

WORKSHOPS

Workshop 1.1 (Mittwoch, 6.11.2013)

WARUM WIR WAS TUN

Organisationskultur – die unerkannte Wirkgröße

Die Kultur einer Organisation ist ein ebenso wichtiges wie schwer greifbares Thema. In der narrativen Psychologie gilt sie als Summe der Geschichten, die man sich in einer Organisation erzählt. Ein rationaler und betriebswirtschaftlicher Blick fasst sie als nicht quantifizierbares Phänomen auf, das sich jeglicher Bearbeitung entzieht. Systemtheoretisch betrachtet, ist sie eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse, das heißt eine Art Hintergrundfolie, die die in einer Organisation zu treffenden Entscheidungen beeinflusst. Dabei kann Organisationskultur nicht entschieden werden; sie kann also nicht direktiv gesteuert und nur über Umwege, über Erkenntnis und Diskurs, langfristig verändert werden.

Organisationskultur braucht Vorbilder

Eine Organisation kann sich nicht dafür oder dagegen entscheiden, eine Kultur zu haben. Sie entsteht im Moment ihrer „Geburt“, sie ist quasi schon vorhanden. In diesem Sinne hat eine Organisation keine Kultur, sondern sie ist eine Kultur. Kultur entsteht vor allem durch primäre kulturprägende Elemente wie die Art der Reaktion der Führung auf kritische Ereignisse und Krisen, wie die Formung des Verhaltens der Mitarbeitenden durch Unterweisung oder durch helfende Unterstützung, wie die Kriterien für die Zuweisung von Ressourcen und Status oder wie die Kriterien für den Personaleinsatz. Besonders prägend ist die Rolle der Führung, weil ihr Verhalten als gelebter Inhalt wesentlich stärker wirkt als ein verschriftlichter Wert wie etwa ein Leitbild, das ein trostloses Dasein in der Schublade führt.

Wie kann man dieser immer schon vorhandenen, unvermeidbaren Kultur auf die Spur kommen? Nach Ed Schein zeigt sich Organisationskultur auf drei verschiedenen Ebenen: Zum einen in einer Art Oberflächenstruktur als so genannte Artefakte, das heißt als manifestierte gemeinschaftlich gepflegte Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, zum Beispiel in Form der Architektur der Gebäude, der sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse, der Formalitäten des Umgangs der Mitarbeitenden, aber auch als Symbole, Mythen, Rituale und Erzählungen. Eine zweite Erscheinungsweise von Kultur zeigt sich als öffentlich propagierte Werte wie Strategien, Ziele und Unter-

nehmensphilosophie. Und schließlich sind grundlegende unausgesprochene Annahmen – also von den Organisationsmitgliedern nicht mehr hinterfragte Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle – eine dritte Erscheinungsform von Kultur in Organisationen. Die Unterscheidung dieser drei Ebenen erleichtert es, die Kultur der eigenen Organisation in einer ersten Annäherung erkennbar zu machen.



Stadt, Dorf, Dschungel, Wandern – die Vierertypologie der Organisationskultur

Die Vierertypologie der Organisationskultur bietet mit ihrer grundlegenden Unterscheidung in Dorfkultur, Dschungelkultur, Stadtkultur und Wanderkultur auf anschauliche Art und Weise eine Annäherung an die Kultur. In der Dorfkultur kennt jeder jeden; man weiß, was der andere macht und hilft sich gegenseitig; geführt wird patriarchalisch durch den Bürgermeister; es gibt eine hohe Identifikation mit der Organisation, und Jüngere bzw. solche, die noch nicht lange in der Organisation sind, müssen sich den alten Hasen unterordnen. Die Dschungelkultur ist gekennzeichnet durch verworrene, ungeklärte Strukturen bzw. dadurch ausgelöste Macht- und Ohnmachtsverhältnisse; es existiert kein Gemeinschaftsgefühl, sondern es überwiegt der individuelle Überlebenskampf. In der Stadtkultur, die häufig bei Organisationen in der Postpionierphase auftritt, sollen Undurchsichtigkeit und Ineffizienz durch formale Strukturen überwunden werden. Es gibt eine Vielzahl definierter Prozesse und Verfahren, schriftliche Regeln und Formulare etc. Die Wanderkultur schließlich zeichnet sich durch eine

hohe Beweglichkeit aus bei gleichzeitigem Fehlen tieferer Bindungen. Es gibt kaum langjährig Mitarbeitende; die Belegschaft weist ein niedriges Durchschnittsalter auf; Teamwork ist wichtig, gemeinsame Ziele existieren auf Zeit, gerade so lange, wie ein Projekt dauert; Kooperationen über die Grenzen von Hierarchien und Fachgebieten hinweg sind üblich.

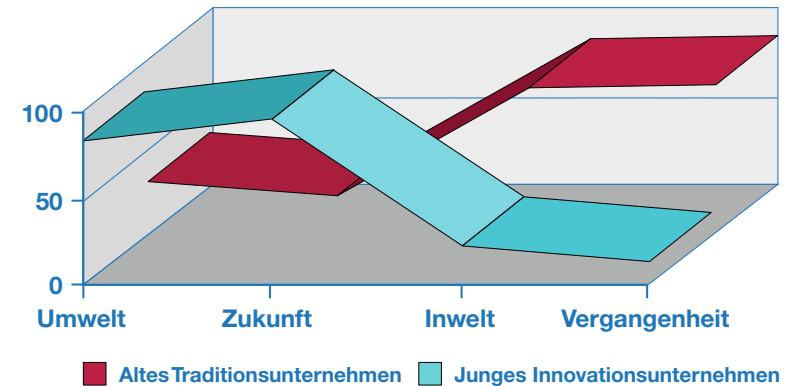
In einer ersten Arbeitsphase versuchten sich die Teilnehmenden des Workshops in Zweiergruppen an einer Zuordnung ihrer Organisation zu dieser Vierertypologie. Bei der anschließenden Auswertung im Plenum stellte sich heraus, dass die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer Anteile mehrerer Typen in ihrer Organisation erkennen. Eine eindeutige Zuordnung zu nur einer Typologie war kaum möglich, was nach den Erfahrungen der Workshopleiterin bei andern Organisationsarten, zum Beispiel bei



Wirtschaftsunternehmen oder Bildungsorganisationen, deutlich leichter fällt. Möglicherweise müssen sich Organisationen im sozialen Bereich aufgrund der Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeitenden, Mitglieder, Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartner, Auftrag- und Geldgeber etc. verschiedener Funktionslogiken bedienen, um den unterschiedlichen Erwartungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, gerecht werden zu können. Das könnte bedeuten, dass die von den Teilnehmenden repräsentierten Organisationen besser ausbalanciert sind und situativ auf verschiedene subkulturelle Ausprägungen zurückgreifen können.

In diesem Zusammenhang diskutierten die Anwesenden auch die Auswirkung der Lebensphase, in der sich eine Organisation befindet, auf ihre Kultur. Während sich junge Organisationen stark an der Umwelt und an der Zukunft orientieren, funktionieren ältere Organisationen meistens eher inwelt- und vergangenheitsgeleitet (siehe Abbildung). Um eine Balance herzustellen, sollten sich jüngere Organisationen auch ihrer Inwelt

(zum Beispiel in Form klarer Prozesse und definierter interner Kooperations- und Kommunikationsstrukturen) widmen. Während traditionsreiche, etablierte Organisationen ihre Offenheit für Umweltveränderungen und Kundenerwartungen erhöhen müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.



Darstellung nach Nagel (2007, S. 281)

Nagel, Claudia (2007). Psychodynamisches Change Management - Theorie und Praxis. In Frank Keuper & Heinz Groten (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven (S. 275-293). Wiesbaden: Gabler

Geheime Spielregeln in Organisationen

Die Kultur einer Organisation kann durch die Aufdeckung ihrer geheimen oder latenten Spielregeln erkennbar gemacht werden. In jeder Organisation gibt es sie. Sie können schädlich oder nützlich, dysfunktional oder funktional sein. Zu den formalen Regeln gehören zum Beispiel Rollen in Form von Stellenbeschreibungen und formalisierte Kommunikationswege. Informelle Regeln umfassen den „kurzen Dienstweg“ und andere Verfahrensweisen, die sich als Alternative zu häufig – zeitlich und strukturell – aufwändigerem Vorgehen bewährt haben. Latente Regeln sind nicht durch formale Regeln abgesichert und den Organisationsmitgliedern nicht bewusst: Dinge, die „man eben bei uns so macht“, die subkutan wirken und erst durch spezielle Methoden der Latenz entrissen werden können. Beispiele für latente Regeln einer Organisation sind: „Vertrauen ist gut, Misstrauen ist besser.“ – „Sei wie du bist, aber vergiss die Maske nicht.“ – „Transparenz über alles, aber bitte mit verdeckten Karten.“ – „Wenn du allein stehen willst, sprich aus, was viele denken.“ – „Jammern schafft Gemeinschaft und ist allemal besser als Handeln.“ Es hat sich bewährt, latente Regeln möglichst überspitzt, fast ein bisschen satirisch und in Form einer Paradoxie zu formulieren, um die für Reflexion nötige Distanz und eine spielerische Haltung bewahren zu können.

Geheime oder latente Spielregeln gibt es überall.

Im Workshop wurde das gesamte Verfahren zur Aufdeckung latenter Regeln vorgestellt. Die Teilnehmenden wurden dadurch befähigt, diese Methode in der eigenen Organisation anzuwenden. Im ersten Schritt füllte jede Person einzeln einen speziellen Fragebogen aus, der die kulturellen Besonderheiten verdeutlichen soll. Der nächste Schritt bestand darin, dass jeder zur Verdichtung seiner durch den Fragebogen angeregten Erkenntnisse eine latente Regel formulierte und auf eine Moderationskarte schrieb. Die Karten wurden auf einer Pinnwand angebracht und allen vorgelesen. Anschließend ging es darum, die Regeln in einen systematischen Zusammenhang zu bringen, um die latente Funktionsgrammatik der Organisation zu enthüllen. Dabei machten die Teilnehmenden die Erfahrung, dass die Zuordnung der Karten zu Clustern alles andere als eindeutig ist und darum eines Diskurses bedarf. Je nach Perspektive können Regeln nämlich als funktional oder dysfunktional eingeschätzt werden, was wiederum auf ihre Gruppierung Einfluss nimmt. Die Clusterbildung ist in hohem Maß organisationsspezifisch: Weniger ein Abbild der Wahrheit einer Organisation im ontologischen Sinn, sondern eine auf Aushandlung basierende gemeinsame Sichtweise auf die Organisation. Bei der Aufdeckung der latenten Regeln gilt, wie bei anderen Verfahren der Analyse einer Organisationskultur, dass der Prozess ebenso wichtig wie das Ergebnis und die Diagnose bereits eine Intervention ist.

In einem letzten Schritt des Verfahrens geht es darum, das vorhandene Regelsystem zu analysieren und gegebenenfalls zu ändern. Dabei können folgende Fragestellungen hilfreich sein: Welchen Nutzen stiftet das Regelsystem für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes (funktionale Regeln)? Welcher Schaden entsteht durch dieses Regelsystem (dysfunktionale Regeln)? Soll etwas geändert werden und wenn ja, was? Wie können schädliche Regeln so umformuliert werden, dass sie förderlich wirken? Welche neuen Regeln sollen aufgestellt werden? Was kann die Organisationsleitung tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden (Anreize, Sanktionen etc.)? Was kann jede/-r Einzelne tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden?

Resumée

Organisationskultur ist immer (schon) da und kann nicht direktiv verändert werden. Zugleich ist ein funktionaler Umgang mit ihr möglich.

Dokumentation + Moderation: Claudia Dehn