

## Gemeinsam Wirklichkeiten Gestalten isb-Handbuch 2019 von Bernd Schmid

Vorwort und Einführung.....	5
Gemeinsam Wirklichkeiten Gestalten.....	1
isb-Handbuch 2019 von Bernd Schmid .....	1
1. Gemeinsame Wirklichkeiten.....	8
1.1. Was ist Wirklichkeit? .....	8
1.2. Wirklichkeit schaffen durch Kommunikation.....	8
1.3. Kommunikation als Begegnung von Kulturen .....	9
1.4. Vier Ebenen gemeinsamer Wirklichkeit .....	10
1.5. Kommunikation als Dialog.....	12
1.6. Unterstützung von Dialogkultur.....	13
2. Rollensysteme teilen.....	14
2.1. Warum Rollen?.....	14
2.2. Rollen als Bindeglied zwischen Individuum und Organisation.....	14
2.3. Was sind Rollen?.....	15
2.4. Rollen und drei Welten.....	16
2.5. Persönlichkeit .....	17
2.6. Kommunikation und Beziehungen .....	18
3. Gemeinsame Verantwortung.....	19
3.1. Was ist Verantwortung?.....	19
3.2. Vier Dimensionen von Verantwortung.....	20
3.3. Verantwortung für das Ganze? .....	21
3.4. Verantwortungsdialoge.....	22
3.5. Verantwortung vermeiden .....	22
3.6. Verantwortung einfordern .....	23
4. Gemeinsame Führung.....	24
4.1. Was ist Führung? .....	24

4.2.	Führungskommunikation .....	25
4.3.	Führungsnetzwerk .....	25
4.4.	Führung versus Management .....	26
4.5.	Operative versus strategische Führung.....	26
4.6.	Macht und Autorität in der Führung.....	27
4.7.	Führungsstile .....	29
4.8.	Entwicklung von Führungsbeziehungen.....	29
4.9.	Führungskräfteentwicklung.....	30
5.	Gemeinsame Verständnisse von Team und Organisation .....	30
5.1.	Was ist eine Organisation? .....	30
5.2.	Team – eine Frage der Spezifikation .....	31
5.3.	Team – eine Verantwortungs-Gemeinschaft .....	31
5.4.	Team-Events gestalten.....	32
5.5.	Das Team-Event Dreieck .....	32
5.6.	Vertikale Teams .....	34
5.7.	Aufgaben- und Beziehungsorientierung.....	35
5.8.	Von der Gruppendynamik zur Teamkultur.....	36
6.	Gemeinsames Verständnis von Kompetenz.....	36
6.1.	Was ist Kompetenz?.....	36
6.2.	Individuum und Organisation .....	37
6.3.	Kompetenz des Einzelnen .....	38
6.4.	Kompetenz von Systemen .....	39
6.5.	Passung .....	40
6.6.	Optimale Leitbild-Distanz .....	42
6.7.	Reifegrade .....	42
6.8.	Reife von Protagonisten.....	43
6.9.	Reife von Organisationen.....	44
7.	Gemeinsam Lernen .....	45
7.1.	Lernen und Arbeiten.....	47
7.2.	Das duale System.....	47

7.3.	Paradigmenwechsel.....	47
7.4.	Individuelles und organisationales Lernen .....	48
7.5.	Personen qualifizieren .....	48
7.6.	Systeme qualifizieren .....	49
7.7.	System-Lernen .....	49
7.8.	OE-Lernen .....	52
7.9.	HR Lernen.....	52
7.10.	Externe Anbieter .....	53
8.	Gemeinsame Mindsets für OE und Coaching.....	54
8.1.	Dialogische OE .....	54
8.2.	”isb” Perspektiven auf OE .....	54
8.2.1.	Der Mensch im Mittelpunkt.....	54
8.2.2.	Verknüpfung mit Kulturentwicklung .....	55
8.2.3.	Prinzipien, Einstellungen und Perspektiven.....	55
8.2.4.	Methoden für Kooperation und Lernen.....	56
8.3.	Hologramm und Scheinwerfer-Metapher .....	57
8.4.	Randschärfe und Kernprägnanz.....	58
8.5.	Perspektiven und Ereignisse.....	60
8.6.	Systemlösungen und fünf Perspektiven.....	62
8.7.	Organisationscoaching .....	64
8.7.1.	Was ist Organisationscoaching.....	64
8.7.2.	Erweiterte OC-Dienste .....	64
8.7.3.	Qualität von Organisationscoaching .....	65
9.	Gemeinsam Kohärenz-Krisen bewältigen .....	66
9.1.	Was ist Kohärenz? .....	66
9.1.	Was ist eine Krise?.....	67
9.2.	Phasen von Kohärenzkrisen.....	68
9.2.1.	Verborgene Desintegration.....	69
9.2.2.	Offene Desintegration .....	69
9.2.3.	Verborgene Integration .....	69

9.2.4.	Offene Integration.....	69
9.3.	Dilemma.....	70
9.3.1.	Was ist ein Dilemma? .....	70
9.3.2.	Logik des Dilemmas .....	70
9.3.3.	Der Dilemma-Zirkel .....	71
9.3.4.	Hilfreiche Einstellungen und Ansätze .....	72
9.3.5.	Komplexität und Dilemma .....	73
10.	Intuition und Bildsprache teilen.....	73
10.1.	Die drei Schwäne .....	74
10.2.	Was ist Intuition? .....	74
10.3.	Was ist Bildsprache?.....	75
10.4.	Mentale Bilder und berufliche Situationen .....	75
10.5.	Intuition teilen.....	76
10.6.	Geleitete Phantasien.....	76
10.7.	Geschichten und Rituale .....	77
10.8.	Träume.....	77
10.9.	Die Theatermetapher .....	78
10.10.	Persönlichkeit und die Theatermetapher .....	79
10.11.	Organisationswirklichkeit und die Theatermetapher.....	80
11.	Wirklichkeitsstile teilen .....	81
11.1.	Warum Stile?.....	81
11.2.	Dialog über Stile.....	82
11.3.	Selbsterfahrung zu Stilen.....	83
11.4.	Feedback und Spiegelung .....	84
11.5.	Milieu und Stile .....	85
11.6.	Identitätsüberzeugungen .....	85
11.7.	Persönlichkeit und einige isb-bewährte Stil-Konzepte .....	87
11.8.	ICH-ES und ICH-DU Typ .....	87
11.9.	Übung ICH-DU/ICH-ES Stil .....	89
11.10.	Intensitätsverstärker und Intensitätsverminderer.....	89

11.11.	Extraversion versus Introversion .....	90
11.11.1.	Aufmerksamkeit .....	90
11.11.2.	Soziale Beweglichkeit .....	90
11.11.3.	Energiehaushalt.....	91
11.11.4.	Selbstfindung.....	91
11.12.	Annäherungs- und Vermeidungsstile .....	92
11.13.	Details und das Gesamtbild .....	93
11.14.	Bewertung von Beiträgen .....	93
11.15.	Typologie von C. G. Jung.....	94
12.	Kultur teilen.....	96
12.1.	Warum Kultur?.....	96
12.2.	Was ist Kultur?.....	97
12.3.	Organisationskultur .....	98
12.4.	Mentalität der Kultivierung .....	99
12.5.	Kulturwandel.....	99
13.	Der BOKX- ein „Zufriedenheits-Barometer“ .....	100
14.	Nutzungs-Anleitung für Weiterarbeit im isb-Campus .....	102

[...]

## Einführung

*„Kultur entsteht durch Kultur und Beispiele machen Schule.“ (isb-Slogan)*

Eine Organisation ist keine definierte Sache. Als was eine Organisation erscheint kann sehr verschieden sein und abhängig von gewählten Perspektiven. Der Eigentümer eines Unternehmens mag es als rechtliche und finanzielle Konstruktion sehen. Der technische Direktor kann es als Gebäude mit technischen Ausrüstungen, der Personaldirektor als Marktplatz für Qualifikationen und Leistungen und der Ausbildungsleiter als Ansammlung von Kompetenzen und Bedarfe für mehr Qualifikation sehen usw.

Das isb diskutiert Unternehmen aus vielfältigen Perspektiven, die für die Entwicklung von Professionellen und Unternehmenskultur wichtig sind, immer in Bezug auf Menschen und Leistung. Aus systemischer Perspektive kann ein Unternehmen z.B. als Netzwerk von Führungsbeziehungen oder als Verantwortungs-System betrachtet werden oder als ein System, in dem Lernen stattfindet.

Dies verdeutlicht, dass es bei "systemisch" auch um die Sichtweise der Dinge geht neben dem, dass die Organisation selbst als System definiert werden kann. Systemische Betrachtungen behandeln Vorstellungen von Realität als wirklich, selbst wenn sie mit faktischer Realität nur vage verknüpft sind. Aus systemischer Sicht ist Wirklichkeit immer die des Betrachters. Wir betrachten Unternehmen als menschliche Systeme, also als Beziehungen zwischen Menschen in ihren Organisations-Rollen. Leistung und Zufriedenheit im Arbeitsleben sind Kern-Perspektiven unserer Expertise. Damit erreichen wir verantwortliche Führungskräfte und Dienstleister, die bereit sind, ihre Arbeit und ihr Unternehmen ebenfalls aus diesen Perspektiven zu betrachten.

Unser Hauptaugenmerk bei Organisations-Entwicklung liegt auf Entwicklung durch Kultur. Kultur? Haben wir Zeit und Ressourcen für Kultur-Entwicklung? Wir sollten sie uns auf jeden Fall nehmen!

*Wenn du denkst, dass Kultur teuer ist, versuche es mit Ignoranz!*

Ein Bild hilft oft, uns wieder mit vernachlässigten Elementen unserer Erfahrung in Verbindung zu bringen. Abb.1

*Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen.*

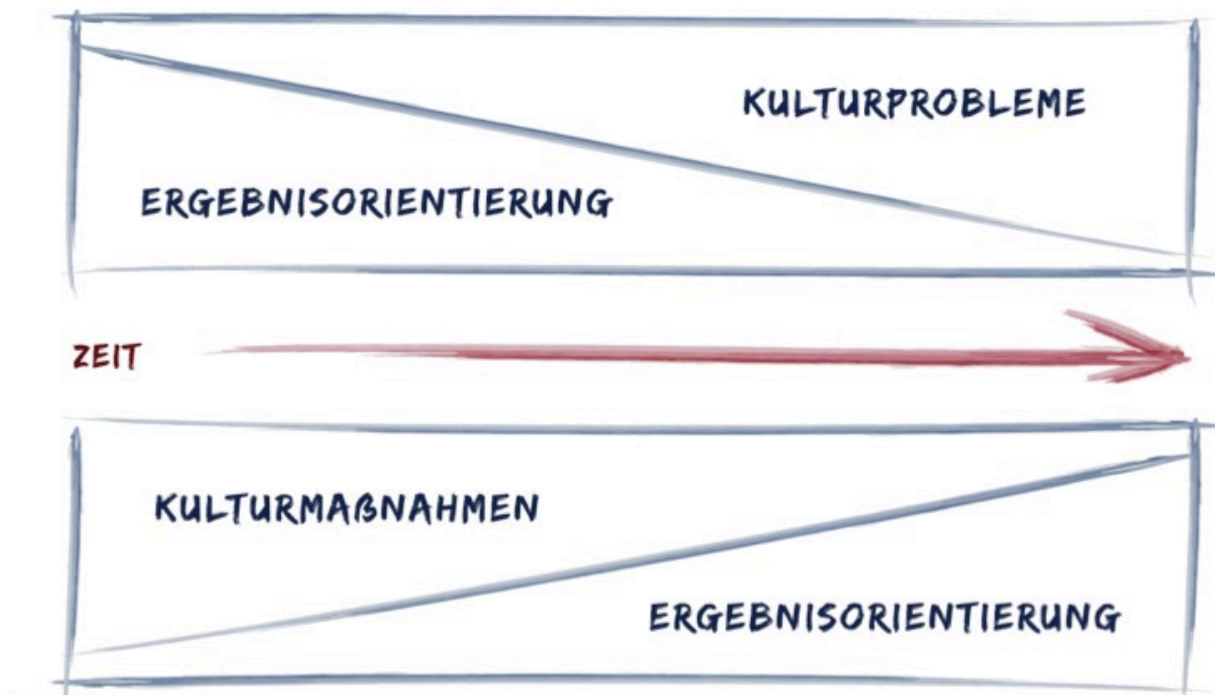


Abb.1 Verhältnis von Ergebnis- und Kultur-Orientierung in Organisationen (Schmid 1996)

Fast jeder hat schon in einem Projekt erlebt, dass sich nach schnellem Start und schnellen Ergebnissen nach einiger Zeit Probleme auftürmen. Kultur-Orientierung wird oft zugunsten von Ergebnis-Orientierung zurückgestellt. Doch dann wird es nach und nach schwieriger und teurer, gute Ergebnisse zu erzielen, weil man versäumt hat, sich um wesentliche Grundlagen zu kümmern. Wenn man sich für schnelle Erfolge entscheidet und Kultur vernachlässigt, kann der Schnellschuss später leicht nach hinten losgehen. Wenn man sich jedoch von Anfang an auch gut um Kultur kümmert, kann die Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen, stetig wachsen. Je komplexer die Aufgaben

eines Teams werden und je schneller sich Umstände ändern können, desto wichtiger wird eine kulturelle Grundlage des gemeinsamen Arbeitens.

Der Komplexität, mit der Menschen und Organisationen betrachtet werden können, sind keine Grenzen gesetzt. Wir erläutern in diesem Buch die Perspektiven und Ansätze, die unserer Expertise entsprechen. Dabei fühlen wir uns dafür verantwortlich, der umfassenden Verantwortung des Unternehmertums gerecht zu werden. Denn diese ist am Ende des Tages entscheidend.

[...]

## 12. Kultur teilen

*Kultur ist nicht nur eine Sache des Feuilletons, sondern auch des Wirtschaftsteils der Zeitung!*

Warum ein Kapitel über Kultur am Ende dieses Buches? Ganz einfach, weil, nachdem der kulturelle Ansatz des isb in der Einführung beschrieben wurde, alle der in den folgenden Kapiteln behandelten kulturellen Aspekte noch einmal zusammengeführt werden sollen. Kultur ist kein Ding, sondern eine Art, Leben zu koordinieren und mit anderen zu teilen. Ebenso wie Recht wird Kultur eben erst relevant, wenn es um das Zusammenleben von Menschen geht. Die vorigen Kapitel beschreiben unsere Perspektiven und Ansätze für das Zusammenleben von Menschen in Professions- und Organisationswelten. In allen Kapiteln wurde Kultur behandelt, wenn auch aus unterschiedlichen Perspektiven. Aus verschiedenen kulturellen Perspektiven wie Führungskultur, Lernkultur oder Teamkultur konnten wir differenzierte Beschreibungen und Ansätze zur bewussten Gestaltung von Kultur anbieten.

### 12.1 Warum Kultur?

Kultur als solche kann nicht direkt identifiziert oder gemessen werden. Sie beeinflusst Erfahrung und Verhalten wie ein Magnetfeld, das Kraftfelder strukturiert. Kultur zeigt sich in vielen Dingen wie menschlichen Gewohnheiten, Symbolen, wiederholten Ereignissen und Reaktionsmustern.

Betrachten wir einige kulturelle Überzeugungen über Kultur:

Auf den ersten Blick mag man meinen, dass Kultur eine Frage des Feuilletons oder "Nice to have" ist, aber tatsächlich geht es um Wirtschaft, Wissenschaft, Politik usw.. Wenn man genauer hinschaut, stellt man fest, dass Kultur eine evolutionäre "Software" ist, die lebende Systeme organisiert und ihnen ihre eigene Identität verleiht. Tiere und vermutlich auch Pflanzen entwickeln kulturelle Prinzipien der Zusammenarbeit durch Anpassung an das Leben. Zum Beispiel jagen einige Orca-Stämme (Schwertwale) Fische, andere jagen Robben, andere sogar Wale anderer Stämme oder deren Babys. Alle vermitteln diese Kultur an ihre Nachkommen. Auf diese Weise entwickeln Individuen kulturelles Verhalten und Identität in ihren Welten.

Evolution ist nicht nur Egoismus und Kampf ums Überleben und um Privilegien. Neben dem gegenseitigen Fressen gibt es viel mehr Kooperation und Koevolution, als wir gewöhnlich annehmen. Orcas zum Beispiel lernen zu kooperieren, schwimmen in Formation und bauen so gemeinsam eine große Welle auf, die eine Robbe von ihrer Eisscholle wirft. Orcas können fürsorglich sein, nicht nur im Rahmen der Aufzucht ihrer Jungen. Es wurde beobachtet, dass ein erwachsenes Orca mit Behinderungen überlebt hat, weil Artgenossen ihm immer wieder Fischanteile aus ihrer eigenen Jagd übergelassen haben. Zusammenarbeit ist nicht auf Mitglieder derselben Art beschränkt. In Korallenriffen wurde die Zusammenarbeit zwischen einem Oktopus und einem

Zackenbarsch bei der Jagd auf kleine Fische beobachtet. In Posen gab der Zackenbarsch dem Oktopus Hinweise auf Verstecke von kleinen Fischen, die der Oktopus dann aufstößerte und sie vom Zackenbarsch gefangen wurden. Sie teilten ihre Beute und profitieren damit beide, eine Erfahrung wertvoll genug um ihren jeweiligen Nachkommen beigebracht zu werden.

*"Kultur entsteht durch Kultur und Beispiele machen Schule". Und: "Durch Kultur kann das Beste in allen hervorgebracht und miteinander verbunden werden. So arbeiten und leben sie besser und gewinnen mehr Kompetenz und Würde"<sup>1</sup>.*

Das sind isb-Slogans. Der erste unterstreicht, dass Kultur am besten dadurch gelernt wird, dass man daran teilnimmt. Weder Rezepte noch Vorschriften, sondern das Erleben kultureller Beispiele machen Schule. Der zweite hebt die Vorteile der Veränderung von Individuen und Organisationen durch Kultur hervor. Wer positiv an einer guten Kultur beteiligt ist, bei dem aktivieren sich intuitiv positive Versionen seiner selbst, die sich dabei mit den besseren Versionen der anderen verbinden. Für das Plädoyer in der Einleitung dieses Buches: *Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen!* gibt es also gute Gründe.

Unter gutem Kultureinfluss präsentieren Menschen manchmal Versionen ihrer selbst, die anderen und sogar ihnen selbst bisher unbekannt waren. Zu beachten ist, dass dies nicht durch Lernen und Arbeiten allein erreicht wird, sondern durch positive Kultur, solange sie aufrechterhalten wird. Wenn sie kollabiert, können die Menschen zurückfallen und es kann schwierig sein, verlorene Kultur zu reaktivieren.

## 12.2 Was ist Kultur?

Ist Kultur deskriptiv oder präskriptiv?

Als die Diskussion über die Organisationskultur vor Jahren begann, gab es ein Durcheinander von verschiedenen grundsätzlichen Betrachtungsweisen. Eine Position war: "Jede Kultur ist Kultur. Kultur kann als solche beschrieben, aber nicht absichtlich verändert werden." Eine andere Position: "Kultur meint höhere Kultur. Kultur sollte entworfen und verwirklicht werden." Kultur als Beschreibungskategorie sollte helfen zu spezifizieren und zu verstehen, was beobachtet wird und wie das Kraftfeld der Kultur funktioniert. Wenn Kreative aller Art wie Manager und Dienstleister sich mit Kultur befassen, dann in der Absicht, sie zu gestalten oder zu verändern. Infolgedessen gehört die Beschreibung kultureller Ziele und wie sie erreicht werden sollen dazu.

Da Kultur verschiedene Aspekte hat, gibt es verschiedene Möglichkeiten, sie zu definieren. Lassen Sie mich zwei Beispiele für Definitionen vorstellen, die sich für das isb als nützlich erwiesen haben.

**Definition 1:** *Kultur ist ein "Containerkonzept", das beschreibt, wie Wirklichkeit bewusst und unbewusst, gewohnheitsmäßig oder kreativ mit unterschiedlichen Mitteln gestaltet wird.*

Wie diese Definition besagt, sind einige Beiträge zur Kultur bewusst, aber die meisten sind unbewusst, d.h. ohne aktuelle Aufmerksamkeit oder Bewusstsein für sie. Kultur wird sowohl gewohnheitsmäßig als auch unbewusst praktiziert, was die Dinge einfach und bequem macht, solange die geschaffene Realität den Herausforderungen und Bedürfnissen der Menschen entspricht. Dies kann jedoch zu Problemen oder Irritationen führen, wenn dies nicht der Fall ist.

---

<sup>1</sup> Zwei isb-Slogans



Dann muss Kultur analysiert werden und neue Elemente sollten geschaffen, eingefügt und verhaltensorientiert geübt werden, bis sie auch intuitiv genutzt die bisherigen Gewohnheiten ersetzen können.

**Definition 2:** *Kultur ist ein Sammelbegriff für alle expliziten und impliziten Regeln für Beschreibung, Pflege und Erschaffung von Realität.*

Hier sprechen wir über Regeln. Kultur ist zunächst das, was Menschen ohne besonderes Bewusstsein erleben oder tun. Es ist was es ist und wie man es tut, und es fühlt sich "natürlich" an, solange es nicht durch irritierende Ereignisse oder die Herausforderungen durch andere Kulturen in Frage gestellt wird.

*In Deutschland müssen Sie bei Beginn einer Veranstaltung Ihr Handy ausschalten. Wo immer diese Regel selbstverständlich ist, werden Sie nicht erinnert, aber Sie erhalten eine negative Reaktion, wenn Sie die Regel brechen. Bei einer Choraufführung kürzlich in Süditalien schien niemand diese Regel zu kennen, und es wurde versäumt, sie explizit von vornherein oder durch deutliche Reaktion auf erste Abweichungen festzulegen. Die Vorstellung glich einem Jahrmarkt, und unterschied sich kulturell deutlich von einer vergleichbaren Vorstellung in Deutschland.*

Kultur kann kaum durch Vorschriften und Kampagnen entwickelt werden, sondern durch lebendige Beispiele vorzugsweise durch Schlüsselfiguren. Es ist wie beim Lernen eines neuen Tanzes. Gebrauchsanweisungen allein helfen nur bedingt. Wenn aber vorzugsweise Schlüsselfiguren den neuen Tanz schon praktisch gelernt haben und anderen Gelegenheit geben, Ihnen beim Tanzen zuzusehen und mitmachen zu können, kann das neue System der Interaktion in das bestehende Repertoire ganzheitlich integriert werden. Die Koordination aller Bewegungen kann so leichter erlernt und als neues kulturelles Element gemeinsam realisiert werden.

### 12.3 Organisationskultur

Kultur ist für das Management komplexer Organisationen unabdingbar. Komplexe Organisationen können nicht allein durch Anweisungen gesteuert werden, weil dies die komplexen Interaktionen von Individuen nach meist unbewussten Regeln nicht erreicht. Kultur ist so komplex und mächtig wie das Funktionieren komplexer Organisationen. Das Verständnis von und der Umgang mit Kultur ist unerlässlich für das Verständnis, wie komplexe Organisationen funktionieren.

Organisationskultur ist die "Persönlichkeit" eines Systems. Wie die Persönlichkeit eines Individuums ist sie durch viele Ausdrucksformen unmittelbar erfahrbar, kann aber nicht randscharf definiert werden. Wie Persönlichkeit wächst Kultur mit der Zeit durch DNA und Erfahrung. Die DNA einer Organisation umfasst alle formalen Strukturen sowie ihre Form- oder Leitprinzipien. Biologie befasst sich neben der DNA neuerdings unter dem Begriff Epigenetik auch mit genetischem Material, das einst als „Müll“ galt, sich aber als unerlässlich erwiesen hat. Die epigenetische Programmierung bestimmt die „Schalterstellung“ von DNA-Segmenten und damit die Entwicklung des Organismus. Epigenetik kann durch Erfahrung geprägt und durch Vererbung von Schalterstellungen kann Erfahrung an die nächste Generation überliefert werden. Epigenetik versinnbildlicht Vorstellungen, wie Individuen auf bisher unbekannte Weise durch Erfahrungen anderer geprägt werden können. Anders als in der Biologie können Gründer und Manager kulturelle DNA und Epigenetik direkt mitgestalten und deren Kultivierung zu einem unverzichtbaren Teil ihrer Verantwortung machen.

## 12.4 Mentalität der Kultivierung

Häufig kommen Führungskräfte, Manager und Unternehmer zur Weiterbildung oder zur Beratung an das ISB, um mehr darüber zu lernen, wie Projekte gestartet oder Probleme schnell gelöst werden können. Natürlich brauchen sie manchmal sofortige Hilfe, und wenn möglich, wird eine angemessene Menge davon angeboten und geliefert. Gleichzeitig appellieren wir an die parallele Kultivierung als Grundhaltung in Sachen Leadership und Unternehmertum.

Viele Fehler könnten vermieden werden, wenn die Verantwortlichen gewonnene Weisheit aus anderen Bereichen wie dem Gartenbau nutzen könnten. Wenn wir etwas in eine gewachsene Kultur einpflanzen wollen, fällt den meisten zunächst ein, eine vorkultivierte Pflanze zu kaufen und sie in ein vorbereitetes Loch zu pflanzen. Manchmal funktioniert das, oder es funktioniert eine Weile, bis es ziemlich miserabel ausgehen kann. Der Boden drum herum wurde möglicherweise nicht ausreichend kultiviert, oder die Pflanze passt nicht zum Standort und seiner Pflanzenwelt. Die neue Pflanze hat nach der Pflanzung möglicherweise nicht genügend Pflege erhalten. Möglicherweise wurde sie auch unter Gewächshausbedingungen zu sehr hochgezüchtet, um sich an die aktuellen Außenbedingungen anpassen zu können. Möglicherweise hat ein Außenstehender ohne Verständnis der Kultur, in der die neue Pflanze wachsen soll, Entscheidungen getroffen oder Pflege übernommen. Schließlich geht ein Großteil der Pflanzung daneben und man wäre schneller und erfolgreicher gewesen, hätte man mehr Sorgfalt aufgewendet.

Im Prinzip unterscheidet sich Kultivierung in Gesellschaft und Wirtschaft nicht von Kultivierung in der Landwirtschaft. Am Anfang reicht vielleicht eine irgendwie geratene Kultur, solange sie für einige Zeit genügend Früchte liefern kann. Wenn jedoch eine gesicherte und hochwertige Ernte für mehr Menschen über einen längeren Zeitraum benötigt wird, muss man Kultivierung optimieren. Denn nach anfänglichem Aufschwung stellt sich heraus, dass sich im Laufe der Zeit Probleme ansammeln und die Ausbeute nachlässt, solange es z.B. keine ordentliche Bodenpflege gibt. In der Folge sind immer mehr Anstrengungen erforderlich, um Fehlentwicklungen auszugleichen und Prozesse zu stabilisieren. Je mehr sich das unzureichende System erschöpft, umso mehr wird man mit Ausfällen und Krisen konfrontiert. Hält man an Ausbeutungs- und Wachstumsmentalität ohne Bodenpflege fest, wird zudem die Erholungsfähigkeit stark beeinträchtigt. Dann wäre höchste Zeit zu erkennen, dass Kultur und Bodenpflege eine Voraussetzung für nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklungen sind.

## 12.5 Kulturwandel

*"Ob unsere Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist ungewiss. Aber unser Erziehungsverhalten dabei lernen sie allemal." (Bernd Schmid)*

Was macht es so schwierig, einen nachhaltigen positiven systematischen Wandel herbeizuführen? Ein Grund dafür ist, dass wir die notwendigen Anstrengungen für kulturellen Wandel und die Beharrungs-Faktoren nicht richtig einschätzen. Alte Gewohnheiten und deren Interaktion werden unterschätzt, während inhaltliche Ansagen, kampagnenartige Events und die individuelle Begeisterung für Veränderungen überschätzt werden.

Um die Kultur eines Systems zu verändern, müssen neue Elemente auf vielen Ebenen und in koordinierter Weise eingeführt werden, Lernen muss integriert und neue kulturelle Elemente müssen praktiziert werden. Und viele von denen, die Arbeit und Verantwortung im Alltag teilen müssen einbezogen werden. Die neue Kultur lässt sich nur dann aufrechterhalten, wenn sie in einem Maße eingeübt wurde, dass sie in der Regel stärker ist als die alte Kultur. Je mehr neue kulturelle Elemente praktizierte Traditionen infrage stellen, desto sorgfältiger müssen sie eingeführt und immer wieder wiederholt werden, bis sie die bestehenden Gewohnheiten außer Kraft

setzen können. Um dies zu erreichen und um Loyalitätsprobleme zu vermeiden, müssen neue kulturelle Elemente möglichst an Traditionen und deren Werthintergrund angeschlossen werden.

Wenn ein neues Vorhaben ansteht oder kulturelle Probleme sofort gelöst werden müssen, kann der Spielraum für eine akzeptable und gewünschte Kultur begrenzt sein. Dann kann man versucht sein, mit fragwürdiger Kultur zu beginnen, um diese dann später zu verbessern. Hier ginge die Organisation den falschen Weg, denn es ist die Anfangsphase, in der kultureller Charakter geprägt wird. Hat man erst mal eine unpassende Lampe in seinem Wohnzimmer akzeptiert, braucht es später zusätzliche Anstrengung, sie doch noch zu wechseln. Jedes System neigt dazu, was ursprünglich vorhanden war, zu erhalten und zu entwickeln. Sind diese Prägungen unbewusst und im Zusammenspiel vieler Akteure erstmal eingeschliffen, wird es sehr schwierig, sie zu identifizieren und zu verändern.

Grundlage für einen erfolgreichen Kulturwandel ist eine realistische Einschätzung der Ausgangsbedingungen wie Reife und verfügbare Ressourcen, Motivation, Zeit, Energieunterstützung etc. Der andere grundlegende Faktor ist, dass Gestaltung und Steuerung des Veränderungsprozesses über einen ausreichenden Zeitraum möglich sind. Die notwendigen Investitionen und Kompetenzen für den kulturellen Wandel zu sichern, ist ein wesentlicher und zunehmend relevanter Bestandteil von Führung. Normalerweise muss diese Verantwortung intern wahrgenommen werden, eine Anforderung, die nicht durch aufscheinende Events und teure Dienstleistungen externer Berater ersetzt werden kann. Die Größe der Herausforderung hängt von der Entwicklungsfähigkeit ab, von Individuen, von Teams, der Organisation als Ganzes und manchmal auch vom Umfeld, in dem die Organisation tätig ist.

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb