Personal- und Organisationsentwicklung

- Unternehmenskultur beobachten und verändern[1]

Wie kommt man zu realistischen Aussagen über die Kultur in Organisationen? Welche Möglichkeiten einer Kulturveränderung bestehen? Der Fachbeitrag von Christina Grubendorfer beschreibt dazu einige Beispiele zur Vorgehensweise.

Das „Unternehmens-Spiel“

Die Spielemetapher erleichtert eine Annäherung zum Thema „Unternehmenskultur": Das Spiel ist das Unternehmen (das soziale System), die Spieler sind die Akteure in einem Unternehmen (Mitarbeiter, Teams, Abteilungen etc.), die Spielzüge sind die Aktionen der Akteure, die Spielführer sind die Führungskräfte. Und die Spielregeln (die vorhandenen Kommunikationsmuster) vermitteln, welche Verhaltensweisen in einem Unternehmen erwünscht sind und welche unterlassen werden sollten. Sie bilden zugleich den Deutungs-rahmen.

Ein und dasselbe Verhalten - etwa die Frage des neuen Mitarbeiters nach den strategischen Zielen des Unternehmens - kann in einer Unternehmenskultur z.B. als Zeichen für strategische Kompetenz, als Anmaßung oder auch schlicht als Dummheit gedeutet werden. Das Vertrackte daran: Spielregeln entwickeln sich aus der Vergangenheit des Unternehmens, sind i.d.R. nirgendwo nachzulesen und können nur auszugsweise bei den Mitspielern erfragt werden. Sie folgen dabei einer Eigenlogik, die unabhängig von den Interessen einzelner Mitspieler ist. Zugleich wird die Teilnahme der Mitspieler ausschließlich über Regeln (Einstellungsverfahren, Probezeiten, Kündigungsmodalitäten) festgelegt.

Beobachtung vor Veränderung

Der erste Schritt eines Veränderungsprojekts besteht darin, die Kultur eines Unternehmens – im Beispiel der Metapher - die gelebten Spielregeln - zu verstehen. Wie lassen sich nun diese im Laufe der Zeit etablierten kulturellen Kommunikationsmuster beobachten? Das geschieht durch Fokussierung auf gezeigtes Verhalten im Rahmen personaler Interaktionen. Es gilt, das Augenmerk auf solche Fragen zu lenken wie: Welche Auswirkungen hat das Verhalten eines Spielers auf das Verhalten der anderen Mitspieler? Wie reagiert dieser Spieler wiederum darauf? Welche Reiz-Reaktions-Schemata wiederholen sich? usw.

Der Soziologe Niklas Luhmann beschrieb ein solches Vorgehen als „funktionale Analyse“, bei der alle sich musterhaft wiederholenden Praktiken auf ihren Beitrag zur Autopoiese (Selbsterschaffung) eines Systems hin beobachtet werden. In Funktionen zu denken, ermöglicht den Beobachtern einen wertschätzenden Blick auf das Geschehen.

[1] Quelle: Grubendorfer, Christina, Wirtschaft + Weiterbildung, (07/08_2016), Seite 34-39

Luhmann entwickelte drei Grundmuster als Einstieg in die Beobachtung von Unternehmenskulturen:

- Harmoniemuster
- Splittingmuster
- Chaosmuster

Durch das **Harmoniemuster** werden gemeinsame Sichtweisen, Konsens, Altruismus und die Gleichheit aller Beteiligten betont. Konflikte werden unterdrückt, unterschiedliche Positionen z.B. durch Aufgabe persönlicher Interessen geleugnet. Egoismus oder sogar Streit sind tabu. Solche Organisationen finden sich häufig in gemeinnützigen sozialen Einrichtungen, in Personalabteilungen oder auch in Familienunternehmen.

Splittingmuster sind Im Gegensatz zum Harmoniemuster dadurch gekennzeichnet, dass Unterschiede betont und Gemeinsamkeiten geleugnet werden. Übereinstimmungen empfindet man bedrohlich und wird vermieden. Personen im Splittingmuster berichten von einem hohen Druck, Position zu beziehen und gute Argumente gegen „die anderen" zu finden. Splittingmuster lassen sich gut in Expertenorganisationen wie Forschungszentren, Krankenhäusern oder auch Kanzleien beobachten.

In **Chaosmustern** ist weder das eine noch das andere zu finden. Die Akteure beziehen selten Position, bleiben ambivalent, vieldeutig, vage in ihrer Kommunikation. Ziele bleiben unklar, es wird keine Entscheidung getroffen. Chaosmuster entstehen häufig dann, wenn Unternehmen im Umbruch sind, wenn Führung versagt, Existenzängste bestehen, oder auf höherer Ebene Machtkämpfe ausgetragen werden.

Durch eine **teilnehmende Beobachtung** (z.B. über einige Wochen in Geschäftsleitungssitzungen, Teamsitzungen oder anderen Regelbesprechungsrunden) lassen sich solche Muster im Unternehmen wirksam beobachten.

Das Interview

Interaktionen zwischen den Akteuren und Verhaltensmuster sind im Interview zwar nicht direkt beobachtbar. Man kann aber sehr gut erfassen, wie die beteiligten Personen selbst ihre Organisation auf kulturelle Phänomene hin beobachten. Teilstrukturierte, und mit offenen Fragen geführte Interviews bieten dabei den Vorteil, bereits mit wenigen Befragungen die typischen Phänomene und Themencluster herauszuarbeiten und von Interview zu Interview dazu zu lernen.

Hier einige Fragebeispiel zur Erforschung kultureller Spielregeln eines Unternehmens:

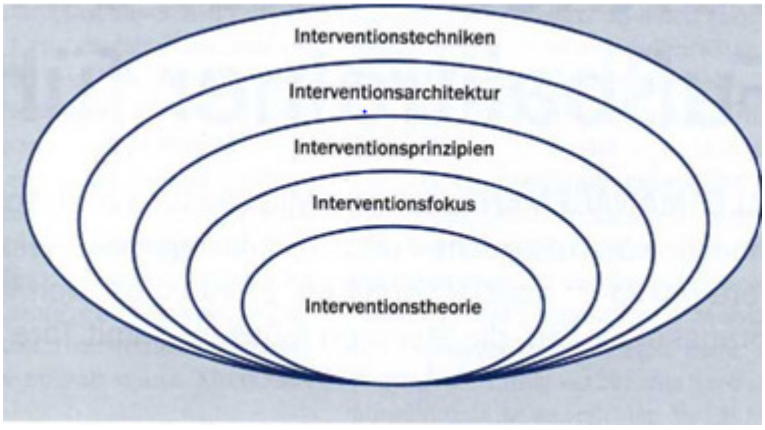
- Wie ist es denn so, bei X (Name des Unternehmens) zu arbeiten? Und woran kann man das merken, dass das so ist und nicht anders? Was ist eine typische Situation, die zeigt, wie es bei der Firma X so ist?
- Was muss man hier tun, um einen guten Stand bei den Kollegen / den Chefs zu haben?
- In welche Fettnäpfchen sollte man hier lieber nicht treten?
- Gab es Kollegen, die die Probezeit nicht überstanden haben? Warum haben sie das Unternehmen verlassen? Wer sollte sich besser gleich gar nicht bewerben?

Veränderung durch indirekte Intervention

Unternehmenskulturen sind Ergebnisse systemischer Prozesse. Sie lassen sich daher nicht per Anordnung, d.h. instruktiv verändern. Statt Steuerung über Zielvorgaben, definierten Plänen und Worst-Case-Szenarien geht es um aufmerksames Beobachten, was im Unternehmen passiert, um dann schrittweise an kleinen Differenzminderungen zwischen dem Ist- und Sollzustand zu arbeiten. So wird Unternehmenskultur indirekt beeinflusst, indem **formale (entscheidbare) Strukturen** wie Programme, Kommunikationswege oder Personen verändert werden.

Das Schalenmodell der Intervention

Änderungen an formalen organisationalen Strukturen müssen immer die zu erwartenden Auswirkungen auf die Unternehmenskultur berücksichtigen. Das Schalenmodell der Intervention (Simon, Weber and Frieds 2015) mit den fünf Ebenen Interventionstheorie, Interventionsfokus, Interventionsprinzipien, Interventionsarchitektur und Interventionstechniken bietet hierzu einen probaten Ansatz.



Quelle: Simon, Weber & Friends, 2015

1. Fokus. Der Interventionsfokus (wohin geschaut wird, wenn Interventionen entwickelt werden) sollte auf der formalen Struktur des Unternehmens liegen und nicht auf der Kultur. Häufig lautet die Aussage: „Wir müssen unsere Führungsstruktur verändern". Interventionsideen werden so direkt auf die Unternehmenskultur gerichtet. Wichtig ist eine Um-Fokussierung auf Personen, Programme und Kommunikationswege.

2. Prinzipien. Bei den Interventionsprinzipien geht es um die Reflexion der verschiedenen Möglichkeiten der Einflussnahme. Es gibt dabei Minus- und Plussymptome. Die Minus-Symptomatik steht für Unterlassungen. Muster sind dann nicht direkt beobachtbar, z.B. „die Führungskräfte geben kein Feedback“. Bei der Plussymptomatik geht es um die sichtbaren Aktionen, z.B. „Es herrscht ein schroffer Umgangston". Beiden Symptomtypen repräsentieren etablierte Kommunikationsmuster. Die Frage, die sich vor jeder Intervention stellt, lautet deshalb: Sollen neue Muster entwickelt werden, oder etablierte Muster unterbrochen, verhindert bzw. verändert werden?

3. Architektur. Der Interventionsarchitektur kommt eine besondere Bedeutung zu, weil hier geklärt wird, wer in welcher Rolle am Veränderungsgeschehen beteiligt ist. Daneben geht es um die Auswahl und den Zuschnitt der geeignet erscheinenden Interventionsformate wie z.B. Workshops, Fokusgruppen, Interviews, Großgruppenevents, Reflexionsmeetings, Einzel- oder Gruppen Coachings, Teamentwicklungen, Strategiekonzeptionen u.a.m.. Ein weiterer Aspekt sind die zu berücksichtigen Akteure: Einzelpersonen, Teams, Abteilungen, Bereiche, Standorte, usw. Zuletzt muss die Zeitdimension einfließen, also Überlegungen dazu, in welchem Abstand über welchen Zeitraum wer mit wem kommunizieren sollte.

4. Techniken. Bei den Interventionstechniken geht es um die Frage, wie genau die einzelnen Formate ausgestaltet werden sollen und welche Methoden mit Blick auf die gewünschten Effekte zum Einsatz kommen. Gemeint sind etwa zirkuläre Fragetechniken, Aufstellungen, Reflexionsräume, Präsentationen, Impulsvorträge, Großgruppenformate wie Open Space, Reflecting- Team und vieles mehr. Interventionstechniken sollten so ausgewählt, kombiniert und feinkonzipiert werden, dass einerseits die größte Anschlussfähigkeit bezüglich des Systems zu vermuten ist und andererseits eine hohe Wahrscheinlichkeit hinsichtlich der gewünschten Systembeeinflussung besteht.

Wer in seiner Interventionspraxis auf diese 4 Ebenen des Schalenmodells baut, verbessert deutlich seine Chancen hinsichtlich eines reibungsärmeren Veränderungsprozesses. Das Durchdenken von Interventionen, ihre Planung, Durchführung und Wirksamkeitsreflexion sind wichtige Erfolgsfaktoren und bieten Sicherheit in all den Unwägbarkeiten eines gewünschten Kulturwandels.