

Gruppenkultur – Organisationskultur

Wie entsteht und verändert sich Organisationskultur?

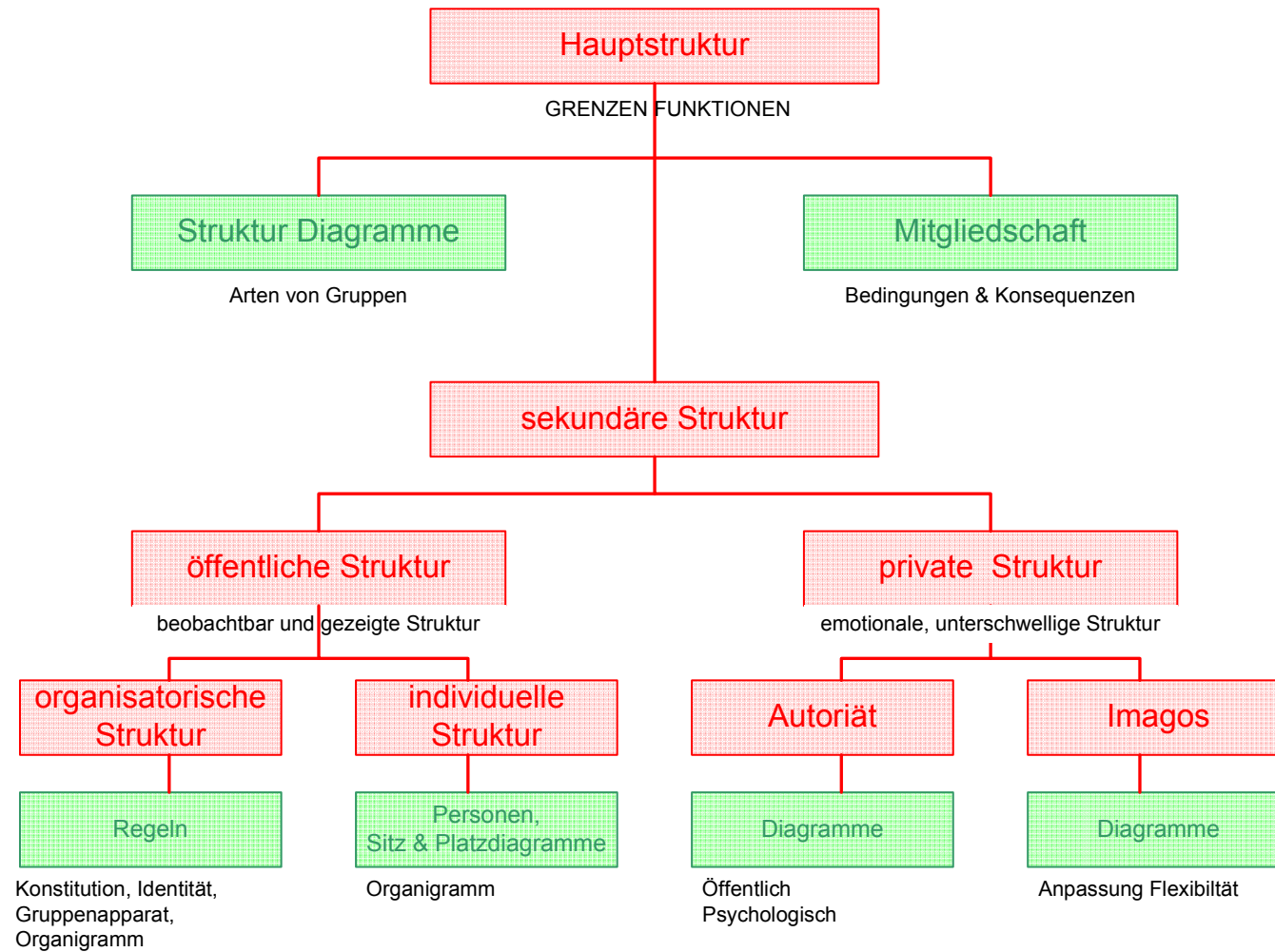
Was bleibt, wenn Mitglieder die Gruppe verlassen?

Workshop zum 32. DGTA-Kongress in Passau

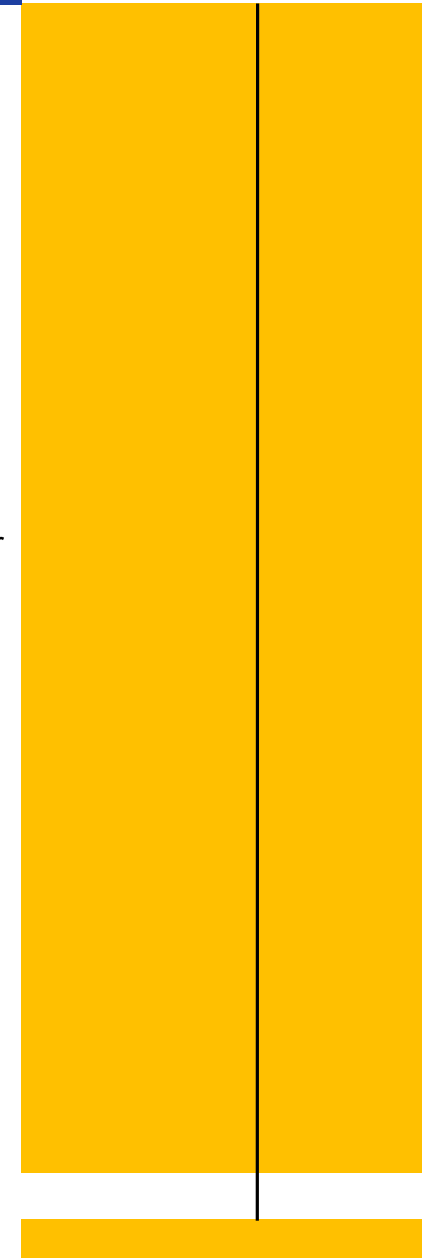
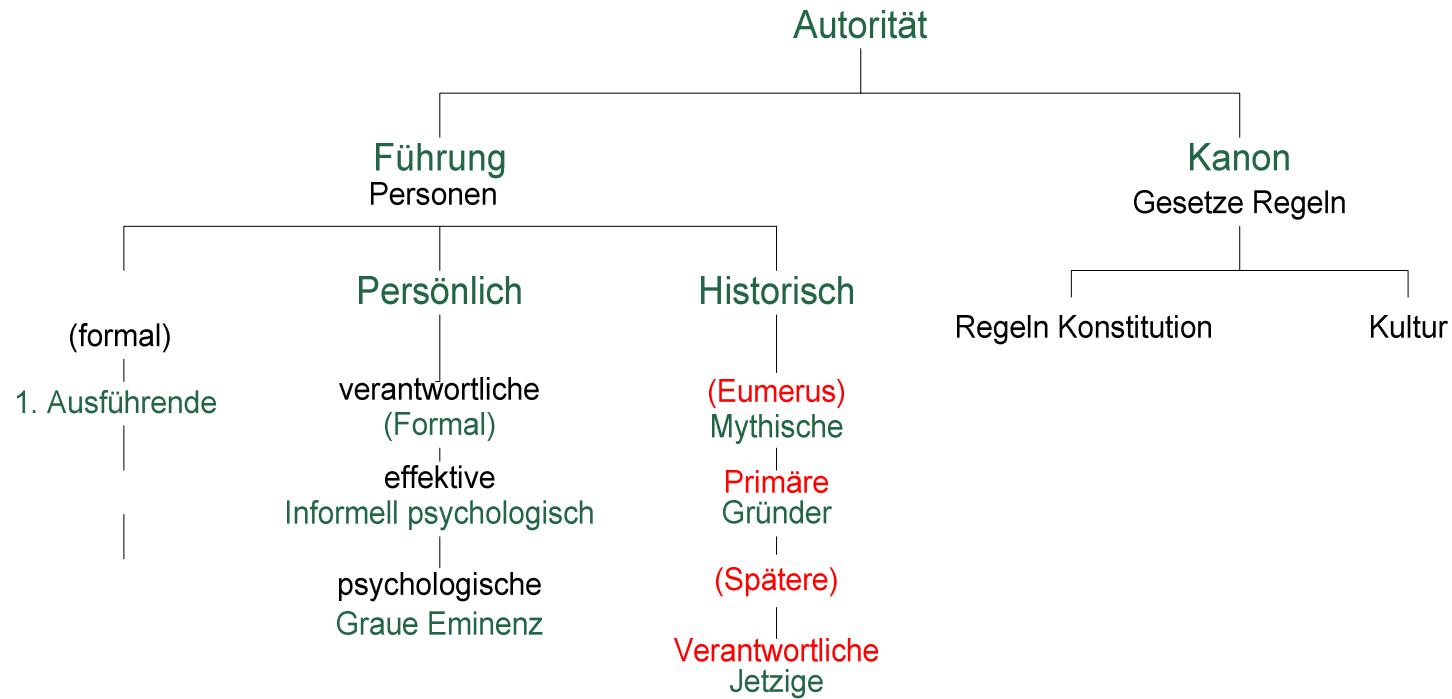
Von :

Thorsten Geck und Michael A. Kossmann
PTSTA-O PTSTA-O

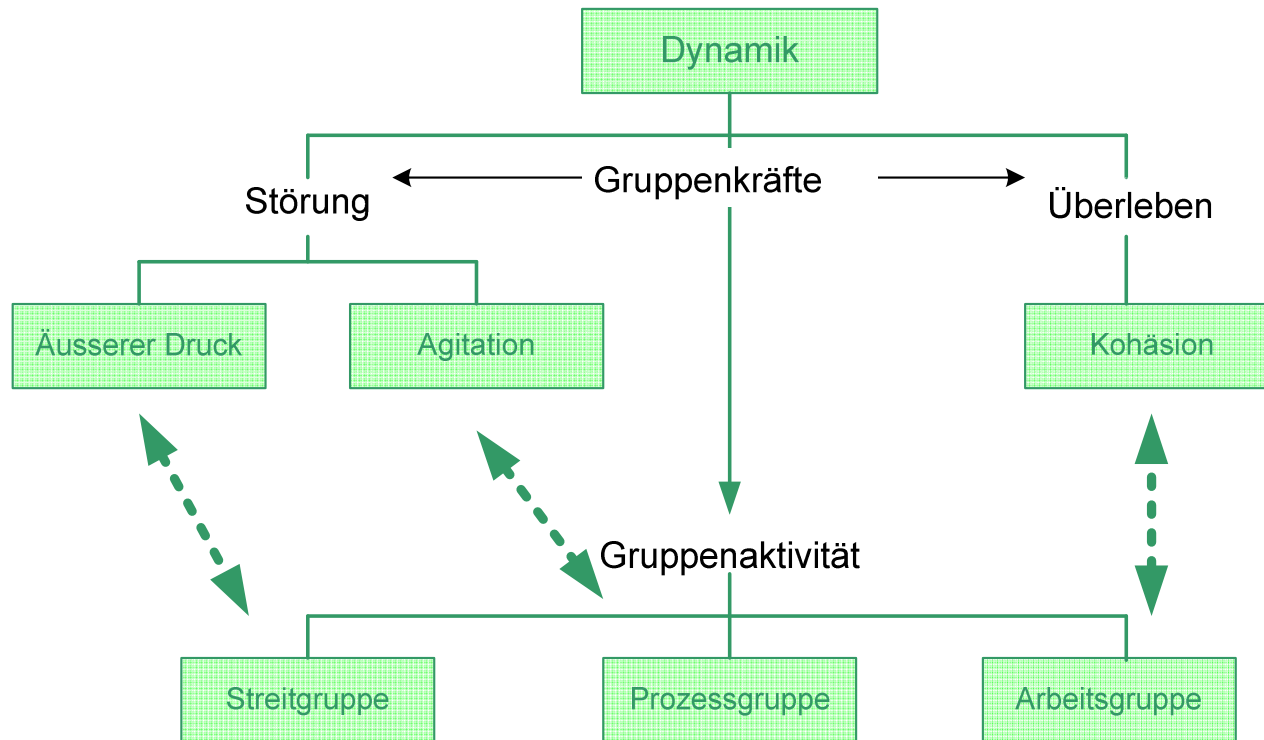
Gruppenkonzept - Struktur



Gruppenkonzept - Autorität



Gruppenkonzept - Dynamik



Das Mass für die Gesundheit einer Gruppe sind ihre Überlebensfähigkeit, ihre Effektivität zur Zielerreichung und die Wachstumsfähigkeit.

Das Weiterleben einer Gruppe als **effektive** Gruppe, ist vom Beibehalten der **organisatorischen** Struktur abhängig und wird an der Kapazität **effektive** Arbeit zu leisten, gemessen (Berne)

Gruppenkonzept - Gruppenimago

Phase	Berne	Tuckman	Lacoursiere	Zeitstrukturierung
1	Provisorisches	Forming	Orientation	Rituale
2	Adaptives	Storming	Dissatisfaction	Zeitvertreib
3	operativ	Norming	Resolution	Spiele
4	völlig differenziert	Performing	Production	Intimität (Nähe)
5	Geklärt („clarified“) (Clarkson)	(Mourning)	Termination	Rückzug

Ein Gruppenimago ist jede bewusste, vorbewusste oder unbewusste mentale Vorstellung (Bild) darüber, wie eine Gruppe ist oder wie sie sein sollte.

Das Imago einer bestimmten Gruppe ist die mentale Vorstellung eines Gruppenmitgliedes über die gesamte Gruppe, den Platz der anderen und von sich selbst in der Gruppe.

(Micholts, Berne)

Diagramm Gruppenimago

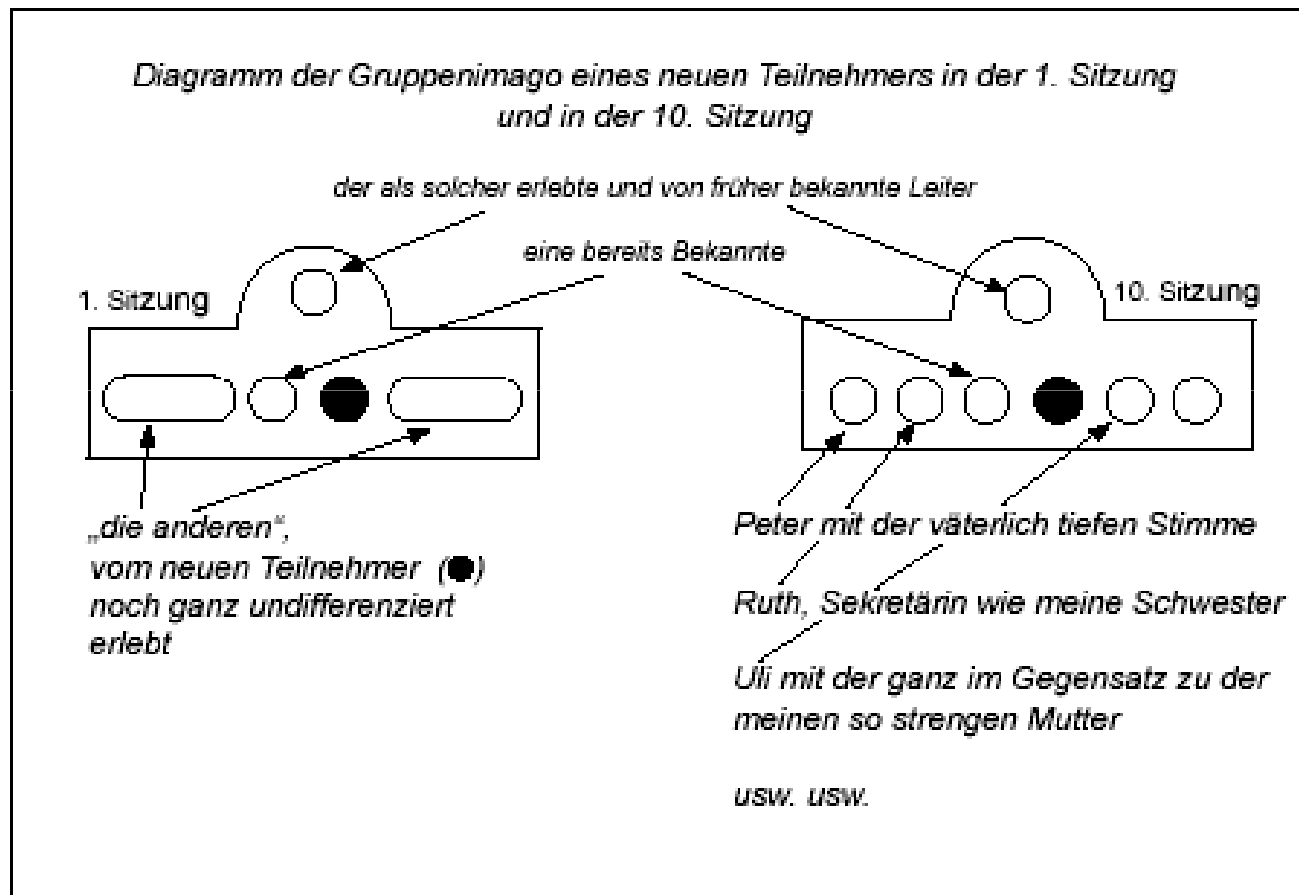
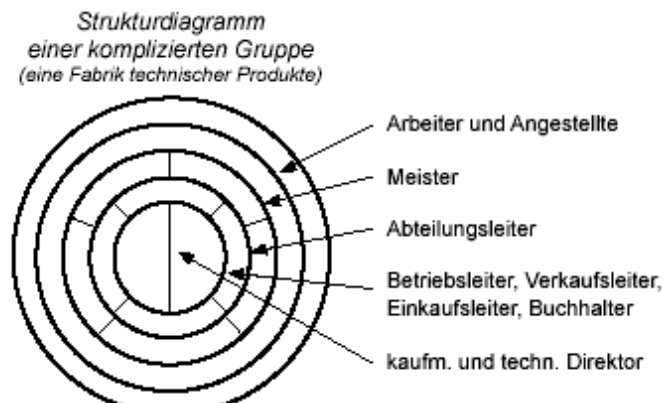
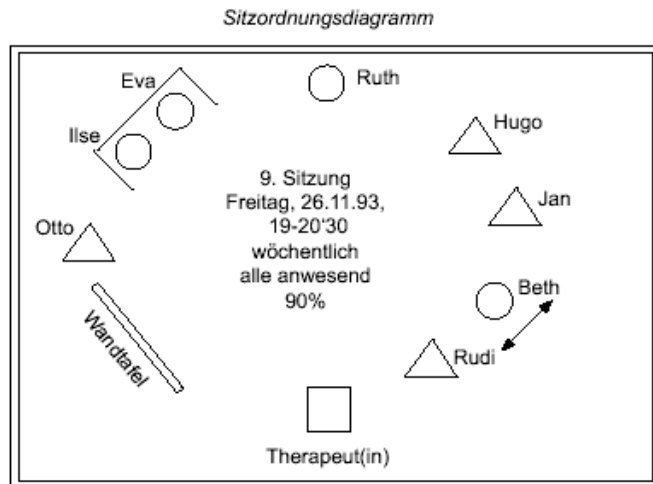
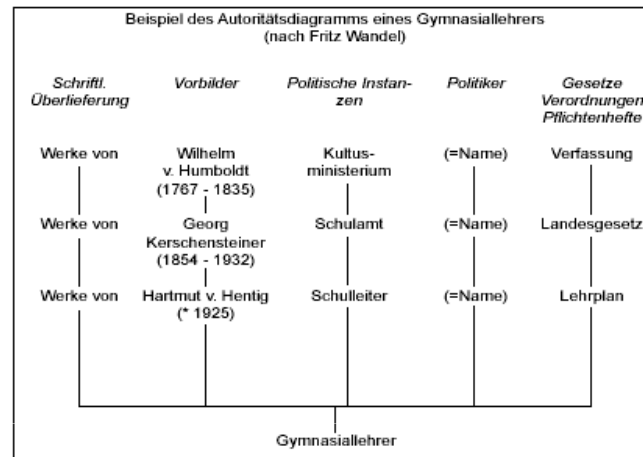
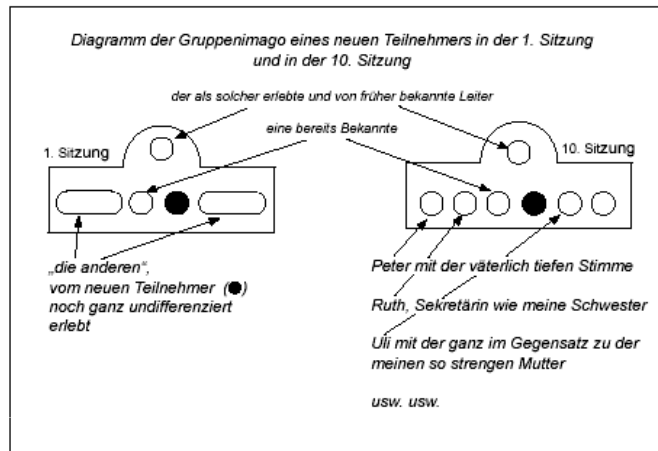


Diagramme (Beispiele)



Paradigma / Paradigmen

Seit dem späten [18. Jahrhundert](#) verwendet man das Wort "Paradigma", um damit eine bestimmte wissenschaftliche Denkweise oder eine bestimmte Art der Weltanschauung zu bezeichnen.

Die gebräuchlichste Verwendungsweise des Wortes in diesem Zusammenhang geht jedoch auf den [Wissenschaftstheoretiker Thomas Samuel Kuhn](#) zurück, der darunter „Lehrmeinung“ versteht und damit einen Satz von Vorgehensweisen beschreibt.

Er definiert ein **wissenschaftliches Paradigma** als:

- das, was beobachtet und überprüft wird
- die Art der Fragen, welche in Bezug auf ein Thema gestellt werden und die geprüft werden sollen,
- wie diese Fragen gestellt werden sollen
- wie die Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung interpretiert werden sollen

Kuhn meint mit Paradigma also ein vorherrschendes Denkmuster in einer bestimmten Zeit. Paradigmen spiegeln einen gewissen allgemein anerkannten [Konsens](#) über Annahmen und Vorstellungen wider, die es ermöglichen, für eine Vielzahl von Fragestellungen Lösungen zu bieten ([Modellvorstellungen/Leitbild](#))

Ein Paradigma ist solange anerkannt, bis Phänomene auftreten, die mit der bis dahin gültigen Lehrmeinung nicht vereinbar sind. Zu diesem Zeitpunkt werden neue [Theorien](#) aufgestellt. Setzt sich dann eine neue Lehrmeinung durch, spricht man vom [Paradigmenwechsel](#).

Gruppenkultur - Organisationskultur

Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der [Kulturanthropologie](#) auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten maßgeblich bestimmt.

Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, [Normen](#), Denkhaltungen und [Paradigmen](#), welche die Mitarbeiter teilen: was das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin prägt.

Hier sei vor allem [Edgar H. Schein](#) erwähnt. Er ist „der“ Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur. Schein (1995, S. 25) definiert Organisationskultur :

- als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen,
- das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat,
- das sich bewährt hat und somit als bindend gilt;
- und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Gruppenkultur - Organisationskultur

Weitere Definitionen werden von verschiedenen Autoren geliefert:

„Konzept und Begriff der *Kultur* wurden aus der [anthropologischen](#) Forschung entlehnt. Es existiert kein Konsens über die Bedeutung des Begriffes, so dass auch in der Anwendung im Rahmen der Organisationstheorie teilweise beträchtliche Unterschiede bestehen.

– *The culture concept has been borrowed from anthropology, where there is no consensus on its meaning. It should be no surprise that there is also a variety in its application to organization studies.* – SMIRCICH, 1983^[1]

„Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken. – *Organizational culture is the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization.*“ – MCLEAN UND MARSHALL, 1985^[2]

Stark verkürzt kann der Begriff der Organisationskultur auch so umschrieben werden: „So machen wir das hier. – *This is how we do things around here.*“ – BRIGHT UND PARKIN, 1997^[3]

Bernd Schmid: Zur Kultur in Organisationen gehören Begriffe wie:

- *Arbeitskultur:*

Hat Arbeit einen gesunden Rhythmus? Ist sie effektiv und macht sie zufrieden?

- *Kommunikationskultur:*

Warum erfahren die Mitarbeiter von der Werksstilllegung aus der Zeitung?

- *Verbindlichkeitskultur:*

Gilt das gesprochene Wort? Kann man sich auf Vereinbarungen, auch mündliche, später berufen?

- *Verantwortungskultur:*

Darf es kritische Diskussionen darüber geben, wer für welche Antworten zuständig ist und ob damit notwendige Verantwortung gesichert ist?

- *Konfrontationskultur:*

Gibt es ein Recht und die Pflicht, sich und andere mit Anforderungen und Versäumnissen zu konfrontieren, d.h. in kritischen Dialog zu bringen?

- *Führungskultur:*

Wie kann es geschehen, dass über Jahre Mitarbeiterbeurteilungen gut ausfielen und dann wegen Minderleistung ein Entlassungsgespräch in der Personalabteilung ansteht?

Schiff: Bezugsrahmen:

Der Bezugsrahmen wird in der Schiff-Schule begriffen als ein die Ich-Zustände übergreifendes und deren Zusammenspiel organisierendes Metaprogramm.

Bernd Schmid: Organisationskultur

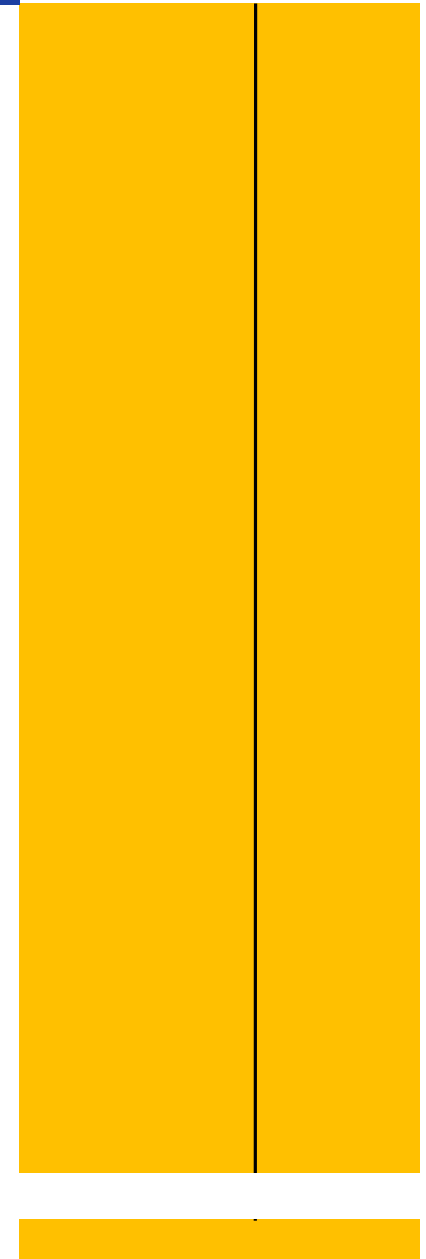
Das Wort Kultur ist bei vielen mit Ereignissen verbunden, die in Feuilletons behandelt werden. Hier ist aber in erster Linie von Kultur die Rede, wie sie im Wirtschaftsteil von Zeitungen, in Managementmagazinen oder in Organisationslehrbüchern zum Ausdruck kommt. Kultur ist das selbstverständlich Gewordene, ist das was Denken, Fühlen, Erfinden, Gestalten, Bezogensein etc. der Menschen steuert und in Beziehungen aufeinander abstimmt, ohne dass sich die Beteiligten hinreichend bewusst sind, was eigentlich geschieht. Kultur ist wie Sprache, die zusammengehörige Menschen durch Erfahrung miteinander lernen. Diese Sprache organisiert Denken und Erleben, Verhalten und Zusammenleben, auch wenn die Grammatikregeln oder die Wortbedeutungs-zusammenhänge nicht explizit benannt werden können. Irgendeine Sprache entwickelt jede Gemeinschaft und diese Sprache beeinflusst dann ihre Wirklichkeiten und Mentalitäten. So macht es spürbar einen Unterschied, ob man vom Wirtschaften als Kriegsführung spricht oder als gemeinsames Herstellen von humanen Lebensbedingungen.

Ebenen der Organisationskultur

Sichtbar

Teils sichtbar, teils unbewusst

Unsichtbar, meist unbewusst



Ebenen der Organisationskultur

Sichtbar

Symbole und Zeichen

Teils sichtbar, teils unbewusst

Normen und Standards

Unsichtbar, meist unbewusst

Basisannahmen

Ebenen der Organisationskultur

Sichtbar

Symbole und Zeichen

**Sprache, Rituale, Kleidung,
Umgangsformen**

Teils sichtbar, teils unbewusst

Normen und Standards

**Maximen, Richtlinien,
Verbote, Gebote**

Unsichtbar, meist unbewusst

Basisannahmen

**Über: Umweltbezug, Wahrheit,
Zeit, Menschen, Handeln,
soziale Beziehungen**

Gruppenkultur - Organisationskultur

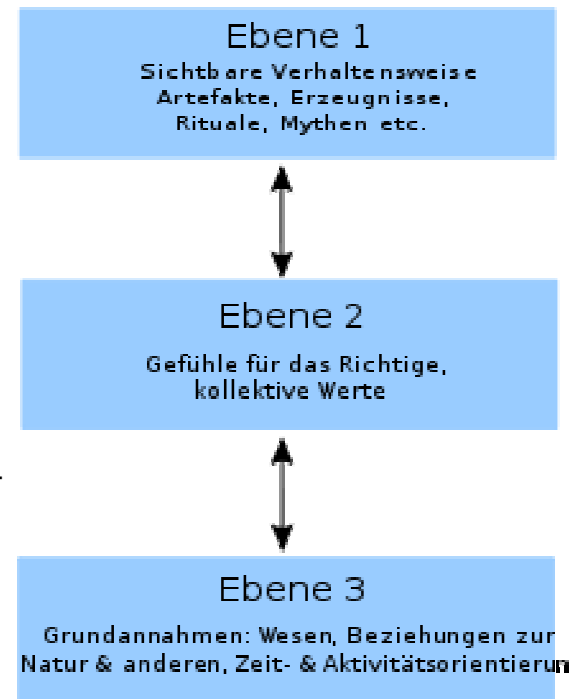
Scheins Ebenen der Kultur: [Kulturebenen-Modell](#)

Schein definiert Kultur als „Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

1. An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse. Beispiele sind das Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürolayout, verwendete Technologie, das Leitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.

2. Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie Dinge sein sollen; kollektive Werte sind beispielsweise „Ehrlichkeit“, „Freundlichkeit“, „Technik-Verliebtheit“, „spielerisch“, „konservativ“ usw. Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.

3. Auf der tiefsten Ebene sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert ([Grundannahmen](#)). Diese Grundannahmen (engl. *basic assumptions*) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie die Mitgliedern der Organisation i.d.R. nicht bewusst wahrnehmen



Die Veränderung von Unternehmenskultur beginnt mit einer Analyse von Sichtbaren über das Wahrnehmen von Mustern. Die Basisannahmen werden indirekt erschlossen: Analyse von Firmenchroniken, Teilnehmende Beobachtung an Sitzungen und Feiern, Interviews über „Geschichte“, besondere Ereignisse usw.