

Organisationskultur, Organisationsidentität und Identifikation

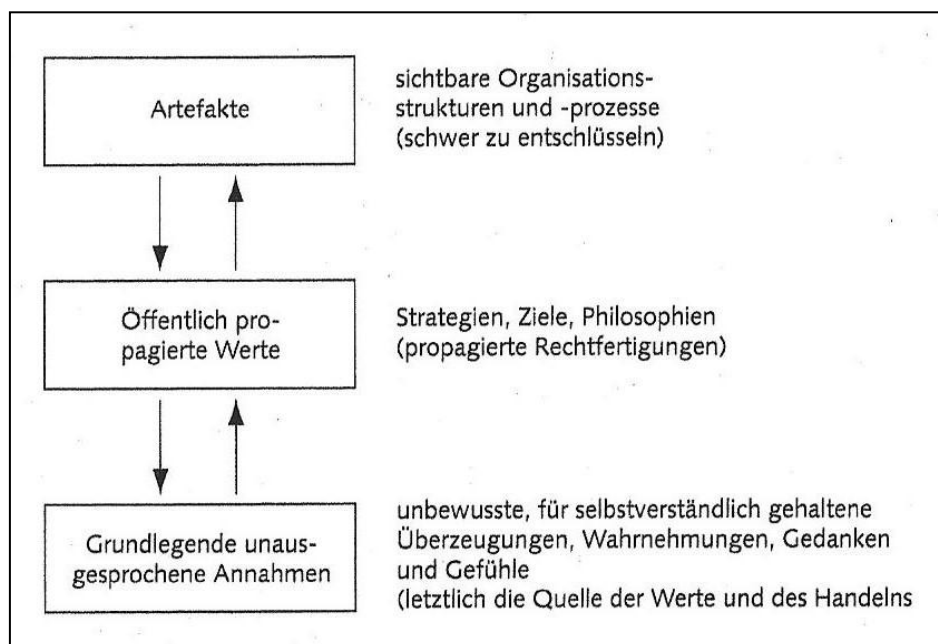
Organisationskultur, Organisationsidentität und die Identifikation von Führungskräften und Mitarbeitenden mit „ihrer“ Organisation sind drei Themenbereiche, mit denen sich die Organisationsforschung intensiv beschäftigt (vgl. z.B. Albert und Whetten 1985; Schein und Hölscher 2010; He und Brown 2013). In der wissenschaftlichen Literatur wird davon ausgegangen, dass sie aufeinander bezogen sind und einen wichtigen Beitrag zum Erhalt einer Organisation liefern. Gleichzeitig können sie auch die Ursache für die Entwicklung von Trägheits- und Beharrungskräften sein.

Organisationskultur

In der Managementliteratur und in der Organisationsforschung wird die Frage der Organisationskultur seit Jahren kontrovers diskutiert.

Eine Hauptrichtung vertritt die eher funktionale Sichtweise, dass Organisationen eine Kultur **haben** (vgl. Habicht 2013, S. 40). Ein Klassiker dieser Richtung ist das als Schichtenmodell benannte Modell von Edgar Schein (Schein und Hölscher 2010, S. 31 ff.):

Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein



(Quelle: Schein und Hölscher 2010, S. 31)

Danach weist eine Organisationskultur drei verschiedene Ebenen auf, die sich von sichtbaren Strukturen und Prozessen (Artefakte) über Strategien, Ziele und Philosophien (öffentlich propagierte Werte) bis hin zu unbewussten Überzeugungen (grundlegende unausgesprochene Annahmen) erstrecken.

Wirklich verständlich kann die Kultur einer Organisation nach dem Modell von Schein erst werden, wenn die Beobachter:innen Zugang zu diesen grundlegenden und unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen der Organisation bekommen. Auf dieser Ebene befinden sich die unbewussten und für selbstverständlich gehaltenen Werte und Überzeugungen der Organisation. Zum Verständnis dieser Ebene ist es notwendig, die Organisation historisch zu betrachten. Dabei geht es um die Frage:

„Welche Werte, Überzeugungen und Annahmen der Gründer und bedeutendsten Leiter haben das Unternehmen in seiner Geschichte erfolgreich gemacht?“ (Schein und Hölscher 2010, S. 34).

Im Laufe der Jahre werden diese Grundannahmen in der Organisation weitergegeben und zu einer Selbstverständlichkeit, die unbewusst weiterwirkt und das Handeln in der Organisation dauerhaft prägt. Schein bezeichnet sie als den Motor und das Wesen der Kultur:

„Der wirkliche Motor der Kultur – ihr Wesen – sind die gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen, auf die sich das alltägliche Verhalten stützt.“ (Schein und Hölscher 2010, S. 39)

Anders gesagt kann die Organisationskultur als eine Art gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretation verstanden werden, die die Organisation nachhaltig und in der Regel unsichtbar beeinflusst (Metzner 2014, S. 55). Nach Schein ist die Kultur einer Organisation durch Tiefe, Breite und Stabilität gekennzeichnet, wobei der Stabilität große Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte:

„Die Mitglieder einer Gruppe wollen an ihren kulturellen Annahmen festhalten, weil Kultur Sinn stiftet und das Leben berechenbar macht. (...) Jeder anstehende Wandel in der Kultur löst deshalb große Ängste und Widerstand aus.“ (Schein und Hölscher 2010, S. 41)

Das gilt insbesondere dann, wenn anstehende Veränderungen diese tiefe Ebene von Grundannahmen berühren. Auf dieser Ebene ist der Wunsch nach Stabilität groß. Umgestaltungen und Erneuerungen stoßen daher auf Hindernisse, denn

„[s]ubstantielle Veränderungen der Organisationskultur sind [...] nur über einen Zugang zu dieser tiefsten Ebene der Organisationsidentität möglich.“ (Metzner 2014, S. 55)

Wenn also die Organisationskultur in ihrer Substanz verändert werden soll, wird damit die nach Stabilität strebende Identität der Organisation berührt. Entsprechend groß können die Hürden für einen grundlegenden organisatorischen Wandel sein (Metzner 2014, S. 55).

Neuere Konzepte beschreiben stattdessen den Ansatz, dass Organisationen Kulturen **sind** und **sich damit einer gezielten Steuerung weitgehend entziehen** (Habicht 2013, S. 41 f.; Paetow 2004, S. 262 f.; Ringel 2013, S. 3). In der Debatte um die gezielte Gestaltbarkeit von Organisationskultur wird dabei auf die Forschung im Bereich von Unternehmenszusammenschlüssen Bezug genommen:

„Wie das zahlreiche Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen intuitiv zu bestätigen scheint, erweist sich Unternehmenskultur, vor allem in interkulturellen Zusammenhängen, als „eigensinnig“ und nicht unbegrenzt beeinflussbar.“ (Rathje 2006, S. 110)

Darüber hinaus hat bereits in den 80er Jahren die soziologische Forschung die gezielte Gestaltbarkeit der Organisationskultur problematisiert (vgl. Smircich 1983).

Einen Mittelweg zwischen der These absoluter Gestaltbarkeit von Organisationskultur und dem Postulat ihrer Unbeeinflussbarkeit könnte der Emergenzbegriff bieten.

„Unter Emergenz wird dabei eine spontane Form organisatorischer Koordination verstanden. Der Begriff bezeichnet die relative Autonomie eines Systems, dem Eigenverhalten möglich ist, weil es von seinen Rand- oder Rahmenbedingungen nicht vollständig determiniert ist.“ (Rathje 2006, S. 112)

Emergenz würde aufgrund dieser Definition für die Bildung und Veränderung von Organisationskultur bedeuten, dass sich im System „Organisation“ die jeweilige Organisationskultur relativ unabhängig und selbständig bilden und verändern kann, dabei immer aber auch dem Einfluss bestimmter Rahmenbedingungen ausgesetzt bleibt. Dabei

„erweist sich Emergenz gerade als Herausbildung einer Ordnung, die aus der Verarbeitung von Störungen hervorgegangen ist. Folglich ist sie keine Ordnung, die sich aus anderen Ordnungen speist und deshalb ist sie nicht ableitbar oder vorhersagbar.“ (Wägenbaur 1999/2000, S. 6)

Gezielte Maßnahmen zur Gestaltung der Organisationskultur können demnach als Störungen interpretiert werden, die vom System „Organisation“ verarbeitet, aber auch ignoriert werden können. Organisationskultur besteht dieser Auffassung nach aus einem Zusammenspiel von gezielten Eingriffen und systemautonomen Reaktionen (Rathje 2006, S. 112).

Eng verknüpft mit der These einer eher eingeschränkten Gestaltbarkeit ist auch „die Annahme einer Kohärenz von Unternehmenskultur als einheitliches System geteilter Annahmen der Organisationsmitglieder“ (Rathje 2006, S. 110). Auch diese Vorstellung wird kritisch hinterfragt.

In der Subkultur-Forschung werden stattdessen ganz unterschiedliche „Erlebniswelten“ in Organisationen beobachtet (Rathje 2006, S. 110; vgl. Aktouf 1985). Folgt man dieser Spur, geht es demnach bei der Organisationskultur eher um Ambivalenzen und Komplexität statt um Kohärenz im Sinne einer möglichst einheitlichen und widerspruchsfreien Organisationskultur (Rathje 2006, S. 111; vgl. Sackmann 1997, S. 2). Gleichzeitig wird in der Literatur darauf verwiesen, dass Differenzen als grundlegend für Kulturen angesehen werden können (Paetow 2004, S. 269 f.; Rathje 2006, S. 113).

Wenn also der Zusammenhalt in einer Organisation infolgedessen eher nicht durch eine vermeintlich homogene Organisationskultur erfolgt, stellt sich die Frage, wodurch Kohäsion in der Organisation stattdessen ermöglicht werden kann. Im Bereich der interkulturellen Forschung wird die Frage damit beantwortet, dass die „**Bekanntheit und Normalität der vorhandenen Differenzen**“ das verbindende Element wären (Rathje 2006, S. 114).

Diese Sichtweise hat für die Beschreibung von Organisationskultur weitreichende Folgen. Statt einer weitgehenden Einigkeit über kulturelle Inhalte ergibt sich der Zusammenhalt in einer Organisation durch kulturelle Differenzen, die in der Organisation bekannt sind und als normal angesehen werden (Rathje 2006, S. 115). Organisationskultur so definiert kann demnach nicht als „die“ eine Kultur in der Organisation beschrieben werden, sondern bietet den Mitarbeitenden einen Rahmen für Zugehörigkeit und Normalität in einer komplexen und differenten Organisation, in der Kultur unterschiedlich gelebt und erfahren werden kann. Das Ausmaß an Homogenität oder Heterogenität der „Gewohnheiten der Organisation“ kann danach letztlich als unerheblich angesehen werden (Rathje 2010, S. 21).

Stattdessen haben **vier Kommunikationsdynamiken**, die als Anpassung, Integration, Abwehr und Hybridisierung bezeichnet werden, maßgeblichen Einfluss auf die Entstehung von Kohäsion (Rathje 2010, S. 22 ff.; vgl. auch Habicht 2013, S. 47).

Unter **Anpassung** ist demnach ein Kommunikationsprozess zu verstehen, bei dem bestimmte Denk- und Verhaltensweisen in der Organisation vorgegeben und von

anderen Mitarbeitenden übernommen werden. Durch dieses Vorgehen wird Kontinuität in der Organisation gewährleistet. **Integrations**prozesse unterstützen die Annäherung unterschiedlicher Auffassungen z.B. über Kompromissbildung und erleichtern dadurch die konkrete Zusammenarbeit.

Während die ersten beiden Dynamiken zur Homogenisierung der Organisationskultur beitragen können, tragen die beiden anderen Dynamiken eher zur Heterogenität bei. Unter **Abwehr** kann dabei eine Art Schutzreaktion verstanden werden, die es ermöglicht, bestimmte Denk- und Verhaltensweisen nicht zu übernehmen. In diesem Zusammenhang kann auch von Abwehrtoleranz gesprochen werden, wenn es darum geht, dass eine Nicht-Übernahme in der Organisation toleriert wird und keine negativen Konsequenzen hat. Die Abwehrfunktion unterstützt hauptsächlich die Integrität der einzelnen Mitarbeitenden. Die vierte Kommunikationsdynamik, die als **Hybridisierung** eingeführt wurde, bezeichnet die Anerkennung und Unterstützung eines abweichenden Denkens und Verhaltens, ohne dass diese Abweichung gleichzeitig übernommen wird. Im Vordergrund steht dabei eine Förderung der Andersartigkeit und die Anerkennung der anderen unabhängig von bestimmten Inhalten (Rathje 2010, S. 24 f.).

Insgesamt kommt es aufgrund der Forschungslage bei den eben beschriebenen Kommunikationsdynamiken anscheinend auf ein ausgewogenes Zusammenspiel aller vier Dynamiken an (Rathje 2010, S. 25).

Zusammengefasst liefern die beiden skizzierten Möglichkeiten, wie Organisationskultur grundsätzlich beschrieben werden kann, Hinweise auf einen prominenten Stellenwert der Organisationskultur und ihre Rolle in organisationalen Schrumpfungsprozessen.

In einer Organisation, in der die jeweilige Kultur als eine eher homogene und nach Werten und Normen ausgerichtete Kultur interpretiert wird, geht es darum, eine möglichst einheitliche Kultur zu entwickeln und sie nach Möglichkeit aktiv zu gestalten. Gerade die aktive Gestaltung erweist sich allerdings immer wieder als schwierige Aufgabe, da Veränderungsbemühungen in diesem Bereich vielfach mit Widerstand und dem Festhalten am Alten quittiert werden.

In einer Organisation, in der das Kulturverständnis von einem Mix unterschiedlicher Kulturen ausgeht, geht es darum, trotz aller Unterschiedlichkeit Zugehörigkeit und Normalität in der Organisation zu fördern. Veränderungen in diesem Bereich werden

ggf. als Irritation oder Störung angesehen, auf die entweder mit Anpassung und Integration oder mit Abwehr oder auch einem Hybridisierungsverhalten in der Organisation reagiert werden kann. Veränderung ist auf diesem Hintergrund eher als ein weitgehend autonomer Entwicklungsprozess anzusehen, der kaum von außen geplant und gesteuert werden kann.

Organisationsidentität

Eng verbunden mit der Organisationskultur ist die Organisationsidentität. In der Literatur gibt es diesbezüglich eine Position, nach der die Organisationskultur die Organisationsidentität begründet (vgl. Paetow 2004, S. 280). Aufgrund der Nähe zur Organisationskultur stellt sich deshalb die Frage, ob und wie die Identität einer Organisation durch eine Organisationsschrumpfung tangiert wird. Dieser Frage widmet sich der nächste Abschnitt.

In der Literatur wird mit der jeweiligen Eigenlogik einer Organisation ein wichtiger Aspekt der Organisationskultur beschrieben und als Organisationsidentität bezeichnet (vgl. Metzner 2014, S. 59). Die Identität einer Organisation wird demnach entscheidend von der Geschichte einer Organisation und damit von den Entstehungsbedingungen, Gründungsanliegen und Gründungspersonen geprägt. Aus dieser Sichtweise spielen darüber hinaus im Verlauf der Organisationsentwicklung weitere Aspekte wie z.B. (Gründungs-)Mythen und Anekdoten oder die Philosophie und Politik der Organisation eine Rolle (Metzner 2014, S. 59). Alles zusammen trägt im Laufe der Zeit dazu bei, dass die Dinge nur so und nicht anders entwickelt, verfolgt und entschieden werden können – eine Organisationsidentität ist entstanden (Metzner 2014, S. 61). An anderer Stelle wird die Identität und die damit verbundenen zentralen Label einer Organisation (z.B. „Wir sind eine Exzellenzuniversität!“) als Richtschnur für Entscheidungen sowie als Verbindungsglied zwischen den unterschiedlichen Organisationsteilen verstanden (Kirchner 2015, S. 71).

In der Debatte um die Identität einer Organisation werden unterschiedliche konzeptionelle Ansätze diskutiert. Im Folgenden werden einige grundlegende Vorstellungen aus der Diskussion kurz skizziert, die für die Frage, welche Rolle die Identität einer Organisation im Rahmen eines organisationalen Schrumpfungsprozesses spielen, relevant erscheinen (Kirchner 2015, S. 71; Kirchner 2012, S. 17; vgl. auch Paetow 2004, S. 283 f.).

Im Konzept von Albert und Whetten (1985) kann die Frage nach der aktuellen Organisationsidentität nicht ohne die Frage „Wer sind wir als Organisation gewesen?“ beantwortet werden. Die Kontinuität von Vergangenheit und Gegenwart stellt eine wichtige Grundlage der Identität dar. Sie dient der notwendigen Reduktion von Komplexität in der Organisation und weist eine hohe Stabilität auf (Kirchner 2012, S. 17; Kirchner 2015, S. 71).

Ein anderes Konzept geht u. a. auf Gioia (Gioia et al. 2000) zurück. Dabei handelt es sich um eine Kritik an der von Albert und Whetten eingeführten Eigenschaft der zeitlichen Stabilität der Organisationsidentität.

„Identität ist nicht per Definition stabil, sondern die zugrundeliegenden Deutungen sind Gegenstand einer kontinuierlichen Reproduktion und werden daher im Zeitverlauf immer wieder aktualisiert. Damit sind Veränderungen möglich.“ (Kirchner 2015, S. 72)

In diesem Konzept wird dezidiert darauf hingewiesen, dass sich die Identität einer Organisation kontinuierlich reproduzieren und aktualisieren kann. Identitätsentwicklung geschieht in dieser Vorstellung in einer Kombination „von internen Rekonstruktionen mit Aspekten der Umwelt“. Letztlich entsteht daraus das Bild einer sich immer wieder wandelnden instabilen Identität (Kirchner 2015, S. 72).

Sowohl der Ansatz der permanenten Stabilität als auch der Ansatz der permanenten Instabilität scheinen in ihren extremen Ausprägungen in der Debatte nicht weiterzuführen. Aus der Diskussion hat sich infolgedessen ein erweiterter Ansatz entwickelt, indem die Konzepte von dauerhafter Stabilität und ständiger Instabilität verbunden werden. In diesem Ansatz wird beziehungsweise auf Niklas Luhmann (2000) auf die integrative und operative Funktion der Organisationsidentität für die Organisation hingewiesen. In Verbindung mit diesen beiden Funktionen können sowohl die Potentiale für die Stabilität als auch für die Veränderung beschrieben werden (Kirchner 2015, S. 72 ff.). Die operative Funktion stellt sich eher als Orientierungsfunktion für Aktivitäten dar (Kirchner 2015, S. 73). Die integrative Funktion erzeugt „ein Verhältnis der Organisation zu sich selbst als Ganzes.“ (Kirchner 2015, S. 74) Die unterschiedlichen Teile (Prozesse und Strukturen) der Organisation werden zusammengefasst und in Beziehung gebracht. Dadurch entsteht eine (komplexitätsreduzierte) „Repräsentation der Einheit“ (Kirchner 2015, S. 74).

Darüber hinaus wird bei diesem Ansatz auf den Prozesscharakter der Organisationsidentität, die sich permanent zwischen ihrer operativen und integrativen Funktion rekonstruiert, hingewiesen. Dabei werden verschiedene Formen der

Identitätsarbeit unterschieden: erhaltende, zerstörende und erzeugende Formen sowie die zeremonielle Organisationsarbeit zwischen Identität und Image. Der Ansatz weist damit darauf hin, dass sich die Organisationsidentität im Laufe der Zeit verändern kann, ohne ihren stabilisierenden Faktor außer Acht zu lassen. In einer Zeit des permanenten Wandels spielt sie deshalb, bei aller Veränderbarkeit, eine wichtige Rolle für die Kontinuität und ermöglicht konsistente Entscheidungen (vgl. Kirchner 2015, S. 81). Aufgrund dessen wird bei diesem Ansatz die strukturelle Trägheit (vgl. Hannan und Freeman 1984) als bedeutende Quelle der Organisationsidentität angesehen, aus der sowohl Stagnation als auch Orientierung in schwierigen Zeiten erwachsen können (Kirchner 2012, S. 20).

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass wie bei der Organisationskultur auch bei der Organisationsidentität nicht von einer in sich geschlossenen Einheit ausgegangen werden kann. Stattdessen werden intern multiple Identitäten ausgebildet, die unterschiedlichen Anforderungen genügen sollen. Eine gewisse Widersprüchlichkeit wird damit zu einem Kennzeichen der Organisationsidentität (Kirchner 2012, S. 32), was multiple oder hybride Identitätsformen zur Folge haben kann (Paetow 2004, S. 287). Eine aktuelle Untersuchung im organisationspädagogischen Bereich (Franz 2020) bestätigt die Sichtweise dahingehend, dass bei einem Teil von Orientierungsmustern, an denen sich Erwachsenenbildungsorganisationen ausrichten, Ambivalenzen wahrgenommen werden können. Das identifizierte Orientierungsmuster kann als „Ambivalente Positionierungen zwischen äußeren Anforderungen und eigener Authentizität“ bezeichnet werden (Franz 2020, S. 138). Die Untersuchungsergebnisse weisen dementsprechend darauf hin, dass die Organisationsidentität bzw. ihre Weiterentwicklung durch das Vorhandensein solcher Ambivalenzen irritiert wird und sich daraus die Notwendigkeit von Aushandlungsprozessen in der Organisation ergibt (Franz 2020, S. 138 ff.).

Identifikation

Neben der Organisationskultur und der Organisationsidentität kann auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit zum Erhalt einer Organisation beitragen. In der Forschung wird die Identifikation von Mitarbeitenden mit „ihrer“ Organisation und insbesondere der enge Zusammenhang von Organisationsidentität und

organisationaler Identifikation seit vielen Jahren untersucht (vgl. z.B. Dutton et al. 1994; Böhm 2008; Zimmermann et al. 2013). Im Folgenden geht es darum, diesen Zusammenhang kurz zu erläutern und der Frage nachzugehen, ob aus diesen Ergebnissen auf eine wie auch immer geartete Wechselwirkung zwischen einer organisationalen Schrumpfung und der Identifikation der Mitarbeitenden mit der betreffenden schrumpfenden oder geschrumpften Organisation geschlossen werden kann.

Ein bekannter Ansatz begründet den Zusammenhang von organisationaler Identität und Identifikation mit der Ähnlichkeit der Identität einer Organisation mit dem Selbstkonzept des einzelnen Individuums (Böhm 2008, S. 46; Dutton et al. 1994, S. 239). Dabei wird nahegelegt, dass die Organisationsidentität einen wichtigen Teil des Selbstkonzeptes der Mitarbeitenden ausmachen kann (Böhm 2008, S. 46).

In der Literatur wird eine Reihe von Gründen benannt, die es Mitarbeitenden leichter ermöglicht, sich mit ihrer Organisation zu identifizieren. Neben einer klaren Unterscheidbarkeit zwischen den eigenen und anderen Organisationen sollte die Mitgliedschaft in einer Organisation als attraktiv erscheinen. Eine Mitgliedschaft in einer attraktiven Organisation könnte positive Auswirkungen auf die Steigerung des persönlichen Selbstwertgefühls haben. Darüber hinaus wird angenommen, dass ein „gutes“ Image der Organisation im organisationalen Umfeld die Identifikation von Mitarbeitenden mit „ihrer“ Organisation erleichtert (Zimmermann et al. 2013, S. 4; Böhm 2008, S. 117 f.).

Die Identifikation kann grundsätzlich in vier Dimensionen dargestellt werden: In der kognitiven Dimension beschreibt sich der oder die Mitarbeitende als Teil der Organisation, die evaluative Dimension beschreibt die Eigenschaften, die der Organisation von außen zugeschrieben werden, die emotionale Dimension beschreibt die Identifikation auf der Gefühlsebene und die konative Dimension beschreibt sie über das Verhalten (Zimmermann et al. 2013, 4 f.). Darüber hinaus werden in der Literatur funktionale Effekte beschrieben, die die Identifikation mit einer Organisation mit sich bringen kann. Zu nennen ist hier z.B. kooperatives Verhalten, Handeln im Sinne der Organisationsziele, eine positive Einstellung zur Organisation, ein geringeres Kündigungsverhalten und eine erhöhte Leistungsbereitschaft (Zimmermann et al. 2013, S. 5). Daneben werden dysfunktionale Auswirkungen beschrieben, wenn die Identifikation als zu stark, zu schwach oder ambivalent angenommen werden kann

(Zimmermann et al. 2013, S. 5). Eine Überidentifikation kann z.B. Innovation und Veränderung hemmen oder zu Burnout führen und eine zu schwache Identifikation birgt die Gefahr in sich, dass diese Mitarbeitenden nicht ihr ganzes Potential in die Organisation einbringen. Aber nicht jede Form von Nicht-Identifikation muss für die Organisation gefährlich sein. In bestimmten Fällen könnten sich daraus Innovationen entwickeln oder Missstände aufgedeckt werden (Zimmermann et al. 2013, S. 6).

Im Rahmen von einschneidenden Veränderungsprozessen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Identifikation der Mitarbeitenden belastet wird. Es kann verstärkt zu einer eher ambivalenten Identifikation (Zimmermann et al. 2013, S. 9) und damit zu hoher emotionaler Betroffenheit und Widerstand kommen (Zimmermann et al. 2013, S. 24). In der Literatur wird deshalb darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen frühzeitig mit einzubeziehen seien (Doppler und Lauterburg 2014, S. 493). Veränderungen wie z.B. Fusionen, massiver Stellenabbau und Restrukturierungen erschüttern und verändern die alten und vertrauten Werte und führen dazu, dass die neuen Werte von den Mitarbeitenden erst wieder integriert werden müssen.

„Dieser Prozess ist langwierig und stark mit Gefühlen und Emotionen verbunden, denn es geht dabei ja auch darum, Teile seiner eigenen sozialen Identität aufzugeben. Dieses Loslassen ist zumeist mit Gefühlen der Trauer, der Wut und der Frustration verbunden. Das Anerkennen dieses Verlusts, die Wertschätzung der Geschichte und der Bezug zu Referenzpunkten aus der Vergangenheit (...) könnte ein Weg sein, die Identifikation mit dem neuen Unternehmen zu erleichtern.“ (Zimmermann et al. 2013, S. 24)

Um solche Prozesse zu erleichtern oder überhaupt möglich zu machen, können Unternehmen bzw. Organisationen einen veränderungsförderlichen Rahmen schaffen. Dies geschieht beispielsweise durch Orientierung und gemeinsam mit den Mitarbeitenden definierte Ziele, Einbeziehung der unterschiedlichen Interessensgruppen, eine positive Evaluierung der Organisation von Außenstehenden, Beteiligung der Mitarbeitenden sowie frühzeitige und prozessbegleitende Kommunikation (Zimmermann et al. 2013, S. 24).

Fazit

Zusammenfassend kann zu den bisherigen Ausführungen zu Organisationskultur, Organisationsidentität und der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation festgehalten werden, dass diese Aspekte eine zentrale Rolle in Organisationen spielen und eng miteinander zusammenhängen. Sie können orientierend, stabilisierend,

motivierend und innovierend wirken oder unter bestimmten Bedingungen zum genauen Gegenteil beitragen. Als ein wichtiger Bezugspunkt kann die (Entstehungs-) Geschichte der Organisation angesehen werden. Bezugnehmend auf diese Geschichte entwickelt sich eine je spezifische Organisationskultur, als deren Kern wiederum die Organisationsidentität angesehen werden kann. Beides entwickelt sich eher evolutionär und kann deshalb als „relativ stabil“ bezeichnet werden. Die Veränderbarkeit der drei Aspekte darf aber nicht völlig ausgeschlossen werden, Veränderung braucht zudem aufgrund der bisherigen Erkenntnisse ihre Zeit, insbesondere dann, wenn zentrale Bereiche der Organisationskultur oder -identität verändert werden sollen. Dabei ist davon auszugehen, dass geplante/gesteuerte Veränderung durch das Management kaum möglich ist. Interventionen werden eher als „Systemstörungen“ wahrgenommen, die das autonome System irritieren und von diesem selbständig verarbeitet werden können – aber nicht müssen. Veränderung findet folglich in der Verbindung von Intervention und selbständiger Verarbeitung statt. Bei Veränderungen in zentralen Organisationsbereichen wie der Organisationskultur und -identität ist außerdem mit Veränderungen der Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation, insbesondere mit zunehmend ambivalenter Identifikation und mit Widerständen zu rechnen.

Auf diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass sich eine organisationale Schrumpfung auch auf diese drei zentralen Bereiche einer Organisation auswirkt und dabei als Irritation oder als massive Störung wahrgenommen werden kann.

Verwendete Literatur:

Aktouf, Omar (1985): Wie Manager und Arbeiter sich selbst und einander in Organisationen sehen. In: *OrganisationsEntwicklung*, S. 27–50.

Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985): Organizational identity. In: *Research in Organizational Behavior* 7, S. 263–295.

Böhm, Stephan (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Gabler, Wiesbaden.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: *Administrative science quarterly* 39 (2), S. 239.

Franz, Julia (2020): Ambivalenzerfahrungen im Kontext zivilgesellschaftlicher organisationaler Identitäten. Eine Fallanalyse. In: Andreas Schröer, Nicolas Engel, Claudia Fahrenwald, Michael Göhlich,

Christian Schröder und Susanne Weber (Hg.): Organisation und Zivilgesellschaft. kor. Fassung 2020. Wiesbaden: Springer VS, S. 135–144.

Gioia, Dennis A.; Schultz, Majken; Corley, Kevin G. (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In: *AMR* 25 (1), S. 63–81.

Habicht, Susanne (2013): Organisationskultur in kirchlichen Fusions- und Veränderungsprozessen. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung* 2013 (13), S. 39–50.

Hannan, Michael T.; Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review* 49 (2), S. 149.

He, Hongwei; Brown, Andrew D. (2013): Organizational Identity and Organizational Identification. In: *Group & Organization Management* 38 (1), S. 3–35.

Kirchner, Stefan (2012): Wer sind wir als Organisation? Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl.

Kirchner, Stefan (2015): Organisationsidentität und Unsicherheit. In: Maja Apelt und Konstanze Senge (Hg.): Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 69–85.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.

Metzner, Christiane (2014): Freiwilligenmanagement als Instrument zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in Nonprofit-Organisationen. Universität Potsdam. Potsdam. Online verfügbar unter <http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2014/7218/>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.

Paetow, Kai (2004): Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation. Dissertation. Hamburg. Online verfügbar unter <https://ediss.sub.uni-hamburg.de/bitstream/ediss/896/1/Dissertation.pdf>, zuletzt geprüft am 03.01.2024.

Rathje, Stefanie (2006): Zusammenhalt in der Zwischenzeit. Neue Ansätze zur Erhaltung von Unternehmenskultur in der M&A-Planung. In: *interculture journal: Online Zeitschrift für interkulturelle Studien* 5 (1), S. 103–122. Online verfügbar unter https://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal_jparticle_01302410, zuletzt geprüft am 03.01.2024

Rathje, Stefanie (2010): Gestaltung von Organisationskultur - Ein Paradigmenwechsel. In: Christoph I. Barmeyer und Jürgen Bolten (Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels: Verl. Wissenschaft & Praxis, 15–30.

Ringel, Leopold (2013): Konsistenz in Organisationen – Funktionen und Dysfunktionen. In: *Journal für Psychologie* 21 (3).

Sackmann, Sonja A. (Hg.) (1997): Cultural complexity in organizations. Inherent contrasts and contradictions. Thousand Oaks: Sage Publ.

Schein, Edgar H.; Hölscher, Irmgard (2010): Organisationskultur. Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhaage.

Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative science quarterly* 28 (3), S. 339.

Wägenbaur, Thomas (1999/2000): Emergenz. Der Sprung von der Evolutions- in die Kommunikationstheorie und Ästhetik. Hg. v. elektronische zeitschrift für kulturen – künste – literaturen. Online verfügbar unter <https://parapluie.de/archiv/sprung/emergenz/index.html>, zuletzt aktualisiert am 20.05.2018, zuletzt geprüft am 03.01.2024.

Zimmermann, Alexandra; Falkner, Gina; Müllner, Julia (2013): Identifikation und Nicht-Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation nach Veränderungsprozessen. In: *Journal für Psychologie* 21 (3), S. 1–30