

Von der Schwierigkeit ...

... Unternehmenskultur zu verändern

Oder:

Vom Wirklichkeits- und vom Möglichkeitssinn und was sie für Organisationen bedeuten



AOC

...ist eine kleine Gruppe von Unternehmensberatern in Zürich,
Bern und Berlin

Arbeitsgestaltung

Organisationsentwicklung

Coaching von Führungsprozessen

Wirklichkeit und Möglichkeit

„Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt, und niemand wird bezweifeln, dass er seine Daseinsberechtigung hat, dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann.

So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“

Robert Musil

Übersicht über den Vortrag

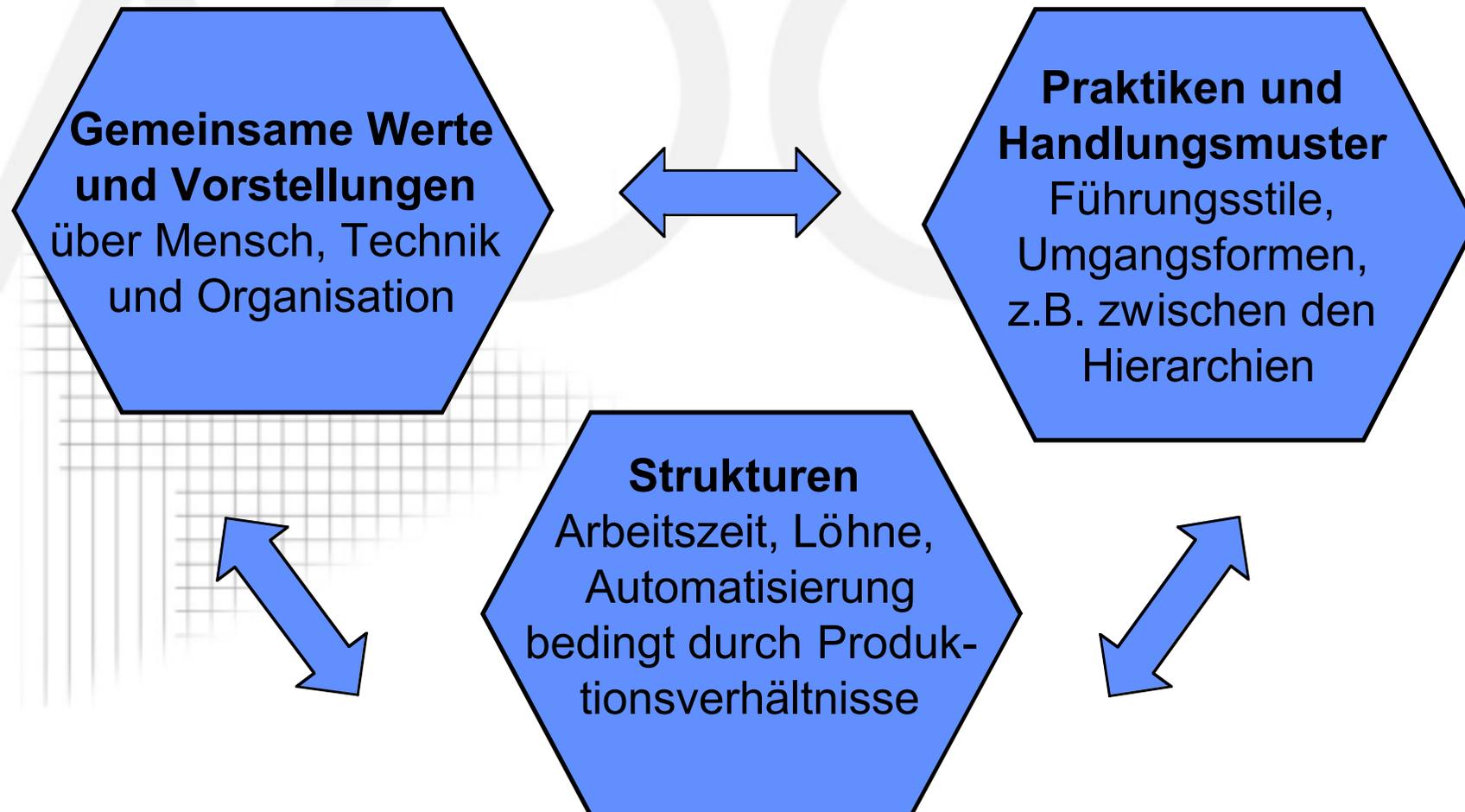
- 1 Kultur: aus Möglichkeit wird Wirklichkeit**
- 2 In Wirklichkeit sind's viele Wirklichkeiten**
- 3 Kulturwandel: Wie viel Sinn macht Sinn?**
- 4 Wirklichkeit und Möglichkeit gestalten**

Kultur *Aus Möglichkeit wird Wirklichkeit*

- ◆ **Die unendlichen Möglichkeiten, zu handeln und zu denken, werden auf eine einzige „richtige“ reduziert.**
- ◆ **Wer macht das? Niemand!**
„Es“ geschieht und gerinnt aus der Drift dessen, was alle tun oder nicht tun.

Unternehmenskultur ist Trampelpfad, nicht Stadtplanung.

Gemeinsame Wirklichkeit



Unternehmenskultur *Definitionsversuch*

- ◆ **UK ist ganzheitlich**
- ◆ **UK ist historisch bedingt**
- ◆ **UK hat eine soziale Struktur**
- ◆ **UK ist weich**
- ◆ **UK ist nur schwer zu verändern**

Unternehmenskultur alter Wein in neuen Schläuchen

- ◆ **60er: Organisationskultur für „Klima“**
- ◆ **70er: „Unternehmenskultur“**
- ◆ **1982: Bestseller von Deal & Kennedy
*Corporate Cultures***
- ◆ **1982: Bestseller von Peters & Waterman
*In Search of Excellence***

Starke Unternehmenskultur

... als Merkmal von Spitzenunternehmen

- ◆ **„Je stärker die Kultur, desto weniger Handbücher zur Unternehmenspolitik, Organisationspläne oder detaillierte Regeln.“**
- ◆ **„Die MA wissen, was von ihnen erwartet wird, da die Grundwerte glasklar sind.“ (Peters & Waterman)**

Funktion von (guter) Kultur

- ◆ **Integrations-Funktion**
Wir-Gefühl
- ◆ **Motivations-Funktion**
Arbeit gewinnt Bedeutung
- ◆ **Koordinations-Funktion**
stimmig handeln
- ◆ **Orientierungs-Funktion**
dank gemeinsamem Werte-Reservoir

Kultur: aus Möglichkeit wird Wirklichkeit

- ◆ **Unternehmenskultur als soziale Realität**
- ◆ **Unternehmenskultur als die Summe aller Selbstverständlichkeiten**

Aber: das Selbstverständliche¹ ist uns selbst am wenigsten zugänglich.

Kultur *In Wirklichkeit sind's viele Wirklichkeiten*

- ◆ **Wer etwas verändern will, braucht nicht nur Möglichkeitssinn, sondern v.a. viel Wirklichkeitssinn**
- ◆ **Sinn für die Wirklichkeiten der Betroffenen respektive Beteiligten**

Die „wirkliche“ Kultur

- ◆ **Existiert eine wirkliche Kultur des Unternehmens ...**
- ◆ **... oder besteht Unternehmenskultur aus verschiedenen Wirklichkeiten?**

Die Wirklichkeiten ...

... der Ämter

... der Hierarchien

... von Funktionsbereichen

... der Landeskultur

... der Fusionspartner

... der einzelnen MA

Die Schwäche starker Kultur

- ◆ „Social glue“ oder organisationale Monokultur?
- ◆ Kulturelle Vielfalt als Potential und Notwendigkeit
- ◆ Je wirklicher die Wirklichkeit, desto unmöglicher die Möglichkeit

3

Kulturwandel *Wie viel Sinn macht Sinn?*

- ◆ **Autonomie, Verantwortungsdelegation, flachere Hierarchie: UK als Notwendigkeit**
- ◆ **Nicht nur die Handlungen, sondern der Wille wird gelenkt: MA wollen, was sie sollen**
- ◆ **Unternehmenskultur: Verordnete Sinnwelten als goldene Käfige?**

Kulturimperialismus

*„Das Gegenteil von gut gemeint
ist gut.“*

Bertold Brecht

Veritatis Splendor

***Vom Glanz der Wahrheit der Manager
oder: Unternehmensleitung \neq Unternehmensleitsatz***

**Deutungsmonopole der Wirklichkeit ...
... um die sich die Wirklichkeit foutiert**

Kann Sinn verordnet werden?

- ◆ **Wem nützt die Kultur?**
- ◆ **Je breiter UK Sinn stiften kann, desto sinnvoller – je spezifischer, desto gefährlicher**
- ◆ **Es gibt keine Prothesen für Sinn, nur ausgehandelten Konsens**

Über den Sinn...

„Ulrich schrieb in einem Aufsatz über Vaterlandsliebe, dass ein ernsthafter Vaterlandsfreund sein Vaterland niemals das beste finden dürfe.

Und er hatte dem verdächtigen Satz noch den zweiten hinzugefügt, dass wahrscheinlich auch Gott von seiner Welt am liebsten im Coniunctivus potentialis spreche, denn Gott macht die Welt und denkt dabei, es könne ebenso gut anders sein.“

Robert Musil

Über den Sinn von Sinn

„Und Gott sah, dass es gut war.“

Fazit am Abend der ersten fünf Schöpfungstage (1. Mose, 1)

„Und Gott sah alles an, was er gemacht hatte, und siehe, es war sehr gut.“

Fazit des sechsten Schöpfungstags, an dem Gott den Menschen schuf
(1. Mose, 1;31)

**Aber: Jede Möglichkeit nagt an der Sinnhaftigkeit
der Wirklichkeit.**

4

Kulturwandel *Wirklichkeit und Möglichkeit gestalten*

- ◆ **Archimedes: der Punkt, mit dem man die Welt aus den Angeln heben kann**
- ◆ **Münchhausen: die Schwierigkeit, sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen**
- ◆ **Wer ist „Wir“?**
- ◆ **Von der Notwendigkeit eines festen Standpunkts**

Kultur ändern ...

- ◆ **Macht und Sachkenntnis**
- ◆ **Strukturänderungen**
- ◆ **Prozessänderungen**
- ◆ **Überprüfung der Personalpolitik**
- ◆ **Newspeak**

... aber: das eigentliche Geheimnis des Kulturwandels liegt im Bewahren!

6

Wandel verlangt Kontinuität

- ◆ „Religio“ (= Bindung)
z.B. an Führungspersonen, an eine Clique
- ◆ Identität
z.B. Mindestkonsens bezüglich Business, Aufgaben und Werten
- ◆ Mikrostrukturen
z.B. Sitzungsstrukturen, Umgangsformen

7
Commitment

Wirklichkeit weckt Möglichkeit

„Es ist die Wirklichkeit, welche die Möglichkeit weckt, und nichts wäre so verkehrt, wie das zu leugnen.

Trotzdem werden es immer die gleichen Möglichkeiten bleiben, die sich wiederholen, so lange bis ein Mensch kommt, dem eine wirkliche Sache nicht mehr bedeutet als eine gedachte.

Er ist es, der den neuen Möglichkeiten erst ihren Sinn und ihre Bestimmung gibt, und er erweckt sie.“

Robert Musil

Wandel gestalten heißt ...

... kommunizieren, was bleibt

... und was verändert werden soll

***Oder: Die Brücke vom Wirklichkeitssinn zum
Möglichkeitssinn zum neuen Wirklichkeitssinn
baut der Gleichgewichtssinn.***

Unmögliches & Mögliches

Verordnete Gemeinschaft

Strategiekonforme Kultur

Kulturelle Homogenität

Kultur „machen“

Basiskonsens aushandeln
zw. MA- und Organisationszielen

Kulturkonforme Strukturen
– alte Zöpfe abschneiden

Kulturelle Vielfalt
ermöglicht Wandel

Veränderung gestalten
heißt Beziehungen gestalten

Fazit: 7 Schwierigkeiten

- 1** *Das Selbstverständliche ist am wenigsten zugänglich*
- 2** *Sinn für die Wirklichkeiten der anderen*
- 3** *Je wirklicher Wirklichkeit, desto unmöglicher Möglichkeit*
- 4** *Jede Möglichkeit nagt am Sinn der Wirklichkeit*
- 5** *Die Notwendigkeit eines festen Standpunkts*
- 6** *Das Geheimnis des Kulturwandels liegt im Bewahren*
- 7** *Commitment*

Wirkliches und Mögliches

„Das Mögliche umfasst nicht nur die Träume nervenschwacher Personen, sondern auch die noch nicht erwachten Absichten Gottes.

Ein mögliches Erlebnis oder eine mögliche Wahrheit haben etwas sehr Göttliches in sich, ein Feuer, einen Flug, einen Bauwillen und bewussten Utopismus, der die Wirklichkeit nicht scheut, wohl aber als Aufgabe und Erfindung behandelt.“

Robert Musil