

Beratungsunternehmen, die Veränderungsprozesse begleiten, etikettieren ihre Leistungen unterschiedlich: Change-Management, OE oder Kulturentwicklung (KE). Am wenigsten explizit beschrieben wurde bisher wohl die Kulturentwicklung. Was ist «Kulturentwicklung» und welches ist ihr spezieller Beitrag? Anhand von Fällen aus der Praxis wird gezeigt, dass KE ein neues Paradigma für den Entwicklungsprozess von Organisationen darstellt.

Constantin Peer

Was kann die OE von der Kulturentwicklung lernen?

Was ist KE und wie unterscheidet sie sich von der OE? Der Logik folgend sollen zuerst einmal mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Definition angeschaut werden. Die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) definiert OE folgendermaßen:

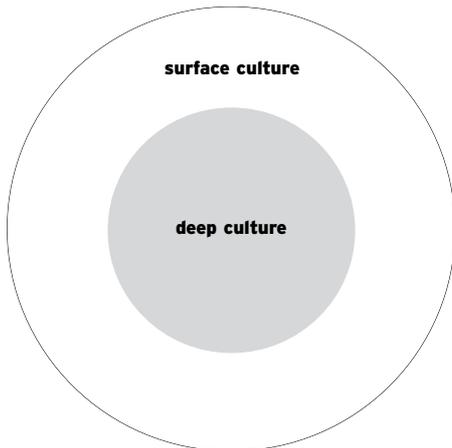
«Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).» In Berücksichtigung der Systemtheorie spricht man heute meistens von systemischer OE, wobei die verschiedenen Ebe-

nen der sozialen Systeme und Umwelten unterschieden werden. Im systemischen Transformationsmanagement entspricht die Kulturveränderung einer Ecke des berühmten OE-Dreiecks: Vision/Strategie vs. Struktur/Prozess vs. Kultur/PE (Entwicklungsdreieck von Erwin Lebic). Kultur ist aus Sicht der OE ein Teilaspekt des systemischen Transformationsmanagements.

Der Definition des Begriffs «Kultur» sind schon unzählige Abhandlungen gewidmet worden. Clifford Geertz etwa schreibt: *«Kultur ist das Muster der Sinngebung, in dessen Rahmen Menschen ihre Erfahrungen deuten und ihr Handeln lenken»*. Wir legen der KE ein Begriffsverständnis aus dem interkulturellen Management zugrunde: *«Gemeinsames System von Wahrnehmungen und Wertvorstellungen, durch welches eine Gruppe sich von einer anderen unterscheidet»*. Die Definition beinhaltet, dass jemand Mitglied verschiedener Kultursysteme sein kann –

ABBILDUNG 1

Kulturdimensionen



und meistens auch ist. Zum Beispiel als Mitglied einer Familie, Unternehmensabteilung, Religionsgemeinschaft oder als Bewohner eines Landes.

«Surface-culture» und «deep-culture»

Wenn ein Finne in Malawi aus dem Flugzeug steigt, wird ihm auffallen, dass sich die Menschen anders kleiden, andere Esswaren zu sich nehmen und ganz andere Musik hören, als dies in Finnland der Fall ist. Diese unmittelbar wahrnehmbaren kulturellen Unterschiede werden als «surface culture» bezeichnet. In der interkulturellen Beziehung spielen die Unterschiede der surface culture nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist die «deep culture», welche für die Sinnesorgane nicht direkt wahrnehmbar ist. Diese versteckte Ebene der Kultur wurde von verschiedenen Forschern wie Hofstede, Hampden-Turner und Trompenaars untersucht und in der Form von

Kulturdimensionen konkretisiert. Unterschiede in der deep culture können interkulturelle Beziehungen strapazieren, wenn nicht manchmal sogar sabotieren. Deep culture ist deshalb so schwer wahrnehmbar, weil sie sich an der Wurzel der Wahrnehmung selber befindet: was die Menschen wahrnehmen, ist durch ihre deep culture geprägt.

Der Implikationszusammenhang von Strategie, Organisation und Kultur

Die Frage nach der Definition von Kultur produziert Tausende unterschiedlicher Antworten. Aber eine Frage ist vielleicht noch schwieriger: Was hat denn nichts mit Kultur zu tun? Ist der Wechsel von Produkt- zu Marktorientierung eine Strategie oder eine Kultur? Paul Bate meint, dass es überhaupt keinen Unterschied zwischen Strategie und Kultur gibt: «Kultur ist Strategie und Strategie ist Kultur» oder «Kulturwandel impliziert eine veränderte Strategie und umgekehrt». Ich bin mir nicht sicher, inwieweit das Behaupten einer Identität von Organisation, Strategie und Kultur hilfreich ist; eines kommt darin aber klar zum Ausdruck: die Interdependenz zwischen den Begriffen. Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie setzt nicht selten eine hohe Innovationsrate voraus. Innovation wiederum impliziert Risikofreudigkeit im Sinne von Fehlertoleranz. Dies bedeutet: die anvisierte Strategie kann ohne gewisse menschliche Fähigkeiten gar nicht umgesetzt werden. Fähigkeiten wiederum reflektieren Wahrnehmungsstrukturen und Werte, sind also Teil von Kultur. Eine Strategie ist demnach ohne Fähigkeits- beziehungsweise Kulturentwicklung gar nicht umsetzbar. Der Implikationszusammenhang wird sowohl von der modernen OE als auch von der KE behauptet. Die zugrundeliegenden Prämissen unterscheiden sich aber derart, dass im praktischen Vorgehen fundamentale Unterschiede zwischen der OE und der KE bestehen. Dies soll nun in einem ersten Fall beleuchtet werden, der sich tatsächlich so abgespielt hat.



CONSTANTIN PEER ist seit 12 Jahren selbständiger Berater für Kulturentwicklung und Veränderungsmanagement und Partner von PEER COMMUNICATION, Zug.

PEER COMMUNICATION
Baarerstrasse 112
CH-6302 Zug
Fon (0041) 41-767 25 71
Fax (0041) 41-767 25 72
E-Mail: info@peercommunication.ch

Die Architektur-Falle

In einem grösseren international tätigen Unternehmen hatte ein OE-Prozess begonnen. Mit Hilfe der Berater-Unterstützung wollte man Selbstverantwortung und Performance-Denken fördern sowie einer neuen Strategie zum Durchbruch verhelfen. Gleichzeitig sollte das Gärtchen denken zwischen den Bereichen abgebaut werden.

Die Berater folgten der bekannten OE-Architektur, indem der Prozess unter anderem mit Vorstandscoaching, einer Steuergruppe mit Subprojekten und Rückspiegelungsgremien vorangetrieben werden sollte. Im Vorstand hatten kürzlich einige Wechsel stattgefunden. Nach einem ersten Vorstandsworkshop und dem Aufgleisen der Architektur fanden Gruppeninterviews statt, die anlässlich eines grösseren Workshops den Interviewten (mehrheitlich Mitarbeiter, untere Führungskräfte und Projektleiter) und der Steuergruppe (aus allen Hierarchieebenen, zwei Personen aus dem Vorstand) zurückgespiegelt wurden. Das Beratungsunternehmen präsentierte die Interviewresultate in analoger Form. Die Bilder

Mitverantwortung ist nicht das Erwarten von Eigenverantwortung, sondern die Entwicklung eines eigenen Beitrages.

und vor allem die dazu passende Geschichte kamen bei den Zuhörern ausserordentlich gut an und lösten spontan Applaus aus.

«Genau den Nagel auf den Kopf getroffen», fanden die Zuhörer, «Es mangelt im Unternehmen an einer klaren Vision und es ist keine Führung erkennbar, besonders auf Vorstandsebene.» Man cluster-te die Probleme auf Pinwänden, auf dass diese dem Vorstand präsentiert würden. Alle schienen zufrieden. Prozessual gesehen hatte sich aber folgendes ereignet:

1. Die an sich schon bestehende Schnittstelle zwischen oberster Führung und den übrigen Mitarbeitern wurde durch die Interviews und die Rückspiegelung noch verschärft.
2. Die vorhandene Erwartungshaltung im Sinne von «die da oben sollten einmal etwas tun» wurde verstärkt.
3. Der Wunsch nach mehr Führung war für die Adressaten verwirrend, weil im Unternehmen unterschiedliche Führungsstile vorherrschten und niemand wusste, was mit «mehr Führung» genau gemeint war.

Welche (unbewussten) Implikationen in der OE-Architektur führten zu dieser Situation?

Zur verschärften Schnittstelle (1.)

Diese entstand, weil nicht alle Vorstandsmitglieder und vor allem der CEO nicht in den Prozess der Interviews und der Rückspiegelung eingebunden waren. Interviews sind eine einseitige Darstellung von Wahrnehmungen und wirken deshalb eher verfestigend in der Meinungsbildung. Eine halbtägige Rückspiegelung von Interviewresultaten ist nicht dazu geeignet, die Wahrnehmungen hinterfragen zu können. Insofern holte die Architektur mit den Interviews zwar ab, führte aber gleichzeitig zu einer Verfestigung der unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen Mitarbeitern und Top-Management. Dadurch

ging Zeit im Veränderungsprozess verloren, weil man sich von einer gemeinsamen Interpretation des Soll-Zustands weit entfernt hatte.

Zur verstärkten Erwartungshaltung (2.):

Nach der Rückspiegelung war eine grosse Erwartungshaltung spürbar, dass der Vorstand endlich das Heft in die Hand nehme und Klarheit schaffe. Die Führungsmalaise wurde bei der Präsentation vom CEO (natürlich) nicht akzeptiert. Er rechtfertigte sich mit den Führungsfehlern seines Vorgängers und dessen Team. Die Erwartung, dass jetzt endlich etwas geschehe, wurde enttäuscht.

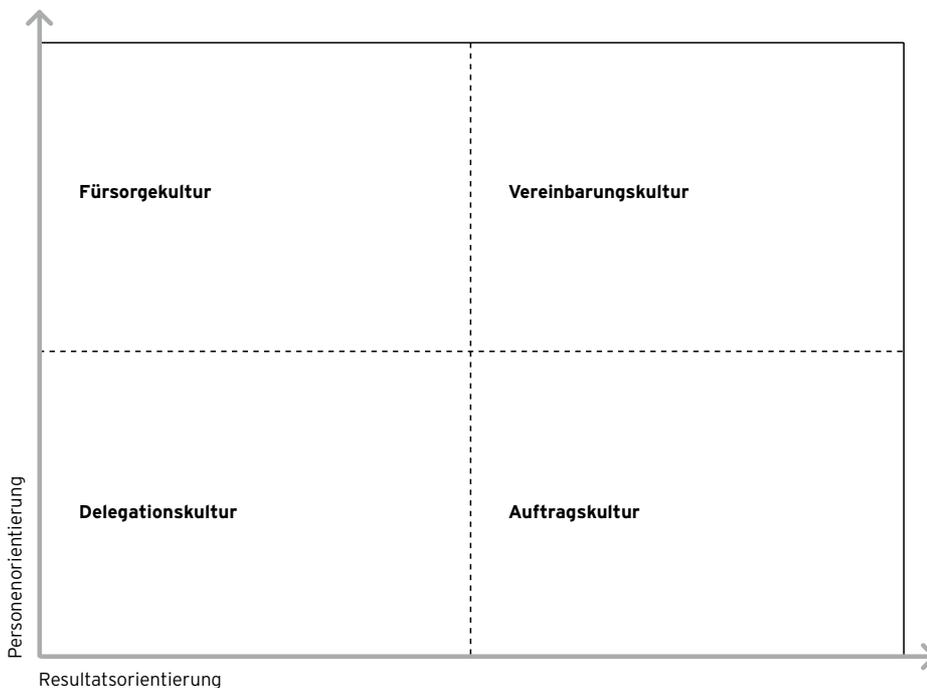
Das Wort «Erwartung» impliziert passives Warten darauf, dass der/die andere etwas tue. Die Verantwortung wird delegiert. Damit Erwartungshaltungen und die damit verbundenen Rechtfertigungen sich gar nicht verfestigen können, gilt es, die *Bereitschaft* und *Fähigkeit* zur *Mitverantwortung* der Beteiligten zu entwickeln. Mitverantwortung ist nicht das Erwarten von Eigenverantwortung, sondern die Entwicklung eines eigenen Beitrages. Dafür sind zwei- bis dreitägige Prozesse mit den Beteiligten notwendig. Wenn die Zeit in den Massnahmen dafür fehlt, dann verfestigen sich die Erwartungshaltungen und der Prozess verkehrt sich in sein Gegenteil.

Zur Unklarheit im Führungsstil (3.)

Der Wunsch nach mehr Führung stiftete einige Verwirrung, weil selbst im Vorstand unklar war, welcher Führungsstil im Unternehmen denn vorherrschen sollte. Es gab Führungskräfte, die viel Verantwortung delegierten (Delegationskultur), andere führten ziemlich direktiv (Auftragskultur). Wieder andere lebten eher eine Vereinbarungskultur, zum Beispiel im Projektumfeld. Ältere Mitarbeiter waren noch eine

ABBILDUNG 2

Führungskulturen



Kultur gewöhnt, die eher fürsorgliche Züge aufwies (Fürsorgekultur des ehemaligen Familienunternehmens).

Im Sinne der KE ist es wichtig, die Soll-Kultur von Beginn weg zu klären. Dabei spielt natürlich die anvisierte Strategie, die Persönlichkeit des CEO, die Branche und auch die Landeskultur eine Rolle.

Uni- oder Multikultur?

Nehmen wir an, das Unternehmen habe sich für eine Vereinbarungskultur entschieden. Soll diese dann in allen Sparten gelten? Zum Beispiel auch in der bisher autoritär geführten Produktionsabteilung? Oder in einer Landesgesellschaft, wo die Vereinbarungskultur alles andere als landestypisch gilt? Es stellt sich deshalb zu Beginn eines Veränderungsprozesses immer die Kernfrage: *Uni- oder eine Multikultur?* Beispiele für

Unikulturen sind etwa weltweit tätige Beratungsunternehmen, die unabhängig von der jeweiligen Landeskultur einheitliche Verfahren, Denkweisen und Werte anwenden. Auch beim vielzitierten Beispiel General Electric verfolgte man während Jahren eine kulturelle Vereinheitlichung. Multikulturen hingegen finden sich vor allem bei weltweit tätigen Firmen in unterschiedlichen Märkten mit unterschiedlichen Produkten. In unserem Beispiel war die GL der Meinung, es bestehe zwischen den Bereichen eine Multikultur. Bei näherem Hinsehen zeigte sich aber, dass ein Verständnis der Bereiche im Umgang miteinander fehlte. Jeder agierte für sich und foutierte sich um den anderen. Dies zeigte sich auch darin, dass bereichsübergreifende Projekte nicht vorankamen. In einer «Multikultur», wo der Faktor Mitverantwortung wenig entwickelt ist, entsteht wenig Verbindlichkeit, eine Art JEKAMI-Kultur. Geschäftsleitungen beantworten die Frage

nach Uni- oder Multikultur gerne spontan im Sinne der Vielfalt. Vielleicht hegen manche Vorstände insgeheim die Hoffnung, dann ihren persönlichen Führungsstil beibehalten zu können und nichts verändern zu müssen. Nur sind die Fähigkeiten, die der gegenseitige Umgang in einer Multikultur erfordert, nicht weniger anspruchsvoll – im Gegenteil. Eine erfolgreich operierende Multikultur setzt voraus, dass die Schnittstellen mit hoher gegenseitiger Akzeptanz gemanagt werden. Oder anders gesagt: Eine funktionierende Multikultur setzt einen entwickelten Faktor Mitverantwortung voraus.

Kulturelle Prämissen in OE-Architekturen

Die Bildung einer Steuergruppe impliziert kulturell gesehen, dass auch untere Hierarchiestufen im Veränderungsprozess eine Bedeutung, oder gar eine gewisse Machtlegitimation erhalten. Gert Hofstede hat eine Kulturdimension eingeführt, die sich «Machtdistanz» nennt. Damit gemeint ist der Umfang, in welchem Machtunterschiede in einer Kultur akzeptiert wenn nicht sogar erwartet werden. In Unternehmen, bei denen Machtunterschiede zwischen oben und unten ausgeprägt akzeptiert werden (hohe Machtdistanz) kann eine Steuergruppe als Negation vorhandener Autoritäten – als versuchte Revolution von unten – wahrgenommen werden. Die Steuergruppe entfaltet dann wenig Wirkung oder wird gar als Störfaktor wahrgenommen. Widerspricht die Beraterintervention (unbewusst) einer vorherrschenden Kulturdimension, dann schafft das Beratersystem selber eine zweite Kultur und damit eine neue Schnittstelle.

Architekturen in einem KE-Prozess berücksichtigen die gegebenen kulturellen Prämissen der Landes-, Branchen- und Unternehmenskultur. Im vorherigen Beispiel wirkten sich die Interviews für den Prozessverlauf ungünstig aus. Weniger heikel wären Einzelcoachings gewesen, wo die einseitigen Wahrnehmungen hinterfragt werden können. Auch bei an-

deren Massnahmen ist Vorsicht am Platze: es gilt abzuklären, welche kulturellen Schnittstellen vorhanden sind, um dann möglichst alle unterschiedlichen Vertreter (allenfalls in Vertretung) am gleichen Tisch zu versammeln. Interventionen sollten immer ein Beitrag zur Förderung der Mitverantwortung darstellen: es gilt, vorhandene Erwartungshaltungen zu neutralisieren und durch verbindliche Abmachungen zu ersetzen. Der Kulturberater hat zudem die Aufgabe, möglichst bald mit dem Leitungsteam die Frage abzuklären, ob das Unternehmen eine Uni- oder eine Multikultur vorzieht. Diese Frage ist nur zu beantworten, wenn die möglichen Konsequenzen der beiden Wege im Detail angeschaut werden. Beide Lösungen bringen immer Vor- und Nachteile mit sich.

Die Überwindung des dualistischen Denkens

Anlässlich einer Mitarbeiterumfrage definierte die Geschäftsleitung (GL) eines Dienstleistungsunternehmens eine grössere Massnahme. Man wollte im Unternehmen die Eigenverantwortung entwickeln und durch fünf konkrete Projekte fördern: Strategie, Entlohnung, Kommunikation, SAP-Harmonisierung und Ausbildung. Der GL-Workshop wie auch die fünf Projekte wurden durch ein externes Beratungsunternehmen begleitet. Nach etwa einem halben Jahr war vorgesehen, die erreichten Ergebnisse der GL zu präsentieren. Die Projektgruppen waren überzeugt, gute Arbeit geleistet zu haben und mit wichtigen Vorschlägen und Neuerungen aufwarten zu können. Die GL verdankte den grossen Einsatz, meinte aber auch, dass wenig Neues herausgekommen sei und regte an, einige der Massnahmen umzusetzen. Die Projektmitarbeiter waren ziemlich frustriert. Die Bereitschaft der GL, konstruktive Kritik anzunehmen, wurde in Frage gestellt.

Eine nachträgliche Aufarbeitung zeigte, dass die gewählten Formen «Projektarbeit» und «Präsentation vor der GL» im alten Arbeitsparadigma wurzelten. Dieses eignete sich offenbar nicht dazu, mehr Selbstverantwortung zu entwickeln, sondern perpetuierte den alten Zustand.

Der entscheidende Schritt im Sinne von KE wäre gewesen, den Entwicklungsprozess nicht über althergebrachte Projektarbeit anzugehen, sondern den Inhalt als Vehikel für den zwischenmenschlichen Prozess zu sehen. Konkret bedeutet dies: Im ersten Workshop zum Projekt geht es konsequent *nur* um die Förderung der Selbstverantwortung, also um den Prozess der Zielvereinbarung. Die Teilnehmer erleben dann vielleicht zum

ersten Mal, was es heisst, selbständig um ein gemeinsames Ziel zu ringen und praktisch auf der grünen Wiese ohne konkrete Vorgaben Projektziele zu vereinbaren. Dieser Prozess wird – konsequent gelebt – das erste Mal meist als langwierig und mühsam empfunden. Die Gruppe möchte die neue Verantwortung vorerst nicht übernehmen. Die Moderation gerät unter Druck, endlich etwas vorzugeben, damit ein konkretes, fassbares Ergebnis entsteht. Es gilt, diesen Prozess durchzustehen. Nur dann besteht die Chance, das alte Paradigma aufzubrechen. Der Lohn ist die Befähigung zur Selbstverantwortung, die im Prozess der Zielvereinbarung entstanden ist.

Die Schwierigkeit mit den altbekannten Gefässen «Projekt» oder «Präsentation» liegt in der Überbetonung des Inhaltlichen, das vom zwischenmenschlichen Prozess unterschieden wird. Die strikte Unterscheidung von Prozess und Inhalt basiert kulturell gesehen auf dem dualistischen Denkstil: der Prozess ist das Vehikel für den Inhalt und von diesem als «weicher» Faktor zu unterscheiden. Ziele werden meist rein inhaltlich beschrieben, zum Beispiel im vorhin erwähnten Strategieprojekt: «Strategie formulieren, und deren Umsetzung planen». Wenn der Strategieformulierung zugestimmt wurde, dann scheint der Inhalt von allen verstanden und gebilligt worden zu sein und muss jetzt (nur) noch «umgesetzt» oder «heruntergebrochen» werden. Das Problem ist aber, dass erst bei der Umsetzung erkannt wird, dass die Strategie völlig unterschiedlich interpretiert wurde. Die Diskussionen entflammen von neuem, «zurück an den Start» heisst die Devise. Aktionspläne sind nichts anderes als eine Verschiebung der Anwendung! Die Umsetzung einer Strategie beginnt damit, dass die unterschiedlichen Wahrnehmungen dazu voll verstanden und in ihren Konsequenzen bedacht worden sind. In der Kulturentwicklung gehen wir von der Prämisse aus, dass Kulturen, Strategien und Strukturen (inkl. Geschäftsprozesse) nicht nur gemeinsam verstanden, sondern *gelebt* werden müssen, damit eine Veränderung spürbar wird. Diesen Satz

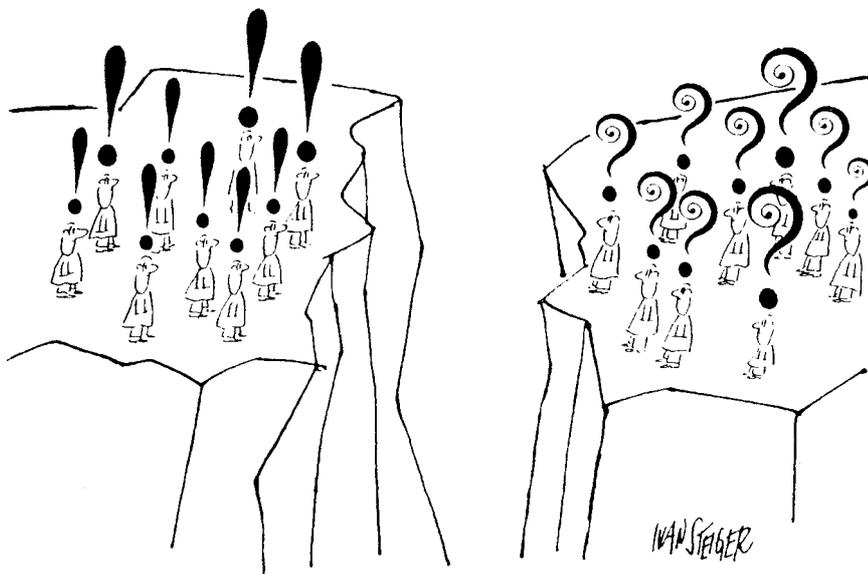
Die strikte Unterscheidung von Prozess und Inhalt basiert kulturell gesehen auf dem dualistischen Denkstil.

würden wohl 99% aller Berater mitunterschreiben. Die Unterschrift darunter impliziert aber Folgendes: Leben bedeutet Handeln. Handeln zeigt sich nicht primär im verbalisierten Inhalt des Erarbeiteten, sondern vor allem im Weg dazu und in den Konsequenzen davon. Weil wir mehr sensibilisiert sind, Unterschiede in den Inhalten wahrzunehmen, wird der Prozessverlauf gar nicht bewusst wahrgenommen. Ein (nicht wahrgenommener) Prozessverlauf kann aber dem postulierten Inhalt diametral widersprechen. So versteckt sich bereits im Leitbildsatz «Sei selbstverantwortlich» ein Paradoxon. Auch wenn der Inhalt klar scheint, ist der Satz ein Widerspruch in sich selbst: Selbstverantwortung kann als Prozess nicht angeordnet werden, sie kann allenfalls ermöglicht oder gefördert werden.

Kernfähigkeit Prozesswahrnehmung

Gelebter Inhalt impliziert den Prozess, dies überwindet den Dualismus. Ein Ziel beinhaltet demnach immer auch eine Handlungsdimension. In der Frage «Wie können wir dieses Ziel erreichen?» liegt nicht nur die Frage nach der Methode, sondern auch die Frage nach der Erkennbarkeit des gelebten Ziels. Ein Ziel, das nicht im Handeln erkennbar wird, bleibt toter Buchstabe. Veränderung im Sinne von KE findet nur dann statt, wenn der unbewusste zwischenmenschliche Prozess bewusst und damit zum ganzheitlichen Inhalt gemacht werden kann. Deshalb kommt der Fähigkeit zur *Prozesswahrnehmung* ein so zentraler Stellenwert zu. Die Unterschrift unter den vielzitierten Satz, dass ein Leitbild gelebt wer-

den muss, setzt demnach die Überwindung des dualistischen Denkstils voraus. Die «Prozessorientierung» in der systemischen OE ist aber eine inhaltliche Dimension und entspricht nicht der hier beschriebenen «Prozesswahrnehmung». Diese stellt eine Umsetzung des vernetzten Denkens für die zwischenmenschliche Dynamik dar. Die Fähigkeit zur Prozesswahrnehmung ist in der KE die wichtigste Fähigkeit überhaupt, weil nur mit der gewachsenen Sensibilität für den Prozess neue Kultur beobachtbar und damit lebbar wird. Oder anders ausgedrückt: Nur wer im Alltag erkennt, dass jetzt gerade etwas abläuft, was mit der Soll-Kultur (zum Beispiel Vision) zu tun hat, kann die Verbindung herstellen und dadurch die neue Kultur leben. Kulturentwicklung ist deshalb keine Frage der Disziplin. Es hilft wenig, die Vision im eigenen Büro aufzuhängen oder als Würfel oder Mausmatte auf den eigenen Schreibtisch zu legen. Kulturentwicklung ist eine Frage der Wahrnehmung. Die Vision lebt, wenn der Wahrnehmungsprozess lebt.



Der verständnisvolle Projektleiter

In einem Teamentwicklungsworkshop eines Projektteams ging es darum, wie man die Zusammenarbeit effektiver gestalten könnte. Die Mitglieder des Teams arbeiteten auch noch für andere Projekte. Der Projektleiter meinte wörtlich: «Ich kann gut verstehen, dass ihr alle unter starkem Druck arbeitet. Die anderen Projektleiter erwarten, dass ihr eure Entwicklungen am liebsten schon vorzeitig abliefern, der Druck ist enorm. Auf der anderen Seite muss ich darauf bestehen, dass die Termine für mein Projekt eingehalten werden, sonst verschiebt sich das Ganze für unzählige Andere. Es darf auch nicht sein, dass ich nicht darüber informiert werde, wenn etwas geschoben werden muss. Ich erwarte von euch allen diesbezüglich mehr Initiative und Eigenverantwortung.» Die Reaktion der Gruppe war – Schweigen. Der Prozess schien

irgendwie blockiert. Was war passiert? Die Botschaft des Projektleiters scheint auf den ersten Blick hin durchaus verständlich. Er leidet wie auch andere Projektleiter darunter, dass Termine laufend verschoben werden müssen und ist nach oben hin Rechenschaft schuldig. Auf der anderen Seite hat er gleichzeitig zwei Botschaften rübergebracht:

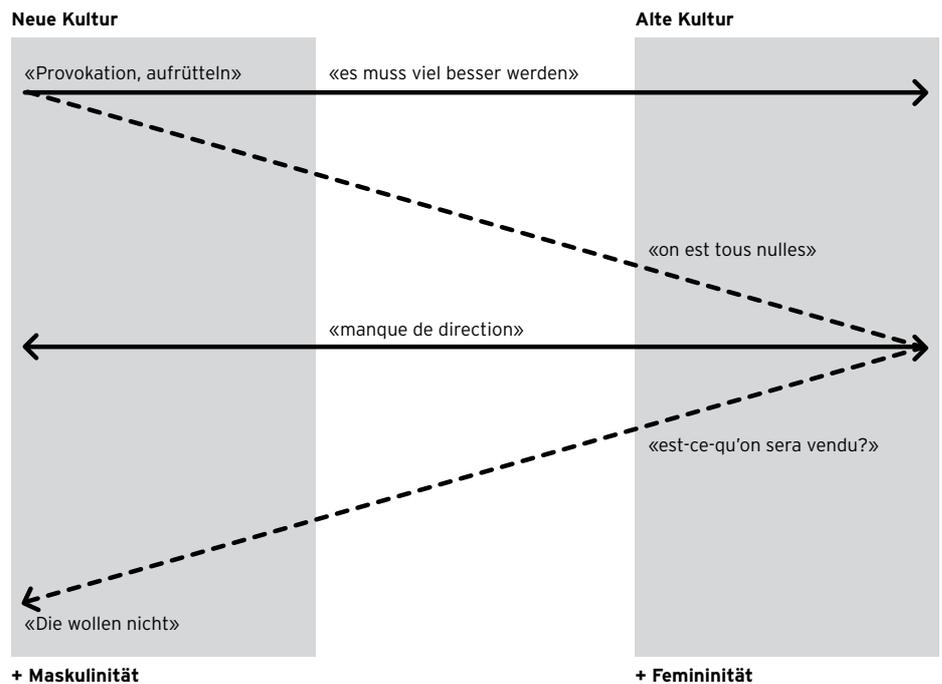
1. Ich habe Verständnis für eure Situation, die fast ausweglos ist.
2. Ich erwarte Termintreue und werfe euch vor, zu wenig Eigenverantwortung zu übernehmen.

Die Aussage des Projektleiters kam bei den Betroffenen als *gemischte Botschaft* an: Zuckerbrot und Peitsche gleichzeitig, was blockierte. In der Reflexion stellte ein Teilnehmer einen Zusammenhang zum Leitbild her: Dort war von Förderung der Selbst- und Mitverantwortung die Rede. Von Förderung kann nur die Rede sein, wenn im Sinne von Mitverantwortung ein Beitrag erfolgt. Dem Projektleiter wurde bewusst, dass seine gemischte Botschaft kein diesbezüglicher Beitrag war und er öffnete sich. Er erklärte, dass er sich selber im gleichen Boot befinde und selber nicht recht wisse, wie er mit dem Termindruck umgehen solle. Die Gruppe vereinbarte darauf, sofort zu informieren, wenn ein Termin gefährdet schien und sich zur

Ein Veränderungsprozess im Sinne von Verinnerlichung braucht immer seine Zeit und ist nur mit einer begrenzten Gruppengröße machbar.

ABBILDUNG 3

Gesprächssequenz



Prioritätenabstimmung wöchentlich zu treffen. Es kam auch heraus, dass sich einige Termine verzögert hatten, weil man an seinem «Lieblingsprojekt» länger als notwendig arbeitete oder weil ein anderer Projektleiter einfach mehr Druck machte. So entwickelte jeder einen konkreten Beitrag und lebte Mitverantwortung vor.

Sind Kurzworkshops und Grossgruppenanlässe aus Sicht der KE sinnvoll?

Die Entwicklung von Mitverantwortung braucht Zeit. Es hat sich gezeigt, dass eintägige Workshops zu Beginn eines Prozesses nur einen inhaltlichen Fokus haben können. Das heisst: die Inhaltsorientierung wird noch verstärkt; es bleibt keine Zeit, echte Mitverantwortung im Sinne eines Abbaus von Erwartungshaltungen zu entwickeln. Deshalb werden sich – prozessual gesehen – die Erwartungshaltungen nach einem derartigen

Kurzanlass noch verstärken. Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, im Detail auf alle Massnahmen der OE einzugehen, zum Beispiel Grossgruppenanlässe. Immerhin sei folgendes dazu angeht: Das «Feuer» grosser Gruppen mag die Illusion nähren, dass die im Rahmen der Veranstaltung erreichte Aufbruchstimmung nachhaltig zu wirken vermag. Aus Sicht der KE kann der lange und anspruchsvolle Weg zur Mitverantwortung nicht durch grössere Teilnehmerzahlen oder ausgeklügelte Designs verkürzt werden. Ein Veränderungsprozess im Sinne von Verinnerlichung braucht immer seine Zeit und ist nur mit einer begrenzten Gruppengröße machbar.

Organisationsberatung ist interkulturelle Mediation

Nach einer Übernahme war in einem international tätigen Unternehmen eine neue Vision entwickelt worden, die

auch klare Aussagen über die Ausrichtung (performance orientation) sowie über die Kommunikation (open and transparent) enthielt. Das HQ in der Schweiz wollte anlässlich einer Management Review das als etwas träge und selbstzufrieden wahrgenommene Leitungsteam der französischen Landesgesellschaft im Sinne der neuen Vision aufrütteln und im positiven Sinne provozieren. Man erklärte den Franzosen, dass der bisherige Qualitätsanspruch nicht mehr genüge, Resultate und auch die Kultur müssten sich in Zukunft verbessern. Gesagt wurde etwas provokativ: «Es muss viel besser werden.» Daraus entwickelte sich die in Abbildung 3 wiedergegebene Sequenz:

Gemeint war positive Provokation, was ankam, war: «wir sind alle nichts wert». In der Antwort versteckte sich die Frage, ob man wohl verkauft werde, was wiederum als Widerstand interpretiert wurde. Ein Kulturvergleich half, besser zu verstehen, was eigentlich abgelaufen war. Im Vergleich zur (deutschen) Schweiz unterscheiden sich die beiden Länder signifikant hinsichtlich ihrer Ausprägung in Maskulinität und Femininität (diese ebenfalls von Hofstede herausgearbeitete Kulturdimension sagt etwas über den Zusammenhang von Landeskultur und dem geschlechtsspezifischen Rollenverhalten der Eltern aus). In eher femininen Kulturen wie Frankreich wirkt die typisch maskuline und frontal vor der ganzen Gruppe vorgebrachte Provokation wie ein Schlag ins Gesicht und provoziert die entsprechende Rechtfertigung. Viel eher würde man sich dort indirekt und diplomatisch ausdrücken. Durch die kulturellen Unterschiede wird die Kommunikation verzerrt. Um dies zu vermeiden, gilt es, diese proaktiv zu dekodieren. Der Berater kann helfen, indem er die verdeckten Prämissen aufzeigt und hilft, einen Weg aus der Blockierung zu finden. Zum Beispiel lernten die Franzosen, mit der Provokation umzugehen und an der Schnittstelle zur maskulinen Kultur kompetent «mitzuspielen». Die andere Seite lernte, dass nicht jede Form von Provokation hilfreich war und dass es wenig

brachte, die Gegenseite zu Rechtfertigungen zu nötigen.

Dem KE-Berater kommt die Rolle zu, zwischen den unterschiedlichen Kulturen zu vermitteln. Dabei ist zu unterscheiden, inwieweit eine Vision mit ihren versteckten kulturellen Prämissen vorgegeben wurde oder mit viel Freiraum bottom-up zu entwickeln ist. Kann der Berater überhaupt neutraler Vermittler sein, wenn die GL eine neue Vision vorgegeben hat? Ist die Beraterrolle dann nicht vielmehr diejenige eines Verkäufers von Geschäftsleitungs-Gnaden? Aus unserer Sicht gibt es auch in der nicht paritätischen Konstellation einen Vermittlungsbedarf. Der Berater muss aber achtgeben, dass er/sie nicht seine eigene Kultur in die Rolle projiziert. Der interkulturelle Mediator braucht wenig theoretisches Wissen, wohl aber Erfahrung an der interkulturellen Schnittstelle und eine hochentwickelte Prozesswahrnehmung.

Kulturelle Prämissen von OE-Interventionen

Die Systemtheorie und damit auch die OE geht eher von einer «universalistischen» Denkweise aus (für die an den Grundlagen Interessierten ist dazu das Plädoyer von Gerhard Wagner für eine kosmopolitische Vielfalt und seine Kritik an Luhmanns «Weltgesellschaft» lesenswert). Die systemische Beratung dürfte an Differenzierungsfähigkeit gewinnen, wenn sie vermehrt auch kulturelle Prämissen berücksichtigt und in sich selber entdeckt. Kulturelle Prämissen können zum Beispiel mit Hilfe der folgenden fünf Kulturdimensionen dekodiert werden (G. Hofstede und andere Autoren):

- _____ 1. Tiefe oder hohe Machtdistanz
- _____ 2. Maskulinität-Femininität
- _____ 3. Individualismus-Kollektivismus
- _____ 4. Universalismus-Partikularismus
- _____ 5. Atomismus-Holismus

Die im deutschsprachigen Mitteleuropa ansässige OE geht nach meiner persönlichen Einschätzung von folgender Soll-Kultur aus:

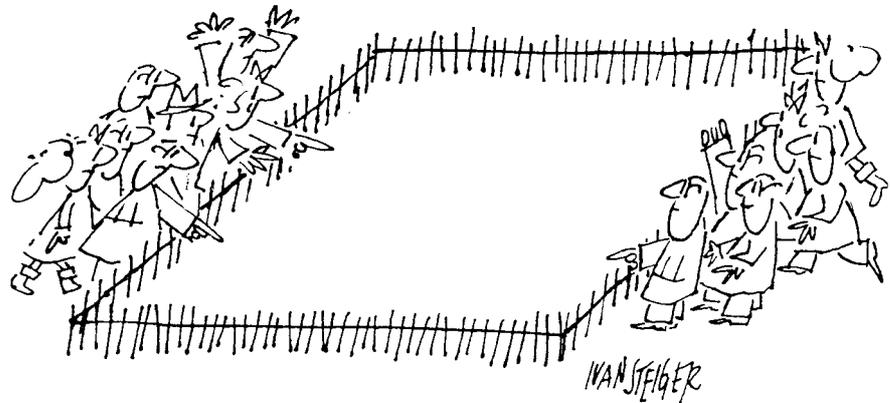
Die Kunst liegt darin, den Ist-Zustand genügend zu irritieren, ohne dabei neue Schnittstellen zu schaffen.

- _____ Tiefe Machtdistanz (Betroffene zu Beteiligten machen)
- _____ Mittlere Femininität (entspricht der neueren Tendenz der OE, die harten Faktoren miteinzubeziehen; Kompromiss zwischen harten und weichen Faktoren)
- _____ Hoher Individualismus (Eigenverantwortung als Basis, zum Beispiel in Open space Veranstaltungen)
- _____ Hoher Universalismus (Systemtheorie von Luhmann als Welttheorie)
- _____ Mittlerer Atomismus (Der Holismus holt zwar auf, aber immer noch als Antithese zum Atomismus und im Sinne von Prozessgestaltung über Inhaltslernen; es wird immer noch dualistisch zwischen harten und weichen Faktoren unterschieden)

Auch die KE wird immer von einer Soll-Kultur ausgehen. Diese soll aber möglichst bewusst sein und darf nicht im Widerspruch mit der vom Unternehmen angepeilten Kultur stehen. Organisationsberatung im Sinne von interkultureller Mediation muss auch «vermittlungsfähig» bleiben, das heisst, zwischen den Extremen liegen, oder anders gesagt, neutraler als die zu mediiierenden Kulturen sein. Die Kunst liegt darin, den Ist-Zustand genügend zu irritieren, ohne dabei neue Schnittstellen zu schaffen.

KE: ein neues Lernparadigma

Kulturentwicklung ist nicht eine Methode, sondern eher eine anderer Aufmerksamkeitsraster, eine neuer Denkstil. Das neue Lernparadigma heisst «Werte leben» und impliziert eine hohe Wahrnehmungssensibilität. Wenn es in einem Workshop um «Kundenorientierung» geht, dann wird diese dann gerade gelebt, wenn im Workshop selber offene Fragen gestellt werden und man sehr gut zuhört. Nur in der so gelebten Kommunikation kommt die Mitarbeiterorientierung zum Ausdruck: als Voraussetzung zur Kundenorientierung. Oder anders gesagt: Werte werden beobachtbar in der zwischenmenschlichen Kommunikation gelebt. Wer diese Zusammenhänge in Workshops und in Alltagssituationen jeweils entdeckt, setzt sofort um. So gesehen postuliert die moderne KE ein «paralleles Lernen»: Es wird ein Inhalt (zum Beispiel eine Vision) entwickelt und gleichzeitig



KULTURENTWICKLUNG ALS VERÄNDERUNGSPROZESS

- ___ 1. Soll-Kultur/Vision entwickeln
Unternehmens-, Branchen- und
Landeskultur berücksichtigen
- ___ 2. Entscheidung Uni- oder
Multikultur?
Unternehmensgrösse, Märkte,
Branchen bedenken
- ___ 3. Förderung von Mitverant-
wortung/Prozesswahrnehmung
im Sinne von parallelem Lernen
- ___ 4. Anpassung der bestehenden
Instrumente und Prozesse
an die neue Kultur (keine
kulturellen Widersprüche)
- ___ 5. Erreichen der kritischen Masse
mit erkennbarem Kulturwandel
nach zwei Jahren

simultan als Prozess gelebt. Dies wirkt beschleunigend und ermöglicht, dass man in Veränderungsprozessen innerhalb von zwei Jahren die kritische Masse im Sinne von wahrnehmbarem Handeln erreichen kann.

Mit diesem Aufsatz wurde der Versuch unternommen, anhand von Beispielen einige Merkmale der KE herauszuarbeiten. Die KE geht selber von der Prämisse aus, dass Lernprozesse nur erlebt beziehungsweise verinnerlicht werden können. So gesehen steckt der Verfasser in einem Dilemma, da er sich fürs Schreiben und damit nicht für das direkte Erleben entschieden hat. Schreiben ist per se eine externale Tätigkeit und es stellt sich deshalb die Frage, inwieweit eine externale Darstellung von Verinnerlichung überhaupt sinnvoll ist.

Dazu fällt mir jene – ich glaube bulgarische – Geschichte ein. Es war einmal eine junge Frau, die sich ins Meer verliebte und dieses besser verstehen wollte. Sie ging an den Strand offenbarte dem Meer ihr Anliegen. Das Meer antwortete: «Gerne, aber du musst näherkommen.» Die

Frau watete einige Schritte ins Meer und fragte: «Kann ich dich jetzt verstehen?» «Noch nicht», meinte das Meer, «du musst noch viel näher kommen.» Die Frau ging tiefer und tiefer ins Wasser und fragte unermüdlich. Aber das Meer gab immer wieder die gleiche Antwort. In ihrem Wunsch, das Meer wirklich zu verstehen, blieb die Frau so lange im Wasser, bis sie sich mit den Wellen aufgelöst hatte. Sie nahm den letzten Rest ihrer Energie zusammen und fragte: «Verstehe ich dich jetzt?» Als sie schliesslich eins mit dem Meer geworden war, flüsterte dieses: «Ja.»

Kann die OE von der KE etwas lernen? Vielleicht leistet die KE einen kleinen Beitrag dazu, dass die OE kulturelle Prämissen in ihrer Arbeit besser verstehen kann. Die KE ist in diesem Aufsatz explizit und damit zum Inhalt geworden, dadurch bietet sie sich jetzt auch selbst als Vehikel für weitere Auseinandersetzungen an. Deshalb sind alle OE-Interessierten herzlich eingeladen, der KE bezüglich ihrer eigenen Prämissen auf die Sprünge zu helfen. Der Dialog sei eröffnet!]

LITERATUR

Bate, P. (1977): Cultural Change, Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, Gerling Akad.-Verl., München

Geertz, C (1973): The interpretation of Cultures, Basic Books, New York

Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln, dtv, München

Trompenaars, E (1993): Handbuch globales managen, Econ Verlag

Wagner, G. (1999): Herausforderung Vielfalt: Plädoyer für eine kosmopolitische Soziologie, UVK, Konstanz