

---

# #creativityhacks

Angelika Ballosch  
c/o #creativityhacks  
Schlankreye 13  
20144 Hamburg

Kultur ist etwas Unsichtbares, schwer greifbares, etwas was wir täglich nutzen und was uns doch nicht richtig bewusst ist. Deswegen ist es besonders schwer die eigene Kultur zu beschreiben.

## Verkettete Gespräche und Kulturmusteranalyse:

Bei den verketteten Gesprächen wird im Rahmen verketteter qualitativer Interviews versucht der Kultur auf die Schliche zu kommen. Die wesentlichen Phasen auf einen Blick:

1. **Auftrags-/Mandatsklärung:** Es ist wichtig, Klarheit darüber zu schaffen, wie die Kulturbeobachtung abläuft und welche Ergebnisse dabei grundsätzlich zu erwarten sind.
2. **Grober Systemüberblick:** In Vorgesprächen mit dem Auftraggeber muss geklärt werden, welches Problem zu lösen ist.

Nicht selten ist dazu zunächst die externe Referenzierung der beklagten Situation vorzunehmen. Im Weiteren verschafft sich der Organisationsdesigner in Form einer Umfeldanalyse einen Überblick über alle relevanten Kraftfelder, die auf die Organisation wirken. Dazu gehören Gesellschafterstrukturen, Auf- und Ablauforganisation, Wettbewerber, gesetzliche Rahmenbedingungen, die Kundenstruktur, relevante Akteure, Management-Instrumente etc. Das Ziel ist dabei alle objektiven Fakten zu sammeln, die sich also gerade nicht der direkten Beobachtung entziehen.

3. **Auswahl der Gesprächspartner:** Hier achtet man auf einen möglichst repräsentativen Querschnitt des relevanten Bereichs bzw. der ganzen Organisation. In der Regel sind es etwa 8-10 Gesprächspartner.
4. **Durchführung der verketteten Gespräche:** Wichtig bei der Durchführung ist, dass die Interviews nicht im Rahmen eines standardisierten Frage-Antwort-Spiels ablaufen, sondern die Mitarbeiter im Rahmen der Gespräche durch Hypothesen und Vorurteile des Interviewenden provoziert werden. Diese Hypothesen basieren zunächst auf dem groben Systemüberblick und entwickeln sich dann im Rahmen der Gespräche weiter. Klar ist: in den Gesprächen herrscht obere Vertraulichkeit! Nichts wird weitergegeben oder zitiert, was der Gesprächspartner nicht möchte.
5. **Berichtserstellung:** der Bericht über die Gespräche und die daraus resultierenden Erkenntnisse über Strukturen und Muster in der Organisation wird vom Organisationsentwickler verfasst und mit der Geschäftsführung besprochen.

6. **Reflexionsworkshop:** in einem gemeinsamen Workshop werden die Erkenntnisse vorgestellt und Handlungsmaßnahmen abgeleitet. Die Gesprächspartner, Geschäftsführung, ggf. zweite Führungsebene und HR nehmen teil. Nach diesem Workshop wird der Organisation eine Pause gegönnt: Im Vordergrund steht dabei, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Beobachtung Gegenstand der öffentlichen Kommunikation werden kann „Man tauscht sich aus“ (Enttabuisierung).

7. Ggf. weitere **Vergemeinschaftungsworkshops:** Dieser Workshop hat einen starken teambildenden Charakter bzw. kann mit Elementen der Teambildung verbunden werden.

EIN ASPEKT, DER HÄUFIG MISSVERSTANDEN WIRD:

Es scheint manchmal so, als sei vor allem in den letzten Jahren oder Jahrzehnten das Thema der Kultur plötzlich immer präsenter geworden und es ist immer wichtiger geworden „an der Kultur zu arbeiten“ bzw. „kulturelle Aspekte mit einzubeziehen“. Warum ist das eigentlich so?

Im Umfeld träger Märkte und tayloristischen Managements war und ist die Kultur in Ordnung, wenn die Mitarbeiter alle Regeln und Anweisungen befolgen. Für jeden Handgriff gibt es klare Vorgaben. Die Entscheidungen sind also bereits vor dem Handgriff getroffen worden. Je größer der komplexe Anteil der Tätigkeiten jedoch wird, desto stärker sind Mitarbeiter darauf angewiesen, Entscheidungen selber zu treffen.

Wenn die Steuerung über Anweisungen und Vorgaben (entscheidbare Entscheidungsprämissen) nicht zum Problem passt, müssen sich Mitarbeiter auf ihr Gefühl bzw. ihre Einschätzung verlassen, was richtig ist und eigene Ideen einbringen. Die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen wirken dabei wie ein Kraftfeld auf die Einschätzungen und Ideen – sie sind die Atome der Unternehmenskultur. Aufgrund des großen Einflusses wird Kultur als Entscheidungsgrundlage daher immer relevanter. Das mag das wachsende Interesse an der Kultur erklären.

Trotz ihrer Bedeutung bleibt Kultur unentscheidbar, sie lässt sich eben nicht willentlich und zielgerichtet gestalten. Trotzdem versuchen sich viele Unternehmen genau daran. Wohl auch, weil sie es gewohnt sind Prozesse zu gestalten und anzupassen.

**Die Frage muss daher lauten: Was kann in der Organisation strukturell verändert werden, damit die Wertschöpfung leichter fällt?**

Darauf reagiert dann wiederum die Kultur und bildet neue Prämissen für zukünftige Entscheidungen. Man könnte sagen: Jede Organisation erhält die Kultur, die sie verdient.

Wenn ein Unternehmen organisatorisch gut aufgestellt ist – also die Wahrnehmung „so ist das hier“ zu den Strukturen und Methoden der Zusammenarbeit passen, dann entwickelt sich typischerweise (aber nicht zwingend) eine Kultur, die von den meisten Akteuren als angenehm wahrgenommen wird.

Doch es bleibt dabei: Die Kultur ist nicht der Gestaltungsgegenstand und eine bestimmte Kultur kann und sollte nie als angestrebte Referenz behandelt werden. Es mag menschlich sein eine bestimmte Kultur moralisch negativ zu bewerten und eine andere als erstrebenswert zu bezeichnen. Zweckmäßig ist dies aber nicht. Um die passenden Hebel ausfindig zu machen, ist es hilfreich, die Kultur zu beobachten.

\*ein interessanter weiterführender Artikel meines Mentors Lars Vollmer findet sich [hier](#).