

Was ist eine Organisationskultur?

Durch jahrzehntelange empirische Forschung haben Wissenschaftler wesentliche Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur und der Unternehmensperformance nachgewiesen. Noch vor einiger Zeit haben Unternehmen die Bedeutsamkeit der Kultur entweder nicht wahrgenommen oder sie haben geglaubt, dass es zu schwer zu managen sei. Aus heutigen Erkenntnissen weiß man, dass sich die Kulturkomponente als Wettbewerbsvorteil nutzen lässt. Aber bevor man mit der Kultur strategisch arbeiten kann, muss ein Unternehmen seine Kultur erst verstehen und kennen lernen.

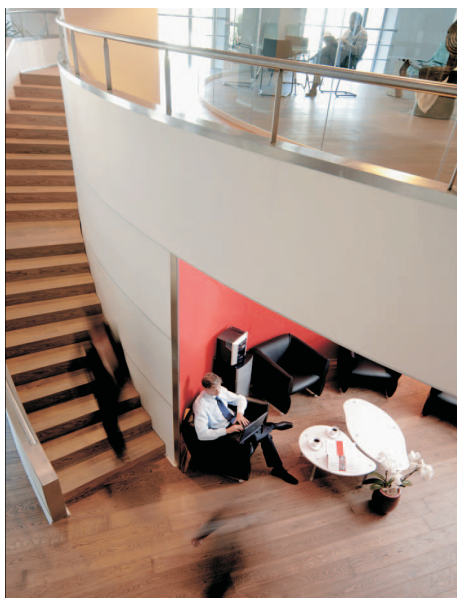
Was ist eine Organisationskultur?

Organisationskulturen sind nicht immer einfach zu erfassen oder zu definieren, jedoch bilden sie einen machtvollen Einfluss in jeder Unternehmung. Sie werden von den gemeinsamen Werten, dem Glaube, Symbolen und dem Verhalten und der Einstellung der Mitarbeiter bestimmt und lenken unbewusst auch individuelle Entscheidungen und Handlungen. Somit wirken sich Organisationskulturen maßgeblich auf den Erfolg eines Unternehmens aus.

Die Rolle der Organisationskultur.

Einige Leute betrachten die Kultur als Bindemittel, das alles zusammen hält. Andere wiederum, vergleichen sie mit einem Kompass, der die Richtung vorgibt.

Wie auch immer man Organisationskultur betrachtet, sie schafft eine gemeinsame Basis für die Team-Mitarbeiter. Unsicherheiten werden durch eine gemeinsame Sprache, welche Themen und Ereignisse interpretiert, reduziert. Durch diese Ordnung wissen alle Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird. So kann eine Kontinuität und Einheit der Strukturen entstehen. Außerdem bietet die Organisationskultur eine Vision, welcher sich das Unternehmen annähert. Kultur ist ein Gut, welches in Hinblick auf die Unterstützung organisatorischer Ziele gemanaged werden muss.



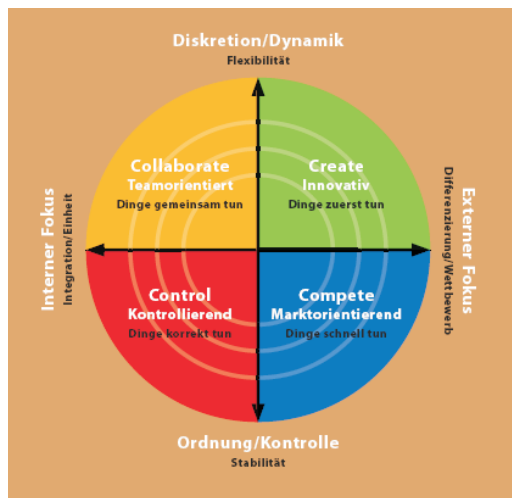
Organisationskultur verstehen.

Anthropologen haben Jahrzehnte geforscht, um Methoden für die Kategorisierung und die Einordnung von Organisationskulturen zu entwickeln. Wenn wir heute Kulturen identifizieren wollen, achten wir auf Hinweise bei den Menschen, Produkten, Prozesse, die beobachtet werden können, unterstützende Werte der Führungskräfte und was vielleicht am schwierigsten ist, die unbewussten, zugrunde liegenden Annahmen, welche vom Team geteilt werden.

Vier Arten der Organisationskultur:

Basierend auf diesen Studienforschungen, haben die Professoren Kim Cameron und Robert Quinn vier verschiedene Typen der Organisationskultur bestimmt: Die teamorientierte, die gestaltende, die kontrollierende sowie die marktorientierte Organisation. Jeder Typ zeigt andere Vorstellungen, Verhaltens- und Arbeitsweisen auf. Diese gilt es zu erkennen, sodass Aufwand und Leistung verbessert werden können.

Das Modell besteht aus zwei Hauptdimensionen, die eine Bandbreite von Faktoren berücksichtigt. Die erste Dimension platziert die Werte Flexibilität, Diskretion und Dynamik an einem Ende der Skala und Stabilität, Ordnung und Kontrolle an dem anderen Ende. Die zweite Dimension wird durch internen Fokus, Integration und Einheit an einem Ende der Skala und externen Fokus, Differenzierung und Wettbewerb am anderen Ende bestimmt.



Diagrammerläuterung:

- Collaborate:** schätzt Teamwork, Partizipation und Konsens
- Create:** begrüßt Innovationen, Risiken und dem führenden Marktumfeld anzugehören
- Control:** Erfolg bedeutet zuverlässiges Arbeiten, reibungslose Abläufe und geringe Kosten
- Compete:** wird durch den Fokus auf das Gewinnen, das gute Image und den Erfolg definiert

„Collaborate (Clan)“ Culture

Eine offene und freundliche Arbeitsatmosphäre, in der die Menschen viel teilen und gemeinsam nutzen. Es ist wie eine erweiterte Familie. Führungskräfte werden als Mentoren betrachtet oder nehmen sogar eine elterliche Rolle ein. Die Gruppenloyalität und der Traditionssinn sind sehr stark ausgeprägt. Der Schwerpunkt liegt auf der Realisierung langfristiger Ziele im Bereich Personalentwicklung und zudem ist die Gruppenbindung sehr wichtig. Der Fokus auf die Menschen ist sehr bedeutsam. Die Priorität der Organisation liegt auf Teamwork, Beteiligung und Einigkeit.

„Create (Adhocracy)“ Culture

Ein dynamisches, unternehmerisches und kreatives Umfeld um zu arbeiten. Innovation und Risikobereitschaft sind von Mitarbeitern und Führungskräften verinnerlicht. Die Organisation wird durch das Experimentieren und anderes Denken einzigartig gestaltet. Diese Organisation strebt danach immer zu den Führenden ihres Bereiches zu gehören. Der langfristige Fokus liegt auf Wachstum und das Akquirieren neuer Ressourcen. Der Erfolg bedeutet hier neue, einzigartige Produkte oder Dienstleistungen zu erbringen. Es ist sehr wichtig zu den Marktführern zu gehören. Individuelle Initiative und Freiraum werden gefördert.

„Control (Hierarchy)“ Culture

Ein sehr strukturiertes und formelles Arbeitsumfeld. Regeln und Abläufe bestimmen das Verhalten. Führungskräfte bemühen sich durch effizientes Handeln gute Koordinatoren und Organisierer zu sein. Äußerst entscheidend ist die Organisation reibungslos beizubehalten. Die Gruppe wird durch formale Grundsätze zusammengehalten. Hier bilden Stabilität, Leistung und effiziente Tätigkeiten die langfristigen Ziele. Erfolg bedeutet verlässliche Auslieferungen, reibungslose Abläufe und geringe Kosten. Das Management fokussiert Sicherheit und Berechenbarkeit.

„Compete (Market)“ Culture

Eine nach Ergebnissen strebende Organisation, die sich auf die Arbeitsausführung konzentriert. Die Mitarbeiter sind konkurrenzbetont und zielorientiert. Führungskräfte sind fordernd, knallhart und produktiv. Die Organisation wird durch den Fokus auf das Gewinnen vereinigt. Typische Anliegen sind der Ruf und der Erfolg. Der langfristige Blickpunkt liegt auf marktorientiertes Handeln sowie die Erreichung messbarer Ziele und Vorgaben. Erfolg bedeutet hier der Marktanteil und die Marktdurchdringung. Konkurrenzfähige Preisfindung und Marktführerschaft sind wichtige Stichworte.

Räumliche Auswirkungen.

Da jeder Kulturtyp verschieden ist, kann ein gleicher Arbeitsplatz nicht alle Typen im gleichen Maße effektiv unterstützen. So braucht eine teamorientierte Organisation mit ihrem Fokus auf Zusammenarbeit Räume, welche die Interaktion fördern. Eine eher kontrollierende Kultur, jedoch, gedeiht bei Stabilität und festen Strukturen und benötigt somit einen Raum der Beständigkeit. Eine marktorientierte Kultur muss offen agieren können und fähig sein, sich dem Wandel schnell adaptieren zu können. Schließlich müssen gestaltende Organisationen Innovationen, das Aufnehmen von Risiken sowie individuelle Initiative fördern, sodass hier so wenige Strukturen wie möglich vorhanden sein sollten.

Subkulturen und Dominanz.

Anzumerken ist außerdem, dass die Organisationskultur innerhalb eines Unternehmens nicht immer dieselbe ist. Es können sich diverse Subkulturen, z.B. in Abteilungen oder Teams, bilden manche widersprechen dabei sogar der ganzheitlichen Organisationskultur. Indem Raumplaner und Architekten die Organisationskultur und Subkulturen in einem Betrieb erfassen, können sie die Lösungen auf die zu unterstützenden Arbeitsstile strukturieren.

Die vier Organisationstypen existieren kaum in einer reinen Form. Die meisten Unternehmenskulturen, die mit dem Modell von Cameron und Quinn untersucht wurden, haben eine sehr starke zweite Komponente. Das ist auch der Fall auf den Abteilungs- bzw. Gruppenebenen. Somit ist ein Kulturtyp dominant vorherrschend und der andere bzw. die anderen nur subdominant. Die Forschungsergebnisse haben zusätzlich gezeigt, dass es nur sehr selten ist, dass Unternehmen einen gleichen Anteil von allen vier Typen aufweisen mit keinem dominanten oder kaum dominanten Typ.

Fazit:

Durch eine aussagekräftige Bewertung der Organisationskulturen können die Raumplaner komplexe und oft auch konkurrierende Sachverhalte durch kreative und konstruktive Lösungen beheben. Davon profitieren die Mitarbeiter als Unternehmensressource und letztendlich kann die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens verbessert werden.