



Erweiterte Teamentwicklung

(un)Fassbare Organisationskultur

Die Frage nach der richtigen, passenden Organisationskultur wird in den Unternehmen heute immer häufiger gestellt. Die wenig greifbare, jedoch bedeutsame Kraft, die im Hintergrund der alltäglichen Herausforderungen wirkt, bekommt durch gesteigerte Komplexität und Beschleunigung in der Arbeitswelt immer mehr Aufmerksamkeit. Ein neuer Ansatz zum Thema der Kulturbearbeitung macht die Auseinandersetzung auch für kleinere Organisationen interessant.

von Regula Peter und Holger Busch (*)

Das häufig genutzte Bild des Eisberges im Wasser als Beschreibung für die Unternehmenskultur, bei dem der weitaus grösste Teil unter der Wasseroberfläche treibt, macht deutlich, wie viel davon verborgen unter der Oberfläche wirkt.

Der unsichtbare aber wesentliche Teil der Unternehmenskultur stellt die Summe aller miteinander geteilten Wertvorstellungen, Normen und Denkweisen, die das Verhalten der Mitarbeitenden auf allen Ebenen und somit das gemeinsame Erscheinungsbild prägen, dar. Überzeugungen und Denkweisen, die für selbstverständlich gehalten werden, da sie aus der Geschichte und der Erfahrung der Personen erlernt und weiterentwickelt wurden, werden unbewusst gelebt. Dieses Phänomen, welches die elementare Bedeutung der Unternehmenskultur verdeutlicht, ist in jeder Organisation zu finden, und stellt die Grundlage der Unternehmensidentität dar. Die intuitive Ebene beinhaltet erlernte und selbstverständliche Werte und Annahmen. Sie ist mit der Geschichte und der Tradition des Unternehmens stark verbunden und kann im Widerspruch zur sichtbaren Ebene stehen.

Als oberflächlicherer Teil der Kultur kann er bewusst wahrgenommen werden. Er arbeitet dabei direkt emotional z.B. durch die Architektur, die Einrichtung oder Statussymbole und durch das Verhalten der Mitarbeitenden im Sinne von der gemeinsamen Sprache oder Riten.

Um die Kultur eines Unternehmens erfassen zu können und Veränderungen zu ermöglichen, ist es daher wichtig, beide Aspekte aufzudecken und zu verstehen. Dabei stellt die Erfassung der tiefer liegenden Anteile die grössere Herausforderung dar.



Erfassung

Es ist immer dann sinnvoll ein Bewusstsein für die Kultur einer Organisation zu schaffen, wenn mit den Ergebnissen daraus gearbeitet werden soll, wie z.B. bei der Ausrichtung der Unternehmensstrategie.

Um zu begreifen, welche Elemente der eigenen Organisationskultur bedeutsam sind und wie diese unterstützen, sich neutral verhalten oder aber auch hinderlich wirken, muss durch eine systematische, detaillierte Erfassung mittels induktiver und deduktiver Verfahren eine Übersicht geschaffen werden.

Dabei muss darauf geachtet werden, die Erfassung möglichst breit anzulegen. Durch die Kombination der direkten Personenbefragungen, der Analyse von öffentlich propagierten Werten, der Beobachtung der sichtbaren Aspekte und durch ein standardisiertes Auswertungsverfahren, ist ein guter Einblick in die kulturellen Aspekte der Organisation möglich.

Für das weitere Vorgehen ist es wichtig, die aktuell wirkende Kultur auf ihre Kompatibilität mit den organisatorischen Zielen, initiierten Veränderungsprozessen oder bevorstehenden organisatorischen Herausforderungen zu überprüfen. Denn Unternehmen erscheinen nur dann glaubwürdig und können nur erfolgreich sein, wenn die gelebte Kultur zum Produkt, der Dienstleistung und idealerweise zum Kunden passt. Faktoren wie wechselnde Märkte und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen stellen zum Teil eine grosse Herausforderung für Unternehmensführungen dar.

Bearbeitung

Der klassische und in der Literatur meist beschriebene Ansatz zur Beeinflussung der unternehmerischen Kultur stellt die top-down-Methode dar, bei der wichtige Impulse von der Führungsspitze an die Unternehmensbasis transportiert und dort umgesetzt werden. Diese Vorgehensweise bindet viele personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen und ist für kleinere Unternehmen daher meist nicht umsetzbar.

Die Bearbeitung der Kultur ist jedoch auch im bottom-up-Ansatz gewinnbringend möglich und vielversprechend. Da an der Basis des Unternehmens die Auswirkungen der Kultur am stärksten spürbar sind, kann die dadurch entstehende Motivation der Mitarbeitenden, die Kultur mit beeinflussen zu wollen, genutzt werden. Eine Befragung von verschiedensten Mitarbeitenden in diversen Unternehmen hat ergeben, dass 86% der Befragten es als wichtig bis sehr wichtig erachten, sich mit der Unternehmenskultur identifizieren zu können. Dies bedeutet, dass eine mangelnde Kongruenz zwischen der Unternehmenskultur und den Mitarbeitenden eine fehlende Identifikation mit dem Unternehmen nach sich zieht.



Die starke Personeneinbindung kann somit bedeuten, dass in den Veränderungsprozessen die Energien des Einzelnen integriert und genutzt werden können. Dies wiederum beeinflusst die Nachhaltigkeit in der Umsetzung von Veränderungen positiv. Mit der Betrachtung, dass sich gesamtorganisatorische Aspekte immer auch in Subsystemen abbilden und sichtbar gemacht werden können, sollten erweiterte Teamentwicklungsprozesse von Teams oder Abteilungen dazu genutzt werden, wichtige Impulse zur Entwicklung des Unternehmens zu setzen.

Erweiterte Teamentwicklung

Es zeigt sich, dass gerade die Ansätze erfolgreich in der Kulturbearbeitung sind, bei denen sowohl die Führung als auch die Mitarbeitenden eingebunden werden. Sie bieten die breiteste Akzeptanz zur Weiterentwicklung bzw. Neupositionierung der Organisation, da die unternehmensinternen Kräfte so zielorientiert genutzt werden können.

Ein Verschleiss des Potentials in gegenseitigem Widerstand bleibt weitestgehend aus oder kommt früh im Prozess zum Ausdruck. Als Vorgehen empfiehlt sich ein entwicklungsorientierter Ansatz in Form eines Teamentwicklungsprozesses, bei dem unternehmensrelevante Gesichtspunkte aus der Kulturanalyse mit berücksichtigt werden.

Das Vorgehen in diesem Prozess kann flexibel gewählt werden, muss jedoch unbedingt zum Unternehmen und der aktuellen Fragestellung passen. Von Gruppendiskussionen über grosse Open-Space-Veranstaltungen bis zur handlungsorientierten Auseinandersetzung ist alles denkbar, muss sich aber konsequent nach der Zielsetzung richten.

Unternehmenskultur in der Strategieentwicklung

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur gehört unvermeidlich zu jeder zielgerichteten Strategieentwicklung. In der Praxis heisst eine neue Strategie zu verfolgen immer auch etwas anderes zu verlernen und abzulegen, was der Veränderung im Wege stehen könnte.

Da in Unternehmen die Führungspersonen meist auch Kulturträger sind, kommt ihnen bei Entwicklungsprozessen eine besondere Rolle zu. Ihre eigene Eingebundenheit im Unternehmen erschwert ihnen die Wahrnehmung der unternehmenskulturellen Einschränkungen und macht die Notwendigkeit externer Beratungsangebote deutlich. Nur so kann gewährleistet werden, dass auch grundlegende kulturelle Überzeugungen beleuchtet werden, die ausserhalb des internen Wahrnehmungsbereichs liegen.

(*) Regula Peter ist Supervisorin und Coach, Leiterin Organisations- und Personalentwicklung im Badrutt's Palace Hotel und Entwicklerin der erweiterten Teamentwicklung® (www.erte-teamentwicklung.ch)
Holger Busch ist selbstständiger Supervisor und Coach, Entwickler der erweiterten Teamentwicklung® und Leitender Ergotherapeut (www.erte-teamentwicklung.ch)