

9.7.2 Managementinstrument: Dechiffrierung der Organisationskultur

Zur detaillierteren *Dechiffrierung der Organisationskultur* eignet sich eine etwa vierstündige Übung, bei der – ausgehend von einem aktuellen Problem – die Artefakte und propagierten Werte einer Organisation identifiziert und miteinander abgeglichen werden, um so den grundlegenden latenten Annahmen auf die Spur zu kommen (Schein, 2006, S. 74 ff.). Treffen Sie sich in einer möglichst heterogenen Gruppe mit mindestens zehn Personen. Laden Sie also nicht nur Ihre engsten Kolleginnen und Kollegen ein, sondern integrieren Sie freiberuflich oder ehrenamtlich Mitarbeitende, Kundinnen und Kooperationspartner. Achten Sie darauf, dass das gesamte Spektrum des Personals vertreten ist, breit gestreut sowohl nach Aufgabebereichen als auch nach der Dauer der Organisationszugehörigkeit.

Die Vorgehensweise hat sich in den folgenden Schritten bewährt:

1. *Definition des Anlasses der Kulturanalyse*

Definieren Sie eine aktuell anstehende Aufgabe als Anlass der Kulturanalyse. Dabei kann es sich um die Einführung neuer Angebote handeln, um die Gewinnung neuer Kundengruppen, um die Erschließung neuer Sozialräume etc. – Hauptsache, Sie haben einen wirklichen Anlass, sich mit Ihrer Organisationskultur zu beschäftigen, sonst ist die Gefahr groß, dass eine Analyse der Kultur sinnlos und aufgesetzt wirkt.

2. *Identifizierung der Artefakte*

Im nächsten Schritt identifizieren Sie möglichst viele Artefakte, die für Ihre Organisation charakteristisch sind. Dabei können Sie Aspekte berücksichtigen wie

- Kleiderordnung,
- Organisationsstrukturen und Hierarchieebenen,
- Arbeitsstunden,
- Besprechungsverfahren,
- Entscheidungsregeln,
- Architektur,
- Innenraumgestaltung, Arbeitsplatzausstattung, Zuordnung von Büroräumen,
- interne Kommunikation,
- Riten und Rituale,
- Umgang mit Konflikten,
- Entlohnungsstruktur und Gratifikationen.

Nehmen Sie sich für diesen Schritt etwa eine Stunde Zeit, füllen Sie möglichst viele Flipchart-Bögen und hängen Sie diese so auf, dass Sie von den Manifestationen Ihrer Kultur umgeben sind.

3. *Bestimmung der propagierten Werte*

Anschließend tragen Sie die öffentlich bekundeten Werte zusammen, die Ihre Organisation vertritt und wie sie z. B. im Leitbild und in den Führungs- und Kooperationsgrundsätzen formuliert sind.

4. *Vergleich von Werten und Artefakten sowie Identifizierung von Widersprüchen*

Jetzt vergleichen Sie die identifizierten Artefakte mit den propagierten Werten und suchen nach Widersprüchen. Wenn Sie z. B. eine hohe Innovationskraft propagieren, aber seit Jahren kaum neue Angebote auf den Markt gebracht haben, können Sie vermuten, dass hier eine tiefe grundlegende Annahme wirkt, die die Umsetzung der Werte in Taten verhindert. Die Identifizierung von Widersprüchen und fehlenden Passungen gibt Ihnen Hin-

weise auf die tieferen Schichten Ihrer Organisationskultur. Immer dann, wenn sichtbares Verhalten, Maßnahmen, Regeln, Praktiken, Strukturen und Prozesse (also die Artefakte) von den öffentlich propagierten Werten abweichen, sollten Sie aufmerken – hier sind Sie Ihrer latenten Kultur auf der Spur.

5. *Formulierung von Hypothesen über die grundlegenden Annahmen*

Wenn Sie Widersprüche gefunden haben, formulieren Sie Hypothesen über die wirkenden grundlegenden Annahmen. Seien Sie hier so spielerisch und experimentell wie nur möglich – erlauben Sie sich, scheinbar absurde Hypothesen zu entwickeln. Wenn es hilfreich ist, können Sie in dieser Phase auch anonym in Einzelarbeit vorgehen, indem die Beteiligten ihre Hypothesen aufschreiben, diese gesammelt und von einem Moderator bzw. einer Moderatorin vorgelesen und zur Diskussion gestellt werden.

6. *Beurteilung der formulierten grundlegenden Annahmen*

Abschließend spannen Sie den Bogen von den gefundenen grundlegenden Annahmen zu Ihrem aktuellen Anlass. Schätzen Sie ein, ob diese Annahmen hilfreich oder hinderlich für die anstehende Aufgabe sind. Konzentrieren Sie sich vor allem auf die für Ihr Anliegen hilfreichen Annahmen, um diese als Ressourcen nutzen zu können. Wenn Sie Annahmen erkennen, die starke, nahezu unüberwindliche Hindernisse darstellen, sollten Sie einen initiierten Kulturwandel in Betracht ziehen.