



HERBERT STROBL

Organisationskultur und ihr Wandel in Expert/innen- organisationen

EIN INTERVIEW VON CLAUDIA KRATOCHWIL

Was steckt eigentlich hinter dem diffusen Sammelbegriff Unternehmens- bzw. Organisationskultur? Und warum hat diese schwammig-weiche Begrifflichkeit, die manchmal auch als „die Körpersprache einer Organisation“ bezeichnet wird, nachweislich so harte Auswirkungen auf den Erfolg jeder Organisationsform? Ist es überhaupt möglich, die Kultur einer Organisation bewusst wahrzunehmen und zu gestalten und wenn ja, worauf müsste man dann besonders achten? Dieser Beitrag geht dem vielschichtigen Phänomen „Kultur“ in Expert/innenorganisationen und den Möglichkeiten ihrer zielgerichteten Veränderung nach.

1. Der Begriff „Organisationskultur“	38
2. Veränderung von Unternehmenskultur	41
3. Das Six-Pack-Plus-Modell	43
4. Akteur/innen des Wandels	45
5. Empfehlungen für Expert/innenorganisationen	46
Literatur	48

1. Der Begriff „Organisationskultur“

„Organisationskultur – ein sehr oft benutzter und gleichzeitig konkret sehr schwer einzuordnender Begriff. Was verstehen Sie unter Organisationskultur und welche Funktion erfüllt sie aus Ihrer Sicht – speziell in Non-Profit- und Expert/innen-organisationen?“

Zunächst einmal ist zu sagen, dass es die eine Definition des Begriffes Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur (hier synonym verwendet) nicht gibt. Dafür ist dieses abstrakte „Gebilde“ einfach zu wirkmächtig und zu vielschichtig, ähnlich wie etwa die Begriffe Liebe oder Energie. Will man es besonders griffig formulieren, könnte Unternehmenskultur vielleicht als die „Körpersprache einer Organisation“ bezeichnet werden. Sie wird wegen ihrer Wirkung zwar als irgendwie wichtig erkannt, aber gleichzeitig auch als etwas sehr Schillerndes und Schwammiges erlebt. Schillernd, weil sie aus so vielen unterschiedlichen, aber in sich verketteten Facetten besteht. So steht etwa das Thema Führungskultur in ursächlichem Zusammenhang mit anderen abstrakten Themen wie Vertrauen, Kommunikations- und Konfliktlösungsverhalten. Wie bei einem

Würfel werde ich jeweils etwas anderes im Blickfeld haben, wenn ich die Perspektive wechsele, obwohl es das gleiche Gebilde ist. Als schwammig wird sie oft wahrgenommen, weil das wichtigste Resonanzorgan nicht der Kopf, sondern vor allem der Bauch ist. Unternehmenskultur ist etwas, das diffus immer zu spüren, aber konkret gar nicht so einfach zu benennen ist. Das macht diesen „weichen Faktor“ Kultur natürlich dann auch zu einem bequemen Sammelbegriff, weil die Verantwortung, zum Beispiel für Misserfolge, leichter sozialisiert werden kann. „Unsere Kultur ist halt eben

so!“ So weich die Begrifflichkeit aber auch sein mag, sie hat dennoch eine enorme Wirkung auf die ganz harten Zahlen eines Unternehmens bzw. einer Organisation. So spricht zum Beispiel bereits ein sehr ausführlicher Forschungsbericht des Deutschen Ministeriums für Arbeit und Soziales aus 2004 vom Mitarbeiter/innenengagement als wichtigstem Faktor für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg. Bei einer Korrelation von mehr als 85 Prozent zwischen eben diesem Engagement der Mitarbeitenden und der Kultur, die im Unternehmen vorherrscht. Über diesen Zusammenhang gibt es eine ganz beachtliche Anzahl von empirischen Studien (vgl. z. B. Bauschke in Homma et.al 2014 oder die Studie des Beratungsunternehmens Deloitte 2016).

Wenn man sich mit den grundsätzlichen Funktionen der Unternehmenskultur in einer Organisation beschäftigt, lohnt es sich zunächst einmal mit der systematischen Brille eines Modells darauf zu schauen. Edgar Schein, ein emeritierter Professor am MIT, hat dazu schon vor mehr als zwanzig Jahren das Modell der drei Ebenen beschrieben. Es ist als „Seehilfe“ immer noch gut geeignet und wird aus gutem Grund manchmal auch als „Seerosenmodell“ bezeichnet (siehe Abb. 1).

» Unternehmenskultur ist etwas, das diffus immer zu spüren, aber konkret gar nicht so einfach zu benennen ist. «



DR. HERBERT STROBL

Auf der obersten Ebene gibt es – wie die schwimmenden Seerosenblüten in einem Teich – gut wahrnehmbare Artefakte. Das sind künstlich geschaffene Objekte und Verhaltensweisen in der Organisation: Herrschen Großraumbüros oder Einzelzimmer vor? Ist Nadelstreif oder Jeans die als passend empfundene Bekleidung? Wird im Büro per „Sie“ oder per „Du“ verkehrt? Damit ist meist auch viel Symbolik verbunden, die jedoch nur im Kontext der darunterliegenden Schichten erklärbar wird. Tiefer im Wasser und nur mehr ansatzweise durchscheinend liegt die Ebene der propagierten Werte (Espoused Values) und Normen. Diese meist ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien regeln mit ihren Ge- & Verboten die Organisation – vergleichbar mit Verkehrsschildern. Sie werden von den Kulturträger/innen in der Organisation mal mehr, mal weniger geteilt. Sehr oft ist ihnen die Existenz dieser „Verkehrsschilder“ aber gar nicht wirklich bewusst. Man merkt erst, dass es da etwas gibt, wenn jemand dagegen verstößt. Den Satz „Das macht man bei uns aber nicht so“ hat wohl schon jeder von uns einmal zu Ohren bekommen. Diese Ebene lässt sich insgesamt immer noch ganz gut reflektieren.

Die 3 Ebenen der Unternehmenskultur („Seerosenteich“) nach Edgar Schein

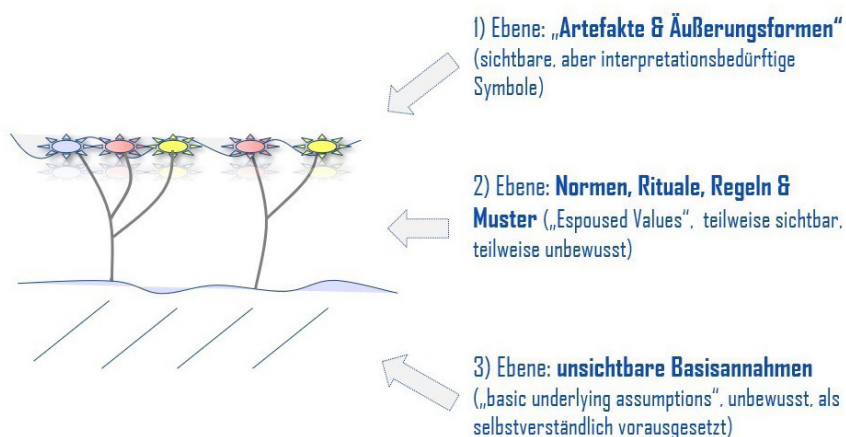


Abb. 1 Seerosenmodell

Noch eine Ebene tiefer, also quasi die Wurzeln im Substrat des Seebodens, liegen die als selbstverständlich vorausgesetzten und unausgesprochenen Grundannahmen darüber, wie die Welt an sich eben ist (Basic Underlying Assumptions). Diese tiefen Überzeugungen, die normalerweise gar nicht bewusst reflektiert werden (können), sind bildlich gesprochen wie ein Autopilot. Und ein Autopilot macht selbstständig alle notwendigen Korrekturen, um immer auf Kurs bleiben zu können. Dazu gehören etwa die tief sitzenden Überzeugungen in Bezug auf Umwelt oder Servicegedanken, das prinzipiell in der Organisation vorherrschende Menschenbild, ob Mitarbeiter/innen primär ein Kostenfaktor oder die wichtigste Ressource in der Organisation sind usw. Verkürzt könnte man wohl auch sagen, dass sich der eingestellte Autopilot einer karitativen Organisation mit ziemlicher Sicherheit fundamental vom Autopiloten eines Hedgefonds unterscheidet.

Aus all dem kann die steuernde Funktion der Unternehmenskultur schon erahnt werden. Sie ist dabei vergleichbar mit der Grammatik einer Sprache: Wir halten uns daran, kennen aber meist kaum die Regeln, zumindest nicht auf einer bewussten Ebene. Diese Grammatik enthält die wichtigsten Normen, Werte, Regeln und Glaubenssätze, die das Verhalten der Mitglieder prägen und bestimmen. In der Organisationsentwicklung spricht man davon, dass Unternehmenskultur zu einer autopietischen und unbewussten Entscheidungsprämisse wird. Einfacher

gesagt heißt das, dass die Kultur quasi ein Leitsystem für viele weitere Entscheidungen in der Organisation darstellt. Das kommt dem Begriff des „Priming“ in der Psychologie, also der konditionierten Anbahnung eines Verhaltens durch einen gutbekannten Vorläuferreiz, ansatzweise nahe. Es ist deshalb wichtig, weil es vom Einzelnen in seinem kulturellen Biotop als ganz selbstverständliche Spielregel oder als eine Art höhere Wahrheit letztlich ungeprüft einfach übernommen und gelebt wird. Die Einzelperson lernt, wie er/sie sich verhalten muss, um nicht ständig überall anzuecken oder gar aus dem System hinausgeworfen zu werden. Allerdings sind diese Spielregeln niemals bewusst entschieden worden, sondern sie sind im Laufe der Zeit quasi wie von selbst, also autopoietisch, entstanden. Das unterscheidet sie von anderen Trendkanälen für Entscheidungen wie Strukturen, Programme oder Personen, über die irgendwann einmal in der Organisation bewusst entschieden wurde.

» Unternehmenskultur wird zu einer autopoietischen und unbewussten Entscheidungsprämisse. Einfacher gesagt heißt das, dass die Kultur quasi ein Leitsystem für viele weitere Entscheidungen in der Organisation darstellt. «

Somit wird Unternehmenskultur auch zu einem Mittel der impliziten Verhaltenssteuerung und zu einem stets spürbaren Deutungsrahmen für richtig oder falsch. Unternehmenskultur kann damit auch als Form eines „sozialen Gedächtnisses“ angesehen werden. Die Speicherung erfolgt dabei in den Köpfen der Kulturträger/innen und in den Routinen innerhalb der Organisation, die sich als Prozess- und Kommunikationsmuster niederschlagen. Jede Kultur ist dabei per se einzigartig und es gibt keine Organisation, die nicht eine eigene Kultur entwickelt. Das merkt jeder von uns spätestens, wenn der Arbeitgeber gewechselt wird. Einzelne Aspekte, wie zum Beispiel, ob gemeinsam Mittagessen gegangen wird, ob Bürotüren eher offen oder geschlossen sind, ob bzw. wie Geburtstage gefeiert werden, sind oft schon sehr unterschiedlich. Selbst einzelne Standorte desselben Unternehmens unterscheiden sich in ihrer Subkultur meistens spürbar. Kultur ist auch etwas, das sich nicht von oben verordnen lässt, sondern sie entsteht und ändert sich wie von selbst im Laufe der Zeit im jeweiligen Gefäß, das die Organisationsstruktur zur Verfügung stellt.

All das gilt natürlich auch für Expert/innenorganisationen. Zusätzlich gibt es hier noch ein paar strukturelle Besonderheiten. So finden wir hier ein fast paradox wirkendes Spannungsverhältnis zwischen möglichst großer persönlicher Autonomie des Einzelnen und einer rigiden Einbettung in ein sehr hierarchiebetontes System – denken wir etwa nur an den klar abgegrenzten Stufenbau in Universitäten oder die Weisungsmöglichkeiten in Ministerien. Das „Kerngeschäft“ von Expert/innenorganisationen wie Hochschulen, Ministerien, IT-Firmen oder auch Krankenhäusern liegt ja gerade darin, dass die dezentralen Leistungen von Einzelpersonen quasi das eigentliche Produkt darstellen und die personifizierte Expertise erfolgsentscheidend ist. Das macht Themen wie Führungskultur in solchen Organisationen natürlich besonders delikat. Expert/innen fühlen sich vor allem den fachlichen und ethischen Standards ihrer speziellen Community verpflichtet, haben aber gegenüber der eigenen Organisation, in der sie arbeiten, oft ein eher kritisch-distanziertes Verhältnis. Überspitzt formuliert führt das in solchen Strukturen dann auch dazu, dass die Person Karriere macht und Chefarzt oder Chefarztin wird, die sich besonders intensiv für die Krankheit, aber viel weniger für die Patient/innen interessiert. In Expert/

innenorganisationen besteht allgemein ein erhöhtes Risiko, dass Personen in Führungsfunktionen kommen, die dafür weder besonders motiviert noch qualifiziert sind. Aus diesen Gründen ist Kultur in Expert/innenorganisationen per se auch in besonderem Maße mit dem Thema einer ausgewogenen Balance zwischen Kontrolle und Freiraum und zwischen ordnender Struktur und kreativem Laissez-faire verbunden.

» In Expert/innenorganisationen finden wir ein fast paradox wirkendes Spannungsverhältnis zwischen möglichst großer persönlicher Autonomie des Einzelnen und einer rigiden Einbettung in ein sehr hierarchiebetontes System. Das macht Themen wie Führungskultur in solchen Organisationen natürlich besonders delikat. «

2. Veränderung von Unternehmenskultur

„Immer wieder hört man in Organisationen den abstrakten Wunsch, die eigene Unternehmenskultur verändern zu wollen bzw. zu müssen. Inwiefern lohnt es sich, sich bewusst mit der eigenen Kultur zu beschäftigen und was braucht es, damit Kulturveränderung überhaupt möglich wird? Gibt es denn konkrete Maßnahmen – und wenn ja, welche, mit denen sich die Kultur einer Organisation bzw. Hochschule gezielt in die gewünschte Richtung entwickeln lässt?“

Ob sich in einer Organisation metaphorisch gesprochen Öl oder Sand im Getriebe befindet, merkt man sehr rasch. Kultur stellt die zentralen Spiel- und Kommunikationsregeln auf, die das faktische Leben innerhalb der Organisation prägen, und sie regelt auf informelle Weise, was als „gut“ belohnt wird und was als „schlecht“ sanktioniert wird. Wie bereits erwähnt, haben diese weichen Elemente nachweislich einen ganz engen Konnex zum Erfolg einer Organisation. Das kann dann zu ziemlich harten Folgewirkungen für ein Unternehmen führen, wenn sich seine relevanten Umwelten rasch und gravierend verändern. Denken wir allein daran, wie exponentiell der Veränderungsdruck auf Unternehmen durch Digitalisierung und Globalisierung gestiegen ist. Digitale Transformation und agiles Arbeiten, die als mögliche Antworten auf diese neuen Herausforderungen angesehen werden, benötigen aber einen völlig anderen kulturellen Hintergrund.

In jedem Fall lohnt es sich für eine Organisation, sich intensiv darüber Gedanken zu machen, welche Charakteristika ihre aktuelle Kultur aufweist – auf allen drei vorhin erwähnten Ebenen. Das Peter Drucker zugeschriebene Bonmot „Culture eats strategy for breakfast“ fasst das Wesentliche in nur einem Satz zusammen. Jede strategische Veränderungsabsicht muss die Kultur der Organisation berücksichtigen. Deshalb müssen sich insbesondere die Kulturträger/innen an der Spitze