



# **Organisation 2.0 - Plädoyer für eine durch Kultur gesteuerte Organisation**

Bernd Schmid & Susanne Meyer

## **Einleitung**

In der Welt scheint es bezüglich Komplexitätserhöhung und damit der Erzeugung von Steuerungsbedarf ebenso unbekümmert zuzugehen wie beim Gedicht vom Zauberlehrling. Zunächst freut man sich über die neuen Horizonte und entfesselten Kräfte, dann kriegt man die gerufenen Geister nicht mehr auf akzeptable Weise unter Kontrolle. Vielerorts werden dringend Lösungen gebraucht, wie die Steuerungsbedarf-Inflation, die sich Organisationen und Wirtschaftssysteme geschaffen haben, in den Griff zu bekommen sind. Auch bei aller Offenheit für große Organisationen und globales Wirtschaften hat man doch gelegentlich den Eindruck, dass man vielerorts nicht wirklich an Lösungen für damit verbundenen, aber verschleppten Problemen arbeitet und bereit ist, den dafür fälligen Preis zu zahlen. Stattdessen scheint sogar eine Flucht in eine wachsende Größe von Apparaten und eine Aufblähung von Prozeduren statt zu finden. Erzeugte Steuerungsbedarfe und verfügbare Steuerungskompetenzen geraten immer mehr in ein krasses Missverhältnis. Statt Lösungen erhalten wir Potenzierungen bekannter Probleme. (Das „Endlager“ Asse lässt grüßen!). Wenn dann noch weltweit Hunderttausende von gut ausgebildeten Fachleuten mehr mit Gambling und Kasino-Kapitalismus beschäftigt sind, anstatt sich der Gestaltung von Realwirtschaft zu widmen, kann man um die Zukunft schon besorgt sein.

Wir wollen in diesem Beitrag für einen Ansatz einer durch Kultur gesteuerten Organisation plädieren. Dazu werden wir der Frage nachgehen, inwiefern die aktuelle Lage mit einem immer noch weit verbreiteten mechanistischen Weltbild und einem entsprechenden Verständnis von Organisationen zu tun hat. Und wir bieten als Kontrast dazu Ansätze, Organisationen als lebende Organismen zu beschreiben. Wir wollen aufzeigen, dass die meisten Organisationen ohnehin nur durch komplexe persönliche Steuerungen von Menschen leistungs-, lebens- und entwicklungsfähig gehalten werden. Die Frage ist nur, ob dieser Tatsache programmatisch Rechnung getragen wird.

Will man überhaupt Organisationen als lebende Organismen verstehen? Meist geschieht Perspektivenerweiterung dann, wenn wir mit einem alten Verständnis an Grenzen stoßen, dies anerkennen und Fehlentwicklungen zum Anlass nehmen, unser Weltbild zu überdenken. Krise genug haben wir heute eigentlich für einen Perspektivenwechsel. Und will man die Konsequenzen, die sich aus einer solchen Betrachtung ergeben würden, willkommen heißen? Manche erkennen prinzipiell an, dass eine Organisation vom letztlich menschlichen Faktor lebt und dieser naturgemäß nur begrenzt kalkulierbar ist, erklärt sich aber dann für diese Dimensionen nicht für kompetent oder zuständig. Dann ist nicht genug getan. Manchmal hört man den Einwand, dass spätestens ab einer bestimmten Organisationsgröße der menschliche Faktor als Hauptfaktor der Organisation nicht mehr wirklich berücksichtigt werden kann. Dass große Organisationen große Herausforderungen bezüglich menschlicher Steuerung bedeuten, stimmt in der Regel. Und je größer Organisationen werden und je mehr Komplexität sie zu bewältigen haben, umso mehr brauchen sie intelligente menschliche Steuerung. Statt hier zu kapitulieren brauchen wir komplexe Maßnahmen, um Steuerung durch Menschen zu verbessern. Aus durchaus vorhandenen Erfahrungen müssen Programme gemacht und diese auch auf Großorganisationen zugeschnitten werden.

Stellt man sich dieser Herausforderung, dann kommt die Steuerung durch Menschen global und strategisch einerseits sowie lokal und situativ in Millionen von zu koordinierenden Varianten andererseits als Beschreibungs- und Gestaltungsaufgabe ins Blickfeld. Programme zur Pflege eines durch Menschen gesteuerten komplexen Organismus kann man nicht allein mit mechanistischem Denken auflegen. Sondern die bewusst-methodische, instrumentelle Steuerung muss mit der unbewusst-intuitiven Steuerung durch Menschen mit unübersehbarer Diversität kombiniert werden. Dies geht nur durch Konzepte, mithilfe deren die Selbststeuerung von Menschen und ihr Zusammenwirken beschrieben und gestaltet werden können, ohne dass alle dabei mitwirkenden Faktoren letztlich berücksichtigt oder auch nur verstanden werden können. Eine solche Steuerung ist nur dann zu begreifen und bewusst konstruktiv zu beeinflussen, wenn professionelle Persönlichkeiten und hintergründige Wirkungszusammenhänge für Selbststeuerung und Kooperation von Menschen mit erfasst werden. Beschreibungen und Gestaltungen solch komplexer Systeme von formellen und informellen Wirkmechanismen versucht man gemeinhin unter dem Begriff *Kultur* zu fassen.

### **Organisationskultur**

Das Wort Kultur ist bei vielen mit Ereignissen verbunden, die in Feuilletons behandelt werden. Hier ist aber in erster Linie von Kultur die Rede, wie sie im Wirtschaftsteil von Zeitungen, in Managementmagazinen oder in Organisationslehrbüchern zum Ausdruck kommt.<sup>1</sup>

Kultur ist das selbstverständlich Gewordene, ist das was Denken, Fühlen, Erfinden, Gestalten, Bezogensein etc. der Menschen steuert und in Beziehungen aufeinander abstimmt, ohne dass sich die Beteiligten hinreichend bewusst sind, was eigentlich geschieht. Kultur ist wie Sprache, die zusammengehörige Menschen durch Erfahrung miteinander lernen. Diese Sprache organisiert Denken und Erleben, Verhalten und Zusammenleben, auch wenn die Grammatikregeln oder die Wortbedeutungszusammenhänge nicht explizit benannt werden können. Irgendeine Sprache entwickelt jede Gemeinschaft und diese Sprache beeinflusst dann ihre Wirklichkeiten und Mentalitäten. So macht es spürbar einen Unterschied, ob man vom Wirtschaften als Kriegsführung spricht oder als gemeinsames Herstellen von humanen Lebensbedingungen.

Sprache ist deshalb so bedeutsam, weil sie unbemerkt Wirklichkeit erzeugt. Deshalb müssen Sprache und Sprachentwicklung Gegenstand des Erkennens und Gestaltens werden, will man die Wirklichkeitsgewohnheiten einer Gemeinschaft verändern. Wie wird Sprache erworben? Durch zufällige und bewusste Spracherziehung. Will man einen bewussten und hochwertigen Umgang mit Wirklichkeit, braucht man eine Hochsprache bzw. eine Hochkultur. Obwohl selbstverständlich nicht jeder Germanist oder Kulturwissenschaftler werden kann, müssen wir mit Sprachentwicklung und Kulturentwicklung verantwortlich umgehen, wenn wir einer anspruchsvollen Wirklichkeit gerecht werden wollen. Anders als etwa eine Programmiersprache ist Kultursprache nicht vollständig definierbar, weil sie mit Dimensionen verknüpft ist, die ihrerseits nur begrenzt definiert werden können. Dennoch kann Wesentliches verstanden werden, wenn auch oft intuitiv<sup>2</sup>.

Kultur ist hoch wirksam im Guten wie im Schlechten. Kulturentwicklung lohnt sich, weil gute Kultur Menschen in ihren besseren Möglichkeiten anspricht und koordiniert. Vieles, was man meint durch Schulung anerziehen zu müssen, wird spontan aktiviert, oder dazu gelernt. Kultur aktiviert die Seiten der Persönlichkeit und die Identitäten, die ihr entsprechen. Gute Kultur ist vergleichbar mit dem Swing einer Band. Wenn er sich einstellt, finden alle zu ihrem eigenen Sound und Rhythmus, rufen Verfügbares leicht und passend ab und finden spielerisch Neues.

---

<sup>1</sup> Wir folgen hier einem Verständnis von Niklas Luhmann, nachdem Wirtschaft und Kultur nicht Sektoren der Gesellschaft sind, sondern Dimensionen aller gesellschaftlicher Prozesse (vgl. Luhmann 1984).

<sup>2</sup> Siehe die Unterscheidung zwischen randscharf und kernprägnant in Steiner 2004: Nach Babel: Aspekte der Sprache und des Übersetzens und in Bernd Schmid (2004): Identität und Abgrenzung.

Soweit der Versuch, über Beschreibungen und Analogien das hier verwendete Kulturverständnis zu verdeutlichen.

### ***Kulturverantwortung***

Wer muss für Kulturentwicklung Verantwortung übernehmen? Wer kennt sich da aus? Genauso wenig wie man religiöse Belange an Pfarrer oder das Verständnis von Leib-Seele-Zusammenhängen an Psychosomatiker delegieren kann, kann man den Umgang mit Menschen und Organisationskultur an Personalentwickler oder Kulturentwickler delegieren. Ob, um in der Analogie zu bleiben, religiöse oder psychosomatische Dimensionen im Leben und bei der Gesundheitsfürsorge eine Rolle spielen, hängt davon ab, ob alle Beteiligten sie in ihre Lebens- und Steuerungsperspektiven übernehmen. Dafür können Fachleute das Feld bereiten sowie Konzepte und Vorgehensweisen für die Integration dieser Dimensionen in den Alltag entwickeln und bereitstellen.

Ob sich dadurch in Organisationen wirklich etwas ändert, hängt davon ab, ob es gelingt, explizite und implizite Weltbilder und Selbstverständnisse aller, insbesondere der Schlüsselfiguren in Organisationen nachhaltig zu beeinflussen. Diese sind insofern Kulturverantwortliche, ob sie wollen oder nicht. Sie sollten dies aus Einsicht in die Zusammenhänge auch sein wollen und entsprechende Mentalitäten und Kompetenzen erwerben, auch wenn sie darin zunächst nicht ihre Zuständigkeit sehen. Epidemisch sich ausbreitende burn-out-Probleme sprechen eine deutliche Sprache. Strategische Steuerungsversuche greifen nicht konkret, weil sie die Menschen nicht gewinnen („Aquaplaningeffekt“). Lebens-, Entwicklungsfähigkeit und Erfolg ihrer Organisationen hängen von Kultur ab, und das fällt unstrittig in die Zuständigkeit von Organisationsgestaltern und Unternehmenslenkern.

### **Denkmodelle**

Welche Denkweisen brauchen wir für kulturgesteuerte Organisationen?

Zunächst soll die Situation aus der Perspektive der Denkmodelle für Organisationen geschildert und Grenzen, an die man mit mechanistischen Denkmodellen stößt, aufgezeigt werden.

Organisationen werden heute vielfach noch tayloristisch gedacht und gestaltet.

Ähnlich einem Uhrwerk sollen die Funktionen in abgegrenzte Teilfunktionen aufgeteilt werden, die dann wieder möglichst reibungsfrei ineinandergreifen sollen, um so die Gesamtfunktion sicherzustellen. Verantwortungen sind an Funktionsträger vergeben, die diese nach Vermögen entsprechend einem vorgesehenen Regelwerk auszufüllen haben. Würde das alles auch wie vorgesehen funktionieren, brauchte man sich über Kultur wenig Gedanken zu machen. Doch

beschreiben solche Vorstellungen eher versuchte Rahmensetzungen als das wirkliche Geschehen in endlos vielen Teilprozessen und Handlungen: Obwohl mechanistische Vorstellungen wenig vom tatsächlichen Funktionieren von Organisationen abbilden, werden sie gerne als scheinbar hinreichende Beschreibungen herangezogen. Warum zeigt diese „mechanische Beleuchtung“ von Organisation Fehlfunktionen nicht oder viel zu spät? Weil im Schatten dieser Betrachtung komplexe menschliche Selbststeuerung, die Lücken füllt und Fehler kompensiert, nicht erkennbar wird und erst als Fehlfunktion auffällt.

Also scheint es zunächst für nicht mechanische Betrachtungen keine Notwendigkeit zu geben. Solange in Organisationen die Verhältnisse übersichtlich bleiben, die Akteure jenseits ihrer Teilverantwortung noch Gesamtverantwortung im Auge haben können, solange Kommunikation persönlich genug und Feedbackschleifen dicht genug sind, können Defizite im Funktionieren und im Ineinandergreifen der Funktionen ohne programmatische Berücksichtigung identifiziert und behoben werden. Die Maschine scheint sich selbst zu reparieren. Solange sich die Akteure untereinander persönlich kennen und sich als Individuen gesehen fühlen, sind sie in der Regel motiviert, auch bei suboptimalen Regelungen durch situative Anpassungen nicht Geregeltens sinnvoll zu improvisieren und bei Bedarf die Regelungen weiter zu entwickeln. Solange die persönlichen Eigenarten von Individuen und Gruppierungen gewürdigt werden, sind sie in der Regel bereit, unter suboptimalen Rahmensetzungen zu arbeiten und in informellen Anstrengungen Dinge passend zu machen. Das Personal und die Kultur scheinen sich selbst zu entwickeln.

Solange also die Steuerung durch persönlich geprägte spontane Kultur hinreichend funktioniert, gerät sie nicht wirklich ins programmatische Blickfeld und mit dem Uhrwerkbild von Organisation nicht in Konflikt.

Auch dort, wo sich die Organisation auf Schematisierung und Klonen einfacher Funktionsweisen zurückziehen kann, wo Funktionsträger weniger wegen ihrer kreativen Professionalität als wegen der Berechenbarkeit ihrer Beiträge zu fest definierten Abläufen geschätzt werden, wo Einarbeitung eben heißt, möglichst bald als gut geöltes Rädchen in einem Uhrwerk zu funktionieren, Persönlichkeit für den Betrieb bestenfalls als Zuverlässigkeit und Servicebereitschaft gebraucht wird, kann mit einem Verständnis von Organisation als Maschine weiterhin erfolgreich gewirtschaftet werden. Es gibt keinen Anlass von Kultur zu sprechen. Aus einem neutralen Kulturverständnis heraus könnte die Kultur auch solcher Organisationen wissenschaftlich dennoch beschrieben werden. Den Praktiker interessiert Kultur in ihrer steuerungsrelevanten Dimension.

## Kultur und Komplexität

Für Kulturbeeinflussung verwenden wir einen Kulturbegriff mit erkennbarer Werteorientierung, wie sie für die Steuerung komplexer Prozesse gebraucht wird. Diese Werteorientierung soll hier möglichst transparent gemacht werden. Zusätzlich rücken wissenschaftliche Betrachtungen von lebenden Systemen in den Vordergrund. In anspruchsvollen Organisationen einer wissensbasierten modernen Dienstleistungsgesellschaft heißt die selten befriedigend beantwortete Herausforderung Umgang mit Komplexität. Komplexität heißt, dass wesentliche Wirkungszusammenhänge nicht letztlich bestimmbar sind. Bateson und Mead haben das in einer plausiblen Metapher illustriert: Wenn man einen Stein in genau berechneter Weise tritt, kann man den Effekt genau vorhersagen. Tritt man einen Hund, ist dies anders<sup>3</sup>. Sieht man Organisationen als komplexe lebende Systeme, dann bedeutet das, dass es immer kreative, verständige Mitarbeiter braucht, die aufgrund eines gemeinsamen Kulturverständnisses ihre Organisation täglich rekonstruieren und dennoch funktional halten, wobei sie auf bewährte Traditionen und Erfahrungen aufbauen, diese aber nicht in starre Strukturen oder Prozesse gerinnen lassen.

Man kann es auch etwas pathetisch ausdrücken: Viele Organisationen brauchen eine Seele, um leistungsfähig und lebendig bleiben zu können. Zumindest die Schlüsselfiguren müssen etwas von dieser Seele in sich tragen. Sie wollen sich selbst, einander gegenseitig und damit die Gesamtorganisation durch ihre Mitwirkung beseelen. Ob eine Organisation in diesem Sinne ein lebendiger, beseelter Organismus ist, spüren die Menschen in der Organisation, aber auch in den relevanten Umwelten. Vielleicht fragt man sie nicht danach, weil man nicht weiß, wie fragen und was man mit den Antworten tun soll. Doch sind diese Fragen in vielen Bereichen zumindest längerfristig erfolgsrelevant, weil Organisationen nach innen wie nach außen auch durch die Lebensqualität wirken, die sie erzeugen. Dies wird im Marketing in oft fragwürdiger Weise längst berücksichtigt. In immer mehr Werbespots treten statt konkreter Produkte und Organisationen eher Weltbilder und Lifestyles in den Vordergrund. Man kann sich durch Agenturen und Kampagnen Kulturbilder schaffen lassen, doch wenn sie keinen Anschluss an gelebte Kultur haben, ist fraglich, inwieweit sie für den Lebensvollzug der Organisation Bedeutung haben. Die Krise vieler gesellschaftlicher Institutionen stellt sich als Vertrauenskrise dar, weil etwas anderes propagiert als gelebt wird.

---

<sup>3</sup> Vgl. Schmid, Bernd (2000): Der systemische Ansatz in Therapie und Beratung.

## Organisationskrisen als Kulturkrisen

Und was geschieht in wachsenden Organisationen? Erfolgreiche „Garagenfirmen“ wachsen oder werden bewusst strategisch vergrößert. Dann werden die Rahmenbedingungen den neuen Verhältnissen angepasst. Dafür gibt es ein Bewusstsein, Fachleute und Ressourcen. Die Kultur muss sich irgendwie mitentwickeln. Doch meist sind Qualitäten von Prozessen und Beziehungen ohne sorgfältige Pflege schwer aufrechtzuerhalten, und es gelingt bestenfalls an unterschiedlichen Orten unterschiedlich. Da Menschen duldsam und kreativ sind, kann es dennoch irgendwie funktionieren und lange dauern, bis daraus eine Krise wird. Hypes können hier hilfreich sein, zusätzlich motivieren, Belastungen kompensieren, Folgen abpuffern. Allerdings wird auch verschleiert, dass die hintergründige Steuerung durch Kultur und persönliche Abstimmung nicht mehr hinreicht.

Auf dem Weg zur Großorganisation überlappen sich oft quantitatives Wachstum und der Übergang von der Pionier- in die Institutionalierungsphase. Hier wäre nun komplementär zu Organisationsentwicklung bewusste Kulturentwicklung angesagt. Ohne diese gehen leicht die Leistung und die Integration des Gesamtorganismus verloren. Dies geschieht meist über eine längere Zeit hinweg und schleichend. Persönliche Verantwortung nicht nur für den eigenen Teilbereich, sondern für das Zusammenspiel des Ganzen zu übernehmen, wird mangels Übersicht für alle schwieriger. Aber auch seelisch sind solche Übergänge schwierig, weil die Horizonte weit, die Vielschichtigkeit verwirrend wird und die Abstimmungsprozesse kaum befriedigend zu leisten sind. Oft kommen Personal- und Rollenwechsel zur Neugestaltung von Strukturen und Prozessen hinzu. Eine Vielzahl von Gestaltungs- und Verantwortungslücken tun sich auf, die aufgrund günstiger Bedingungen oder gesteigertem persönlichem Engagement noch lange kompensiert oder auch nur verdeckt werden können.

Wo offensichtlich etwas geschehen muss, werden Strukturen und Regelwerke verändert. Doch hat dies nur einen begrenzt positiven bis negativen Effekt, wenn Kultur das Problem ist. Mangels alternativer Ideen werden Umstrukturierungen gelegentlich zum Problemverstärkenden Dauerlösungsversuch. Werden solche Fehlentwicklungen nicht abgefangen, gerät das System in Negativzirkel<sup>4</sup>. Die Menschen erleben dadurch zusätzliche Kulturverstörungen und schützen sich noch mehr durch Ausweich- und Absicherungsstrategien, bis die Risse offensichtlich werden. Das System geht von der verdeckten Desintegration in die Phase der offenen Desintegration über<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Siehe Schmid, B. (2008): Umgang mit Dilemmata

<sup>5</sup> Vgl. Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen, in: Schmid, B. & Messmer, A. (2005), S. 64ff.

Das System ist erkennbar krank. Das Gewährleisten von Verstehen wichtiger Zusammenhänge, von Selbstwirksamkeit und von Sinnerleben wird für die Beteiligten fast unmöglich.<sup>6</sup> Die Menschen im System erkranken erkennbar.<sup>7</sup>

### **Dezentralisierung**

Wo Kulturentwicklung aus vielfältigen Gründen nicht geleistet werden kann bzw. sogar als unerwünscht oder doch zumindest nicht wirklich nötig angesehen wird, versucht man gelegentlich die Probleme durch Dezentralisierung in den Griff zu bekommen. Dadurch werden die Teilorganisationen wieder kleiner und man hofft, dass sie ohne zentrale Kultur-Steuerung unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten irgendwie eigene Lebenstüchtigkeit entwickeln. Doch bleiben dann als zentrale Steuerung oft auch nicht mehr als Holdingstrukturen und eine Zahlenmentalität. Ob sich dann die Teilorganisationen wie gewünscht entwickeln, ob sich, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen ein gemeinsames Organisationsverständnis, ein gemeinsames Kraftfeld aufbauen bzw. erhalten lässt, ist fraglich. Solange die Zahlen stimmen, scheint das vielen Konzernlenkern tragbar, doch zeigen die Wellen von Zentralisierung und Dezentralisierung, dass bislang kaum Lösungen gefunden sind, die den Umgang mit Diversität, gemeinsamer Identität und Steuerbarkeit hinreichend optimieren. Wir meinen, dass Dezentralisierung nicht weniger, sondern intelligentere Kultursteuerung braucht und dass für gelingende dezentrale Steuerung, die über Finanzsteuerung hinausgeht, nicht weniger, sondern bessere Führungskonzepte gebraucht werden.

### **Kompliziertheit**

Die Alternative ist meist der Versuch, die Organisation stärker zu zentralisieren und/oder zu hierarchisieren. Doch heißt dies auch meist, sie immer komplizierter zu gestalten, um Koordination und Prozesssicherheit herzustellen. Immer mehr formalisierte Verfahren und Gremien sollen Lebensfunktionen der Organisation sichern und entwickeln. Dies ist bei komplexen Aufgaben ohnehin prinzipiell kaum zu leisten und wird aus vielen Gründen schwerfällig, unproduktiv oder gar kontraproduktiv. Versucht man es dennoch flächendeckend, bleibt für einen bewussten und strategischen Umgang mit individuellen und informellen Faktoren kaum Gestaltungsspielraum. Ohne Ausnahmen vieler Art geht nichts wirklich voran. Die Organisation wird doppelbödig und stranguliert sich durch Verkomplizierung. Als Gegensteuerungsversuch werden zwar Aufwendige Prozeduren gefahren, aber von Vielen aus vielerlei Motiven nicht wirklich im Alltag berücksichtigt. Um die Gestaltungslücken zu

---

<sup>6</sup> Vgl. Die drei wesentlichen Faktoren von Gesundheit nach Antonovsky (1997)

<sup>7</sup> Vgl. u.a. BDP (2008)

schließen, entstehen nicht kontrollierte informelle Steuerungsmechanismen, die eigentlich nicht sein dürften, ohne die aber auch nichts wirklich geht. Als pervertierte Folge solcher Steuerungen kann „Dienst nach Vorschrift“ sogar als Streikmittel begriffen werden.

Schon im unspektakulären Organisationsalltag kann man beobachten, dass in sich unterschiedliche Steuerungsmentalitäten ohne bewusste Kulturentwicklung nicht zusammenwirken. Wer kennt nicht ausführliche Strategieworkshops und Teamberatungen, in denen um Steuerung und Koordination gerungen wird, an deren Ende aber für die konkrete Steuerung im Alltag wenig herauskommt. Weil die „Umsetzung“ scheitert, wird letztlich nach sehr einfachen und für andere wenig durchsichtigen Prinzipien entschieden. Konkrete Interpretationen und Ausgestaltungen vor Ort finden ohne wirkliche Abstimmung und Integration daher auch letztlich unkontrolliert statt. Nachdem man sich lange sogenannte Synergieeffekte bei Zusammenschlüssen von Organisationen versprochen hatte, auch wenn man keine Kulturintegrierenden Konzepte hatte, ist Ernüchterung eingetreten. Wenn es schon in persönlichen Kooperationen entgegen aller Hoffnungen viel braucht, damit  $1 + 1$  nicht weniger als 2 oder womöglich sogar mehr ergibt, ist dies bei Mergers erst recht der Fall. Viele solcher Vorhaben sind gescheitert. Dies müsste nicht so sein, wenn man Kulturfragen nicht erst beachten würde, wenn nichts mehr klappt, sondern Kulturentwicklung von vornherein als Schlüssel zum Gelingen ansehen würde. Ob bei realistischer Betrachtung Organisationszusammenschlüsse wirklich lohnend erscheinen, ist eine andere Frage.

Wenn auf diese Weise Hilflosigkeit und Doppelbödigkeit unbemerkt Einzug gehalten haben, reißt es ein, dass Teilorganisationen und Funktionen Partialoptimierung vor Gesamtoptimierung stellen, um ihr Bestes zu geben oder auch um selbst am besten wegzukommen.

## **Kulturbegegnung**

Organisationen sind Orte der Kulturbegegnung. Damit sind sie Orte, an denen implizit oder explizit Weltbilder und Wertorientierungen verhandelt werden. Allerdings wird hier Kulturbegegnung nicht auf die Begegnung von Menschen verschiedener Völker reduziert. Länderspezifische Kulturkenntnisse zu haben, ist nützlich, doch ist bei der Unüberschaubarkeit der Varianten in internationalen Begegnungen ein Gerüstetsein durch spezielle Kenntnisse oder gar Benimmregeln aussichtslos. Ein in über 50 Ländern agierendes mittelständiges Unternehmen im technischen Bereich z. B. ist in internationalen Mentoring - Programmen vom Beherrschen bestimmter Kulturtechniken als Voraussetzung von Mentoren abgegangen und hat stattdessen eine Aufgeschlossenheit gegenüber den Mentees, ein Interesse an den Kultur- und Persönlichkeitseigenarten sowie die Bereitschaft, sich sensibel und im Dialog darüber

abzustimmen als wichtigste Voraussetzung gewählt. Dies ist aus unserer Kulturorientierung betrachtet die konsequente Umsetzung unserer auch sonst im Umgang mit Komplexität vorgeschlagenen Haltungen und Strategien. Denn in Organisationen begegnen sich z. B. auch Technikerkulturen mit kaufmännischen, juristischen, arbeitspsychologischen, konservativen, klassenkämpferischen, weiblichen, männlichen, akademischen und nicht akademische Kulturen, Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Milieus, die ihrerseits vielfältige Hintergründe haben.

Also „small is beautiful“? Ja, gerne, wo dies geht und wenn damit für Menschen sinnvolle Tätigkeiten und Auskommen möglich sind. Doch wollen wir hier nicht einer romantisierten Welt der kleinen und schon deshalb humanen Wirtschaft das Wort reden. Erstens können auch kleine Organisationen inhuman agieren und äußerst schwierig positiv zu gestalten sein und zweitens müssen für große, global aufgestellte Organisationen ohnehin dringend Lösungen gefunden werden. Dabei werden auch große und global agierende Organisationen viele der Qualitäten beachten müssen, die Menschen als Kultur des beruflichen Zusammenwirkens in überschaubaren kreativen, nachhaltig wirtschaftenden kleineren Organisationen schätzen. Das menschliche Maß bleibt entscheidend.

### **Kulturentwicklung**

Kann man Kultur entwickeln? Ein Uhrwerk kann von außen entwickelt werden. Man erwartet nicht, dass es beseelt ist und eine eigene Entwicklungsdynamik zeigt. Betrachtet man eine Organisation als lebenden Organismus, dann ist das anders. Ein wichtiges Charakteristikum von Lebewesen ist Selbsttranszendenz. Selbsttranszendenz einer komplexen Organisation meint, durch eigendynamische komplexe Lern- und Anpassungsprozesse sowie Integrationsleistungen vieler Teilorganismen in eine Gesamtidentität eigenständig am Leben zu bleiben und sich entwickeln zu können. Kann für Selbsttranszendenz etwas getan werden oder handelt es sich um ein Naturereignis? Lebendigkeit von Kultur wird selbst dort, wo ihre Bedeutung anerkannt wird, heute noch eher wie das Wetter behandelt. Man hat es lieber schön, wünscht sich, dass es irgendwie gut bleibt oder wird. Wird es dann doch ungemütlich und „verhagelt“ unübersehbar Leistung und Zufriedenheit, dann versucht man es doch mit Wettermachen, meist durch Motivationsevents, Leitbild-Kampagnen oder ähnlichem. Doch Kulturpflege entscheidet sich nicht auf solchen Sonderevents, - diese können nur anregende Funktionen haben -, sondern durch eine gelebte Praxis im Alltag. Diese positiv zu gestalten kann aber jedem ein wesentliches Anliegen werden, auch wenn man nicht primär an Kultur interessiert ist, weil deutlich geworden ist, dass Kultur über Organisationen und das Schicksal von Menschen entscheidet.

Was sind die Aufgaben? Ein Teil der Aufgabe heißt, Kulturentwicklung als Dimension von Professionalisierung zu etablieren. Näher betrachtet gehört die Gestaltung von Kulturbegegnung und Kulturentwicklung, zu den Managementdimensionen aller Organisationen und in das Selbstverständnis und Kompetenzrepertoire der Schlüsselfiguren von Organisation integriert, unabhängig vom Rollen- und Funktionsportfolio, aus dem heraus sie agieren.

Ein anderer Teil der Aufgabe heißt, professionell und strategisch gestaltete Organisationskultur als Programm und eine Programmatik der Kulturentwicklung zu etablieren.

Unser wichtigstes Anliegen ist hier, Unternehmern und unternehmerisch denkenden Managern, Führungs- und Fachkräften nahezu legen, Organisationskultur als einen entscheidenden Faktor zu verstehen und gestalten zu wollen. Wegen der Vielschichtigkeit der Fragestellung und der Vielzahl der Varianten, gibt es leider weder eindeutig zu bestimmende Zutaten, noch eindeutige Programmteile, noch eine geklärte Hintergrundtheorie. Kulturentwicklung kann nur ein genau so offenes Feld bleiben wie Kultur eben ist. Hier kommen wir auf die Analogie zur Sprache zurück. Sprachen sind vielgestaltig und in ständiger Wandlung begriffen. Man kann nur Varianten davon begrenzt beherrschen und entdeckt bzw. entwickelt auch dann immer wieder Neues. Sprache lernt man durch das Sprechen und ihre Vernetzung mit dem Erleben und Erfahren. Trotz dieser prinzipiellen Offenheit lohnt sich die Förderung von Sprachbewusstsein, von Sprachunterricht, von Programmen zur Förderung guter Sprache, von Unterricht und Didaktik vor dem Hintergrund von Sprachwissenschaften. Niemand würde abschließende Entwicklungen in diesen Bereichen abwarten, bevor er selbst Sprachen lernt oder sich mit Sprachentwicklung befasst.

Viele Teildisziplinen können zu einer Pragmatik der Steuerung von Organisationen durch Kultur beitragen, aber auch zu entsprechender Professionalisierung und einer pragmatischen Wissenschaft von Organisationskulturentwicklung. Letztlich muss dies eben in dem jeweiligen wirtschaftlichen und kulturellen Rahmen geschehen, in dem Entwicklung stattfinden soll.

### **Kulturentwicklung am ISB-Wiesloch**

Das ISB entwickelt seit Jahren Konzepte und Vorgehensweisen für ein kulturorientiertes Verständnis von Organisation und einer darauf bezogenen Professionalität. Über 2500 Professionelle aus allen Branchen und Organisationstypen haben sich am ISB professionelle Kompetenz und neue Welt- und Selbstverständnisse erworben bzw. damit ihre privaten Werte

mit ihren Verständnissen von Profession und Organisation in Einklang gebracht. Insofern ist systemische Professionalität Kultur-Professionalität.

Systemische Professionalität ist nicht an bestimmte Professionen oder Organisationsfunktionen gebunden, zumal heute Hochqualifizierte und Schlüsselfiguren ohnehin nicht mehr auf wenige Dimensionen festzulegen sind, sondern ein breites Spektrum zu einem flexiblen aber stimmigen professionellen Portfolio fügen müssen. Zunächst geht es meist darum, das tatsächlich Funktionierende zum Programm zu machen. Darüber hinausgehende Perspektiven und Gestaltungselemente werden seit Jahren entwickelt und gelehrt und in vielen Varianten konkretisiert. Dies geschieht jeweils an den von den Professionellen eingebrachten Fragestellungen und Beispielen. Diese stammen aus vielen Branchen, Gesellschaftsbereichen, Organisationsgrößen, -typen und -traditionen bezogen auf vielfältige Märkte und anderen Umwelten, verbunden mit den Blickwinkeln und Steuerungsfragen unterschiedlicher Grundberufe, aktueller Professionen, Funktionen in Organisationen, Alter, Geschlecht, persönlicher Biographie etc.. Ausgehend davon wurden viele Denkfiguren, Konzepte und Vorgehensweisen entwickelt, die zwar ein beachtliches Repertoire bieten, letztlich aber nicht objektiv zu einem geschlossenen Gesamtkonzept verbunden werden können. Einmal nicht, weil die Entwicklung noch nicht weit genug ist und zum anderen, weil es wie oben erwähnt genauso vielschichtig ist, Kulturentwicklung zu beschreiben wie Sprach-, Literatur- oder Kunstentwicklung.

Bei unseren Annäherungsversuchen folgen wir einem fragmentarischen Ansatz. Ein Fragment ist ein Teil, der für das Ganze steht. Im Umgang mit den eingebrachten Beispielen und Fragestellungen entwerfen wir mit solchen Teilen fragmentarische Mosaik, die den Beteiligten helfen, Vorgehensweisen und Programme zu entwickeln, die Kultur transportieren. Letztlich kann Kultur immer nur durch Kultur erzeugt werden, wobei gute Kulturbeispiele Schule machen und sich vervielfältigen, auch wenn keine geschlossene Theorie vorliegt. Kulturentwicklung wie auch dafür geeignete Perspektiven und Konzeptentwicklung müssen prinzipiell offen bleiben, weil sie mit Komplexität umgehen und in einen letztlich nicht kontrollierbaren Raum hineinreichen.

Vieles der Kulturentwicklung am ISB geschieht weniger in dem, was gelehrt und entwickelt wird, sondern im Wie. *The medium is the message!* Das sagen die Medienwissenschaftler. Auch die Kultur des ISB und des Professionellen-Netzwerkes selbst steht als Beispiel für die vertretenen Vorstellungen von Lern-, Professions- und Organisationskulturentwicklungen.

Für das nähere Studium verweisen wir auf vorliegende Schriften, Ton- und Videodokumente<sup>8</sup>. Das ISB ist bemüht, diese gut aufbereitet und für Interessenten kostenlos zur Verfügung zu stellen. Hier kann abschließend nur eine Auswahl von Stichwörtern benannt werden<sup>9</sup>.

Solche Stichwörter, die vielleicht auch ein intuitives Verständnis für die ISB-Kultur wecken, sind z. B.

Dialog, Dilemma, Kommunikation, Kultur, Macht, Management, Organisation, Passung, Persönlichkeit, Perspektive, Professionalität, Rolle, Steuerung, systemisch, Team, Verantwortung, Wirklichkeit

### **Literatur**

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit. Tübingen (DGTV)

Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) (2008): Psychologische Gesundheit am Arbeitsplatz. Informationsbroschüre abrufbar unter:

[http://www.bdp-verband.org/aktuell/2008/bericht/BDP-Bericht-2008\\_Gesundheit-am-Arbeitsplatz.pdf](http://www.bdp-verband.org/aktuell/2008/bericht/BDP-Bericht-2008_Gesundheit-am-Arbeitsplatz.pdf)

Glasl, F. / Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Management. Stuttgart, 3. Aufl. (Freies Geistesleben)

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt. (Suhrkamp)

Schmid, B. (2000): Der systemische Ansatz in Training und Beratung.

*Trainer – Kontakt – Brief Nr. 30, 03/00.*

---

<sup>8</sup> Fast alles ist in Büchern und Zeitschriften, als Tondokumente oder DVD auch käuflich zu erwerben, doch auch auf der Website des ISB zum kostenlosen Download ([www.isb-w.de](http://www.isb-w.de)) bereitgestellt. Neuerdings entwickelt das ISB sog. Toolboxes für Lehre und selbstgesteuertes Lernen, die an öffentliche Bildungseinrichtungen kostenlos abgegeben werden. Damit will das ISB einen gemeinnützigen Beitrag zur Entwicklung seines Arbeitsfeldes leisten.

<sup>9</sup> Über diese oder andere Begriffe können auf der Website des ISB-Wiesloch ([www.isb-w.de](http://www.isb-w.de)) über die Suchfunktion (Nur Downloadbereich/populärste zuerst!) themenbezogene Dokumente gefunden werden. Zu den meisten Schriften und zu vielen Tondokumenten gibt es orientierende Rezensionen. Die Leser können außerdem nach thematischen Schwerpunkten unter den dort zusammengestellten Downloadempfehlungen stöbern. Z. B. gibt es eine Übersicht der am ISB entwickelten Schaubilder, über die die entsprechenden Dokumente gewählt werden können. Powerpoint-Präsentationen dürfen für eigene Anwendungen genutzt werden.

Schmid, B. (2004): Identität und Abgrenzung. Studienschrift des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch.

Erschienen in: Die DownloadBar – Das E-Publishing Angebot des Carl-Auer Verlags (2006).

Schmid, B. / Messmer, A. (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. Köln (EHP).

Schmid, B. (2008): Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt. Erschienen in: Das Coaching-Magazin, Ausgabe 1/2008.

Steiner, George (2004): Nach Babel: Aspekte der Sprache und des Übersetzens. Frankfurt (Suhrkamp).

### **Zum Weiterlesen:**

Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse. Köln (EHP).

Schmid, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Köln (EHP).

Schmid, B. (2004): Systemisches Coaching und Persönlichkeitsberatung. Köln (EHP).

Schmid, B. (2008): Wenn Organisationen desintegrieren. Weiche Themen mit knallharten Auswirkungen. Erschienen in <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0802a/0802a.htm>

Schmid, B. (2009a): Kulturverantwortung in Unternehmen. Erschienen in: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0904b/0904b.htm>

Schmid, B. (2009b): Randschärfe und Kernprägnanz: Identitätssuche durch Abgrenzung? Erschienen in <http://www.perspektive-blau.de/wissen/0911a/0911a.htm>