mitarbeiter ungenutzt lassen und zum anderen die Wandlung des Unternehmens erschweren oder gar unmöglich machen.

Der Umgang mit steuerbaren Ritualen bedarf also einiger Überlegungen und muss auf die im Unternehmen bereits vorherrschenden Werte abgestimmt sein. Wenn es einen Konflikt zwischen den offiziell verkündeten



oder durch Rituale erzeugten Werten im Unternehmen mit den „gelebten“ Werten im Unternehmen gibt, kann die Unternehmenskultur eher negativ beeinflusst werden. Dies ist auch ein Grund, warum es schwer sein kann, eine vorgefundene Unternehmenskultur zu verändern. Aus der Tradition gewachsene Rituale können natürlich auch positiv wirken, indem sie in unruhigen Zeiten für Stabilität sorgen (Bosetzky, Heinrich, Schulz zur Wiesch 2002, S.190).

Andererseits können Verhaltensweisen, die nicht mehr hinterfragt werden, gefährliche irrationale Prozesse unterstützen. Zum Problem wird so etwas spätestens dann, wenn solche Rituale geändert werden sollen, denn diese Werte lassen sich nur schwer in Frage stellen. Ein radikaler Bruch mit den traditionellen Werten kann so zu sehr starken Verunsicherungen im Unternehmen führen.

7. Würdigung

Um von der Wirkung von Ritualen auf Unternehmenskulturen und die Einhaltung bestimmter Tabus in Unternehmen schließen zu können, ist immer ein sehr genaues Hinsehen erforderlich. Ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern ist ein komplexes System, in dem viele Variable zusammenspielen. Auch der Schluss von starken im Unternehmen praktizierten Ritualen auf erfolgreiche Unternehmen und umgekehrt ist fraglich.

Einige der Unternehmen, die von Deal und Kennedy als erfolgreiche und von starker Unternehmenskultur gekennzeichnete Unternehmen genannt wurden, sind aus der Liste der erfolgreichen Unternehmen verschwunden. Begründet wurde dies mit Marktverwerfungen, vor denen auch eine starke Unternehmenskultur nicht schützt (Bruer in Deal, Kennedy 1987, S. 11). Das könnte ein Erklärungsansatz sein, muss es aber nicht. Vielleicht waren die starken Unternehmenskulturen auch zu unflexibel, um sich an die Veränderungen des Marktes anzupassen?

Richtig ist wohl, dass ein Ritual, das in einem Unternehmen erfolgreich ist, nicht auch in einem anderen positive Wirkungen haben muss (Weßling 1992, S.37). Schließlich bilden einige Unternehmenskulturen ganz andere Werte und eine andere Sprache heraus als andere andere (Forgas 1987, S.117, auch Schultz 1995, S 79). So kann man in der Schwerindustrie eine andere Sprache beobachten als bei einer internationalen Airline.

8. Literatur

Baldwin, J. D. 1990: George Herbert Mead, A unifying theory for sociology, Vol. 6, Beverly Hills (SAGE Publications)

Bosetzky, H., Heinrich, P., Schulz zur Wiesch, J. 2002: Mensch und Organisation, 6. Aufl. Köln (Deutscher Gemeindeverlag, Verlag W. Kohlhammer)

Deal, T./Kennedy, A. 1987: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn (Verlag Norman Rentrop)

Forgas, J. P. 1987: Sozialpsychologie, München (Psychologie Verlags Union) S. 106-125

Fuchs-Heinritz, W. 1994: Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl. (Westdeutscher Verlag)

Heeg, F. J. 1983: Phänomen Japan, Köln (Deutscher Wirtschaftsdienst) S. 75ff.

Heinen, E. 1987: Unternehmenskultur, München (R. Oldenbourg Verlag GmbH) S. 109ff.



Herriger, C. 1993: Die Kraft der Rituale, München (Wilhelm Heyne Verlag)

Hillmann, A. 1994: Wörterbuch der Soziologie, 4. Aufl. (Alfred Kröner Verlag)

Mead, G. H. 1973: Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt a.M. (Suhrkamp)

Scholz, C. 2000: Personalmanagement, München (Vahlen) S. 490-532

Schultz, Majken 1995: On studying organizational cultures, Berlin (Walter de Gruyter)

Trice, H. M. 1985: Rites and ceremonials in organizational culture, in: Research in the sociology of organizations, Volume 4, Greenwich (JAI Press Inc.) S. 221-271

Weßling, M. 1992: Unternehmensethik u. Unternehmenskultur, Münster (Waxmann, Internationale Hochschulschriften) S. 6-40

www.wissen.de, Abrufdatum: 29.11.2004

9. Autor

Christian Pätow