

# Bewegung – Veränderung in unterschiedlichen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen der Tagung  
Gestalten – Handeln – Bewegen  
3. September 2011

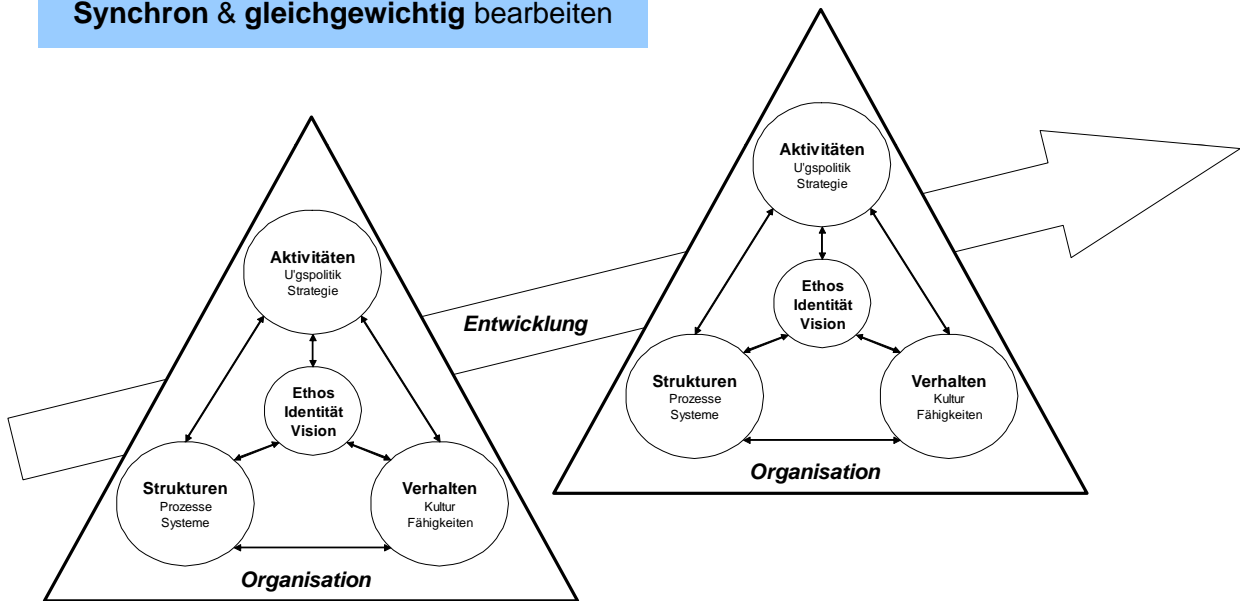
Maya Bentele  
Dipl. Psychologin FH/SBAP  
Transaktionsanalytikerin TSTA/O

## Inhalt

- Einführende Gedanken
- Einige grundlegende Überlegungen
- Die Sach- und Beziehungsebene in Organisationen
- Widerstand & Veränderung
- Emotionale Prozesse in der Veränderung
- Organisationskultur-Konzept nach Balling
- Auswirkung von Veränderung in den unterschiedlichen Kulturen
- Bonding und emotionale Prozesse in den drei Kulturen
- Bedeutung für die Veränderungsprozesse
- Fragen und Diskussion

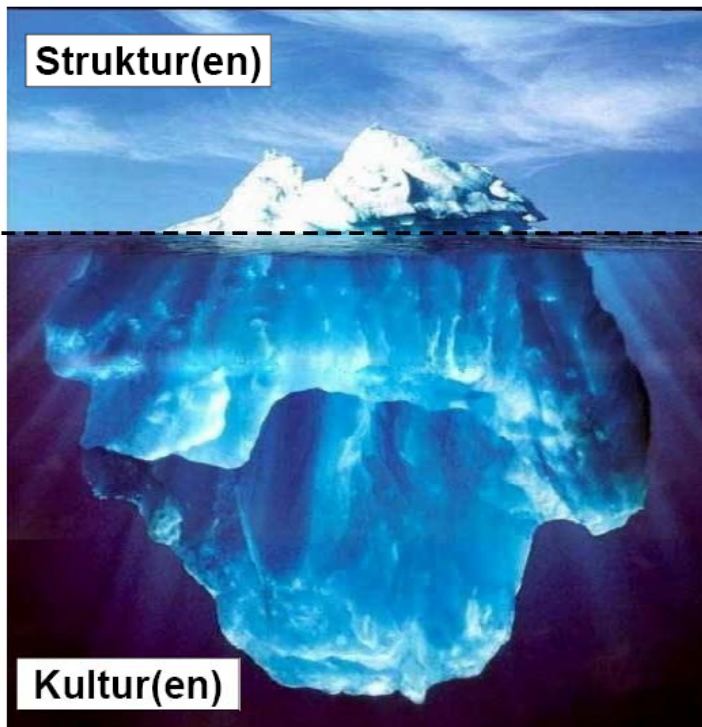
# Aktivitäten, Strukturen und Verhalten einbeziehen

Synchron & gleichgewichtig bearbeiten



Quelle: In Anlehnung an Bleicher 1992

# Organisationseisberg



## Organisatorische Festlegungen

Reglemente, Vorschriften, Handbücher

örtliche und räumliche Festlegungen

informationstechnische Festlegungen

Identität, kollektive Erwartungen, Denkmuster und Hintergrundüberzeugungen („lokale Theorien“)

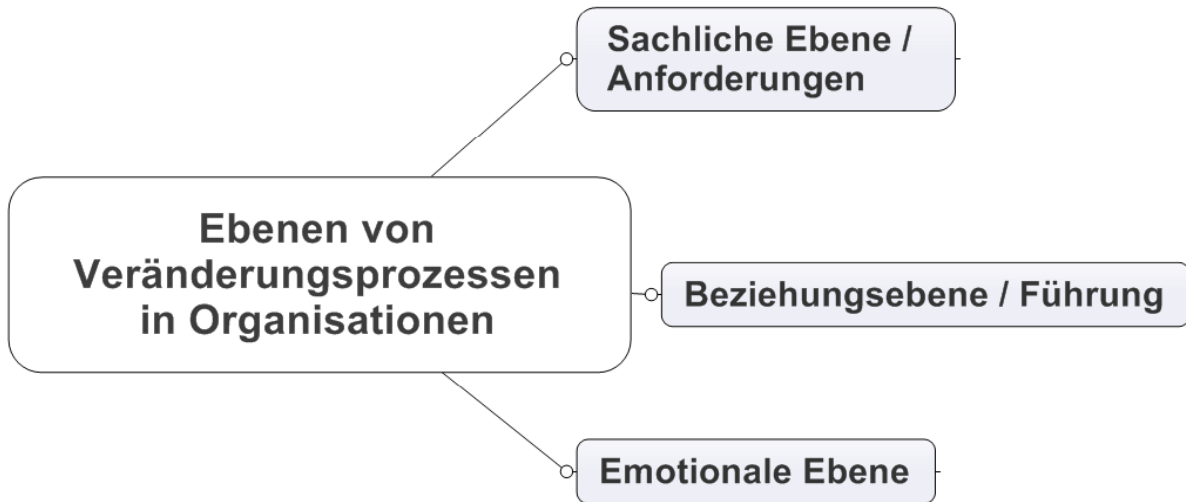
Werte und Normen

Einstellungen und Haltungen in der Führung und Zusammenarbeit im Inneren und gegenüber Anspruchsgruppen

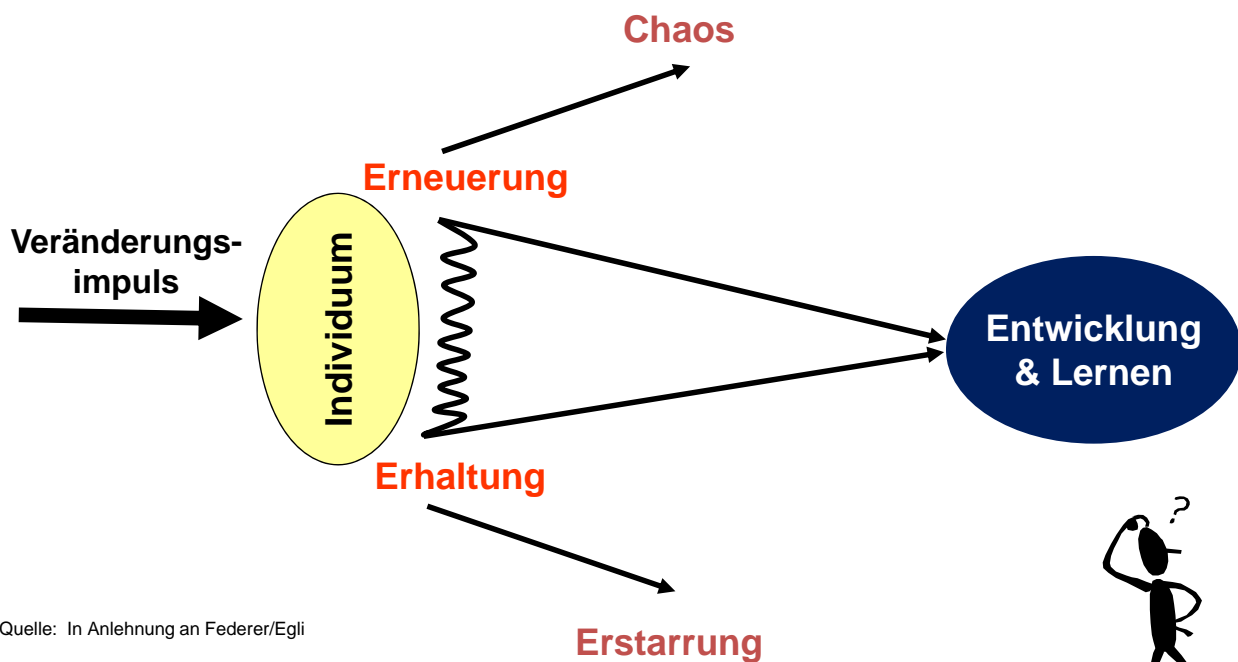
Sprachregelungen und Argumentationsmuster

Quelle: J. Rüegg-Stürm (2003)

# Unterschiedliche Ebenen von Veränderungsprozessen

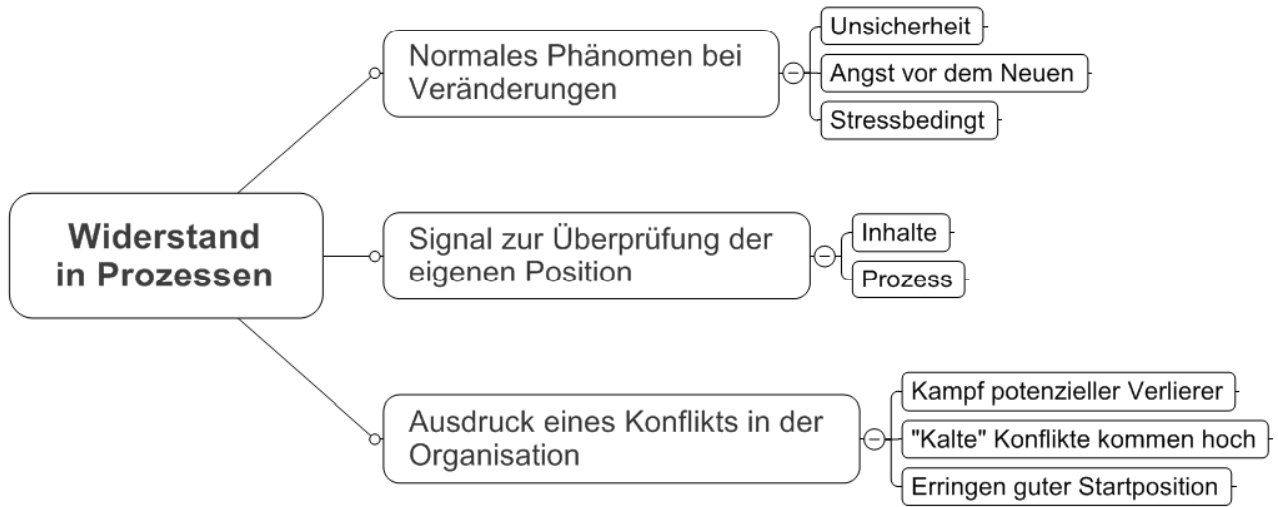


# Widerstand & Veränderung: Polaritäten der Entwicklung

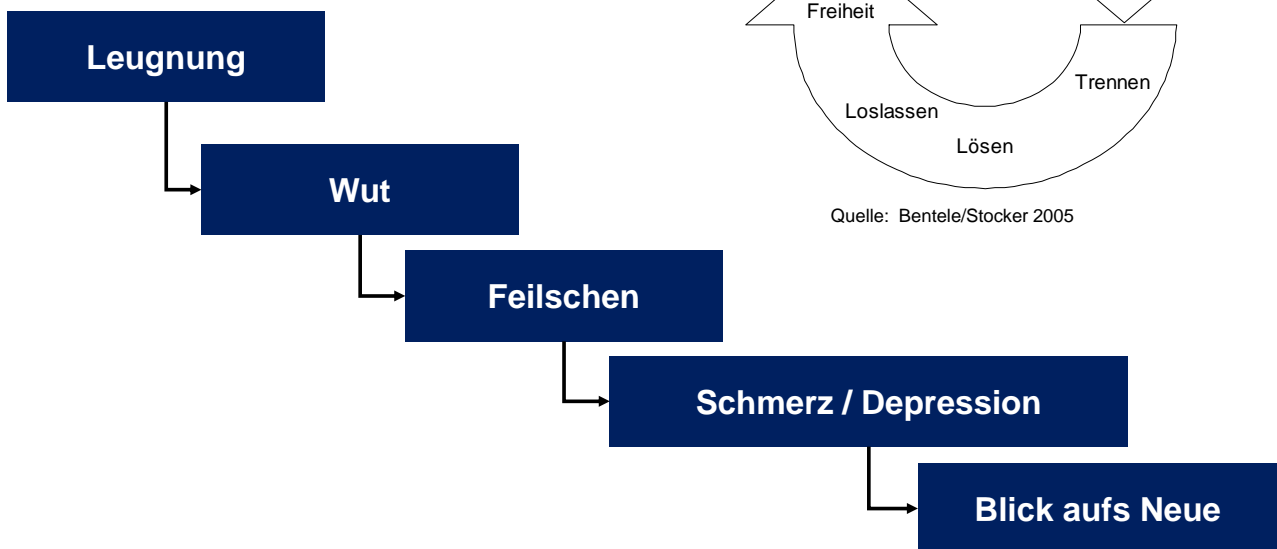


Quelle: In Anlehnung an Federer/Egli

# Die drei Aspekte von Widerstand



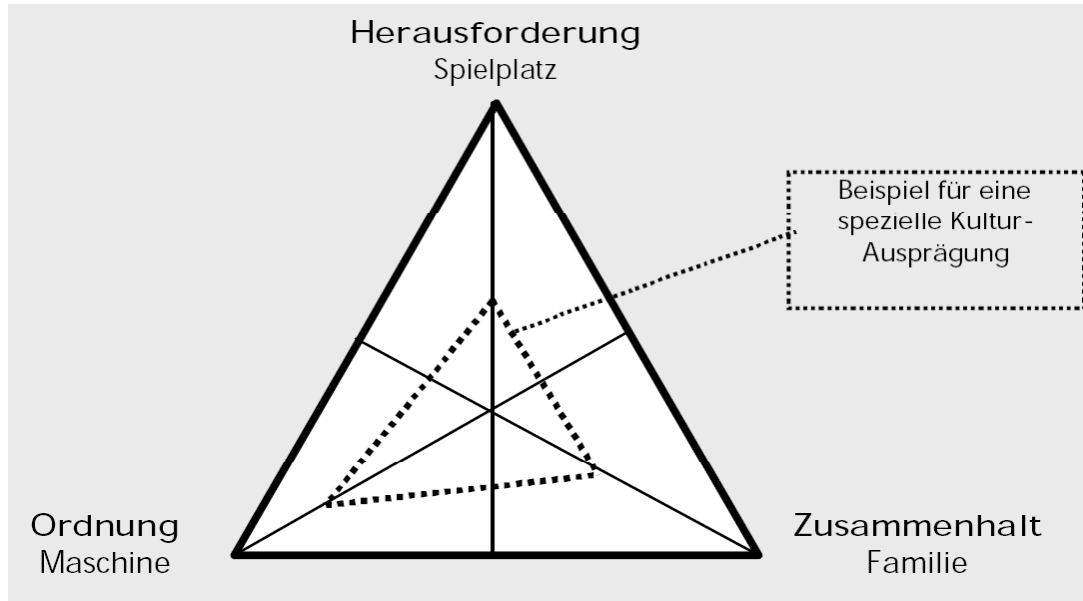
# Emotionale Prozesse



Quelle: Bentele/Stocker 2005

Quelle: Canacakis 1987

# Organisationskulturen



Quelle: Balling 2005

Leitfrage	Ordnung / oEL - Kultur	Zusammenhalt / fEL-Kultur	Herausforderung / fK-Kultur
<b>Inneres Bild</b>	<b>Maschine / Ordnung</b>	<b>Familie / Zusammenhalt</b>	<b>Spielplatz / Herausforderung</b>
<b>Typisches Denken</b>	Welche Aufbau- bzw. Prozess-Organisation garantiert einen optimalen Leistungserstellungsprozess und ordnet die Funktionseinheiten nahtlos ein?	Wie werden wir zu einer Gemeinschaft, in die sich die Mitarbeiter gerne einordnen und sich loyal für unsere Ziele engagieren?	Wie kriege ich es hin, zusammen mit den anderen, meine professionellen Ideen zu verwirklichen und dabei Spaß zu haben?
<b>Grundlegendes Thema</b>	Sachliche Ordnung / stringente Zielplanung	Emotionaler Zusammenhalt / Ausrichtung auf die Vision	Der Kick bei der Arbeit / individueller Freiraum
<b>Grundüberzeugungen</b>	Es kommt auf die Raffinesse der Konstruktion des „Uhrwerks“ an. Die Mitarbeiter müssen darin als Rädchen sauber funktionieren	Wenn wir nur zusammen halten und unseren Werten treu bleiben, können wir alle unsere Schwierigkeiten meistern	Der gute Mann und die gute Idee setzt sich schon durch. Regeln und Hierarchie behindern nur die Flexibilität
<b>Voraussetzungen</b>	Ein Reifegrad und ein Volumen im Geschäft, das Routine-Abläufe rechtfertigen.	Ein gutes Image der Organisation am Markt, das Solidität und lohnende Identifizierung verspricht	Professionelle Herausforderungen und Freiraum, diese innovativ zu verwirklichen
<b>Typische Organisationsweise</b>	Sachliches Funktionslayout mit einer Tendenz zur überkomplizierten Matrix. MBO, genaue Aufgabenbeschreibungen.	Die Führer sitzen wie die Spinne in der Mitte ihrer Fürstentümer. Der Vorstand repräsentiert die Organisationskultur	Die Key-Player schaffen sich ihr Support System eher nach Street-Gang-Art. Man organisiert sich um Aufgaben und Probleme herum
<b>Welche Mitarbeiter werden bei Bewerbungen bevorzugt eingestellt?</b>	Gute „Papierform“ in der Bewerbung, pragmatische „Landsknecht-Mentalität“	Wertesysteme und Grundüberzeugungen harmonisieren. Hohes Identifikationsbedürfnis.	Motiviert und kompetent für die Aufgabe, bewiesene Eigeninitiative und Kreativität.
<b>Stärken</b>	Viel Klarheit über Position, Kompetenzen und Aufgaben. Wer die Leistung bringt, ist „frei“. Schnelle, klare Konfrontation bei Planabweichungen	Emotionale Nahrung im Gefühl von Aufgehoben sein. Gemein-Nutzen relativiert Bereichsnutzen. Gutes Grundvertrauen. Fürsorgliche Führung.	Gewohnte Sichtweisen in Frage stellen. Kreative Neuentwicklungen durchsetzen. Spaß und Unbekümmertheit setzen große Energien frei.

Leitfrage	Ordnung / oEL-Kultur	Zusammenhalt / fEL-Kultur	Herausforderung / fK-Kultur
Inneres Bild	Maschine / Ordnung	Familie / Zusammenhalt	Spielplatz / Herausforderung
<b>Gefahren bei Einseitigkeit und Übertreibung</b>	Erstarrung in Routine. Menschliche Bedürfnisse werden höchstens mit technokratischer Distanz gemanagt	Abkapselung und Realitätsverlust. Anspruch auf symbiotische Hingabe / Treue bei den Mitarbeitern.	Ellenbogenkultur, Selbstaussbeutung, tägliche Neuerfindung des Rades, Abwertung von Ordnung und Führung
<b>Externe Beratung wird wahrscheinlich gesucht, wenn, ...</b>	Die Planzahlen nicht erfüllt werden. Neue Managementmethoden versprechen bessere Effektivität.	Gute MA kündigen, „weil es nicht mehr so wie früher ist“. Imageverlust auf dem Markt.	Keine Erfolgserlebnisse mehr, Ärger mit Bank und Familie, zu viel Stunk und Machtkampf im Büro.
<b>Zunächst Hoffnung auf eine Lösung erster Ordnung in Richtung</b>	Sich neu organisieren und alles läuft dann wieder wie geschmiert	Den alten Geist wieder herstellen, evtl. sich von „Stinktiefeln“ trennen.	Im Brainstorming die Super-Idee finden, die alle Probleme löst
<b>Fallen für Berater/innen</b>	Sich als „Psycho-Weichei“ zeigen. Schlecht strukturierte Präsentation.	Die Organisationskultur bzw. Werte als überholt bezeichnen. Zu viele Konkurrenzvergleiche.	Selber euphorisch werden. Oder sich als strenger, strukturierender Vater zeigen.
<b>Einstimmen mit der Organisationkultur ist möglich durch:</b>	Gut strukturierte Problemanalyse und Veränderungsprogramm in mechanischen Schritten. Contollersprache sprechen.	Einschwingen in Kultur und Wertesystem. Die Systemsprache benutzen. Sich als dienend und ohne Machtambitionen zeigen.	Schnell eine passende, erlebnisorientierte Aktion kreieren. Zuversicht ausstrahlen. Verständnis für den Lustverlust zeigen.
<b>Stimulation der neuen Qualität, Lösung zweiter Ordnung</b>	Vermutlich braucht es mehr Integration von Emotionalität, eine fürsorglichere Führung, mehr Freiraum und mehr Kreativität.	Mehr Sach- statt Personenbezogenheit. Auch kantige Profis einbinden. Mehr Planung und Controlling.	Stabile Prozess-Routinen einführen, wo immer möglich. Eine fürsorgliche, klare Führung etablieren.

## Auswirkung von Veränderung in den unterschiedlichen Kulturen

### Ordnung – Maschine:

Die Bindung der Mitarbeitenden ist nicht sehr ausgeprägt. Wichtiger sind die guten Abläufe und Strukturen. Das bedeutet, dass Veränderungen auf der emotionalen Ebene wenig auslösen, solange die Strukturen unverändert bleiben. Schwieriger wird es dann, wenn sich die Strukturen verändern und sich die Menschen auf dieser Ebene auf Unsicherheiten einlassen müssen. Oder aber wenn Veränderungsprozesse nicht gut organisiert sind.

### Zusammenhalt – Familie:

Aufgrund der hohen emotionalen Verbundenheit können vor allem personelle Veränderungen viel Unsicherheit auslösen. Je nachdem kann es sein, dass sich Widerstand organisiert und sich alle gemeinsam wehren. Beispiel: Swissair. Es braucht viel Trauerarbeit, die nicht allen gleich gut gelingt. Es kann sein, dass einige dem Verlorenen lange nachtrauern.

### Herausforderung – Spielplatz:

Personen stehen nicht im Zentrum des Interesses, sondern der Inhalt. Das bedeutet, dass personelle Veränderung wenig Emotionen weckt. Schwieriger wird es, wenn Strukturen geschaffen und Verbindlichkeit verlangt werden. Der grosse Freiheitsdrang wird dann eingengt, das stösst auf wenig Verständnis und löst Widerstand aus.

## Bonding und emotionale Prozesse in den drei Kulturen

### Ordnung – Maschine:

Die Bindung zwischen den Mitarbeitenden ist wenig stark; wichtiger sind die verlässlichen Strukturen und Abläufe. Das bedeutet, dass Veränderungen auf der personellen Ebene zwar Emotionen wecken, aber mit Hilfe von guten verlässlichen Strukturen gut aufgefangen werden können. Allerdings kann es sein, dass in dieser Kultur Menschen sind, die den Wunsch nach Erhaltung haben und sich daher mit Erneuerung und Unsicherheiten schwer tun.

### Zusammenhalt – Familie:

Es gibt ein starkes Bonding zwischen den Mitarbeitenden. Das kann dabei helfen strukturelle Veränderungen gemeinsam gut zu bewältigen. Allerdings kann es auch bewirken, dass kleinste personelle Veränderungen starke Emotionen und Verlustängste hervorrufen. Auf die Verarbeitung der emotionalen Prozesse muss hier gut geachtet werden. Die Mitarbeitenden brauchen Zeit und müssen einbezogen werden.

### Herausforderung – Spielplatz:

Das Bonding ist vor allem auf den Inhalt gerichtet. Da das Bedürfnis nach Freiheit und Freiraum sehr gross ist, wird alles was nach Einengung „riecht“ abgelehnt. Es besteht eine grosse Angst vor Erstarrung. Das bedeutet, dass strukturelle Anpassungen sehr vorsichtig und in kleinen wohlüberlegten Schritten angegangen werden müssen.

## Bedeutung für die Veränderungsprozesse

- Alle Veränderungsprozesse haben Schwierigkeiten und Stolpersteine.
- Wichtig ist es, die Kultur einer Organisation zu verstehen und diese in den Veränderungsprozess einzubeziehen.
- Zeit für emotionale Prozesse einplanen.
- Widerstand gehört zum Prozess und muss immer ernst genommen werden.
- Veränderungsprozesse müssen so gestaltet sein, dass sie bei Bedarf angepasst werden können.
- Berater/innen brauchen Fachwissen auf zwei Ebenen: Strukturen, Organisations- und Kulturwissen einerseits, andererseits müssen sie die Personen und deren Beziehungen verstehen.
- Berater/innen müssen ankoppelungsfähig sein an die jeweilige Kultur.
- Bewegung und Veränderung in Organisationen ist immer anspruchsvoll und individuell. Es gibt keine Handlungsanleitung, die immer passt.
- Wirkliche Veränderung bedeutet auch Loslassen von Altem und braucht Zeit.

## Diskussion und Fragen



lernen | entwickeln | verändern

maya bentele

dipl. psychologin FH/SBAP  
transaktionsanalytikerin TSIA

**BÜRO RICHTERSWIL:**  
chrumbächliweg 38  
ch - 8805 richterswil

**BÜRO ZÜRICH:**  
dolderstrasse 24  
ch - 8032 zürich

tel: +41 (0)44 253 23 36  
fax: +41 (0)44 253 23 37

maya@bentele.ch  
www.bentele.ch