



Organisationskultur zur Erreichung einer resilienten Organisation in der neuen Arbeitswelt

Wie sich die Organisationskultur im Zuge der Digitalisierung verändert bzw. werden muss

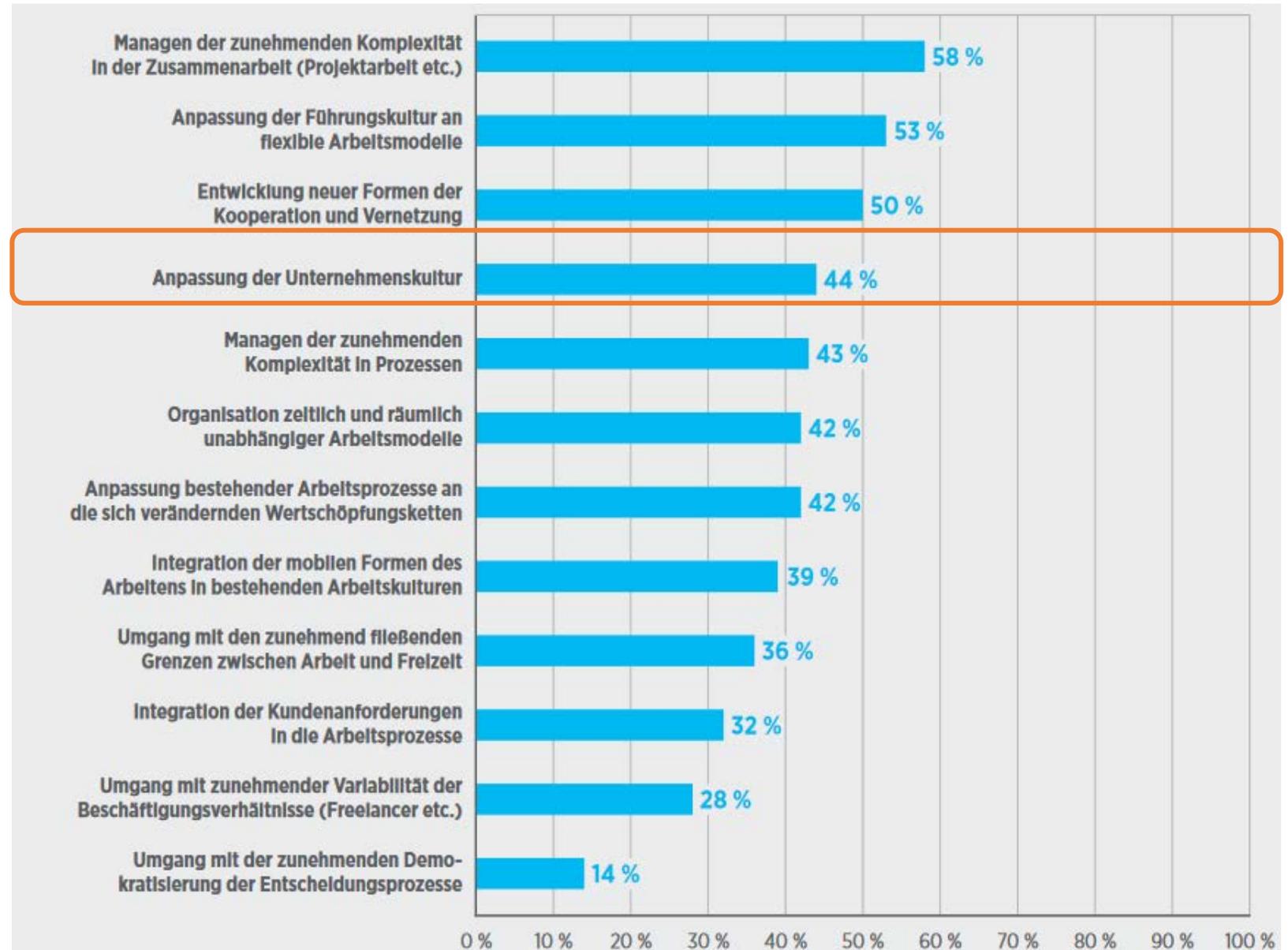
Roger Martin





Problemstellung

- Auf Top-Management-Ebene ist Bewusstsein für Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Organisationskultur vorhanden
- Fokus und Anlass dieser Weiterentwicklung zumeist ausschliesslich auf neue, flexible Arbeitszeiten sowie auf Kommunikationsebene reduziert



Problemstellung

- Einführung moderner, digitaler Tools wie Skype, Sharepoint oder Social Media im Allgemeinen zur Gestaltung der Arbeitsprozesse und zur Steigerung der Effizienz und Effektivität sowie zur Verbesserung der Marktpositionierung, verändern sowohl Arbeitsprozesse als auch die Zusammenarbeit (König 2016)
- Anwendung moderner, zeitgemässer Tools erlaubt Organisationen stärker in eine agilere Organisation überzugehen, die sich u.a. durch wesentlich flachere Hierarchien auszeichnet
- Unternehmenskultur bildet eine der grössten Barrieren für die Einführung neuer, zeitgemässer Tools aus Sicht der Mitarbeitenden (Hackl et al. 2017)



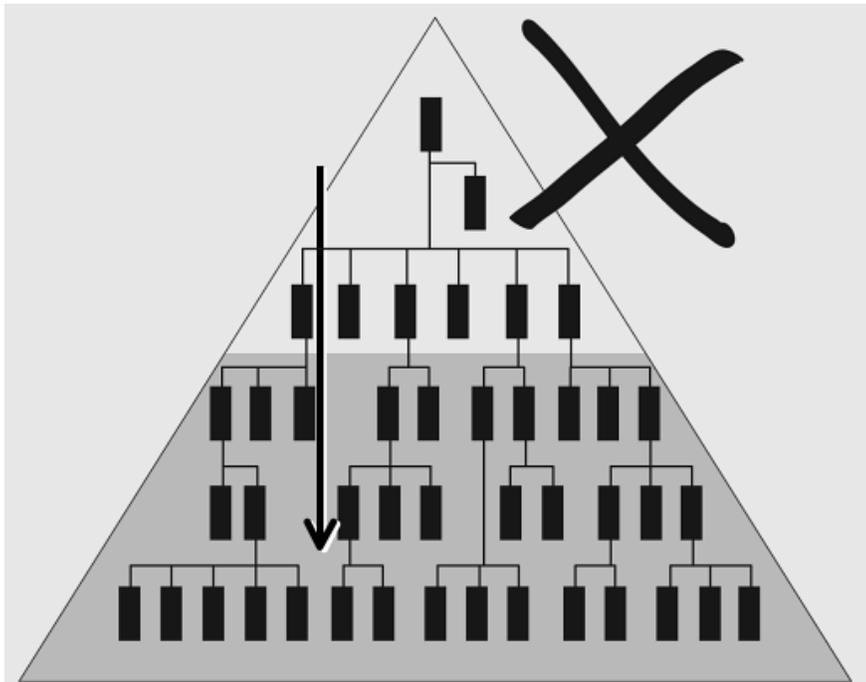
(Quelle: <https://www.e2msolutions.com/social-media-marketing>)

ABER:

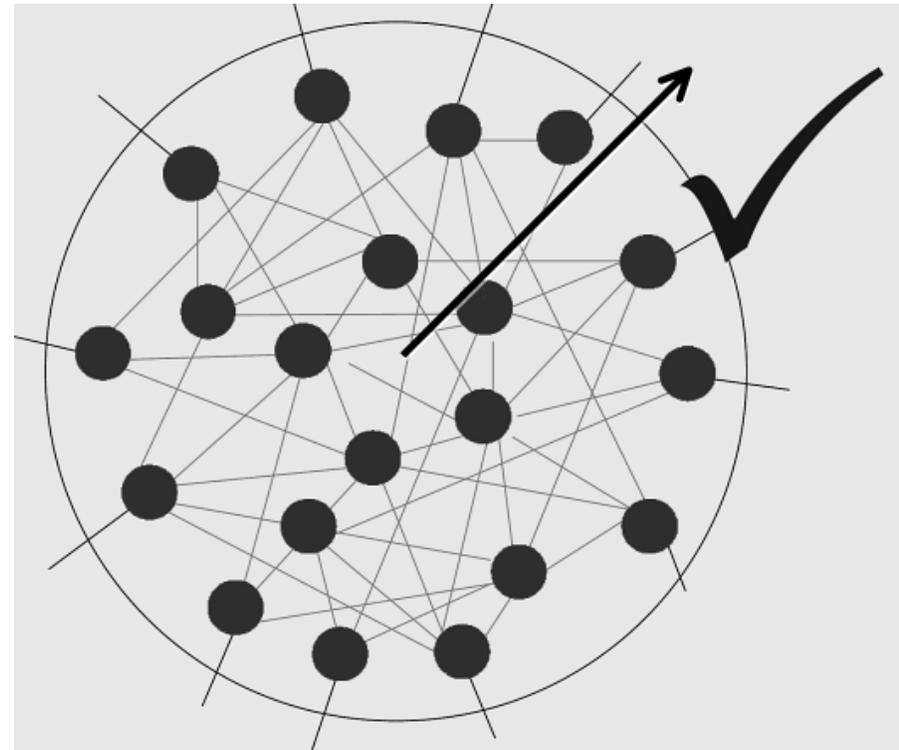
Organisationen sind sich häufig nicht bewusst, wie neue Arbeitsinstrumente Prozesse und Verantwortlichkeiten (Koordination), Kommunikation sowie Kooperation innerhalb der Organisation verändern



Organisationen im Wandel



Traditionelles Managementmodell – »Weisung und Kontrolle« nach dem Alpha-Kodex: Fixierte Ziele, intensive Planung, Strategie an der Spitze, Operatives an der Basis. Fremdkontrolle. Die Organisation als zentralisierte Hierarchie, gesteuert von oben nach unten.



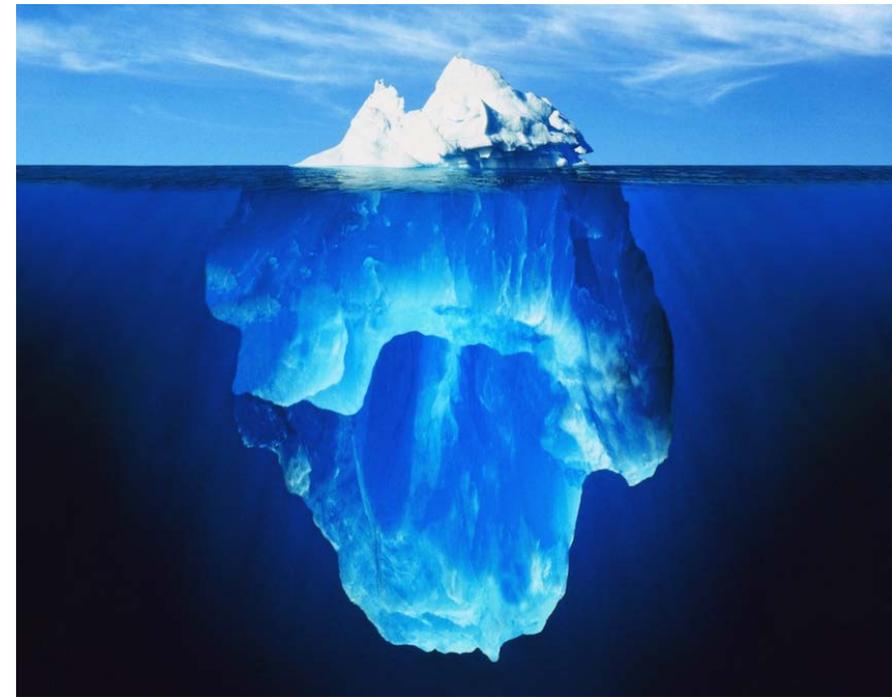
Das »neue« Organisationsmodell – unternehmerische Führung nach dem Beta-Kodex: Relative Ziele und Herausforderung relativ zum Markt. Verteiltes Denken. Sozialkontrolle und Gruppendruck. Die Organisation als »dezentralisiertes Netzwerk«, geführt von außen nach innen.



Organisationskultur

- *"Collective programming of the mind" (Hofstede 1991)*
- *"Komplexe Gesamtheit menschlicher Gewohnheiten innerhalb eines Unternehmens." (Rathje 2009)*

Einerseits wird Kultur hinsichtlich ihres Beitrags zum Leistungsprozess der Organisation verstanden, andererseits als Sinnstiftungs-prozess und Orientierung betrachtet. (Schreyögg 2008)



(Quelle: <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/>)



Unternehmenskultur als Basis organisationaler Resilienz

"Organisationskultur ist zentral für die Entwicklung von organisationaler Resilienz. Ja mehr noch, die Förderung organisationaler Resilienz ist praktische Kulturarbeit." (Hoffmann 2017)



**‘Culture eats strategy
for breakfast’**

- Peter Drucker



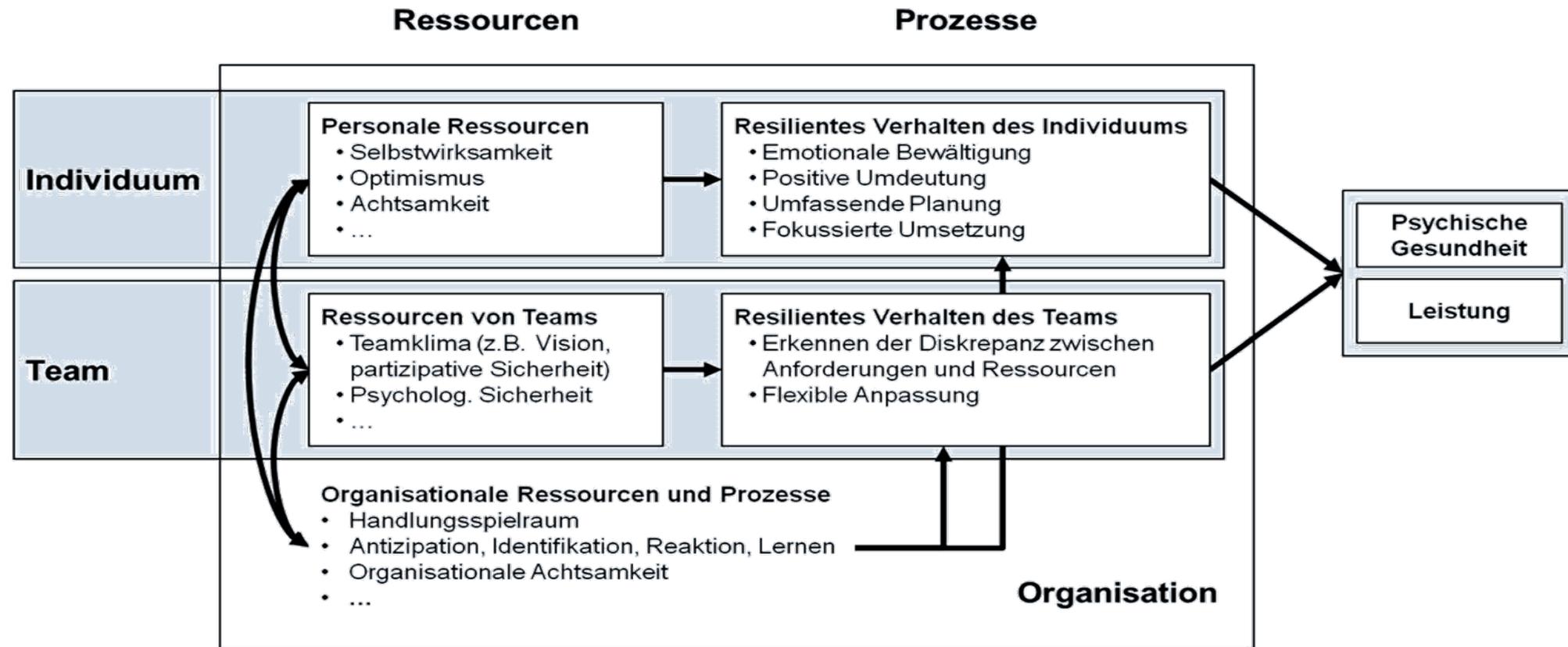
Organisationale Resilienz



Organisationen, die sich als besonders belastbar und widerstandsfähig beweisen, werden als „resilient“ bezeichnet



Wirkungsebenen von Resilienz im Arbeitskontext



(Quelle: Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. et al. 2016)

Fähigkeit zur Antizipation, Identifikation von Veränderungen, Reaktion, Weiterentwicklung / Lernen



Modell digitalisierungsadäquater Organisationskultur





Kommunikation

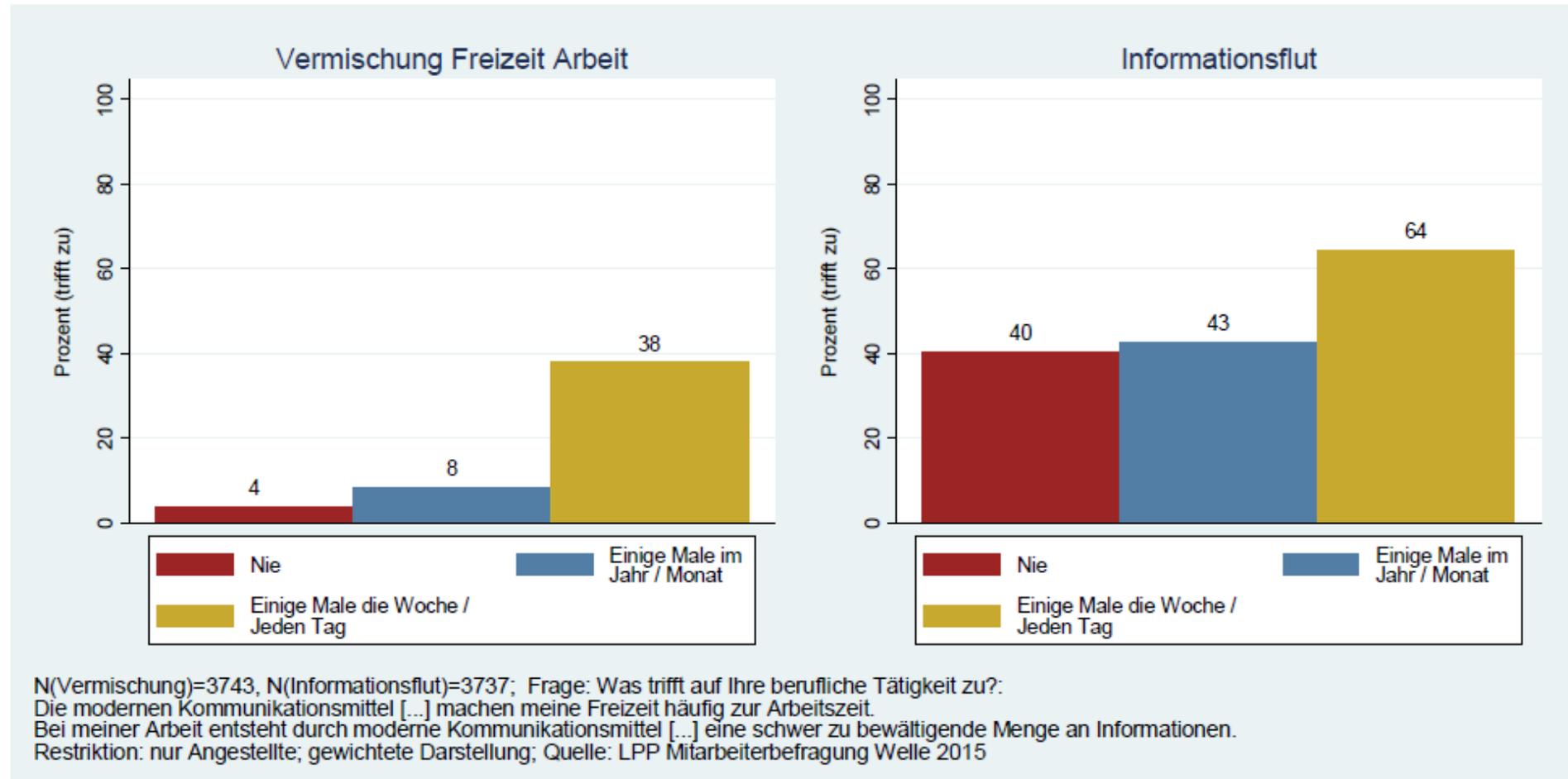
- Ambivalenz moderner Kommunikationsmedien
- Technische vs. soziale Kompetenzen
- Digitaler vs. persönlicher Kontakt
- Vermischung von Freizeit und Arbeitszeit



(Quelle: <https://one.ai/blog/crm-technology/>)



Rund um die Uhr erreichbar!





Kooperation

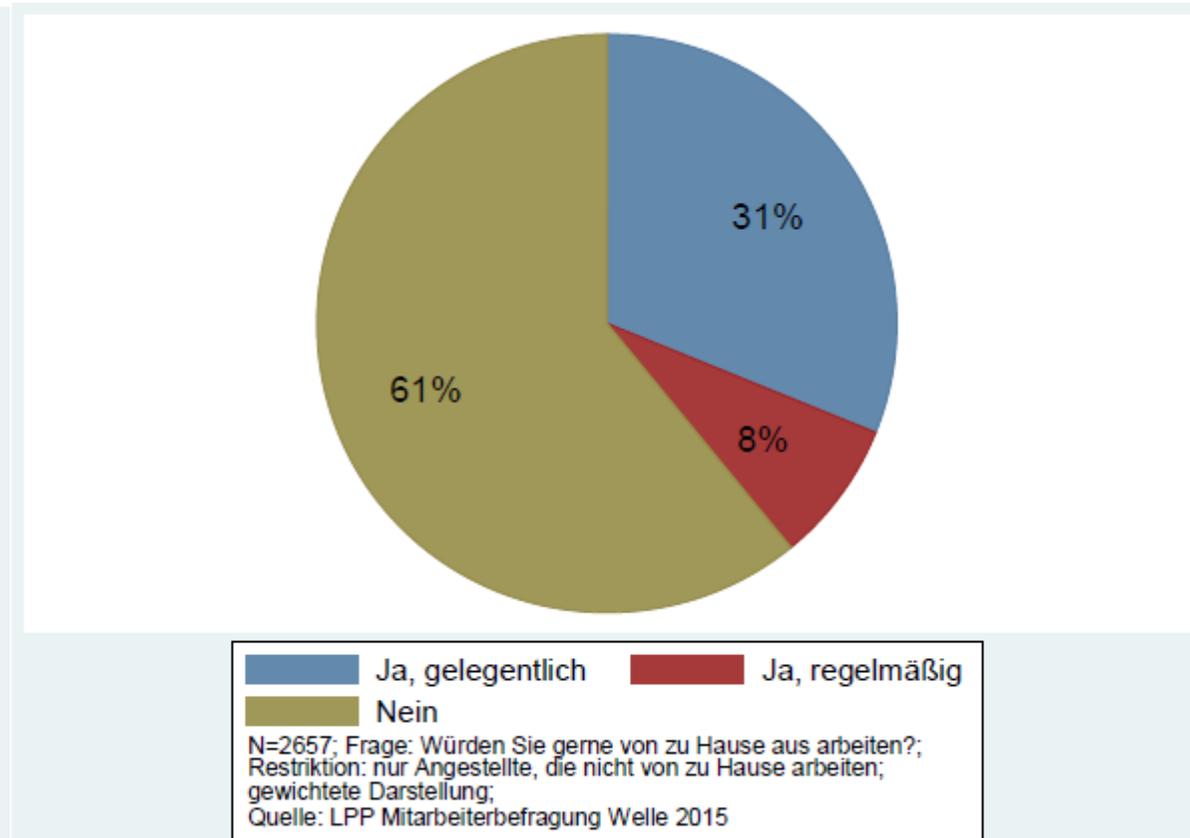
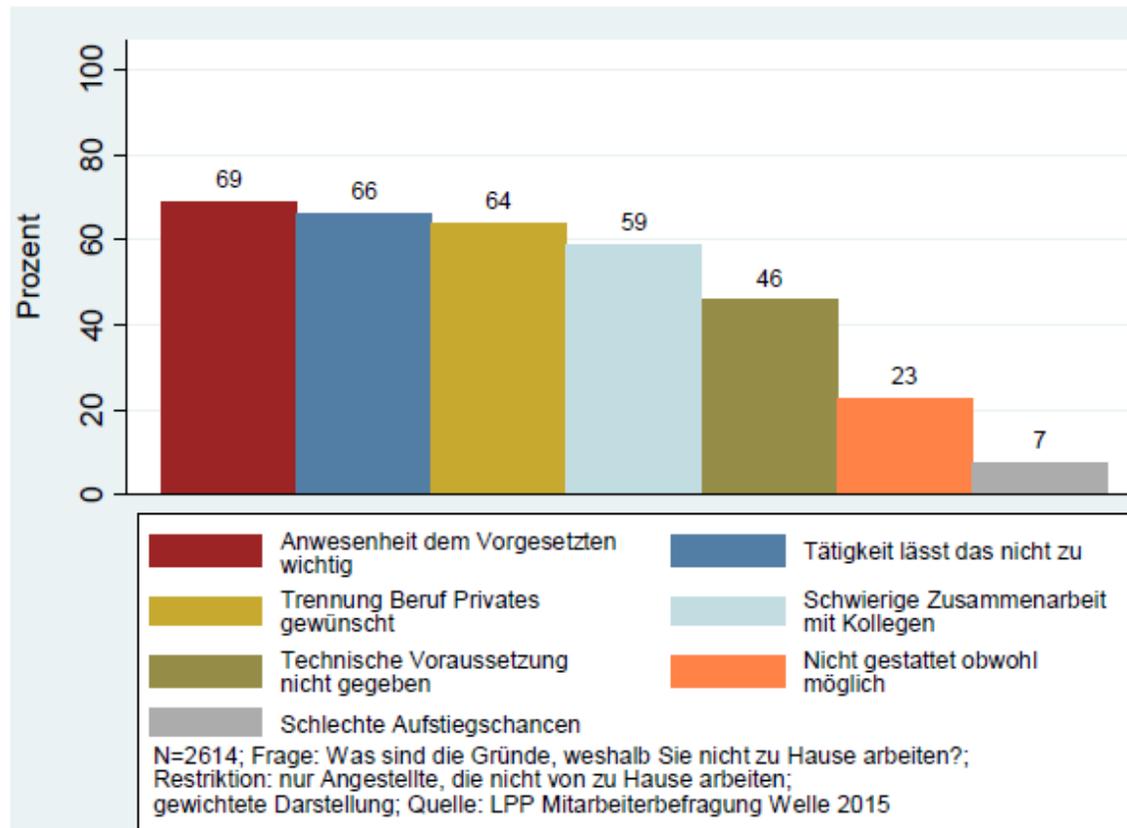
- Vertrauensdilemma
- Gemeinschaftssinn stärken
- Erreichbarkeit sicherstellen
- Informelle Kommunikation sicherstellen
- Wertschätzung und Feedback
- Höhere Arbeitsleistung
- Lifelong-Learning
- Erosion Normal-Arbeitsverhältnis



(Quelle: <https://www.nextnature.net/2013/07/what-ant-colony-networks-can-tell-us-about-what%E2%80%99s-next-for-digital-networks/>)



Homeoffice



(Quelle: Arnold et al. 2015)



Koordination

- Häufiger parallel zu verrichtende Arbeiten
- Grosser Termindruck und schnellerer Arbeitsrhythmus
- Häufig an der Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit
- Mehr Entscheidungsfreiheit und Autonomie für Mitarbeitende
- Empowerment führt zum Risiko der Selbstaussbeutung
- Notwendigkeit des Selbstmanagements



(Quelle: <http://www.emscognito.co.uk/image-passing-the-baton-in-a-relay-race#prettyPhoto>)



Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews

- Treiber der Digitalisierung: meist kundenseitige Anforderungen
- Kundenerwartung: vernetzter Lösungsanbieter und Workflowpartner
- "Der frühe Vogel fängt den Wurm"
- Konflikt bei kurzfristigen Anpassungen mit Fachkräftemangel
- Digitalisierung muss in Strategie verankert sein
- Rahmenbedingungen und Standards sind nötig um Kultur zu lenken
- Man muss die "Confort-Zone" verlassen
- Wie sieht es mit Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aus?



Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews

Kommunikation

- Privates und Geschäftliches verschmilzt
- Persönlicher Kontakt und damit vermittelte Emotionen sind zunehmend mit der Digitalisierung schwer realisierbar
- Wie gehe ich mit neuen Tools wie "Whats up" etc. um?
- Welche Kommunikationsstandards wollen wir verwenden? (Erreichbarkeit, Tools, Netiquette etc.)
- Ältere Mitarbeitende sind anpassungsfähig und lernen schnell dazu





Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews

Kooperation

- Etablieren einer Streit- und Konfliktkultur sowie einer lernenden Fehlerkultur
- Mut zu Neuem und ständiges Hinterfragen des Bestehenden
- "Digitalisierung heisst nicht das analoge einfach ins Digitale zu übersetzen"; Auch in Zukunft wird Zusammenarbeit analog und synchron ablaufen
- Nach wie vor hohe Bedeutung von engerer räumlicher Zusammenarbeit



(Quelle: <https://www.nextnature.net/2013/07/what-ant-colony-networks-can-tell-us-about-what%E2%80%99s-next-for-digital-networks/>)



Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews

Koordination

- Empowerment und flache Hierarchien sind ein "Muss"
- Es braucht neue Führungsansätze: Funktion Führungskraft verändert sich hin zum Coach und "Gesunderhalter"
- Wie kann ich Transparenz erreichen?
- Schlanke effektive Prozesse: Schnelligkeit, Flexibilität und Fähigkeit auf Kundenbedürfnisse zu reagieren
- Vollgas und Intensität vs. Ruhe-/ Regenerationsphasen



(Quelle: <http://www.emscognito.co.uk/image-passing-the-baton-in-a-relay-race#prettyPhoto>)



Gestaltungsempfehlungen zur resilienten Organisation

- Legen Sie eine optimistische Grundhaltung an den Tag – beginnt bei der Geschäftsleitung
- Tragen Sie Ihrer Belegschaft Sorge: die Firma sind die Mitarbeitenden – Mitarbeitende sind die Firma
 - Stellen Sie Regenerationsphasen sicher – definieren Sie die erwartete Erreichbarkeit)
 - Wertschätzung bewirkt Wunder
 - Fördern Sie Selbstwirksamkeit und Selbstmanagementfähigkeiten
- Stärken Sie die Identität im Unternehmen
- Etablieren Sie flache Hierarchien, eliminieren Sie Silodenken und fördern Sie die bereichsübergreifende Vernetzung der Mitarbeitenden



Gestaltungsempfehlungen zur resilienten Organisation

- Geben Sie Verantwortung an Mitarbeitende ab
- Verlassen Sie die Komfortzone!
- Streiten Sie! (in der Sache)
- Machen Sie Fehler – aber lernen Sie daraus!
- Schaffen Sie Möglichkeiten für informellen Austausch

**Kulturveränderung braucht sehr viel Beharrlichkeit:
kontinuierlich daran arbeiten!**



Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Interesse am Forschungsprojekt:
Roger Martin, roger.martin@fhsg.ch, 071/ 226 17 68



Literatur

- Arnold, D.; Steffes, S.; Wolter, St. (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Hoffmann G.P. (2017) Organisationale Resilienz. In: Organisationale Resilienz. Springer, Berlin, Heidelberg
- Hofstede, G.: 1991, Cultures and Organizations - Software of the Mind. (McGraw Hill, London).
- Lang, David (2011): Unternehmensresilienz. Wie macht man Unternehmen widerstandsfähig?. In: Sedmark, Clemens/ Kapferer, Elisabeth/Oberholzer, Kurt (Hg.): Marktwirtschaft für Menschen. Wissenschaftliche Schriftenreihe der Wirtschaftskammer Salzburg. Wien: Lit, 191-204.
- Rathje, S. (2009). Gestaltung von Organisationskultur–Ein Paradigmenwechsel. Interkulturelle Personal-und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- Schreyögg, Georg (2008). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. et al. Gr Interakt Org (2016) 47: 131. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>
- Triandis, H. C. (1989). Intercultural education and training. Understanding the USA: A cross-cultural perspective, 305-322.