

Organisationskultur - Veränderung , was ist das?

Chefbeamtenseminar der kantonalen Verwaltung Aargau, Januar 1999

Auszüge aus dem Referat

Referierte Themen

- Warum sich mit Organisationskultur auseinandersetzen?
- Organisationskultur - die ungeschriebenen Regeln der Organisation
- Kulturentwicklung - wie macht man das?
- Kultur und Führung - was hat das miteinander zu tun?

Zum Titel des Referats 'Kulturveränderung - was ist das?'

Auf diese Frage lässt sich mit André Gide eine poetische Antwort geben:

'Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, die alte Küste aus den Augen zu verlieren'.

Organisationskultur-Veränderung bedeutet um im Bild von Gide zu bleiben:

- dem Fremden begegnen
- eigene Muster und Gewohnheiten wahrnehmen und überdenken
- sich der Auseinandersetzung mit Verhalten, mit Werten, mit Haltungen, mit Normen, mit Wissen stellen
- wahrnehmen - bewusst werden - sich orientieren - sich positionieren.

Warum sich mit Organisationskultur auseinandersetzen?

Eine Antwort gibt uns das CASH vom 11.09.1998: Unter dem Titel 'Novartis - Szenen einer nicht vollzogenen Ehe' wurde folgende Ansicht vertreten: 'Daniel Vasella ist enttäuscht: Novartis kommt in seinen Augen nicht mehr richtig voran. Doch daran ist er selber schuld: Er hat dem Fusionsgeschöpf zwar sehr schnell eine Form gegeben, doch er hat die Unternehmenskultur sträflich vernachlässigt.'

Und damit wären wir bei der vertrauten Forderung, dass wir uns stets verändern, dass sich die Führungskräfte den neuen Kulturen von Wif, Wof und New Public Management anpassen müssen. Gleichzeitig wird das schon lange vermutete ausgesprochen, dass es zu keiner markanten Veränderung - wie sie möglicherweise geplant war - kommt, dass über 80% aller Reorganisationsprojekte in der Umsetzung misslingen. Diese Beispiele zeigen, wir setzen uns mit Organisationskultur auseinander um die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen, anhaltenden Veränderung zu erhöhen.

Organisationskultur - die ungeschriebenen Regeln der Organisation

Die Unternehmens- oder Organisationskultur umfasst die Werte, Normen und Wissensbestände, die allen Mitarbeiter/innen eines Unternehmens/einer Organisation gemeinsam sind. Die 'ungeschriebenen Regeln' prägen häufig alle Phänomene einer Organisation - von der Art und Weise der Begrüssung bis zur Gestaltung der Formulare. Die dahinter liegenden Werte, Normen und Wissensbestände können zum Teil unmittelbar wahrgenommen werden und sind bewusst, zu einem grossen Teil bestimmen sie das alltägliche Handeln jedoch unbewusst mit.

Die Organisationskultur drückt also die Erfahrungen der Organisation mit überlieferten Handlungsmustern und Problemlösungsmustern oder mit durch Traditionen entstandenen Werten und Normen aus. Diese selbstverständlichen und kollektiven Orientierungsmuster sind das zentrale Element von Organisationskultur. Diese Muster prägen das Handeln und dieses wiederum prägt die Organisationskultur.

Organisationskultur lässt sich in folgenden Bereichen erkennen:

- Basisannahmen über Menschen und Umwelt
- Normen und Wertvorstellungen (Kulturkern)
- Organisationsinstrumente, Standardisiertes Verhalten, Symbolisierungen, Artefakte (Kulturindikatoren)

Wie die verschiedenen Erscheinungsformen, zum Beispiel ein Lohn- oder Belohnungssystem - interpretiert, welche Werte damit verbunden sind, das können nur die Betroffenen selbst sagen. Das heisst, die Kultur einer Organisation ist zwar in vielen Phänomenen sichtbar oder wahrnehmbar, jedoch in ihrer Bedeutung nicht einfach zu entschlüsseln oder gar ausschliesslich von aussen interpretierbar.

Aus dem oben angeführten lässt sich bereits herauslesen, dass eine Organisationskultur verschiedene Funktionen hat:

- Orientierungsfunktion
- Harmonisierungsfunktion
- Speicherfunktion
- Sinnvermittlung

Gemeinsame Haltungen - eine gemeinsame Organisationskultur kann sich nur dann herausbilden, wenn sie von allen oder zumindest der relevanten Mehrheit der Mitarbeiter/innen getragen wird. Das heisst, die dominanten kulturellen Werte und Normen für die meisten Organisationsmitgliedern handlungsleitend wirken.

Zum theoretischen Teil kann man zusammenfassend sagen:

Organisationskultur umfasst die Werte, Normen und Wissensbestände, die allen Mitarbeiter/innen eines Unternehmens/einer Organisation gemeinsam sind. Sie prägen alle Phänomene einer Organisation,

dienen den Organisationsmitgliedern als Orientierung, prägen ihr alltägliches Handeln und Verhalten, bleiben jedoch in grossen Teilen unbewusst und unbenannt. Im Idealfall sind Struktur, Strategie und Kultur einer Organisation bezüglich ihren bewussten und unbewussten Inhalten kongruent.

Kulturentwicklung - wie macht man das?

Eine Organisationskultur entwickelt sich von selbst, man muss nichts tun, Kultur ist immer und überall. Nur, bei einem nichtgesteuerten Prozess weiss niemand, wohin man gelangt. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein gestecktes Ziel, eine verfolgte Strategie tatsächlich erreicht wird, kann durch eine bewusst gestaltete Kulturentwicklung erhöht werden.

Eine solche Entwicklung beinhaltet eine kritische gemeinsame Beobachtung und Reflexion der Werte und Haltungen, nach denen in der Organisation gehandelt wird. Sie umfasst auch die Auseinandersetzung mit den Werten und Erfolgen der Vergangenheit und einer vielleicht neuen Zukunft. Das Wissen, die Normen und Werte sind tief verankert in der Organisationskultur - im täglichen Reden, im Sprachgebrauch und im Handeln, aber auch zum Beispiel in den schriftlichen Dokumenten. Das heisst, neue kollektive Werte und

Haltungen, Verbindlichkeiten und Vertrauen können nicht aus einer 'show-mässig inszenierten Neuausrichtung der Fahnen' entstehen. Sondern nur in der Auseinandersetzung mit zentralen Werten der Organisation und aus der Erfahrung mit der gelungenen Bewältigung von aktuellen Konflikten.

Wenn im Zuge von tief greifenden Veränderungsprozessen verschiedene - oder ganz unterschiedliche Bestände an Orientierungswissen aufeinander treffen - wie zum Beispiel bei einer Fusion oder bei einer strategischen Neuausrichtung - dann muss ausgehandelt werden, welche Werte und Haltungen künftig für alle Beteiligten gelten sollen. Im Rahmen solcher Aushandlungsprozesse wird für die Betroffenen nicht nur eine neue Orientierung geschaffen, sondern darüber hinaus ablesbar, welche Entwicklungspotentiale und Lernfelder in Zukunft in der Organisation gelten oder sich neu eröffnen. Wichtig zu wissen ist, dass die Erfahrungen, die in Veränderungsprozessen gemacht werden, unendlich stärker kulturprägend sind, als jede Form von Kurseminaren und appellartigen Aufforderungen zur Änderung der Organisationskultur. An der Form und an der Verbindlichkeit der Aushandlungsprozesse wird für die Betroffenen direkt sichtbar, wie in der Organisation - auch künftig - mit wichtigen Anliegen verfahren wird.

Dazu braucht es einen Prozess mit fairen Spielregeln und tragfähigen Vereinbarungen, die tatsächlich von allen Betroffenen eingelöst werden. Ein Organisationskultur-Prozess ist auf ein lern- und entwicklungsfreundliches Klima angewiesen oder zumindest auf deutliche Signale in diese Richtung. Hierbei kommt den Führungskräften eine wichtige Funktion zu. Es stellt sich folglich die Frage ...

Kultur und Führung - was hat das miteinander zu tun?

Zweifelloos eine wichtige Führungsaufgabe ist es, in Zeiten der Veränderung Stabilität und Orientierung zu vermitteln. Gleichzeitig kann - wie wir gehört haben - eine nachhaltige Veränderung nur dann bewirkt werden, wenn die Orientierung und Sicherheit bietenden Werte und Haltungen von der Führungskraft auch thematisiert werden. Denn wird bei einer Reorganisation stillschweigend davon ausgegangen, 'dass man sich halt anpassen muss', wird eine Chance der kulturellen Erneuerung vertan. Eine paradoxe Situation für die Führungskraft: Stabilität und Orientierung erhalten und gerade diese - Stabilität und Orientierung schaffenden Elemente diskutieren?

Das andere Paradoxon: Organisationskulturen sind nur bedingt resp. begrenzt durch die Entscheidungsträger beeinflussbar und steuerbar. Von einer vollständigen Beherrschbarkeit bzw. Machbarkeit der Organisationskultur kann nicht die Rede sein. Doch gleichzeitig kommt den Führungskräften eine tragende Rolle im Organisationskultur-Prozess zu. Wenn zum Beispiel die beabsichtigten Veränderungen oder die angestrebten Werte nur halbherzig von der Führungskraft vertreten und erst recht nicht im Führungsalltag gelebt werden, wirken nicht nur sie selbst wenig glaubwürdig, sondern auch die von ihnen angestrebte Veränderung.

Das oben angeführte zeigt, die Rolle der Führungskraft bei der Veränderung der Organisationskultur ist vielschichtig, tragend und sensibel. Die Führungskraft muss einerseits Sicherheit und Orientierung in der Veränderung geben, eine Auseinandersetzung mit Werten und Normen nicht nur einleiten, sondern auch als Haltung mit tragen und den Prozess gestalten ohne ihn zu manipulieren.

Das oben Gesagte lässt bereits ahnen: Kein Kulturprozess ist wie der andere. Jeder Prozess muss entsprechend der gegebenen Kultur gestaltet werden. Aus der Fülle von denkbaren Formen möchte ich ihnen die folgenden vorstellen:

- A - Das Konzept des kulturbewussten Management
- B - Den Diskurs über Ethik und Werte
- C - Den Prozess einer bewussten Gestaltung der Organisationskultur

Wie man einen sicheren Fehlschlag bei der Weiter-/Entwicklung der Organisationskultur produzieren kann ...

- Man verordnet eine Soll-Kultur
- Man bezieht die Betroffenen nicht aktiv mit ein.
- Man wählt ein Vorgehen, das nicht der gegebenen Kultur entspricht.
- Man vollzieht die notwendigen Umsetzungsschritte nicht.
- Man induziert den Prozess ausschliesslich auf den mittleren und unteren Hierarchiestufen.

Organisationskultur verändern bedeutet, sich der bestehenden Organisationskultur (vermehrt) bewusst zu werden, diese künftig (oder weiterhin) bewusst zu gestalten und die Kultur als gemeinsame, verbindliche Haltung - als konkret sichtbares Verhalten und Handeln weiter zu tragen.

Die kulturellen Elemente einer Organisation sind allen Mitarbeiter/innen wohl vertraut, bleiben jedoch meist unbenannt, werden in Veränderungsprozessen wenig beachtet und können langfristig Veränderungen blockieren. Der Grund ist klar: Neues Verhalten kann verordnet werden, neue Haltungen und Werte hingegen nicht. Sie müssen von allen Betroffenen als gemeinsames Verständnis erarbeitet werden.

Abschliessend:

Gelungene Kulturarbeit gibt den Anstoss und bereitet den Boden für einen dauernden und verbindlichen Dialog über Werte und Haltungen. Diese vermitteln in Zeiten der Veränderungen Sicherheit und lassen eine langfristige Veränderung zu, die diese Bezeichnung verdient.

Falls Sie sich für nähere Informationen zum Thema oder für die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Organisationskultur interessieren, stehe ich Ihnen gerne für ein weitergehendes Gespräch zur Verfügung.