

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



„Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen “

Vortrag im Rahmen der

**Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA
am 11. und 12. September 2009 in Konstanz:**

„Humanität in der Krise ?!“

Prof. Dr. Henning Schulze



Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Intro....

- ☞ In Krisenzeiten gibt es in wirtschaftlichen Organisationen vermeindlich wenig Spielraum für Humanität...
 - ☞ Sollen/können sich Unternehmen und Organisationen Humanität noch leisten?
 - ☞ Gibt es vielleicht ein „jetzt erst recht“?
 - ☞ Wie Wirtschaftsorganisationen mit Krisen umgehen, wie viel die Menschen, das Humankapital, in Zeiten von Engpässen und schwierigen Entscheidungen wert sind, hängt wesentlich von der **Kultur** in der jeweiligen Organisation ab
 - ☞ Wie können wir uns dem Thema Kultur(en) nähern, welche „Landkarten“, Konzepte können wir einsetzen, um die Arbeit in, mit und an Kulturen zu erklären und zu erleichtern?
 - ☞ Lassen Sie uns zusammen einen Blick werfen auf...
 - ☞ ausgewählte Wurzeln und Hintergründe des Kulturbegriffes
 - ☞ die Notwendigkeit, an und zwischen den Kulturen, also inter-kulturell zu arbeiten
 - ☞ eine Auswahl von für die interkulturelle Arbeit notwendiger „Werkzeuge“
- und
- ☞ Lassen Sie uns diskutieren...

Die Wurzeln des Begriffes „Kultur“

- ┌ „Kultur“: lateinisch: colere, abgeleitet:
 - ┌ „pflegen“
 - ┌ „urbar machen“
 - ┌ „ausbilden“
 - ┌ → „Kolonie“
- ┌ Eindeutschung von lateinischen „Cultura“
- ┌ Der Begriff ist in der deutschen Sprache seit Ende des 17. Jahrhunderts belegt für
 - ┌ „Bodenbewirtschaftung“
 - ┌ „Pflege der geistigen Güter“
- ┌ Etymologisch entstammt das lat. colere der indogermanischen Wurzel „kuel“ für „(sich) drehen, (sich) wenden“
- ┌ Die ursprüngliche Bedeutung hatte den Sinn von „emsig, beschäftigt sein“

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Also:

- Der Begriff Kultur kann sich auf eine enge Gruppe von Menschen beziehen, denen allein Kultur zugesprochen wird

oder

- er bezeichnet das, was allen Menschen zukommt, indem es sie von den Tieren unterscheidet
- Während die engere Bestimmung des Begriffs meist mit einem Gebrauch im Singular

→ „die Kultur“ verbunden ist

wird

- ein in einem weiter gefassten Verständnis auch von
- „den Kulturen“ gesprochen

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Erweiterter Kulturbegriff: die Systemkulturen...

☞ Kontinente

- ☞ Europa und Asien
- ☞ Amerika und Australien

☞ Länder

- ☞ Österreich und Deutschland
- ☞ Frankreich und USA

☞ Gesellschaftsgruppen

- ☞ Arbeiter und Angestellte
- ☞ Hochschulabsolventen und Analphabeten

☞ Firmen/Einrichtungen

- ☞ Thyssen/Krupp und Roland Berger Consultants
- ☞ Postbank und Deutsche Bank

☞ Professionen

- ☞ Stahlgießer und Sozialarbeiter
- ☞ Handwerker und Supervisoren

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Arbeit im interkulturellen Kontext – was brauchen wir?

- Wir brauchen Konzepte!
- Konzepte sind hypothetische Konstrukte, die nicht um ihrer selbst willen erdacht sind
- Vielmehr sollen sie die Arbeit im jeweiligen Praxisfeld unterstützen, erleichtern, möglich machen usw.
- In diesem Zusammenhang sind Konzepte so etwas, wie „Kontrastverstärker“, die zur Erleichterung der Arbeit mit dem jeweiligen Klienten oder System eingesetzt werden können
- ➔ OP-Lampe mit LED-Beleuchtung – je nachdem, in welchem Stadium der OP gearbeitet wird, werden andere Farben in das Licht gemischt, um die Arbeit des Operateurs in jeder Phase optimal auszuleuchten, zu unterstützen
- Um diese Funktion des Kontrastverstärkens auch wirklich nutzen zu können, ist es wichtig, dass die Konzepte schnell verständlich und damit einsetzbar sind

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Zielorientierte Arbeit in interkulturellen Kontexten

- ☞ Es sind ganz unterschiedliche Ansätze vorstellbar...
 - ☞ Wir können versuchen, die Kulturen zusammen zu bringen, anzugleichen, um mit
 - ☞ den Menschen aus den unterschiedlichen Kulturen zu arbeiten
 - ☞ Wir können aber auch mit Konzepten arbeiten, die es möglich machen, die
 - ☞ Menschen in ihren Kulturen zu lassen
 - ☞ Solche Konzepte finden wir in der TA:

alle Menschen haben Ich-Zustände, Grundeinstellungen, alle Menschen spielen psychologische Spiele

→ Eric Bernes Konzept der Gruppen- und Organisationskultur

→ Rolf Ballings Ich-Zustands-Modell gestütztes Konzept von Organisationskulturen

Konzept der Gruppen- und Organisationskultur (Berne)

Im Rahmen der Gruppen- und Organisations-Kultur unterschied Berne drei Gesichtspunkte:

☞ **Den technische Aspekt** oder auch **technische Kultur** genannt

- ☞ Sie ist für die Definition und die Bereitstellung der zum Funktionieren der Gruppe notwendigen Ausrüstungsgegenstände zuständig
- ☞ Hierzu zählen jedoch nicht allein Werkzeuge, sondern z.B. auch Techniken zur Umweltveränderung und des Lernens in der Gruppe
- ☞ Im technischen Aspekt finden wir alle rationalen Aspekte der Gruppenkultur wieder

☞ **Die Gruppenetikette**

- ☞ Sie umfasst alle gültigen Normen und Umgangsformen, die in der Gruppe akzeptiert werden und ist sehr stark an Traditionen ausgerichtet
- ☞ In ihr sind Verhaltensstandards verankert
- ☞ So beispielsweise, was unter "Mut" zu verstehen ist oder welche Arten von "körperlichen Äußerungen" akzeptabel sind (→ M. Luther)

☞ **Den Gruppencharakter**

- ☞ Dieser enthält die emotionalen Aspekte der Gruppenkultur
- ☞ Hier ist festgelegt, wie mit Gefühlen und Gefühlsäußerungen im Rahmen der Gruppe umgegangen wird
- ☞ Also ob und wie Freude, Ärger, Angst und Trauer zum Ausdruck gebracht werden (dürfen)

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Organisationskulturen 1

	kEL (kritisches-EL)	fEL (fürsorgliches-EL)	K (Kind-Ich)
Fokus auf	Struktur/Planung/Abläufe	Identifikation mit der Firma/Institution	Freiraum für spannende Aufgaben
honoriert wird	Einhalten der Planzahlen	loyaler Einsatz in Treue	kreative Problemlösung
typische Methode	Management by Objectives	gemeinsame Rituale, Bräuche	Brainstorming
Grundüberzeugung	die technokratische Organisation der Maschine „Firma“ ist entscheidend. Die Menschen sind Räder darin.	nur, wenn alle wie eine Familie zusammenhalten, kann das Unternehmen erfolgreich sein und in der feindlichen Umwelt überleben	Wir sind Profis, die mit Enthusiasmus und Kreativität Neues schaffen. Bürokratie und Regeln sind dabei hinderlich.
Stärken	klare Verträge, Abgrenzung zum Privatleben	emotionaler Zusammenhalt für Mitarbeiter	Stimulation der Kreativität, Freiheit für neue Wege
Voraussetzungen	Aufgaben, die in Routineabläufe passen	Für den Selbstwert attraktive Institutionsidentität	Interessante Aufgaben, Professionalität
Gefahren	Erstarrung in Routine, Verwaltung von Menschen und Ressourcen	Gesinnungskontrolle und Herabsetzung Außenstehender oder Andersdenkender	Ellenbogenkultur, wenig Schutz und Synergie, Selbstaussbeutung
Eintrittsticket	mit Zahlen belegbare Referenzen	Wellenlänge, gemeinsame Wurzeln, Empfehlung	stimulierendes Fachgespräch

In Anlehnung an Balling, 2005, 241f

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Organisationskulturen 2

	kEL (kritisches-EL)	fEL (fürsorgliches-EL)	K (Kind-Ich)
Probleme werden identifiziert wenn	Zahlen nicht stimmen, die Maschine „rattert“	Demotivation, hohe Fluktuation „Verrat“	trotz vollem Einsatz, kein gutes Ergebnis. Frust und Streit
Reaktionen auf Probleme	Reparatur/ Umkonstruktion der Organisationsmaschine	Ausmerzen der schwarzen Schafe und neuer Glaube	Finden der einen Problemlösungsidee und dann wie früher
Ablehnende Reaktionen der Organisation falls	Psychosprache, Moralisieren, Idealisierung von Gefühlen, schlechte Vorbereitung	Infragestellen der Firmenwerte, Loben der Konkurrenz	Strenges auf Regeln, Führung, Verbindlichkeit pochen
Wirksamkeit durch	Einführung von Systemen, womit der MA in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät	Neuinterpretation der Ursprungswerte, die weiterführende Optionen eröffnen	Koordination durch unterstützende und entlastende Führung
Zu stärkende Grundüberzeugungen	Eine Firma ist nicht nur Maschine sondern auch „Lebewesen“. Dieser Aspekt hat Einfluss auf die Ergebnisse. Die Angst vor Kontrollverlust wird durch positive Erfahrungen minimiert.	Loyalität ist nicht unreflektierte Anpassung an bestehende Werte. Die Firma erkennt ihre Stärken und kann diese auch anderen zugestehen. Autonome MA bringen mehr.	Wenn wir uns koordinieren, Regeln geben und Führung entwickeln, gewinnen wir Schutz und Stabilität. Gute Regeln und gute Führung erhöhen Freiraum und Arbeitsspaß.

In Anlehnung an Balling, 2005, 241f

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Kernaussagen

- Nie war die Arbeit im interkulturellen Kontext so allgegenwärtig wie heute
- Um diese Arbeit professionell tun zu können brauchen wir als Supervisorinnen und Coaches Instrumente, die kulturunabhängig und –übergreifend einsetzbar sind
- Diese Instrumente sollen uns in unserer Arbeit unterstützen
- Dazu sollen sie einfach und verständlich sein
- Sie sollen den Klientensystemen die Möglichkeit geben, schnell anzukoppeln und an ihren Problemlösungen zu arbeiten
- Derartige Konzepte finden wir - „simple, but not easy“ - in der TA

- **Mit Hilfe der vorgestellten Konzepte ist es uns möglich,**
 - **Einsichten zu schaffen,**
 - **die Welten in denen wir uns bewegen, besser zu verstehen,**
 - **Perspektiven zu wählen und unsere Sichtweisen anders werden zu lassen**

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Literaturauswahl ...

- **Balling, R.** (2005): Diagnose von Organisationskulturen. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 234-253
- **Berne, E.** (1986): Struktur und Dynamik von Organisationen und Gruppen. Frankfurt am Main: Fischer
- **Der Große Duden** (1963): Etymologie. Mannheim: Dudenverlag
- **Schulze, H.S.** (1992): Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen: Fundierung der Instrumentarbereiche des internen Marketings mittels ausgewählter Konzeptbereiche der Transaktionsanalyse. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5; Band 1283. Berlin, u.a. Lang
- **Schulze, H.S.** (2005): Die „Gedrehte Abwertungstabelle“: von der Theorieorientierung zur Anwendungsorientierung des Konzeptes von Melor und Sigmund. In Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Heft 1; S. 51-55
- **Schulze, H.S.** (2006): Visionsarbeit. In: Rohm, A. (Hrsg.): Change-Tools: erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn: managerSeminare 2006; S. 207-212
- **Schulze, H.S.** (2007): Strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen – zwischenmenschliche Zuwendungen als „Treibstoff“. In: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber: Strategien - Management - Innovationen – Branchen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Stauss. Wiesbaden: Gabler, 2007; S.441-462
- **Schulze, H.S., Lohkamp, L.** (2005): Kollegiale Beratung – problemlösungsorientierte Unterstützung von Führungskräften. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 254-268

Humanität in der Krise – Arbeit in, mit und zwischen Organisationskulturen

Vortrag im Rahmen Tagung der Fachgruppe Organisation der DGTA am 11. und 12. September 2009 in Konstanz



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Kontakt:
Prof. Dr. Henning Schulze
Spitlweg 4
D 94469 Deggendorf
fon +49 - 991 - 28 56 96
mobfon +49 - 171 - 690 65 56
fax +49 - 991 - 28 56 93