

Organisationskultur dechiffrieren



Heidi Ellner (Dipl.-Päd., univ.)

Victoria Puchhammer-Neumayer (TGM)

3. Qualitätsnetzwerk-Konferenz für die Berufsbildung in Österreich
am 21. November 2011 in Wien

Was ist **Organisationskultur**?

Eine gute Frage!

Eine Definition ...

Entstehung, Entwicklung und der Einfluss kultureller Aspekte in Organisationen

Verhaltensdimension normativen Managements, d.h. sowohl das kollektive Wissen und die Fähigkeiten eines Unternehmens als auch die gefühlsmäßig geprägten Einstellung der Mitarbeitenden zu ihrer Aufgabe, zu den Produkten, zu den Kollegen, zur Führung und zur Organisation insgesamt.

(vgl. Schein 2006, S. 45)

3 Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein (2006)

1. **Artefakte:** gemeinschaftlich gepflegte Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, z. B. in Form von Architektur des Gebäudes, der sichtbaren Organisationsstrukturen und –prozesse, Formalitäten des Umgangs der Mitarbeitenden, auch Symbole, Mythen, Rituale und Erzählungen

2. **Öffentlich propagierte Werte:** Strategien, Ziele und Unternehmensphilosophie

3. **Grundlegende unausgesprochene Annahmen:** nicht mehr hinterfragte Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (latente Regeln)



Interessant – aber besonders schwer zu dechiffrieren – sog. latente Regeln

Grundlegende unausgesprochene Annahmen einer Schule (Fallbeispiel)

Wir sind die Guten, die Verhältnisse sind schlecht!

Jede Einmischung von außen ist unzulässig!

Wenn man etwas durchsetzen will, geht man darum auch nicht zu dem, der zuständig ist, sondern zu dem, der sich »wirklich auskennt« (und zum eigenen Netzwerk gehört)!

Formalität ist Bürokratisierung und beschränkt den individuellen Gestaltungsraum!

Jammere viel, aber verändere nichts.

Alle sind gleich, Besonderheiten sind unsolidarisch, wer sich exponiert, hat eine »Profilneurose«, nur Mittelmaß ist gerecht!

Bei uns kann jeder machen, was er will, nur nicht gegen die latenten Regeln verstoßen!

Und wie entstehen Organisationskulturen?

Auch eine interessante Frage!

Organisationskultur kann nicht entschieden werden.

Sie ist immer schon da.
Sobald eine Organisation entstanden ist, hat sie Kultur.

Prägende Rolle der **Führung**

Gelebter Inhalt (in Form von Führungsverhalten)
wirkt wesentlich stärker als ein bloß
verschriftlichter Wert (z.B. Leitbild).



Primäre Elemente der Kulturprägung

- Reaktionen der Führung auf kritische Ereignisse und Krisen
- Formung des Verhaltens der Mitarbeitenden durch Unterweisung und helfende Unterstützung
- Kriterien für die Zuweisung von Ressourcen und Status
- Kriterien für die Selektion, Einstellung und Beförderung und das Ausscheiden von Mitarbeitenden

Sekundäre Elemente der Kulturprägung

- Organisationskonzept und -struktur
- Managementsysteme und -verfahren
- Gebäude und räumliche Anordnung/Ausgestaltung
- Geschichten, Legenden, Mythen und Parabeln über bedeutende Ereignisse und Personen
- Formelle Erklärung zur Unternehmensphilosophie

Vierertypologie der Organisationskulturen (vgl. Jost 2003)

Erkennen Sie Ihre Organisation wieder?



Dorfkultur



© ina.blogspot.de



Jeder kennt jeden; man weiß, was der andere macht und hilft sich gegenseitig, geführt wird patriarchalisch durch den „Bürgermeister“; hohe Identifikation; Jüngere müssen sich Älteren unterordnen

Dschungelkultur

Verworrene, ungeklärte
Strukturen bzw. Macht- und
Ohnmachtsverhältnisse
kein Gemeinschaftsgefühl;
Überlebenskampf



© Daniela Prosch



© Volker Ehnés

Häufig bei Unternehmen in der Postpionierphase; Undurchsichtigkeit und Ineffizienz sollen durch formale Strukturen überwunden werden (definierte Prozesse und Verfahren, verschriftlichte Regeln und Formulare etc.)

Wanderkultur



Sie zeichnet sich durch hohe Beweglichkeit aus; keine tiefe Bindung; keine langjährigen Mitarbeitenden; niedriges Durchschnittsalter; Teamwork ist wichtig, gemeinsame Ziele auf Zeit; Kooperation über die Grenzen von Hierarchien, Fachgebieten und Gruppen/Abteilungen hinweg



Wie finden Sie nun heraus, wie Ihre Organisation „tickt“?

Dechiffrierung der Organisationskultur

Lassen Sie uns die ersten Schritte gehen....



Schritt 1

Bilden Sie Viererteams und versuchen Sie sich an einer Zuordnung Ihrer Organisation zur präsentierten Typologie der Organisationskultur!

Dabei kann es hilfreich sein, wenn Sie die Artefakte Ihrer Organisation in Betracht ziehen, also Aspekte berücksichtigen wie: Kleiderordnung, Organisationsstrukturen/Hierarchieebenen, Arbeitsstunden, Besprechungsverfahren, Entscheidungsregeln, Architektur, etc.

Natürlich sind auch Mischformen der Typologie möglich!

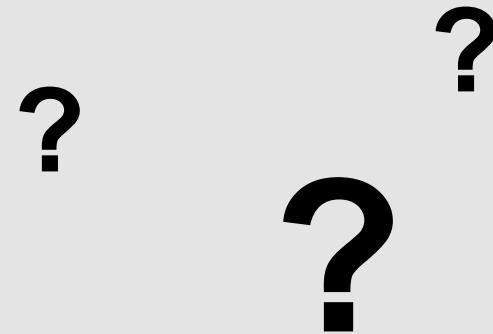
Schritt 2

Diskutieren und notieren Sie stichpunktartig:

Was ist gut daran?

Welche Aspekte von anderen Kulturen wären interessant für Ihre Organisation?

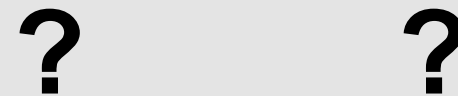
Wie wäre es ideal aus Ihrer Sicht?



Schritt 3

Stellen Sie gemeinsam Überlegungen zu folgender Frage an:

Welche (Entwicklungs-)Maßnahmen lassen sich ggf. aus Ihren vorherigen Überlegungen generieren? (→ von der Kultur zur Qualität)





- Workshop 1
- ## Gedanken zur Dechiffrierung
- Ziele entwickeln + Vereinbarungen
 - Ideal wäre Mix aus allen Kulturen
 - Größe d. Organisation mitentscheidend f. Kultur
 - Maßnahmen f. Leistungsbeurteilung
 - Austausch der Zuordnungen ^{strukturen} innerhalb d. Gruppe
 - Typologiemix mit Schwerpunkt und Subkulturen
 - weitere Typen: ... Demokratie
... Expertokratie

Erste Schritte auf dem Weg zur Dechiffrierung der Organisationskultur

1. Bilden Sie 4er-Teams und versuchen Sie sich an einer Zuordnung Ihrer Organisation zur Vierertypologie.
2. Was ist gut daran?
Welche Aspekte von anderen Kulturen wären interessant?
Wie wäre es ideal aus Ihrer Sicht?
3. Welche (Entwicklungs-)Maßnahmen lassen sich auf das Thema vorstehenden Überlegungen anknüpfen?

Das ist nicht für meine Organisation

Kulturelle Besonderheiten von Bildungsorganisationen

.... der Versuch einer Charakterisierung 😊

Gemeinschaftsgefühl und Zusammenhalt sind wichtig



Zuviel Organisation in Form klar definierter Prozesse und Verfahren eher verdächtig



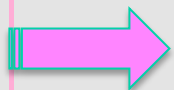
Projektorientierte Nomadenkultur und keine tiefe Bindung sind mit dem pädagogischen Auftrag scheinbar nicht vertretbar!



Eine interessant Alternative: **Organisationskultur des Lernens!**

Relevante Umwelten (Kunden, neue Mitarbeiter, politische Rahmenbedingungen, Subkulturen der eigenen Unternehmenskultur) beobachten

Beobachtungsergebnisse in das System einspeisen (z.B. Agenten des Kulturwandels)

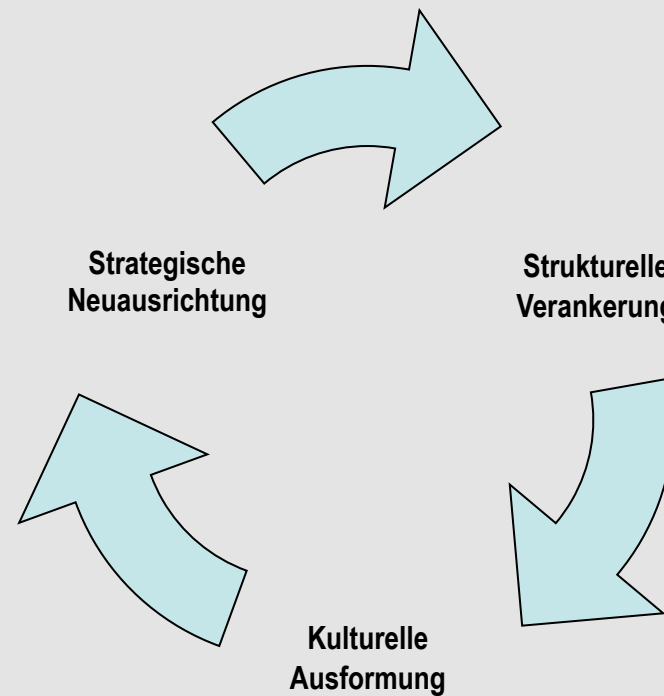


Eine Verbindung aus Dorf-, Stadt und abgewandelter Wanderkultur

Lässt sich Organisationskultur managen?

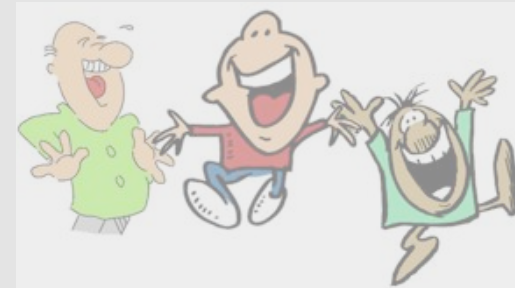


Kultur managen – Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung



Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Kulturwandel

- Kulturwandel ist kein Selbstzweck
- Kultur, Strategie und Struktur stehen in einem direkten Verweisungs- und Begründungszusammenhang
- Kultur braucht Vorbilder
- Kultur wandeln = Abschied nehmen
- Kultur braucht Beteiligung
- Kultur erfordert psychologische Sicherheit



Zusammenfassung

- ✓ Kultur in Organisationen kann nicht gesteuert bzw. nicht bewusst entschieden werden.
- ✓ Organisatorische Orientierungsmuster wandeln sich im Laufe des Lebenszyklus von Unternehmen.
- ✓ Eine Organisationskultur des Lernens zeichnet sich durch eine hohe Identifikation und ein starkes Gemeinschaftsgefühl aus.
- ✓ Organisationskultur kann dechiffriert werden.
- ✓ Gelingender Kulturwandel basiert auf einer Integration von strategischen, strukturellen und kulturellen Aspekten.

Vielen Dank...

... für Ihr Engagement

... für Ihre spürbare Freude an diesem Workshop

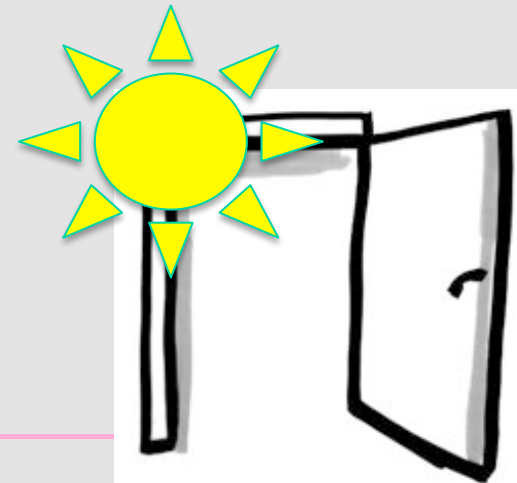
... für Ihre Fragen und Anregungen

... dafür, dass Sie den Mut hatten, etwas auszuprobieren

... für Ihre Unterstützung, dass der Workshop gelungen ist



Einen angenehmen Tag
wünsche ich Ihnen noch!



Literatur

- Burmeister**, Lars; Steinhilper Leila K. (2010): Führung als Katalysator für Veränderungsprozesse. Ein Beratungsprozess bei der Kasseler Sparkasse. In: OrganisationsEntwicklung, H. 3.
- Kyaw von**, Felicitas (2010): Organisatorische Veränderungsfähigkeit, In: OrganisationsEntwicklung, H. 3.
- Leitl**, Michael; Sackmann, Sonja (2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: Harvard Business Manager, Januar 2010, S. 36-45.
- Sattelberger**, Thomas (2010): Kultur ist, was unter der Oberfläche übrig bleibt. In: OrganisationsEntwicklung, H. 3.
- Schein**, Edgar H., Hölscher, Irmgard (2010): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Verlag: Edition Humanistische Psychologie.
- Schönig**, Wolfgang (2002): Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. In: Zeitschrift für Pädagogik 48 (2002) 6, S. 815-834.
- Senge**, Peter (2010): Warum Unternehmen sich jetzt neu erfinden müssen? In: OrganisationsEntwicklung, H. 1.
- Strähle**, Jochen (2010): Was ist Unternehmenskultur? In: Barmeyer, Christoph I.; Bolten, Jürgen (Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels: Verl. Wissenschaft & Praxis, S. 57–64.
- Zech**, Rainer (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim: Beltz. Kapitel: Organisationskultur S. 368-394
- Doppler**, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus Verlag. Kapitel: Organisationsdiagnose.

