



Wie buchstabieren Sie Kultur?

Kultur und insbesondere Organisationskultur lässt sich abhängig von der Perspektive des Betrachters auf verschiedene Weise definieren. Aus der Sicht der Organisationsentwicklung lässt sie sich als die Entstehung und Entwicklung gemeinsamer Einstellungen im Fühlen, Denken und Handeln beschreiben.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso

Unter den verschiedenen Faktoren, welche die Kultur in der Organisation, in der Abteilung und im Team beeinflussen und bedingen, spielen folgende sechs Faktoren eine tragende Rolle im täglichen Miteinander.

K Kommunikation

Wie Informationen weitergetragen werden, welche Medien und Wortwahl genutzt werden, wie Botschaften und Aufträge vermittelt werden, beeinflusst sowohl die Interaktion unter den Teammitgliedern als auch die Qualität der Arbeitsleistung. Im Umgang mit Informationen, Daten und den daraus entstehenden Dialogen zeigen sich das gegenseitige Verständnis und wie ein Team aufeinander eingespielt ist. Insbesondere informelle Gespräche geben Aufschluss über die Qualität der Teamkultur und des Wir-Gefühls.

U Umsetzung

Eine Kultur kann nicht vorgeschrieben oder vorhergesehen werden, auch wenn dies oft versucht wird. Kultur geschieht mit der Umsetzung von Aufgaben, in der Auseinandersetzung mit den Beteiligten und mit der Erreichung der Ziele. Eine Organisation ist lebendig, und die Menschen darin meistern Aufgaben gemeinsam. Es ist zwar möglich, Erfahrungen zu sammeln und unter Umständen Analogien für künftige Vorhaben zu schaffen, doch wird man erstaunt und überrascht sein, wie sehr sich die Umsetzung derselben Aufgabe von Team zu Team und von Mal zu Mal unterscheidet. Die Umsetzung einer Aufgabe wird massgeblich von den Fähigkeiten und den Charakteren der Teammitglieder beeinflusst.

L Leitwerte

Werte, die im Leitbild festgehalten sind, tragen und beeinflussen die Kultur, wenn sie nachhaltig gelebt werden. Werte sind in Handlungen, in Dialogen und im Miteinander erkennbar. Das Denken und Verhalten werden

danach ausgerichtet. Am Arbeitsplatz verbringen Mitarbeitende viel Zeit miteinander. Somit findet eine gegenseitige Beeinflussung auf unterschiedlichen Ebenen statt, und bei aller Unterschiedlichkeit haben alle einen gemeinsamen Nenner: die gelebten Werte aus dem Leitbild des Unternehmens.

T Tradition vs. Transformation

Ein Unternehmen bewegt sich zwischen Tradition und Transformation. Der Markt verändert sich, die Gesellschaft verändert sich, die Anspruchsgruppen verändern sich. Change geschieht bewusst oder unbewusst, aber er geschieht. Jeder Wandel führt zu einer Remodellierung der Organisation und der Kultur darin. Ein Stück weit können dabei Führungskräfte intervenieren und durch Prozesse und Strukturen (mit-)gestalten. Ein ebenso grosser Teil wird sich jedoch ohne ein übergeordnetes Zutun entwickeln. Und durch Transformation entstehen neue Traditionen, die den Boden für ein gutes Schaffen bereiten.

U Usanzen

Das Miteinander benötigt Rahmenbedingungen wie gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Sprache. Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden und sogar zwischen Kunden und Leistungserbringern zeigen mit der Zeit einen routinierten Umgang und eine Anpassung der Handlungen und Sprache. Man kann dies als Gewohnheiten oder Usanzen bezeichnen. Sie geben dem System Sicherheit und einen bewussten Spielraum, in welchem Menschen planen, entscheiden und handeln. Usanzen können auch als ungeschriebene Gesetze betrachtet werden – und auf solche beziehen sich die Akteure gerne, um Analogien und Handlungsrechtfertigungen zu schaffen. Auf der dialogischen Ebene entstehen daraus Rituale, wie beispielsweise die gemeinsame Kaffeepause oder das regelmäßige gemeinsame Mittagessen.

R Regulatorien

Mit Regelwerken stellt die Organisation sicher, dass Prozesse reibungslos verlaufen und Redundanzen weitestgehend vermieden werden. Regeln finden sich in Funktionendiagrammen, Stellenbeschreibungen, Arbeitshandbüchern, Prozessbeschreibungen, Hausordnungen u.Ä. wieder. Sie sind festgelegt und helfen dabei, ein effizientes und effektives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die zwischenmenschliche Atmosphäre wird dabei nicht zwingend berücksichtigt, und dennoch sind beide Seiten – sowohl Regulatorien und Dialoge – für eine gelingende Atmosphäre notwendig.

Kultur ist ein Potpourri – Werte, Absichten, Rituale, Sprache, Handlungen und Denkweisen ergeben in sich ein farbiges und stimmiges Bild. Die Führungsperson kann diese Faktoren beobachten, mit ihrem Team reflektieren und gegebenenfalls gemeinsam angehen. Auf jeden Fall ist Kultur ein Gut, eine Ressource und ein Erfolgsfaktor für die Organisation, die gepflegt und gewürdigt werden will.

Die Soft Box

K	Welche Qualitäten in der Kommunikation sind erstrebenswert, und wie werden diese erreicht?
U	Wie beeinflusst die Umsetzung der unternehmerischen Ziele unser Miteinander?
L	Welche Werte leiten unser Denken und unser Handeln?
T	Agieren wir in der Tradition oder in der Transformation? Sind unsere Handlungen reaktiv oder proaktiv?
U	Welche Usanzen stärken unser Wir-Gefühl? Welche Gewohnheiten sollten überdacht werden?
R	Gibt es Prozesse, die kulturförderlich gestaltet werden können? Wenn ja, welche und wie?

LITERATUR

Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation, 1996, 3. Auflage.



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin, Coach & Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.