

# Organisationsentwicklung

Im Zuge der immer weiter fortschreitenden Internationalisierung der heutigen Unternehmenstätigkeit entsteht immer wieder die Frage, ob die etablierten Prozesse und Strukturen der Organisation dem sich erweiternden Operationsfeld gerecht werden.

## Entwicklung internationale Organisationskultur

In aller Regel entsteht eine Organisationskultur aus dem Zusammenkommen der Kultur der lokalen Umgebung des Stammhauses mit der professionellen Kultur des Kerngeschäftes und der Persönlichkeit des Firmengründers. Wächst das Unternehmen, dann kommen z.B. in einem technisch orientierten Organisation neue Funktionen wie Rechnungswesen, Personalwesen, Marketing mit ihren kontrastierenden professionellen Kulturen hinzu. Spätestens, wenn der/die Firmengründer diese Vielfalt nicht mehr persönlich überbrücken können, entsteht die Notwendigkeit, die Identität, Mission und Kultur der Firma neu zu greifen. Ein ganz entsprechender Schritt steht an, wenn die Internationalisierung der Unternehmung die Frage aufwirft, wie die Unternehmenskultur den neuen Anforderungen der hinzukommenden Märkte, Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter angepasst werden kann. Zur Bearbeitung dieses Themas muß geklärt werden:

1. Ist die Unternehmenskultur mit ihren Werten und Zielen bereits explizit gefasst?
2. An welcher Stelle und auf welchen Ebenen ergeben sich Reibungspunkte in den internationalen Aktionsfeldern?
3. Wo muß angesetzt werden? Auf der Ebene der Gesamtunternehmung oder an bestimmten internationalen Schnittstellen, z.B. in speziellen Landesgesellschaften?

Beispiel Landesgesellschaft:

Aus der Zusammenarbeit zwischen den lokalen Mitarbeitern an diesem internationalen Standort auf der einen Seite und den vom Mutterhaus entsandten internationalen Expats hat sich eine gelebte Unternehmenskultur ergeben. Um Missverständnissen und Reibungsverlusten vorzubeugen sollte diese Unternehmenskultur bewusst gefasst, von Unstimmigkeiten bereinigt, den Notwendigkeiten entsprechend weiterentwickelt und publiziert werden:

- Vorabklärung der Situation in Interviews und Entwicklung der detaillierten Vorgehensweise
- Durchführung von Workshops mit der Führungsmannschaft und exemplarischen Mitarbeitern aus den vertretenen Kulturen zur Erfassung der aktuellen und der angestrebten Unternehmenskultur (Werte & Ziele)
- Schriftliche Zusammenfassung der Empfehlungen für das weitere Vorgehen

Ein anderes Tool, das Wesentliches zur Entwicklung einer international integrierten und anschlussfähigen Unternehmenskultur beitragen kann, ist der Diversity Dialogue.