

Facetten und Auswirkungen von Unternehmenskulturen

Organisationen unterscheiden sich in Größe, Struktur und Zielsetzung. Das ist bekannt. Darüber hinaus kann man jedoch auch unterschiedliche Charakterzüge entdecken. So zeigt zum Beispiel ein auf Nummer sicher gehender, traditioneller Produktionsbetrieb andere Charaktereigenschaften als ein junges, aufstrebendes Software-Unternehmen.

Die nachfolgenden Klassifizierungen von Unternehmen basieren auf den vier gegensätzlichen Neigungen, die der Myers-Briggs-Type-Indicator entsprechend der Typologie von C.C. Jung identifiziert hat:

- *Extraversion* oder *Introversion* – Orientierung der Organisation; was sie in erster Linie als ihre „Realität“ ansieht; ihre Energiequelle. Ist die Organisation vorwiegend nach außen auf den Markt hin orientiert, auf die Konkurrenz und auf (extravertierte) Regulierung? Oder ist sie nach innen orientiert auf die eigene Technologie, auf die Visionen der Führungsebene oder ihre eigene (introvertierte) Kultur?
- Wahrnehmung über die *fünf Sinne* (Sinneswahrnehmung) oder *Intuition* – Wie nimmt die Organisation Informationen auf? Worauf richtet sich ihre Aufmerksamkeit? Wie „nimmt sie wahr“ (wenn man das von einer Organisation so sagen kann)? Richtet sich ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die Gegenwart, auf Details und sind ihre Sinne vorwiegend auf das situationsbezogene Geschehen gerichtet? Oder ist sie zukunftsorientiert? Lebt sie vom „großen Zusammenhang“? Achtet sie auf die Möglichkeiten, die sich in einer Situation ergeben (Intuition)?
- *Denkende* oder *fühlende Entscheidung* – die Art, wie Informationen verarbeitet, wie Situationen bewertet und wie Entscheidungen getroffen werden. Geschieht das in einer Organisation eher in einer nicht-personenbezogenen Weise, d.h. auf der Grundlagen von Prinzipien, die eine gewisse Beständigkeit, Kompetenz und Effizienz gewährleisten (denkende Entscheidung)? Oder geschieht es eher in einer persönlichen Weise, in der Wertvorstellungen wie Individualität, soziale Werte oder Kreativität eine Rolle spielen (fühlende Entscheidungen)?
- *Beurteilende* oder *wahrnehmende Einstellung zur Umwelt* – Setzt sich die Organisation mit der externen Welt eher mit einer der beurteilenden Funktionen (Denken oder Fühlen) oder über eine der beiden wahrnehmenden Funktionen (Sinneswahrnehmung oder Intuition) auseinander? Organisationen, in denen man Wert auf Struktur legt

(beurteilende Einstellung), möchten klare Entscheidungen haben, definieren ihre Angelegenheiten sehr klar und arbeiten ergebnisorientiert. Organisationen, in denen wahrnehmende Funktionen dominieren, sind flexibel, suchen immer wieder neuen und zusätzlichen Input, halten die Dinge eher in der Schwebelage, legen sich nicht fest und halten ihre Optionen offen.

Unterschiede im Charakter einer Organisation prägen – wie beim Einzeltypus – die Art und Weise, wie die Umwelt erlebt bzw. wahrgenommen wird. Für eine Organisation mit einem bestimmten Charakter besteht die Welt aus einer Fülle von Fakten und Details. Erfolg heißt für sie, alles unter Dach und Fach zu haben und konkrete Abläufe möglichst fehlerfrei zu gestalten. Ist eine Organisation anders gepolt, erfährt sie ihre Umwelt als ein komplexes System verschiedenster Wirkkräfte. Für sie bedeutet Erfolg, wenn sie Warnsignale, die darauf hinweisen, dass sich die Kräfte verschieben, rechtzeitig registriert. Viele im Unternehmen getroffene Entscheidungen lassen sich vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur leichter erklären und interpretieren.

Je nachdem, wo Sie Ihr Unternehmen einordnen, ergeben sich durch die Verknüpfung der vier Grundaspekte 16 verschiedene Gruppierungen. Man kann zwar den auf den Charakter abzielenden Ansatz für Organisationsentwicklung nicht auf ein paar Seiten zusammenfassen, trotzdem können die nachfolgenden Empfehlungen durchaus hilfreich und nützlich sein.

1. Empfehlungen für extravertierte und introvertierte Organisationen

Extravertierte Organisationen

- innere Signale als Wegweiser einbeziehen, statt Impulse ausschließlich von außen zu bekommen
- Toleranzgrenze für Neutral-Zonen anheben, in denen Innenschau angesagt ist
- Veränderungsprozess etwas verlangsamen

Introvertierte Organisationen

- externe Welt der Kundenbeziehung und des Konkurrenzkampfes ernst nehmen
- andere in den Entscheidungsprozess einbeziehen
- in Kontakt mit ihren jeweiligen externen und internen Partnern bleiben und sie auf dem Laufenden halten

2. Empfehlung für Organisationen mit Sinneswahrnehmung und intuitiv orientierte Organisationen

Organisationen mit Sinneswahrnehmung

- Fähigkeit entwickeln, um auf Signale für mögliche Zukunftsentwicklungen zu achten
- Potentiale unter der Oberfläche erkennen
- das große Ganze sehen
- Toleranz und Wertschätzung für die intuitive, nicht-lineare und symbolische Denkweise entwickeln

Intuitive Organisationen

- effektiv Informationen sichten, auswerten und einsetzen
- effektiver zwischen einer interessanten Möglichkeit und einer guten Idee unterscheiden
- Details deutlicher herausarbeiten, bevor sie eine Aktion starten
- Einzelheiten sind auch in der Kommunikation wichtig
- geduldiger mit den Leuten sein, die mehr Informationen benötigen

3. Empfehlungen für analytisch und fühlend entscheidende Organisationen

Analytische Organisationen

- ihre Systeme und Abläufe haben etwas mit Menschen zu tun
- soziale und gefühlsmäßige Aspekte in ihren Betrieb integrieren, um die Motivation zu fördern und unterstützen
- bei strategischer Planung eine Bewertungskategorie einbauen, bei einer Maßnahmenplanung persönliche Aspekte berücksichtigen
- bei ihren Kriterien kalkulieren, was die menschlichen Kosten für ein erwünschtes Ergebnis sein werden

Fühlende Organisationen

- Gleichgewicht herstellen zwischen einer angeborenen Rücksicht auf das Persönliche und anderen wichtigen Faktoren
- Grundsätze so klären, dass Zuwendung nicht auf Kosten von Fairness geschieht
- Ideen kritisch logisch prüfen

- auch dann handeln, wenn dies einigen überhaupt nicht gefällt
- Grundsätze festlegen, dass Beziehungen nicht unangemessen die Organisation belasten

4. Empfehlungen für strukturierte und flexible Organisationen

Strukturierte Organisationen

- Signale und Impulse aus dem externen und internen Umfeld aufnehmen
- Gegenkontrolle zu ihrer Tendenz einbauen, Informationen zu schnell zu interpretieren
- sich davor hüten, irgendwelchen Ablaufplänen blind zu folgen, wenn sie für externe Situationen oder interne Anforderungen überhaupt nicht mehr relevant sind

Flexible Organisationen

- Vorhersagbarkeit, Definitionen und Strukturen bemühen
- Planungskapazitäten entwickeln
- Fähigkeit, Routineabläufe zu verbessern
- lernen, wie man sich festlegt
- Überraschungen mit Offenheit begegnen

Es geht nicht darum, eine Organisation in ihr Gegenteil zu verändern – so etwas klappt nie. Statt dessen müssen die unterentwickelten Kapazitäten der Organisation entwickelt werden. Es sollte Ziel sein, die Spannung zwischen den jeweils scheinbar gegensätzlichen Polen zu erhalten. Das ist die Gesundheit für die Organisation.

Wenn Sie mehr Informationen zu dem Bereich Unternehmenskultur oder dem Myers-Briggs-Type-Indicator zur Analyse der Persönlichkeit haben möchten, können Sie mich jederzeit unter folgender E-Mail Adresse erreichen:
monika.rothenari@jbt.de.