



VERHALTENSMUSTER IN ORGANISATIONEN VERÄNDERN

# STELLGRÖSSEN DER KULTURGESTALTUNG ERKENNEN UND NUTZEN



# ABSICHTSERKLÄRUNG ODER SELBSTKRITISCHER BLICK

Mitarbeitende vieler Organisationen winken beim Begriff „Organisationskultur“ inzwischen nur noch müde ab. Auch wenn sie anfangs die besondere Bedeutung gemeinsam geteilter und das Verhalten in der Organisation prägender Werte erkannt haben, überwiegt irgendwann die ernüchternde Erkenntnis, dass unter der Überschrift Kultur vor allem Absichtserklärungen des Top-Managements verkündet werden. In vielen Fällen sogar Verhaltenserwartungen, wie sich Mitarbeitende benehmen und wie sie arbeiten sollen, ohne dass dies bindende Wirkung für die Top-Entscheider zu haben scheint. Anspruch und gelebte Wirklichkeit widersprechen sich.

Doch auch wenn ein hilfreiches Werkzeug falsch verwendet wird, ist es nicht zwecklos. Entscheidend scheint die Frage, ob man bereit ist, sich mit dem Werkzeug auseinander zu setzen und Kompetenzen zur Nutzung aufzubauen. Vergleichbar ist es mit dem Thema „Organisationskultur“. Nichts prägt eine Organisation mehr als ihre Kultur und nichts entscheidet mehr über den langfristigen Erfolg und Misserfolg und das Gelingen von wichtigen Projekten sowie Veränderungsprogrammen.

Damit die Kraft der „Kulturarbeit“ wirksam genutzt werden kann, muss man die Organisation selbstkritisch und ehrlich betrachten. Ohne Offenheit, kritische Verhaltensmuster und deren Dynamiken zu benennen, wird es schwierig und es besteht die Gefahr, dass jede Bemühung im Bereich „Kultur“ kontraproduktiv wird. Das Risiko von Misstrauen, Bedeutungslosigkeit, Widersprüchlichkeit und Unehrlichkeit in der Organisation steigt – alles andere als eine solide Grundlage für engagierte Beiträge der Menschen.



# KULTUR SICHTBAR MACHEN

Das Verhalten einzelner Kolleginnen und Kollegen nehmen wir jeden Tag wahr. Wir wissen, wer wie arbeitet, wer freundlich auf andere zugeht, wer Termine einhält, aber auch wer in Krisen laut und ausfallend wird. Doch können wir die Kultur der Organisation – von der wir ein Teil sind – erkennen? Wie können wir diese beschreiben? Kulturelle Muster, gelebte Werte und normative Prägungen sichtbar zu machen, ist für das Gespräch mit Führungskräften und Mitarbeitenden und die kulturelle Weiterentwicklung einer Organisation von zentraler Bedeutung. Wissenschaftliche Präzision ist hier weniger entscheidend als die Klarheit, Griffigkeit und Zuspitzung.

## „Gute“ und „richtige“ Kultur

Die Frage, ob eine Kultur „gut“ oder „richtig“ ist, wird zwar viel diskutiert, ist jedoch irreführend. Wichtiger ist, welche Kultur die Umsetzung der Strategie einer Organisation unterstützt und welche Verhaltensmuster zu der bestehenden Organisationsstruktur passen. Die Frage der Güte wird somit zu einer Frage der Passung und der Stimmigkeit zu den weiteren Organisationsdimensionen Strategie und Struktur. Auch wenn es in einer dynamischen und herausfordernden Zeit Werte gibt, die sicherlich hilfreicher sind, eine Organisation zum Erfolg zu führen, als andere, beispielweise (Selbst-)verantwortung, Vertrauen, Vielfalt in der Personalauswahl, Streitbarkeit in Konfliktsituationen, Kompromissbereitschaft als Grundlage für geteilte Prioritäten oder der Leistungsbereitschaft für die Kunden, kann die Wirksamkeit einer Kultur somit nur für jede spezifische Organisation und deren Zweck individuell beantwortet werden.

## Offene Kulturarbeit

Um Passung und Stimmigkeit einer Kultur vor allem auch für die Menschen sicherzustellen und deren Kraft und Energie bei der Kulturarbeit einbinden zu können, darf diese nicht in exklusiven Zirkeln stattfinden, sondern sollte offen für die breite Mitarbeiterschaft sein. Was nutzen die schönsten vom Top-Management beschriebenen Ansprüche und kulturellen Anforderungen,

wenn sie nicht von den Mitarbeitenden angenommen werden? Hier braucht es Gelassenheit und Vertrauen der Organisationsspitze, dass auch im Kollektiv eine anspruchsvolle, herausfordernde und wirksame Kultur entworfen und an deren Umsetzung engagiert gearbeitet werden kann. Auf diesem Weg steigt auch die Chance, dass Mitarbeitende das in der Organisation finden, wonach sie wie alle Menschen suchen: Sinn.

## **Wirksame Ansätze und Werkzeuge der Kulturgestaltung**

Hochglanzprospekte und wohlformulierte Leitbilder haben sich als wenig hilfreich herausgestellt. Pragmatismus, kontinuierliches Arbeiten an Kulturthemen ohne den Anspruch auf abschließende Lösungen und das Berücksichtigen der angestrebten Kultur bei der täglichen Arbeit erweisen sich als wesentlich effektivere Stellgrößen. Aber alle Initiativen auch in diesen Bereichen laufen ad absurdum, wenn die Führungsspitze selbst gegen gewünschte Verhaltensweisen verstößt oder bei wahrgenommen Verstößen von Mitarbeitenden nicht umgehend reagiert. „Offene Kulturarbeit“ entbindet das Top-Management somit nicht von ihrer Vorbildfunktion – Glaubwürdigkeit ist das größte Pfund, mit dem es zu wuchern gilt.

## **Verantwortung für die Kultur**

Konkret erlebbares Verhalten der Führungskräfte ist kulturprägend und das Verhalten des jeweils direkten Vorgesetzten prägend für die Mitarbeiterschaft. Gezielt ein gemeinsames Führungsverständnis und pragmatische Führungsgrundsätze als zentrale Orientierungspunkte zu erarbeiten, ist eine Aufgabe im normativen Management. Verantwortung für die Umsetzung muss jede Führungskraft übernehmen. Nicht nur die Qualität der Leistungen oder die wirtschaftliche Situation einer Abteilung ist von Führungskräften zu verantworten, sondern auch die Art und Weise, wie Menschen in einer Organisation miteinander umgehen. Führungsverantwortung, die oftmals nicht ausreichend im Blick ist.



## Impulse zur Kulturgestaltung

Wir werden unser Engagement nicht auf Gestaltungs- oder Formulierungsfragen von Schriftstücken und kulturellen Ansprüchen fokussieren, sondern möchten Reflektions- und Resonanzkörper für das Hilfreiche und Machbare sein. Auf der Grundlage eines breiten Sensoriums in Ihre Organisation, umfassenden Erfahrungen aus verschiedenen Projekten und einem klaren Verständnis der Kulturgestaltung bieten wir wirksame Impulse zur Kulturgestaltung Ihrer Organisation.





# WIRKSAME IMPULSE DURCH LUENGEN MANAGEMENTBERATUNG

Das wichtigste an der Beratung ist die Individualität – deshalb haben Dogmen und Absolutismen bei uns keinen Platz. Jedes Unternehmen, jede Aufgabenstellung ist einzigartig komplex, muss systemisch, in seiner Gesamtheit betrachtet und behandelt werden. Wir sind es gewohnt, Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, bieten sowohl Fach- als auch Prozessberatung.

Wir haben Erfahrungen in der Veränderung von Verhaltensmustern in Organisationen verschiedenster Couleur. Von der Frage „Wie werden wir freundlicher?“ bis hin zu Überlegungen wie die Grundlage von Vertrauen und Verantwortung in der Zusammenarbeit großer Teams gestärkt werden kann, stellen wir unser Know-how und unsere Erfahrungen unseren Kunden zur Verfügung.

Ein zentraler Punkt unserer Beratung: der Mensch. Unternehmen leben von den Menschen, die sie vorantreiben. Diese Menschen in Veränderungsprozesse umfassend einzubeziehen, sie zu mobilisieren und mitzunehmen, gibt die größtmögliche Sicherheit, geplante Ziele zu erreichen – Sie hierbei zu unterstützen ist uns eine Freude.

Marktstraße 32  
71522 Backnang  
T 07191 8099931  
E [sven.luengen@luengen.de](mailto:sven.luengen@luengen.de)  
[www.luengen.de](http://www.luengen.de)

Wirksame Impulse für  
Menschen und Organisationen

  
**luengen**  
managementberatung