



Eine Organisationskultur ist das Ergebnis von unzähligen Prozessen

Die Organisationskultur ist das Ergebnis verschiedenster Prozesse, die teilweise in regelkreisähnlicher Form bestimmte Verhaltensweisen unterstützen resp. unterdrücken. Eine Organisationskultur entwickelt sich und sie ist Reaktion auf bestehende oder drohende Probleme im Innern und im Umfeld. Jede Organisation entwickelt ihre eigene Kultur. Der Entwicklungsprozess, nicht aber die Inhalte dieses Prozesses sind vergleichbar.(vgl. Weinert)

Wer bestimmt die Organisationskultur?

Die Kultur wird durch das Verhalten aller Organisationsmitglieder geprägt. Aber auch die Kultur und die sozialen Normen der Gesellschaft, deren Werte, Sitten, Gebräuche wirken sich auf die Kultur aus. Sehr starken Einfluss haben die vorherrschenden Führungspraktiken (Bsp.: Was beachtet die Führung besonders? Was kontrolliert sie? Was kommentiert sie? Wie reagiert sie auf kritische Ereignisse? Welche Prioritäten setzt sie? Was lebt sie vor?) Über das Personalmanagement kann die Führung die Organisationskultur wesentlich beeinflussen, indem sie beispielsweise nur Personen auswählt, die in die Kultur "passen" oder die bestimmte Elemente stärken oder schwächen und indem sie Personen aus der Organisation entlässt, die sich nicht in die gewünschte Organisationskultur einbinden lassen. Die Organisationskultur wird aber auch durch das Verhalten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst. Andererseits werden neue Mitarbeitende durch die Organisation "sozialisiert". Dies geschieht auf mehr oder weniger gezielte Art und Weise. Durch diesen Sozialisationsprozess lernen diese Personen Werte, Regeln, Normen kennen und sie eignen sich akzeptierte Verhaltensweisen an. So kommt es gewissermassen zu einer permanenten Reproduktion der Organisationskultur. (siehe Modell)

Beispiel: Ich nehme als Neuer in der Organisation wahr, dass die Mitarbeitenden sich gegenseitig unterstützen und interpretiere, dass solches Verhalten hier wichtig sein muss. Bei einer nächsten Gelegenheit helfe ich einem Team bei der Bewältigung einer schwierigen Aufgabe und werde dafür vom Management gelobt. Nun interpretiere ich erneut, dass gegenseitiges Unterstützen hier erwünscht und geschätzt ist, usw.

Menschenbilder

Menschenbilder als Orientierung für das Verhalten anderen gegenüber bilden einen entscheidenden Faktor bei der „Ausgestaltung“ der Organisationskultur. Die Annahmen, die die Führungskräfte über ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen, wirken sich direkt und indirekt auf das eigene Verhalten und damit auf das Verhalten der ganzen Belegschaft aus.