

Stefan Kühl

Organisations- kulturen beeinflussen

Eine sehr kurze Einführung

MANAGEMENT
KOMPAKT



Springer VS

Organisationskulturen beeinflussen

Stefan Kühl

Organisationskulturen beeinflussen

Eine sehr kurze Einführung

 Springer VS

Stefan Kühl

Metaplan
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-20196-8 ISBN 978-3-658-20197-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20197-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden,
Germany



Inhalt

Vorwort | 1

1 Organisationskultur – was ist das? | 7

- 1.1 Die Kultur von Organisationen – die nicht
entschiedenen Entscheidungsprämissen | 9
- 1.2 Typen organisationskultureller Erwartungen | 14
- 1.3 Die drei Seiten von Organisationen | 20

2 Die Verlockungen und Grenzen eines zweckrationalen Ansatzes | 25

- 2.1 Die Reaktivierung einer alten Steuerungshoffnung | 27
- 2.2 Charakteristika einer »gestaltbaren«
Organisationskultur | 30
- 2.3 Das Scheitern von Kulturprogrammen | 34

3 Hebel zur Beeinflussung der Organisationskultur | 43

- 3.1 Formalisierung der Programme, Kommunikationswege
und des Personals als Hebel | 47

VI

Inhalt

3.2 Verzicht auf Formalisierung als Strategie
zur Veränderung der Organisationskultur | 50

3.3 Verstärkte Formalisierung als Ansatzpunkt
zur Gestaltung der Organisationskultur | 53

**4 Fazit – Konsequenzen für die Beeinflussung
der Organisationskultur | 57**

Literaturverzeichnis | 65

Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch
informiertes Verständnis von Organisationen | 75

Vorwort

Wenn man in einem Unternehmen, einer Verwaltung, einem Krankenhaus, einer Schule oder einer Universität ein Problem identifiziert, dann wird häufig die Kultur der Organisation dafür verantwortlich gemacht. Es ist die Rede von einer »Angstkultur«, die dazu geführt hat, dass wichtige Informationen nicht an die Vorgesetzten weitergegeben wurden. Es wird eine aus Ergebnisorientierung, Eigenmotivation, Begeisterung und Arbeitsfreude bestehende »Lustkultur« diagnostiziert, in der sich zwar alle Mitarbeiter in einem dauerhaften Flow befinden, darüber aber ihre eigenen Grenzen nicht mehr wahrnehmen können. Oder es wird eine »Opferkultur« festgestellt, in der die Organisation den Mitarbeitern als »Jammertal« erscheint, aus dem sie nicht mehr herauszukommen glauben (siehe Vogler 2014).

Solche verkürzten Kulturbeschreibungen überzeugen sicherlich mit ihrer Eingängigkeit, analytisch aber kratzen sie nur an der Oberfläche der Organisation. Die Kurzformel der »Angstkultur« dunkelt ab, wie sich die Angst in die Organisation eingeschlichen hat, an welchen Stellen der Organisation genau die Angst produziert wird und welche Effekte sie zum Beispiel in der Bereitschaft zu funktionalen Regelabweichungen zeigt. Die Kurzformel »Lustkultur« hat einen posi-

tiven Touch, lässt aber offen, woher diese Lust kommt und was die genauen Kosten dieser Lust sind. Die Bezeichnung »Opferkultur« hat eine gewisse Griffigkeit, verbaut aber gerade deswegen eine Tiefenanalyse der kulturellen Verhaltenserwartungen.

Das Ziel dieses Buches ist es, Leserinnen und Leser in die Lage zu versetzen, die Kultur einer Organisation präzise und umfassend zu erkennen und Ansatzpunkte für ihre Veränderung zu identifizieren. Dafür ist es nötig, die Diskussion über Organisationskulturen vom humanistisch-harmonistischen Ballast zu befreien, der sich gerade bei der Definition von Zielkulturen von Organisationen eingeschlichen hat. Sicherlich – es ist nachvollziehbar, wenn Manager und Berater eine Vertrauens- einer Misstrauenskultur vorziehen oder eine innovationsorientierte Kultur besser finden als eine bürokratische. Aber letztlich verbaut die im Management- und im Beraterdiskurs omnipräsente Werteprosa den genauen Blick auf die Organisation.

Während es in der Diskussion bisher eher üblich ist, den Begriff Organisationskultur breit zu fassen und darunter so unterschiedliche Phänomene wie »grundlegende Annahmen«, »nach außen dargestellte Werte«, »Traditionen«, »Glaubenssätze«, »Mythen« und »Artefakte« zusammenzufassen, arbeiten wir hier mit einem engen, präzise bestimmten Begriff von Organisationskultur. Organisationskultur besteht in unserem durch die Systemtheorie geprägten Verständnis aus Verhaltenserwartungen an Organisationsmitglieder, über die nicht offiziell vom Management entschieden wurde, sondern die sich langsam durch Wiederholungen und Imitationen eingeschlichen haben. Durch diese enge Bestimmung kann man die Organisationskultur – man könnte auch informale Struktur sagen – einerseits gegen die formale Struktur und andererseits gegen die für die Außendarstellung geschaffene Schauseite der Organisation abgrenzen (Kapitel 1). Diese Bestimmung

hilft, einen Fehler zu vermeiden, der sich gerade in die Debatte von Praktikern aus Management und Beratung eingeschlichen hat. Es herrscht dort die Vorstellung vor, dass aufbauend auf einer Istanalyse der Organisationskultur eine Sollkultur definiert werden müsse, die dann durch verschiedene Kulturmaßnahmen des Managements erreicht werden könne (Kapitel 2). Wir halten diese Vorstellung von Organisationskultur für den Ausdruck überzogener Steuerungsphantasien von Managern und Beratern, die am Ende eher zur Verdunkelung der faktisch existierenden Organisationskultur beitragen. Es mag paradox klingen – aber die einzige Möglichkeit, um die Kultur – die informale Struktur – einer Organisation zu beeinflussen, ist eine Veränderung der formalen Struktur (Kapitel 3). Statt – wie üblich – die Veränderung der Formalstruktur von Projekten zur Veränderung der Organisationskultur zu trennen, plädieren wir im Fazit dafür, dass Kulturprojekte nur dann sinnvoll sind, wenn es die Möglichkeit gibt, an der Veränderung der Formalstruktur anzusetzen (Kapitel 4).

Die hier dargestellte Vorgehensweise zur Bearbeitung von Organisationskulturen beruht auf unseren langjährigen Erfahrungen bei der Arbeit mit Unternehmen, Ministerien, Verwaltungen, Armeen, Polizeien, Universitäten, Schulen, Krankenhäusern und Non-Profit-Organisationen. Auch wenn dieses Buch aus der praktischen Arbeit heraus entstanden ist, haben wir den Anspruch, dass unsere Vorgehensweise mit den Einsichten neuerer Ansätze der Organisationstheorie abgestimmt ist.

Dabei legen wir Wert auf die Feststellung, dass Organisationstheoretiker und Organisationspraktiker grundsätzlich unterschiedliche Qualitätskriterien haben. Die Annahme, dass »gute Wissenschaft« auch zwangsläufig »gute Praxis« ist, ist schon deswegen naiv, weil die Erfolgskriterien von Wissenschaftlern ganz andere sind als die von Praktikern. Aber trotz dieser aus unserer Sicht grundsätzlich nicht überwindbaren