

ORGANISATIONSKULTUR REFLEKTIEREN

Eine Matrix als Gesprächsgrundlage

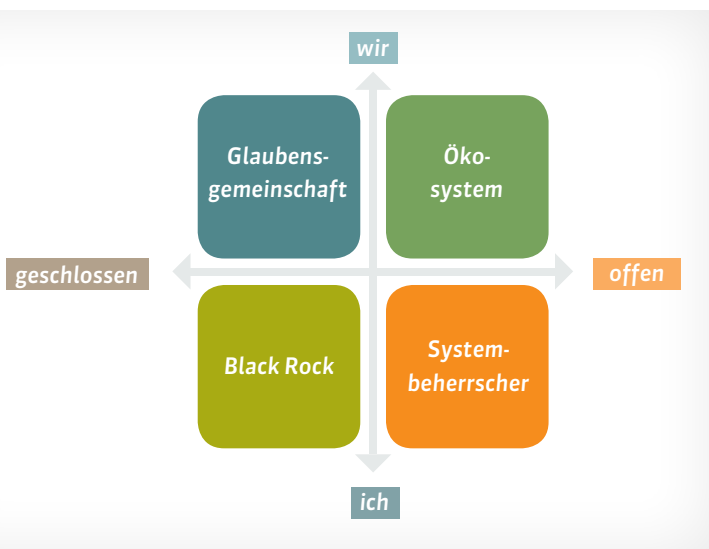


Illustration: Julia Culen

Die Kultur-Matrix unterscheidet vier Typen: die Glaubensgemeinschaft, das Ökosystem, die Systembeherrscher und Black Rock

Die Kultur eines Unternehmens kommt nicht von einer höheren Macht, sondern ist das Ergebnis klarer Motivationen und freiwilliger Entscheidungen. Trotzdem fällt es vielen schwer, über sie zu sprechen. Unternehmensberaterin Julia Culen hat deshalb eine Matrix entwickelt, die den Einstieg in Reflexion und Diskussion erleichtern soll.

Was wäre, wenn Kultur doch eine freiwillige Entscheidung wäre – und nicht irgendeine seltsame höhere Macht? Wenn Kultur nicht Strategie zum Frühstück verspeisen würde, wie Peter Drucker so schön sagte, sondern beide gleichermaßen Ergebnis zielgerichteter Bemühungen wären? Und wenn Menschen dies auch so diskutieren könnten – statt, wie bei Kulturdiskussion oft üblich, unmotiviert im Trüben zu fischen?

Kurz gesagt: Wenn man die Dinge endlich beim Namen nennen könnte und alle wüsste, wovon sie reden? Dann könnte man als Trainerin oder

Berater im Gespräch mit Auftraggebern schneller zum Punkt kommen, Entwicklungsbedarfe klarer benennen und Aufträge sehr viel präziser formulieren.

Die Kultur-Matrix

Einen solchen guten Ausgangspunkt für anspruchsvolle Gespräche über

strategische Kulturthemen kann die Kultur-Matrix bieten. Die Matrix (siehe Bild links) beschreibt vier verschiedene Arten von Kultur anhand von zwei Dimensionen:

1. **offen** im Gegensatz zu **geschlossen**,
2. **individuell** (lich-orientiert) im Gegensatz zu **kollektiv** (Wir-orientiert).

Diese Dimensionen werden oft genutzt, um gesellschaftliche Paradigmen und nationale Kulturen zu beschreiben. Für Unternehmenskulturen eignen sie sich meiner Ansicht nach aber genauso gut.

Die Benennung der vier Kultur-Typen leitet sich von den Schlüsseigenschaften jedes Modells ab:

1. Ökosysteme

Ökosysteme sind organische und mit ihrer Umwelt stark vernetzte Organisationstypen mit fluiden Grenzen und Netzwerkstrukturen. Ihr Ziel ist es, Synergien zu schaffen, auch über ihren direkten Einflussbereich hinaus. Dazu nutzen sie Netzwerk-Effekte – also etwa die Kontakte zu Freundinnen von Freunden von Bekannten – und ermutigen Interessierte, sich einzubringen.

Das Erfolgsgeheimnis von Ökosystemen ist, dass nicht der eigene Vorteil im Mittelpunkt steht, der auch auf Kosten anderer vorangetrieben wird, sondern dass es darum geht, den „Kuchen gemeinsam für alle größer zu machen“. Gesucht werden Win-win-Situationen, von denen die

Systembeteiligten profitieren. Das kollektive „Wir“ bezieht auch Akteure – wie etwa Partner und Kunden – außerhalb der Organisation mit ein, wobei die Grenzen zwischen ihnen zunehmend verschwimmen.

Diese Organisationsform hat einen hohen Grad an Offenheit und einen starken Fokus auf dem kollektiven Nutzen. Es sind oftmals Plattformorganisationen, die den Rahmen gestalten und die Spielregeln definieren, unter denen sich alle Akteure hochgradig selbst organisieren. Ein kollaboratives Mindset, gegenseitiges Vertrauen und Co-Innovation sind handlungsleitend. Wachstum wird durch Teilen ermöglicht.

Autorität und Führung werden innerhalb des Systems ebenso geteilt wie Verantwortung und Zuständigkeiten. Risiken werden auf vielen Schultern verteilt, statt sie einer kleinen Gruppe von Führungskräften zu übertragen – was in einer komplexen und volatilen Welt eine unzulässige Anhäufung von Gefahr darstellen würde. Verlässliche Unternehmensführung sowie situatives Führen sorgen für Orientierung und schaffen sichere Handlungsspielräume.

Beispielhafte Unternehmen hierfür sind Open Source Organisationen wie der Firefox-Anbieter Mozilla, viele Firmen in der Online-Gaming-Industrie, die amerikanische Non-Profit-Organisation zur Förderung von sozialem

Unternehmertum Ashoka^A oder der chinesische Haushaltsgeräte-Konzern Haier nach seiner Restrukturierung zu einem Kollektiv aus über 4.000 Mikrounternehmen.

2. Systembeherrscher

Wie der Name schon sagt, agieren Systembeherrscher innerhalb eines größeren Ökosystems mit ihren Zulieferern. Dort handeln sie allerdings aus einer vorherrschenden Stellung heraus, sie können ihre Macht ausspielen und versuchen, die Preise niedrig zu halten, um sich selbst den größten Anteil des zu verteilenden Kuchens zu sichern. Grundlagen des Systems sind Wettbewerb, Spaltung und Dominanz, um den Zulieferern immer einen Schritt voraus zu sein.

Der Zustand des Gesamtsystems spielt für solche Organisationen keine wesentliche Rolle, entscheidend ist ihr eigenes Überleben, manchmal auch auf Kosten anderer. Ihre internen Kulturen spiegeln dies wider und basieren auf individueller Leistung, starken Hierarchien und Gewinnmaximierung, auch wenn gleichzeitig natürlich Elemente von Teamarbeit und Hierarchieabbau genutzt werden. Derzeit wird hier gern mit agilen Ansätzen und Selbstorganisation experimentiert, da die Grenzen des bisherigen Ansatzes im Umgang mit den Herausforderungen der VUKA-Welt immer deutlicher werden.

So negativ sie klingt, ist dies die Kultur, die aktuell am weitesten verbreitet ist, vor allem in großen Konzernen. In diese Kategorie fallen beispielsweise große Konsumgüterkonzerne und klassische Industrie- und Energiekonzerne, aber auch Technologieunternehmen wie Amazon. Sie agieren mit einer gewissen Offenheit und in starker Interaktion mit ihrem Business-Ökosystem, jedoch ist die Kultur der individuellen Nutzenmaximierung stärker ausgeprägt.

3. Black Rock

Solche Organisationen grenzen sich stark nach außen ab und gewähren kaum Einblicke. Sie operieren in Silos, die sich oft auch innerhalb der Organisation noch zusätzlich isolieren. Es gibt kaum Transparenz, Patente werden unter Verschluss gehalten, manchmal haben diese Firmen auch starke Beziehungen zu hochrangigen Politikern. Individuelle Leistung wird belohnt, Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden gefördert. Viele haben Klauseln unterschrieben, die es ihnen verbieten, über ihr Unternehmen zu sprechen.

Elemente dieser Kultur sind meiner Ansicht nach bei Apple zu finden: Man kann das Unternehmen nicht besuchen und trifft nie Mitarbeitende auf den zahlreichen Konferenzen in San Francisco. Die Organisation arbeitet



HANDOUT ZUR KULTUR-MATRIX

Leitfragen zur Selbstverortung

1. Worauf basiert unser zentrales Geschäftsmodell? (bzw. worauf sollte es basieren?)

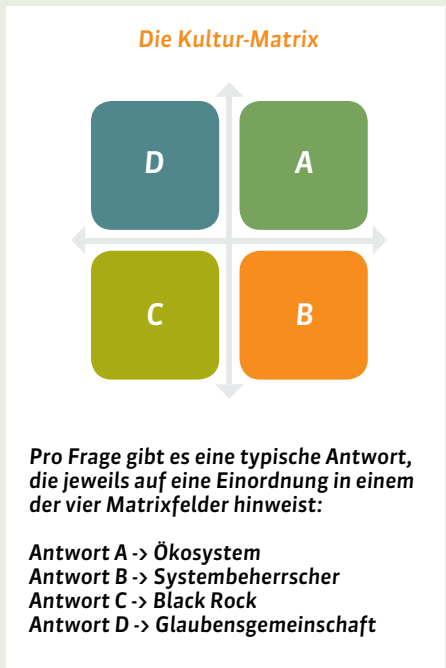
- A: Auf dem Kundennutzen.
- B: Auf einer starken Marke bzw. einer starken Marktposition.
- C: Auf einer versteckten Machtstruktur oder geheimen Technologie.
- D: Auf der Mitgliedschaft in einem geschlossenen Zirkel.

2. Woran glauben wir?

- A: An ko-kreative Lösungsfindung und den Win-win-Ansatz.
- B: An Macht und Kontrolle und die Überzeugung, dass „es nur einen geben kann“.
- C: An Wettbewerb, das Recht des Stärkeren und dass der Zweck die Mittel heiligt.
- D: Dass wir etwas Besonderes sind – auch wenn der Rest der Welt dies vielleicht noch nicht gemerkt hat.

3. Wie ist unsere Organisation strukturiert?

- A: Als Plattform.
- B: In einer Vielzahl regionaler und funktionaler Hierarchien.
- C: Strikt hierarchisch.
- D: Mit flachen Hierarchien mit einem starken



Anführer (Glaubensgemeinschaft) – wobei hier auch demokratische Strukturen möglich sind.

4. Wie wird geführt?

- A: Alle sind Führungskräfte.
- B: Liberal hierarchisch.
- C: Dominant, patriarchal bis angsteinflößend.
- D: Ausgeglichen mit Komitees o.Ä., vielleicht sogar geteilter Führung.

5. Welche Werte halten wir hoch?

- A: Vertrauen, Respekt, Eigenverantwortung, Inklusion und Integrität.
- B: Macht, Profit, Leistung.
- C: Verschwiegenheit und Abschottung, Dominanz.
- D: Strenge moralische Werte, einen höheren Sinn, das Wohl der Gemeinschaft oder einer Elite.

6. Nach welchen Prinzipien handeln wir?

- A: Ko-Kreation, Wohlstand statt Wachstum.
- B: Gewinnorientierung, Planung & Kontrolle, Wettbewerb & Kooperation.
- C: Kontrolle, Konkurrenzkampf, Intransparenz.
- D: Soziale Kontrolle, Zusammenarbeit, Teamgeist & Vertrauen, hohe Zugangsbarrieren.

7. Welchen höheren Zweck verfolgen wir?

- A: Drängende Probleme lösen, die Menschheit voranbringen, aber auch als Unternehmen und Marke überleben.
- B: Den Profit für die Anteilseigner maximieren – und evt. die Welt verbessern.
- C: Reich werden, wachsen, Macht gewinnen.
- D: Die Welt retten.

8. Wie organisieren wir unseren Arbeitsalltag?

- A: In Teams und Arbeitskreisen, meist selbstorganisiert.
- B: In Teams und Projekten, wobei auch abteilungsübergreifend zusammengearbeitet wird.
- C: Durch Druck und monetäre Anreize.
- D: Demokratisch und selbstorganisiert.

sehr zurückgezogen und mit einer eigenen Technologie, die genauso abgeschottet ist wie die Fimencultur. Der typischste Vertreter dieser Kategorie aber ist die Investmentgesellschaft Black Rock, der sie auch ihren Namen verdankt.

4. Glaubensgemeinschaft

Auch solche Gemeinschaften grenzen sich stark nach außen ab. Im Inneren sind sie allerdings sehr auf Gemeinschaft und ein Wir-Gefühl ausgerichtet. Filme wie „Die Firma“ illustrieren gut, welche Unternehmenskultur hier herrscht: der Leitidee „Wir sind eine Familie“ entsprechend wird stark zwischen „denen da drinnen“ und „denen da draußen“ unterschieden.

Außer Institutionen und Clubs können auch politische Parteien oder wertorientierte gemeinnützige Organisationen solche Glaubensgemeinschaften sein – etwa Greenpeace, Fridays for Future oder die Grünen. Auch große Unternehmensberatungen wie McKinsey, Steuerberatungskanzleien, Wirtschaftsprüfer und Anwaltsfirmen tendieren zu solchen Kulturen. Wer in der Organisation ist, identifiziert sich mit ihr und entwickelt ein Gefühl der Überlegenheit gegenüber Nichtmitgliedern: sei es, weil sie schlauer, reicher oder auch moralisch überlegener sind. Dabei ist das Wir-Gefühl ein anderes als das in der offenen Organisation: Es bezieht nur jene mit ein, die innen sind, als Mitglieder dieser Organisation.

Mit dem Modell arbeiten

Natürlich ist dieses Modell sehr vereinfacht und entsprechend oberflächlich und fehleranfällig. Das echte Leben ist nie so schwarz und weiß wie die oben gelisteten theoretischen Ausprägungen der zwei Dimensionen. Entsprechend selten ist die Einteilung in die vier Kategorien eindeutig. Trotzdem lässt sich das Modell auf einer spielerischen Ebene sinnvoll nutzen. Beispielsweise um in Führungskräfteentwicklungen Gespräche über die eigene Kultur überhaupt in Gang zu bringen oder um in Workshops die Selbstreflexion in Teams zu moderieren.

Der erste Schritt dafür ist, sich bewusst zu machen, wo die eigene Organisation eigentlich steht. Dazu können alle aufgefordert werden, spontan mit einem Klebepunkt auf der vorbereiteten Matrix zu markieren, in welchem Feld sie das eigene Unternehmen derzeit verorten. Dann tauschen sich alle darüber aus, wie sie zu ihrer eigenen Bewertung gekommen sind und worin sich die einzelnen Erkenntnisse unterscheiden. Diskussionsmaterial dafür gibt es in der Regel genug: Meist sind die Unterschiede in den spontanen Beurteilungen erstaunlich vielfältig.



Die Autorin: Julia Culen ist Gründerin und Managing Partner der in Wien ansässigen Beratungsfirma CULEN MAYHOFER PARTNER. Die ausgebildete Beraterin, Coach und Senior Advisor ist ehemalige Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg Wien und Gastlektorin an der Universität Wien. Kontakt: www.cmpartner.at

Im zweiten Schritt können dann Vorschläge gefasst werden: Zuerst markiert wieder jeder – und jede – für sich einen Punkt, der seiner oder ihrer Ansicht nach der ideale Zustand für die eigene Organisation wäre. Auch diese Wahl erklären alle nacheinander und tauschen sich dazu aus.

Im dritten Schritt folgt dann die Planung der Umsetzung – also die Überlegung, wie die neuen Bedingungen erreicht werden können und wie die einzelnen Schritte auf dem Weg zum angestrebten Idealzustand aussehen könnten.

Bei der Selbstverortung wie auch bei der Planung der Veränderung helfen Leitfragen, auf die es jeweils vier typische Antworten gibt (siehe Handout links). Sie geben Hinweise darauf, in welchem der vier Felder eine Kultur verortet werden kann. Auch wenn die eigenen Antworten natürlich nicht deckungsgleich formuliert sein werden, bieten sie doch eine grobe Orientierung für die eigene Verortung. Und auch wenn diese selten eindeutig ausfallen wird: Für den Einstieg in ein Auftragsgespräch oder eine Teamdiskussion wird sie wertvolle Ansatzpunkte liefern.

Julia Culen ■



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **8,30 Euro**

zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **Training aktuell** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich **managerSeminare**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **managerSeminare** mit Handout-Lizenz für alle Beiträge
- Sie sparen **50 %** beim Einkauf von Fachbüchern aus der Reihe **Leadership kompakt** mit umfangreichen Online-Materialien.
- Als Profipaket-Abonnent erhalten Sie auf die digitalen **lead&train-Selbstlernbausteine 50% Rabatt**. Das Material darf in Workshops verbreitet werden.



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **Training aktuell** = 148 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro