

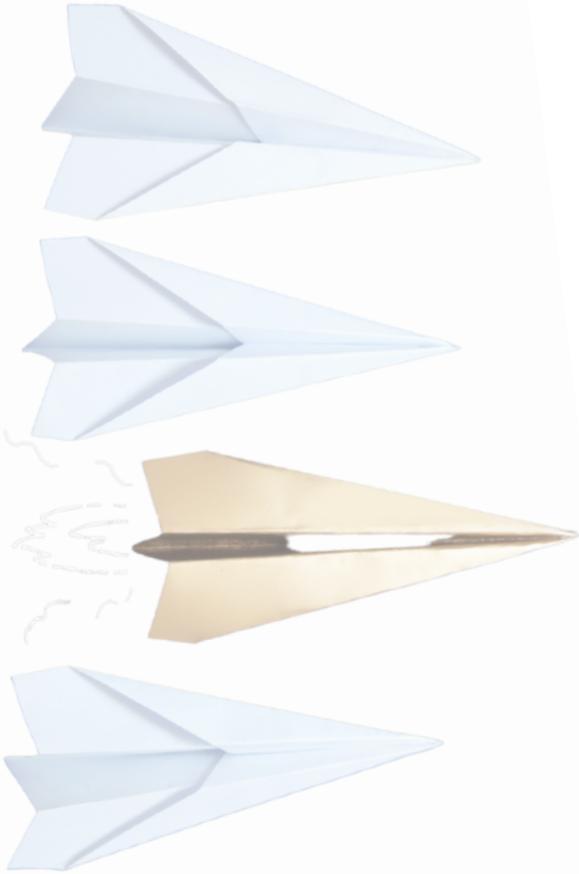
Was ist Organisationskultur - und wie kann sie verändert werden?



Florian Zapp

Florian@storylines.hamburg

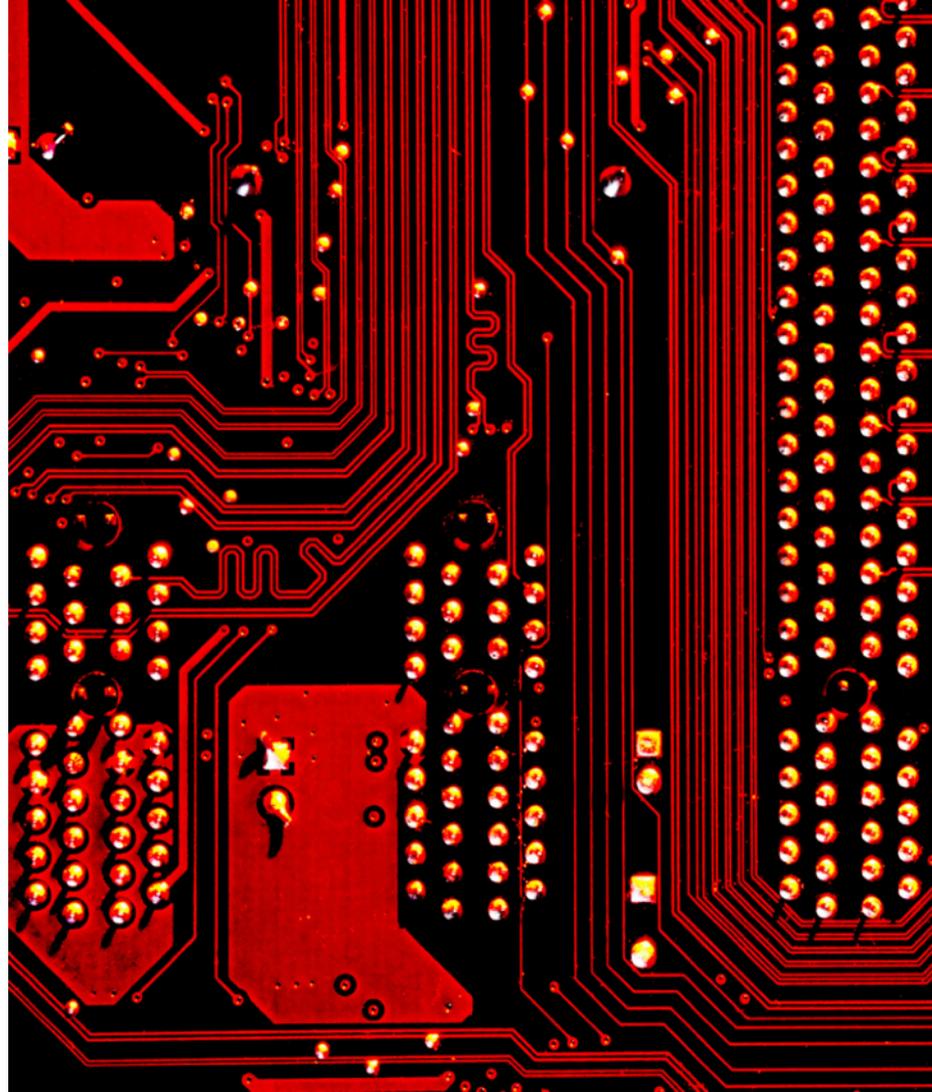
Agenda



- 1. Was ist eine Organisations-/ Teamkultur?**
- 2. (Wie) kann man Organisationskultur verändern?**
- 3. Ausblick: Resiliente Organisationskultur?**

Organisation Strukturen

- Organisationen bilden zur **Komplexitätsbewältigung** Strukturen aus. Diese Strukturen schränken den Spielraum von Operationen ein.
- Organisationen macht aus, dass die **Teilnehmer:innen** der Kommunikation **austauschbar** bleiben, während die Strukturen (Regeln) bestehen bleiben
- Strukturen sind Entscheidungen, die für künftige Entscheidungen eine Rolle spielen und Erwartungen nach sich ziehen (**Entscheidungsprämissen**).



Schauseite, Formalität, Informalität

Schauseite

- Offizielle Außendarstellung
- Abstrakt, keine konkrete Anweisungen
- Ermöglicht Widersprüche

Formale Seite

- Entschiedene Entscheidungsprämissen
- Offizielle Regeln, deren Einhaltung an die Mitgliedschaft gebunden werden kann
- Legt Verhalten nahe, Verstoß aber möglich

Informale Seite = Kultur

- Unentschiedene Entscheidungsprämissen
- „Abweichende Praxis“ Ausgleich der Formalität
- Ebenfalls stabile Erwartungen, „gibt es eigentlich nicht“.
- Verstoß ist merkbar

Organisationen

Spielemetapher für Organisationen

- Spieler:innen sind nicht das Spiel, sie sind notwendige Voraussetzungen
- Die Spielregeln bleiben, auch wenn die Spielenden ausgetauscht werden
- Die Spielregeln (Strukturen) grenzen den Möglichkeitsraum ein
- Gelebte Spielregeln werden zur Verbesserung des Spiels angewendet
- Strukturelle Kopplung zwischen Einzelpersonen und den Spielregeln. Aber: je größer die Spieler:innenzahl, desto geringer der Einfluss des Einzelnen

Was ist Organisationskultur

1. Die Regeln, die in Organisationen wirken, aber nicht offiziell beschlossen sind.
2. Ihr Zweck: Das Funktionieren der Organisation TROTZ der offiziellen Regeln ermöglichen.
Denn: Nicht alles ist formalisierbar.
3. Wie kann man sie verändern?

Frage: Welche Ansätze der Kulturentwicklung kennen Sie?



Exkurs: Brauchbare Illegalität



Verstoß gegen die Regeln der Organisation, um die Probleme der Organisation zu lösen.

Wichtig: Nicht Verstoß gegen Gesetze!

Kulturentwicklung...?

Kultur kann nicht direkt gesteuert werden, sondern „über Bande“.

Wir können die formalen Regeln der Organisation gestalten, als Reaktion auf diese leitet sich die Kultur ab.

Vorgehen:

1. Formale Strukturen untersuchen. Man kann Kultur nicht verstehen, wenn die formale Struktur nicht betrachtet wird.
2. Regeln so ändern, dass gewünschtes Verhalten möglich wird.



Gängige Mythen über Organisationskultur

- 1. Wir brauchen eine Kultur, weil wir keine haben**
- 2. Leitbilder verändern die Kultur (The map is not the territory)**
- 3. Kulturveränderung ist immer wichtig**
- 4. Ist gibt allgemein bessere und schlechtere Kulturen**

Ansatzpunkte für Kulturentwicklung



Inkonsistenz-Radar

Hintergrund: Im Alltag in Organisationen finden sich häufig Vorgaben und Regeln, die genau das Gegenteil der gewünschten Kultur bewirken. Z.B.: Vertrauen vs. Reisekostenabrechnung. Mittels dieses Tools machen sich die Menschen auf die Suche nach solchen Widersprüchen.

Leitfrage: Was tun wir heute, das der gewünschten Kultur im Wege steht?

Resiliente Organisationen

- Es gibt nicht „DIE“ richtige Organisationskultur. Wollen Organisationen resilienter werden, dann sollten sie die formalen Rahmenbedingungen entsprechend gestalten.

Forschung zu HRO:

- **Diversität:** Unterschiedliche Perspektiven, Sichtweisen und Meinungen werden abgefragt.
- **Kreativität:** Freiräume, wo sinnvoll. Experimente sind erwünscht.
- **Robustheit:** In Krisen im Tun bleiben, Notfälle üben.
- **Antizipation:** Leise Signale für Veränderungen werden wahrgenommen.
- **Fachliches Wissen und Können** werden gewürdigt.
- **Reflexionsräume:** Lernen aus Iterationen und Retrospektiven

Mehr über uns:



Podcast Systemisch Agil

www.systemischagil.com



Unsere Weiterbildungen

www.15stories.de



Beratungshaus

www.storylines.hamburg

Storylines Organisationsentwicklung GmbH

Menschen | Teams | Organisationen

www.storylines.hamburg
Kontakt@storylines.hamburg

Storylines Organisationsentwicklung GmbH
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Christoph Smak und Florian Zapp
Registernummer: HRB 206484, Amtsgericht Tostedt
Steuernummer: 15/200/61800
Umsatzsteuer-ID: DE315915209