

## Rezension „Organisation 2.0 – Plädoyer für eine durch Kultur gesteuerte Organisation“

### Zum Kontext

Der Text stammt aus dem Jahre 2010 und ist in der Online-Bibliothek des ISB W zu finden. Autoren sind Bernd Schmid und Susanne Ebert (ehemals Meyer).

Zudem ist der Aufsatz erschienen in: Auf dem Weg in die Organisation 2.0 - Mut zur Unsicherheit, herausgegeben von Prof. Dr. Jutta Rump, Frank Schnabel und Stephan Grabmeier. Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternfels, S. 38-52.

"In unserem Buch geht es um mögliche Ansätze für Unternehmen, wie sie den Weg in diese neue Welt der Organisation 2.0 beschreiten. Aus unserer Sicht sollten Unternehmen auf vier Handlungsebenen agieren. Zum einen auf der Ebene der Mitarbeiter, deren Wertewandel aufgegriffen werden muss und der gleichzeitig die demografischen Implikationen im Blick hat. Zum zweiten in Bezug auf die Führung, die auch in einer Organisation 2.0 eine bedeutende Rolle spielt, aber unter anderen Prämissen. Organisationsstrukturen wesentlich variabler und geschmeidiger zu gestalten sowie die verkrusteten Formen aufzuweichen, ist der dritte Punkt. Und zuletzt - als viertes Handlungsfeld - gilt es, die Kommunikation auf die Beine zu stellen und den Duktus der Social Media auch in Unternehmen aufzugreifen. [...]

### Gebrauchsanleitung

Wie bereits in der Überschrift deutlich wird, handelt es sich bei diesem Text um ein Plädoyer, also um „*ein entschiedenes Argumentieren für einen Sachverhalt*“ (s. Wikipedia). Dementsprechend ist der Text eine Fundgrube an Argumenten für eine Organisation 2.0, also eine Organisation, die als lebender Organismus verstanden wird, und sich (in Anlehnung an das Begriffsverständnis Web 2.0) durch interaktive und kollaborative Strukturen auszeichnet.

### Zum Inhalt

Zu Beginn des Textes wird das Bild einer Welt gezeichnet, die durch steigende Komplexität gekennzeichnet ist und dem vor dem Hintergrund eines mechanistischen Verständnisses wiederum durch eine inflationäre Erhöhung des Steuerungsbedarfs in Organisationen und Wirtschaftssystemen begegnet wird, der von Menschen nicht mehr beherrschbar ist. Dass diese Handlungsweise wenig erfolgversprechend ist, wird mit den aktuellen Wirtschaftskrisen begründet.

Als Alternative wird ein Organisationsverständnis angeboten, das von einer lebenden Organisation ausgeht, die „durch Kultur gesteuert“ wird, also durch „komplexe persönliche Steuerung von Menschen“ aufgrund von tradierten formellen und informellen Regeln und Mustern. Für das Entwickeln und Erlernen von Kultur wird dabei auf die Bedeutung von Sprache bzw. Spracherwerb bei der Erschaffung einer gemeinsamen (Organisations-) Wirklichkeit verwiesen. Auch hier geht es um einen Lern-/Entwicklungsprozess, der gleichzeitig bewusst und gesteuert sowie unbewusst und intuitiv verläuft. In jedem Fall findet er jedoch statt und kann, wenn er verantwortlich genutzt wird, bestenfalls in der Entwicklung einer gemeinsamen Hochkultur bzw. Hochsprache münden. Es schließt sich naturgemäß die Frage an, wer diese Verantwortung für Kulturentwicklung in einer Organisation übernehmen muss? Die Antwort auf diese Frage liegt auf der Hand: wenn die Veränderung bzw. Weiterentwicklung der Organisationskultur darin fußt, dass gemeinsame Denk- und Handlungsrouninen geschaffen werden, bzw. wie die Autoren es formulieren „explizite und implizite Weltbilder und Selbstverständnisse aller“, dann können es nur die Schlüsselfiguren der Unternehmen sein, die auf diese Bilder und Routinen Einfluss haben, die Verantwortung für Kulturentwicklung übernehmen können. Diese Unternehmenslenker, wie die Autoren sie nennen, sind zweifelsohne im (oberen) Management der Organisation zu finden.

Nachdem die Frage der Verantwortung geklärt ist, wird die Frage erörtert, mit welchen Denkmodelle bzw. Denkweisen diese Personen ausgestattet sein müssten, um eine Steuerung durch Kultur in Betracht zu ziehen. Wie eingangs bereits ausgeführt, können dies weniger mechanistisch bzw. tayloristisch geprägte Modelle sein, in denen Arbeit und Funktionen in kleinste Teilstücke zerlegt werden, um sie dann wieder wie in einer Maschine zu einem reibungslosen Ablauf zusammen zu setzen. Auch Verantwortung wird in diese kleinsten Stücke zerbrochen und es kommt erschwerend hinzu, dass die Fehler, die durch diese Managementweise erzeugt werden, erst spät bzw. zu spät erkannt werden. Der Grund dafür liegt im Faktor Mensch, der versucht, die Fehler im System durch eigenständiges Handeln bzw. durch Nutzung der persönlichen Beziehungen in der Organisation auszugleichen. In Organisationen mit ausgeprägter Kommunikations- und Improvisationskultur, aber auch mit einem mäßigen Komplexitätsgrad, wo es möglich ist, sich allein auf formale Routinen zurückzuziehen, fällt daher oft nicht auf, dass es einem grundlegenden Überdenken des mechanistischen Weltbildes bedarf. Stattdessen braucht es einen wertorientierten Kulturbegriff und ein Bild der Organisation als lebendiger Organismus der wie jedes Lebewesen mit einer „Seele“ ausgestattet ist, die durch die Schlüsselpersonen verkörpert wird.

Besonders in wachsenden Organisationen (ggf. auf dem Weg zu Großorganisationen) ist neben der strukturellen Weiterentwicklung der Organisation bewusste Kulturentwicklung essentiell, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu entwickeln und die Organisation für alle Mitglieder als integriertes Gesamtsystem wahrnehmen zu können. Strukturen müssen weiterentwickelt werden, personelle/persönliche (Beziehungs-)Wechsel sowie Rollenwechsel gestaltet werden, und Verantwortungen klar definiert werden. Wird die Weiterentwicklung nur durch immer neue strukturelle Veränderungen vorangetrieben, erkranken System und seine Mitglieder, weil die Gesamtzusammenhänge nicht mehr verstanden werden können, und Selbstwirksamkeit und Sinnerleben verloren gehen. Hier wird Antonovsky zitiert, der diese 3 Faktoren als wesentliche Gesundheitsfaktoren definiert.

In diesen Krisen versuchen Organisationen, die Strukturen durch Dezentralisierung oder Zentralisierung wieder beherrschbar zu machen. Die beiden Autoren argumentieren, dass auch diese Versuche ohne systematische Kulturentwicklung keine Lösung bieten, denn gerade in dezentralisierten Organisationen sind eine gemeinsame Identität und ein gemeinsames Kulturverständnis unabdingbar, es braucht also ein Mehr an Kulturentwicklung. In zentralisierten Organisationen steigen wiederum erneut Komplexität und Formalismus, die menschliche Gestaltungsspielräume einengen und trotzdem unweigerlich Gestaltungslücken lassen, so dass die Leistungsfähigkeit der Organisation von dem Willen zur informellen Steuerung durch die Mitglieder abhängig ist. Auch Zusammenschlüsse von Organisationen können ohne Ansätze zur Integration der aufeinandertreffenden Kulturen nicht gelingen und sind aufgrund der immensen Integrationsanforderungen von Teilfunktionen selbst dann nicht unbedingt erfolgversprechend.

Vor dem Hintergrund des Kulturbegegnungsansatzes plädieren die Autoren dafür, Organisationen als einen Ort zu verstehen, an denen unterschiedlichste Menschen zusammenkommen (z.B. aus unterschiedlichen Volksgruppen, Ländern, Milieus, Herkünften, Disziplinen) und sie geben anhand eines internationalen Mentoring-Programms ein Beispiel dafür, welche Kompetenzen für Kulturentwicklung von Schlüsselpersonen, in diesem Fall den Mentoren gefordert sind, nämlich verkürzt dargestellt: Aufgeschlossenheit und Interesse an dem Gegenüber und Bereitschaft zum Dialog.

Kulturentwicklung entscheidet also über die Überlebens- und Weiterentwicklungsfähigkeit der Organisation, bzw. Teilorganismen vor dem Hintergrund einer Gesamtidentität zu einem organischen Ganzen integrieren und eigendynamische komplexe Lern- und Anpassungsprozesse zu initiieren. Dazu ist es einerseits notwendig, dieses Selbstverständnis und diese Fähigkeit als Managementdimensionen festzulegen und bei den

Schlüsselpersonen aufzubauen. Andererseits bedeutet dies Organisationskultur strategisch und professionell über entsprechende Programme zu gestalten.

Die Autoren enden ihren Aufsatz mit einer Beschreibung der Kulturentwicklung bzw. der systemischen Lernkultur am ISB und setzen systemische Professionalität mit Kultur-Professionalität gleich. (das tatsächlich Funktionierende wird zum Programm, fragmentarischer Ansatz, eher Wie? als Was?).

### **Interessantes und Überraschendes**

Beseelung

### **Mein Fazit**

Viele Argumente, zu wenig Lösungen

3. Absatz S. 11