



Andreas Metzner-Szigeth (Hrsg.)
**Zukunftsfähige Entwicklung und generative
Organisationskulturen**

Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können

ISBN 978-3-96006-016-1

256 Seiten, 16,5 x 23,5 cm, 30,- Euro

oekom verlag, München 2018

©oekom verlag 2018

www.oekom.de

Thomas Behrends

Innovationsförderliche Organisationskulturen – Über die kulturellen Ursprünge organisationaler Innovativität

8.1 Einleitung

Im Laufe der letzten ca. zwanzig Jahre hat sich die Forderung nach ständiger Innovation und permanentem Wandel zum nahezu alles vereinnahmenden Credo sowohl der Management*praxis* als auch nennenswerter Teile der Managementforschung emporgeswungen. Vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung sowie eines an Rasanz weiter zunehmenden technologischen Fortschritts markiert die These, dauerhafter Erfolg sei nur mehr auf Grundlage einer fortwährenden Optimierung von Produkten, Prozessen und Strukturen zu gewährleisten, einen festen Bestandteil der plakativen Rhetorik von Managern und Organisationsberatern. Allerdings bedarf es keineswegs der leichtgläubigen Orientierung am gegenwärtigen manageriellen Zeitgeist, um die fundamentale Bedeutung organisationaler Innovativität nachzuvollziehen. Innerhalb der allgemeinen Sozialtheorie gilt die Fähigkeit, immer wieder durch entsprechende interne Anpassungsprozesse auf sich wandelnde Anforderungen einer dynamischen Umwelt zu reagieren, seit jeher als eine überlebensnotwendige Grundvoraussetzung sozialer Systeme (Parsons 1951; Martin 2012). Dies gilt auch und insbesondere für Organisationen bzw. Wirtschaftsunternehmen. Werden hier relevante Veränderungen des Marktumfelds, technologische oder auch gesellschaftliche bzw. kulturelle Entwicklungen nicht bzw. nicht rechtzeitig erkannt, so hat dies in aller Regel erhebliche Beeinträchtigungen der organisationalen Leistungsfähigkeit zur Folge, die auf Dauer sogar eine vollständige Auflösung der betreffenden Organisation nach sich ziehen können.

Aus der Perspektive des Managements stellt die Innovativität vor allem deswegen eine so große und in gewisser Weise beunruhigende Herausforderung dar, weil dem

kreativen Moment des betrieblichen Innovationsgeschehens stets etwas Zufälliges, Unberechenbares und somit Unkontrollierbares innewohnt. Allen Bemühungen um ein professionelles »Innovationsmanagement« zum Trotz lassen sich neue Ideen eben nicht einfach planen oder verordnen. Kreative Freiräume, organische Unternehmensstrukturen, Methoden zur Ideengenerierung etc. mögen zwar vergleichsweise günstige Rahmenbedingungen für die Entwicklung innovativer Lösungen schaffen. Um tatsächlich ihren Zweck zu erfüllen, müssen diese aber von den handelnden Akteuren auch in entsprechender Weise genutzt und mit Leben gefüllt werden. Ob dies aber gelingt, ist nicht nur eine Frage individueller Kreativität, sondern hängt ganz wesentlich davon ab, inwieweit auch das jeweilige Gefüge organisationsspezifischer Werte, Normen und Regeln der Generierung eines innovativen Organisationshandelns zuträglich ist. Ohne ein entsprechend innovationsförderliches Sozialklima – so etwa auch der Tenor zahlreicher Erfolgsgeschichten aus hochinnovativen Technologieunternehmen – bleiben Entwicklungspotentiale vielfach ungenutzt, werden Veränderungsnotwendigkeiten nicht rechtzeitig erkannt und Chancen vertan. Es ist daher kaum verwunderlich, dass seit dem Aufstieg des Themas »Organisationskultur« in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts auch der Erörterung der *kulturellen Wurzeln organisationaler Innovativität* ein erhebliches Maß an Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde und wird (Ahmed 1998; Büschgens et al. 2013).

Worin unterscheiden sich nun innovative von weniger innovativen Organisationskulturen? Welches sind ihre besonderen Merkmale? Und lassen sich diese womöglich durch ein entsprechendes Gestaltungshandeln in die gewünschte Richtung beeinflussen? Diese Fragen stehen zumeist im Mittelpunkt des Interesses von Wissenschaft und Praxis, und sie dienen auch dem vorliegenden Beitrag zumindest als Ausgangspunkt. Zugleich aber sei für diejenigen LeserInnen, die diesbzgl. auf einfache und praktikable Lösungen zur Überwindung organisationaler Innovationsbarrieren hoffen, schon an dieser Stelle vorweggenommen, dass sie in weiten Teilen unbeantwortet bleiben werden. Denn so unmittelbar einleuchtend die grundsätzliche Annahme einer kulturellen Prägung des organisationalen Innovationsgeschehens auch erscheinen mag, so schwierig und komplex gestaltet sich die nähere inhaltliche Bestimmung derjenigen kulturellen Merkmale und Ausprägungen, die einem innovativen Organisationshandeln ursächlich zugrundeliegen. Und wie so oft muss auch hier die Suche nach angemessenen Antworten mit der Identifikation (und Überwindung) von ebenso verbreiteten wie unzulässigen Simplifizierungen, Irrtümern, Mythen etc. beginnen, die unserer Erkenntnis fundamental im Wege stehen. Und davon gibt es – wie der folgende Abriss über den Stand der Forschung zeigen wird – auch im Zusammenhang mit der Analyse innovationsförderlicher Organisationskulturen zahlreiche.

8.2 »Innovationskulturen«: Der (unbefriedigende) Stand der Forschung

In der einschlägigen Literatur findet sich eine beträchtliche Zahl an theoretischen Konzeptionen und empirischen Studien zum Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Innovativität. Ungeachtet aller Unterschiede (etwa bzgl. der Wahl des jeweiligen Theoriefundaments oder der Methodik) folgt das Gros dieser Arbeiten einer im Kern vergleichbaren Argumentationslogik (ausführlich hierzu Behrends 2008; Behrends & Martin 2017). Den Ausgangspunkt bildet dabei für gewöhnlich die Annahme, dass der eigentliche »kulturelle Kern« von Organisationen in den *gemeinsam geteilten Überzeugungen, Wertanhaltungen und Normen* verortet sei, die sowohl dem individuellen als letztlich auch dem kollektiven Handeln konstitutiv zugrundeliegen (vgl. etwa die prominenten Kulturmodelle von Sackmann 2002 und Schein 1995; für eine Übersicht über den Forschungsstand siehe auch Martin 2001). Auf theoretischem oder empirischem Wege werden anschließend (vermeintlich) innovationsförderliche Kulturmerkmale zusammengetragen und zu idealtypischen »Innovationskulturen« verdichtet (vgl. beispielhaft Kieser & Kubicek 1992; O'Reilly III & Tushman 1997). Im Hinblick auf die Fähigkeit zur Generierung organisationaler Innovationen gelten dabei vor allem solche Kulturkonstellationen als überlegen (und insofern erstrebenswert), die zum einen primär solche Werte und Normen beinhalten, die eine grundsätzlich positive und aufgeschlossene Haltung gegenüber *Neuem, Wandel, Veränderung* etc. befördern, und die zum anderen durch einen möglichst weitreichenden, sämtlichen Hierarchieebenen und Teilbereiche umfassenden *Wertekonsens* gekennzeichnet sind (Deal & Kennedy 1982; Heskett & Kotter 1992; Peters & Waterman 1982). Je höher also der Verbreitungsgrad eines innovationsfreudlichen normativen Fundaments (oder anders ausgedrückt: je *stärker* die Kultur), desto geschlossener und reibungsloser orientiert sich das Denken und Handeln der organisationalen Akteure am übergeordneten Ideal organisationaler Innovativität. Anhand unserer – zweifelsohne etwas holzschnittartig geratenen – Zusammenfassung des organisationskulturellen Mainstreams wird rasch deutlich, dass die angesprochenen Entwürfe idealtypischer *Innovationskulturen* in ihrer Gestalt und Wirkungsweise wesentlich der sozialen Figuration »ideologischer Glaubensgemeinschaften« nachempfunden sind. Unterstellt wird, dass Organisationskulturen ihre verhaltensprägende Kraft in erster Linie dadurch entfalten, dass sich ihre jeweiligen normativen Kernbestandteile (bestimmte Überzeugungen und Werte) in den Köpfen der einzelnen Organisationsmitglieder festsetzen und auf diese Weise das individuelle Verhalten in der gewünschten Weise beeinflussen. Die hierin zum Ausdruck kommende Vorstellung von »Kultur als

Ideologie« erscheint allerdings aus (mindestens) drei Gründen wenig überzeugend:

◆ *Empirisch* gesehen dürfte ein umfassender normativer Konsens in Organisationen und Unternehmen wohl eher selten anzutreffen sein. Funktional und hierarchisch ausdifferenzierte Sozialsysteme zeichnen sich zumeist durch eine erhebliche Vielfalt an unterschiedlichen Wertvorstellungen, Präferenzen, Interessen und Zielen aus. Die verhaltenskanalisierte Wirkung kultureller Regeln und Normen gründet daher nicht zwingend auf ihrer aktiven Bejahung durch die jeweiligen Kulturangehörigen; tatsächlich handeln wir ja in vielen Situationen auch dann kulturrekonform, wenn das kulturell geforderte Verhalten unseren individuellen Vorstellungen und Präferenzen nur bedingt entspricht oder diesen gar zuwiderläuft. Ihre spezifische Gestalt gewinnen organisationale Kulturen aus dem Aufeinandertreffen von verschiedenen, bisweilen widersprüchlichen Sichtweisen etc. Sie sind mithin Ausdruck komplexer sozialer Konstruktionsleistungen.

◆ Auch *inhaltlich* vermögen die hier skizzierten Überlegungen zur Beschaffenheit innovativer Organisationskulturen nicht wirklich zu überzeugen. So darf durchaus bezweifelt werden, ob die für *starke Kulturen* charakteristische Ausrichtung des organisationalen Geschehens an weitestgehend konsentierten Werten und Überzeugungen auf Dauer tatsächlich eine innovationsförderliche Wirkung entfaltet. Zwar mag ein gemeinsamer normativer Orientierungsrahmen der Entstehung von unproduktiven Konflikten innerhalb der Organisation entgegenwirken, die Geschwindigkeit kollektiver Entscheidungsprozesse erhöhen und so gegebenenfalls der Effizienz organisationaler Standardprozeduren zuträglich sein. Für die Genese neuer oder gar revolutionärer Ideen sind aber gerade abweichende Sichtweisen, Perspektivenvielfalt und Widersprüche, auf deren Grundlage eingefahrene Routinen und Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt und überwunden werden können, unverzichtbar. Des Weiteren spiegelt sich in den Grunddimensionen, die üblicherweise zur Beschreibung von Organisationskulturen herangezogenen werden, oftmals eine einseitige *Fokussierung auf die Denkwelt des Managements* wider. Eine solche Vorgehensweise verkennt jedoch die Allgegenwärtigkeit kultureller Muster: Kultur »interessiert« sich nicht explizit für die spezifischen Erfolgskategorien und Probleme der Unternehmensspitze, sie reguliert das organisationale Geschehen auf ganz grundlegende Weise. Werte wie *Kundenorientierung, Innovation, Qualitätsbewusstsein* etc. sind dementsprechend keine originären Kulturmerkmale, sondern bestenfalls Manifestationen der gleichsam dahinter wirkenden kulturellen Grammatik. In Ermangelung einer soliden kulturtheoretischen Fundierung bleiben aber beinahe zwangsläufig auch die angeführten Erklärungen eines Zusammenhangs zwischen Organisationskultur und -verhalten auf vergleichsweise triviale Plausibilitätsüberlegungen beschränkt. Die diesen (implizit) zugrunde-

liegende These »*Innovation als positiver Wert fördert innovatives Handeln*« kann jedenfalls kaum als nennenswerter Erkenntnisgewinn angesehen werden.

♦ Zu guter Letzt muss auch die *empirische Methodik* vieler Organisationskultur-Studien als ausgesprochen fragwürdig bezeichnet werden: Zumeist kommen hier standardisierte Fragebögen zum Einsatz, mithilfe derer die subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen einzelner bzw. weniger Organisationsmitglieder (in aller Regel Angehörige des Managements) erhoben und anschließend zu entsprechenden Kulturprofilen bzw. -typen verdichtet werden. Qualitative Untersuchungsdesigns, die versuchen anhand von »*dichten Beschreibungen*« (Geertz 1973; 1987) des sozialen Organisationsgeschehens zu einer Interpretation des zugrundeliegenden kulturellen Muster zu gelangen, sind demgegenüber eher die Ausnahme.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass der Umgang mit dem schillernden Kulturkonzept innerhalb der Managementforschung und -praxis erhebliche konzeptionelle Schwächen offenbart (ausführlicher hierzu Behrends 2001 sowie Behrends & Martin 2017). Zwar betonen die einschlägigen Veröffentlichungen regelmäßig die fundamentale Bedeutung der kulturellen Tiefenstrukturen für die Gense des organisationalen Prozesse, Strukturen und Institutionen. Im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung wird die Organisationskultur dann aber doch bloß auf den Rang eines weiteren potentiellen »Erfolgsfaktors« zurückgestutzt und neben anderen bedeutsamen Subsystemen (wie etwa der *Strategie*, der *Formalstruktur* oder der *Technologie*) in das Gesamtsystem »Organisation« eingeordnet.

Wie lässt sich nun in Anbetracht seiner erheblichen kulturtheoretischen Defizite die ungebrochene Popularität des hier skizzierten *harmonistischen* Kulturverständnisses innerhalb der Managementforschung erklären? Die Vermutung liegt nahe, dass es sich hierbei maßgeblich um das Resultat eines kollektiven *Wunschedenkens* handelt. Indem die Vorstellung von Kultur als gemeinsamem »Glaubensbekenntnis« zumindest eine grundsätzliche Gestaltbarkeit organisationskultureller Charakteristika suggeriert, bieten sich vergleichsweise dankbare Anhaltspunkte für deren Top-Down-Beeinflussung im Sinne der jeweiligen Unternehmensziele. Grundlegende Einsichten der sozialwissenschaftlichen Kulturforschung, die einer solchen Steuerbarkeit kultureller Systeme widersprechen, werden ausgeblendet, um das Selbstverständnis und die Kontrollüberzeugungen »kulturgeplagter« Manager, Berater und um falsch verstandene Praxisrelevanz bemühter Organisationsforscher nicht grundsätzlich in Frage stellen zu müssen. Es kann eben nicht sein, was nicht sein darf. Angebrachter wären aber wohl ein wenig mehr Demut und Distanz. Unser Wissen um die Entstehungshintergründe kultureller Regeln und Muster ist nach wie vor unausgereift und fragmentarisch. Anstatt sich daher unvermittelt der Suche nach Möglichkeiten zur

Überwindung kulturbedingter Innovationsprobleme und -barrieren zuzuwenden, erscheint es zunächst einmal erforderlich, grundlegende Voraussetzungen organisationaler Innovativität zu identifizieren (Kap. 8.3), um daran anschließend – zumindest in Grundzügen – der Frage nachzugehen, ob und inwieweit diese überhaupt einem kulturellen Einfluss unterliegen (Kap. 8.4).

8.3 Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität

Die Entstehungshintergründe revolutionärer Erfindungen, erfolgreicher Geschäftsideen und bahnbrechender Produktinnovationen sind Gegenstand zahlreicher Anekdoten und Publikationen. Oftmals, so hat man den Eindruck, sahen sich die jeweiligen Innovatoren, Visionäre, Entre- und Intrapreneure geradezu innovationsfeindlichen strukturellen, aber auch kulturellen Rahmenbedingungen gegenüber, die sie letztlich nur dank ihres ans Obsessive grenzenden Beharrungsvermögens zu überwinden vermochten (Pinchot 1996; Todd 2010). Wenngleich viele dieser Schilderungen in der Form klassischer Heldengeschichten gehalten sind und insofern die Realität bisweilen etwas verklärt wiedergeben dürften, so lassen sie doch eines recht deutlich erahnen: Offenbar sind selbst spektakuläre Innovationen keineswegs zwingend auf das Vorhandensein innovationsförderlicher Kulturen angewiesen.

Doch was lernen wir daraus? Genügt es aus Organisationssicht womöglich, *kreative Querdenker* zu beschäftigen, die ihr innovatives Potential dann – allen Widrigkeiten zum Trotz – schon irgendwie entfalten werden? Ist organisationale Innovativität mithin bloß eine Frage geschickter Personalauswahl? Wohl kaum. Denn die unerhaltensame Faszination derartiger Innovationsmythen resultiert ja in erster Linie daraus, dass sie Exemplifizierungen des *Seltenen*, des *Besonderen* darstellen, wohingegen die zahlreichen Beispiele aussichtsreicher Innovationsvorhaben, deren Realisierung an organisationalen bzw. organisationskulturellen Barrieren scheiterte, wohl nur in Ausnahmefällen einer breiteren Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht werden. In Zeiten aber, in denen die organisationale Überlebensfähigkeit zunehmend davon abhängt, dass *immer wieder aufs Neue* komplexe Veränderungen angestoßen und Innovationsprozesse erfolgreich zu Ende gebracht werden, kann es kaum genügen, auf die Willensstärke einiger unbeirrbarer Einzelkämpfer zu vertrauen. Die eigentliche anekdotische Evidenz der oben angesprochenen Erzählungen besteht darin, uns zunächst dafür zu sensibilisieren, dass die bloße Bewältigung einzelner Innovationsvorhaben keinen verlässlichen Beleg organisationaler Innovativität darstellt. Von *Innovativität als einer robusten Eigenschaft sozialer Systeme* kann vielmehr erst dann gesprochen werden,

wenn die Fähigkeit zu lernen bzw. neue, innovative Problemlösungen und Handlungsmuster hervorzubringen, tatsächlich dauerhaft in den organisationalen Tiefenstrukturen verankert ist (Behrends 2001).

Versucht man daran anknüpfend die vielfältigen Perspektiven, Einsichten und Befunde der Innovationsforschung zu synthetisieren, so lassen sich unter Bezugnahme auf die Kerndimensionen menschlicher Leistungserbringung drei wesentliche und gleichermaßen bedeutungsvolle Facetten organisationaler Innovativität benennen: Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit (ausführlich hierzu Behrends 2001 2008). Diese Systematik soll uns im Folgenden als Bezugsgerüst für die Ableitung der basalen Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität dienen.

◆ *Veränderungsbereitschaft*: Die effiziente Erledigung des organisationalen Alltagsgeschäfts beruht oftmals auf der handlungsentlastenden Wirkung eingespielter Strukturen und Prozesse. Für zahlreiche wiederkehrende Aufgaben verfügen Organisationen daher über standardisierte Routinen, die eine effiziente Problembehandlung ermöglichen sollen. Solange dabei das gegenwärtige Verhalten zu den gewünschten Ergebnissen führt, besteht im Grunde kein Anlass bzw. Anreiz, den eingeschlagenen Weg zu überdenken oder gar zu verlassen. So gesehen streben soziale Systeme von sich aus also vor allem nach Stabilität und nur bedingt nach Veränderung. Auch die Ergebnisse der empirischen Innovationsforschung machen regelmäßig deutlich, dass das Vorhandensein einer entsprechenden *Innovationsbereitschaft* eine notwendige, aber keineswegs unproblematische Voraussetzung organisationaler Innovationsprozesse darstellt. Als auslösender Impuls für die Initiierung entsprechender Veränderungen gilt in der Regel ein aus wahrgenommenen Störungen des Systemgleichgewichts resultierender Handlungsdruck. Oftmals vermag erst die durch massive Bedrohungen, Krisen etc. hervorgerufene *Systemspannung* die nötige kreative Energie innerhalb einer Organisation zu mobilisieren und bestehende Änderungswiderstände und Beharrungstendenzen zu überwinden.

◆ *Veränderungsfähigkeit*: Um dann aber auf einen wahrgenommenen Veränderungs- bzw. Innovationsdruck angemessen reagieren zu können, muss eine Organisation auch über die *Fähigkeit* verfügen, entsprechend innovative Problemlösungen zu entwickeln. Diese zweite wichtige Grundvoraussetzung organisationaler Innovativität ist maßgeblich eine Frage der innerhalb einer Organisation verfügbaren Ressourcen sowie der Art ihrer Nutzung.

Deren konkrete Beschaffenheit ist von den Spezifika des jeweiligen Einzelfalls abhängig und lässt sich daher inhaltlich nicht allgemeinverbindlich benennen. Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass eine Organisation nur dann auf entsprechende materielle und personelle Ressourcen für Innovationsvorhaben zu-

rückgreifen kann, wenn diese nicht bereits vollständig für die Aufrechterhaltung des operativen Organisationsgeschehens aufgewendet werden müssen. Es bedarf mithin eines gewissen »Ressourcenüberflusses« (Organisationsforscher sprechen hier von *organizational slack*, Cyert & March 1995). Je größer dieser Slack, desto leichter fällt es Organisationen prinzipiell Neues auszuprobieren und Fehlschläge zu verkraften, ohne dass hieraus eine unmittelbare Bedrohung der organisationalen Leistungs- bzw. Überlebensfähigkeit resultiert. Allerdings handelt es sich bei der innovationsbezogenen Wirkung von Slack in gewisser Weise um ein zweischneidiges Schwert (Kuitunen 1993; Nohria & Gulati 1996; Weidermann 1984). So kann organisationaler Überfluss ohne die notwendige Spannung (siehe oben) durchaus auch eine innovationshemmende Wirkung entfalten. Fehlentwicklungen werden dann durch den Rückgriff auf überschüssige Ressourcen im Rahmen der bestehenden Handlungsroutinen abgefeiert und führen so gerade nicht zur Initiierung notwendiger Veränderungen.

♦ *Innovationsmöglichkeit*: Eine dritte notwendige Grundvoraussetzung für die dauerhafte Generierung innovativer Lösungen besteht schließlich im Vorhandensein organisationaler Entscheidungsstrukturen bzw. institutioneller Rahmenbedingungen, welche den einzelnen Akteuren oder Teilbereichen die für das Innovationshandeln notwendigen Handlungsspielräume gewähren. Vielversprechend erscheint in diesem Zusammenhang insbesondere die Idee einer *losen Kopplung* organisationaler Kooperations- und Funktionszusammenhänge (Orton & Weick 1990). Sie spiegelt sich darin wider, dass an einer spezifischen Stelle getroffene Entscheidungen nicht zwangsläufig Anpassungsnotwendigkeiten auch in anderen Bereichen der Organisation nach sich ziehen.

In komplexen Systemen, in denen gewissermaßen »alles mit allem« zusammenhängt, führen auch geringfügige Veränderungen schnell zu einer Vielzahl von unvorhersehbaren (und oftmals auch unerwünschten) Nebenwirkungen. Dementsprechend groß ist hier die Gefahr, dass eine Realisierung von Innovationsvorhaben weitreichende Reorganisationsprozesse innerhalb der Organisation erforderlich machen und daher auf erhebliche Widerstände stoßen würde. Im Gegensatz zu einer weitreichenden Vernetzung organisationaler Prozesse gewährt eine lose Kopplung von Handlungsstrukturen den innovierenden Teilbereichen das notwendige Maß an Autonomie und übernimmt so in mehrfacher Hinsicht eine »Pufferfunktion« für innovative Veränderungen in der Organisation.

Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität

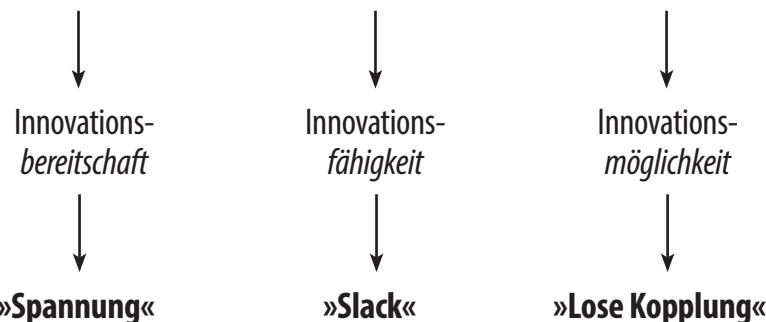


Abbildung 1: Drei Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität (Quelle: Autorenarchiv)

Zusammenfassend lässt sich auf Grundlage der voranstehenden Überlegungen zunächst feststellen, dass sich Organisationen bei der Bewältigung innovativer Herausforderungen einer Reihe von unterschiedlichen (und in gewisser Weise sogar widersprüchlichen) Anforderungen gegenübersehen. Um diesen gerecht werden zu können, muss offensichtlich auch die organisationale Handlungslogik entsprechende Widersprüchlichkeiten in sich tragen und immer wieder aufs Neue austarieren. Zwischen den drei Grundvoraussetzungen bestehen wechselseitig vielschichtige Wirkungsbeziehungen (so kann etwa lose Kopplung Spannungen abfedern, Slack die Wahrnehmung von Spannung hinauszögern etc.). Insofern ergibt sich deren innovationsförderliche Wirkung auch nicht einfach aus ihrer bloßen Maximierung (im Sinne von möglichst *viel* Spannung, *viel* Slack etc.), sondern aus der *dynamisch-flexiblen Balance zwischen Spannung, Slack und loser Kopplung*.

8.4 Der Einfluss der Organisationskultur auf die Genese innovationsförderlicher Grundvoraussetzungen

Betrachtet man sich vor dem Hintergrund dieser Überlegungen die Innovationsmanagement-Literatur, so wird schnell deutlich, dass das Gros der dort diskutierten Steuerungsinstrumente und Strukturentwürfe letztlich auf die Erzeugung bzw. Förderung eben jener Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität abzielt.

So sollen bspw. der regelmäßige Austausch mit wichtigen Kunden (so genannten *Lead-Users*), das aufmerksame *Monitoring* von Markt- und Technologieentwicklungen oder auch die Implementierung von *Innovationszirkeln* dabei helfen, das bestehende Leistungsangebot der Organisation kontinuierlich in Frage zu stellen und weitere Entwicklungsbedarfe zu identifizieren – kurz: die *Spannung* aufrechtzuerhalten. Für die Generierung innovativer Ideen werden personelle und intellektuelle *Ressourcen* in interdisziplinär besetzten *Innovationsteams* und unter Zuhilfenahme von ausgefeilten *Kreativitätstechniken* zusammengeführt. Und über die Einrichtung von *F&E-Abteilungen*, *Think Tanks* oder hochinnovativen *Spin-Offs* entstehen Experimentierträume, die das Innovationsgeschehen ein Stück weit vom organisationalen Routinegeschäft abkoppeln.

Derartige Maßnahmen und Instrumente bieten Organisationen zweifelsohne sinnvolle Ansatzpunkte für die Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen. Gleichwohl beschränken sie sich aber zunächst wesentlich auf die Gestaltung der organisationalen *Oberflächenstrukturen*. Um nicht als bloße Formalvorgaben zu verpuffen und ihre beabsichtigte Wirkung dann tatsächlich auch entfalten zu können, müssen sie daher stets von den handelnden Akteuren proaktiv genutzt und mit entsprechendem Leben gefüllt werden. Hierfür dürfte schließlich der »sozialen Tiefengrammatik« von Organisationen (oder kurz: der *Organisationskultur*) eine maßgebliche Bedeutung zukommen. Dementsprechend stellt sich die Frage, inwieweit die jeweiligen organisationskulturellen Gegebenheiten einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung (und das Zusammenwirken) der innovationsförderlichen Grundvoraussetzungen (*Spannung*, *Slack* und *Lose Kopplung*) zu entfalten vermögen. Eine erschöpfende Beantwortung dieser Frage scheint angesichts des gegenwärtigen Forschungsstandes nicht möglich.

Wir wollen uns daher im Folgenden auf eine knappe theoretische Erörterung der wesentlichen Mechanismen beschränken, die einer innovativen Wirkung von Organisationskultur ganz allgemein zugrundeliegen.

- ◆ *Die kulturelle Generierung von Spannung:* Ein für die Initiierung von Innovationsprozessen erforderliches Maß an *Systemspannung* kann auf recht unterschiedliche Weise erzeugt werden. Eine erste wesentliche Quelle für die Infragestellung des Bewährten und Gewohnten stellt in diesem Zusammenhang die (mehr oder weniger) dynamische Umwelt von Organisationen dar. Wandeln sich die äußeren Rahmenbedingungen (z. B. aufgrund von technologischen Entwicklungen), so führt dies nicht selten dazu, dass einstmals erfolgreiche Vorgehensweisen und Handlungsmuster an Durchschlagskraft verlieren und die organisationale Leistungsfähigkeit nachhaltig beeinträchtigt wird. Ob bzw. inwieweit Organisationen über die Fähigkeit verfügen,

derartige Verschiebungen in ihrer Umwelt frühzeitig als relevant wahrzunehmen und entsprechende interne Anpassungsprozesse in die Wege zu leiten, ist zunächst maßgeblich eine Frage der Beschaffenheit organisationaler Informationsverarbeitungsprozesse – und insofern nur bedingt (bzw. mittelbar) ein *Kultur*problem.

Ein zweites, nicht minder bedeutsames »Spannungspotential« resultiert aus der zwangsläufigen Komplexität funktional und/oder hierarchisch differenzierter Sozialsysteme. So verfolgen und bewerten die verschiedenen Bereiche, Abteilungen und Statusgruppen das organisationale Geschehen stets vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Beurteilungsraster und Interessenlagen. Treffen diese bisweilen recht unterschiedlichen Wirklichkeitsinterpretationen im Rahmen organisationaler Entscheidungsgelegenheiten aufeinander, dann kann auch hieraus ein veränderungsdizierendes bzw. innovationsförderliches Maß an *Systemspannung* resultieren. Eine wesentliche Voraussetzung besteht dabei in der Etablierung entsprechend durchlässiger Entscheidungsstrukturen innerhalb der Organisation.

Inwiefern aber ist eine hohe Aufmerksamkeit und Sensibilität gegenüber externen Einflüssen und internen Widersprüchen (auch) als Ausdruck der jeweiligen organisationskulturellen Gegebenheiten zu interpretieren? Die einfache und vermeintlich einleuchtende Antwort betriebswirtschaftlich geprägter Erörterungen besteht für gewöhnlich in der Betonung von Kulturmerkmalen wie *Offenheit, externer Orientierung* o. ä. Bei näherer Betrachtung wird aber rasch der nahezu tautologische Charakter derartiger Überlegungen erkennbar. Sinnvoller erscheint es daher, sich zunächst einmal losgelöst vom Phänomen organisationaler Innovativität dem immanenten Spannungspotential organisationaler Kulturen zuzuwenden: Wenn wir etwa die Kultur einer Organisation als *autoritär, gemeinschaftlich* oder *offen* bezeichnen, so beziehen wir uns dabei normalerweise auf solche Regeln oder Prinzipien, die das soziale Miteinander in charakteristischer Weise prägen. Genauer besehen treten die angesprochenen Merkmale aber nie in ausschließlicher bzw. »reiner« Form auf, sondern tragen mehr oder minder auch ihren Gegenentwurf immer schon in sich - und entfalten daher ihre generative Kraft stets mit einer gewissen Unschärfe. Obgleich beispielsweise eine *autoritäre* Organisationskultur durch Strukturen und Institutionen gekennzeichnet sein mag, die die Einflussmöglichkeiten der organisationalen Akteure eng an deren hierarchisch legitimierte Positionsmacht koppeln, sehen sich auch diese Organisationen unweigerlich elementaren Kooperations- und Koordinationserfordernissen gegenüber, denen ohne ein Mindestmaß an wechselseitiger Abstimmung und Interessenberücksichtigung nicht angemessen begegnet werden kann.

Diese - durchaus kulturkonformen - Episoden organisationaler Partizipation erzeugen immer wieder Brüche bzw. Mehrdeutigkeiten, durch die der dominante Geltungsanspruch eines autokratischen Entscheidungsstils in Frage gestellt oder zu-

mindest ein kleines Stück weit aufgeweicht werden kann.

Insofern ist bereits in den einzelnen Kulturmerkmalen immer schon ein gewisses *dialektisches Spannungspotential* angelegt. Ob und inwieweit die spannungsinduzierende Kraft unterschiedlicher Denkwelten, Rationalitätsvorstellungen und Problemperspektiven dann auch tatsächlich eine innovationsförderliche Wirkung innerhalb der Organisation entfaltet, lässt sich aber nicht prinzipiell vorhersagen, sondern ist maßgeblich vom spezifischen Zusammenwirken verschiedener kultureller Regeln abhängig. Mangelt es bspw. an entsprechenden Ressourcen oder Handlungsspielräumen, dann werden die notwendigen konstruktiven Verständigungsprozesse unweigerlich erschwert. Die Folge sind dann nicht selten unproduktive mikropolitische Konflikte. Um wirklich innovativ wirken zu können, müssen die einzelnen Regeln und Prinzipien der Organisationskultur daher in der Lage sein, die jeweilige *Systemspannung* nicht nur zu *aktivieren*, sondern wesentlich über die Erzeugung auch der beiden anderen Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität - *produktiv zu kanalisieren*.

◆ *Organizational Slack als Kulturprodukt*: Auch die Akkumulation organisationaler Reserven stellt über weite Strecken kein »Kulturprodukt« dar, sondern hängt zunächst einmal maßgeblich davon ab, wie erfolgreich eine Organisation innerhalb ihrer Umwelt bislang agiert. Denn nur über eine dauerhafte Etablierung gewinnbringender Austauschbeziehungen zu ihren relevanten Stakeholdern (also bspw. durch den profitablen Absatz von Produkten und Leistungen am jeweiligen Markt) vermag eine Organisation überschüssige Ressourcen (*Slack*) anzuhäufen und für innovative Zwecke vorzuhalten. Der Organisationskultur kommt in diesem Zusammenhang eine eher mittelbare (aber deswegen keineswegs unerhebliche) Bedeutung zu: Angesichts ihres prägenden Einflusses auf die faktische Funktionsweise organisationaler Oberflächenstrukturen entfalten die jeweiligen organisationskulturellen Regeln und Prinzipien einen nennenswerten Einfluss zum einen darauf, inwieweit innerhalb eines Sozialsystems überhaupt ressourcenschonende Verhaltensmuster erzeugt und damit günstige Bedingungen für das Auftreten von *Slack* geschaffen werden. Zum anderen ist es auch eine Frage der Kultur, ob eine Anhäufung (vorläufig ungenutzter) organisationaler Reserven eher als legitimer »Puffer« oder aber als Ausdruck unerwünschter ökonomischer Ineffizienz angesehen wird.

Um eine sparsame und verantwortungsvolle Ressourcenverwendung zu gewährleisten, müssen die geltenden Kulturprinzipien Handlungsnormen generieren, die das Verhalten der einzelnen Systemmitglieder und -bereiche integrieren und im Sinne der übergeordneten Organisationsziele kanalisieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass verfügbare Überschussressourcen vor allem für die Verfolgung partikularer Interessen sowie für die Wahrung von Besitzständen- und damit letztendlich nicht für innovative Entwicklungen, sondern für den Erhalt des Status Quo aufgewendet wer-

den. Darüber wird die organisationale Innovationsfähigkeit zweifelsohne auch durch das jeweils dominierende Rationalitätsverständnis erheblich beeinflusst. So dürfte eine ausgeprägte Vorrangstellung von Prinzipien instrumenteller bzw. ökonomischer Vernunft einer sozialen Handlungslogik Vorschub leisten, die sich bei der Gestaltung der organisationalen Oberfläche eher am Ideal *schlanker* Prozesse bzw. Strukturen ausrichtet und insofern eine Minimierung ungenutzter Ressourcen anstrebt. Dementsprechend bedarf hier die (grundsätzlich ja durchaus erfolgsförderliche) Orientierung am Ökonomiepostulat einer entsprechenden Einhegung durch andere Kulturregeln (bspw. durch ein langfristig ausgerichtetes Zeitprinzip o.ä.). Damit wird bei näherer Betrachtung auch im Hinblick auf die organisationskulturelle Generierung von *organizational slack* deutlich, dass nicht einzelnen Kulturregeln, sondern in erster Linie der konkreten organisationskulturellen Gesamtgestalt eine innovationsförderliche Kraft innewohnt.

- ◆ *Das kulturelle Fundament loser Kopplung:* Gleichermaßen gilt schließlich auch für unsere dritte Grundvoraussetzung organisationaler Innovativität, die *lose Kopplung*. Bereits aus der Vorstellung von Organisationen als *loosely coupled systems* ergeben sich per definitionem widersprüchliche Anforderungen an die Ausgestaltung organisationaler Handlungs- und Entscheidungsstrukturen (Spender & Grinyer 1996). So bedarf das Geschehen innerhalb *lose gekoppelter* Organisationen einerseits eines gewissen Maßes an Vernetzung, um ein notwendiges Mindestmaß an Koordination zwischen den verschiedenen organisationalen Teilaktivitäten und -bereichen aufrechtzuerhalten. Indem hier aber andererseits die Auswirkungen bereichsspezifischer Entscheidungen weitgehend »unterhalb der Beobachtungsschwelle anderer organisatorischer Handlungsstrukturen« (Kirsch 1992, S. 175) bleiben und nur in Ausnahmefällen weitergehende Anpassungsnotwendigkeiten auch in anderen Teilen der Organisation hervorrufen, sehen sich innovative Ideen gerade in der frühen Phase ihrer Entwicklung tendenziell geringeren Widerständen gegenüber.

Eine Generierung bzw. Unterstützung *lose gekoppelter* Handlungsstrukturen durch die jeweilige Organisationskultur ist dementsprechend nur dann zu erwarten, wenn dem Gefüge kultureller Regeln sowohl *verbindende* als auch *desintegrierende* Kräfte innewohnen. Hierzu ein Beispiel: Dezentralisierung und Flexibilisierung als zentrale Prinzipien moderner Organisationsgestaltung zielen darauf ab, den nachgelagerten operativen Organisationseinheiten mehr Autonomie und erweiterte Handlungsspielräume bei der Verfolgung ihrer Ziele zu gewähren. Nicht selten sehen sich derartige Strukturentwürfe allerdings mit unerwünschten Nebenwirkungen konfrontiert (mangelnde Strategiebindung, überzogene interne Konkurrenz etc.). Um das innovative Potential *lose gekoppelter* Oberflächenstrukturen tatsächlich zur Geltung zu

bringen, bedarf es daher eines kulturellen Fundaments, das einerseits zur kreativen Nutzung der strukturell angelegten Freiheiten ermutigt, zugleich aber den Fliehkräften eines dezentralisierten Organisationsgeschehens durch entsprechende Integrationsprinzipien entgegenwirkt.

Unser holzschnittartiges Beispiel lässt erahnen, dass eine organisationskulturelle Unterstützung *lose gekoppelter* Handlungsstrukturen prinzipiell von durchaus unterschiedlichen Konfigurationen kultureller Regeln geleistet werden kann. Wesentlich erscheint hier in erster Linie eine ausgewogene Balance zwischen verbindenden und entkoppelnden Systemkräften.

8.5 Fazit: Den Vorhang zu und viele Fragen offen

Innovativität, verstanden als die dauerhafte Fähigkeit, neue Ideen zu generieren, notwendige Entwicklungsprozesse anzustoßen und Innovationen erfolgreich am Markt zu positionieren, stellt mehr denn je eine organisationale Schlüsselkompetenz dar. Denn zum einen nimmt der Innovationsdruck, dem sich viele Organisationen ausgesetzt sehen, immer weiter zu. Konfrontiert mit einer verschärften internationalen Konkurrenz sowie immer kürzer werdender Produktlebenszyklen bleibt den Verantwortlichen mittlerweile kaum mehr Zeit, um sich zu konsolidieren oder gar auf erzielten Erfolgen auszuruhen. Zum anderen handelt es sich bei der Bewältigung von Innovationsprozessen um eine ausgesprochen anspruchsvolle, weil komplexe und unweigerlich auch widersprüchliche Herausforderung. Innovationen sind stets mit mehr oder weniger großen Unwägbarkeiten verbunden. Sie benötigen kreative Freiräume sowie eine gewisse Toleranz gegenüber Rückschlägen und Misserfolgen - und sie lassen sich von daher auch nur bedingt anordnen, vorausplanen oder kontrollieren. Der zentrale Ansatzpunkt des Innovationsmanagements besteht dementsprechend in der Gewährleistung möglichst innovationsförderlicher Rahmenbedingungen. In erster Linie über eine entsprechende Gestaltung der formalen Organisationsstrukturen sowie die Bereitstellung der erforderlichen personellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen sollen dabei typische Innovationsbarrieren abgebaut und so die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse erleichtert werden.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass auch der *Organisationskultur* von Seiten der Innovationsforschung und –praxis ein hohes Maß an Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Im Sinne einer sozialen Tiefengrammatik entfalten die jeweiligen organisationskulturellen Regeln und Prinzipien einen fundamentalen Einfluss darauf, welche Prozessmuster, Strukturen und Institutionen innerhalb einer Organisation als legitim und sinnvoll erachtet werden. Insofern erscheint es nur nahelie-

gend, der Organisationskultur auch im Hinblick auf das Phänomen organisationaler Innovativität eine erhebliche Bedeutung beizumessen. Die einschlägigen Erörterungen der Managementliteratur weisen dabei allerdings einige gravierende Schwächen auf: Vor allem mangelt es den entsprechenden Organisationskultur-Konzeptionen in aller Regel an einer soliden sozial- bzw. kulturtheoretischen Fundierung. Getragen vom zwar nachvollziehbaren, aber nichtsdestotrotz zweifelhaften Anspruch, auch die kulturellen Gegebenheiten von Organisationen einer zielgerichteten Gestaltung durch das Management zugänglich zu machen, lässt sich für das Gros der diskutierten Kulturmodelle eine erhebliche »instrumentalistische Schlagseite« konstatieren. Kultur ist aber kein Managementinstrument. Obgleich gerade auch dem Managementhandeln zweifelsohne eine erhebliche Bedeutung für die Beschaffenheit der jeweiligen Organisationskultur beizumessen ist, vollzieht sich die Herausbildung spezifischer organisationskultureller Merkmale doch immer als Ausdruck eines komplexen sozialen Interaktionsprozesses, an dem prinzipiell *alle* organisationalen Akteure teilhaben – ohne jedoch diesen Prozess einseitig und gezielt ihren Interessen unterwerfen zu können.

Wie schon in der Einleitung des vorliegenden Beitrags angedeutet, lässt sich angesichts des nach wie vor eher rudimentären Erkenntnisstandes in Bezug auf die Entstehungshintergründe und Wirkungsweise von organisationalen Kulturen auch die schwierige Frage nach dem Zusammenhang zwischen Kultur und Innovativität keiner einfachen Antwort zuführen. Entsprechend der in Abschnitt III vorgestellten Überlegungen zu den wesentlichen Grundvoraussetzungen organisationaler Innovativität lässt sich zunächst lediglich festhalten, dass Organisationskulturen vor allem dann als innovationsförderlich bezeichnet werden sollten, wenn sie – auf welchem Wege auch immer – einen nachhaltigen Beitrag dazu zu leisten vermögen, *Spannung*, *Slack* und *lose Kopplung* innerhalb von Organisationen zu generieren. Der immer wieder zu beobachtende Versuch, einzelne, ausgewählte Kulturmerkmale als besonders innovationsförderlich zu etikettieren, ist dabei allerdings wenig zielführend. Denn Kultur ist wesentlich ein Gestaltphänomen, dessen Wirkungsweise sich nicht aus der bloßen Präsenz (bzw. Addition) einzelner Kulturregeln erschließt, sondern stets erst aus der spezifischen Konfiguration der einzelnen Kulturelementen verstanden bzw. erklärt werden kann. Anders als es die bisweilen plakativen Einzelfallstudien hochinnovativer Technologieunternehmen oder spektakulärer Innovationsprozesse nahelegen, gibt es daher auch nicht *die ideale Innovationskultur*. Vielmehr erscheint eine Förderung organisationaler Innovativität prinzipiell durch sehr unterschiedliche Kulturkonfigurationen denkbar.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass unser Verständnis von *Organisationskultur* nach wie vor in weiten Teilen als oberflächlich und lückenhaft bezeichnet werden muss. Die Wissenschaft wäre insofern gut beraten, die existierenden Ansätze der Organisationskulturforschung nicht bloß empirisch weiterzuverarbeiten, sondern sich ganz wesentlich auch weiterhin der Aufgabe einer angemessenen theoretischen Fundierung des Kulturphänomens zu widmen. Hierbei dürfte ein gelegentlicher Blick über den disziplinären Tellerrand wertvolle Dienste leisten. Denjenigen LeserInnen, deren Interesse sich in erster Linie auf möglichst praktikable Hinweise für eine innovationsförderliche Gestaltung organisationskultureller Charakteristika richtet, mag die Quintessenz unserer Ausführungen – verständlicherweise – wenig befriedigend erscheinen. Obgleich drängende Anwendungsprobleme weitestgehend ungelöst bleiben, sollte dabei aber nicht außer Acht gelassen werden, dass auch einer Identifikation von verbreiteten Simplifizierungen, schlecht begründeten Schlussfolgerungen und unausgereiften Patentrezepten bisweilen ein hohes Maß an praktischer Relevanz innewohnt.

LITERATUR

- Ahmed, PK. 1998. »Culture and Climate for Innovation«. *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30-43.
- Behrends, T & A Martin. 2017. »Organisationskultur«. In: Albert Martin. *Organizational Behaviour. Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: W. Kohlhammer. 2. Aufl. S. 333-363.
- Behrends, T. 2001. *Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten*. München etc.: Hampp.
- Behrends, T. 2008. »Organisationaler Wandel im Lichte der Organisationskultur«. In: Bouncken, RB, T Jochims & EA Küsters. *Steuerung versus Emergenz. Entwicklung und Wachstum von Unternehmen*. (Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Egbert Kahle). Wiesbaden: Gabler. 1. Aufl. S. 445-484.
- Büschgens, T, A Bausch & DB Balkin. 2013. »Organizational Culture and Innovation. A Meta-Analytic Review«. *J Prod Innov Manag* 30 (4): 763-781.
- Cyert, RM, JG March. 1995. *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 2. Aufl.
- Deal, TE & AA Kennedy. 1982. *Corporate Culture Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading/Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures. Selected essays*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. 1987. *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Heskett, JL & JP Kotter. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kieser, A & H Kubicek. 1992. *Organisation*. Berlin, New York: de Gruyter. 3. Aufl.
- Kirsch, W. 1992. *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. Herrsching: Kirsch.
- Kuitunen, K. 1993. *Innovative Behavior and Organizational Slack of a Firm. A Case Study on the Development of Production Technology in a Finnish Clothing Firm*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Martin, A. 2012. »Die Macht der Funktionen«. In: Duschek, S, M Gaitanides, W Matiaske & G Ortmann. *Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure*. Wiesbaden: Springer VS. S. 163–193.
- Martin, JL. 2001. *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks/CA.;London: Sage.
- Nohria, N & R Gulati. 1996. »Is Slack Good or Bad for Innovation?«. *The Academy of Management Journal* 39 (5): 1245-1264.
- OdReilly III, C & M Tushman. 1997. »Using Culture for Strategic Advantage: Promoting Innovation Through Social Control« in Tushman, M & P Anderson. *Managing Strategic Innovation and Change. A Collection of Readings*. New York: Oxford Univ. Press, S. 200–216.
- Orton, JD & KE Weick. 1990. »Loosely Coupled Systems. A Reconceptualization«. *The Academy of Management Review* 15 (2): 203-223.
- Parsons, T. 1951. *The Social System*. New York: Free Press.
- Peters, T & RH Waterman. 1982. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. 1996. *Intrapreneuring. Why you don't have to Leave the Corporation to become an Entrepreneur*. [Nachdruck]. New York etc.: Harper & Row.
- Sackmann, SA. 2002. *Unternehmenskultur. Analysieren - Entwickeln - Verändern; mit Checklisten, Fragebogen und Fallstudien*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Schein, EH. 1995. *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Spender, J-C & PH Grinyer. 1996. »Organizational Renewal. Deinstitutionalization and Loosely Coupled Systems«. *International Studies of Management & Organization* 26 (1): 17-40.
- Todd, S. 2010. *Innovate with Global Influence. Tales of High-Tech Intrapreneurs*. Bradenton/FL: Booklocker.
- Weidermann, PH. 1984. *Das Management des Organizational Slack*. Wiesbaden: Gabler.