

Diagnose von Organisationskulturen

In den letzten Jahren ist es auch im Management üblich geworden, den Begriff „Organisationskultur“ zu verwenden. Meist im dem Sinne, dass die Wichtigkeit einer „starken“ Kultur betont wird. Mein Anliegen ist es, in diesem Aufsatz aufzuzeigen:

- wie man Organisationskulturen schnell diagnostizieren kann,
- um als Berater effektiv an diese ankoppeln zu können,
- um erste Ideen zu Blockaden bzw. Lernthemen der Organisationskultur zu gewinnen,
- um erste Interventionsstrategien zu entwickeln.

Zum Wesen von Organisationskulturen

Eine Organisationskultur sehe ich als die Persönlichkeit einer Organisation. Damit wird der Erfahrung Rechnung getragen, dass Organisationen erstaunlich gleichförmige Verhaltensmuster – ausgedrückt durch ihre Mitglieder – zeigen; und das selbst bei hoher Fluktuation der Beteiligten. Hinter diesen Verhaltensmustern kann der intuitiv-empathische Beobachter Wertesysteme und Glaubenssätze erkennen, die einen Sog auf alle Organisationsmitglieder entwickeln, kulturkonform zu denken, zu fühlen und zu handeln. Das kulturkonforme Verhalten der Mitglieder stärkt dann rekursiv wiederum die Kontinuität der Organisationskultur.

Dazu kommt, dass Organisationen ihre eigene Art – sprich: Kultur -, trotz auch größerer Veränderungen in ihrer Umwelt, bewahren können. Sie zeigen damit eine gewisse Autonomie, die es ihnen erlaubt, bei allen anpassungsbedingten Änderungen, doch im Kern die eigene Melodie weiter zu spielen und so sich selbst treu zu bleiben. Fußballfans kennen das von ihrem Verein: Es wechseln Spieler, Trainer und Manager, und doch werden bestimmte Eigenarten der Spielweise tradiert, etwa wie die Mannschaft mit einem Rückstand umgeht oder mit Pfiffen der Zuschauer.

Der andere Aspekt ist, dass in Humansystemen - wie in Personen - eine inhärente, lebendige Kraft zum Lernen, zur Differenzierung und zur Selbst-Transzendenz wirkt. Eric Berne nannte diese Kraft Physis und zeichnete diese in der ursprünglichen Skript-Matrix als aufwärts gerichteten Pfeil ein. So wie ein Jüngling sich selbst transzendiert, wenn er zum Mann wird, zeigen auch Organisationskulturen Wachstumsschübe, etwa nach erfolgreich bestandenen Krisen. Entsprechende Beobachtungen lassen viele Organisationsberater von „Lebenden Systemen“ sprechen.

Schwierig wird es allerdings bei der Frage nach der strukturellen Basis einer Organisationskultur. Natürlich kann man dabei auf die Organisationsmitglieder verweisen, oder auf das Konzept des kollektiven Unbewussten von C. G. Jung, vielleicht auch auf die morphogenetischen Felder von Rupert Sheldrake. Ich helfe mir bei dieser Frage mit dem Gedanken, dass es zunächst reicht, wenn sich ein Konzept pragmatisch als hilfreich erweist. Und im übrigen erscheint es mir als nicht weniger vage, das Gehirn als Basis unserer Persönlichkeit anzusehen.

Natürlich gibt es auch wichtige **Unterschiede zwischen Person und Organisation**, die hier nicht verwischt werden sollen:

- Personen verfügen im Gegensatz zu Organisationen über Bewusstheit, Menschenwürde und einen unaufhaltsamen Lebenszyklus, der mit dem Tode endet.
- Einen Menschen kann man küssen, eine Organisation nicht.
- Die Organisationskultur tritt uns nicht direkt gegenüber, sondern nur indirekt im Verhalten ihrer Funktionsträger.

Ethisch gesehen müssen Organisationen für die Menschen dienend bleiben. Organisationen können ihre Existenz und ihren Machtanspruch auf Einordnung nur damit rechtfertigen, dass sie für ihre Mitglieder - und für Außenstehende - nützlich sind, indem sie deren Optionen insgesamt vermehren und nicht etwa reduzieren.

Definition des Begriffs „Organisationskultur“

Eine Organisationskultur definiere ich als ein Set von typischen Verhaltens-Gewohnheiten einer Organisation, die durch ihre Mitglieder ausgedrückt werden. Begleitet werden diese Verhaltensweisen von typischen Wertvorstellungen, Gefühlen und Glaubenssätzen. Die Organisationskultur zeigt sich allerdings auch in anderen Formen von Kommunikation (Gebäude, Logos, Schriften, Filme, Rituale).

Eine Organisationskultur zeigt sich besonders deutlich im speziellen Umgang mit folgenden Themen:

- In welcher Weise werden Probleme/Krisen definiert und angegangen?
- Wie wird der Führungskräfte-Nachwuchs ausgesucht und gefördert?
- Wie geht man auf Aktionäre, Mitarbeiter, Konkurrenten und Lieferanten zu?
- Wie geht man mit Risiken, Fehlern und Misserfolgen um?
- Wie wird Macht/Autorität gebildet, ausgeübt und zurückgenommen?
- Wie werden innerbetriebliche Konflikte bemerkt, angegangen und gelöst?
- Welche typischen Geschäfts-Strategien werden befolgt, wie werden diese begründet?
- Was erzählt man sich über die Organisation, ihre Geschichten, Werte, Visionen, Erfahrungen?
- Wie geht man mit den offiziellen Strukturen um, z.B. Planungs- und Berichtssystem, Dienstweg, innerbetriebliche Vorschriften und Prozeduren?

An diesen Fragen wird deutlich, dass Organisationskultur sich nicht digital messen lässt. Beobachtbar sind lediglich Verhaltensweisen der Mitglieder und alle Formen von Selbstdarstellung der Organisation. Dies alles muss in einem kreativen und empathischen Prozess analysiert und in Hinblick auf tiefer liegende Glaubenssätze und Wertvorstellungen interpretiert werden. Ein spannender, wenngleich fragiler Prozess. Letzlich bleibt die Organisationskultur in vielen Bereichen intransparent, teilweise widersprüchlich und geheimnisvoll.

Zur Diagnosekompetenz für Organisationskulturen

Keine Intervention ohne Diagnose

Aus methodischer Sicht darf keine professionelle Intervention ohne vorherige – ebenso professionelle – Diagnose durchgeführt werden. Erst nach der Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand und der Frage, wo es denn hin gehen soll, können Maßnahmen geplant werden, die eine relative Sicherheit davor bieten, mehr als Aktionismus oder Verschlimmbesserung zu bewirken.

Kein gezieltes Ankoppeln an eine Organisationskultur ohne Diagnose

Wer bei einer Person Einfluss haben will, tut gut daran, zunächst Denken und Fühlen des Gegenüber zu erforschen, in wertschätzender Haltung eine professionelle Beziehung zu etablieren, um dann – in Denkfiguren und in der Sprache des anderen – wirksame Impulse zu setzen.

Analoges gilt für den Umgang mit einer Organisationskultur. Zunächst gilt es, eine vage Diagnose der Kultur, der man gegenübertritt, zu entwickeln, um dann mit passender Sprache, passenden Denkfiguren und Verhaltensweisen zu zeigen, dass man die Kultur wertschätzend versteht. Danach kann man das entstandene Vertrauen nutzen, um gewünschte Veränderungsprozesse zu stimulieren.

Die Diagnose von Organisationskulturen muss anders sein

Viele Manager – aber auch Berater – stellen sich die Diagnose einer Organisationskultur ähnlich vor wie den Einsatz eines Diagnose-Computers bei einer Autoreparatur. Dort werden über den Diagnosestecker alle relevanten Daten ausgelesen, mit dem Datenmodell des PKW im Computer verglichen und bezogen auf die Frage „o.k. oder austauschen?“ ausgewertet. Dies ist der bewährte Diagnose-Weg in der Welt der Fakten, er funktioniert bei beherrschbaren, mechanischen Zusammenhängen.

Diagnose in der Welt von Persönlichkeit und Kultur läuft jedoch ganz anders, denn:

- Viele Informationen sind prinzipiell nicht genau zu beschaffen, z.B. die Motivationslage der Organisation gerade jetzt. Jeder Versuch, sie zu diagnostizieren, wirkt bereits verändernd.

- Es gibt keine Wiederholungen in Humansystemen: Formal gleiche Aktionen werden schon beim zweiten Mal vom System mit der Erfahrung aus dem ersten Mal erlebt und neu interpretiert.
- Wirk-Zusammenhänge im Kontext von Persönlichkeit und Organisationskultur bleiben oft vage und gelten nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit. Nah- und Fernwirkungen, Haupt- und Nebenwirkungen sind komplex, nicht nur kompliziert.
- Zeitaufwändigere Analysen machen keinen Sinn, denn ein lebendes System ist auch ohne Anstoß von außen immer in Bewegung. Niemand kann zweimal in den gleichen Fluss steigen.
- <Man kann die Kultur nur im Kontakt und in Reaktion auf das eigene Einwirken erleben> bzw. beobachten. Wer beobachtet, ist immer selbst mit im Bild - etwa wie beim „Weißkitteleffekt“ der Ärzte, die bei ängstlichen Patienten einen höheren Blutdruck messen als die „harmloseren“ Schwestern.

An dieser Stelle bricht bei Managern mit technokratischem Kontrollbedürfnis häufig Frustration aus und die Angst, von Komplexität überwältigt zu werden. Die ist unbegründet, denn wir sind selbst lebende Systeme und damit bestens ausgerüstet, uns in andere lebende Systeme einzuspüren. Wie werden dabei selbst zum Messinstrument, das wir aus einer Metaposition ablesen können. Unsere Gefühle, Handlungsimpulse, Bilder und Intuitionen geben uns wichtige diagnostische Informationen zur Organisationskultur, mit der wir gerade in Kontakt sind.

Dabei weiß der Praktiker, dass wichtige Muster einer Organisationskultur sich auch in „unbedeutenden“ Kontakten - fraktal - ausdrücken. Wer dafür wach ist und diagnostisch erfahren, hat häufig bereits nach dem Gang vom Besucherparkplatz zum Besprechungstisch des Gesprächspartners eine erste Idee von der Organisationskultur, die ihn erwartet; mit ersten Vorstellungen über Ankoppelungsmöglichkeiten, zu vermeidende Fettnäpfchen und Ideen zu möglichen Lernthemen und Herausforderungen.

Mit dem Kulturdreieck werden drei Leitfragen an eine Organisationskultur gestellt:

- Wie fördert die Kultur eine Ordnung in der Leistungserstellung?
- Wie fördert die Kultur das Alignment ihrer Mitglieder?
- Wie fördert die Kultur es, Arbeits-Herausforderungen mit Kreativität und Spaß anzugehen?

Oder in inneren Bildern ausgedrückt:

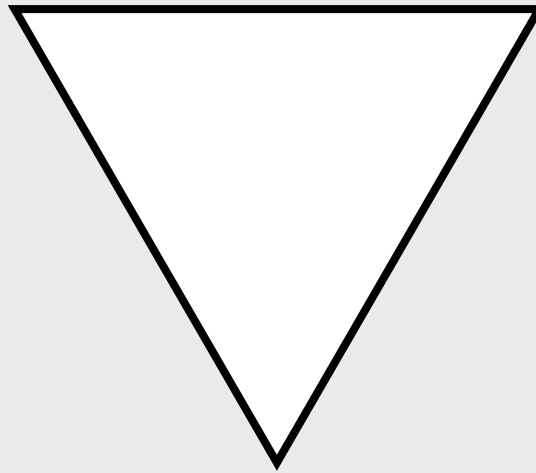
- Das Bild einer Maschine: hier hängt der Output von der Qualität ihrer Konstruktion ab
- Das Bild einer Familie, deren Erfolg vom Zusammenhalt abhängt
- Das Bild eines Abenteuer-Spielplatzes, der Herausforderung und Stimulation verspricht

Oder in der Sprache der Transaktionsanalyse als funktionale Ich-Zustände:

- Wie zeigt sich regelorientiertes Denken/Fühlen/Verhalten? (OEL=Orientierende Eltern-Ich-Zustand)
- Wie zeigt sich fürsorgliches Denken/Fühlen/Verhalten? (NEL=Nährendes Eltern-Ich-Zustand)

Das Kultur-Diagnose-Dreieck®

**Ordnung,
Maschine,
Orientierendes-
Eltern-Ich**



**Zusammenhalt,
Familie,
Nährendes-
Eltern-Ich**

Quantitative Dar-
stellung einer
spezielle Org-Kultur-
Ausprägung

**Herausforderung,
Spielplatz,
Kind-Ich**

- Wie zeigt sich kindhaftes Denken/Fühlen/Verhalten? (K=Kind Ich-Zustand)
Das Kultur-Diagnose-Dreieck impliziert, dass sich in jeder Kultur Elemente dieser drei Valenzen finden. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass Organisationen sehr unterschiedliche - teilweise extreme - Antworten auf diese Leitfragen geben. Dennoch können diese Organisationen durchaus in ihrem gegenwärtigem Umfeld lebensfähig sein.

Dysfunktionalitäten gibt es natürlich auch überall. Die können zum Beispiel entstehen, wenn versucht wird, mit Strategien, die für eine Leitfrage effektiv sind, Probleme zu lösen, die zu einer anderen Leitfrage gehören. So könnte eine Maschinen-Kultur versuchen, Motivationsdefizite allein durch leistungsorientierte Bezahlungs-Systeme anzugehen. Oder eine Familien-Kultur geht ein unproduktives Floorshop-Layout in der Fabrikation allein mit moralischen Appellen zu höchstem Arbeitseinsatz und persönlichem Kostenbewusstsein an. Oder In einer Spielplatz-Kultur wird versucht, stabile Prozesse durch ein Mehr an Kreativität überflüssig zu machen.

Auch wirken - zumindest langfristig – alle Lösungsstrategien dysfunktional, bei denen die legitimen Interessen irgendwelcher Mitspieler (Mitarbeiter und deren Familien, Investoren, Kunden, Lieferanten oder Mitbürger) grob missachtet werden.

Transaktionsanalytiker werden an dieser Stelle das ER - das Erwachsenen-Ich - vermissen. Dazu sei gesagt, dass jede hier beschriebene Kultur-Ausprägung in ihrer Weise erwachsen oder funktional (im Sinne von autonom und in gutem Kontakt mit den eigenen Ressourcen und den Anforderungen der Umwelt) sein muss, um auf einem Markt langfristig bestehen zu können.

In der folgenden Tabelle werden die drei Kultur-Valenzen dargestellt und diskutiert:

Leitfrage	Ordnung	Zusammenhalt	Herausforderung
Inneres Bild	Maschine	Familie	Spielplatz
TA-Ich-Zustände	O-EL	N-EL	K
	orientierend-elterlich	nährend-elterlich	kindhaft
Grundbedürfnis	Struktur	Anerkennung	Stimulation
Typisches Denken	Welche Aufbau- bzw. Prozess-Organisation garantiert einen optimalen Leistungserstellungsprozess und ordnet die Funktionseinheiten nahtlos ein?	Wie werden wir zu einer Gemeinschaft, in die sich die Mitarbeiter gerne einordnen und sich loyal für unsere Ziele engagieren?	Wie kriege ich es hin, zusammen mit den anderen, meine professionellen Ideen zu verwirklichen und dabei Spaß zu haben?

Grundlegendes Thema	Sachliche Ordnung / stringente Zielplanung	Emotionaler Zusammenhalt / Ausrichtung auf die Vision	Der Kick bei der Arbeit / individueller Freiraum
Grundüberzeugungen	Es kommt auf die Raffinesse der Konstruktion des „Uhrwerks“ an. Die Mitarbeiter müssen darin als Rädchen sauber funktionieren	Wenn wir nur zusammen halten und unseren Werten treu bleiben, können wir alle unsere Schwierigkeiten meistern	Der gute Mann und die gute Idee setzt sich schon durch. Regeln und Hierarchie behindern die Flexibilität
Voraussetzungen	Ein Reifegrad und ein Volumen im Geschäft, die Routine-Abläufe rechtfertigen	Ein gutes Image der Organisation am Markt, das Solidität und lohnende Identifizierung verspricht	Professionelle Herausforderungen und Freiraum, diese innovativ zu verwirklichen
Typische Organisationsweise	Sachliches Funktionslayout mit einer Tendenz zur überkomplizierten Matrix. MBO, genaue Aufgabenbeschreibungen	Die Führer sitzen wie die Spinne in der Mitte ihrer Fürstentümer. Der Vorstand repräsentiert die Organisationskultur	Die Key-Player schaffen sich ihr Support System eher nach Street-Gang-Art. Man organisiert sich um Aufgaben und Probleme herum
Welche Mitarbeiter werden bei Bewerbungen bevorzugt eingestellt?	Gute „Papierform“ in der Bewerbung, pragmatische „Landsknecht-Mentalität“	Wertesysteme und Grundüberzeugungen harmonisieren. Hohes Identifikationsbedürfnis.	Motiviert und kompetent für die Aufgabe, bewiesene Eigeninitiative und Kreativität.
Stärken	Viel Klarheit über Position, Kompetenzen und Aufgaben. Wer die Leistung bringt, ist „frei“. Schnelle, klare Konfrontation bei Planabweichungen	Emotionale Nahrung im Gefühl von aufgehoben sein. Gemeinnutzen relativiert Bereichsnutzen. Gutes Grundvertrauen. Fürsorgliche Führung.	Gewohnte Sichtweisen in Frage stellen. Kreative Neuentwicklungen durchsetzen. Spaß und Unbekümmertheit setzen Energien frei.
Gefahren bei Einseitigkeit und Übertreibung	Erstarrung in Routine. Menschliche Bedürfnisse werden höchstens mit technokratischer Distanz gemanagt	Abkapselung und Realitätsverlust. Anspruch auf symbiotische Hingabe / Treue bei den Mitarbeitern.	Ellenbogenkultur, Selbstaussbeutung, tägliche Neuerfindung des Rades, Abwertung von Ordnung und Führung
Externe Beratung wird wahrscheinlich gesucht, wenn:	Die Planzahlen nicht erfüllt werden. Neue Managementmethoden versprechen bessere Effektivität.	Gute MA kündigen, „weil es nicht mehr so wie früher ist“. Imageverlust auf dem Markt.	Keine Erfolgserlebnisse mehr, Ärger mit Bank und Familie, zu viel Stunk und Machtkampf im Büro.
Zunächst Hoffnung auf eine Lösung erster Ordnung in Richtung	Sich neu organisieren und alles läuft dann wieder wie geschmiert	Den alten Geist wieder herstellen, evtl. sich von „Stinkstiefeln“ trennen.	Im Brainstorming die Super-Idee finden, die alle Probleme löst
Beraterfalle in der Akquisition	Sich als „Psycho-Weichei“ zeigen. Schlecht strukturierte Präsentation.	Die Organisationskultur bzw. Werte als überholt bezeichnen. Zu viele Konkurrenzvergleiche.	Selber euphorisch werden. Oder sich als strenger, strukturierender Vater zeigen
Pacing mit der Org.-	Gut strukturierte Problem-	Einschwingen in Kultur	Schnell eine passende,

Kultur ist möglich durch:	analyse und Veränderungsprogramm in definierten Schritten. Controlersprache sprechen	und Wertesystem. Die Systemsprache benutzen. Sich als dienend und ohne Machtambitionen zeigen.	erlebnisorientierte Aktion kreieren. Zuversicht ausstrahlen. Verständnis für den Lustverlust zeigen.
Leading, Stimulation der neuen Qualität, Lösung zweiter Ordnung:	Vermutlich braucht es mehr Integration von Emotionalität, eine fürsorglichere Führung, mehr Freiraum und mehr Kreativität	Mehr Sach- statt Personenbezogenheit. Auch kantige Profis einbinden. Mehr Planung und Controlling.	Stabile Prozess-Routinen einführen, wo immer möglich. Eine fürsorgliche, klare Führung etablieren.

Drei etwas karikierende Beispiele zum Verständnis der drei Kulturtypen

Mit dem Durchdeklinieren eines etwas holzschnittartigen Beispiels möchte ich zeigen, in welcher unterschiedlicher Weise die drei Kulturtypen ein spezielles Problem angehen können. Im Beispiel geht es darum, einen neuen Einkaufsleiter zu finden:

Ordnung, Maschine, Orientierendes-Eltern-Ich

Anlässlich eines Benchmarks zeigte sich, dass einige andere Firmen bei ihren Einkaufsprozessen komplexe, IT-gestützte Prozesse anwenden, die dort als „Kostenkiller“ bezeichnet werden. Der eigene Einkaufsmanager, der gesagt hat: „So etwas funktioniert hier nicht“, wird daraufhin abgefunden und ein neuer Manager gesucht. Unter eigenem Firmen-Namen wird inseriert, wobei die Anforderungen an einen Bewerber klar genannt werden: 5 Jahre Erfahrung im Einkauf, 3 Jahre Führungserfahrung, Branchenkenntnisse, Ingenieur-Diplom, fließendes Englisch, 2 Jahre Auslandserfahrung, Erfahrung mit der Einführung von IT-Projekten. Die Bewerbungen werden von einem Praktikanten auf formale Erfüllung der Kriterien geprüft. Von 50 Bewerbungen bleiben 5 übrig. Die Bewerber werden zusammen eingeladen und vom zuständigen Vorstand interviewt (das erscheint rationeller). Der jüngste Bewerber wird genommen, denn der ist bereit, zu einem niedrigem Grundgehalt bei hoher Erfolgsprämie anzutreten. Wenn er kommt, ist das Büro eingerichtet (Größe, Sessel und Zimmerpflanze nach Arbeitsplatz-Level) und auch das Projekt-Budget steht schon fest. Nach einem Jahr hat der Neue sich seine Erfolgsprämie verdient - oder es wird ein Nachfolger gesucht.

Zusammenhalt, Familie, Nährendes-Eltern-Ich

Der Leiter des Einkaufs wird gesucht, nachdem der alte Positionsinhaber – endlich und auf eigenen Wunsch - in Pension gegangen ist. Über den Aufsichtsrat und alle anderen informellen Kanäle wird versucht, an erfahrene Personen heranzukommen, die zur Firma passen könnten. Der Personalchef lädt einige – einzeln – zum Abendessen ein, weit weg von der Firma. Bei der Gelegenheit kann er sich auch das Auto des Bewerbers ansehen und in einem lockeren Gespräch fragen, ob die Frau „mitzieht“ und wie die Einstellung des Bewerbers zur neuen Firma ist, zum Beruf und dem Leben an sich. Erscheint der Bewerber als „möglich“, sprechen noch andere Manager mit ihm, zum Schluss sogar auf dem Firmengelände. Der Bewerber mit dem höchsten Konsensgrad wird eingestellt. Wenn er kommt, kann er allerdings nicht sofort arbeiten. Zuerst durchläuft er - als Edel-Trainee - die wichtigsten Bereiche der Organisation und macht - jeweils unter vier Augen - den ihm noch nicht bekannten Kulturträgern seine Aufwartung. Zum Schluss wird er anlässlich eines Managementmeetings mit viel Händeschütteln und erlesenem Rotwein in den Führungskreis eingeführt. Danach gehört er dazu und darf, irgendwo in der Welt, mit großem Vertrauensvorschuss Abschlüsse im Firmeninteresse tätigen.

Spaß an der Arbeit, Spielplatz, Kind-Ich-Zustand

Im Managementkreis wurde immer mal wieder angesprochen, dass die Einkäufe von Sachinvestitionen, Spezialisten-Leistungen und Material eher zufällig laufen, viel aufgabenfremde Zeit kosten und zu vermutlich schlechten Konditionen erfolgen. Im Rahmen eines Kongresses zu technologischen Ausblicken im Kerngeschäft trifft einer der Geschäftsführer einen „coolen“ Mann abends in der Bar, der ziemlich trinkfest ist und irgendwie geeignet erscheint, den Einkaufsjob zu machen. Nach kurzem SMS-Kontakt mit dem anderen GF wird der Mann beim Frühstück im Hotel eingestellt – Vertrag auf der Serviette. Der Neue kommt dann auch – zur allgemeinen Überraschung - tatsächlich. Er kann dann gleich mit dem Einkauf seiner Büromöbel anfangen, nachdem er sich ein Telefon besorgt hat. Dann warten 12 Monate auf ihn, in denen er den anderen Managern die gewohnten Einkaufsrechte abtrotzen muss. Der Vorstand hält sich mit Anweisungen zurück und empfiehlt kollegiale/kooperative

Überzeugungsarbeit. In spätestens einem Jahr wird sich gezeigt haben, ob der Neue es – vermutlich mit Street-Gang-Strategien - (das ist auch eine Form von emotionaler Kompetenz) geschafft hat, sich sein Feld zu erobern oder ob er entnervt aufgibt.

Zum generellen Umgang mit diesen drei Kultur-Typen

Prokrustes, der Wegelagerer der griechischen Mythologie, hatte nur ein Bett, auf das er seine Gäste warf, um diese dann durch Strecken oder Kürzen passend zu machen. Damit verglichen ist das vorgestellte Konzept mit seinen drei „Betten“ geradezu reichhaltig. Wenn man nun versucht, die Organisationskulturen in das passende Bett zu stecken, sollte man allerdings einiges beachten:

- Das „Schubladiesieren“ ist völlig o.k., denn schließlich tut es der Kultur – anders als dem Wanderer – nicht weh; solange man weiß, was man da tut und innerlich in Verantwortung ist.
- Wie schon betont, zeigen Organisationskulturen immer Aspekte aller drei Typen. Alles Lebendige zeigt Schattierungen und Mischungen, die mit dieser Typologie zu Gunsten einer Kontrastverstärkung reduziert werden. Deshalb geht es eher um die Frage, in welchem Bett die gesammelten Daten, Bilder und Impulse sich am stimmigsten zu einem sinnvollen Gesamtbild zusammenfügen.
- Größere Unternehmen können durchaus unterschiedliche Kulturausprägungen in ihren Bereichen gleichzeitig leben. Aber wahrscheinlich wird es eine spezielle, übergreifende Kultur geben, welche insbesondere im Führungskreis gelebt wird.
- Auch gibt es bereichstypische Kulturausprägungen. So zeigen Fertigungsstätten eine Tendenz zur „Maschine“, genauso wie das Top-Management. Weiterbildungsabteilungen, wie Vertriebsbereiche zeigen häufig viel „Spielplatz-Kultur“. HR-Bereiche sind für „Zusammenhalt“ prädestiniert.

Der diagnostische Nutzen in der Kontakt-Phase

Die erste Kontaktphase mit einer noch unbekanntem Organisationskultur ist bereits für eine grobe Arbeitshypothese gut; je schneller man sich hier orientiert, umso eher kann man Fettnäpfchen vermeiden und Ankoppelungs-Chancen nutzen. Wieder möchte ich die drei Kulturtypen anhand eines fiktiven Erstgesprächs durchdeklinieren.

Maschine, Orientierendes-Eltern-Ich

Maschinen-Kulturen verfügen meist über ein gut geregeltes Besucherwesen: Besucher-Parkplätze, Formulare, Ausweise, spezielle Erlaubnisse, Unterschriften, Abholsysteme, Wegweiser, Zimmerschilder, viele Info-Boards, funktionale Arbeitsräume, kaum Prunk, kein Museum. Was kann man für ein gutes Ankoppeln tun?

- Zeigen Sie sich gut organisiert. Aktentasche, Unterlagen, Laptop für eine kurze Beamer-Präsentation, alles griffbereit.
- Gute Vorbereitung, die Internetpräsentation des Kunden wurde besucht, der letzte Geschäftsbericht gelesen. Ein paar interessierte Controllerfragen zu auffallenden Zahlen wären ein guter Einstieg.
- Normaler Business-Anzug, auch nicht zu stilvoll, es geht ja um die „Sache“.
- Gut wäre es, wenn Sie sich selber als Manager präsentieren: Was macht denn die eigene Performance? Wie schätzen Sie die Marktentwicklung ein?
- Dann präzise Fragen und Antworten. Der eigene Vorschlag in Business-Sprache in Form der Begründung einer möglichen Investition. Viele Folien, gut gegliedert, nicht zu bunt. Referenzen und Abschätzung des Return on Investment der vorgeschlagenen Aktion wären prima.
- Zum Schluss ein klarer Kontrakt: wer macht was bis wann und was ist der nächste Milestone.
- Testweise ist es sinnvoll, auch emotionalere Fragen anzusprechen. Dies allerdings mit größter Harmlosigkeit; systemisch gesprochen „mit absichtsarmem Engagement“.

Familie, Nährendes-Eltern-Ich

Familien-Kulturen geben sich Mühe mit Besuchern und wahrscheinlich sind die Sicherheitsprozeduren überdurchschnittlich. Man holt Sie ab und bringt Sie in ein Besprechungszimmer, wo man Sie mit Kaffee versorgt; dort befinden sich vielleicht auch Symbole und Trophäen aus der Vergangenheit.

- Zeigen Sie sich wach und interessiert an der Firma. Vorsicht mit zuviel Technik oder Show, die als Grenzverletzung verstanden werden könnte. Dies ist nicht Ihr Territorium, Sie sind hier Gast.
- Auch hier wäre es gut, die Zeitungsberichte der letzten Monate ungefähr zu kennen. Gab es da etwas Interessantes, an dem der besondere Stil dieser Kultur deutlich wurde? Hier könnten Sie respektvoll und interessiert nachfragen – allerdings jeden Anstrich von Inquisition vermeiden.
- Ihr Anzug sollte konservativ sein und Seriosität ausstrahlen. Beratertypische Extravaganzen wie etwa Rollkragenpullover oder Seidenhemd werden Ihnen allerdings gerne zugestanden, schließlich gehören sie nicht dazu.
- Gemeinsame Anknüpfungspunkte wären hilfreich. Gemeinsame Bekannte? Schon mal irgendwo im Konzern gearbeitet? Sind Sie Kunde von Produkten?
- Im Gespräch legen Sie Wert darauf, die Anliegen Ihrer potentiellen Kunden sehr erst zu nehmen – das heißt natürlich nicht, dass sie deren Lösungsideen übernehmen müssen. Betonen Sie Ihre Vorsicht und, dass Sie froh über interne Gesprächspartner/Funktionsträger sind, mit denen sie kooperieren können. Erkunden Sie, auf was Sie bei Ihrer Arbeit alles achten müssen, damit es für alle, auch für Ihr Gegenüber erfreulich läuft.
- Zum Schluss können Sie sogar vorsichtig fragen, wie denn der Eindruck von Ihnen war und was Sie noch alles tun können, um Vertrauen aufzubauen.

Herausforderung, Kind-Ich

Herausforderungs-Kulturen gehen – scheinbar – zwanglos mit Besuchern um. Kontrollen gibt es kaum, ihr Gesprächspartner geht mit Ihnen in eine Besprechungsecke – sein Arbeitsplatz sieht auch gerade kaum vorzeigbar aus. Vielleicht bringt er noch jemanden mit, mit dem Sie nicht gerechnet haben, aber der muss nach einem Handy-Anruf leider das Gespräch früher beenden. Was kann man für ein gutes Ankoppeln tun?

- Zeigen Sie sich als Profi für das Problem. Das Problem muss man ernst nehmen, aber glücklicherweise gibt es ja Sie, um es zu lösen. Und das mit nicht weniger Kreativität und Engagement, als es die Betroffenen zeigen.
- Fragen Sie nach dem Geschäftsmodell und wo Ihr Gegenüber „Leading-Edge“ ist. Gemeinsames Jammern über Bürokratie und Banken kann in Grenzen nicht schaden. Auch mag die Tatsache, dass Sie Berater geworden sind, weil Sie selber heftige Probleme mit allem haben, was nach Autorität oder Hierarchie riecht – falls da was dran ist -, durchaus verbindend wirken.
- Gehen Sie den vielleicht etwas chaotische Gesprächsverlauf durchaus mit, aber bleiben Sie wach und bringen Sie alle Punkte, die für Sie wichtig sind, selber ein.
- Begnügen Sie sich mit einem „Frame of Understanding“, aber bleiben Sie bei den Punkten dran, wo sie wirklich eine klare Abstimmung brauchen. Dazu helfen professionelle Begründungen.
- Lockere, modische Kleidung wirkt gut, wenn sie sich in solcher auch locker bewegen können.
- Achten Sie bei Vorschlägen darauf, dass die geplanten Aktionen auch Event-Charakter haben; es muss was los sein.

Verstehen Sie diese Hinweise bitte nicht als Aufforderung zu einem unauthentischen, manipulativen Theaterspiel. Meine Idee ist, dass die drei Kulturtypen vermutlich auch in Ihnen stecken, so dass Sie jede bewusst situativ aktivieren können. So stimulieren Sie sich selbst in eine Denk- und Fühlweise, die nahe an ihrem Klienten ist. Das kann Ihre Empathie nur fördern, solange Sie sich aus einer Metaposition beobachten und steuern können. Reine Konfluenz wird allerdings nichts bringen.

Der Nutzen des Kultur-Diagnose-Konzeptes in der Auftragsklärungsphase

Berater und Trainerinnen werden in der Regel nicht engagiert, weil sie so nett sind, sondern weil sie etwas anbieten können, das die Organisation des Kunden so nicht leisten kann.

Wie man das Organisationskulturmodell nutzen kann, um gut anzukoppeln und in der Sprache des Kunden zu konfrontieren, zeigen nun einige – wiederum leicht karikierte – Beispiele.

Inneres Bild: Maschine, Orientierendes-Eltern-Ich

- Es läuft eigentlich nicht so schlecht in der Organisation. Allerdings werden Budgets und Planungen immer weniger eingehalten und man fällt gegenüber der Konkurrenz auf dem Markt zurück. Auch werden Abgabetermine im Berichts-Jahreszyklus häufiger überschritten; ein – im Wertesystem der Firma - völlig unhaltbarer Zustand. Die erste Problemdefinition ist, dass das Controlling-System verbessert werden muss. Ein Berater soll das analysieren und neu konstruieren.
- Der engagierte Berater gewinnt schnell den Eindruck, dass die krasse Maschinen-Kultur, Probleme, die durch ihre Einseitigkeit entstanden sind, mit einer Eskalation „bewährter Strategien“ beantworten möchte. Mit mehr Maschine - mit Lösungen erster Ordnung, würde Watzlawick sagen.
- Denn die Mitarbeiterinnen fühlen sich immer mehr als Zahnräder, haben aber inzwischen begriffen, wie das Maschinensystem funktioniert und korrumpieren es von innen her. <An der sich vergrößernden Lücke zwischen der Pflichtübung „Planungsshow“ und Wirklichkeit sind schon viele Maschinen-Kulturen untergegangen>. Man witzelt: „Der Heroismus in unserer Planung wird nur noch von unserer Intelligenz übertroffen, mit der wir späteren, negative Abweichungen durch unvorhersehbare Außeneinflüsse erklären“. Was also als Berater anbieten?
- Ein hochstrukturiert geplantes, moderiertes Management-Meeting zur „objektiven“ Analyse der Lage. Das Ziel: Systemverbesserungen zu definieren, welche die Planung wieder zuverlässiger machen. Der Moderator bedingt sich allerdings Freiheit und Autorität aus, in dem Meeting je nach Situation direkt steuern zu können.
- Auf dem Meeting kommt es dann zu spontanen, für das Top-Management überraschenden Unmutsäußerungen des Middle-Managements, die nur Dank des professionellen Einsatzes des Moderators nicht in einer Schlammschlacht enden. Ergebnisse des Meetings sind dann allerdings:

Das Berichtssystem wird nicht weiter perfektioniert, sondern vereinfacht. Ferner wird ein regelmäßiger, zunächst moderierter verbaler Austausch zwischen Top und Middle-Management verabredet.

Die hochkomplexe Matrix-Organisation wird vereinfacht, die Bereichsleiter werden in Macht und Verantwortung gestärkt.

Alles Schritte in die richtige Richtung, in Richtung mehr Kommunikation (Familie), mehr Freiraum (Spielplatz) und weniger Maschine. Wenn dies gelingt, hat der Berater Tendenzen aufgegriffen, die schon – unter der Oberfläche – in der Organisationskultur aktiv waren. Er hat allerdings die transformatorischen Kräfte unterstützt und vielleicht eine Trendumkehr von einer Eskalation der Maschinen-Idee zu mehr der anderen beiden Qualitäten unterstützen können.

Inneres Bild: Familie, Nährendes-Eltern-Ich

Das Top-Management ist über den Weggang einiger Führungskräfte irritiert, die als Kulturträger anerkannt waren und bereits in der geheimen Nachfolgeplanung unter spezieller Beobachtung standen. Und noch schlimmer: Die Weggegangenen äußern sich auf einem unvermeidlichen Treffen, anlässlich einer Messe, Mitarbeitern gegenüber als über ihren Wechsel erleichtert und zufrieden. Ein Berater soll klären helfen, wie man solchen „Verrat“ vermeiden kann und den Zusammenhalt der Organisation wieder stärkt. Doch was ist zu tun?

- Der Berater bekommt schnell den Eindruck, dass die krasse Familien-Kultur ihre Probleme, die bereits durch die Einseitigkeit entstanden sind, mit noch mehr Zusammenhalt, mit „mehr desselben“ beantworten will.
- Die Mitarbeiter genießen durchaus ihr Miteinander und eine Kultur, mit der man sich im Prinzip gerne identifiziert. Mit der Zeit fühlte sich die Organisationskultur allerdings immer enger an. Die eigene Leistung wird zu wenig anerkannt, Querdenken ist verpönt, viele haben keine Lust mehr, brav und angepasst auf die Gnade einer Beförderung zu warten, bis endlich ein „Pfründeninhaber“ befördert wird, oder sich für den Ruhestand entscheidet.
- Hier ist die Gefahr groß, die herrschende Kultur als nicht zeitgemäß oder gar „sektiererisch“ zu beleidigen. Allerdings ist dem Berater schnell klar, dass mehr objektive Belohnung von Leistung (Maschine) und mehr Freiraum (Spielplatz) vonnöten wären.

- Hier geht ein Weg über ein Managementmeeting unter dem Motto „Zurück zu den Wurzeln - wie stärkt unsere Tradition uns beim Meistern der Herausforderungen der Zukunft?“ Im Meeting wird – vom Berater gefördert – festgestellt, dass gerade der unternehmerische Geist des Anfangs die Firma groß gemacht hat. Doch dieser Geist ist unter all der Traditionspflege ziemlich verschüttet worden.

Daraufhin wird - verkürzt dargestellt - vereinbart: Es wird eine transparentere Nachfolgeplanung eingeführt, jeder erfährt einmal im Jahr, wie er in seinen Karrieremöglichkeiten gesehen wird. Das Assessment-Center wird dahingehend überprüft, ob die Teilnehmer auch auf Eroberer-Qualitäten und die Fähigkeit zum Querdenken diagnostiziert werden.

Bei der Entlohnung des Managements werden die Komponenten Leistung und unternehmerisches Denken verstärkt berücksichtigt

Alles Schritte in die richtige Richtung, die vermutlich nur den richtigen Anstoß brauchten, um die Vorherrschaft zu erringen. Hier werden die Prinzipien Leistung und Ordnung (Transparenz) und Freiraum stärker betont. Ohne den geschickten Zug, das Neue als fest verbunden mit dem Alten darzustellen, wäre die Neuorientierung vermutlich – erst einmal – gescheitert.

Inneres Bild: Spielplatz, Kind-Ich

Das Management ist beunruhigt, denn die Firma steckt in der Klemme. Die Banken reden nur noch von Basel II und darüber, dass die Kredit-Zinsen wegen der offensichtlichen Geschäftsrisiken erhöht werden müssten. Mehrere wichtige Kunden sind nach wiederholten Lieferterminüberschreitungen nur noch zu weiteren Aufträgen bereit, wenn hohe Vertragsstrafen bei Verzug vereinbart werden. Eine Beraterin mit Erfahrung in Kreativitäts-Methoden wurde gefunden, doch was ist zu tun?

- Die Beraterin kommt schnell zum Eindruck, eine extreme Spielplatz-Kultur vor sich zu haben. Folgerichtig interpretiert sie auch den Wunsch nach einer Kreativsitzung als „mehr desselben“, also nach einer Lösung erster Ordnung
- Tatsächlich mangelt es in der Firma nicht an guten Ideen, selbst zu einer schonungslosen Analyse der Lage ist die Kultur durchaus fähig und bereit. Bloß es gibt kaum Veränderung im Verhalten und der Frust ist groß, denn irgendwie schafft man es nicht, stabile Prozesse zu etablieren. Verständlicherweise, denn bei aller objektiven Not und vorhandenen Einsicht wird doch der persönliche Freiraum mit Zähnen und Klauen verteidigt. Auch hat man sich an das Management by Feuerwehr längst gewöhnt; immerhin ist auch etwas los.
- Wieder gibt es eine Management-Klausur, an der alle wichtigen Mitarbeiter teilnehmen, unabhängig von ihrer hierarchischen Position. Natürlich in einem Hotel mit Superküche und Sportmöglichkeiten, das ist man sich schon schuldig. Ein spezielles Programm, außer der Idee mit den Kreativitätsmethoden, gibt es eigentlich nicht.

Die Beraterin forciert die Analyse und die Ideen. Die kommen schnell und präzise, bald hängt alles in bunten Bildern an der Wand. Auch der Aktionsplan ist scharfsinnig und stringent. Auf Ihre Frage, warum das, was offensichtlich schon lange klar ist, nicht bereits angegangen worden wäre, bricht ziemlicher Unmut aus.

Die Beraterin erklärt dann, wieso die Pionierphase für diese Firma angesichts der erreichten Größe unwiederbringlich vorbei ist. Die Alternativen sind:

- 1) auf eine Größe schrumpfen, bei der Management durch Zuruf noch möglich ist,
- 2) pleite gehen,
- 3) eine „normale“ Firma werden und weiter wachsen.

Das löst noch heftigere Auseinandersetzungen aus, welche die halbe Nacht andauern.

Am nächsten Morgen verkünden die beiden Geschäftsführer, die zusammen 60 % Anteile halten, sie hätten die Faxen dicke. Sie würden jetzt einen Controller und klare hierarchische und Prozessstrukturen einführen. Und sie hoffen, dass sich alle damit arrangieren können. Was jetzt kommt erstaunt alle – bis auf die Beraterin. Eigentlich zeigen sich alle erleichtert, denn die Geschäftsführer zeigen sich einig und sie beginnen, ihre Führungsrolle wirklich auszufüllen. Damit geben sie einen Rahmen und Orientierung für die Mitarbeiter, was insgesamt stressreduzierend wirkt.

Dies ist ein Schritt in die richtige Richtung, auch wenn es noch viele Rückfälle auf dem Weg zu mehr Maschine und später zu mehr Zusammenhalt geben wird. Hier war es im Beratungsprozess unerlässlich, die Mitarbeiter mit der Krisensituation so deutlich zu konfrontieren, dass die Organisationskultur sich von der Pionierphase verabschieden und auch den Schmerz der Trauer über diesen Verlust akzeptieren konnte.

Der Nutzen einer Kulturdiagnose für erste Interventions-Strategien

Ohne eine erste – meist eher intuitive – Kulturdiagnose ist es schwierig und riskant, in der Akquisitionsphase und in der Phase der Auftragsgestaltung an die Organisationskultur anzukoppeln und ein tragfähiges Arbeitsbündnis zu etablieren.

Nicht weniger wichtig ist eine – bereits differenziertere – Kulturdiagnose bei der Planung von Interventionsstrategien. Denn nur mit dieser kann man einschätzen,

- wie man vermeidbare, unproduktive Kultur-Irritationen vermeidet,
- was die vordringliche Lernaufgabe der Organisationskultur gerade ist,
- ob passive Vermeidungsstrategien noch vorherrschen und/oder der eigentliche Lernprozess bereits begonnen hat,
- wie man die Kräfte der Beharrung - der Homöostase - besänftigen und nutzen kann, damit die transformatorischen Kräfte gestaltend wirksam werden können,
- mit welcher Intervention die größte Interventions-Hebelwirkung erzielt werden kann
- und wie riskante Nebenwirkungen von Interventionen unter Kontrolle gebracht werden können.

Berater brauchen hier eine Haltung, die nach den durchgängigen Mustern hinter den vordergründigen Problemen sucht.

Schwierig wird es allerdings manchmal, wenn die Beraterin mit ihrer Diagnose innerlich eine hohe Sicherheit erreicht hat, das Klientensystem davon aber nichts hören will. Dann gilt es zunächst, die Diagnose nochmals zu überprüfen und die Einschätzung von Kolleginnen und Supervisoren einzuholen. Wird die Diagnose bestätigt, braucht es manchmal Geduld, bis sich eine Tür öffnet und ein entsprechender Veränderungsvertrag geschlossen werden kann.

Copyright: Rolf Balling
Diplom-Kaufmann
Lehrender Transaktionsanalytiker im Bereich Organisation
Oberwiesenstraße 21
90619 Stuttgart
mail@balling-coaching.de
www.balling-coaching.de