

Cornelia Schallhart, Jg. 1971, lebt in Österreich; Studium der Handelswissenschaften (1997), Weiterbildung zur Mediatorin, Studium der Psychologie (2008); Ausbildung im Finanzbereich, Erwachsenenbildung, Marktkommunikation; langjährige Tätigkeit im Prozessmanagement und in der Begleitung internationaler Projekte, vor allem im Hinblick auf Prozessgestaltung bedingt durch die Einführung von SAP, bis 2008 Geschäftsführerin eines Handelsbetriebes. Seit 2008 freiberuflich tätig im Projekt- und Prozessmanagement.
Cornelia.Schallhart@cs-projects.at

Es ist, was es ist - und doch ist es für jeden anders

Erhebung einer gelebten Veränderung von Organisationskultur

Die Organisationskultur eines Betriebes scheint gegeben, die Faktoren sind unbewusst. Durch das Herausheben einer Abteilung aus einer Kultur und das Versetzen in eine andere Kultur wurden Elemente der Organisationskultur fassbar und vergleichbar.

Nur ein Transfer?

Der Transfer einer Abteilung eines Unternehmens von Österreich nach Liechtenstein wurde dazu genutzt, die Elemente der Organisationskultur derselben Firma in Österreich und in Liechtenstein zu vergleichen und Unterschiede hervorzuheben.

Neben der Organisationskultur wurden die Befürchtungen und Erwartungen der Betroffenen in zwei Befragungen, vor und nach dem Transfer, evaluiert, Grundannahmen über das Unternehmen erfasst und Veränderungen dieser Annahmen, bedingt durch den Transfer, festgestellt.

In der Befragung konnten Verbesserungsvorschläge für ähnliche Projekte gesammelt werden. In diesem Zusammenhang wurde die Motivation der Betroffenen für diese Übersiedelung erhoben.

Kultur beeinflusst die Wahrnehmung

Edgar H. Schein (2003) unterscheidet in der Organisationskultur die Aspekte der Artefakte, der öffentlich propagierten Werte und der grundlegenden Annahmen. Während Artefakte sichtbare Organisationsstrukturen und Prozesse sind, die ihre Ausprägungen in Architektur und dem verbalen und nonverbalen Verhalten der Mitarbeiter zeigen, finden die öffentlich propagierten Werte ihren Niederschlag in den Leitbildern der Unternehmen und umfassen Strategien, Ziele und Philosophien. Grundlegende Annahmen sind unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle und somit die Quelle der Werte und des Handelns, also die Grundannahmen der Mitarbeiter.

Kultur ist nach Sackmann (2002) ein wesentlicher Faktor, um Stabilität und Kontinuität im Firmenalltag zu gewährleisten, die Komplexität zu verringern, sowie Sinn und Orientierung zu geben. Kultur beeinflusst somit die Wahrnehmung, das Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter und macht daher eine Veränderung sehr schwierig, weil die Sicherheit des einzelnen bedroht scheint.

Abhängig vom kulturellen Umfeld kann sich Kultur in einzelnen Ländern unterschiedlich gestalten. Hofstede (2001) unterscheidet Ausprägungen, die durch die nationale Kultur, die Berufsgruppe bzw. die Organisationskultur bestimmt werden. Gezielte Veränderungen können am ehesten auf der Ebene der Organisationskultur bewirkt werden.

Aufgrund dieser Erkenntnisse ist es umso erstaunlicher, dass in Unternehmen doch große Veränderungen möglich sind, die nicht nur Auswirkungen auf den beruflichen Alltag haben, sondern sich bis in das Privatleben der Betroffenen hineinziehen, wie anhand des untersuchten Szenarios aufgezeigt wird.

Untersuchung

Die Befragung wurde zu zwei verschiedenen Zeitpunkten anhand von Fragebogen mit offenen Fragen durchgeführt. Die Stichprobe setzte sich aus Mitarbeitern mit verschieden langer Firmenzugehörigkeit zusammen. Zur Datenbearbeitung wurde nach Mayring der methodische Ansatz der Zusammenfassung gewählt.

Beide Standorte weisen verschiedene Kulturelemente auf. Die Ausprägungen der Subkultur, die sich in dem betroffenen Team bereits in Österreich entwickelt hatten, wurden auch am neuen Standort gelebt, was sich vor allem in der Meetingkultur manifestierte. Der Einfluss der Organisationskultur auf die Wahrnehmung bestätigte sich, indem bestimmte Aspekte vor allem im Bereich der Artefakte für die Mitarbeiter vor ihrem Umzug wesentlich waren, dagegen nach dem Umzug kaum mehr Beachtung fanden. Die Veränderung der Grundannahmen der Mitarbeiter war schwierig festzustellen, da diese meist nicht bewusst wahrgenommen werden. Soweit möglich, schienen bereits bestehende Grundannahmen bestätigt, wobei diese Annahmen über die Firma nicht nur positiv waren. Jedoch wurde mehrmals festgestellt, dass es in der Firma in Österreich notwendig war, viele Tätigkeiten eigenständig zu verrichten, während es in Liechtenstein dafür jeweils Verantwortliche gab. Dies bewirkte eine Änderung des mentalen Modells über Zuständigkeiten.

Die Erwartungen und Befürchtungen der Betroffenen wurden nur teilweise erfüllt. Manchen Befürchtungen hätte man durch eine rechtzeitige und umfassende Informationsvermittlung an die Mitarbeiter begegnen können. Vor allem die Befürchtungen hinsichtlich der Trennung von Familie und Freunden haben sich bewahrheitet.

Die abweichenden Kulturelemente können laut Hofstede (2001) auf die landesüblichen Gegebenheiten zurückgeführt werden. Der Einfluss der nationalen Kultur ließ sich im stärker ausgeprägten Individualismus in Liechtenstein feststellen, das gemeinsame Erleben aller Mitarbeiter als Familie wird nicht mehr so empfunden wie in Österreich. Die Mitarbeiter wurden in Liechtenstein mit vielen neuen Regeln konfrontiert, die zur Vermeidung von Unsicherheiten dienen könnten. Während sich die Schweiz und Österreich hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Gegebenheiten grundsätzlich nicht sehr unterscheiden und auch die Sprache im großen und ganzen die selbe ist, kommt bei Transfers in andere Staaten, die sich stärker voneinander unterscheiden, noch der gesellschaftliche und kulturelle Aspekt zum Tragen.

Unterstützung und Begleitung

Die Befragung zeigt auf, wie sehr eine Entscheidung der Firma die jeweiligen Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, wirklich betreffen. Während eine strategische Entscheidung

oftmals nur Aspekte der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt, sind damit vor allem emotional bedeutende Faktoren für die einzelnen Personen verbunden.

Die Befragten waren sehr offen für diese Veränderung und beurteilen im nachhinein den Transfer als positiv. Sogar jene Mitarbeiter, die ursprünglich skeptisch waren und auch in ihrem persönlichen Bereich mit großen Änderungen konfrontiert wurden, konnten sich fast alle nach dem Transfer gut mit der neuen Situation am Standort Liechtenstein zurecht finden. Einige der Betroffenen wären sogar bereit, einen weiteren Umzug mitzumachen.

Da die Organisationskultur an verschiedenen Standorten derselben Firma unterschiedlich sein kann, sollte für die Mitarbeiter beider Standorte die Möglichkeit bestehen, die ‚Eigenheiten‘ der jeweiligen Kultur vorab kennen zu lernen. Dies kann mitunter eine schwierige Aufgabe sein, denn die Organisationskultur ist die gelebte Einstellung der Mitarbeiter und nicht immer leicht zu fassen und zu benennen. Daher wäre es sinnvoll, bereits vorab, während kurzer Aufenthalte am neuen Standort, die Kultur selbst zu erfahren und durch ein häufigeres Zusammentreffen einen Gedankenaustausch zu ermöglichen. Jedenfalls ist eine Vertrauensperson wichtig, die den Mitarbeitern kompetent zur Seite steht und die Informationsvermittlung gezielt verfolgt. Der Ansprechpartner für die Sorgen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem untersuchten Transfer war meist der Vorgesetzte. Es stellt sich die Frage, ob der Vorgesetzte sich dieser Rolle bewusst war und diese Rolle entsprechend ohne Hilfe erfüllen konnte. In unserer Befragung wurde der Grund für den Transfer nicht genannt, die Mitarbeiter trafen daher verschiedenste Annahmen. Es ist aus der einschlägigen Literatur jedoch ersichtlich, dass die Nennung von Gründen und Zielen die Zustimmung zu Veränderungen wesentlich erhöht und es den Betroffenen ermöglicht, die Argumentation nachzuvollziehen und den Änderungen einen Sinn zu geben.

Bedeutungswende

Vor der Übersiedelung nach Liechtenstein haben die Mitarbeiter am Standort in Österreich bestimmte Aspekte mehrheitlich als positiv erwähnt. Nach ihrem Umzug wurden diese Aspekte jedoch von niemandem als wesentlicher Faktoren der Organisation genannt. Daraus könnte man schließen, dass ein Element, das an einem Standort sehr dominant ist, an einem anderen Standort an Bedeutung verliert. Mitarbeiter, die nie an einem anderen Standort gearbeitet haben, betrachten Faktoren als wichtig, auf die jedoch leicht verzichtet werden

kann. Die Einschätzung der Wertigkeiten verschiedener Kriterien kann zum Zeitpunkt der Befragung zwar als wesentlich bezeichnet werden, jedoch nur deshalb, weil Alternativen nicht bekannt sind und nicht gedanklich erfasst werden können. Eine durch den Umzug bedingte Änderung der Gegebenheiten könnte aus dem Standpunkt der IST-Situation als katastrophal beurteilt werden, während nach dem Kennen lernen der neuen Situation eine rasche Anpassung stattfindet und keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter festzustellen sind. Daraus kann man schließen, dass man aus einer Situation, in der man sich gerade befindet, nicht objektiv Alternativen beurteilen kann, die man nicht kennt.

Erweiterter Fokus

Hinsichtlich der Erwartungen und Befürchtungen war ein gedankliches Antizipieren der bevorstehenden Änderungen der Mitarbeiter erkennbar. Einige der Befürchtungen und Erwartungen haben sich bestätigt, andere wiederum nicht, was darauf schließen lässt, dass die Mitarbeiter grundsätzlich sehr offen gegenüber der neuen Organisation in Liechtenstein waren und nicht voreingenommen ihren Fokus nur auf die erwarteten bzw. befürchteten Faktoren gerichtet haben. Somit ist erklärbar, warum eine Vielzahl der Betroffenen den Transfer als geglückt und die Integration in Liechtenstein als positiv empfunden haben.

Motivation trotz Neuanfang

Ein weiterer wesentlicher Aspekt im Bezug auf Befürchtungen ist jene Dimension des Transfers, die das private Umfeld der Mitarbeiter betroffen hat. Es hat nicht nur eine Änderung des Arbeitsplatzes stattgefunden, sondern auch eine Änderung der unmittelbaren und persönlichen Lebensumstände, in sozialer, wirtschaftlicher und steuerlicher Hinsicht. Die Mitarbeiter wurden teilweise aus ihrem Umfeld gerissen, mussten ihre Wohnsituation anpassen und diese Änderungen in ihren Partnerbeziehungen berücksichtigen. Diese Auswirkungen betreffen das tägliche Leben eines jeden transferierten Mitarbeiters. Sämtliche gewohnten Sozialkontakte müssen auf das Wochenende verschoben werden. Es findet somit eine Wochenendorientierung statt, was wiederum Einfluss auf das Freizeitverhalten hat, da die Freizeit durch lange Fahrzeiten eingeschränkt wird. Außerdem ist es für jene, die ihre Kontakte in der Heimat aufrechterhalten wollen, wesentlich, am ursprünglichen Wohnort in Österreich eine Wohngelegenheit zu erhalten, was wiederum zu einer finanziellen Mehrbelastung führt.

Trotz aller Befürchtungen waren die Mitarbeiter jedoch motiviert, den Umzug mit zu tragen, obwohl die Befragten mehrmals die Doppelbelastung als erschwerende Bedingung nannten, die der private wie auch beruflichen Umzug nach sich zog. Als motivierende Faktoren wurde unter anderem die Möglichkeit für eine berufliche Veränderung, Karrierechancen, neue Herausforderungen, höheres Einkommen und eine Erweiterung der Erfahrung genannt.

Latente Annahmen

Die meisten Befragten gaben an, in ihren Grundannahmen bestätigt worden zu sein, auch hinsichtlich der negativen Aspekte, die bereits vorhanden waren. Daraus könnte man schließen, dass sich im Laufe der Zugehörigkeit zu einer Firma zahlreiche subjektive Annahmen bilden, die jedoch nicht immer dominant sind, sondern situationsbedingt ihre Angemessenheit beweisen und latent vorhanden sind. Sie werden erst dann erinnert, wenn wieder eine ähnliche, positive oder negative Situation erlebt wird. Eine Änderung oder Ergänzung der Grundannahmen würde somit selten stattfinden und sich nur auf jene Dinge beziehen, die man erstmalig in der Firma erlebt bzw. als gegeben hinnimmt, so lange, bis die Konfrontation mit einer veränderten Bedingung erfolgt.

Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass der Transfer gut gelaufen ist, weil sich die Mitarbeiter in jedem Bereich als stark und belastbar erwiesen haben und durch ihre große Loyalität zur Firma in dieser sehr herausfordernden Situation als sehr zuverlässig und kooperativ erwiesen haben. Durch die Offenheit der transferierten Mitarbeiter im Bezug auf die Übersiedelung, aber auch durch das Entgegenkommen der Mitarbeiter in Liechtenstein ist eine Integration gut geglückt.

Literatur

HOFSTEDDE G. H. (2001): Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations in: Zielowski, Christian (2006): Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage

SACKMANN, S. (2002): Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern,
Neuwied, Kriftel, Hermann Luchterhand Verlag GmbH

SCHALLHART, C. (2008): Evaluierung einer Organisationskultur aus Anlass der Verlegung
einer Abteilung eines Grossunternehmens, Diplomarbeit, Universität Innsbruck

SCHEIN, E. H. (2003): Organisationskultur, Bergisch Gladbach, EHP – Edition
Humanistische Psychologie