

Voraussetzungen für den Wandel der Organisationskultur

(03/2004)

Die dynamische Umwelt erlaubt den meisten Unternehmen keine Ruhepausen mehr; der Wandel scheint zum Normalfall zu werden. Dabei stoßen die Menschen, die die Veränderung bewirken und gestalten wollen, häufig an die Grenzen des Machbaren.

"Leute, die versuchen, Organisationen zu verändern, stoßen oft auf scheinbar unveränderliche Standpunkte. "Wir können keinerlei Fortschritte machen", entscheiden sie, "wenn wir hier keine neue Kultur schaffen können." Schon haben sie einen nicht wiedergutzumachenden Fehler begangen. Man kann keine neue Kultur schaffen. Man kann eine Kultur so lange studieren (die eigene oder die eines anderen), bis man sie versteht. Dann kann man neue Werte vorschlagen, neue Vorgehensweisen einführen und neue Leitideen formulieren. Mit der Zeit werden so die Voraussetzungen für neues Verhalten entstehen. Wenn die Leute, die dieses neue Verhalten annehmen, es für besser erachten, werden sie es vielleicht noch einmal damit versuchen. Und nach vielen Versuchen, die sich über fünf oder zehn Jahre erstrecken, kann die Organisationskultur andere Grundhaltungen und eine andere Sicht der Dinge beinhalten als zuvor. Selbst dann hat man die Kultur nicht verändert; man hat die Voraussetzungen geschaffen, damit sich die Kultur weiterentwickeln kann." (E. Schein, in: Dance of Change, 2000, 372f)

Schein legt weiters nahe, die Organisationskultur auf mindestens drei Ebenen zu betrachten:

- Artefakte (Sprache, Regeln und Verfahren)
- Werte (explizite Ziele und die Prinzipien, sie zu erreichen)
- Grundvoraussetzungen (zentrale Prämissen, Grundhaltungen, kollektive mentale Modelle)

Diese Grundvoraussetzungen, wie schwer sie auch zu beobachten sind, stellen die tiefste und wichtigste Ebene der Unternehmenskultur dar.

Erst aus dem Verständnis dieser verschiedenen Ebenen kann sich der Ansatz für den Wandel der Organisationskultur ergeben.

"Wenn du ein System verändern willst, versuch es zu verstehen."

(Kurt Lewin)