



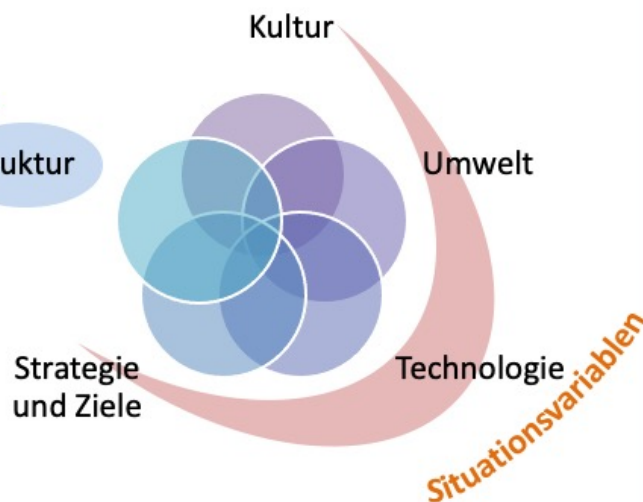
Liebe Studierende,

wie in der letzten Einheit bereits angedeutet, geht es diesmal um das Thema der Organisationskultur. Dabei stehen im Gegensatz zu den bisher behandelten Ansätzen zu informaler Organisation nicht politische Spiele im Vordergrund, sondern das Herausbilden gemeinsamer Werte und Überzeugungen. Die Organisation oder das Unternehmen wird bei Perspektiven der Organisationskultur „als eine Art Großgruppe verstanden, die durch ein gemeinsames Weltbild zusammengehalten wird“ (vgl. Lehrbuch, S.177). Das Thema Unternehmenskultur ist sehr populär: Heutzutage informieren viele Unternehmen über ihre Webseite bereitwillig über die eigene Unternehmenskultur – in erster Linie mit der Absicht das eigene Unternehmen möglichst positiv nach außen darzustellen. Jedoch handelt es sich bei Organisationskulturen um organisatorische Phänomene, die mit einer gewissen Eigendynamik aus organisationaler Interaktion heraus entstehen – das passiert auch dann, wenn gerade niemand an eine Kulturentwicklung (basierend auf den Wunschvorstellungen für die Repräsentation nach außen) denkt.

Die Strukturmerkmale einer Organisation müssen den jeweiligen situativen Bedingungen angepasst sein, um ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation zu gewährleisten.

- Differenzierung
- Integration
- Delegation
- Formalisierung/Standardisierung

Struktur



In der uns bereits bekannten Kontingenztheorie gilt auch die Kultur als eine Situationsvariable, das heißt auch hinsichtlich der Kultur sollte an den s.g. ‚organizational fit‘ gedacht werden: Passen Organisationskultur und -struktur zusammen? Die Werte, Regeln und Normen einer mechanistischen Struktur unterscheiden sich beispielsweise stark von denen einer organischen Struktur. Zum Beispiel haben in steilen und zentralisierten Strukturen (mechanistische Struktur) die Mitarbeiter*innen relativ geringe persönliche Selbstständigkeit. Erwünschte Verhaltensweisen sind Vorsicht, Gehorsam gegenüber den Vorgesetzten und die Berücksichtigung von Traditionen. Diese Aspekte findet man in vielen Fällen, wo Stabilität und Vorhersagbarkeit erwünscht ist. In eher flachen und dezentralen Strukturen (organische Struktur) haben die Menschen größere Freiheiten, ihre eigenen Aufgabenbereiche auszuwählen und zu kontrollieren. Bevorzugte Eigenschaften sind Kreativität, Mut und Risikofreude. Hierbei handelt es sich eher eine von Innovation und Flexibilität geprägte Unternehmenskultur.

Inwiefern es jedoch überhaupt möglich ist als Unternehmensführung eine Unternehmenskultur zu erschaffen, ist umstritten – wir werden hierzu später verschiedene Theorien sehen.

Teil 3: Informale Organisation

Agenda

- Organisationskultur
 - Definition
 - Erfassung von Organisationskultur (Eisbergmodell)
 - „starke“ und „schwache“ Kulturen und ihre Wirkung
 - Kulturwandel
- Fallstudie: Google

10. Organisationskultur

Definition



System von gemeinsamen Werten, Normen und Überzeugungen, die die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander, sowie die Interaktionen mit Externen definiert.

(Jones/Bouncken 2008)

Organisationskulturen...

- ...sind **implizite** Phänomene
- ...werden im Alltag **praktiziert**
- ...beziehen sich auf **gemeinsame** Orientierungen/Werte
- ...beinhalten oft ein „**Weltbild**“
- ...sind das Ergebnis eines **Lernprozesses**
- ...werden in einem **Sozialisationsprozess** vermittelt

Kultur ist ein Ausdruck davon, wie Menschen einer Gruppe (z.B. eine Organisation) wahrnehmen, denken, handeln oder fühlen. Innerhalb der Forschung zu Organisationskulturen gibt es verschiedene Strömungen, jedoch gibt es einige Kernelemente über die verschiedenen Ansätze hinweg, die für den Begriff der Organisationskultur bezeichnend sind:

Organisationskulturen (OK)...

...sind implizite Phänomene: Sie umfassen implizite Werte und Normen sowie Überzeugungen, die für selbstverständlich und allgemein gültig befunden werden. Sie sind nicht direkt beobachtbar und müssen interpretiert werden.

...werden im Alltag praktiziert: Kultur prägt nicht analytisch und bewusst. Sie umfasst nicht nur kognitive, sondern auch emotionale Aspekte, die Menschen leiten und prägen.

...beziehen sich auf gemeinsame Orientierungen/Werte: Sie umfassen gemeinsame und geteilte Orientierungen, Normen, Werte und Verhaltensweisen, die das Handeln der Mitglieder prägen. Insofern kommt es zu einer gewissen Vereinheitlichung von Handlungen und Werten innerhalb der Kultur – zumindest zu einem gewissen Grad. Kultur ist ein kollektives Phänomen, wobei auch Widersprüche auftreten können.

...beinhalten oft ein „Weltbild“: Die unterschiedlichen Überzeugungen verschmelzen innerhalb der Organisation zu einer Art „Weltbild“. Dies umfasst Sinn und Orientierung, da es Muster für das Wahrnehmen, Interpretieren und Verstehen einer komplexen Welt vorgibt.

...sind das Ergebnis eines Lernprozesses: OK entsteht nicht ad hoc, sondern aufgrund von Entwicklungs- und Lernprozessen in der Organisation und durch Interaktion mit der Umwelt. Kultur bildet sich im Laufe der Zeit. Im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination, werden bestimmte Handlungsweisen als zielführender/praktischer angesehen und daher bevorzugt, so verstetigen sie sich nach und nach bis sie mehr oder weniger selbstverständlich werden (d.h. ‚in Fleisch und Blut‘ übergehen).

...werden in einem Sozialisationsprozess vermittelt: dieser passiert interaktiv zwischen Menschen und nur teilweise bewusst.

10. Organisationskultur

Wie entsteht eine Organisationskultur?



Eine wichtige "Kulturquelle": **Gründer*innen**

- Auch wenn Gründer*in gar nicht mehr im Unternehmen ist, wird oft die Entstehungsgeschichte weiter erzählt.
- Gründer*innen formen Kultur auf drei Arten:
 1. **Selektion:** Einstellung von Mitarbeiter*innen, die ähnlich denken (Personalauswahl)
 2. **Sozialisation** von (neuen) Mitarbeiter*innen (gezielte Einführungsprogramme)
 3. **Vorbildfunktion:** Gründer*innen, Eigentümer*innen bzw. Top Manager*innen als Role Models (sind "Kulturträger*innen"; Mitarbeiter*innen vergleichen und identifizieren sich mit ihnen)

Um die Unternehmenskultur kennenzulernen, müssen sich die neuen Mitarbeiter*innen Informationen über die Werte dieser Kultur beschaffen. Die Informationssuche und -aufnahme erfolgt bewusst und unbewusst. Die neuen Organisationsmitglieder nehmen zum Beispiel Normen und Werte auf, wenn sie beobachten, wie sich länger zugehörige Mitglieder verhalten. Sie leiten dann bewusst und unbewusst daraus ab, welches Verhalten angemessen ist. Die nachhaltigste Prägung der Unternehmenskultur erfolgt durch die Menschen, die das Unternehmen ausmachen. Gründer*innen von Unternehmen kommt hierbei eine wesentliche Rolle zu: mit ihren eigenen Werten und Überzeugungen prägen sie von Anfang an die Organisationskultur und schaffen somit wesentliche Voraussetzungen für die weitere Entwicklung.

- **Selektion:** Durch eine selektive Personalauswahl (durch die Gründer*innen oder die geschulte HR Abteilung) weisen die neuen Mitglieder (im Idealfall) ähnliche Werte und Interessen wie die Gründer*innen selbst auf.
- **Sozialisation:** Ein Prozess, wobei Normen, Verhaltensmuster und Wertvorstellungen im Zuge von Interaktion (mit anderen Menschen bzw. der Umwelt) internalisiert (d.h. verinnerlicht) werden. Sozialisation passiert ständig und unbewusst, im Kontext von Unternehmenskulturen umfasst „gelenkte Sozialisation“ Instrumente, die eingesetzt werden, um die Sozialisationsprozesse zu beeinflussen und so in eine gewünschte Richtung zu lenken
- **Vorbildfunktion:** Top Manager*innen sind oftmals (bzw. im Idealfall) Identifikationsfiguren für die Mitarbeiter*innen, wodurch diese selbst Vision der Gründer*innen folgen und deren Werte innerhalb der Organisation aufrecht erhalten.

10. Organisationskultur

Aufbau der Organisationskultur: Eisbergmodell (Schein 1984)



Nach dem Eisbergmodell von Schein (1984) werden zur Analyse von Organisationskulturen drei Ebenen unterschieden:

- Symbolsysteme und Artefakte: vermitteln Wertvorstellungen. Diese können sprachlich (Spitznamen, Geschichten/Legenden, Slogans, Witze), materiell (Logo, Poster, Uniform) oder interaktional (Rituale, Zeremonien, Belohnung und Bestrafung) sein.
- Normen: sind schon deutlich weniger sichtbar und werden weniger reflektiert. Gesellschaftlich sind Werte nur allgemein bzw. unspezifisch vorhanden, konkret äußern sie sich in Normen. Normen sind Standards bzw. Verhaltensweisen, die in bestimmten Fällen typisch sind, Beispiel: „Kritisiere deine Kolleg*innen niemals öffentlich“ als Maxime oder ungeschriebene Verhaltensrichtlinien (Bsp.: darf ein Manager einen Ohrring tragen? Bei einer Managerin stellt sich diese Frage gar nicht? → Bei diesem banalen Beispiel wird klar, dass Geschlechterdifferenzierung auch innerhalb von Organisationen eine Rolle spielt)
- Basisannahmen: sind schwer erschließbar und bestehen aus grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster (Weltanschauung), die die Wahrnehmung und das Handeln leiten, ohne dass darüber nachgedacht wird (meist unbewusst und implizit).

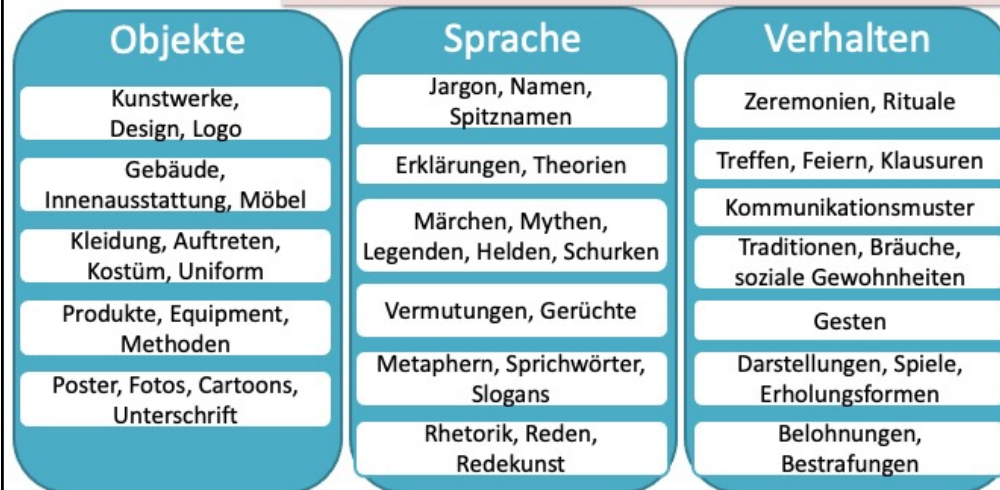
10. Organisationskultur

1. Ebene: Symbole und Artefakte



Sichtbare und am einfachsten zugängliche Teil der Organisationskultur, der im Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Wertvorstellungen verstehbar ist.

Immer zu Semesteranfang werden die neuen Kolleg*innen nach einer gemeinsamen Besprechung begrüßt.



Symbole und Artefakte sind der am einfachsten zugängliche Teil der Organisationskultur, mittels denen Werte der Organisationskultur, (neuen) Mitgliedern und auch Außenstehenden vermittelt werden.

- **Objekte:** In manchen Organisationen sind Größe, Ausstattung oder Lage des Büros (ob im 3. oder 33. Stock) Indikatoren für die Werte der Unternehmenskultur. Sogar die Größe der Büropflanze kann Auskunft darüber geben, wie hoch eine Person in der Hierarchie angesiedelt ist. Ein weiteres Beispiel für ein Indikator der Organisationskultur ist die Kleidung: Bei Unternehmensberatungen stehen oft Begriffe wie „Casual Friday“ oder „Business Casual“ für bestimmte Kleidungsformen.
- **Sprache:** Eine gemeinsame Unternehmenssprache bedeutet, dass Mitarbeiter*innen wissen, welche Begriffe welche Bedeutung haben, und dass ganz bestimmte Terminologien im Unternehmen entwickelt werden, die alle verstehen. Mitarbeiter*innen in Unternehmensberatungen sprechen zum Beispiel oft vom „Business Case“, wenn Vermarktungsmöglichkeiten für Beratungsprototypen gemeint sind oder aber wenn eine der Partner*innen die Vermarktungsmöglichkeiten ihres Aufgabenbereichs beschreibt. „Auf die Baustelle“ fahren die Berater*innen, wenn sie bei Kunden*innen direkt arbeiten.
- **Verhalten:** kann man insbesondere bei der Art von Feiern & Riten beobachten. So ist ein Beispiel für ein Übergangsritual beispielsweise der Eintritt eines Individuums in die Organisation, die Beförderung innerhalb der Organisation oder das Ausscheiden eines Individuums aus der Organisation. Integrationsrituale, wie etwa die gemeinsame Bekanntgabe des Organisationserfolgs, Betriebsfeste oder Grillpartys erzeugen und verstärken Bindungen zwischen den Organisationsmitgliedern. Erweiterungs-/Verbesserungsrituale sind zum Beispiel Auszeichnungsveranstaltungen, Zeitungsveröffentlichungen, Mitarbeiterbeförderungen, öffentliche Ehrungen oder Honorierungen von Beiträgen der Mitarbeiter*innen.

10. Organisationskultur

2. Ebene: Normen und Standards



Maxime, ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, implizite Verbote, die Orientierung im täglichen Handeln geben.

Beispiele: Sitzordnungen bei Teammeetings

Implizite Leitbilder & Führungsgrundsätze

- Unterschied: Norm – Moral

→ Analyse von Kultur in der Regel **deskriptiv**

- Wer zu spät kommt, bringt beim nächsten Meeting Kuchen mit.
- Nach dem Lektor_innentreffen geht man gemeinsam etwas trinken.

Folglich besteht eine Unternehmenskultur sowohl aus den Zielwerten (z.B. Erreichen von Spitzenleistungen, Verlässlichkeit, Innovativität), welche die Organisation zu erreichen versucht, als auch aus den Handlungsweisen (z.B. hart arbeiten, umsichtig und sparsam sein, Hilfsbereitschaft, Aufrechterhaltung hoher Standards), welche die Organisation fördert.

Damit Mitglieder Werte von der Organisation gut verstehen und lernen können, entwickeln Organisationen spezifische Normen, Regeln und standardisierte Arbeitsanweisungen. Standards sind Verhaltensweisen, die für eine bestimmte Gruppe von Menschen typisch sind und von ihnen anerkannt werden. Manche Organisationen formulieren diese Orientierungsmuster zu einer Managementphilosophie. Dabei handelt es sich oftmals um Idealvorstellungen, die von der Geschäftsführung entwickelt wurden, wobei oft das Bild des*r idealen Mitarbeiter*in verwendet wird, um daraus Verhaltensrichtlinien ableiten zu können, aber auch um das Unternehmen nach außen hin möglichst vorteilhaft erscheinen zu lassen.

Diese Normen und ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien können jedoch auch Aspekte umfassen, die aus ethischer Sicht höchst zweifelhaft sind: So kann es auch vorkommen, dass das Erzählen von rassistischen Witzen oder die Herabwürdigung von Frauen Teil der Unternehmenskultur ist bzw. sich in Normen und Vorstellungen widerfindet. Mittels der organisationskulturellen Perspektive werden Normen und Standards zunächst einmal (deskriptiv) erfasst, um ihre Wirkungen auf die Organisation und ihre Mitglieder verstehen und analysieren zu können. Die Frage, inwiefern diese Normen und Standards moralisch vertretbar sind – oder nicht – ist ursprünglich kein Gegenstand der Kulturanalyse, aber diese ethischen Fragen sind wichtig und schließen direkt daran an, weshalb wir das Thema in der letzten Einheit genauer behandeln werden.

10. Organisationskultur

3. Ebene: Basisannahmen (Kluckhohn/Strodtbeck 1961)



Grundlegende Orientierungs- und Vorstellungsmuster, die die Wahrnehmung und das Handeln leiten.

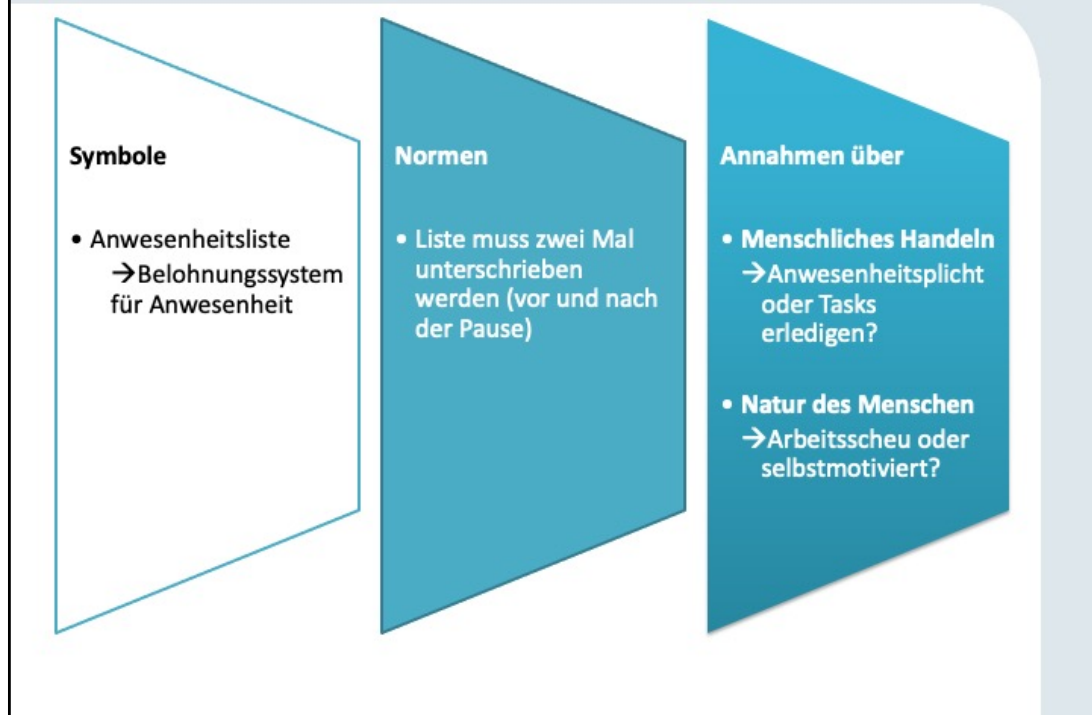
Annahmen über...

Umwelt	Wie wird die Umwelt von der Organisation gesehen und erlebt?
Wahrheit und Zeit	Wie kommen Entscheidungen zu Stande? Was heißt „zu spät“, und wann ist etwas „zu früh“?
Natur des Menschen	Hält man Menschen, vor allem aber den/die typischen Mitarbeiter*in, im Allgemeinen eher für gutwillig oder böswillig?
Menschliches Handeln	Wie wichtig ist Arbeit und wie wird sie im Unternehmen definiert?
Natur sozialer Beziehungen	Ist der Privatbereich tabu oder findet eine Trennung zwischen Dienstlichem und Privatem nicht statt?

Die dritte Ebene besteht aus Basisannahmen, die zusammen ein Geflecht an Vorstellungen und Orientierungen bzw. einem „Weltbild“ prägen. Kluckhohn und Strodtbeck (1961) gehen dabei von fünf klassischen Grundthemen aus:

- Annahmen über Umwelt: bezieht sich auf den wahrgenommenen Grad an Kontrolle über die Umwelt. Sieht man die Umwelt als schicksalhafte Kraft oder eine Herausforderung die man bewältigen muss?
- Annahmen über Wahrheit und Zeit: Auf welcher Grundlage werden Informationen und Prognosen beurteilt? Hält man sich an Wissenschaft oder nimmt man eine Pragmatische Haltung ein? Was ist richtig oder falsch? Welche Annahmen gibt es über Zeit: Wie wird mit der Zeit umgegangen, wie wird sie geteilt?
- Annahmen über die Natur des Menschen: Bezieht sich auf implizite Annahme von menschlichen Wesenszügen: sind Menschen allgemein eher gutwillig oder böswillig? Arbeitsscheu oder selbstmotiviert?
- Annahmen über menschliches Handeln: Bezieht sich auf den Charakter von Arbeit und das Ausmaß an Aktivität die Mitarbeiter*innen zeigen sollen. Ist Arbeit Anwesenheitspflicht oder Tasks erledigen? Ist Arbeit ohne Leid überhaupt Arbeit?
- Annahme über Natur sozialer Beziehungen: Vorstellungen über die richtige Ordnung sozialer Beziehungen. z.B. wie werden Emotionen in Organisationen gesehen? Sind sie zulässig/erwünscht? Trennung Privat/Beruflich (ja/nein)? Welches Grundthema prägt den Charakter der Beziehungen? Wettbewerb oder Kooperation? Teamerfolg oder Einzelerfolg?

Beispiel für das Eisbergmodell



Bei dem hier angeführten Beispiel für den Zusammenhang der verschiedenen Ebenen des Eisbergmodells handelt es sich um eine Lehrveranstaltung an der TU (oder einer anderen Bildungsinstitution): Ein Symbol (sichtbar) kann das Verwenden einer Anwesenheitsliste sein, hinter dem sich ein Belohnungssystem verbirgt. Eine der **Normen** in der Lehrveranstaltung kann sein, dass diese Anwesenheitsliste unterschrieben werden muss – im Falle dieser Lehrveranstaltung sogar zwei Mal (ein Mal vor der Pause und nach der Pause). Welche (impliziten) **Annahmen** verbergen sich dahinter? Über das menschliche Handeln: Ohne Anwesenheit kein Lernen/keine Leistung, oder auch: Anwesenheit alleine ist schon Arbeit bzw. eine Leistung? Über die Natur des Menschen: Arbeitsscheu oder selbstmotiviert? Wenn mehrfach kontrolliert wird, könnte man interpretieren, dass die Selbstmotivation angezweifelt wird...

10. Erfassung von Organisationskulturen

Typologie (Deal & Kennedy, 1987)



Die Identifikation einer Kulturgestalt ist nicht einfach, es gibt keinen systematischen Weg, der sicher dorthin führen würde. Typologien sind Hilfsmittel, um unterschiedliche Kulturtypen zu beschreiben (Achtung: Typologien dienen nur der Vereinfachung / Grundorientierung und sind nicht exakt in dieser Art in der Realität zu finden). Deal & Kennedy (1987) präsentieren vier Kulturtypen entlang zwei Dimensionen: 1) Grad des mit der Entscheidung verbundenen Risikos; 2) Geschwindigkeit des Feedbacks über Erfolg der getroffenen Entscheidung

- **Alles-oder-nichts-Kultur** (Hohes Risiko und schnelles Feedback): zentrale Werte sind Geschwindigkeit, Innovation sowie kurzfristige Erfolge; Erfolg bestimmt alles (Ansehen, Macht, Einkommen); Welt von Individualisten, Individualismus statt Teamgeist; Gleichberechtigung von Mann und Frau, denn es gilt das Motto: ein Star ist ein Star; temporeiches, jugendliches Unternehmen, wo Blitzkarrieren möglich sind und die Abstürze genau so rapide. Einsteiger*innen müssen sich erst profilieren für Anerkennung. Typisch für die Unterhaltungsindustrie: Musikbusiness, Werbeagenturen, Filmproduktionen.
- **Saure Wochen/Schöne Feste-Kultur** bzw. Work Hard/Play Hard Culture (Geringes Risiko und rasches Feedback): Eine Kultur, gekennzeichnet durch niedriges Risiko und schnelles Feedback. Außenorientierung steht im Vordergrund, freundliches und ansprechendes Auftreten ist wichtig aber auch unkomplizierte Teamarbeit; Viele Feste und Auszeichnungen (bester Verkäufer,...): Umsatz machen ist zentral; Keine ruhigen Minuten erlaubt, wer ruhig ist, macht sich verdächtig nichts zu tun; interner starker Wettbewerb: ständiger Vergleich mit den anderen, Geschichten über schwierige Kunden*innen (wer an diese verkauft, wird verehrt); knappe Firmensprache voller Kürzel; kompetitive Bilder/Metaphern aus der Sportwelt (Halbzeit, rote Karte,...). Typisch für Software oder Computerhersteller, die Verkaufsabteilung in Unternehmen, Restaurants
- **Analytische Projekt-Kultur** (Hohes Risiko bei langsamen Feedback): Wichtig ist Erfahrung, reife, gesetzte Persönlichkeit; Entwicklung und Produktion hochwertiger Produkte, darauf konzentriert richtige Entscheidung zu treffen; Zeitperspektive ist langfristig, daher alles sorgfältig überlegt, Hektik ist unerwünscht; Wissenschaft ist Wahrheit, Zahlreiche Analysen und Prognosen aber keine Emotionen; Karriere wird schrittweise gemacht, es gibt keine Blitzkarrieren; Hauptritual ist die Sitzung (mit fester Sitz- und Redeordnung); Helden sind Leute, die mit unerschütterlicher Zähigkeit eine große Idee verfolgen; Sprache & Umgangsformen höflich; Typische Beispiele sind Unternehmen mit extremen Risikoprofilen (z. B. Flugzeugbau, Ölindustrie), wo die Kosten eines Fehlschlages die Existenz der Organisation gefährden.
- **Prozess-Kultur** (wenig Risiko bei langsamen Feedback): wichtig ist Kontinuität und perfekte Arbeit; Konzentration auf den Prozess, nicht auf das Gesamtziel; Detaillierte Dokumentation, um sich nach innen oder außen abzusichern – Misstrauen prägt die Kultur; Helden sind diejenigen die dann noch fehlerfrei arbeiten; Zusammenleben orientiert sich an hierarchischer Ordnung, welche Kleidung, Kontaktpersonen, Privilegien, Umgangsformen, Gehalt bestimmt; Bei Beförderung Statussymbole (besserer Arbeitsplatz, Telefon,...) statt mehr Gehalt; Wichtig sind Jubiläen, nicht Feiern; Dienstl. & Privates wird streng getrennt; Typische Beispiele sind Behörden, Versicherungsunternehmen, der Verwaltungsbereich oder die Buchhaltung in Unternehmen.

Anmerkung: Besondere Bekanntheit erlangte diese Typologie, da sie sehr anschaulich an die Alltagserfahrung der Organisationsmitglieder anknüpfte, jedoch gilt es zu beachten, dass sich seit dem Jahr 1987 einiges getan hat hinsichtlich Unternehmenskulturen – Überlegen Sie selbst auch im Hinblick der zuletzt absolvierten Unternehmensanalyse, inwieweit diese Typologie (noch) anwendbar ist.

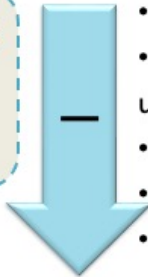
10. Organisationskultur

Wirkung von (starken) Organisationskulturen



Kriterien für starke OK:

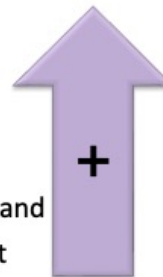
- Prägnanz
- Verbreitungsgrad
- Verankerungstiefe



- Tendenz zur Abschließung
- Kollektive Vermeidungshaltung
- Blockierung neuer Orientierungsmuster und Implementationsbarrieren
- Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
- „Kulturdenken“
- Mangel an Flexibilität



- Handlungsorientierung
- Reibungslose Kommunikation
- Rasche Entscheidungsfindung und zügige Implementierung
- Geringer formaler Kontrollaufwand
- Hohe Motivation und Teamgeist
- Stabilität und Zuverlässigkeit



Faktoren, die die Stärke einer OK (=Organisationskultur) bestimmen:

- **Prägnanz:** Welche Bedeutung hat die OK für Mitarbeiter*innen? Wie klar sind die Orientierungsmuster und Werthaltungen? Starke OK = klare Vorstellung, was erwünscht ist und was nicht; Symbole, Standards sind eindeutig.
- **Verbreitungsgrad:** Wie viele Mitglieder teilen die OK? Starke OK = viele teilen OK, wenig Subkulturen, Werthaltung homogener
- **Verankerungstiefe:** Inwieweit sind OK Muster internalisiert? Starke OK = kulturkonformes Verhalten als unreflektierter Teil des täglichen Handelns – UNBEWUSST

Positive Effekte von starken Organisationskulturen:

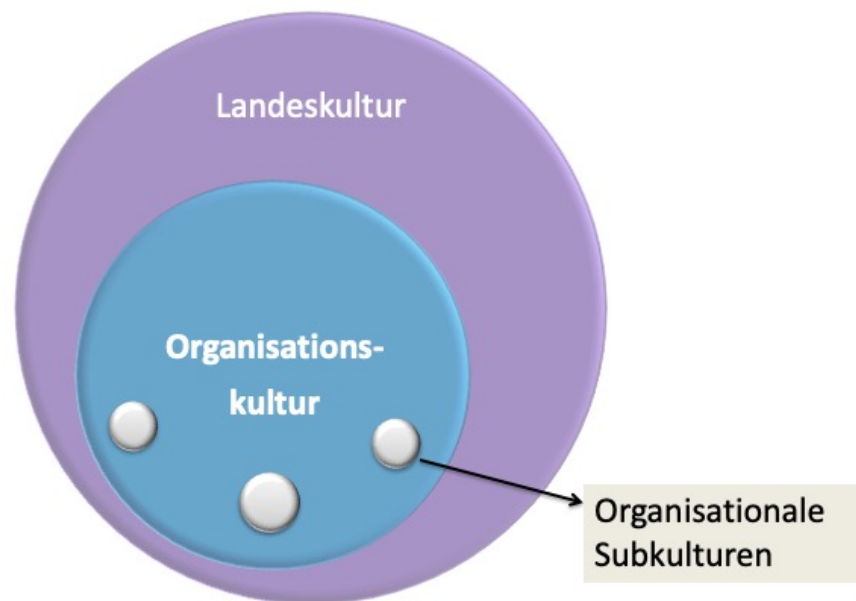
- **Handlungsorientierung:** Starke OK erfüllen eine Kompassfunktion und machen die Welt für die Mitarbeiter*innen verständlich, da sie die verschiedenen möglichen Sichtweisen der Situationen reduzieren und damit eine klare Basis für tägliches Handeln schaffen (relevant, wenn formale Regeln zu kurz greifen)
- **Reibungslose Kommunikation:** gemeinsame Orientierung ermöglicht einfachere Abstimmungsprozesse (man weiß, wovon gesprochen wird); Signale werden zuverlässig interpretiert.
- **Rasche Entscheidungsfindung:** Eine gemeinsame Sprache, ein geteiltes Wertesystem lassen relativ schnell zu tragfähigen Kompromissen in Entscheidungsprozessen vorstoßen
- **Zügige Implementierung:** Bei auftretenden Unklarheiten geben starke Leitbilder Orientierungshilfe (Überzeugungen, breite Akzeptanz)
- **Geringer formaler Kontrollaufwand:** die Kontrolle wird auf indirektem Wege geleistet. Da verinnerlichte Orientierungsmuster, besteht wenig Notwendigkeit ihre Einhaltung zu überprüfen.
- **Motivation & Teamgeist:** Starke OK vermitteln Sinn und schaffen Zugehörigkeit sowie kollektive Identität (es gibt eine hohe Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren und einzusetzen)
- **Stabilität:** gemeinsam geteilte Orientierungsmuster reduzieren Angst und bringen Verhaltenssicherheit und soziale Geborgenheit/Vertrauen

Negative Effekte:

- **Tendenz zur Abschließung:** Starke Kulturen laufen Gefahr zu „geschlossene Systeme“ zu werden.
- **Kollektive Vermeidungshaltung:** Veränderungen werden abgelehnt. Bei Selbstreflexion besteht Gefahr kritische Argumentation für illegitim zu erklären; so entsteht eine mangelnde Offenheit gegenüber Veränderungen.
- **Blockierung neuer Orientierungen:** neue Wertmuster werden als Bedrohung betrachtet, da diese die bestehende Identität bedrohen
- **Damit birgt eine starke OK Wandelbarrieren:** Kritik/Warnungen, die im Widerspruch zur Kultur stehen, werden ignoriert. Bei grundsätzlichem Wandel, z.B. strategischer Neuorientierung sind neue Ideen schwer umsetzbar
- **Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster:** emotionale Bindung an bestimmte, gewachsene Denkstile; neue Projekte/Pläne wären wie eine Bindung an unbekanntes
- **Impliziert ein „Kulturdenken“:** Konformität wird in gewissem Umfang erzwungen. Konträre Meinungen, Bedenken werden zurückgestellt
- **Mangel an Flexibilität:** starke OK bringen Starrheit und mangelnde Anpassungsfähigkeit

10. Organisationskultur

Einbettung der Organisationskultur



Organisationskultur ist nicht immer homogen; im Gegenteil: es können Subkulturen auftreten, die sich zur Hauptkultur positionieren und eigene kulturelle Orientierungsmuster entwickeln. Subkulturen sind Teil der Hauptkultur. Subkulturen haben ähnliche Entwicklungs- und Aufbauverläufe wie Gesamtkulturen, d.h. sie zeichnen sich durch eigene Wertvorstellungen, Standards und Symbolik aus, haben aber Elemente mit der Hauptkultur gemeinsam.

Faktoren die zur Subkultur beitragen: hierarchischer Rang (Bsp. Meisterkultur), Profession (Ärztelkultur), Abteilung (Marketingkultur), Geschlecht oder Alter.

10. Organisationskultur

Grundtypen von Subkulturen (Martin & Siehl, 1983)



a) Verstärkende Subkulturen

bejahen die Hauptkultur; „Kulturwächter“.

b) Neutrale Subkulturen

bilden ein eigenes, paralleles bzw. ergänzendes Orientierungssystem.

c) Gegenkulturen

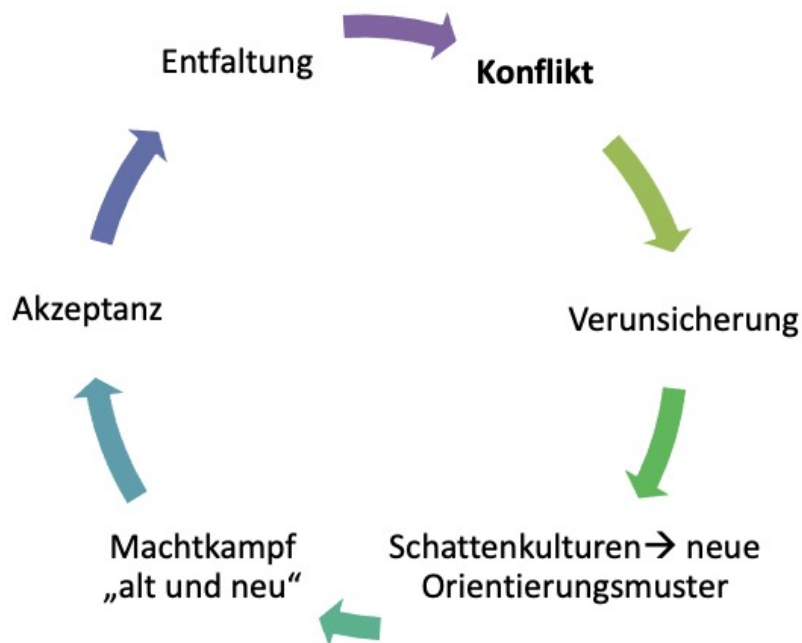
richten sich dezidiert gegen die Hauptkultur;
Auslöser für kulturellen Wandel (Oft „Schattenkulturen“,
die in Krise hervortreten, weil die bestehende dominante
Kultur nicht mehr erfolgreich ist.)

Für die Frage nach der Wirkung und dem Umgang mit Subkulturen ist ihre Stellung zur Hauptkultur bedeutsam. Die Stellung von Subkulturen zur Hauptkultur kann anhand von 3 Typen unterschieden werden:

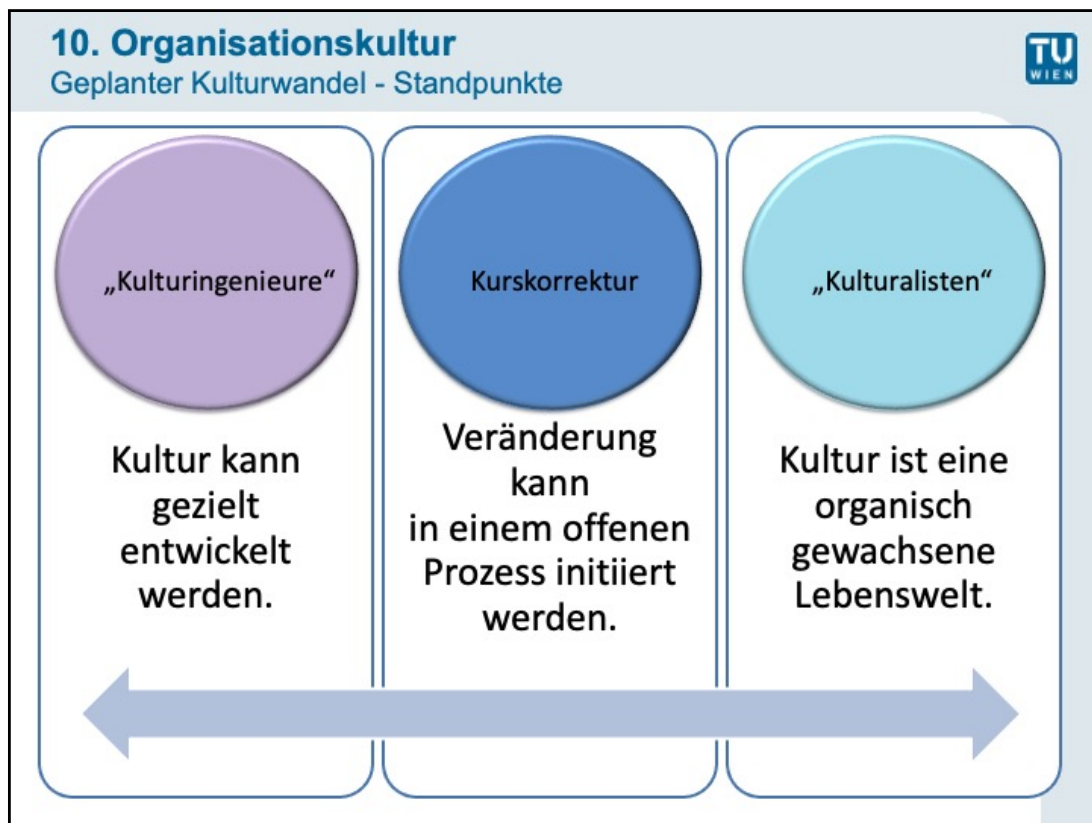
- Verstärkende Subkulturen: achten als „Kulturwächter“ besonders auf das Einhalten der Normen und Standards, zeigen modellhaft kulturkonformes Verhalten, z.B. Vorstandsstäbe oder Lehrlingswerkstätten als „enthusiastische Verstärkungsinseln“.
- Neutrale Subkulturen: stehen parallel oder ergänzend zur Hauptkultur, das heißt ihre Orientierungsmuster kollidieren nicht mit der Hauptkultur. Häufig in IT- und Rechtsabteilungen zu finden.
- Gegenkulturen: richten sich dezidiert gegen Hauptkultur, oft aus Enttäuschung (z.B. aufgrund der Übernahme des Kleinbetriebs in Konzern) oder zur Durchsetzung neuer Ideen. Gegenkulturen können Auslöser für kulturellen Wandel sein, sie können beispielsweise auch als Schattenkulturen wirken, bis sie bei einer Unternehmenskrise als sinnvolle Alternative hervortreten.

10. Organisationskultur

Kulturwandelprozess (Dyer, 1985)



Wie kann es zu Kulturwandel kommen? Kultur ist niemals vollständig statisch (weder in einer Gesellschaft, noch in Organisationen!). Empirische Studien (vgl. Dyer 1985) zeigten, dass dieser Wandel oft nach folgendem typischen Verlauf von staten geht: Ausgangspunkt ist immer eine Konfliktsituation. Herkömmliche Interpretation- und Handlungsmuster führen in eine Krise und bisherige Handlungsmuster sind nicht mehr erfolgreich → das führt zu Verunsicherung, die Symbole und Riten verlieren an Glaubwürdigkeit und werden kritisiert → „Schattenkulturen“ (d.h. latent vorhandene aber bislang wenig bedeutsame Muster) treten hervor oder die Führung versucht quasi von Außen neue Orientierungsmuster aufzubauen → alte und neue Kulturmuster stehen im Konflikt (Machtkampf) → Wenn es neuen Orientierungen gelingt, die Krise zu meistern, kommt es zu Akzeptanz → Neue Kultur entfaltet sich mit neuen Symbolen und Riten etc.

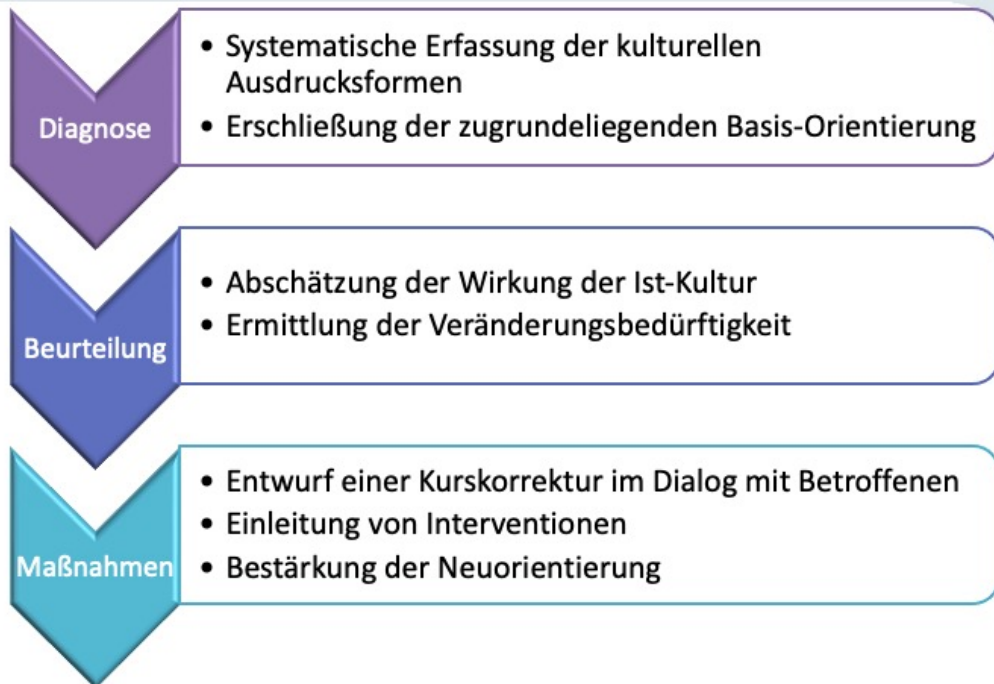


Eine sich in diesem Zusammenhang aufdrängende Frage ist, ob oder wie man solche Veränderungsprozesse steuern kann. Dazu lassen sich in der Literatur drei Positionen ausmachen:

- „Kulturingenieure“: Diese Position geht davon aus, dass sich Kultur gezielt entwickeln lässt, d.h. Wandel kann planerisch entworfen und systematisch umgesetzt werden (step by step), am Ende kommt dann eine neue Kultur heraus (Kritik: vollständig planerische Neugestaltung ist in der Praxis nicht möglich, da viele Aspekte von Organisationskultur komplex und nicht überschaubar sind, vgl. Martin 2002).
- „Kulturalisten“: Konträr dazu steht die Meinung der „Kulturalisten“, welche die Organisationskultur als organisch gewachsenes System betrachten, das aus der Interaktion der einzelnen Mitglieder entstanden ist. Das Unternehmen besitzt eine Kultur, die einem kontinuierlichen Wandel unterworfen, aber nicht unmittelbar beeinflussbar ist. Wandlungsprozesse sind nicht intendiert, zufällig und bleiben lange Zeit unbemerkt. Die „Kulturalisten“ haben zudem normative Bedenken: Sie sehen die Gefahr, dass mit einer Kulturplanung auf unkontrollierte Weise Einfluss auf die Organisationsmitglieder genommen werden kann und fürchten daher bei symbolischer Kommunikation, was für Kulturwandel empfohlen wird, Manipulation. Krell/Weiskopf (2006) zufolge können Programme zur Kulturgestaltung zu einem unerkannten Beherrschungsinstrument werden.
- „Kurskorrektur“: Die dritte Position geht den Weg der Mitte; akzeptiert, dass geplanter Wandel grundsätzlich ein offener Prozess ist, aber Anstöße zur Kurskorrektur möglich sind.

10. Organisationskultur

Phasen der Kurskorrektur



Das Veränderungsprogramm für eine Kurskorrektur lässt sich idealtypisch in drei Schritte gliedern:

1. **Diagnose** = Der erste und wichtigste Schritt ist die Beschreibung und Bewusstmachung der bestehenden Kultur.
2. **Beurteilung (Reflexion)** = In diesem Schritt ist die Veränderungsbedürftigkeit abzuklären. Wirkt diese Kultur blockierend? Wo widerspricht sie neuen strategischen Orientierungen? Ohne Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, gibt es keinen Raum für Neuorientierung. Die Mitarbeiter*innen müssen aber wirklich davon überzeugt sein, um sich auf Neues einzulassen (→ Neue Werte lassen sich nicht einfach befehlen, eine Top-Down-Vorgangsweise ist nicht zu empfehlen).
3. **Maßnahmen** = Nach der Reflexion der rekonstruierten Kulturbezüge und ihrer Wirkungsverläufe, können Anstöße zu einer „Kurskorrektur“ gegeben werden. Dazu gehört, dass das Angebot neuer Orientierungsmuster in Strukturen, Abläufen, Anweisungen, Symbolen usw. abgebildet wird.



Übung 6 : Fallstudie Google

Aufgabenstellung:

1. Analysieren Sie in Ihrem Team die Organisationskultur von Google (Fallstudie) mit dem Eisbergmodell.
 1. Sammeln Sie alle sichtbaren Artefakte in der Fallstudie (= Ebene 1).
 2. Versuchen Sie von den Artefakten die vorherrschenden Normen und Werte bei Google abzuleiten (=Ebene 2) . Identifizieren Sie potentielle „konfliktäre“ Werte und Normen.
 3. Treffen Sie Annahmen für Basisannahmen (=Ebene 3)

Zusätzlich zum Text der Fallstudie können Sie sich folgendes kurzes Video ansehen:
<https://www.youtube.com/watch?v=KCqNEqtN43c>