



16: Organisationskultureller Wandel

Hochschulzertifikat Interkulturelle Kompetenz

Prof. Dr. Maja Störmer

interculture.de
Jena • Berlin • Hamburg

Lernziele

Nach dieser Lektion solltet ihr in der Lage sein...

- ... grundlegende Anlässe für organisationalen Wandel zu verstehen.
- ... die Rolle von organisationalen Beziehungen und Netzwerken in Veränderungsprozessen zu beleuchten.
- ... Modellüberlegungen zu ‚Change‘ reflektieren zu können.

Akteursfeldbeziehungen als Impulsgeber für organisationaler Wandel

Organisationskulturen konstituieren sich auf Basis der Interaktionsbeziehungen ihrer direkten und indirekten Akteur:innen/ Shareholder (→ „XY Relations“; vgl. Laloux 2015, Stegbauer 2016).

Durch diese „Relations“ sind Organisationen vernetzt. Je vielfältiger der Vernetzungsgrad, desto vielfältiger sind die Impulse (→ potentiell hohe Eigendynamik der Organisationsentwicklung).

Quelle: Laloux, 2015



Abb.: 1

Organisationskulturelle ‚Relations‘

Aufgrund der Multirelationalität und Vernetztheit ihrer Beziehungen und dem Wechsel der beteiligten Akteur:innen ist jede Organisation in Netzwerkdynamiken mit unterschiedlich hohen Veränderungsgeschwindigkeiten eingebunden.

Organisationaler Wandel ereignet sich einerseits kontinuierlich und ist "normalerweise" Bestandteil einer weniger diskurs-intensiven Kulturalitätsdynamik.

Disruptive Veränderungen (→ z.B. im Rahmen von VUCA-/BANI-Prozessen), gravierendere Wechsel im Spektrum der Netzwerkpartner:innen wie Übernahmen/ Zusammenschlüsse erzeugen hingegen Interkulturalität und fordern i.d.R. strategische Veränderungsinitiativen (→ „Change-Management“).

Organisationskulturelle Wissensvorräte

In erklärungsbedürftigen (→ „interkulturellen“) Unbestimmtheitsituationen oder im Rahmen bewusster Change-Aktivitäten (→ Perspektivenreflexivität) greifen auch organisationale Akteur:innen jeweils auf individuelle und kollektive „kulturelle“ Wissensvorräte zurück und setzen diese interpretatorisch zur Generierung einer „neuen Normalität“ ein (→ Distinktion, Legitimation/ Deligitimation).

Dabei handelt es sich i.w.S. um „Texte“, u.a. um organisationsgeschichtliche Dokumentationen, Legenden, Gründermythen etc.

Auf welche (kontextverlorenen) ‚Texte‘ zurückgegriffen wird und ob/ wie deren Vernetzung mit dem aktuellen Kontext erfolgt, ist nur bedingt steuerbar (→ „Invisible-Hand-Prozess“). Dies prägt nicht nur das WAS, die Inhalte der Unternehmenskommunikation, sondern auch das WIE, z.B. den kommunikativen Stil, der bei der Realisierung spezifischer Gestaltungsformen der Beziehungsebene verwendet wird.

Organisationskulturelle Leitsätze als Wegmarken des Wandels

Change-Prozesse werden häufig durch organisationskulturelle Ist-/ Soll-Analysen eingeleitet (→ z.B. Sandberg-Modell). Sie werden mit Leitbildformulierungen abgeschlossen, die dann als Wegmarken des Wandlungsprozesses dienen.

Leitbilder bzw. Leitlinien setzen sich i.d.R. aus vier Teilbereichen zusammen: Grundwerte, Mission, Vision und Leitsätze. Leitbilder geben die strukturprozessuale Positionierung einer Organisation zu erkennen. Gleichzeitig lässt sich erschließen, inwieweit eher relationale oder eher substanzbezogene Perspektiven dominieren.

Organisationaler Wandel ist kommunikativ vermittelt

Leitbilder sind genauso wie „erinnerte“ Texte des kollektiven organisationalen Wissensvorrats Kommunikate. In welcher Weise sie organisationskulturell jeweils Relevanz erlangen (→ Framing), hängt wesentlich von der Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit der Kommunikationsprozesse ab (→ Schnittstelle zwischen Organisationsentwicklung | Organisationskommunikation):

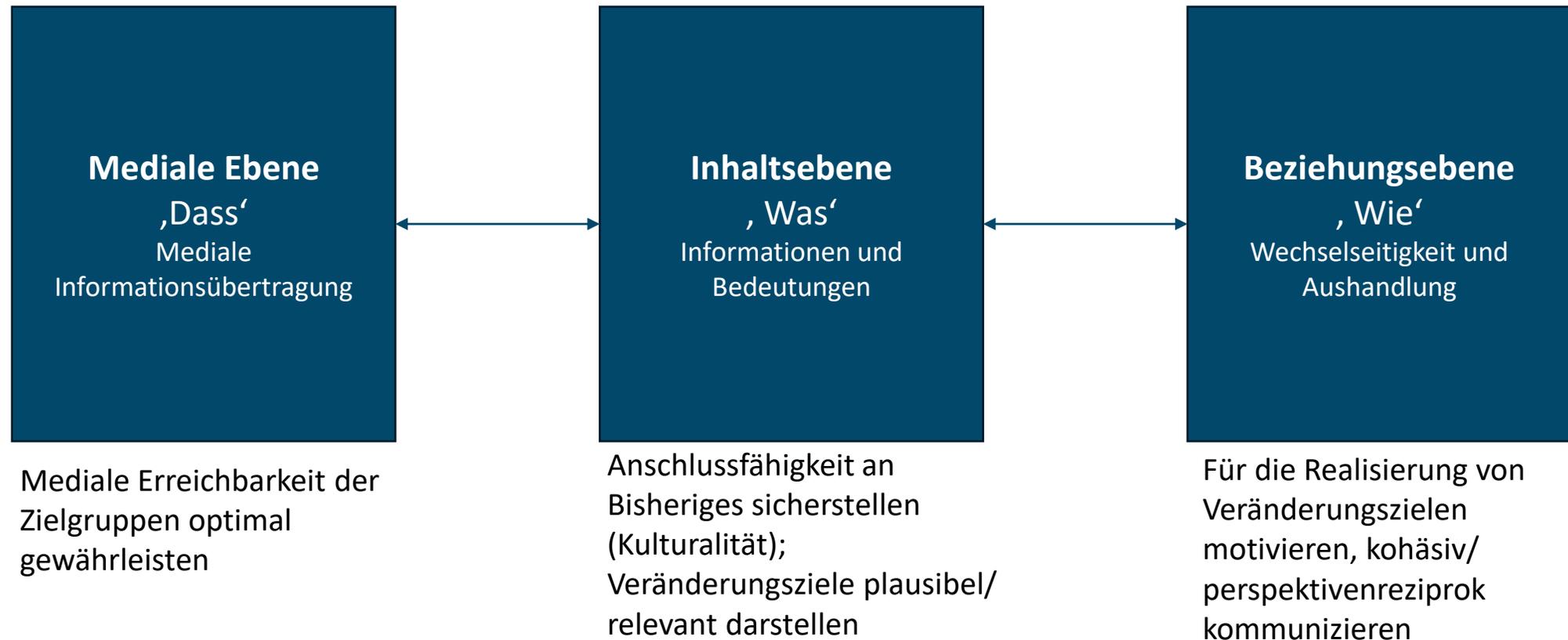


Abb.: 2

Varianten der Organisationskommunikation im strukturprozessualen Spektrum

Als nachhaltig tragfähig erweist sich Organisationskommunikation (und Change-Kommunikation im besonderen), unter der Voraussetzung einer ausgewogenen (→ ganzheitlichen) Realisierung aller drei Kommunikationsebenen.

Vor dem Hintergrund ausgeprägter Konkurrenzsituationen dominieren in der Wirtschaftskommunikation noch häufig binäre Argumentationsmuster. Es geht um inhaltliche Abgrenzungen des „Eigenen“ gegenüber dem „Anderen“, wobei durchaus auch Kampfbegriffe zu gängigen Stilmustern zählen. („Gegner“, „Rivalen“, „feindliche Übernahmen“, „War of talents“, „Markteroberung“ etc.)

Neuere organisationale Entwicklungen wie Co-Working-Initiativen oder „New Work“-Szenarien argumentieren (im Sinne der „3-Finger-zeigen-bei ausgestrecktem Zeigefinger-zurück“- Metapher) vielfältiger, beziehungsorientierter und kooperativer („gemeinsam sind wir stark“, „das Wir zählt“, „Augenhöhe“, „Sharing“ etc.).

Das 3-Phasen-Modell nach Lewin

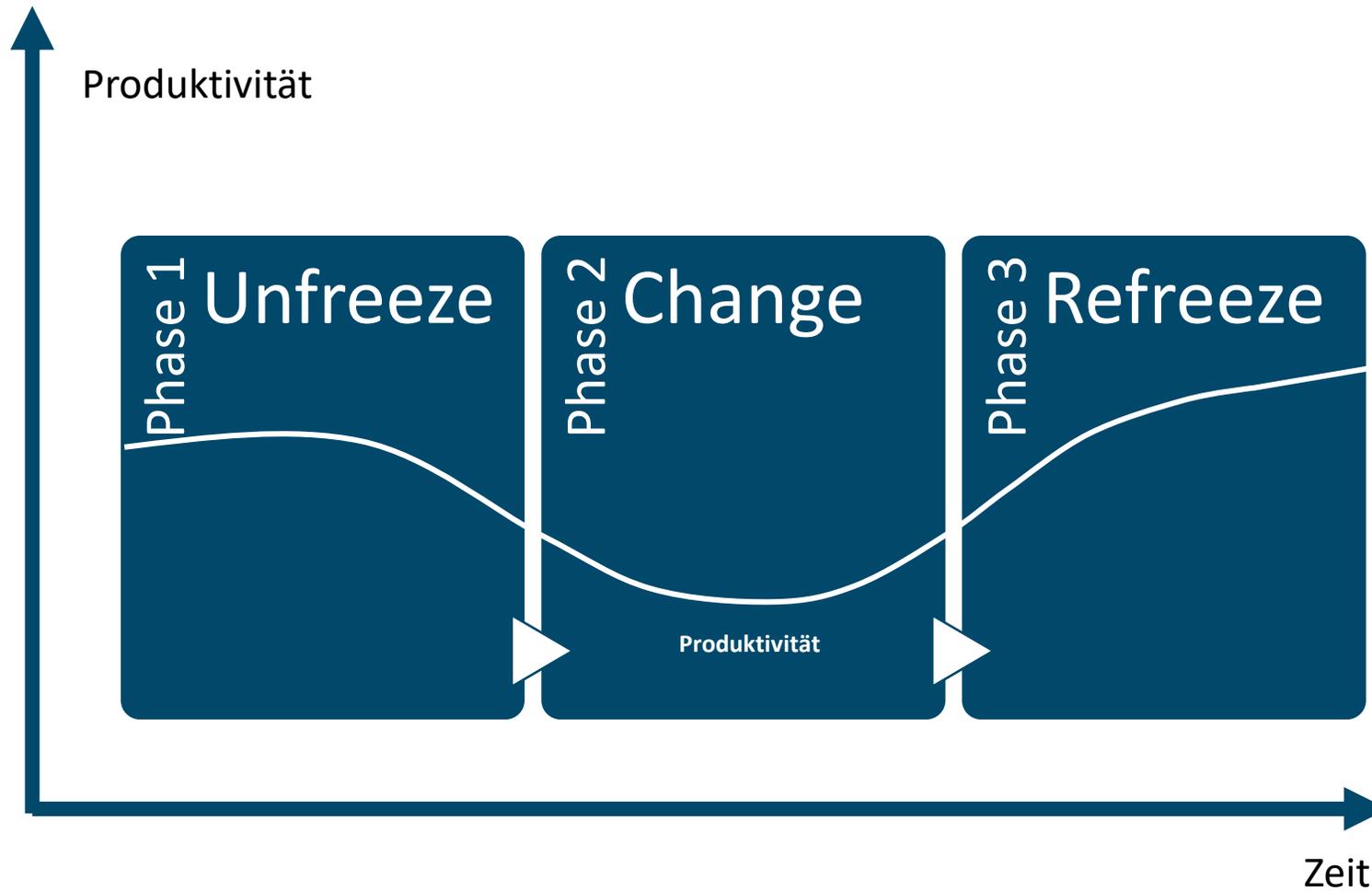


Abb.: 3

Ist Change in 3 Phasen möglich?

Modell nach Lewin gilt als zu stark vereinfachend (grundsätzliches Modellproblem)

Erweiterungen und Ergänzungen immer sinnvoll, z.B.:

- Konzepte der „lernenden Organisation“
- Das 5-Phasen-Modell nach Kruger
- Das 8-Stufen-Modell nach Kotter

Fazit & Ausblick

- ✓ Kommunikation (i.S. von „gemeinschaftlich machen“) ermöglicht es, über reziproken Austausch Kontakte zwischen Akteuren herzustellen, Kenntnisse/ Fähigkeiten zu erwerben, Wissen und Erfahrungen auszutauschen, Relevanz, Plausibilität, Normalität und ggf. Möglichkeiten des Routinehandelns zu schaffen (→ Konventionalisierungen führen zur Entstehung von Kulturalität/ kulturellen Akteursnetzwerken).
- ✓ Je schneller der ‚flow‘ von Wissen, Erfahrungen und Kontakten, desto höher sind Reziprozitätsdynamiken und Veränderungsgeschwindigkeiten. → kultureller Wandel kann zu Situationen mit dominierender Unbestimmtheit (z.B. VUCA, BANI usw.) führen. Der gleiche Effekt entsteht, je unerwarteter Disruptionen eintreten (z.B. „Corona“).

→17: Diversity Management: theoretische Perspektiven

Quellen Abbildungen

Abbildung 1: <https://www.amazon.de/Reinventing-Organizations-Gestaltung-sinnstiftender-Zusammenarbeit/dp/3800649136>

Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bolten, 2020

Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewin, 1947

Quellen & weiterführende Literatur

Hardwig, T., & Boos, M. (2023). Hybrid Work: Herausforderungen an das Change Management in Unternehmen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 54(2), 187–197. <https://doi-org.pxz.iubh.de:8443/10.1007/s11612-023-00686-5>

Laloux, F. (2015). Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Stegbauer, C. (2016). Grundlagen der Netzwerkforschung: Situation, Mikronetzwerke und Kultur. Springer-Verlag.

Vahs, D., & Weiand, A. (2020). Workbook change management: Methoden und Techniken. Schäffer-Poeschel.