

4.19 Kulturen und Kulturwandel in komplexen Organisationen

von Johannes Rüegg-Stürm

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was unter Unternehmenskultur zu verstehen ist,
- in welcher Weise Sie mit Organisationen verknüpft ist,
- inwieweit sie sich auf unseren Arbeitsalltag auswirkt,
- welche Beziehungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur bestehen und
- was bei einem Kulturwandel zu beachten ist.

Der Autor:

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, ordentlicher Professor für Organizational Behavior an der Universität St. Gallen, Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft, Autor des neuen St. Gallen Management-Modells; Forschungsgebiete: Management strategischer Veränderungsprozesse, Kulturwandel in komplexen Organisationen, neue Führungs- und Organisationsformen, Prozessmanagement, Wandel- und Erneuerungsfähigkeit von Organisationen, Management von Stiftungen, Management von Health & Care Organisationen, systemisch-konstruktivistische Ansätze und Methoden in der Managementforschung und Managementpraxis.

Anschrift: Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 48,
CH-9000 St. Gallen, Tel.: 00 41 71 224 23 2,
Fax: 00 41 71 224 23 55, eMail: johannes.rueegg@unisg.ch

Inhalt

	Seite
Einleitung	3
1 „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ (Kurt Lewin)	4
1.1 Komplexität als Grundherausforderung moderner Organisationen.	4
1.2 Die explizite und implizite Dimension einer Organisation	5
1.3 Die strukturelle und prozessuale Dimension einer Organisation	8
2 Thesen zum Kulturwandel komplexer Organisationen	13
2.1 Notwendigkeit einer strategischen Legitimation von Kulturwandel.	14
2.2 Kulturprägende Wirkung strategischen Wandels	17
2.3 Sach- und Beziehungsdimension	18
2.4 Wertschätzung für Ungewohntes.	20
2.5 Unsere Rolle als Führungskräfte: Vorbild im Respekt für Gewachsenes und in der Offenheit für Neues.	24
3 Zusammenfassung	26
Literatur	27

Führung ist kein individuelles, sondern ein kollektives Handeln. Die Vorstellung, dass eine Führungskraft Kultur erzeugt, ist unsinnig. Dem, was ein Einzelner schaffen kann, sind stets Grenzen gesetzt, weil Kultur kein Individual-, sondern ein Sozialphänomen darstellt. Kultur wird gemeinschaftlich erzeugt, gemeinschaftlich erhalten und gemeinschaftlich geändert.

Paul Bate, Cultural Change, 1994

Einleitung

Kulturen zu verstehen und angemessen mit ihnen umzugehen, gehört zu den anspruchsvollsten und wichtigsten Herausforderungen, sei es im Kontext der persönlichen Lebensgestaltung, des Managements oder der Politik, denn die Wirkung von Kulturen ist von größter Bedeutung. Dies ist seit Anfang der achtziger Jahre auch der Managementlehre bewusst geworden. Dieses Bewusstsein und damit verbunden manchmal auch der Wunsch, Kultur als organisatorische „Gestaltungsvariable“ zu verstehen, steht in krassem Kontrast zur praktischen Erfahrung, dass Kulturen als schwer fassbar und oftmals als unverfügbar erscheinen. Umso besser ist der Wunsch von Führungskräften zu verstehen, Kulturen aktiv zu gestalten oder gar zielgerichtet verändern zu wollen. In diesem Beitrag werden Möglichkeiten und Grenzen solcher Bestrebungen ausgelotet.

In einem ersten Schritt wird versucht, das Thema *Kultur* im Kontext von Management und Organisation genauer zu spezifizieren, um die Wirkungsweise von Kultur angemessen verstehen zu können.

In einem zweiten Schritt werden auf dieser – hoffentlich nützlichen – theoretischen Grundlage praktische Folgerungen für einen geschickten Umgang mit Prozessen des Kulturwandels abgeleitet.

1 „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ (Kurt Lewin)

Organisationen sind keine konkret greifbaren Phänomene, sondern höchst abstrakte Gebilde. Weil im Sinne von Albert Einstein unsere Theorien das bestimmen, was wir beobachten können – und damit auch unsere Handlungsmöglichkeiten –, wird im Folgenden ein theoretischer Zugang zu Organisation und Kultur skizziert, der es erlaubt, Herausforderungen eines gelingenden Kulturwandels besser zu verstehen.

1.1 Komplexität als Grundherausforderung moderner Organisationen

Entscheidungsnotwendigkeit als Kennzeichen moderner Organisation

Organisationen der Neuzeit sind durch eine gleichermaßen faszinierende und bedrohliche Komplexität gekennzeichnet. Komplexität bedeutet *Entscheidungsnotwendigkeit*. Je geringer – als Folge der fortschreitenden Aufklärung und Modernisierung – der Stellenwert von Tradition wird, je größer also unsere Optionsräume werden (Gross 1994), desto unausweichlicher werden Entscheidungen, oder etwas allgemeiner formuliert: Selektionen. Dabei gilt, ganz im Sinne von Watzlawick et al. (1969): Wir können uns nicht *nicht entscheiden*. Jedes Entscheiden impliziert aber Risiko – ganz unabhängig davon, ob Entscheidungen bewusst oder unbewusst getroffen werden –, und das fordert uns heraus.

In arbeitsteiligen Organisationen müssen Entscheidungen ein Minimum an Kohärenz aufweisen, d.h. zusammenpassen und aneinander anschließen können. Vor diesem Hintergrund lassen sich Organisationen im Sinne von Hans Ulrich (1984) und Niklas Luhmann (1988) als *zweckorientierte sozio-technische Entscheidungssysteme* begreifen. Wenn nun der organisationale *Entscheidungsdruck* aufgrund der *fortgesetzten gesellschaftlichen und technologischen Modernisierung* an allen Enden und Ecken von Augenblick zu Augenblick zunimmt, wird deutlich, warum Führung in Organisationen immer anspruchsvoller wird. Das Ganze ist immer weniger analytisch, von einem Zentrum her fassbar und damit entsprechend schwierig zu „steuern“.

Alle laufenden Entscheidungsprozesse sozusagen bewusst zu vollziehen, in einem einzigen Bewusstsein zu halten, würde jedes soziale System hoffnungslos überfordern. Was macht es also möglich, dass solche Gebilde überhaupt handlungsfähig sind? Was macht es möglich, dass moderne Organisationen Ergebnisse hervorzubringen vermögen, welche die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen erfüllen können?

1.2 Die explizite und implizite Dimension einer Organisation

Es ist die Organisation selbst, die solches ermöglicht. Organisation hält das fest, was nicht immer neu entschieden werden muss. Organisationen verkörpern sozusagen kristallisierte Entscheidungen und Entscheidungsprozesse, d.h. einmal getroffene Festlegungen, die nicht jedes Mal neu ausgehandelt und entschieden werden müssen, sondern zeitüberdauernde Gültigkeit aufweisen. In diesem Sinne strukturiert Organisation das organisationale Alltagsgeschehen, und damit auch Entscheidungsprozesse (z.B. Planungsprozesse), in dem sie zeitüberdauernd gültige Prämissen, Entscheidungskriterien und Prozessmuster festhält.

Dabei ist jede Organisation mit der Grundparadoxie konfrontiert, dass sie gleichermaßen für *Stabilität* sorgen muss, indem sie eine gewisse zeitüberdauernde Gültigkeit und Verlässlichkeit von Festlegungen verbürgt, aber auch *Anpassung* und *Erneuerung* ermöglicht, indem sie gleichzeitig immer auch dafür sorgen muss, dass genau diese Festlegungen veränderbar und entwicklungsfähig bleiben.

All dies ist nur *sehr begrenzt bewusstseinsfähig*. Deshalb lassen sich Organisationen und organisationales Geschehen zum einen durch eine explizite Dimension und zum anderen durch eine implizite Dimension beschreiben.

Als *explizit* können wir all das bezeichnen, was eine *materialisierte* und *personenunabhängige Form* aufweist, d.h. sämtliche Formen von schriftlich kodierten Festlegungen wie Leitbilder, Handbücher, Organigramme, Reglemente, Verordnungen, Vorschriften usw.

Grundparadoxie des Organisierens

Als *implizit* können wir demgegenüber all das bezeichnen, was nirgends festgehalten ist, historisch gewachsen, uns aber gar nicht oder kaum bewusst ist, im Vollzug unseres Denkens, Kommunizierens und Handelns eine *selbstverständliche Gültigkeit* aufweist und dementsprechend eine zentrale Wirkung entfaltet.

In der Managementlehre werden die expliziten Elemente einer Organisation oft als *Struktur(en)* bezeichnet, während wir die impliziten Elemente einer Organisation mit *Kultur* in Verbindung bringen (Abb. 1).

Im betrieblichen Alltag weisen wir in vielen Fällen das, was schwierig fassbar und dementsprechend unverfügbar ist, der spezifischen Kultur einer Organisation zu. Sie wird als das erfahren, was sozusagen hinter unserem Rücken, eigenmächtig, unbewusst und mit hoher Eigendynamik in unserem Alltag im kollektiven Ringen mit Aufgaben und Beziehungen ohne klare planerische Absichten verfertigt wird (Bardmann 1994). Außerdem entfaltet sie – wie es die Größenverhältnisse des organisationalen Eisbergs (vgl. Abb. 1) andeuten – vielfach eine ungleich mächtigere Wirkung als die expliziten Ordnungselemente. Sie prägt und durchformt in diesem Sinne auch die Strukturen, d.h. auch *alle äußerlichen Ausdrucks-, Beschreibungs- und Ordnungsformen* des organisationalen Geschehens. Und auf diese Weise bildet unsere Kultur – verstanden als das *implizite* Zusammenwirken aller historisch gewachsenen Selbstverständlichkeiten – unausweichlich den „blinden Fleck“ unseres Denkens, Kommunizierens und Handelns.

Kultur ist somit kein Zusatzphänomen und erst recht kein Managementinstrument, das man mehr oder weniger gezielt einsetzen kann, sondern sie ist die *eigentliche Grundlage*, sozusagen das Sediment des Organisationsgeschehens (Behrends 2003, S. 13). In diesem Sinne kann die Kultur in der Tat über Erfolg oder Misserfolg einer Organisation entscheiden. Daraus indessen den Schluss zu ziehen, dass es eine bestimmte „Erfolgskultur“ gäbe, verkennet die Vielfältigkeit und Komplexität von Geschäftsmodellen und Organisationsformen. Es gibt ihn nicht, den Königsweg zum Erfolg –

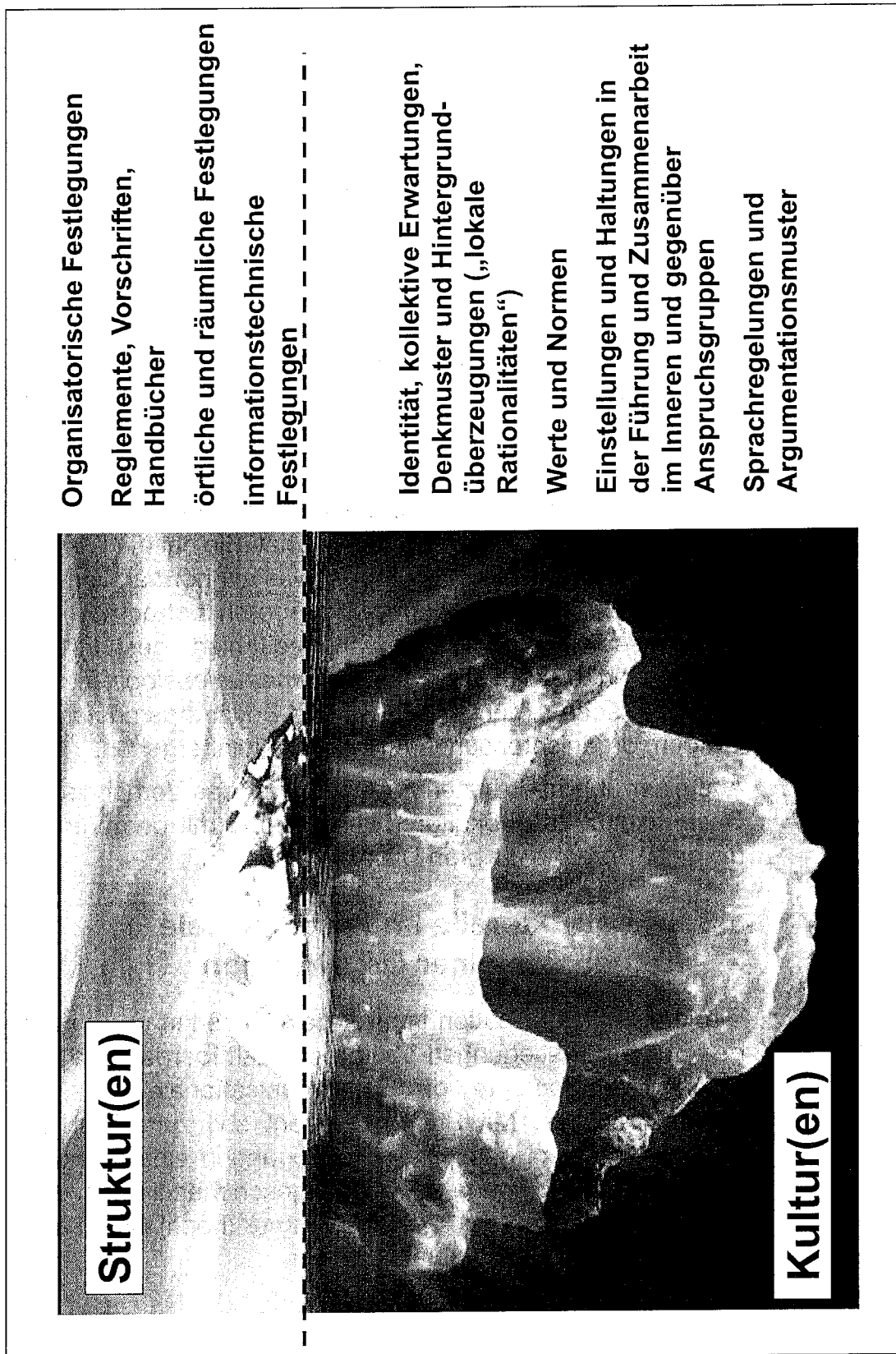


Abb. 1: Explizite und implizite Dimension einer Organisation

und damit auch nicht „die“ Erfolgsstrategie oder „die“ Erfolgskultur!

Dazu kommt, dass eine bestimmte Gesellschaft oder eine bestimmte Organisation meistens nicht eine einzige „Monokultur“ verkörpert. Als Folge der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Aufgaben und deren Anforderungen in unterschiedlichen Kontexten und als Folge unterschiedlicher Formen der Führung und Zusammenarbeit bilden sich in aller Regel verschiedene „Communities of Practice“ (Brown/Duguid 1991) und damit verbunden verschiedene Subkulturen heraus. Diese Subkulturen verkörpern „lokale Rationalitäten“ (oder „lokale Theorien“ im Sinne von Elden 1983 oder Baitsch 1993).

Unter einer *lokalen Rationalität* verstehen wir eine dominierende Sichtweise der Dinge, die in einer bestimmten Community of Practice fraglose Gültigkeit hat. Sie hat die Wirkung eines Referenzsystems für all das, was als normal, vernünftig, sinnvoll, erstrebenswert oder geboten betrachtet wird. Und dieses Referenzsystem wird legitimiert, gestützt und reproduziert durch bestimmte *Argumentationslogiken*, d.h. durch typische Argumentations- und Erklärungsmuster, die mit dem organisatorischen Alltagsleben einhergehen.

Aus einer übergeordneten Sichtweise ist das Verhältnis von Gesamtkultur zu Subkulturen vergleichbar mit dem Verhältnis einer Sprache zu ihren Dialekten.

1.3 Die strukturelle und prozessuale Dimension einer Organisation

Struktur- momente

Die in einer Organisation implizit gewachsenen und explizit getroffenen Festlegungen verkörpern zeitüberdauernd gültige *Strukturmomente*, die das organisationale Alltagsgeschehen ordnen. Mit Strukturmoment soll zum Ausdruck gebracht werden, dass diese Festlegungen eine ordnende Wirkung ausüben, ohne das Alltagsgeschehen bis ins letzte Detail zu determinieren. Es bleibt immer (noch) Raum bzw. eine Notwendigkeit zum Entscheiden.

Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Struktur(en) und die Kultur, d.h. die organisationalen Strukturmomente, immer im Zusammenhang mit ihrem „Pendant“, dem *organisationalen Ereignis- und Handlungsstrom*, zu sehen sind. Insbesondere die Kultur einer Organisation wird überhaupt erst bzw. ausschließlich *im alltäglichen Reden und Handeln* erfahrbar und beobachtbar. Die Kultur einer Organisation ist ausschließlich in den Alltagsroutinen, d.h. den *routinisierten Mustern des alltäglichen Aufgabenvollzugs* einer Organisation wirksam.

Der britische Soziologe Anthony Giddens (1992) hat diesen Zusammenhang, d.h. die wechselseitige Konstitution von Strukturen und Kultur auf der einen Seite, und des Handlungsstroms auf der anderen Seite in seiner „Theorie der Strukturierung“ als *Dualität von Struktur und Handlung* bezeichnet (Abb. 2). Giddens verwendet dabei einen viel breiteren Strukturbegriff als das in der Managementlehre üblicherweise vorherrschende Verständnis von Struktur (im Sinne von Aufbau- oder Ablaufstruktur). Unter Struktur versteht Giddens im soziologischen Sinne alles, was eine ordnende strukturierende Wirkung auf das in Raum und Zeit sich entfaltende, aufeinander bezogene Alltagsgeschehen in einem bestimmten sozialen Kontext ausübt. Unter Struktur im Sinne von Giddens ist im Kontext unserer Fragestellung die *integrative Wirkung von Strukturen und Kultur* zu verstehen.

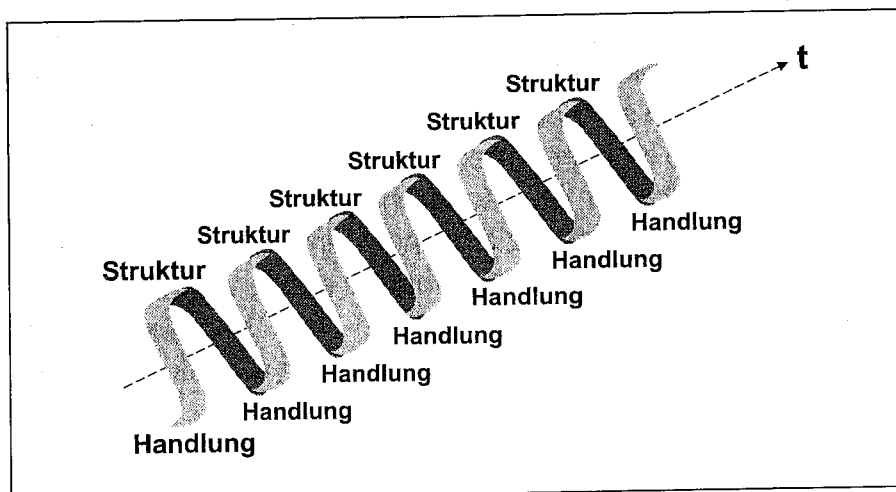


Abb. 2: Dualität von Struktur und Handlung

Giddens geht dabei von der Prämisse aus, dass zum einen sinnvolles soziales Handeln *immer schon* auf Struktur angewiesen ist, während umgekehrt diese Struktur lediglich „virtuellen“ Charakter hat und nur *im Handeln als solchem* existent ist und *im Handeln* aktualisiert und mehr oder weniger unverändert reproduziert wird (vgl. hierzu auch Ortmann et al. 1997).

lokale Rationalitäten

Mit anderen Worten hat das, was in Kapitel 1.2 als „lokale Rationalität“ bezeichnet wurde, lediglich „virtuellen“ Charakter und wird erst im alltäglichen Argumentieren, Deuten, Erklären und Handeln manifest und wirksam. Eine „lokale Rationalität“ verkörpert somit den Strukturaspekt, der in bestimmten Argumentationslogiken und kollektiven Verhaltensmustern, d.h. im organisationalen Handeln sichtbar wird und durch dieses Handeln aktualisiert und reproduziert wird.

Dieses schwierige theoretische Deutungsmuster der Dualität von Struktur und Handlung kann mit Hilfe der Metapher von Sprache (im Sinne von Struktur) und Sprechen (im Sinne von Handlung) wie folgt verdeutlicht werden (Abb. 3).

1. Um sprechen (und sinnvoll handeln) zu können, sind wir auf eine existierende, in Gebrauch befindliche, historisch gewachsene Sprache mit ihren grammatikalischen und semantischen Festlegungen und Konventionen angewiesen. Erst eine vorfindliche Sprache (Sprachpraxis) ermöglicht uns eine sinnvolle Alltagskonversation. Dabei ist es, was unsere Sprachfähigkeit (Handlungsfähigkeit) betrifft, völlig irrelevant, ob die entsprechenden Konventionen kodifiziert sind oder nicht, und es ist auch irrelevant, ob uns diese Konventionen als solche explizit zugänglich und bewusst sind. Menschen haben über Jahrtausende miteinander kommuniziert und gemeinsam gehandelt, ohne dass solche Konventionen je expliziert worden wären. Kinder sind bestens sprach- und handlungsfähig, ohne je etwas von Grammatik oder Semantik gehört zu haben.
2. Umgekehrt existieren und wirken solche Festlegungen und Konventionen nur dann, *wenn sie sich in Gebrauch befinden*. Erst unser *Sprechen* (Handeln) führt dazu, dass

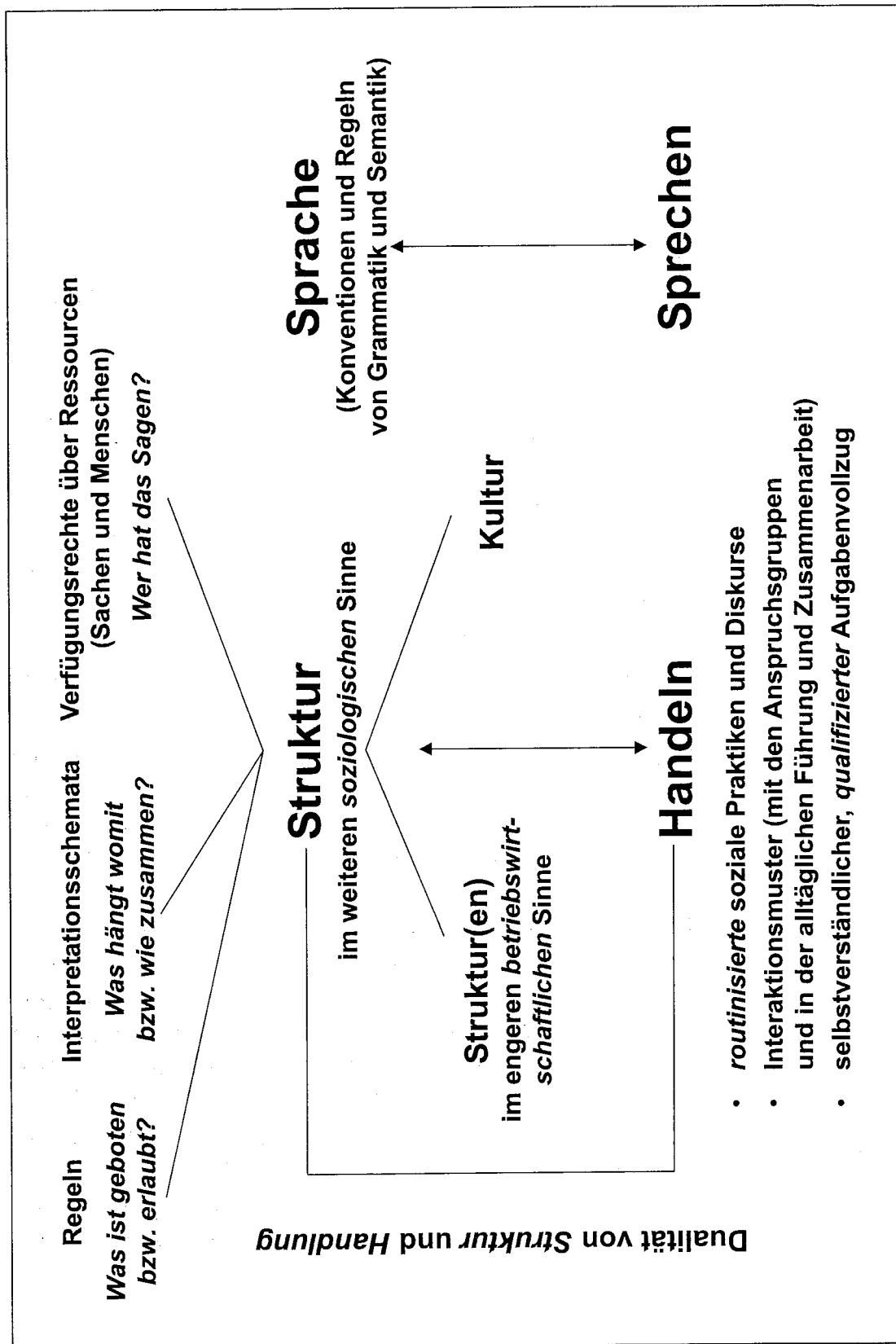


Abb. 3: Strukturelle und prozessuale Dimension einer Organisation (ausgehend von Giddens 1992)

unsere Sprache (Struktur) Existenz und Wirkung erlangt und dabei (mehr oder weniger identisch) aktualisiert und reproduziert wird.

Die Sprache (Struktur) strukturiert unsere Konversationen, ohne eine einzelne Konversation (Handlung) im Detail zu determinieren. Als einzelne Personen sind wir in sozialen Kontexten allerdings auf strukturierende Wirkmomente dringend angewiesen. Sie reduzieren die nahezu grenzenlose Komplexität möglicher Äußerungsformen und Handlungen auf ein paar handhabbare Optionen und lassen uns dabei meistens noch erheblichen Gestaltungsraum. So ist beispielsweise in bestimmten Arbeitskontexten eine Krawatte zu tragen, bei der Wahl der Farbe sind wir dagegen frei. Strukturen und Kultur einer Organisation haben in diesem Sinne stets eine ambivalente, d.h. sowohl eine *einschränkende, restringierende* Wirkung, als auch eine *ermöglichende* Wirkung. So schränkt uns die Wahl einer bestimmten Software zwar wesentlich ein, aber genau dadurch wird überhaupt erst gemeinsames Arbeiten an Dokumenten möglich. Wir können die bisherigen Überlegungen wie folgt zusammenfassen:

1. Organisationen weisen eine explizite und eine implizite Dimension auf. Mit dieser Unterscheidung wird der unterschiedliche Grad an Bewusstseinsfähigkeit, Formalisierung und Materialisierung organisationaler Festlegungen deutlich gemacht.
2. Die Struktur(en) und die Kultur einer Organisation auf der einen Seite und die laufenden Prozesse auf der anderen Seite sind als *Dualität* zu verstehen. Das eine ist ohne das andere nicht denkbar. Die Strukturdimension verkörpert das *Wiederholbare* und *Musterhafte* organisationalen Geschehens, während sich die Prozessdimension auf den stets *kontingenten unmittelbaren Vollzug* von Aufgaben, Begegnungen und Konversationen bezieht.

Dieser theoretische Zugang zu Organisationen lässt sich mit folgender Vier-Felder-Matrix zusammenfassen (Abb. 4):

	Strukturdimension („Struktur“)	Prozessdimension („Handlung“)
Explizite Dimension	Struktur(en)	Aufgabenorientierte Wertschöpfungs- prozesse
Implizite Dimension	Kultur(en)	Beziehungs- und Kommunikations- prozesse

Abb. 4: Dimensionen einer Organisation

2 Thesen zum Kulturwandel komplexer Organisationen

Die skizzierte theoretische Deutung von Organisationen bildet die Grundlage dafür, in einem nächsten Schritt fünf Thesen zum Kulturwandel auszuloten, die wie folgt lauten:

1. Im Kontext des Managements darf Kulturwandel nie losgelöst von *strategischen Herausforderungen*, d.h. von einem Prozess strategischen Wandels gesehen werden.
2. Kulturwandel heißt vor allem *kulturbewusstes Management von Wandel*, d.h. eine höchst sorgfältige Planung von Kontaktsituationen und ein achtsamer Umgang mit

Spielregeln der Zusammenarbeit im Verlauf eines Wandelprozesses.

3. Strategischer Wandel ist mehr als „Change Engineering“ und bedarf einer sorgsam, *simultanen* Bearbeitung von *Sachdimension* und *Beziehungsdimension*.
4. Kultur besteht aus gemeinsam geteilten, selbstverständlichen, implizit wirksamen Grundannahmen und Voraussetzungen unseres Lebens- und Arbeitsvollzugs. Kultur bildet unseren blinden Fleck. Erfolgsentscheidend ist deshalb ein *achtsamer Umgang mit Fremdem*.
5. Kultur verkörpert das Sediment bewährter sozialer Praktiken, d.h. einer erfolgreichen Vergangenheit. Nur in einer *Haltung des Respekts* und der *Wertschätzung* dessen, was gut läuft, kann Abschied genommen und Neuland betreten werden.

2.1 Notwendigkeit einer strategischen Legitimation von Kulturwandel

Im Kontext des Managements darf Kulturwandel nie losgelöst von *strategischen Herausforderungen*, d.h. von einem Prozess strategischen Wandels gesehen werden.

Organisationen haben, z.B. im Unterschied zu einer Familie, in der es vor allem darum geht, Kinder aufzuziehen, keine selbstverständliche, vorgegebene Aufgabe. Die Grundaufgabe einer Organisation, d.h. der genaue Zweck, die erwartete Wirkung für die Anspruchsgruppen und die damit verbundenen Teilaufgaben einer Organisation, müssen jeweils neu – im Fall von Unternehmungen oder gesellschaftlichen Dienstleistungsorganisationen in aufwendigen *mikropolitischen* und im Fall einer Verwaltung in *politischen* – „Sense-making-“ und Legitimationsprozessen ausgehandelt und verbindlich spezifiziert werden. Dies zieht zwei Konsequenzen nach sich:

1. Wenn sich die Erwartungen der Anspruchsgruppen mehr oder weniger grundlegend ändern, und wenn damit der Zweck („Mission“) nach außen und die Identität nach in-

nen brüchig und einer zunehmenden Kontroverse unterworfen werden, ist meistens ein mehr oder weniger tiefgreifender Kulturwandel angesagt. Denn von sich ändernden Aufgaben und Beziehungsformen sind in aller Regel auch die Organisation, d.h. die Strukturen und die Kultur, sowie die damit zusammenhängenden routinisierten sozialen Praktiken betroffen.

2. Umgekehrt ist es höchst problematisch, einen Kulturwandel einzufordern, ohne eine Legitimationsgrundlage für einen solchen Kulturwandel zu entwickeln, d.h. systematisch die Möglichkeit einzuräumen, dass – mit dem Ziel der gemeinsamen strategischen Zukunftssicherung – auf breiter Basis Klarheit über sich ändernde Erwartungen der Anspruchsgruppen, über sich daraus ergebende Aufgabenfelder und über angemessene(re) Formen der Aufgabenbewältigung gewonnen werden kann.

Nicht besonders gut stehen die Chancen für einen Kulturwandel insbesondere dann, wenn man versucht, strategische, strukturelle und kulturelle Entwicklungsanstrengungen einer Organisation zeitlich und institutionell (hinsichtlich der Ownership für die einzelnen Initiativen) auseinander zu dividieren, wie es das nachfolgende Beispiel aus der Praxis illustriert (Abb. 5).

In diesem Beispiel (vgl. hierzu ausführlich Rüegg-Stürm 2001, insbesondere S. 88 ff.) hat man versucht, in einem ersten Schritt eine neue strategische Ausrichtung zu erarbeiten. Auf dieser Basis hat man in einem zweiten Schritt, mit dem Ziel einer Dynamisierung von Führung und Organisation, die Strukturen, d.h. die Aufbauorganisation und die Form der Zurechnung von finanziellem Aufwand, angepasst. Weil diese Restrukturierung nicht die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen vermochte, entwickelte man in einem dritten Schritt ein Kulturentwicklungsprogramm, das die gewohnheitsmäßige Praxis von Führung und Zusammenarbeit dynamisieren sollte. Dieses Programm war aus Sicht der Beteiligten allerdings weitgehend, sowohl von konkreten strategischen und strukturellen Fragestellungen, als auch von Alltagsherausforderungen *entkoppelt* und vermochte dementsprechend nur höchst mäßig Wirkung zu entfalten.

**Integration
statt Sequen-
zierung**

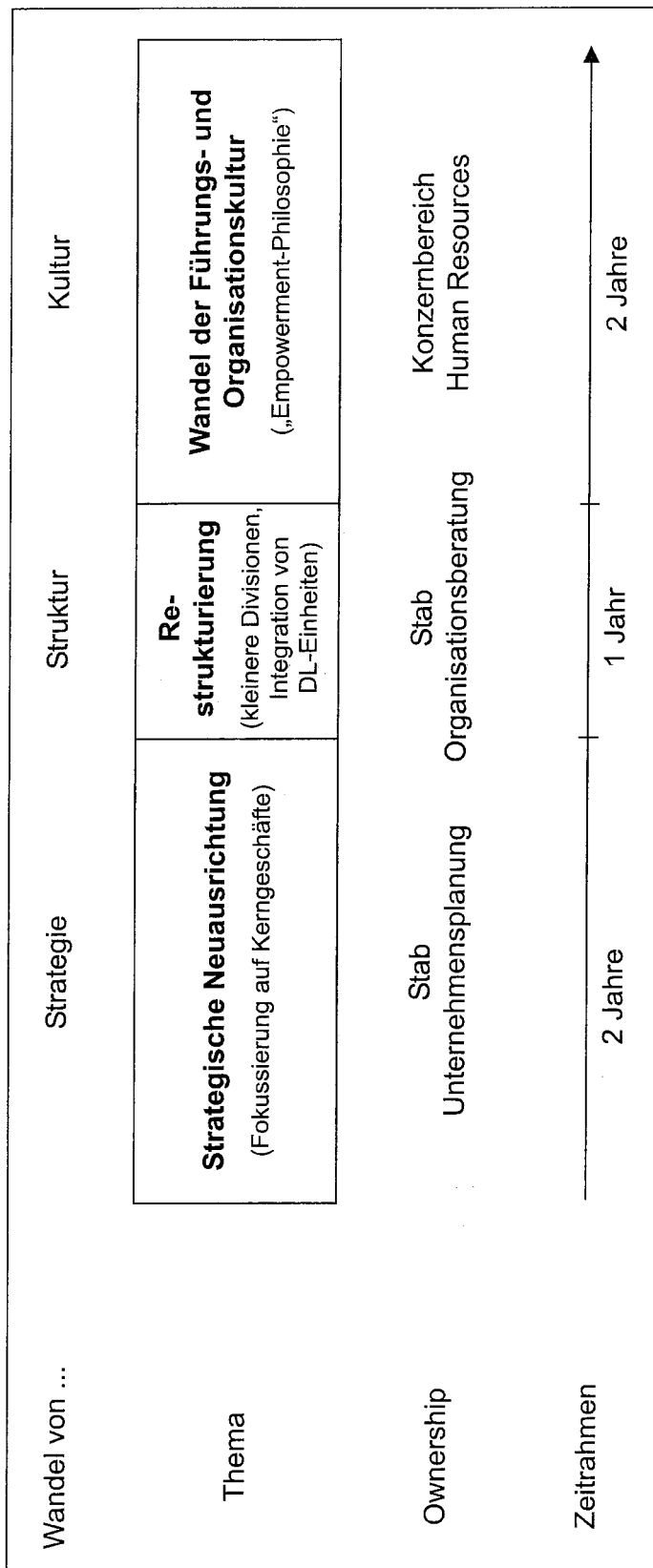


Abb. 5: Beispiel einer Sequenzierung von Strategie-, Struktur- und Kulturwandel

Das Zustandekommen eines Kulturwandels erfordert somit strukturierte, *in einen strategischen Entwicklungsprozess integrierte* Möglichkeiten eines gemeinsamen „Sensemaking“, in denen ein *vergemeinschaftetes Verständnis* für die sich ändernden Aufgaben und daraus abgeleitet für neue Formen der Aufgabenbewältigung, Zusammenarbeit und Führung wachsen kann. Ohne strategisches Grundverständnis und ohne strategische Legitimation ist es kaum möglich, Ressourcen für einen Wandelprozess und insbesondere einen nachhaltigen Kulturwandel zu mobilisieren.

Integration von Strategie-, Struktur- und Kulturwandel

2.2 Kulturprägende Wirkung strategischen Wandels

Kulturwandel heißt vor allem *kulturbewusstes Management von Wandel*, d.h. eine höchst sorgfältige Planung von Kontaktsituationen und ein achtsamer Umgang mit Spielregeln der Zusammenarbeit im Verlauf eines Wandelprozesses.

Eine systematische *Integration* von Anstrengungen eines Kulturwandels in einen strategischen Entwicklungsprozess ist aus einem zweiten Grund von größter Bedeutung. Es ist illusorisch anzunehmen, dass sich ein Kulturwandel aus einer mehr oder weniger überzeugenden Rhetorik ergibt. Eine kulturprägende und kulturverändernde Wirkung erwächst vielmehr aus der *konkreten Form (Art und Weise)* der Erarbeitung und Durchführung von strategischen und strukturellen Veränderungsinitiativen. Nicht attraktive Leitbilder und schöne – vom Alltag losgelöste, oftmals eher Verdacht erweckende – Seminarveranstaltungen und Kultur-Events bewirken einen Kulturwandel, sondern konkret erlebte Aushandlungs- und Entscheidungsepisoden mit Folgewirkungen von existentieller Bedeutung. Wie offen, transparent, fair und respektvoll mit Interessenkonflikten und mit manchmal unausweichlichen Zumutungen umgegangen wird, hinterlässt viel tiefere Spuren als jede Form von schöner Kulturwandel-Rhetorik.

Organisationen sind Entscheidungssysteme, die eine untrennbar miteinander verwobene Struktur- und Prozess-

dimension aufweisen (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 1.3). Strukturen und Kultur auf der einen Seite, routinisierte Handlungsströme (Geschäftsprozesse, Beziehungs- und Kommunikationsprozesse) auf der anderen Seite sind zwei Seiten derselben Münze. Sie entwickeln sich immer *simultan*: Neuartige Handlungsmuster implizieren neue Strukturen. Neue Strukturen ermöglichen neuartige Handlungsmuster. Eine neue Kultur kann deshalb nur in einem *experimentellen, gemeinsamen Vollzug neuartiger Handlungen, im gemeinsamen, reflektierten Verfertigen* neuer Formen des Aufgabenvollzugs und der Führung und Zusammenarbeit entstehen, die – falls bewährt – idealerweise allmählich zur neuen Routine werden.

Demzufolge besteht nur dann Aussicht auf einen nachhaltigen Kulturwandel, wenn Gelegenheiten geschaffen werden, in denen *neue Selbstverständnisse und Routinen (Muster) der Aufgabenbewältigung sowie der Führung und Zusammenarbeit* entwickelt und reflektiert werden können. Und zwar nicht anhand abgehobener, praxisfremder Trainings und Übungen, sondern am Beispiel der *konkreten Bearbeitung strategischer Herausforderungen*, die für alle Betroffenen von existentieller Bedeutung sind. Das mehr oder weniger absichtliche *Unterbrechen* wichtiger problematischer Routinen durch Führungskräfte oder Protagonisten von Wandel kann aufgrund der damit verbundenen starken symbolischen Wirkung eine wichtige Rolle in einem Kulturwandel spielen.

2.3 Sach- und Beziehungsdimension

Strategischer Wandel ist mehr als „Change Engineering“ und bedarf einer sorgsam, *simultanen* Bearbeitung von *Sachdimension* und *Beziehungsdimension*.

Jeder organisationale Prozess, d.h. jeder arbeitsteilige Vollzug von Kommunikationen, Handlungen und Entscheidungen, lässt sich durch zwei Dimensionen kennzeichnen, die lediglich analytisch voneinander unterschiedbar sind: durch eine Sachdimension und durch eine Beziehungsdimension

(Rüegg-Stürm 2003, S. 81 f. in Anlehnung an Watzlawick et al. 1969, S. 53 ff.).

In der *Sachdimension* wird der analytisch darstellbare Aufgabenvollzug abgebildet. In Organisationen geht es dabei um die Gestaltung optimaler Abläufe unter Anwendung neuester Technologien: Welche Fragen müssen in welcher Reihenfolge bei der Durchführung eines staatlichen Bewilligungsverfahrens beantwortet werden? Wie kann man am einfachsten ein Auto zusammenbauen? Wie kann man am schnellsten und sichersten ein neues Medikament entwickeln? Wie kann man am besten systematisch die Daten einer Geschäftsbeziehung mit einem Kunden oder Lieferanten erfassen? Hinsichtlich der Sachdimension kann bei Planungs- und Optimierungsarbeiten weitgehend von konkreten Personen sowie historisch gewachsenen Beziehungen und Fähigkeiten abstrahiert werden. Im Vordergrund steht die sachlogisch optimale Abwicklung von bestimmten Aufgaben.

Sachdimension

Wenn aber gemeinsam Probleme bearbeitet und Entscheidungen getroffen werden, geht es gleichzeitig bei den beteiligten Akteuren (Einzelpersonen, Abteilungen, Organisationen) immer auch um die *Aushandlung von Beziehungen*, von Fremdbildern und Selbstbildern, von Identitäten (personale Identität, Bereichsidentität usw.) und von Zugehörigkeiten in einem historisch gewachsenen Kontext, (d.h. vor dem Hintergrund gewachsener Erfahrungen und Erwartungen). Diese Phänomene verkörpern die *Beziehungsdimension* organisationalen Geschehens.

Beziehungsdimension

Wenn in Organisationen Wertschöpfung erbracht wird, laufen somit *simultan* zu den „sachbezogenen“ Problemlösungsroutinen untrennbar *immer auch komplexe Beziehungs- und Kommunikationsprozesse* ab, deren Wirkung oftmals entscheidet, ob getroffene Entscheidungen tatsächlich umgesetzt und die angestrebten Ergebnisse erzielt werden können oder nicht.

Jede Form von Wandel muss deshalb gleichzeitig an der Sach- und an der Beziehungsdimension bestimmter gewachsener Prozessmuster ansetzen. Zudem verkörpert

jede Form des Vollzugs von Wandel selbst einen Prozess, in dem simultan sachanalytische Aspekte (Logik des Vorgehens) und Beziehungsaspekte (Form der Führung und Zusammenarbeit) zu bearbeiten sind (Abb. 6).

Gerade im Hinblick auf einen angestrebten Kulturwandel ist deshalb *identitätsbildenden Prozessen*, den Mustern einer möglichst respektvollen, lösungsorientierten Führung und Zusammenarbeit in der meistens projektbasierten Wandelarbeit, eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Erfolgreiche Organisationen versuchen diese Forderung auch in institutionalisierter Form nachzuleben, indem sie gezielt Moderatoren, Facilitators oder Supervision einsetzen, damit die immer schon laufende *Beziehungsdynamik* in konstruktive Bahnen gelenkt und die vorhandenen Ressourcen (Zeit, Motivation, Vertrauen) optimal genutzt und erhalten werden können.

Die aktuelle Wirtschaftsentwicklung nach dem New Economy Hype zeigt in geradezu erschütternder Weise, wie sich nicht nur enorme Finanzwerte in Luft auflösen, sondern wie durch unangemessene Vorgehensweisen in Restrukturierungen auch sehr viel *soziales Kapital* vernichtet wird. Eine Größe, die trotz ihrer herausragenden Bedeutung leider nicht bilanzierungsfähig ist und gerade im Hinblick auf die organisationale Wandel- und Erneuerungsfähigkeit einen absolut kritischen Erfolgsfaktor darstellt.

2.4 Wertschätzung für Ungewohntes

Kultur besteht aus gemeinsam geteilten, selbstverständlichen, implizit wirksamen Grundannahmen und Voraussetzungen unseres Lebens- und Arbeitsvollzugs. Kultur bildet unseren blinden Fleck. Erfolgsentscheidend ist deshalb ein *achtsamer Umgang mit Fremdem*.

Wie können wir uns gewachsener Selbstverständlichkeiten bewusst werden? Indem wir uns bewusst in ungewohnte Lebens- und Handlungskontexte begeben, in andere Länder reisen, andere Organisationen besuchen, in denen andere Selbstverständlichkeiten vorherrschen, oder indem wir Men-

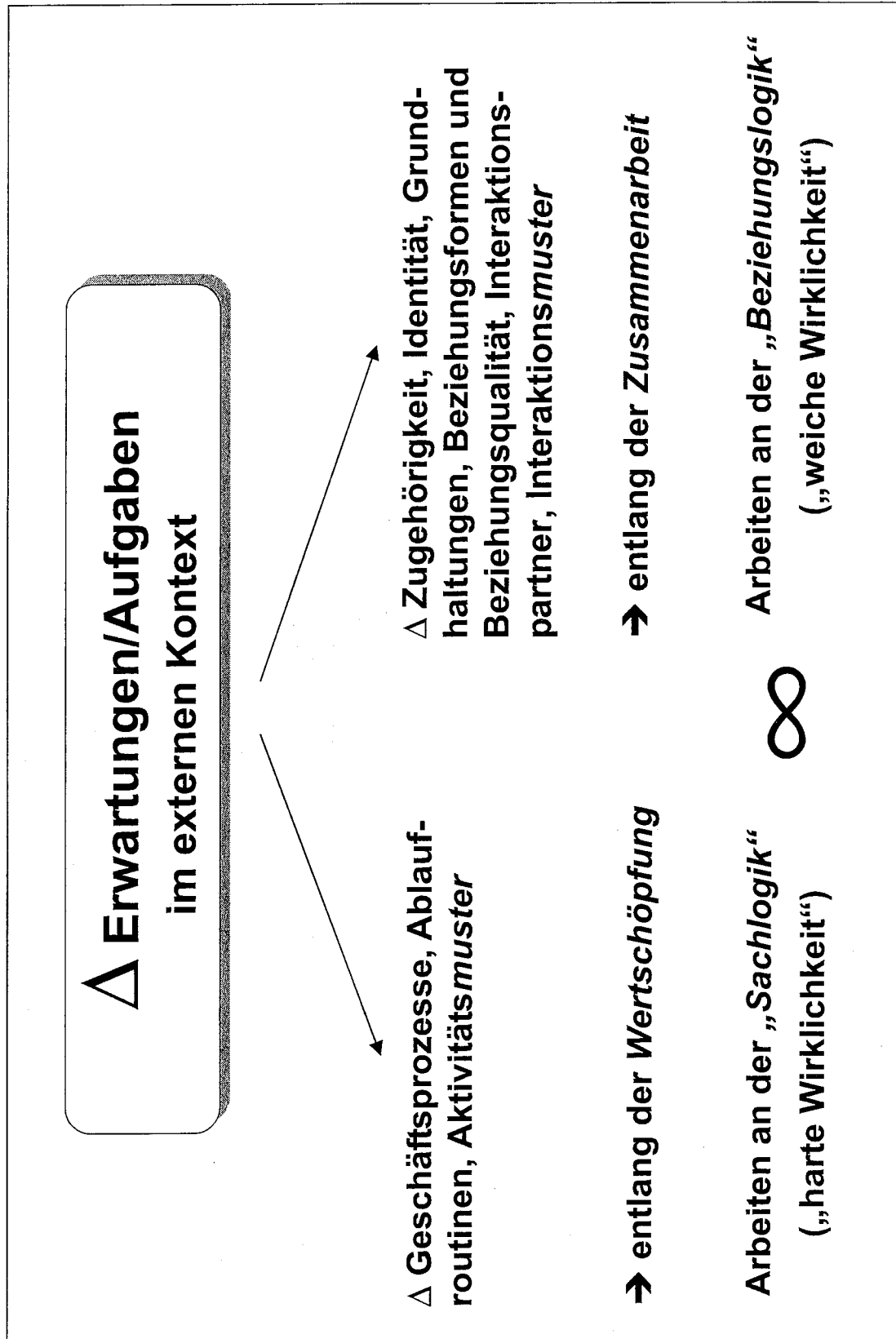


Abb. 6: Sach- und Beziehungsdimension strategischen Wandels

schen wertschätzen lernen, die andere Selbstverständlichkeiten verinnerlicht haben.

Auf Organisationen übertragen stellt sich deshalb die kritische Frage: Wo kommt eine Organisation üblicherweise mit Fremdem, Ungewohntem und Überraschendem in Berührung? Normalerweise an den *Systemgrenzen*, d.h. dann, wenn sich Anspruchsgruppenbeziehungen ändern, z.B. wenn neue Politiker gewählt werden, wenn neue Kundengruppen angesprochen werden, wenn neue Kooperationspartner gesucht werden oder wenn neue Mitarbeitende eingestellt werden (Deiser 1995).

In solchen Prozessen ist es normal, dass Irritationen, d.h. *Enttäuschungen von Erwartungen*, auftreten. Für die Wandel- und Erneuerungsfähigkeit einer Organisation ist es entscheidend, wie sie mit solchen Erwartungsenttäuschungen umgeht (Wimmer 2000), d.h. inwiefern wir bereit sind, Erwartungen zu ändern und damit Neues zuzulassen. Denn solche Erwartungsenttäuschungen beinhalten oft die implizite Botschaft: „Es geht auch anders!“ Sie ermöglichen die Entwicklung von *Kontingenzbewusstsein*: So wie wir jetzt Anliegen unserer Anspruchsgruppen bearbeiten, so wie wir jetzt zusammenarbeiten, ist *eine* mögliche Form, aber nicht notwendigerweise die einzige.

Es sind neue Anspruchsgruppen und neue Organisationsmitglieder, die dazu prädestiniert sind, neue Sichtweisen und neue Praktiken in eine Organisation einzubringen – sofern sie als Personen dabei echtes Interesse und idealerweise sogar Wertschätzung erfahren.

Erfassen der Organisationskultur

In der Literatur gibt es verschiedene Vorschläge, wie mit Hilfe von Befragungen und anderen statistischen Erhebungsinstrumenten eine Organisationskultur erfasst werden kann. Die Ergebnisse solcher Verfahren können als nützliche Denkanstöße für eine gemeinsame Selbsterkundung der eigenen Kultur dienen, der statistische Charakter der ausgewerteten Daten vermag allerdings der Komplexität einer Organisationskultur nicht gerecht zu werden. Es resultieren meistens wenig aussagekräftige, reduktionistische Selbstbeschreibungen – allerdings mit dem Anspruch einer gewissen Re-

präsentativität. Insbesondere können auf diese Weise kaum *prozessorientierte* Hinweise auf alltagsrelevante *routinisierte Praktiken* der Zusammenarbeit, Führung und Entscheidungsfindung erhoben werden.

Aus einer systemischen Sicht empfiehlt es sich deshalb eher, mit *dichten Beschreibungen* (Geertz 1973) zu arbeiten. Konkret: Man bittet neue Mitarbeitende, in den ersten zwei bis drei Monaten jeden Abend in einem kleinen Tagebuch zu notieren, was am jeweiligen Tag am meisten überrascht hat – im positiven wie auch im negativen Sinne, wobei es nicht primär um eine Wertung, sondern lediglich um eine *gute Beschreibung* und vielleicht sogar eine interessante Erklärung geht.

Nach einer Zeit von zwei bis drei Monaten werden die neuen Mitarbeitenden im Rahmen des unausweichlich laufenden organisationalen Sozialisationsprozesses die vorherrschenden Denk-, Kommunikations- und Handlungsrouninen meistens weitgehend übernommen, d.h. die gewachsene Kultur verinnerlicht haben.

Mit einem solchen Vorgehen kann Folgendes erreicht werden: Erstens kann man damit Interesse an den neuen Personen und an Neuem insgesamt dokumentieren. Zudem ist es Ausdruck von Wertschätzung für die Eigenheit und Fremdheit von neuen Mitarbeitenden. Wenn man die Beschreibungen sammelt, anonymisiert und systematisch auswertet, kann man zweitens in der Tat einen hoch spannenden, neuartigen Zugang zu gewachsenen Selbstverständlichkeiten (Annahmen, Prämissen, Erwartungen, routinisierten Praktiken usw.) des Alltagsgeschehens erschließen, aus dem sich eine Vielzahl von Impulsen für Veränderungen, d.h. für konkrete Ansatzpunkte einer Kulturentwicklung, ergeben kann.

2.5 Unsere Rolle als Führungskräfte: Vorbild im Respekt für Gewachsenes und in der Offenheit für Neues

Kultur verkörpert das Sediment bewährter sozialer Praktiken, d.h. einer erfolgreichen Vergangenheit. Nur in einer *Haltung des Respekts* und der *Wertschätzung* dessen, was gut läuft, kann Abschied genommen und Neuland betreten werden.

Ungewissheit als Herausforderung

Den Weg des Gewohnten zu verlassen und sich auf Ungewissheit einzulassen, stellt für die meisten von uns eine große Herausforderung dar, die nicht nur mit Gefühlen eines spannenden Aufbruchs in Neuland, sondern auch mit Gefühlen von Überforderung, Angst und Trauer verbunden sein kann. Dies betrifft vor allem auch die Führungskräfte, weil diese in Phasen der Ungewissheit besonders stark mit solchen Gefühlen der Mitarbeitenden und der damit verbundenen Erwartung einer verlässlichen Vermittlung neuer Gewissheiten konfrontiert werden.

Der persönliche Umgang mit seinen eigenen emotionalen Prozessen, aber auch den emotionalen Prozessen, an denen man im Alltagsgeschehen unausweichlich teilhat, ist kritisch für das Gelingen eines Kulturwandels. Ein unangemessener Umgang mit Emotionen kann, gerade wenn eine Organisation in eine Krise gerät, leicht dazu führen, dass sich Schuldgefühle und Schuldzuweisungen ausbreiten. Diese wirken ausgesprochen lähmend und destruktiv, und sie verbauen damit die Entwicklung neuartiger Perspektiven. In diesem Sinne wirkt jede Form der *Abwertung* vergangener Erfolge, Errungenschaften, aber auch von Gefühlen der Verunsicherung, Verwirrung, Orientierungslosigkeit, Überforderung, Angst und Trauer destruktiv. Denn sie wirkt dem *versöhnten Abschied* mit einer zu bestimmten Zeiten bestimmt erfolgreichen Vergangenheit entgegen und macht damit die konstruktive Inangriffnahme der Aufgaben zu einer erfolgreichen Zukunftssicherung unmöglich.

Neues kann nur dann wachsen, wenn es immer wieder gelingt, den Blick freizulegen für erbrachte Erfolge, Leistun-

gen und Ressourcen eines Systems. Dies ist zum einen eine Frage der gelebten *Haltungen*, d.h. der allgemeinen *Grundgestimmtheit* und *Beziehungsqualität*, die den Umgang (einer Führungskraft) mit sich selber, den Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, der gewachsenen Geschichte, den Anspruchsgruppen und den anstehenden Herausforderungen betreffen. Zum anderen helfen gemeinsame Abschiedsrituale, wertschätzend und würdevoll von lieb gewonnenen Errungenschaften, Tätigkeiten, Geschäftsfeldern und Personen Abschied zu nehmen und die „überlebende“ Gemeinschaft zu stärken (Rüegg-Stürm/Gritsch 2003).

Eine bestimmte Haltung ist also ein relationales Phänomen, das sich gewissermaßen in „*Mikro-Momenten*“ der Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit mit anderen manifestiert. Bei der Entwicklung förderlicher Haltungen geht es somit nicht um große Maßnahmenpakete, sondern darum, sich gerade als Führungskraft immer wieder neu der eigenen Grundgestimmtheit und der daraus resultierenden *Wirkung* bei der Bearbeitung von Aufgaben der Vergangenheits- und Zukunftsbewältigung gewahr zu werden.

Zusammenfassend geht es darum, einerseits der gewachsenen Tradition mit ihren Stärken, Erfolgen, Errungenschaften und Ressourcen Respekt und Wertschätzung entgegen zu bringen. Andererseits muss man sich aber auch vor feigem Selbstmitleid und damit verknüpften „defensive routines“ (Argyris 1990) hüten, die dem vorausschauenden Abschied von routinisierten sozialen Praktiken und Strukturen, welche aufgrund sich wandelnder Umwelterwartungen einfach keine Zukunftsperspektive mehr haben, entgegenstehen.

3 Zusammenfassung

Die Kultur kann als impliziter „Strukturierungsmechanismus“ des organisationalen Alltagsgeschehens begriffen werden, der eine tief greifende Wirkung auf das Denken, Kommunizieren und Handeln von Menschen ausübt. Es handelt sich damit um eines der am schwierigsten beschreibbaren Phänomene der Managementlehre. Sowohl theoretische, verallgemeinerungsfähige Beschreibungen von Organisationskultur ganz allgemein, als auch praktische Beschreibungen einer bestimmten Organisationskultur müssen der Komplexität der damit verbundenen Wirkkräfte gerecht werden.

Dieser Beitrag ist ein Versuch, solche Beschreibungen im Sinne einer nützlichen Landkarte anzubieten und Möglichkeiten aufzuzeigen, wo ein wirkungsvoller Kulturwandel ansetzen kann. Mit Theorien ist es aber wie mit Landkarten: Die wünschbare Route muss man selber festlegen.

Ob in der Verwaltung, in Schulen, Spitälern, Universitäten oder in der Privatwirtschaft: Es gibt keinen Königsweg für einen gelingenden Kulturwandel, und wenn es ihn geben sollte, dann beginnt er entweder bei mir persönlich oder gar nicht.

Literatur

- ARGYRIS, CH.: Overcoming Organizational Defense. Facilitating Organizational Learning. Allyn and Bacon, Boston 1990
- BAITSCH, CH.: Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Campus, Frankfurt 1993
- BARDMANN, TH.: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Suhrkamp Verlag, Frankfurt 1994
- BEHRENDT, TH.: Wasch mir den Pelz, aber mach' mich nicht nass. In: management & training, Nr. 8/2003, Köln 2003, S. 12-15
- BROWN, J./DUGUID, P.: Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. In: Organization Science, 2, No. 1/1991, S. 40-57
- DEISER, R.: Architektur des Wandels: Designprinzipien für lernende Organisationen. In: Geissler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung – die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, Luchterhand, Neuwied 1995, S. 308-325
- ELDEN, M.: Democratization and Participative Research in Developing Local Theory. In: Journal of Occupational Behaviour, 4/1983, S. 21-33
- GEERTZ, C.: The Interpretation of Cultures, Basic Books, New York 1973
- GIDDENS, A. (ursprünglich 1984): Die Konstitution der Gesellschaft, Campus, Frankfurt 1992
- GROSS, P.: Die Multioptionsgesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt 1994
- LUHMANN, N.: Organisation. In: Küpper, W./Ortmann G. (Hrsg.): Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag, Opladen 1988, S. 165-185
- ORTMANN, G./SYDOW, J./WINDELER, A.: Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: die Rückkehr der Ge-

sellshaft. Westdeutscher Verlag, Opladen 1997, S. 315-354

RÜEGG-STÜRM, J.: Dynamisierung von Führung und Organisation – Beobachtungen zum Wandel von Ciba-Geigy 1987-1995 aus konstruktivistischer Sicht, Haupt, Bern 2001

RÜEGG-STÜRM, J.: Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Haupt, Bern 2003

RÜEGG-STÜRM, J./GRITSCH, L.: Die Bedeutung von Ritualen in Prozessen organisationalen Wandels. In: Nagel, Erik (Hrsg.): Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, Rüegger (im Druck), Chur 2003

ULRICH, H.: Management, Haupt, Bern 1984

WATZLAWICK, P./BEAVIN, J./JACKSON, D.: Menschliche Kommunikation, Huber, Bern 1969

WIMMER, R.: Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In: Stahl, H./Hejl, P. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit – Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2000, S. 265-294