

Unternehmenskultur beobachten und verändern

ANALYSE. „Wie tickt denn euer Laden so?“ Wer diese Frage den Beschäftigten einer Firma stellt, erkundigt sich nach der Unternehmenskultur. Dieser Fachbeitrag zeigt, was zu beobachten ist, wenn man eine Aussage über die Kultur in einer Organisation machen will und welche Möglichkeiten es bei Bedarf gibt, diese Kultur zu verändern.

Wer sich dem Thema „Unternehmenskultur“ nähern möchte, macht es sich leichter, wenn er die Spielemetapher nutzt: Das Spiel ist das Unternehmen (das soziale System), die Spieler sind die Akteure in einem Unternehmen (das können Mitarbeiter sein, Teams, Abteilungen oder Bereiche), die Spielzüge sind die Aktionen der Akteure, die Spielführer sind die Führungskräfte und die Spielregeln entsprechen den Kommunikationsmustern, die sich innerhalb des Unternehmens entwickelt haben. Das Spiel selbst ist durch die Spielregeln definiert. Die Spielregeln ordnen die Aktionen (Spielzüge) der Akteure (Spieler) zeitlich und räumlich.

Die Spielregeln werden nicht öffentlich gemacht

Spielregeln vermitteln, welche Verhaltensweisen in einem Unternehmen erwünscht sind und welche unterlassen werden sollten. Sie bilden einen Deutungsrahmen. Ein und dasselbe Verhalten, zum Beispiel die Frage des neuen Mitarbeiters der Marketingabteilung nach den strategischen Zielen des Unternehmens, kann in Unternehmenskultur A als Zeichen für die strategische Kompetenz der Person gedeutet werden, in Kultur B als Frechheit („Strategie ist Chefsache, was mischt der sich da ein?“) und in Kultur C als Dummheit („Wenn er die strategischen Ziele immer noch nicht verstanden hat, ist ihm nicht zu helfen.“).

Wer mitspielen möchte, muss die Spielregeln kennen. Das Vertrackte ist: Diese Spielregeln sind nirgendwo nachzulesen und können nur auszugsweise bei den Mitspielern erfragt werden. Doch wer

sich nicht daran hält, hat die Konsequenzen bis hin zum Rauswurf zu tragen. Es spielt keine Rolle, wer die Mitspieler sind, solange sie die Spielregeln befolgen können. Dabei soll gleich mitgedacht sein, dass es auch zu den Spielregeln gehören kann, das Spiel in einer besonderen Qualität spielen zu können. Nicht jeder Pimpf, der die Fußballregeln kennt, kann in der Bundesliga mitspielen.

In Unternehmen wird über Zugangsbeschränkungen sichergestellt, dass nur bestimmte Mitspieler zum Spiel zugelassen werden. Wenn sich neue Mitspieler finden, so darf davon ausgegangen werden, dass sie sich freiwillig dazu entschieden haben, das Spiel mitzuspielen. Und sie können auch jederzeit wieder aus dem Spiel aussteigen (zumindest innerhalb der Kündigungsfristen). Sie können aber auch von den anderen Mitspielern rausgeworfen werden, wenn sie sich nicht an die Regeln halten. Für Unternehmen gilt der Anspruch, dass Mitspieler sechs Monate Zeit haben, um ihre Spielkompetenz zu beweisen, dafür gibt es die Probezeit. Wer es schafft, innerhalb dieses Zeitraums im Spiel zu bleiben, der wird aufgenommen und kann fortan nicht mehr mir nichts, dir nichts gekündigt werden. Die „Spiele“, die in einem Unternehmen gespielt werden, folgen einer Eigenlogik, die unabhängig von den Interessen der einzelnen Spieler ist. Denn die Spielregeln sind oft schon viele Jahre zuvor entstanden.

So kann Unternehmenskultur als die Menge von Spielregeln betrachtet werden, die ein Spieler kennen und anzuwenden in der Lage sein muss, um das Spiel mitspielen zu können. Dabei han-

delt es sich bei der Unternehmenskultur um die Spielregeln, die nirgendwo nachzulesen sind, aber trotzdem als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Sie sind nie von jemandem festgelegt worden und treten erst dann ins Bewusstsein, wenn sie verletzt werden. Verletzungen kultureller Spielregeln sind mit heftigen emotionalen Reaktionen der anderen Mitspieler verbunden, die auf Nachfrage häufig nicht erklären können, worauf genau sie so stark reagieren. Mehr noch, ihre Affekte interpretieren sie in einem bestimmten Kontext als völlig normal.

So sagte zum Beispiel der Mitarbeiter in einer IT-Abteilung über einen neuen Kollegen: „Wenn der meint, dass er mit so einer Art hier klarkommt, dann hat er sich aber gewaltig geschnitten. Wie der sich beim Chef einschleimt, das ist ja nicht auszuhalten, von wegen internationale Erfahrung, überall einsetzbar, es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen ... Super, da muss der Chef jetzt ja denken, wir sind faule Socken, wenn wir nicht genau wie der bis um acht hier rumhocken und wild auf der Tastatur rumhacken. Aber der wird schon sehen, wie beliebt er sich mit dieser Schleimtour bei uns im Team macht.“

Unternehmenskultur „nur“ beobachten

Wer auch immer Einfluss auf ein Unternehmen nehmen möchte, kann die Unternehmenskultur nicht ungestraft ignorieren. Sie bestimmt entscheidend mit darüber, welche Aktionen erfolgreich sein und welche scheitern werden. Der erste Schritt eines Veränderungsprojekts muss

deshalb sein, die Kultur eines Unternehmens verstehen zu wollen. Dafür muss sie beobachtet werden.

Unternehmenskulturen zeigen sich in den kulturellen Kommunikationsmustern, den Spielregeln, die sich im Laufe der Zeit hinter dem Rücken der Akteure wie von selbst etabliert haben. Wie lassen sich diese Muster beobachten? Es hat wohl noch niemand Kommunikation beobachtet, genauso wenig, wie jemand ein System gesehen hat, denn beobachtbar ist nur Verhalten. Kommunikation kann aus Verhalten erschlossen werden, am besten, wenn mehrere Personen in Interaktion beobachtet werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, vor allem auf die Spielzüge (Aktion, Reaktion) zu schauen, nicht nur auf die Spieler und ihre einzelnen Aktionen. Das erfordert einige Übung.

Vor allem Beobachter, die zuvor beispielsweise bei Auswahlverfahren (wie in Assessment-Centern) eingesetzt wurden, werden es eher schwer haben, von der Verhaltensbeobachtung einer Person (und akribischer Beschreibung dieses Verhaltens) den Blick auf die Spielzüge zwi-

schen Personen, die Interaktionen und die über mehrere Spielzüge entstehenden Kommunikationsmuster zu richten. Welche Auswirkungen hat das Verhalten eines Spielers auf das Verhalten der anderen Mitspieler? Wie reagiert dieser Spieler wiederum darauf? Welche Reiz-Reaktions-Schemata wiederholen sich in gewisser Weise?

Der Soziologe Niklas Luhmann beschrieb ein solches Vorgehen als „funktionale Analyse“, bei der alle sich musterhaft wiederholenden Praktiken auf ihren Beitrag zur Autopoiese eines Systems hin beobachtet werden. In Funktionen zu denken ermöglicht den Beobachtern einen wertschätzenden Blick auf das Geschehen. Jedes zu beobachtende Muster gilt dann als Lösung für ein Problem. Beobachtete Muster in einer funktionalen Rahmung an ein Unternehmen zurückzumelden, bietet auch gleich eine Interventionsmöglichkeit. Als problematisch bewertete Muster können dann vielleicht anders betrachtet werden, was dann häufig schon eine Veränderung nach sich zieht.

Doch wo beginnen, wenn Beobachtungsdimensionen erst mit der Beobachtung

entwickelt werden? Als drei Grundmuster, die in Unternehmen beobachtet werden können, sind Harmoniemuster, Splittingmuster und Chaostmuster zu nennen. Diese drei Muster eignen sich sehr gut als Einstieg in die Beobachtung von Unternehmenskulturen. Von dort aus können dann weitere Unterscheidungen getroffen und spezifischere kulturelle Muster beobachtet werden. Alle drei Muster sind per se weder gut noch schlecht für ein Unternehmen. Sie sollten deshalb immer auch im Hinblick auf ihre Funktionalität beobachtet werden.

Durch das Harmoniemuster werden gemeinsame Sichtweisen, Konsens, Altruismus und die Gleichheit aller Beteiligten betont. Konflikte werden unter den Teppich gekehrt, unterschiedliche Positionen werden (durch Aufgabe persönlicher Interessen) geleugnet, Egoismus oder sogar Streit sind verpönt. Gegenargumente sind verboten, Konsens ist Pflicht. Personen in durch Harmoniemuster geprägten Kontexten berichten häufig von Schuldgefühlen. Organisationen mit konsensgeprägten Kulturen klagen über hohe Krankenstände. Konsensmuster finden sich häufig →



Foto: Dusit / Shutterstock.com

Spielregeln. Unternehmenskultur ist ein Spiel, das nach mehr oder weniger undurchschaubaren Regeln gespielt wird.

→ in gemeinnützigen sozialen Einrichtungen, in Personalabteilungen oder auch in Familienunternehmen.

Splittingmuster lassen sich hingegen dadurch erkennen, dass „gegnerische“ Parteien zu beobachten sind, die kein Argument der anderen Seite gelten lassen. Im Gegensatz zum Harmoniemuster werden dabei Unterschiede betont und Gemeinsamkeiten geleugnet. Hält eine Partei ein Plädoyer für Kreativität und Flexibilität, ergreifen die Kollegen mit Sicherheit Partei für Ordnung und Berechenbarkeit. Übereinstimmungen werden als bedrohlich empfunden und müssen vermieden werden. Personen im Splittingmuster berichten von einem hohen Druck, Position zu beziehen und gute Argumente gegen „die anderen“ zu finden. Splittingmuster lassen sich gut in Expertenorganisationen wie Forschungszentren, Krankenhäusern oder auch Kanzleien beobachten.

In Chaosmustern ist weder das eine noch das andere zu finden. Die Akteure beziehen keine Position, bleiben ambivalent, vieldeutig, vage, wodurch die Kommuni-

kation uneindeutig bleibt. Alles ist möglich, Macht und Ohnmacht, oben sein, unten sein, es wird keine Entscheidung getroffen. Es sind keine Hierarchien erkennbar, Ziele sind unklar. Es entsteht eine Sehnsucht nach Führung. Der Unterschied zwischen Zustimmung und Ablehnung wird im Chaosmuster verwischt. Koalitionen bilden sich, wenn überhaupt, nur kurzfristig. Chaosmuster entstehen häufig dann, wenn Unternehmen im Umbruch sind, wenn Führung versagt, Existenzängste bestehen, oder auf höherer Ebene Machtkämpfe ausgetragen werden. Wer Kultur beschreiben möchte, sollte auch besonders auf die Geschichten, die Anekdoten achten, die in Unternehmen erzählt werden. Geschichten bieten eine unvergleichliche Möglichkeit, die kulturellen Spielregeln eines Unternehmens zum Vorschein zu bringen. Sie kondensieren höchst komplexe Kommunikations- und Beziehungsmuster sowie Zeitverläufe.

Die Geschichte von Rasen mähenden Schweißern: „2008, als die Marktsitua-

tion wirklich schlecht war und wir unsere Produktion runtergefahren haben, setzten wir unsere Schweißer zum Rasen mähen ein. Es gab ein Meeting mit den Schweißern, und sie sagten: Ich kenne kein anderes Unternehmen in den USA, das versucht, dich beschäftigt zu halten, egal was. Ich schätze das wirklich sehr, aber hoffe einfach, dass ich irgendwann wieder als Schweißer arbeiten kann“ (Personalleiterin an einem amerikanischen Standort eines europäischen Industrieunternehmens in einem Interview zur Erhebung der Unternehmenskultur).

Diese kleine Geschichte erzählt man in einem international agierenden Maschinenbauunternehmen, um deutlich zu machen, wie personenorientiert entschieden wird und woran sich die als „deutscher“ Wert interpretierte Arbeitsplatzsicherheit auch in anderen Märkten (zum Beispiel in den USA) zeigt. Sprichwörter, geflügelte Wörter, Sprüche, Witze, Metaphern sind in ihrer Wirksamkeit für die Unternehmenskultur von ebensolcher Bedeutung. Ihre Funktion ist die Kommunikation von Verhaltenserwartungen oder Verhaltensbewertungen. In einem schwäbischen Familienunternehmen heißt es zum Beispiel: „Entscheide bei Investitionen so, als wenn es dein eigenes Geld wäre.“

Zuschauen oder fragen?

Auftraggeber von Gestaltungs- und Veränderungsvorhaben finden es eher noch ungewöhnlich, Beobachter am Tagesgeschehen teilnehmen zu lassen, etwa über einen gewissen Zeitraum regelmäßig an Vorstandssitzungen. Das heißt aber nicht, dass es sich nicht lohnt, die teilnehmende Beobachtung vorzuschlagen. Denn wenn es gelingt, sich als Beobachter über einen Zeitraum von zwei Monaten immer mal wieder in das wöchentlich stattfindende Geschäftsleitungstreffen mit hineinzusetzen, liegen die kulturellen Spielregeln dieser Gruppe auf dem Tisch. Und es gibt zahlreiche Hinweise, aus welcher Menge von Spielregeln die Kultur des Unternehmens besteht. Besonders interessant sind dabei für die Beobachter nicht nachvollziehbare, scheinbar unangemessen starke emotionale Reaktionen der Akteure. Kulturelle Regeln treten nämlich in Erschei-

Kultur beeinflussen

Fünf Hebel. Diese fünf Hebel sind laut Christina Grubendorfer sehr gut geeignet, die Kultur eines Unternehmens zu verändern:

1. Kultur beobachten! (Denn schon die Beobachtung ist bereits eine Intervention, die Kultur verändert sich mit ihrer Analyse.)
2. Vermeintlich Selbstverständliches interessant finden! (Denn wer kann schon etwas selbstverständlich finden, das ein anderer interessant findet und damit hinterfragt?)
3. Visionen, Ziele und Strategien für das Unternehmen entwickeln und in die Kommunikation bringen! (Denn Programme sind entscheidbar und die Kultur folgt ihnen wie ein Schatten.)
4. Eine kritische Masse von Leuten einstellen, die „stören“ und zur angestrebten und nicht zur aktuellen Kultur passen! (Denn passende Personen halten die Kultur aufrecht.)
5. Proberäume für neue Kommunikationsmuster schaffen, in denen wie gewünscht kommuniziert werden kann! (Denn ein So-tun-als-ob ist eine gute Möglichkeit, neues Verhalten einzuüben, ohne Regeln zu verletzen.)

AUTORIN



Christina

Grubendorfer,
Diplom-Psycholo-
gin, ist Geschäfts-
führerin der LEA

Leadership Equity Association GmbH. Sie arbeitet seit 20 Jahren als systemische Organisationsberaterin und führt in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Fritz B. Simon und Simon, Weber & Friends systemische Beraterqualifizierungen durch. Ihr Arbeitsschwerpunkt: Transformationsprozesse in den Themen Führung, Markenstrategie, Kultur.

**LEA Leadership Equity
Association GmbH
Kurfürstendamm 190-192
10707 Berlin
Tel. 030 700159630
www.grubendorfer.de**

nung, wenn sie verletzt werden. Und dann sind emotionale Reaktionen ganz normal, denn Mitarbeiter binden sich vor allem aufgrund einer bestimmten Unternehmenskultur an ein Unternehmen und verbinden sich mit dem Unternehmen über ihre eigene Identität. Es gehört stark zu unserem Selbstverständnis, was und für wen wir arbeiten. Wir definieren unser Selbstbild stark darüber. Wenn nun jemand die Kultur verletzt oder infrage stellt, dann erleben Mitarbeiter das als Angriff gegen sich selbst, gegen ihre eigene Identität. Deshalb reagieren sie emotional, vor allem auf Veränderungsvorhaben oder neue Projektideen, die die bestehende Ordnung infrage stellen. Unternehmenskulturen wirken stets bewahrend, so innovativ sie auch sein mögen – eine schöne Paradoxie.

Die teilnehmende Beobachtung ist die wirksamste und effizienteste Methode, um Unternehmenskulturen zu erfassen. Weit anschlussfähiger scheinen allerdings Interviews zu sein, die ich auch für einen guten Weg halte, sich der Unternehmenskultur zu nähern. Die Hauptkritik daran ist schnell formuliert: Interaktionen zwischen den Akteuren und Muster können im Interview nicht direkt beobachtet werden. Es kann aber sehr gut erfasst werden, wie eine Person die Organisation auf kulturelle Phänomene hin beobachtet. Werden die Interviews teilstrukturiert und ungestützt geführt, das heißt, fragen

die Interviewer offen, sodass jedwede Antworten zu erwarten sind, lassen sich schon mit wenigen Interviews die typischen Phänomene und Themencluster herausarbeiten. Vorteil dieser offenen und teilstrukturierten Interviews ist, dass die Interviewer von Interview zu Interview dazulernen und bereits bekannte Phänomene weiter hinterfragen können. Es werden also nicht in jedem Interview unbedingt dieselben Fragen gestellt. Und eigentlich geht das Gespräch auch erst so richtig los, nachdem eine Frage gestellt wurde. Denn dann heißt es hinterfragen, weiterbohren, so konkret wie möglich auf beobachtbares Verhalten hin fragen. Und vor allem auch hier in Kreisen denken, nach den Folgen und Auswirkungen fragen sowie nach den Bedingungen, den Auslösern für ein bestimmtes Verhalten. So nähern sich die Interviewer den Mustern des Miteinanders.

Es gibt zehn Fragen, die sich sehr gut eignen, um kulturelle Spielregeln zu erforschen:

- Wie ist es denn so, bei X (Name des Unternehmens) zu arbeiten? Und woran kann man das merken, dass das so ist und nicht anders? Was ist eine typische Situation, die zeigt, wie es bei der Firma X so ist?
- Erinnern Sie sich noch an Ihre ersten Arbeitstage hier? Was hat Sie überrascht? Was hätten Sie anders erwartet?
- Was muss man hier tun, um einen guten Stand bei den Kollegen zu haben?
- Wie kann man die Kollegen am ehesten gegen sich aufbringen?
- Was muss man hier tun, um ein hohes Ansehen beim Chef zu genießen?
- Was muss man hier tun, um sich unmöglich zu machen oder sogar rauszufliegen?
- In welche Fettnäpfchen sollte man hier lieber nicht treten?
- Gab es Kollegen, die die Probezeit nicht überstanden haben? Warum haben sie das Unternehmen verlassen?
- Wer sollte sich besser nicht bei X bewerben? Wieso nicht? Was würde denn sonst passieren?
- Wenn Sie vorhätten, bis zur Rente bei X zu arbeiten, wie ginge das?

Noch ein Wort zu Fragebogen: Häufig werden standardisierte Mitarbeiterbefra-

gungen empfohlen, wenn man die Unternehmenskultur an vorher festgelegten Dimensionen entlang erheben will. Diesen Aufwand kann man sich jedoch sparen. Denn wer vorher festlegt, was er finden möchte, findet selbstverständlich auch nur die selbst versteckten Ostereier. Der Individualität einer jeden Unternehmenskultur kann so jedenfalls nicht begegnet werden.

Besser über Bande spielen

Wer meint, er könne durch gezielte Interventionen Unternehmenskulturen in eine gewünschte Form bringen, wird scheitern. Denn Unternehmenskulturen beziehen sich immer auf die Vergangenheit. Sie folgen der formalen Unternehmensstruktur wie ein Schatten. Niemand hat darüber entschieden, welche Kultur ein Unternehmen hat, oder könnte entscheiden, welche Kultur es in Zukunft haben wird. Unternehmenskulturen entwickeln sich von selbst, sozusagen hinter dem Rücken der Akteure. Unternehmenskulturen sind nicht per Anordnung zu verändern, sie lassen sich nicht beschließen. Das Ende der Kontrollideen über die Kultur soll aber nicht das Ende der Interventionsversuche sein.

Auch wenn sich Unternehmenskulturen nicht instruktiv verändern lassen, so lassen sie sich dennoch beeinflussen, allerdings indirekt ... über Bande. Wer unbedingt will, kann auch weiterhin von Steuerung der Unternehmenskultur sprechen, sollte dafür jedoch einen neuen Steuerungsbegriff verwenden. Statt Steuerung an einem zu erreichenden Ziel mit einem fest definierten Plan mit kalkulierbaren Folgen festzumachen, sollte es darum gehen, dass man aufmerksam beobachtet, was im Unternehmen passiert, um dann Stück für Stück an kleinen Differenzminderungen zwischen dem, was passiert, und dem, wohin die Reise gehen soll, zu arbeiten. Ein guter Ansatz ist jedenfalls, Unternehmenskulturen über Bande anzuspielen. Gemeint ist, Unternehmenskulturen indirekt zu beeinflussen, indem formale (entscheidbare) Strukturen verändert werden, wie Programme, Kommunikationswege oder Personen. Jede Veränderung auf persönlicher Ebene, in der programmatischen →

→ Ausrichtung oder den Berichtswegen hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird, nach welchen Spielregeln Kommunikation gestaltet wird.

In einem Unternehmen der Automobilindustrie sollte die Führungskultur verändert werden. Statt uns daran zu versuchen, direkt auf die Kultur Einfluss zu nehmen, schlugen wir als Ergebnis einer eingehenden Betrachtung der Kommunikationsmuster zwischen Topmanagement und den anderen Führungsebenen vor, die Kommunikationswege zu verändern. Zuvor war es so gelaufen, dass sich die Geschäftsführer einmal wöchentlich mit den direkt an sie berichtenden Bereichsleitern getroffen hatten, um sich dort zu strategischen und aktuellen Themen auszutauschen.

Bei diesen Treffen war es immer wieder zu Irritationen darüber gekommen, was in dieser Runde zu entscheiden sei und was nicht. Die Stimmung war jedes Mal angespannt gewesen, die einzelnen Personen hatten sich in Einzelgesprächen frustriert über die Situation geäußert, mit unserer Moderation dann auch offen in der gemeinsamen Runde. Die Lösung lag darin, die Meetingstruktur anzupassen. Es wurde zudem durch eine Umbenennung der Meetings in »Runden« und »Sitzungen« deutlich gemacht, wo Entscheidungen zu treffen sind, nämlich nur in den Sitzungen, die es nun auf jeder Hierarchieebene separat geben sollte.

Formale Strukturen ändern?

Die Runden sollten hingegen lediglich dem Austausch von Informationen über verschiedene Hierarchieebenen hinweg dienen. Das bisher wöchentliche Treffen wurde in einen zweiwöchigen Turnus überführt. Zuerst war eine deutliche Verbesserung der Beziehung zwischen den Geschäftsführern zu beobachten, denen der Schulterschluss durch die neue Struktur erleichtert wurde. Die Bereichsleiter waren ambivalent, einerseits froh über die neu geschaffene Klarheit, andererseits skeptisch ob der Entscheidungsfreude der Geschäftsführer. Es ist keinesfalls beliebig, welche Änderungen an formalen organisationalen Strukturen durchgeführt werden. Die zu erwartenden Aus-

wirkungen auf die Unternehmenskultur müssen gut bedacht werden. Es empfiehlt sich, eine Interventionsstrategie zu entwickeln, die dabei hilft, Hypothesen darüber zu bilden, welche Interventionen zu welchen Veränderungen führen könnten beziehungsweise warum bestimmte Einflussnahmeversuche auch scheitern könnten.

Das Schalenmodell der Intervention (Simon, Weber and Friends 2015) mit den fünf Ebenen Interventionstheorie, Interventionsfokus, Interventionsprinzipien, Interventionsarchitektur und Interventionstechniken bietet eine gute Möglichkeit, Interventionen zu durchdenken, strategisch zu planen, durchzuführen und in ihrer Wirksamkeit zu reflektieren. Doch bei aller Strategie bleibt immer ein großer Anteil an spontan durchzuführenden, situativ zu entscheidenden und zur Anwendung zu bringenden Interventionstechniken. Interventionen können noch so gut geplant sein, es ist schon auch eine Kunst, sie wirksam durchzuführen. Umso wichtiger ist es, dass „Interven-

ture“ einerseits eine fundierte Theorie im Gepäck haben und andererseits ein großes Repertoire an möglichen Interventionsmethoden auf hohem Niveau anwenden können.

So wird „systemisch“ klug interveniert

Wer intervenieren will, sollte die systemtheoretische Sicht auf Unternehmen und auf die Unternehmenskultur kennen (Unmöglichkeit direkter Einflussnahme, Identitätsrelevanz, Selbstorganisation, Autopoiese). Dieser Blick sollte einen entscheidenden Unterschied machen zu anderen Modellen, etwa solchen, die Unternehmenskultur als gestaltbaren Bereich beschreiben. Folgende Schritte führen ausgehend von der systemischen Theorie am Ende zu möglichst nützlichen Interventionstechniken:

1. Fokus. Der Interventionsfokus (wohin geschaut wird, wenn Interventionen entwickelt werden) sollte auf der formalen Struktur des Unternehmens liegen und

Zauberformel „Kultur“

Buchtipp. Das Buch „Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur“ liefert in kompakter Form die Theorie und die Beispiele, um das Thema „Unternehmenskultur“ systemtheoretisch zu verstehen.

Es gelingt der Autorin auch, einleuchtend zu erklären, warum das Gut „Unternehmenskultur“ nur indirekt zu beeinflussen ist. Die Regeln, die in einer Kultur gelten, sind oft sehr alt („Das macht man nicht“) und helfen, Komplexität zu reduzieren. Aber manchmal muss ein Kulturwandel her. Neue Regeln sichern das Überleben – aber nur, wenn

die Mehrheit der Führungskräfte sie vorlebt. Am Ende des Buchs stehen „zehn Gebote des erfolgreichen Arbeitens mit Unternehmenskultur“, die den Lesern wertvolle Denkanstöße für ihre Praxis geben.

Christina Grubendorfer: Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2016, 124 Seiten, 14,95 Euro



nicht auf der Kultur. In der Beratung muss darauf geachtet werden, ob sich das Kundensystem in seinen Interventionsideen direkt auf die Unternehmenskultur richtet, was häufig der Fall ist („Wir müssen unsere Führungskultur verändern“). In der Zusammenarbeit sollte eine Umfokussierung der Aufmerksamkeit auf Personen, Programme und Kommunikationswege versucht werden.

2. Prinzipien. Bei den Interventionsprinzipien geht es um die Reflexion der verschiedenen Möglichkeiten der Einflussnahme. Zu unterscheiden sind zunächst Minus- und Plussymptome. Eine Minus-symptomatik beschreibt eine Unterlassung, Muster sind nicht zu beobachten, die lieber beobachtet werden würden („Die Führungskräfte geben kein Feedback“). Bei der Plussymptomatik werden Aktionen beobachtet, die lieber nicht beobachtet werden würden („Es herrscht ein schroffer Umgangston“). Beiden Symptomtypen sind Prozessmuster gemein, die in Unternehmen dafür sorgen, dass sie in der Kommunikation hergestellt und aufrechterhalten werden. Die Frage, die sich vor jeder Intervention stellt, lautet deshalb: Sollen neue Muster etabliert werden, oder sollen etablierte Muster unterbrochen, verhindert bzw. verändert werden?

Da die Unternehmenskultur konservativ ist, wird es oftmals der leichtere Weg sein, neue Muster zu etablieren, die dann an die Seite der bisherigen Muster treten und sie in ein anderes Licht rücken, sie abschwächen oder vielleicht mit der Zeit ersetzen oder den Impuls für die Entstehung eines noch weiteren neuen Musters geben. Weitere Interventionsprinzipien ergeben sich mit Blick auf Variations- und Selektionsfragen. Die Variation von Mustern kann beeinflusst werden, indem zum Beispiel Feedbackübungen in einem Seminar angeboten werden. Aber auch die Selektion von Mustern kann beeinflusst werden. Wenn die Führungskräfte für jedes Feedbackgespräch Punkte von ihren Mitarbeitenden bekämen und sie am Ende eines Zyklus vorzeigen müssten, könnte die Selektion dieses Musters wahrscheinlicher gemacht werden.

3. Architektur. Der Interventionsarchitektur kommt eine besondere Bedeutung zu, gerade auch angesichts des Gedankens

der Nichtkontrollierbarkeit. Sie beginnt bereits bei der Frage, wer in welcher Rolle am Veränderungsgeschehen beteiligt ist. Statt Beratung als Auslagerung von Kompetenzen zu verstehen (ein „Abkippen“ von Problemen nach extern in der Hoffnung, dort eine Lösung herangezuchtet zu bekommen, die im eigenen Unternehmen lediglich eingepflanzt werden muss), sollten sich Berater und Kunden gemeinsam in einem Beratungssystem für die zu erreichenden Ziele zusammenfinden.

Ein Aspekt der Architektur ist dann zum Beispiel die Vereinbarung, wie häufig sich das Beratungssystem zusammenfindet und mit welchem Selbstverständnis gemeinsam gearbeitet wird. Bei der Interventionsarchitektur geht es auch um die Auswahl und den individuellen Zuschnitt der geeignet erscheinenden Kommunikationsformate wie Workshops, Fokusgruppen, Interviews, Großgruppenevents, Reflexionsmeetings, Einzel- oder Gruppencoachings, Teamentwicklungen, Strategiekonzeptionen. Ein weiterer Aspekt sind die Akteure, die berücksichtigt werden sollen: Einzelpersonen, Teams, Abteilungen, Bereiche, Standorte, Sparten usw. Und schließlich muss die Zeitdimension einfließen, also Überlegungen dazu, in welchem Abstand über welchen Zeitraum wer mit wem kommunizieren sollte.

4. Techniken. Bei den Interventionstechniken geht es um die Frage, wie genau die einzelnen Formate ausgestaltet werden sollen, welche Methoden zum Einsatz kommen sollen, damit die gewünschten Effekte befördert werden. Gemeint sind etwa zirkuläre Fragetechniken, Erlebnis-

gestaltung, Aufstellungen, Reflexionsräume, Präsentationen, Impulsvorträge, Großgruppenformate wie Open Space, Reflecting Team, Feedback und vieles mehr. Interventionstechniken sollten so ausgewählt und kombiniert werden, dass einerseits die größte Anschlussfähigkeit bezüglich des Systems zu vermuten ist und andererseits die Wahrscheinlichkeit hoch erscheint, das System in die gewünschte Richtung zu beeinflussen. Methoden müssen kontextspezifisch feinkonzipiert werden. Kontextsensitivität ist dabei ein Erfolgsprinzip. Auch kommt der Beobachtung der Interventionstechniken und ihrer Auswirkungen im System eine bedeutsame Rolle zu.

Mit Gestaltungsaufgaben betraute Personen sollten ihre Beobachtungen in regelmäßigen und schnellen Zyklen reflektieren und weitere Interventionen auf das Gelernte und die daraus neu zu bildenden Hypothesen ausrichten. Eine mitlaufende Beobachtung 2. Ordnung ist das A und O wirksamer Interventionen. Für die Praxis der Interventionen meint dies, sich zu wundern über das, was andere für selbstverständlich halten. Wer sich in seiner Interventionspraxis nur auf diese äußere Ebene des Schalenmodells, die Methoden, reduziert und sie womöglich kontextfrei anwendet, bleibt weit hinter den Möglichkeiten zurück. Methoden sollten das Denken nicht verhindern. Mit Blick auf die vielen Manuale oder Tools, wie sie bei Führungs- und Beratungsausbildungen häufig angeboten werden, kann man sich schon Sorgen machen.

Christina Grubendorfer ●

Schalenmodell der Intervention

Kultur verändern. Das Schalenmodell von Simon, Weber & Friends aus dem Jahr 2015 bietet die Möglichkeit, Interventionen strategisch zu planen und aus der Theorie die sinnvollsten Techniken abzuleiten.

Quelle: Simon, Weber & Friends

