



Die Organisations- kulturanalyse

Ein erprobtes Vorgehen in Veränderungsprozessen

Erik Schäfer/Friedemann Christ/Martin Blankenstein

Organisationen bleiben erfolgreich, wenn sie sich verändern und weiterentwickeln. Neuerungen stoßen aber häufig auf Ablehnung, Vorbehalte und Widerstände, die letztlich in der Kultur einer Organisation begründet sind. Aus diesem Grund sollten Veränderungsversuche durch ein fundiertes Verständnis kultureller Zusammenhänge getragen werden. Die Organisationskulturanalyse ermöglicht dies.

Agiles Projektmanagement, New Work und Design Thinking sind in aller Munde. Viele Organisationen experimentieren derzeit mit diesen oder anderen Ansätzen, um beispielsweise neue Dienstleistungen zu entwickeln, die Belegschaft zu binden oder Prozesse zu automatisieren. Dies gelingt mal mehr, meistens aber weniger gut. In einigen Organisationen werden Büros umgestaltet, Click-Dummys programmiert und Arbeitszeiten flexibilisiert; in anderen Organisationen ist das Einzelbüro heilig, die Unternehmenswebseite nicht für die Darstellung auf mobilen Endgeräten optimiert und die Mittagspause von 12 bis 13 Uhr Pflicht. Warum? »Weil wir viel Zeit an unseren Schreibtischen verbringen!« »Das hat datenschutzrechtliche Gründe!« »Der Betriebsrat hat sich da klar positioniert!« In solchen Szenarien und Sätzen kommen spezifische Organisationskulturen zum Ausdruck. Sie sind nicht per se gut oder schlecht, sondern zunächst einfach da.

Peter Drucker, der als Pionier der modernen Managementlehre gilt, hat die Wirkmächtigkeit von Organisationskulturen einmal so auf den Punkt gebracht: »Kultur verspeist Strategie zum Frühstück.« Organisationen, die erfolgreich sein oder bleiben möchten, sollten also bei der Implementierung von neuen Ansätzen oder der Verfolgung größerer Veränderungsvorhaben ihre individuelle Organisationskultur berücksichtigen. Das ist nicht ganz leicht. Entfaltet die Kultur ihre Kraft doch im Impliziten und Informellen; sie ist das von selbst Verständliche, das eigentlich keiner Erklärung bedarf und das alle Mitarbeitenden unsichtbar im Alltag anleitet. Es handelt sich um Deutungs- und Orientierungsmuster, die Mitarbeitende ihren Handlungen zugrunde legen. Welche Vorhaben und Innovationen in einer Organisation als legitim und erfolgversprechend erachtet werden und wie sie angegangen und umgesetzt werden – das ist stark von der Kultur eines Hauses abhängig. Sich zu verändern bedeutet darum immer auch, an und mit der eigenen Organisationskultur zu arbeiten.

Kultur ist das von selbst Verständliche, das alle Mitarbeitenden unsichtbar im Alltag anleitet.

Ein Beispiel: Durch die Anschaffung von Office-365-Lizenzen und die Ausgabe der Parole »Wir wollen fortan kollaborative Cloud-Services nutzen« werden die Möglichkeiten geschaffen, zeit- und ortsunabhängiger zu arbeiten. Diese Entscheidung kann als Resultat eines ganz spezifischen kulturellen Settings interpretiert werden. Schließlich hat man sich hierfür und damit gegen viele andere Möglichkeiten entschieden. Und gleichzeitig wird sich die kollaborativere, dezentralere Art der Zusammenarbeit auf die bisherigen Abläufe und Auffassungen auswirken – unter anderem werden dadurch die Führungs- und Verantwortungskultur beeinflusst –, was wiederum einen Effekt auf zukünftige Entscheidungen etc. haben wird. In Veränderungsprozessen gilt es, diese Zusammenhänge auf dem Schirm zu haben. Eine Weiterentwicklung der Kulturanalyse von Edgar Schein¹ zur empirischen Erfassung und Interpretation von Organisationskulturen hilft dabei.

Der theoretische Hintergrund

Organisationskultur kann mithilfe von vier Eckpunkten definiert werden:²

- *Muster des Handelns, Denkens und Fühlens der Personen in einer Organisation.* Die Kultur einer Organisation gibt vor, wie sich die Mitarbeitenden verhalten, welche Ideen sie entwickeln und welche Emotionen sie zum Ausdruck bringen. Abweichungen werden reglementiert. Ist es beispielsweise erlaubt, nach Fehlschlägen seiner Enttäuschung Luft zu machen oder heißt es: »Mund abwischen und weitermachen«.
- *Eingeübte, gemeinsam geteilte, meist unbewusste und selbstverständliche Handlungsgrundlagen.* Organisationskultur macht das Handeln, Denken und Fühlen der Organisationsmitglieder kohärent und untereinander anschlussfähig. Die Mitarbeitenden haben sie verinnerlicht und müssen

sich ihrer nicht regelmäßig vergewissern – teilweise können sie das auch nur sehr eingeschränkt.

- *Handlungsgrundlagen entstanden aus Erfahrungen, die in der Vergangenheit mit gelungenen und misslungenen Problemlösungen gesammelt wurden.* Die Organisationskultur stellt eine Art kollektiven Erfahrungsspeicher dar, der die Entwicklungsgeschichte der Organisation widerspiegelt.
- *Handlungsgrundlagen, verbreitet und vermittelt in einem Sozialisationsprozess, gestützt auf Symbole, Artefakte und Praktiken.* Sie verdeutlichen neuen Mitarbeitenden, wie im Sinne der Kultur zu agieren ist. Kolleginnen und Kollegen übernehmen diese »Einstuerung«.

Ein bewährtes Ordnungsschema, um sich dem komplexen Gebilde Organisationskultur zu widmen, bietet der Organisationspsychologe Edgar Schein³ an. Er unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur:

1. *Symbole und Artefakte* sind der sichtbare Ausdruck einer Organisationskultur. Hierzu gehören Sprache, Rituale, Kleidung, Geschichten, Umgangsformen, Gebäude etc. Sie sind die Spitze des Eisbergs und wichtig für die Orientierung und die Sozialisation von Mitarbeitenden.
2. Daneben gibt es *Normen und Standards*. Sie sind nur teilweise sichtbar und müssen ansonsten interpretiert werden.
3. Die *Basisannahmen* einer Organisationskultur beziehen sich beispielsweise auf die Wahrnehmung der Umwelt, das Empfinden von Wahrheit und Zeit sowie Annahmen über die Natur des Menschen, die Natur menschlicher Handlungen und die Natur sozialer Beziehungen.

Das praktische Vorgehen

Wenn Projekte geplant und umgesetzt werden sollen, besteht die große Gefahr, dass organisationale Eigenheiten übersehen werden. Um Veränderungen gut planen und begleiten zu können, sollten Organisationen versuchen, ihre Kultur explizit zu machen und das Vorgehen darauf abzustimmen. Ein Blick von außen, von Personen, die nicht in die zu untersuchende Kultur hineinsozialisiert sind, und ein differenziertes Beobachtungsraster helfen dabei, das komplexe Phänomen zu fassen zu bekommen. Die Analyse, die wir hier vorstellen möchten, baut, anders als beispielsweise das von Rawitzer und Hefti vorgestellte Cultural Web⁴, explizit auf dem grundlegenden Ansatz von Schein auf. Es differenziert darüber hinaus aber sechs Dimensionen, in denen sich eine spezifische Kultur ausdrücken kann (vgl. Abb. 1).

1. *Veränderungskultur*: Wie geht eine Organisation mit Anpassung und Veränderung um und wie gelingt es einer Organisation, Neues in das Bestehende zu integrieren?
2. *Kommunikationskultur*: Wie und mit welchen verbalen und nonverbalen Formen werden Informationen in der Organisation geteilt?
3. *Führungskultur*: Wie verstehen die Führungskräfte ihre Aufgaben und ihre Rolle innerhalb des sozialen Systems?



Abb. 1 Sechs Kulturdimensionen

4. *Konfliktkultur*: Wie wird in einer Organisation mit Regelverstößen und Meinungsverschiedenheiten umgegangen?
5. *Kultur der Arbeitsorganisation*: Wie werden in einer Organisation Aufgaben verteilt und wie wird die Erbringung von Leistung in einer Organisation sichergestellt?
6. *Verantwortungskultur*: Wie verorten sich die Mitglieder in einer Organisation mit ihren individuellen Beiträgen gegenüber der ganzheitlichen Zielstellung der Organisation?

In allen diesen Dimensionen drückt sich Organisationskultur als spezifisches Muster des Denkens, Fühlens und Handelns aus. Bei der Unterteilung dieser Kulturdimensionen handelt es sich um eine analytische Trennung, die es ermöglicht, die Kultur einer Organisation empirisch zu fassen und für alle Beteiligten besprechbar zu machen.

Alle sechs Dimensionen können in beobachtbare und beurteilbare Teilaspekte heruntergebrochen und in Erhebungsbögen überführt werden, in denen die beobachteten Ausprägungen eingeordnet werden. Wird eine Organisationskulturanalyse durchgeführt, so sollten die beobachtenden Personen Eindrücke, Begebenheiten und Aussagen mittels eines standardisierten Erhebungsinstruments sammeln. Um die Kultur einer Organisation erfassen, analysieren und bewerten zu können, sollten sie außerdem einen angemessenen Zeitraum vor Ort verbringen, sich auf unterschiedliche Quellen stützen (z. B. Hospitationen, Einzel- und Gruppeninterviews, Dokumente) und hypothesengeleitet vorgehen. Das bedeutet, dass nach einer Explorationsphase in einem Workshop mit betroffenen Organisationsmitgliedern die vorläufigen Ergebnisse reflektiert werden sollten, um sie nach einer Phase der Verifikation final festzuhalten (vgl. Abb. 2).

Auf diese Weise würden z. B. ausgeprägtes Trittbrettfahrertum in einer Abteilung, also eine sehr unterschiedlich stark ausgeprägte Übernahme von Verantwortung, und ein extrem direkter Führungsstil einer Abteilungsleiterin oder eines Abteilungsleiters genauso zur Sprache kommen, wie eine hervor-

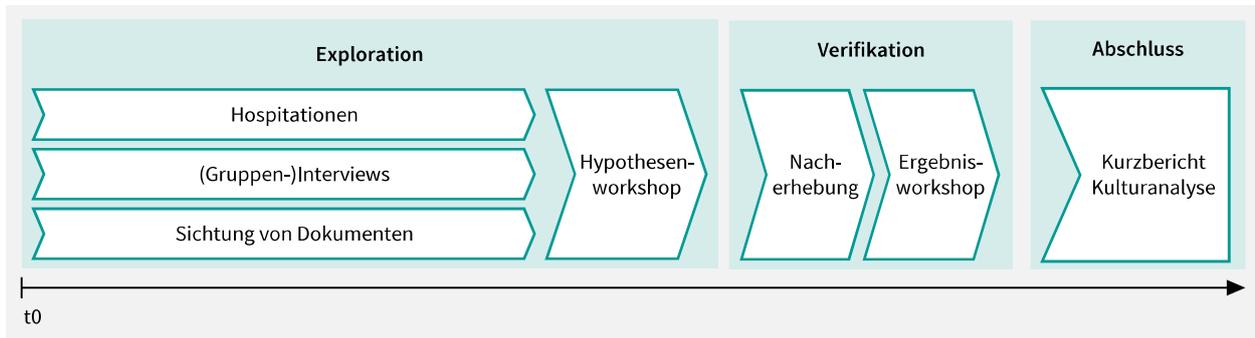


Abb. 2 Phasen der Kulturanalyse

gende Kooperation mit der Personalvertretung. Die potenzielle Brisanz der Beobachtungen bedeutet, dass die Reflexion und die Kommunikation der (Zwischen-)Ergebnisse mit großer Sorgfalt geschehen sollten.

Eine Kulturanalyse liefert wichtige Ansatzpunkte für das Projektmanagement und die Kommunikation in Veränderungsprozessen.

Aus einer solchen Kulturanalyse können dann für das Projektmanagement und die kommunikative Veränderungsbegleitung wichtige Ansatzpunkte und Hindernisse abgeleitet werden (beispielsweise ein Einbinden der Leistungsträger, Fördern der Freerider und ein besonderes Auge auf die Abteilungsleiter/ den Abteilungsleiter). Außerdem ermöglicht die Kulturanalyse auch, das Thema Kultur selbst zum Gegenstand expliziter Veränderungsversuche zu machen – z. B. durch einen partizipativen Leitbildprozess⁵. Die Kulturanalyse liefert wichtige Erkenntnisse für Teilprojekte und Soll-Konzepte.

Vor- und Nachteile

Der beschriebene Ansatz zur Kulturanalyse bietet eine Reihe von Vorteilen:

- Es handelt sich um einen systematischen Ansatz, um die Organisationskultur zu verstehen und zu beeinflussen.
- Es ist ein reflexives, hypothesengeleitetes Vorgehen, das für valide Ergebnisse mit großer Akzeptanz sorgt.
- Die Erhebung ist nicht allzu kompliziert, sodass Beobachterinnen und Beobachter rasch geschult sind.

Der Ansatz birgt auch Nachteile:

- Die Interpretation der Beobachtungsergebnisse ist nicht trivial.
- Weil Mitarbeitende in die Kultur der eigenen Organisation hineinsozialisiert werden, verfügen sie über blinde Flecken; daher eignet sich das Vorgehen am besten bei einer externen Begleitung.

Anmerkungen

- 1 Schein, E. H.: Coming to a new awareness of organizational culture. In: Sloan Management Review, 25. Jg., 1984, H. 2, S. 3–16.
- 2 Schreyögg, G./Koch, J.: Grundlagen des Managements, Wiesbaden 2015, S. 248 f.
- 3 Schein, E. H., a. a. O.
- 4 Hefti, J./Rawitzer, H.: Cultural Web. Sieben Elemente zur Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 88. Jg., 2019, H. 4, S. 256–258.
- 5 Vgl. Stöger, R.: Das Digitalisierungs-Leitbild. Den Digitalisierungszweck vermitteln und Orientierung geben. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 88. Jg., 2019, H. 2, S. 139–141.



Dr. Erik Schäfer
Senior Berater, gfa | public GmbH
es@gfa-public.de



Dr. Friedemann Christ
Geschäftsführer, gfa | public GmbH
fc@gfa-public.de



Martin Blankenstein
Bereichsleiter, gfa | public GmbH
mb@gfa-public.de