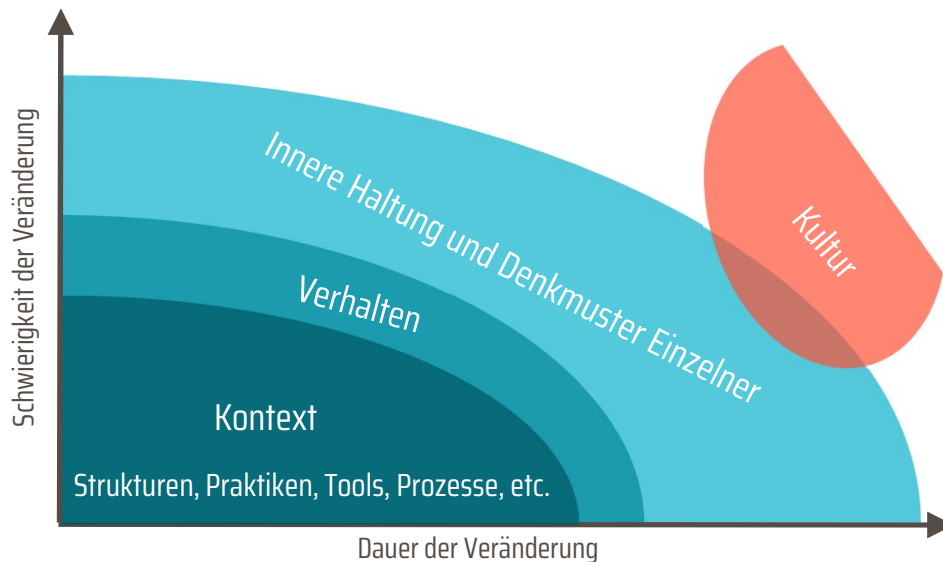


Möglichkeiten und Grenzen der Kulturentwicklung



Im Rahmen von Veränderungsprozessen in Organisationen wird häufig auf die hohe Relevanz der Organisationskultur hingewiesen. Absolut richtig, die Auswirkung der Kultur auf das Verhalten der Menschen und den Erfolg einer Organisation ist immens. Kultur direkt verändern zu wollen ist jedoch vergeblich. Sie ist immer Ergebnis der Kommunikations- und Verhaltensmuster, die sich in der Vergangenheit als sinnvoll erwiesen haben. Direkt beeinflussbar ist der Kontext der Organisation, der bestimmte Muster sinnvoll und wahrscheinlich macht, oder eben nicht.

Die Grafik

Zur Veranschaulichung hilft die Grafik. Strukturen, Praktiken und Tools können - die nötige Macht vorausgesetzt - von heute auf morgen verändert werden. Sie wirken unmittelbar auf das Verhalten der Menschen in der Organisation, die sich innerhalb dieser Strukturen optimieren. Dies wiederum kann mittelfristig die Denkmuster und innere Haltung von Menschen verändern. Erst ganz allmählich bildet sich durch eine Veränderung von Strukturen und Praktiken durch andere Lernerfahrungen eine Veränderung der Organisationskultur heraus.

Die Maßnahmen

Sparen Sie sich in Zukunft Kultur- und Motivationsprogramme. Stellen Sie Fragen wie:

- Welche Rahmenbedingungen machen welches Verhalten sinnvoll?
- Wo ist der vermeintliche Sinn im Unsinn?
- Welche Strukturen, Praktiken und Prozesse können wir verändern, damit anderes Denken und Verhalten wahrscheinlich wird?