

## **Organisationskultur**

### **1. Begriff**

Der Begriff "Organisationskultur" signalisiert den Übergang des Begriffes "Kultur", der vorher fast ausschließlich für Völker bzw. Volksgruppen reserviert war, auf Organisationen bzw. Subsysteme. Er bezeichnet ein Ensemble gemeinsam geteilter Werte, Einstellungen, Ideale, Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen, die sich einer exakten Meßbarkeit, der technischen Machbarkeit und vollständiger rationaler Aufklärung entziehen.

Der Begriff Organisationskultur konstatiert, daß Organisationen nicht nur in einer bestimmten Kultur existieren, sondern für ihre Mitglieder gleichzeitig selbst Kultur sind; d.h. eine spezifische Lebenswelt herstellen. Darüber hinaus haben und machen sie auch Kultur in Form von sichtbaren Produkten und Artefakten.

Organisationskultur ist beim Verständnis und der Analyse von Organisationen nicht eine Variable neben anderen (z.B. Steuerungssystem, Programm etc.), sondern durchdringt alle anderen Bereiche, ist allgegenwärtig und bestimmt sie wesentlich mit (Organisationseisberg). Ihr verdankt die Organisation eine eigene Gestalt. Mit ihr werden Organisationen von rein funktionalen, technischen oder bürokratischen Gebilden zu "Wesen" mit einem eigenen, möglichst unverwechselbaren "Charakter".

### **2. Grundfunktionen von Organisationskultur**

#### **• Integrationsfunktion**

Die Organisationskultur hilft den Mitgliedern einer Organisation sich einzuleben und heimisch zu werden. Sie stellt eine soziale Übereinkunft her, nach der Gruppen und Gemeinschaften sich ausrichten können.

#### **• Koordinationsfunktion**

Organisationskultur ersetzt detaillierte Handlungsanweisungen. Sie wirkt über Normen und Überzeugungen handlungskoordinierend und vermittelt somit ein Wissen darüber, "wie man hier so arbeitet und sich verhält".

#### **• Motivationsfunktion**

Organisationskultur vermittelt den Mitarbeitenden u.a. den Zusammenhang ihrer Einzeltätigkeit und der Gesamtleistung der Organisation. Man fühlt sich einem gemeinsamen Ziel verpflichtet, und es wird einem gleichzeitig für die eigene Tätigkeit (Person) Sinn vermittelt.

#### **• Identifikationsfunktion**

Organisationskultur bewirkt die Identifikation der Einzelnen mit der Organisation. Die "Firma" ist dann weit mehr als ein Arbeitsplatz, eher Bestandteil des eigenen Lebens und trägt damit - wenn es gut geht - zur Erweiterung des individuellen Selbstbewußtseins bei.

### 3. Manifestationen von Organisationskultur

Organisationskultur wird sichtbar in Artefakten, sie manifestiert sich in Form von:

- Objekten (Architektur, Symbole, Logos, Kleidung etc.)
- Sprache (Schlüsselbegriffe, Redewendungen, Witze etc.)
- Verhalten (Umgang, Feste, Riten und Rituale etc.),
- Gefühlen (Freude, Trauer, Stolz etc.).

### 4.

Organisationskulturen sind **nicht eindeutig, sondern viedeutig**. Sie sind geeignet oder erheben den Anspruch, Grundwidersprüche oder Ambivalenzen der Organisation zusammenzuhalten oder gar aufzuheben. Auch widersprüchliche Werte mit hohen symbolischen Anteilen eignen sich zu ihrer Bezeichnung.

### 5.

Organisationskulturen entziehen sich exakten **diagnostischen Beschreibungen**. Die Wahrnehmung und Deutung hängt wesentlich von Grundeinstellungen und Blickwinkel der BetrachterInnen ab. Von BeraterInnen ist hier eine gute Selbstreflexion bezüglich ihrer Distanz oder Nähe zur Organisation gefordert. Instrumente der Wahrnehmung sind wesentlich der eigene Körper (Sinne) und die eigenen Gefühlsreaktionen. Bei Wahrnehmungen, Rückmeldungen oder gar Interventionen in diesem Bereich ist eine besondere Sensibilität vonnöten: hier lauern die Tabus und Fettnäpchen der Organisation, die sich (oft mit Recht) dem Änderungswillen von BeraterInnen widersetzt.

### 6.

Die Wahrnehmung und Beachtung von Organisationskulturen ist unabdingbar bei der Einleitung von **Veränderungsprozessen**. Sie müssen von der Organisationskultur gestützt und getragen werden, wenn sie Aussicht auf Erfolg haben sollen. Neue Regeln, Projekte, Verfahren etc. brauchen mehr als eine schnelle Vereinbarung. Ohne die tiefere Verankerung in die Organisationskultur haben sie gute Chancen wieder "abgestoßen" zu werden.