

Entwicklung einer lernfähigen Arbeits- und Führungskultur – Wie können wir Kulturentwicklungsprozesse nachhaltig befeuern?

Dr. Annette Gebauer

Das Kapitel in der Übersicht

Fragt man Führungskräfte und Mitarbeiter nach dringenden Veränderungsanliegen dauert es meist nicht lange, bis man folgendes hört: Wir brauchen einen grundlegenden Kulturwandel. Wir benötigen eine zukunftsfähige, lernfähige Kultur. Wir müssen wandlungsfähiger, agiler werden, um in Zeiten der Digitalisierung Schritt halten zu können.

In der Praxis erweist sich die unternehmenseigene Kultur dann oft als eine härtere Nuss. Kulturentwicklungsprozesse können schnell zu zähen, langwierigen Unterfangen voller Widersprüche, Ratlosigkeit und emotionaler Befindlichkeiten mutieren. Die Folge ist nicht selten ein schneller Wechsel von Kulturinitiativen und -moden, die bei den Beschäftigten eher zynisch kommentiert anstatt begeistert aufgegriffen werden.

Unsere Erfahrung ist, dass es sich lohnt, sich zu Beginn von Kulturentwicklungsprozessen mit den Möglichkeiten und Grenzen eines Kulturwandels auseinanderzusetzen. Ist eine zielgerichtete Kulturtransformation in Organisationen überhaupt möglich? Und was sind wichtige Gestaltungsprinzipien, um Kulturwandel wahrscheinlicher zu machen? Im vorliegenden Beitrag widmen wir uns diesen Fragen und diskutieren, was diese Erkenntnisse für das Gelingen von Kulturentwicklungsprozessen bedeuten. Mit den Kultur-Dialogen stellen wir ein in Industrie und Verwaltungen erprobtes Instrument vor, mit dem der kulturelle Musterwechsel nachhaltig befeuert werden kann.

1. Warum Kulturwandel?

Die konkreten Anliegen für die Kulturentwicklung können je nach Kontext sehr unterschiedlich sein:

- Von Automobilherstellern etwa hört man: „Die Digitalisierung zwingt uns, unsere Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und uns als Mobilitätsdienstleister neu zu erfinden. Dafür brauchen wir eine fehlerfreundliche Innovationskultur, in der es Raum zum Experimentieren und zum Hinterfragen tradierter Standards und Prämissen gibt.“
- Ganz andere Herausforderungen beleuchtet die Abteilungsleiterin der

internen Bildungsabteilung einer Behörde: „Die Arbeit in der Verwaltung wird sich künftig radikal verändern und damit die Anforderungen an unsere Mitarbeiter. Es reicht nicht mehr, Wissen auf Halde zu produzieren. Wie fördern wir bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften eine Lernkultur, in der selbstorganisiertes Lernen situativ in den Alltag integriert ist?“

- Die Kulturfrage stellt sich auch für den Dekan einer Hochschule für Verwaltung, die wir im Einführungsprozess neuer Lernformen begleitet haben. Digitales und analoges Lernen sollen künftig stärker kombiniert werden und an den Bedürfnissen und Lebenswelten der Lernenden ausgerichtet werden. Dies erfordert bei den Professorinnen und Professoren ein Umdenken, wie neue Formate entwickelt werden und auch für ihr Selbstverständnis als Lehrende. Waren die Professorinnen und Professoren bisher gewöhnt, ihre Seminare und Didaktik jeder für sich und nach persönlichem Gusto zu entwickeln, sehen sie sich nun gefordert, sich gemeinsam mit anderen Professorinnen und Professoren mit den Bedürfnissen der Lernenden auseinanderzusetzen und für sie passende Lernszenarien zu entwickeln, die digitales und analoges Lernen intelligent verknüpfen. Dies erfordert auch ein Umdenken im eigenen Rollenverständnis. Verstanden sich die Lehrkräfte bisher als Wissensträger und -vermittler eines eindeutig richtigen Wissens, werden sie nun mehr zu Unterstützerinnen bzw. Unterstützern und Kuratorinnen bzw. Kuratoren von Wissensbildungsprozessen.
- Um die Lernfähigkeit ging es schließlich auch bei den 300 Schulleiterinnen und Schulleitern, mit denen wir vor einigen Wochen auf einem großen Schulleiter-Forum diskutierten: Wenn sich Gesellschaft und Technologie rasant verändern, so diskutierten die Teilnehmenden, müssen unsere Bildungseinrichtungen wandlungsfähiger werden. Wir müssen lernen, uns schneller und irritationsbereiter auf neue Entwicklungen einzustellen, um Schülerinnen und Schüler gut für die Herausforderungen der digitalen Transformation vorzubereiten. Das geht weit über den Kauf und die Nutzung digitaler Medien hinaus. Es geht darum, das Lernen neu zu erfinden und auch unsere Kultur der Zusammenarbeit in der Schule auf den Prüfstand zu stellen. Doch wie kann dies gelingen, wenn unsere Arbeit zu 100 % durchgetaktet ist und es kaum Zeit für die gemeinsame Auseinandersetzung über Zukunftsfragen gibt?

1.1 Lernfähigkeit und Agilität als gemeinsamer Nenner

Auch wenn die Anlässe für einen Kulturwandel oft sehr unterschiedlich sind (die Beispiele oben zeigen dies), zeichnet sich doch ein gemeinsamer Nenner in der Stoßrichtung ab: Gesucht wird eine „andere“, in der Regel lernfähigere,

agilere, innovativere oder resiliente, anpassungsfähige Kultur, um im Zuge von Digitalisierung, Gleichzeitigkeit, erlebter Brüche, Ambiguitäten, Unsicherheiten und unkalkulierbarer Risiken überlebensfähig zu bleiben. Wenn es um agile Innovationskulturen geht, erscheint dies selbstverständlich. Aber auch wenn es um Fragen von Zuverlässigkeit wie zum Beispiel Sicherheit oder Umgang mit Risiken geht, besteht die Herausforderung in einem schnelllebigen Umfeld heute darin, die organisationale Irritierbarkeit und Lernfähigkeit zu erhöhen. Denn im Kern geht es um die Frage, wie die Organisation kollektiv schnell auf neue und unerwartete Situationen aufmerksam wird und sich entsprechend anpassen kann, ohne an Leistungsfähigkeit einzubüßen (vgl. Gebauer 2017). Dabei steht das mechanistische Modell des Organisierens, das geprägt ist durch Hierarchie, klare Vorgaben und Planbarkeitsvorstellungen, auf dem Prüfstand. Gesucht werden neue Formen des Organisierens, die sich besser eignen für die Bewältigung der erlebten Turbulenzen in einer „VUCA-Welt“. VUCA steht dabei als englisches Akronym für volatility (V), uncertainty (U), complexity (C) und ambiguity (A).

Weniger Hierarchie und mehr Auseinandersetzung im Team mit neuen Entwicklungen in der Außenwelt und den „Kunden“ – in diese Kerbe schlagen auch die gerade populären Ansätze agiler Arbeitsformen. Doch unabhängig vom gerade propagierten oder angesagten Methodenkanon – die Grundidee von Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit oder Agilität ist immer die Gleiche: Es geht darum, die Strukturen und die Zusammenarbeit in der Organisation *irritationsbereiter* zu gestalten. Und dafür braucht es kollektive Rituale, um gezielt nach Erwartungsenttäuschungen zu suchen: Was läuft anders, als wir dachten? Wie können wir diese neue Situation aus verschiedensten Perspektiven deuten? Was müssen wir (neu) entscheiden?

War es bisher vor allem die Spitze der Organisation, die für diese Innen-/Außenbeobachtungen zuständig war und vorgab, wie der optimale Weg zur Leistungserbringung aussieht, sollen Neuentwicklungen nun schneller an der Basis aufgegriffen, einmal getroffene Annahmen hinterfragt und Entscheidungen getroffen werden (häufig in Form von projektförmigen und/oder selbstorganisierten Teams).

Forschungserkenntnisse zeigen, dass für die Bewältigung von Komplexität folgende 5 Prinzipien des Organisierens erfolgskritisch sind (Gebauer 2017, in Anlehnung an Weick und Sutcliffe 2003):

Prinzipien für kollektive Achtsamkeit

1. Beschäftigt Euch intensiv mit kleinen Abweichungen und Fehlern:
Nutzt sie als Fenster zum System!

2. Interessiert Euch für das, was im Hier und Jetzt geschieht: Misstraut Euren Plänen und Erfahrungen!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen: Nutzt vielfältige Perspektiven!
4. Entwickelt Eure Fähigkeit, erfinderisch zu sein: Bereitet Euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet dort, wo im Moment das beste Wissen ist: Übt im Normalfall, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen!

1.2 Lernfähigkeit: Zwei Handlungsfelder für Bildungseinrichtungen

Die vorangegangenen Beispiele zeigen: Für Bildungseinrichtungen beinhaltet die Frage der Lernfähigkeit zwei Gesichtspunkte. Es geht zum einen um die Frage, welche Lernformen für Lernende zukunftsfähig sind: Was müssen Schulen und Hochschulen in Zukunft leisten, um Schülerinnen, Schüler und Studierende gut auf die „nächste Gesellschaft“ (Baecker 2017) vorzubereiten? Was erfordert dies von Lehrenden und Lernenden? In Zeiten der Digitalisierung wird es immer wichtiger werden, Schülerinnen, Schüler und Studierenden nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern ihre individuelle und kollektive Lernfähigkeit zu steigern. Wie also können die notwendigen Fähigkeiten zum selbstorganisierten Lernen, dem Lösen komplexer, mehrdeutiger Fragestellungen entwickelt werden? Wie können sie lernen, sich selbst in agilen, netzwerkartigen und durch Unsicherheit und Komplexität geprägten Zusammenhängen zurechtzufinden?

Zum anderen stellt sich aber auch die Frage nach der Wandlungsfähigkeit von Bildungseinrichtungen selbst: Inwieweit sind wir als Einheit in der Lage, auf Veränderungen angemessen zu reagieren, uns also irritationsbereiter zu zeigen? Hier geht es um Fragen der Zusammenarbeit im Kollegium, die Form des Organisierens, Entscheidungen über Ressourcen und Zeit für Entwicklungen oder den Aufbau interner Kompetenzen für Change Management und Führungsverhalten.

Im Folgenden werden wir uns vor allem mit dem zweiten Punkt der Lernfähigkeit beschäftigen, also der Frage, wie eine Organisation lernfähiger werden kann.

2. Möglichkeiten und Grenzen eines Kulturwandels

Für einen nachhaltigen Kulturwandel ist es unserer Erfahrung nach erfolgskritisch, sich gerade zu Beginn über die Möglichkeiten und Grenzen von Kulturentwicklung klar zu werden. Die Auseinandersetzung mit den Grenzen und

möglichen Fallstricken zu Beginn ermöglicht die Gestaltung einer wirksameren Vorgehensweise.

Nähert man sich dem Begriff Kultur, zerfließt er einem auch schon zwischen den Händen. Je nach Kontext ist der Begriff mit verschiedensten Bedeutungszuschreibungen aufgeladen. In der Praxis fungiert der Ruf nach einer anderen Kultur gerne als ein Auffangbecken für schwierige Probleme, die man mit dem bisherigen Besteck nicht zu lösen vermochte und bei denen man den Eindruck hat, man müsse sie anders oder „ganzheitlicher“ lösen. Dabei verlieren die Diskussionen in diesem Zuge oft an Fokus und man beginnt, über alles und zeitgleich nichts zu sprechen. Wenn wir mit Praktikerinnen und Praktikern beginnen, an Kulturfragen zu arbeiten, ist es uns deshalb wichtig, ein gemeinsames Verständnis von Kultur zu entwickeln.

2.1 Was ist Kultur?

Was verstehen wir überhaupt unter Kultur? Der Begriff stammt aus dem Lateinischen. „Cultura“ bedeutet Bearbeitung, Pflege und Ackerbau. Ganz allgemein beschreibt Kultur die formende Umgestaltung der Umwelt durch den Menschen. Oft wird der Begriff für die Beschreibung einer Gruppe von Menschen verwendet, denen eine „bestimmte Kultur“ zugeschrieben wird, wie sich die Mitglieder aufeinander beziehen, welche Artefakte das Kollektiv hervorbringt, auf welche Weise und was dabei wichtig ist und was nicht.

Wenn wir hier von Kultur sprechen, meinen wir die Kultur einer Organisation. Unter Organisationskultur verstehen wir die impliziten Spielregeln und zugrundeliegenden Werte und Normen, an denen sich die Entscheidungen in der Organisation orientieren. Das Besondere an Kultur ist, dass man sich nicht explizit für sie entschieden hat, sie aber trotzdem im Verborgenen, in einer Art Schattendasein, einen hohen Einfluss auf Zusammenarbeit, Deutungsgewohnheiten und formale Entscheidungsfindung hat. Kulturelle Muster entwickeln sich evolutionär im Tun und im Umgang mit den existierenden formal-entschiedenen Gegebenheiten. Wenn wir mit Praktikern arbeiten ist es uns dabei wichtig, mit folgenden Überlegungen ein gemeinsames Verständnis von Kultur und ihrer Entwicklungsfähigkeit zu erzeugen.

Kultur ist die Lösung vergangener Probleme

Schein (1985, S. 25) definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben

wird.“ Beobachtbare kulturelle Muster sind folglich immer eine Lösung für Probleme aus der Vergangenheit. Der Ruf nach einer neuen Kultur macht deutlich, dass die alten Problemlösungsmuster für ein künftiges Überleben nicht als hilfreich erlebt werden.

Kultur als nicht-entschiedene Prämissen

Bedeutsam ist der implizite Charakter von Kultur. Luhmann beschreibt die Kultur einer Organisation als eine von vier grundlegenden Entscheidungsprämissen in der Organisation. Zu diesen vier Entscheidungsprämissen zählt er (1) „Programme“, also die Produktions- und Prozessabläufe, Techniken, Regelsysteme und Vorgaben in der Organisation, (2) die Kommunikations- und Entscheidungswege wie z.B. die hierarchische Struktur oder bestimmte Meetingroutinen, (3) Personalentscheidungen (Welche Person setzen wir auf welche Stelle mit welchen Erwartungen?) und eben die Organisationskultur.

Das Besondere bei der Organisationskultur ist ihr impliziter Charakter. Während man sich für bestimmte Prozessabläufe, die Organisationsstruktur und Entscheidungsträger in der Regel formal und explizit entschieden hat, ist das bei Kultur nicht möglich. Vielmehr hat Organisationskultur die Funktion, Probleme und Widersprüche zu bearbeiten, die formal schwer oder nicht entscheidbar sind. In stark regulierten oder hierarchischen Organisationen gibt es zum Beispiel oft das Problem, dass die Dinge sehr lange dauern oder man nicht mehr flexibel auf Neues reagieren kann. Da die (formal-entschiedenen) Regeln aber offiziell nicht in Frage gestellt werden dürfen, geschieht dies unter der Oberfläche, durch informelle Workarounds oder bilaterale Absprachen. Starre Hierarchien und autoritäre Führung können zum Beispiel zur informellen Entwicklung von Seilschaften führen, weil sich sonst Entscheidungen nicht in der Organisation durchsetzen lassen. Einkaufs- und Ausschreibungsrichtlinien, die Entscheidungsträgern wenig Spielraum bei der Wahl von passenden Beratern lassen, führen zu von allen geduldeten informellen Wegen, wie der als passend erachtete Partner doch und zeitnah beauftragt werden kann. Meistens haben die Organisationsmitglieder ein gutes Gespür dafür, wie die Dinge so laufen. Aber man hat sich nie offiziell dafür entschieden. Spätestens, wenn man diese kulturellen Gepflogenheiten nicht einhält, wird man mit (meist emotionalen) Reaktionen rechnen müssen.

Kultur bearbeitet Defizite des formalen Systems

Die Beispiele zeigen, dass kulturelle Muster häufig auch Defizite und Widersprüche kompensieren, die durch das formal-entschiedene System überhaupt erst entstehen (z. B. zu starre Hierarchien oder unflexible Regularien). Luh-

mann zufolge entsteht Organisationskultur immer dort, „wo Probleme auftauchen, die durch Anweisung nicht gelöst werden können (Luhmann 2000, S. 240). Wenn die offizielle, formale Systemrationalität versagt, werden Probleme kulturell bearbeitet. Organisationskultur ist damit auch eine Lösung für das Problem, dass nicht alles formal und eindeutig entschieden werden kann. Weil die Wirklichkeit immer komplexer ist als die Logik des formalen Systems bleiben zwangsläufig Grauzonen, Unklarheiten, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche, für deren Umgang die Betroffenen Orientierung brauchen. In starren Organisationformen sorgt Kultur deshalb oft für die notwendige Flexibilität, um auf unerwartetes schnell reagieren zu können. In sehr losen Organisationformen sorgt Kultur oft für informelle Ordnung (z. B. durch informelle Meinungsführerschaften etc.). So entstehen implizite Umgangsformen bzw. Verhaltensmuster, die wir im Nachhinein, wenn wir sie wiederholt beobachten können, als Kultur bezeichnen.

2.2 Wie können wir Kultur beeinflussen?

Wir haben es bereits angedeutet: Da man sich nicht explizit für eine Organisationskultur entschieden hat, ist es nicht möglich, sich einfach für eine andere Kultur entscheiden. Entscheider stehen also vor der Herausforderung, dass die Organisationskultur zwar maßgeblich Entscheidungen beeinflussen kann, sie auf diese Entscheidungsprämisse jedoch keinen direkten Einfluss haben. Kultur kann nur „über Bande“, also im Prinzip durch Versuch und Irrtum verändert werden. Als Führungskraft hört man so etwas natürlich nicht gerne. Lieber möchte man glauben, dass ein zielgerichteter Kulturwandel möglich ist. In dieser Hoffnung wird häufig versucht, in einem Leitbildprozess einige Leitsätze oder Werte für das Miteinander zu formulieren. Aber man sollte sich darüber klar sein, dass man damit auf die tatsächlichen kollektiv eingespielten Muster der Zusammenarbeit wenig Einfluss nimmt. Ganz im Gegenteil: Weichen die gewünschten Leitsätze und Werte zu stark von der erlebten Realität ab, so erzeugt dies nicht selten Zynismus bei den Beschäftigten. Stefan Kühl unterscheidet in diesem Zusammenhang **drei Seiten der Organisation**, deren Zusammenspiel man in einem Kulturentwicklungsprozess Rechnung tragen sollte (vgl. Kühl 2016).

- 1) **die Schauseite, also Art und Weise der Organisation**, wie sie sich nach Außen gegenüber Kunden, Partnern usw. darstellt,
- 2) **die formale Seite der Organisation** mit all ihren explizit entschiedenen Regeln und schließlich
- 3) **die informale Seite der Organisation**, die Luhmann als Organisationskultur definiert.

Alle drei Seiten können sehr unterschiedlich sein und sie beeinflussen sich wechselseitig. In Kulturentwicklungsprozessen geht es unter anderem darum, das Zusammenspiel der drei Seiten im Blick zu behalten: Welche Effekte haben zum Beispiel formale Änderungen am Regelsystem, den Führungsstrukturen oder eingesetzte Lernformate auf die informalen Muster? Nachdem ein Luftfahrtunternehmen zum Beispiel sein Lernangebot zur Auffrischung der luftfahrtbehördlichen Regularien fast vollständig auf individualisiertes web-based Training umgestellt hatte, veränderte sich auf diese Art und Weise das Verantwortungsgefühl und die Bereitschaft, für andere mitzudenken oder sich über Missverständnisse auszutauschen. Mitarbeitende waren angehalten, per Mausclick zu quittieren, dass sie das vermittelte Wissen erhalten und verstanden hatten. Dies interpretierten sie vor allem als einen Versuch des Managements, jeden Einzelnen in die Pflicht zu nehmen, um sich selbst zu enthaften. Im Falle eines Fehlers oder einer Regelabweichung – so die Befürchtung – würde die Verantwortung beim Mitarbeiter gesucht, denn dieser hatte ja schließlich quittiert, alles verstanden zu haben. All dies führte (auf der Oberfläche) zu einer beobachtbaren Abhakmentalität und jeder fühlte sich nur noch für sich selbst verantwortlich.

Zu Beginn eines Kulturentwicklungsprozesses gehen die Beteiligten häufig davon aus, dass es nun eher („endlich“) um die „weichen“ Faktoren, also Einstellungen, Verhalten, ggf. auch Gefühle oder Befindlichkeiten geht und dass formale Fragen ausgeblendet werden können. Tatsächlich aber prägen formale Setzungen und Systeme die Kultur in hohem Maße bzw. haben bestimmte informelle Muster hervorgebracht. Ähnlich wie in unserm Beispiel aus der Luftfahrt begünstigen in Hochschulen individualisierte Anreizsysteme wie die wissenschaftliche Reputation durch Publikationen bei den Lehrenden Silodenken, Egozentrismen und Ellenbogenmentalität. Wenn Schuleinrichtungen den Unterricht nach dem Prinzip einer hundertprozentigen Auslastung planen, so bleibt wenig Raum für die Weiterentwicklung von Didaktik und Organisation.

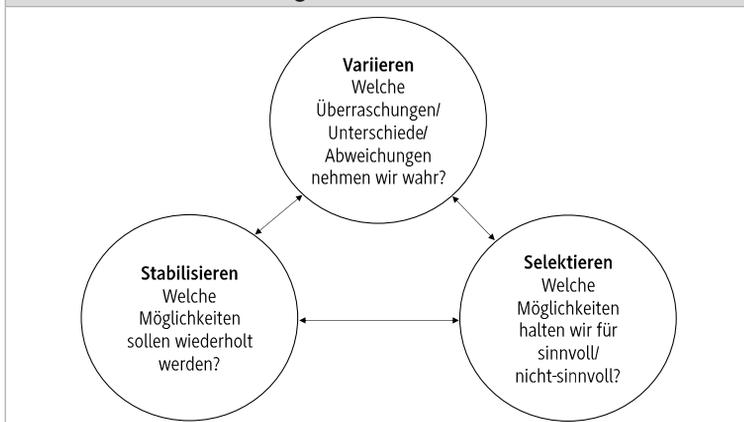
Kulturwandel ist nicht steuerbar, kann aber befeuert werden

Wenn es um die Gestaltung von Kulturentwicklungsprozessen geht, sollte man sich auch vor Augen führen, dass Veränderungen nicht gesteuert werden können. Jede Intervention, die man unternimmt, fällt auf den Boden der bestehenden Kultur und wird gemäß der bestehenden Systemlogik verarbeitet. Wir führen zum Beispiel oft sogenannte Musteranalysen durch, deren Ziel es ist, proaktives, konstruktives Lernen von Fehlern und unerwarteten Ereignissen in schuldfreier Atmosphäre zu praktizieren (vgl. Gebauer 2016). Auch wenn wir das Vorhaben und die gewünschte Arbeitshaltung sehr gut erläutern, wird die

Intervention nicht selten auf dem Boden der bisherigen Erfahrungen interpretiert: „Die wollen uns auf den heißen Stuhl setzen“, „Es geht nur darum, Schuldiage zu suchen“. Die konsequente Bearbeitung dieser Befürchtungen und vor allem das Zulassen von alternativen Erfahrungen kann dann Schritt für Schritt dazu führen, dass sich das gut etablierte und kollektive Zuschreibungsmuster verändert.

Das bedeutet, dass Interventionen zur Kulturentwicklung immer nur versuchen können, die ohnehin immer mitlaufende Kulturrevolution wahrscheinlicher zu machen und in eine bestimmte Richtung zu lenken – Ausgang ungewiss! Man kann sich Kulturentwicklung gut als einen **Prozess in drei Schritten** vorstellen: Man versucht, eine neue Erfahrung zu erzeugen (**Variation**). Diese Erfahrung muss für möglichst viele sichtbar gemacht werden und positiv bewertet werden (**Selektion**). Schließlich kann man gemeinsam überlegen, welche Bedingungen dazu führen, dass die neuen Erfahrungen zur Routine werden (**Stabilisierung**). Interventionen zur Kulturentwicklung können zum Beispiel gezielt die Variation befeuern, indem Mitarbeitende Erfahrungen mit neuen Formen der Zusammenarbeit machen. Um es wahrscheinlicher zu machen, dass diese neuen, noch situativen Erfahrungen auch als Unterschiede aufgegriffen, interpretiert und ggf. verstärkt werden und nicht als Ausnahme im alltäglichen Rauschen untergehen, braucht es darüber hinaus gezielte Gelegenheiten, um über diese neuen Erfahrungen zu sprechen und sie damit in die Aufmerksamkeit zu bringen (Selektion). Schließlich müssen die neuen Muster stabilisiert, also zur Norm werden.

Abb. 1: Kulturentwicklungsprozess in 3 Schritten: Variation – Selektion – Stabilisieren (vgl. Gebauer 2017)



Führung lenkt Aufmerksamkeit und prägt Kultur

Auch wenn Führungskräfte nicht über die Kultur entscheiden können, so hat Führung doch eine zentrale Rolle im Kulturwandel. Führung lenkt in allem was sie tut, fragt oder entscheidet die Aufmerksamkeit in der Organisation. Sie lädt damit ein zu Interpretationen, was wichtig und richtig und was unwichtig, falsch oder nicht erwünscht ist. Dabei zählt auch Nicht-Verhalten, also zum Beispiel das Tolerieren von bestimmten Zuständen, Konflikten oder Verhaltensweisen. Über die Zeit spielen sich meistens auch hier bestimmte Muster ein, was von wem in der Organisation wie wahrgenommen und interpretiert wird. Die Kunst von Führung besteht im Kulturwandel darin, sich anders beobachten zu lassen. Die Belegschaft kann entweder einen Unterschied im persönlichen Führungsverhalten erkennen (wir sprechen hier von Verhalten IM System als Hebel). Oder das Führungsteam kann sich in Bezug auf die eigenen systembezogenen Entscheidungen beobachten lassen (wir sprechen dann von Arbeiten AM System als Hebel).

Im Kulturwandel steht Führung vor einer widersprüchlichen Situation: Einerseits ist die Führungsmannschaft ja „Mitschaffer“ der bisherigen Kultur – sie hat sie durch ihr Verhalten, ihre Entscheidungen oder ihr Wegschauen geprägt. Gleichzeitig muss Führung im Kulturwandel aber auch ein für alle attraktives Zielbild vertreten, wie die künftige Kultur aussehen soll und diesen Unterschied für alle Beteiligten sichtbar demonstrieren.

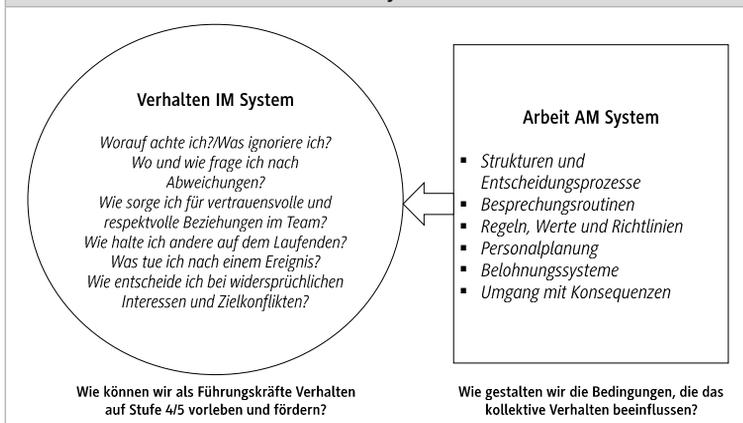
Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass wir es hier nicht mit einem linearen, vorhersehbaren Prozess, sondern mit einem rekursiven Beobachtungs- und Interpretationsprozess zu tun haben. Führung kann zwar einen Unterschied machen. Wie dieses Verhalten aber beobachtet und interpretiert wird, ist ungewiss.

Gerade zu Beginn eines Kulturentwicklungsprozesses, wenn Führungskräfte sich im Team vorgenommen haben, sich anders zu verhalten, sind sie oft enttäuscht, dass dies von Beschäftigten nicht sofort gewürdigt wird. Zum Beispiel arbeiteten wir in einem Prozess zur Entwicklung der Compliancekultur mit den Mitgliedern des Führungsteams intensiv an ihrem Complianceverständnis und ihrer Rolle und ihrem Einfluss auf den Umgang mit Regeln. Gemeinsam übten sie die Botschaften, wie sie das Vorhaben vor ihren Kollegen vertreten wollen und trafen Vereinbarungen, wie sie sich künftig verhalten wollten. So reflektierten sie etwa, dass sie bisher Regelabweichungen zugunsten von Schnelligkeit oder Kundenzufriedenheit stillschweigend tolerierten, im Nachhinein aber, wenn Regelabweichungen zu problematischen Ereignissen führten, die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verantwortung zogen. So vereinbarten sie, sich künftig für die Probleme bei der Regeleinhaltung zu inte-

ressieren, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu lernen, wie die Arbeit besser gestaltet werden kann. Doch als sie hochmotiviert ihre selbstkritischen Überlegungen ihren Kolleginnen und Kollegen erklärten, wurden sie zunächst enttäuscht: Alles, was sie sagten, wurde mit dem lang tradierten Beobachtungsschema interpretiert: „Die wollen uns doch wieder nur drankriegen. Immer sollen wir es gewesen sein. Wir sind nicht schuld!“

Das Beispiel zeigt, wieviel Geduld und Fingerspitzengefühl es braucht, um gut eingeschwungene Beobachtungsmuster zu irritieren. Ein Veränderungsprozess muss daher die Möglichkeit bieten, die intendierten und nicht-intendierten Effekte auszuloten, um entsprechend nachzujustieren.

Abb. 2: Verhalten IM/Arbeiten AM System



3. Selbstbeobachtung kollektiver Muster als Startpunkt

Ein wichtiger erster Schritt ist bei all dem die Selbstbeobachtung eingespielter kollektiver Muster. Kulturelle Muster, die sich meistens „irgendwie“ und implizit eingespielt haben, müssen überhaupt erst einmal sichtbar gemacht werden und Alternativen zum Status quo erfahrbar werden. Um den Kulturwandel zu befeuern, braucht es Rituale zur gemeinsamen Selbstbeobachtung, Interpretation und Bewertung eingeschwungener kollektiver Muster. Diese können ein wichtiger Motor für einen kontinuierlichen Kulturentwicklungsprozess sein.

Für die Selbstbeobachtung ist es wichtig, sich über **3 Aspekte** klar zu werden:

1. Was sollten wir in den Blick nehmen? (Ansatzpunkte für den Kulturwandel)

2. Wie bewerten wir die gefundenen Muster? (Referenzmodell)
3. Wo genau schauen wir hin? (Schwerpunktsetzung für die Beobachtung)

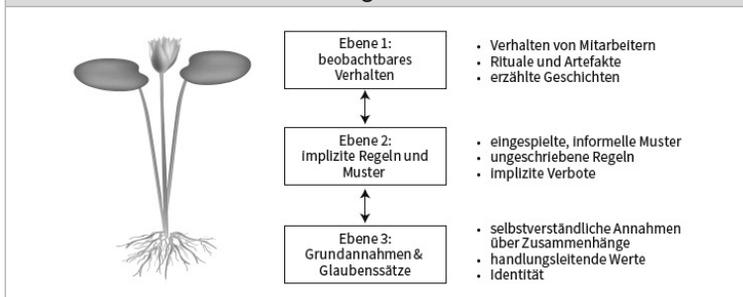
3.1 Was müssen wir in den Blick nehmen?

Wir haben viel von kollektiven Verhaltensmustern gesprochen. Was genau verstehen wir darunter? Dafür ist es aus unserer Sicht wichtig, zwischen verschiedenen Kulturebenen zu unterscheiden und zu überlegen, wo ein geeigneter Ansatzpunkt für die Kulturentwicklung liegt.

Für diese Fragen nutzen wir in der Praxis gerne das Seerosenmodell von Edgar Schein, der mit diesem Bild drei Kulturebenen voneinander unterscheidet (siehe Abbildung 3): An der Wasseroberfläche sehen wir nur die Blüte der Seerose. Hier verortet Schein all das, was wir in einer Organisation konkret beobachten können: das Verhalten von einzelnen Personen, die Zahlen, Daten und Fakten oder andere sichtbare Artefakte. Doch die Oberfläche ist bei einer Seerose nicht alles. Denn die Blüte ist bekanntlich über Stängel mit den Wurzeln fest mit der Erde verbunden und diese beeinflussen ihre Beschaffenheit. Bewegt man nur die Blüte an eine gewünschte Stelle, so würde sie schnell wieder an die alte Position zurückschwimmen.

Für Schein symbolisieren die Stängel der Seerose die nicht immer offensichtlichen formellen und informellen Regeln und Muster einer Organisation, die sich zwischen den Beteiligten im Laufe der Zeit eingespielt haben und das Verhalten an der Oberfläche prägen. Diese zugrunde liegenden Spielregeln – wir sprechen von kollektiven Mustern – sind wiederum fest verbunden mit noch tieferliegenden Werten und Normen. Es handelt sich hier nicht um die Wertebekundungen, wie wir sie in vielen Organisationen auf Leitbild-Plakaten finden (das wäre eher Teil der Oberfläche). Vielmehr sind hier Identitätskonstrukte, Glaubenssätze und Wertvorstellungen oder sicherheitsspendende unhinterfragte Überzeugungen eines sozialen Systems gemeint, die häufig unbewusst sind und daher nicht einfach im Hauruck-Verfahren geändert werden können. Würde man die empfindlichen Wurzeln einfach ausgraben und beschneiden, so würde dies das Überleben der Pflanze ernsthaft bedrohen.

Ein guter Ansatzpunkt für Kulturentwicklungsprozesse liegt daher in der Mitte – bei den eingespielten kollektiven Mustern und Regeln. Diese müssen gemeinsam in den Blick genommen werden und dafür braucht es gemeinsame Austauschrituale: Welche Muster beobachten wir im Alltag? Was davon wollen wir verstärken? Was davon behindert uns? Auch wenn es unmöglich ist, den Ausgang dieses Prozesses zu kontrollieren: Die Variation der eingeschwungenen Verhaltensmuster befeuert die Weiterentwicklung des Wurzelwerks und des beobachtbaren Verhaltens an der Oberfläche.

Abb. 3: Drei Ebenen der Kultur (vgl. Schein 1995)

3.2 Gemeinsames Referenzmodell als Brille

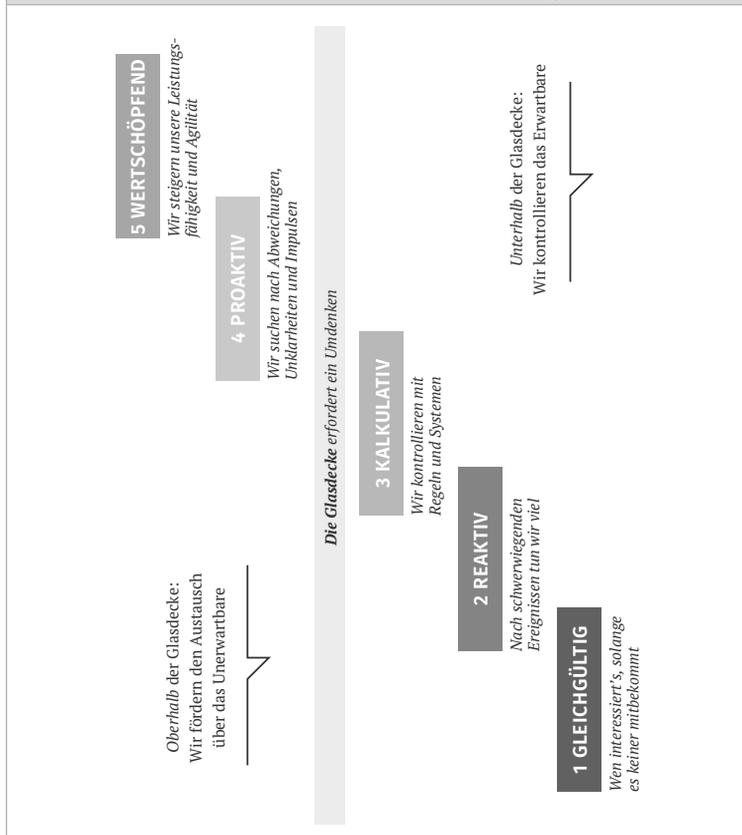
Während es für Außenstehende oft sehr einfach ist, die kulturellen Muster und Gepflogenheiten zu erkennen, ist dies für „Insider“ oft viel schwieriger. Häufig erleben wir in Kulturentwicklungsprozessen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende für ihre eigenen Muster blind sind, weil bestimmte Umgangsformen eine Selbstverständlichkeit geworden sind und sie sich keine Alternativen mehr dazu vorstellen können. Zum Beispiel basierten traditionelle Lernkonzepte auf der impliziten und lange Zeit unhinterfragten Annahme, dass Lehrende als Wissensträger den Schülerinnen und Schülern ein möglichst vollständiges Wissen vermitteln sollten. Dies brachte eine bestimmte Form der Unterrichtsgestaltung in Form von Frontalunterricht hervor, die das Verhalten bei Schülerinnen und Schülern und bei Lehrenden beeinflusst. Dies wird auf der „Wasseroberfläche“ unserer Seerose sichtbar: Lehrende trichtern das Wissen mit hohem Zeitdruck, Schülerinnen und Schüler lassen sich gelangweilt beschallen und erkennen wenig Sinn in dem Gelernten. Solche typischen Muster lassen sich auch bei der Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen bzw. Kollegen und Leitenden beobachten. So lässt eine Unterrichtsplanung, die auf hundertprozentige Auslastung ausgerichtet ist, keine Zeit für Austausch und Beschäftigung mit Neuem und verstärkt damit nicht selten eine „Jeder für sich“-Mentalität unter Kolleginnen und Kollegen. Fragen, Unsicherheiten und neue Ideen finden dann nur schwer den Weg über den eigenen Klassenraum oder informelle Zirkel hinweg. Wir erleben immer wieder, dass es innerhalb eines solchen gut eingespielten Zusammenhangs manchmal ungemein schwierig ist, sich Alternativen dazu vorzustellen.

Kultur lässt sich also am besten im Vergleich beobachten und deshalb ist es hilfreich, ein gemeinsames Referenzmodell für die notwendige Selbstbeobachtung zu haben. Ein solches Referenzmodell dient als gemeinsamer Qualitätsmaßstab und hilft, selbstkritisch die eigenen kollektiven Muster zu beobachten, zu bewerten und zu hinterfragen: Welche Verhaltensmuster, welche

Formen der Zusammenarbeit machen uns fit für die Zukunft? Und aber auch: Welche Verhaltensmuster hindern uns am Weiterkommen?

Wenn es um die Entwicklung einer lern- und anpassungsfähigen Arbeits- und Führungskultur geht, haben wir in der Praxis gute Erfahrungen mit einem Modell gemacht, das 5 Kulturstufen unterscheidet (siehe Abbildung 4). Das 5-Stufenmodell beschreibt fünf charakteristische Grundmuster im Umgang mit Komplexität und Unsicherheit, die auf diese Weise leichter unterscheidbar werden. Immer geht es dabei um die Frage, wie sich ein Unternehmen oder eine Institution organisiert, um sich mit Neuem, Abweichendem, Irritierendem zu beschäftigen, um sich in den eigenen Erwartungen „enttäuschen“ zu lassen, also um diese als Entwicklungsimpuls zu nutzen.

Abb. 4: 5-Stufenmodell (Gebauer 2017, in Anlehnung an Hudson 2010)



Stufe 1 beschreibt dabei einen gleichgültigen Umgang gegenüber Abweichungen. Diese werden so gut es geht ignoriert oder sogar vertuscht: Wen interessiert es ...? Die Organisation ist so gebaut, dass sie sich gegenüber Veränderungen immunisiert und versucht, solange wie möglich so weiterzumachen, wie bisher.

Für die kollektiven Muster auf **Stufe 2 (reaktiv)** ist typisch, dass man erst auf Unerwartetes und Probleme aufmerksam wird, nachdem etwas schwerwiegendes, in der Regel unerwünschtes passiert ist. Man reagiert notgedrungen auf massive Beschwerden von Lernenden, Erziehungsberechtigten, Behörden oder Ministerien und leitet eher symbolische oder halbherzige Maßnahmen ein, um alle Beteiligten zu besänftigen. Wenn hingegen länger nichts geschieht, wähnt man sich auf der sicheren Seite und wendet sich anderen Dingen zu. Stufe 2 beschreibt damit ein Muster, das in der Literatur auch oft als Erfolgsverliebtheit beschrieben wird (die sogenannte „inertia to success“). Man möchte sich nur ungern von außen irritieren lassen.

Für das Muster auf **Stufe 3 (kalkulativ)** ist typisch, dass versucht wird, Komplexität, Neues und Unerwartetes durch formale Regeln, Prozesse, Systeme und Kontrolle zu bewältigen. Die Idee ist, dass die Abläufe und Entwicklungen in einer Organisation wie bei einer Maschine geplant und vorhergesehen werden können. Eine nicht hinterfragte Annahme auf dieser Stufe ist, dass die äußeren Bedingungen mehr oder weniger stabil sind und dass es deshalb möglich ist, festzulegen, was richtig und was falsch ist. Man stellt sich die Innen- und Außenwelt als zwar kompliziertes, aber prinzipiell berechenbares Gebilde vor: „Wenn wir einmal das perfekte System haben und alle sich an die Regeln halten, dann bekommen wir auch die Unwägbarkeiten in den Griff“, so die zugrunde liegende Prämisse auf Stufe 3. So wird jede Abweichung mit einer neuen Regel kompensiert. In der Folge entstehen überbordende Regelsysteme, die niemand mehr durchschaut und Geistesgegenwärtigkeit, Lernen, Anpassungen und Neuentwicklungen eher unwahrscheinlich machen.

Ganz anders ist das Grundmuster auf **Stufe 4 (proaktiv)** gestrickt: Verbindliche Regeln und Systeme sind zwar ungemein wichtig. Trotzdem rechnet man damit, dass in einem komplexen und damit prinzipiell unberechenbaren System immer etwas Unerwartetes passieren kann. Deshalb wird die Arbeit so organisiert, dass kleinste Unklarheiten und Probleme früh aufgespürt werden und aus unterschiedlichen Perspektiven ausgewertet werden.

Für **Stufe 5 (wertschöpfend)** ist charakteristisch, dass der professionelle Umgang mit Komplexität, Unerwartetem und Risiken als gemeinsamer Wert gepflegt wird. Investitionen in Kommunikation, Lernen und Iterationen werden nicht als lästiger Kostenfaktor, sondern als Werttreiber verstanden. Eine Arbeitskultur, in der man Abweichungen auf den Grund geht und sich resilient

auf Unerwartetes einstellt, wird als Quelle für Leistungsfähigkeit und Wert schöpfung angesehen. Denn in einem dynamisch-komplexen Umfeld garantiert die Anpassung an die relevanten Umwelten das langfristige Überleben. Es ist bereits deutlich geworden, dass der Übergang von Stufe 3 auf Stufe 4 besonders anspruchsvoll ist. Wir sprechen deshalb von der Glasdecke, die unsichtbar zwischen den Stufen 3 und 4 liegt und die wir im Stufenmodell entsprechend markiert haben. Während unterhalb der Glasdecke mit einem eher mechanistischen Organisationsverständnis versucht wird, erwartbare und bekannte Störungen und Abweichungen zu kontrollieren, geht man jenseits der Glasdecke von der prinzipiellen Unberechenbarkeit von Organisationen aus. Der Fokus verschiebt sich darauf, den fortwährenden Austausch über unerwartete Ereignisse und Frühsignale zu fördern sowie das Entscheiden unter Unsicherheit zu üben.

3.3 Schwerpunktsetzung auf überlebenskritische Druckpunkte

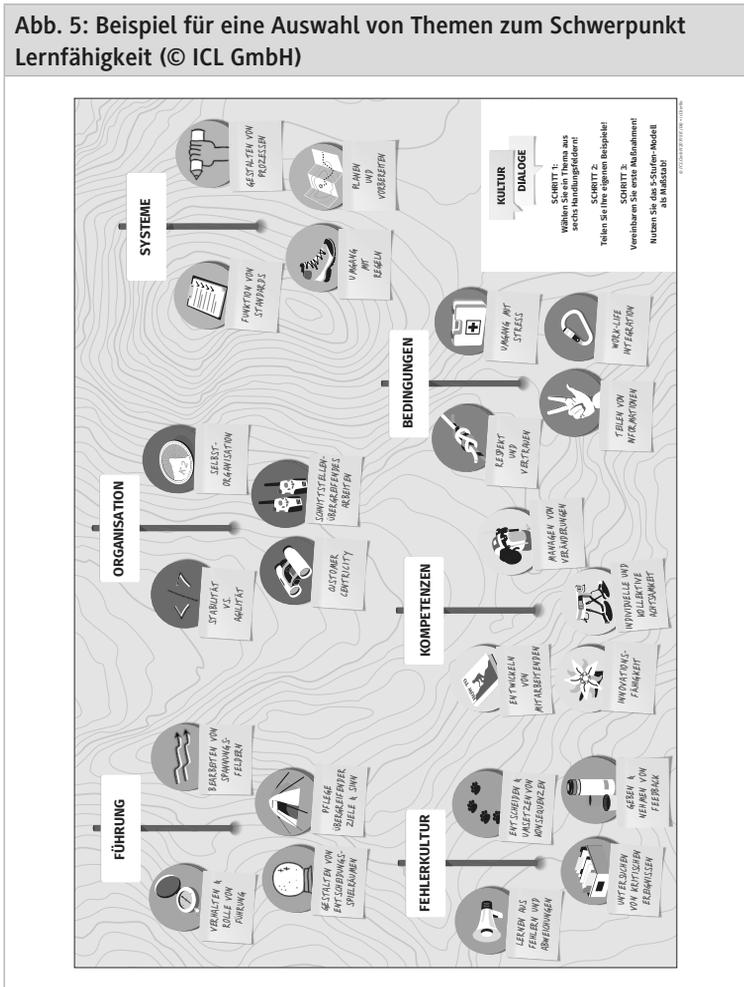
Bleibt zuletzt die Frage, welche Aspekte und Themen man im Kulturwandel fokussiert. Wir erleben häufig, dass, wenn der Ruf nach einer neuen Kultur laut wird, sich zwar meistens alle einig sind, dass das Thema wichtig ist. Bei näherem Nachfragen merkt man dann jedoch schnell, dass es sehr unterschiedliche Vorstellungen gibt, was man sich unter einer zukunftsfähigen Kultur überhaupt vorstellt und an welchen Stellhebeln gedreht werden müsste: Ist es das soziale, kollegiale Miteinander, der Umgang mit Fehlern, die Einführung neuer Beschäftigter oder die Gestaltung der Pausenräume? Die Indifferenz des Kulturbegriffs (Kultur kann alles und nichts sein) ist zu Beginn zwar manchmal hilfreich, um unterschiedliche Interessensgruppen auf ein Ziel einzuschwören. Wir haben allerdings schon oft erlebt, dass eine eher allgemeine Arbeit an „der Kultur“ schnell zu einem uferlosen Unterfangen werden kann (vgl. dazu auch Schein 2014).

Günstiger ist es deshalb, die Frage umzudrehen und statt bei der Lösung („eine neue Kultur“) bei den ungelösten Problemen zu beginnen: Was sind die wichtigsten Herausforderungen und kniffligen Fragen, die wir in Zukunft lösen müssen? Welche Spannungsfelder oder Widersprüche sind damit verbunden und müssen bearbeitet werden? Wir empfehlen deshalb immer eine Fokussierung auf die zentralen Druckpunkte, von denen man sich die größte Wirkung erhofft und die den Ausgangspunkt für die Fragen nach der notwendigen Kultur bilden: Welche Verhaltensmuster sind brauchbar, um diese Herausforderungen zu bearbeiten? Welche sind hinderlich? Welche formalen Faktoren beeinflussen das (informale) Verhalten (z. B. Belohnungs- und Bewertungsverfahren, Karrierewege, Rekrutierungsmechanismen) oder was sind weitere wichtige Voraussetzungen (z. B. wechselseitiges Vertrauen, Rückendeckung etc.)?

4. Kultur-Dialoge als Instrument zur kontinuierlichen Selbstbeobachtung

Doch wie können diese zunächst eher theoretischen Überlegungen bei der Gestaltung von Kulturentwicklungsprozessen in der Praxis berücksichtigt werden? Mit den Kultur-Dialogen haben wir in den letzten Jahren ein Instrument entwickelt und erprobt, mit dem die Selbstbeobachtung eingespielter kollektiver Muster angestoßen werden kann.

Abb. 5: Beispiel für eine Auswahl von Themen zum Schwerpunkt Lernfähigkeit (© ICL GmbH)



Kultur-Dialoge sind ein Instrument, um die Selbstbeobachtung der Führungs- und Arbeitskultur im Unternehmen zu fördern und den Austausch über verschiedene Perspektiven zu strukturieren: Wo stehen wir heute? Was müssen wir tun, um eine zukunftsfähige Kultur zu entwickeln? Ziel ist zum einen, ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln (Wo wollen wir hin?), eine Selbstdiagnose vorzunehmen (Wo stehen wir?) und konkrete Maßnahmen abzuleiten (Was müssen wir tun?).

Kultur-Dialoge liefern dabei eine Auswahl an verschiedensten Themen, die für die Entwicklung der Arbeits- und Führungskultur wichtig sind. Im Laufe der Zeit ist eine breite Palette unterschiedlicher Handlungsfelder und Themen erarbeitet worden. So können die relevanten Handlungsfelder und Themen je nach Druckpunkt und Herausforderung der Organisation für ihre Situation bedarfsspezifisch zusammengestellt werden (Abbildung 5 zeigt ein Beispiel der Kultur-Dialoge zum Schwerpunkt Lernfähigkeit und Agilität). Mit den Kommittensch-Dialogen, die wir für die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) zur Entwicklung der Präventionskultur erarbeitet haben, ist eine vereinfachte Version speziell für Bildungseinrichtungen (Hochschule, Schule und Kita) zum Thema Präventionskultur entwickelt worden.

4.1 Anstoßen eines kontinuierlichen Lernprozesses

Die Grundidee von Kultur-Dialogen ist es, Kulturentwicklung als einen kontinuierlichen Lernprozess in der Organisation zu verankern. Kultur-Dialoge sind ein Hilfsmittel, die dafür notwendigen Fähigkeiten zur Selbstbeobachtung kollektiver Kulturmuster intern auf- und auszubauen und die Erkenntnisse weiter zu bearbeiten. Kultur-Dialoge sind deshalb am wirksamsten, wenn sie in einen langfristigen Veränderungsprozess eingebettet sind – als Werkzeug zur kollektiven und wiederkehrenden Selbstbeobachtung der „organisationalen Fitness“. Wie bei einem Fußballteam muss diese kollektive Fitness fortwährend trainiert werden, wenn man auf einem hohen Leistungsniveau bleiben möchte.

4.2 Kultur-Dialoge zur kontinuierlichen Musterbeobachtung

In Kultur-Dialogen entwickeln die Beschäftigten ein gemeinsames Verständnis, wie ihre Führungs- und Arbeitskultur künftig aussehen soll und wo wichtige Entwicklungspotenziale liegen. Dies schafft die Grundlage für gemeinsame Vereinbarungen: Was nehmen wir uns vor, anders zu machen?

Die Idee der Methode ist, dass Mitarbeitende und Führungskräfte ihre kulturellen Muster zu einem ausgewählten Thema unter die Lupe nehmen. Die dialogische Selbstbeobachtung findet in gemischten Teams statt, die sich aus

verschiedenen Handlungsfeldern ihre Schwerpunktthemen wählen. Es geht zum Beispiel um die Frage, wie Führungskräfte sich verhalten bzw. Aufmerksamkeit lenken, wie von Abweichungen und auch Fehlern gelernt wird, wie Veränderungen vorangetrieben werden, wie mit Interessens- und Zielkonflikten in der Organisation umgegangen wird oder wie Informationen und Erfahrungen geteilt werden.

Als gemeinsamer Qualitätsmaßstab dient das bereits vorgestellte 5-Stufenmodell. Es dient als eine Art Brille, mit der die Selbstbeobachtung der eingeschwungenen Verhaltensmuster vorgenommen wird. Die 5 Stufen helfen den Beteiligten differenzierter zu sehen und verschiedene Qualitäten des Organisierens auseinanderzuhalten. Das hebt die Diskussion schnell auf ein hohes Niveau.

Zusätzlich werden die moderierten Dialoge durch ein Kartensystem mit konkreten Verhaltensbeschreibungen unterstützt, pro Stufe und Thema gibt es je eine illustrative Verhaltensbeschreibung. Diese Beschreibungen bilden den Ausgangspunkt für die Diskussion eigener Beispiele: Was erleben wir im Alltag? Wo auf dem Stufenmodell würden wir dieses Verhalten einstufen?

Abb. 6: Kartensystem mit konkreten Verhaltensbeschreibungen



Die gesammelten Beispiele bilden dann die Basis, Ideen zur Weiterentwicklung zu diskutieren. Auch dies erfolgt wieder entlang des Stufenmodells: Was müssen wir tun, um Verhaltensmuster auf einer Stufe 1 und 2 abzubauen? Wie

fördern wir eine solide Stufe 3? Wie bauen wir Verhaltensmuster auf Stufe 4 und 5 weiter aus?

Ziel der Kultur-Dialoge ist kein einmaliges, akurates oder gar objektives Assessment. Vielmehr geht es darum, die für die Kulturentwicklung notwendigen Kompetenzen zur Selbstbeobachtung bei Mitarbeitern und Führungskräften zu entwickeln. Sie lernen ihre eigenen Praktiken und Muster differenzierter zu beobachten und sich offen aus verschiedenen Perspektiven darüber auszutauschen. Die Arbeit mit Kultur-Dialogen ist somit eine Art kollektive Sehschule – eine wichtige Grundlage für einen nachhaltigen Kulturwandel.

Kultur-Dialoge bringen schnell kritische Brennpunkthemen auf den Tisch. Diese Ergebnisse müssen im Führungsteam ausgewertet werden, um die eigene Rolle im Spiel zu reflektieren. Zudem müssen vereinbarte Maßnahmen nachgehalten werden und ihre intendierten und unintendierten Effekte ausgewertet werden. Um den Prozessverlauf und die alternativen Erfahrungen gemeinsam auszuwerten, macht es deshalb Sinn in regelmäßigen Abständen Bilanzierungstreffen durchzuführen, um die Erfahrungen und Veränderungen auszuwerten und den Prozess ggf. nachzujustieren: Welche (wenn auch kleinen) Unterschiede nehmen wir wahr? Mit welchem Effekt? Wie können wir positive Effekte verstärken und negativen Entwicklungen begegnen?

Fazit

Wir haben gezeigt, dass Kulturentwicklungsprozesse langsame und nicht steuerbare Prozesse sind, die viel Geduld und Beharrlichkeit erfordern. Die kontinuierliche, kollektive Selbstbeobachtung auf der Basis eines gemeinsam getragenen Zielbildes ist ein wichtiger Schlüssel für den Kulturwandel. Mit den Kultur-Dialogen haben wir ein Verfahren vorgestellt, wie diese Selbstbeobachtung strukturiert werden kann. Gerade in der Anfangszeit steht die Entwicklung des Führungsteams sowie eines gemeinsamen inhaltlichen Zielbildes im Vordergrund (z. B. auf der Basis des 5-Stufenmodells). Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Kulturentwicklungsprozessen ist unserer Erfahrung nach, dass Führungsteammitglieder bereit sind, die Interessen des „eigenen Silos“ zugunsten gemeinsamer, übergreifender Ziele zurückzustellen. Gerade zu Beginn eines solchen Prozesses gibt es in der Regel viele Ambivalenzen, die offen bearbeitet werden mussten. Darüber hinaus ist es unserer Erfahrung nach wichtig, alle Beteiligten darauf vorzubereiten, dass ein Kulturwandel keine schnellen Ergebnisse erzielen wird. Wenn man sich dies vor Augen führt, gilt es gemeinsam zu erörtern, wie die Aufmerksamkeit und Energie für den Veränderungsprozess langfristig aufrechterhalten werden kann, ohne

dass einem auf halber Strecke die Luft und Lust ausgeht, zum Beispiel, wenn Widerstände oder schwierige widersprüchliche Führungsfragen aufgeworfen werden. Dafür ist es hilfreich, etablierte Muster im Umgang und Aussitzen von Initiativen zu reflektieren. So fragen wir gerne zu Beginn des Prozesses nach Erfahrungswerten, wie lange es in etwa braucht, bis eine Veränderungsinitiative „begraben“ wird und wie lange dieser Prozess durchhalten muss, bis er überhaupt ernst genommen wird. Gemeinsam gilt es zu erörtern: Was können wir tun, damit wir dieses Mal einen Unterschied machen? Und auch umgekehrt gilt es diese Frage zu stellen: Was müssten wir tun, damit alles beim Alten bleibt?

Literatur

- ▶ Baecker, D. (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- ▶ Gebauer, A. (2016): *Musteranalyse Staff Ride. Wie fit sind wir im Umgang mit Komplexität und Risiko?* In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 04/2016.
- ▶ Gebauer, A. (2017): *Kollektive Achtsamkeit organisieren – Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur*. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.
- ▶ Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- ▶ Kuppler, T. (2014): *Culture Fundamentals – 9 Important Insights from Edgar Schein*, Source Internet: <https://www.humansynergistics.com/blog/culture-university/details/culture-university/2014/03/03/culture-fundamentals--9-important-insights-from-edgar-schein>
- ▶ Kühl, Stefan (2016): *Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer, Heidelberg.
- ▶ Schein, Edgar H. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Campus, Frankfurt.
- ▶ Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2001): *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.

