Kulturveränderung aus systemtheoretischer Perspektive

Wandel über Bande

Preview

- **Ideologische Klarheit:** Warum Leitlinien-Formulierungen bei Mitarbeitenden nicht verfangen
- **Kultur als Bündel unentscheidbarer Entscheidungsprämissen:** Warum Kulturveränderung über Leitlinien ein Widerspruch in sich darstellt
- **Narrativer Rahmen der Veränderung:** Warum es wichtig ist, bestehende kulturelle Erfolgsfaktoren wertzuschätzen und die emergente Natur der Kultur zu erklären
- **(Verhaltens-)bewertende Werte:** Wie sich Kultur in die Beobachtung und in die Kommunikation bringen lässt
- **Werte im Quadrat:** Wie sich die wesentlichen Werte einer Organisation identifizieren und ihre Paradoxien thematisieren lassen
- **Entscheidbare Entscheidungsprämissen:** Der größte (indirekte) Hebel für die Kulturveränderung

Die Unternehmenskultur, verstanden als die Summe der ungeschriebenen Regeln einer Organisation, ist prägend für den Alltag in Organisationen. Ein Großteil all dieser (kulturellen) Muster hat sich emergent durchgesetzt und aus guten Gründen stabilisiert – ähnlich wie bei Trampelpfaden über eine Wiese, die eine Abkürzung darstellen, im Vergleich zu den gepflasterten (Um-)Wegen. Führung ist also gut beraten, jede kulturelle Praxis zunächst wohlwollend zu betrachten und sich zu fragen, welche nicht gesehene Funktion dahinterstecken könnte. Doch Kultur ist nur so lange gut, bis sie nicht mehr passt. Und dann kann es gefährlich werden, da Kultur den nicht hintergehbaren Spielraum von Organisationen definiert, oder, wie ein unbekannter Autor – jedenfalls nicht Peter Drucker – es ausdrückte: „Culture eats strategy for breakfast."

Genau deswegen ist es wichtig, für die Führung von Organisationen die Kultur im Blick zu haben, mit ihr zu rechnen. Weil Kultur als – um es in Niklas Luhmanns Worten zu sagen – unentscheidbare Entscheidungsprämisse (der Begriff wird weiter unten aufgebröselt) nicht direkt, sozusagen hart verändert werden kann, ist sie eine der härtesten Nüsse für Führung. Was also tun, wenn man kulturellen Handlungsbedarf entdeckt hat, wenn etwas in der Kultur im Argen liegt, sie nicht mehr (voll und ganz) passt?

Ein klassischer Reflex von Führungskräften in solchen Fällen besteht darin, das Problem bei den Mitarbeitenden zu verorten, denen ein „falsches Verhalten" aufgrund einer „falschen Haltung" unterstellt wird. Und so liegt es dann nahe, diesem „Fehler" mit der Formulierung eines Leitbildes zu begegnen, in dem all die positiven Werte aufgelistet werden, an die sich doch bitte alle halten sollten. Damit es auch alle gehört haben und um die Mitarbeitenden mitzunehmen, werden Trainings durchgeführt, in denen das gewünschte Denken vermittelt wird. Die passende Botschaft wird in Cultural Workshops, auf Plakaten und Kaffeetassen laut kommuniziert.

Leitlinien postulieren oftmals eine ideologische Klarheit

Dieses Vorgehen übersieht allerdings, dass es in aller Regel gar keinen Mangel an geteilten Wunschvorstellungen gibt – wer hat schon etwas gegen Vertrauen, Innovation oder Kundenorientierung? Die dazugehörigen Sonntagsreden von Führungskräften stoßen Mitarbeitenden vielmehr oft deshalb bitter auf, weil in ihnen die Entscheidungsnöte und Paradoxien verleugnet werden, die die Mitarbeitenden im Alltag ständig spüren. Leitlinien postulieren oftmals (ideologisch) eine einfache Klarheit, die nicht der gemachten Erfahrung der Mitarbeitenden entspricht

Bei dem Artikel handelt es sich um einen leicht veränderten Auszug aus dem Buch „Wirksam führen mit Systemtheorie – Kernideen für die Praxis" von Timm Richter und Torsten Groth, erschienen bei Carl-Auer (siehe Kasten Mehr zum Thema, Seite 22).

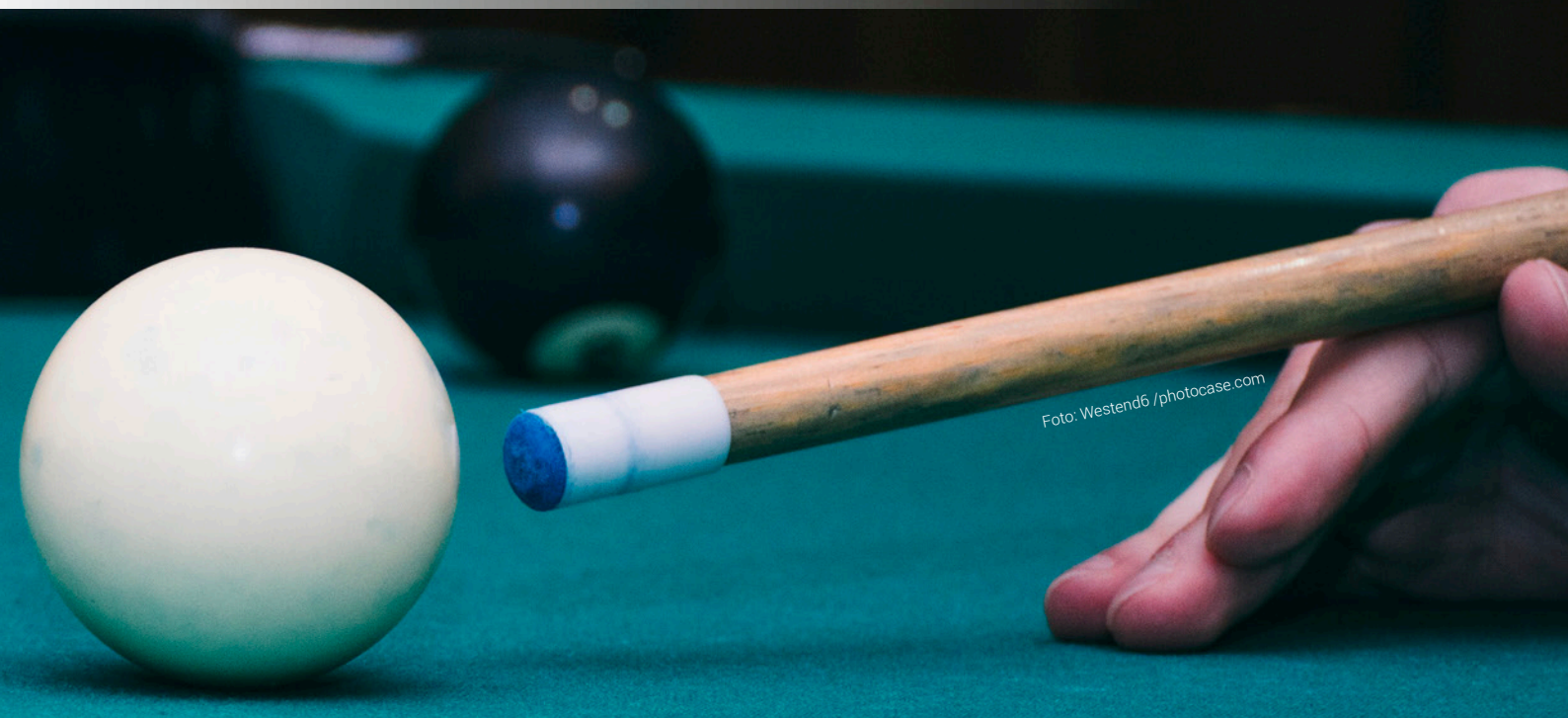


Foto: Westend6 /photocase.com

Die Kultur ist vor allem deshalb so ein wichtiger Faktor in Unternehmen, weil sie Trampelpfade des Handelns beschreibt, die oft schneller und wirksamer sind als die offiziellen Wege. Sie kann aber auch zum Problem werden – nämlich dann, wenn sie nicht mehr passt. Sie zu ändern ist eine der härtesten Nüsse für Führung, da dies nicht direkt möglich ist, sondern nur indirekt, sozusagen über Bande.

(siehe dazu auch Lesetipp „Das Leid mit den Leitbildern“). Organisationen mit ihren Kulturen lassen sich mit solchen „Ansagen“ jedenfalls kaum ändern. Doch was ist die Alternative?

Wer auf diese Frage hin reflexhaft einen vorwurfsvollen Blick auf die Führungskräfte richtet, ist in reichlicher Gesellschaft. Der Verdacht, Führungskräfte würden Kulturwandel verhindern oder der Wandel könnte stattfinden, wenn sie nur wollten, ist weit verbreitet – greift allerdings ebenfalls zu kurz, überschätzt die Möglichkeiten von Führungskräften und verschiebt nur das wahrgenommene Problem auf die Personenebene, wo es aus systemtheoretischer Perspektive nicht hingehört. Denn diese lokalisiert Kultur sehr klar im sozialen System „Organisation“, was jedoch nicht heißt, dass Führung – und damit sind sowohl Führungskräfte als auch Grass-Roots-Bewegungen, die Führung ausüben, gemeint – auf Kultur keinen Einfluss nehmen kann. Der Witz systemischer Führung – dieser Hinweis vorab – besteht darin, Organisationskulturen so ernst zu nehmen, dass man sich nicht mit ihnen direkt befasst. Vor allem dann nicht, wenn es darum geht, Kulturveränderung zu initiieren.

Kultur als Bündel unentscheidbarer Entscheidungsprämissen

Bevor wir zur zielgerichteten Nicht-Beschäftigung mit Kultur kommen, ist es jedoch notwendig, zuerst unser anfangs angedeutetes Verständnis von Kultur noch einmal zu schärfen. Dieses folgt der Kulturdefinition nach dem Organisationspsychologen Edgar H. Schein, die weit verbreitet ist und den Entstehungsprozess von Kultur explizit macht. Kultur ist nach Schein „... ein Muster gemeinsamer Grundannahmen, das die Gruppe bei der Lösung ihrer Probleme der externen Anpassung und internen Integration gelernt hat und das gut genug funktioniert hat, um als gültig angesehen zu werden und daher neuen Mitgliedern als die richtige Art der Wahrnehmung, des Denkens und Fühlens in Bezug auf diese Probleme vermittelt zu werden“ (aus E. H. Schein: Organizational Culture and Leadership).

Die unterstellten geteilten Annahmen kann man zwar nicht beobachten, sie werden aber in etablierten Verhaltensmustern, also in der gelebten Praxis, deutlich („So machen wir die Dinge hier“) – vor allem dann, wenn man gegen sie verstößt. Da sie als Orientierung für Handlungen genutzt werden – was erwünscht bzw. verboten ist –, sind sie Entscheidungsprämissen. Und sie sind unentscheidbar, da sie nicht angeordnet, sondern emergent entstanden sind. Somit ist Kultur ein Bündel unentscheidbarer Entscheidungsprämissen. Man könnte eben auch sagen, Kultur selbst ist eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse.

Schein weist darüber hinaus darauf hin, dass Kultur für eine externe und interne Passung sorgt, nämlich nach außen in Richtung relevanter Umwelten (Märkte, Wettbewerbsumfeld, Mitarbeitende) und nach innen bei der Koordination von Teileinheiten. Kultur ist also erlerntes Wissen einer Organisation, das für Ordnung sorgt. Sie ist eine *erlernte* Ordnung, im Gegensatz zu einer *entschiedenen* Ordnung. Ihre Wirkung ist die einer Art Autopiloten, der das zuverlässige Funktionieren nach etablierten Mustern absichert. Eben so lange, bis er das nicht mehr tut, womit wir bei der Ausgangsfrage sind: Was tun, wenn der Autopilot hakt, die Kultur nicht mehr passt? Wie kann Führung in diesem Fall vorgehen?

Kulturveränderung über Leitlinien ist ein Widerspruch in sich

Schaut man auf diesen Entstehungsprozess und die Funktion von Kultur, wird sehr klar, dass, wie bereits angedeutet, direkte Maßnahmen wie Leitlinien oder Verordnungen keine Option sind. Ein solches Vorgehen würde die Natur der Kultur als kollektives Lernsujet konterkarieren und wahrscheinlich wirkungslos an ihr abprallen. Ein „entschiedenes“ Vorgehen auf einem „gelernten“ Anwendungsfeld wäre ein Widerspruch in sich. Was es in solch einem Fall braucht, ist vielmehr ein prozessuales Vorgehen, das dem speziellen Wesen der Kultur gerecht wird.

Ein solches benötigt zuerst einmal eine narrative Rahmung. Dazu wird die veränderte Sicht auf die Ausgangssituation kommuniziert. Konkret: Warum passt die Kultur, so wie sie aktuell ist, nicht mehr? Wo hakt es? Wichtig ist dabei, zu diffe-

Organisationale Leitlinien postulieren oftmals (ideologisch) eine einfache Klarheit, die nicht der gemachten Erfahrung der Mitarbeitenden entspricht.

renzieren – und zwar in dem Sinne, dass nicht alles, was in der bisherigen Kultur gemacht wurde, schlecht war bzw. ist. Man sollte anerkennen und wertschätzen, dass die bisherige Kultur das Überleben möglich gemacht hat. In diesem Zuge gilt es auch jene Aspekte der bisherigen Kultur zu identifizieren, die man als Erfolgsfaktoren behalten möchte. Insgesamt sollte sich die narrative Rahmung des Veränderungsbedarfes eher an dem Bild der Weiterentwicklung als an der Negierung des Bisherigen orientieren.

Zur Rahmung gehört auch, dass die Natur der Kultur als emergentes Muster erklärt wird. Heißt, es wird dargelegt, dass unabhängig davon, was die Beteiligten wollen, Kultur und entschiedene Strukturen das beobachtete Verhalten produzieren. Durch diese Distanzierung wird eine sachlichere Diskussion wahrscheinlicher und Schuldzuweisungen werden vermieden: Nicht irgendwelche Personen oder Personengruppen haben das und das bewirkt, vielmehr handelt es sich um ein Produkt des Systems.

Widerstand als wertvoll ansehen

Mit Widerstand ist – wie in jedem Veränderungsprozess – natürlich trotzdem zu rechnen. Wichtig ist, diesen nicht als störend zu betrachten, sondern als wertvoll anzusehen. Er macht nämlich die Konflikte sichtbar, um die gerungen wird. Oder, anders gesagt: Widerstand legt die Paradoxien offen, die für die Organisation relevant sind. Damit ist es möglich, die bisherigen Erfolgsmuster – auf die der Widerstand nämlich hinweist – zu erkennen und bewusst zu klären, ob und, wenn ja, wie sie geändert werden sollten. Ein per se guter Weg des Umgangs mit Widerstand besteht darin, dass alle Beteiligten gemeinsam überlegen: Was passiert, wenn nichts passiert? In dem Augenblick, in dem man Menschen zu einer Reflexion einlädt, anstatt sie in die negativ konnotierte Widerstandsecke zu drängen, steigt die Wahrscheinlichkeit für ihre konstruktive Beteiligung deutlich.

Nicht nur mit Blick auf den Umgang mit Widerstand, sondern auch generell ist es zentral, im Prozess die Kultur erst einmal in die Beobachtung und Kommunikation zu bringen – da sie sich als Konglomerat ungeschriebener Spielregeln beidem normalerweise entzieht. Es gilt der systemische Leitsatz: Nur das, was in die Kommunikation kommt, kann überhaupt bearbeitet werden. Sobald die Ist-Situation – in Differenz zum gewünschten (Nicht-)Soll-Zustand – benannt wird, kann man Unterschiede reflektieren, über die Nützlichkeit streiten und Änderungen einfordern oder ablehnen. Erst die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Beschreibung der erlebten Kultur im Unterschied zu der erwünschten Kultur macht gezielte Veränderungsversuche überhaupt möglich.

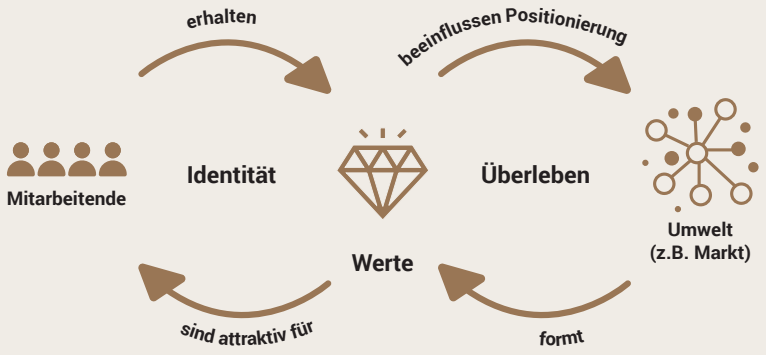
Werte bewerten Verhalten in Organisationen

Die Beschreibung der Kultur erfolgt durch Werte. Wenn die kulturellen Spielregeln Wissen über „richtiges" Verhalten speichern, dann sind sie Heuristiken, mit deren Hilfe erwünschtes oder verbotenes Verhalten identifiziert wird. Sie *bewerten* also Verhalten. Kultur wird nicht so sehr durch einzelne konkrete Handlungen oder Artefakte beschrieben, sondern durch die verallgemeinernden Wertungen, die hinter den Einzelhandlungen vermutet werden. So könnte man etwa in einer Bank beobachten, dass Männer einen

Ein guter Weg des Umgangs mit Widerstand in Veränderungsprozessen besteht darin, dass alle Beteiligten überlegen: Was passiert, wenn nichts passiert?

*Wert*volle Wechselwirkungen

Über Werte findet eine Kopplung der Organisation an interne und externe Umwelten statt.



Quelle: managerseminare.de; Timm Richter, Torsten Groth: Wirksam führen mit Systemtheorie, Carl-Auer 2023

Schlips tragen und dass in E-Mails Personen immer mit Titel angesprochen werden. Daraus und aus vielleicht noch anderen Indikatoren leitet man die unausgesprochene Regel ab, dass in der Bank Formalität ein hoher Wert ist. Wenn hingegen in einem digitalen Startup Informationen für alle öffentlich zugänglich sind, regelmäßig Town Hall Meetings mit allen abgehalten und für jedes kleine Projekt Teams gebildet werden, so werden die kulturellen Werte der Zusammenarbeit und Transparenz abgeleitet. Werte beschreiben also die Art und Weise, wie die Kultur als Entscheidungsprämisse den Handlungsspielraum einschränkt, also Komplexität reduziert.

Im Kontext der prozessualen Kulturveränderung sollte stets im Hinterkopf behalten werden, dass über Werte die Kopplung der Organisation an ihre relevanten Umwelten erfolgt (siehe Kasten „Wertvolle Wechselwirkungen"). Bestimmte Marktumfelder (z.B. das Bankwesen) erfordern und fördern bestimmte Werte (Zuverlässigkeit, Sicherheit), vorhandene Werte (z.B. Innovation und Lösungsorientierung) beeinflussen die Positionierung (z.B. Fokus von Fin-Tech-Unternehmen auf Apps für Konsumenten-Banking). Die Werte der Organisation ziehen Mitarbeitende an, Mitarbeitende wiederum tragen zum Erhalt der Werte bei, die ihnen wichtig sind.

Eine Besonderheit von Werten besteht darin, dass ihnen immer eine gewisse Paradoxie innewohnt. Wie Friedemann Schulz von Thun in dem von ihm weiterentwickelten und bekannt gemachten Modell des Wertequadrats aufzeigt, kann jeder positiv konnotierte Wert übertrieben werden und wird dann in der Übertreibung negativ. Eine negative Übertreibung eines positiven Wertes deutet auf einen „Mangel" des ersten Wertes, der durch einen anderen positiven Wert aufgefangen wird, der mit dem ersten in einem Spannungsverhältnis steht und auch übertrieben werden kann. Dieses Spannungsverhältnis ist eine pragmatische Paradoxie. Ein Beispiel: „Sparsamkeit" ist positiv konnotiert, ebenfalls „Großzügigkeit". Die beiden Werte stehen in einem Spannungsverhältnis. Übertriebene Sparsamkeit ist „Geiz", übertriebene Großzügigkeit „Verschwendung".

Werte und ihre Paradoxien in die Kommunikation bringen

Um Kultur in Sprache zu bringen, ist es hilfreich, herauszufinden, welches die wesentlichen Werte und damit korrespondierenden Wertequadrate sind. Dazu werden ermittelte positiv konnotierte Werte benannt und

Mehr zum Thema

Timm Richter, Torsten Groth: Wirksam führen mit Systemtheorie – Kernideen für die Praxis.
Carl-Auer 2023, 29,95 Euro.
Führung in Organisationen ist aufgrund ihrer Vielschichtigkeit und immanenter Widersprüche schwer zu fassen. Insbesondere dann, wenn man sich als Führungskraft mitten im komplexen Führungsfeld befindet. Ein Weg, um in diesem klarer zu sehen, besteht darin, sozusagen aus dem System „Organisation" herauszutreten und es von außen zu beobachten. Die Autoren zeigen, wie mithilfe der Systemtheorie die Einnahme einer solchen Metaperspektive gelingt und zu welchen praktisch relevanten Einsichten man aus dieser kommt – hinsichtlich der Selbstführung, der Mitarbeiterführung, der Teamführung und der Führung von Organisationen.

Stefan Kühl: Tücken organisationaler Selbstbeschreibung – Das Leid mit den Leitbildern.
managerseminare.de/MS300AR04
Wenn Unternehmen Leitbilder formulieren, dann hoffen sie, dass ihre Mitarbeitenden ihr Handeln automatisch daran ausrichten und sich die Organisationskultur entsprechend verändert. Die Realität sieht anders aus: Da begegnen Mitarbeitende den organisationalen Selbstbeschreibungen häufig mit Spott und Zynismus. Der Grund liegt nicht zuletzt im unbedarften Vorgehen der Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Leitbilder. Sieben typische Fehlentwicklungen – und wie sich gegensteuern lässt.

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS309AR02

Tutorial

Kulturwandel initiieren

Kultur ist eine der härtesten Nüsse für Führung, denn sie kann nicht direkt verändert werden. Dennoch kann Führung Kulturwandel anschieben – und (bedingt) auch in eine bestimmte Richtung steuern. Drei Ansatzpunkte.

Grundvoraussetzung: Die Natur der Kultur verstehen
Die Kultur einer Organisation kann verstanden werden als die Summe gemeinsamer Grundannahmen, die sich in der gelebten Praxis als funktional erwiesen haben. Die geteilten Annahmen selbst entziehen sich zwar der Beobachtung, drücken sich aber in etablierten Verhaltensmustern aus („So machen wir die Dinge hier."). Durch Maßnahmen wie Leitlinien oder Verordnungen lässt sich Kultur nicht verändern. So ein „entschiedenes" Vorgehen auf einem „gelernten" Anwendungsfeld wäre ein Widerspruch in sich. Es würde die Natur der Kultur als kollektives Lernsujet konterkarieren und wahrscheinlich wirkungslos an ihr abprallen.

1. Die Kultur in die Diskussion bringen
Ein erster Ansatzpunkt, wie sich Kultur trotzdem verändern lässt, besteht darin, sie in die Diskussion zu bringen. Dazu muss die Kultur jedoch erst besprechbar gemacht werden. Das funktioniert über Werte, also Heuristiken, mit deren Hilfe (kulturell) erwünschtes oder verbotenes Verhalten identifiziert wird. Ein hilfreiches Modell für eine entsprechende Werte-Diskussion ist das von Friedemann Schulz von Thun weiterentwickelte und bekannt gemachte der Wertequadrate. Wertequadrate können individuell für die eigene Organisation entwickelt werden. Dazu werden im ersten Schritt die wesentlichen Werte der Organisation im gemeinsamen Diskurs identifiziert. Identifizierte positiv konnotierte Werte werden anschließend durch komplementär gegensätzliche Schwesternwerte ergänzt: So kann Loyalität etwa durch Integrität ergänzt werden, Stabilität durch Flexibilität und Kontrolle durch Vertrauen. Bei erkannten negativ konnotierten Werten wird nach ihrer Funktion gesucht, indem man jeweils den korrespondierenden positiven Wert findet, der deutlich wird, wenn man den Wert in seiner „Intensität" reduziert. Ist etwa „Chaos" ein identifizierter Wert, kann „Flexibilität" ein positiver korrespondierender Wert sein. Aus den identifizierten positiven und negativen Werten sowie ihren jeweiligen Schwesternwerten bzw. korrespondierenden positiven Werten werden Wertequadrate gebildet, über die gewünschte bzw. notwendige Werteverschiebungen diskutiert werden können. Etwa: Ob, wenn ja, warum, und inwieweit ist es notwendig, dass wir uns von Stabilität mehr Richtung Flexibilität entwickeln? Oft führt bereits die gemeinsame Reflexion über die aktuell wahrgenommenen und für zukünftigen Erfolg als notwendig erachteten Werte und ihre Spannungsfelder (z.B. Stabilität <-> Flexibilität) bereits zu ersten Veränderungen in Richtung gewünschter Kultur.

2. Veränderung entscheidbarer Entscheidungsprämissen
Der wirkmächtigste Hebel zur Kulturentwicklung ist die Veränderung von, wie der Soziologe Niklas Luhmann es ausdrückt, entscheidbaren Entscheidungsprämissen – also die Einführung oder Änderung von sogenannten Zweckprogrammen (alle Formen der Festlegung von Zielen) und Konditionalprogrammen (Wenn-dann-Festlegungen), die Etablierung anderer Kommunikationswege (vor allem die Aufbau- und Ablauforganisation) oder die Schaffung anderer Personenkonstellationen. Bei Anwendung des Hebels ist jedoch zu berücksichtigen: Die Effekte sind nicht immer klar zu prognostizieren. Wenn sich etwa ein Patriarch in einem Familienunternehmen offiziell aus der Geschäftsführung zurückzieht, in der Hoffnung, dass die verbleibenden Mitglieder der Geschäftsführung dann viel stärker teamorientiert miteinander arbeiten, könnte es passieren, dass er stattdessen dauernd von einzelnen Geschäftsführerinnen informell angesprochen wird und sich eine Hinterzimmerdiplomatie ausprägt.

3. Anpassung der eigenen Verhaltensweise
Als weiteren Hebel zur Kulturveränderung haben Führungskräfte die Möglichkeit, ihre eigene Verhaltensweise anzupassen. Um kulturelle Muster zu verändern, können sie neue Verhaltensweisen zeigen oder – ganz wichtig – auch Verhaltensweisen weglassen. Geht es etwa darum, eine offene Diskussionskultur zu fördern, die mehr Perspektiven Raum gibt, bietet es sich an, als Führungskraft nicht als Erstes zu sprechen. Eigentlich selbstredend, trotzdem zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Die eigenen (veränderten) Verhaltensweisen wirken zunächst nur in den Interaktionskontexten, an denen man selbst teilnimmt, sind also im Wirkungsradius eingeschränkt. Breitenwirkung kann eine solche Verhaltensänderung nur dann erzielen, wenn andere das neue Verhalten kopieren oder als wahrgenommene Norm weitererzählen.

Quelle: managerseminare.de; Timm Richter, Torsten Groth: Wirksam führen mit Systemtheorie, Carl-Auer 2023; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

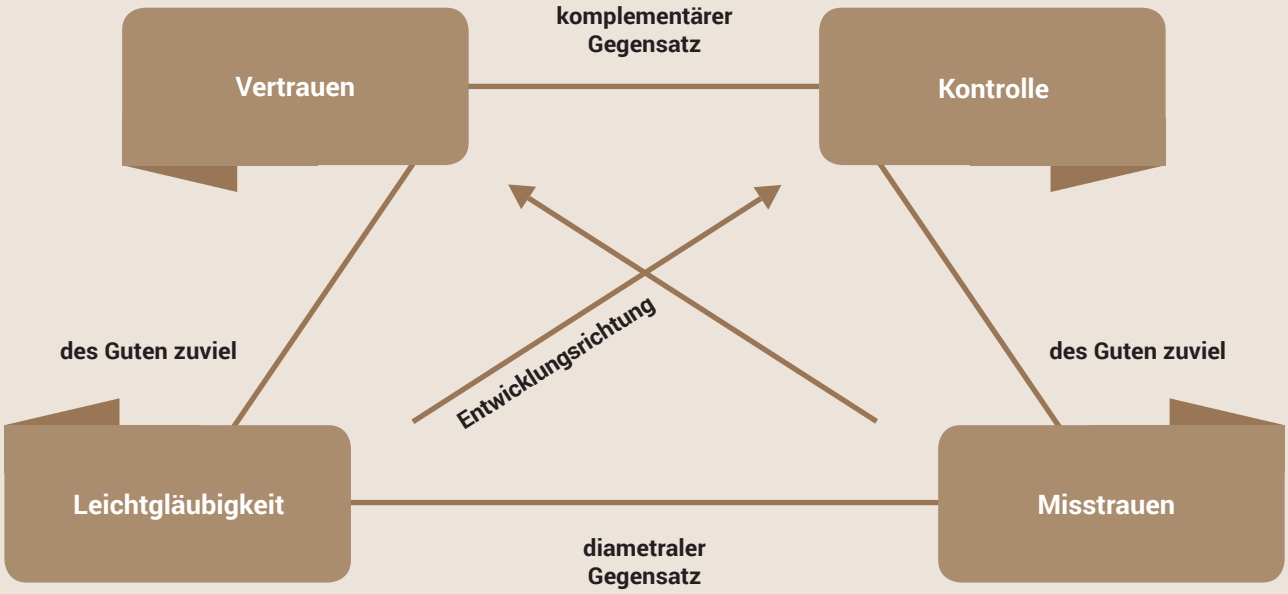
um die in der Zukunft notwendigen, wie Schulz von Thun es nennt, komplementär gegensätzlichen Schwesternwerte ergänzt: So kann Loyalität etwa durch Integrität ergänzt werden, Stabilität durch Flexibilität und Kontrolle durch Vertrauen. Bei erkannten negativ konnotierten Werten kann man nach ihrer Funktion suchen, indem man jeweils den korrespondierenden positiven Wert findet, der bei der Rücknahme der Übertreibung sichtbar wird. Ist etwa „Chaos“ ein identifizierter Wert, kann „Flexibilität“ ein positiver korrespondierender Wert sein. Die Rücknahme der Übertreibung von „Prinzipienreiterei“ lässt einen auf „Integrität“ stoßen, bei identifizierter „Leichtgläubigkeit“ kommt man leicht auf „Vertrauen“. Beide Wege führen (gemeinsam) zu für die Organisation passenden Wertequadraten, die für den Werte- respektive Kulturdiskurs Gold wert sein können. Denn so kann gleichzeitig gewünschtes Verhalten artikuliert als auch das Spannungsverhältnis gewürdigt werden, in dem der jeweilige Wert eingebettet ist (siehe Kasten „Organisationale Werte im Quadrat“).

Auch wenn dieses Vorgehen mittels der Entwicklung von Wertequadraten im ersten Moment vielleicht theoretisch klingt, ist es letztlich weit realer als die Entwicklung von Leitbildern, die – wie gesagt – (erlebte) Widersprüche zwischen einzelnen Werten nicht sichtbar machen und genau deshalb in der Regel als Inhalt von Sonntagsreden verstanden werden. Die Beteiligten fühlen sich so viel mehr in *ihrer* Realität abgeholt, was ein wesentlicher Grund ist, dass allein schon die gemeinsame Reflexion über die aktuell wahrgenommenen und für zukünftigen Erfolg als notwendig erachteten Werte und ihre Werteparadoxien oft bereits zu ersten Veränderungen in Richtung gewünschter Kultur führt.

Der größte Hebel: Entscheidbare Entscheidungsprämissen

Die wichtigeren Hebel zur Veränderung von Kultur liegen jedoch woanders. Diesen gemein ist, dass sie alle indirekt ansetzen, Führung, die sie nutzt, betreibt sozusagen Veränderungsarbeit über Bande. Der wirkmächtigste von ihnen ist die Veränderung

Organisationale Werte im Quadrat



Quelle: managerseminare.de; Timm Richter, Torsten Groth: Wirksam führen mit Systemtheorie, Carl-Auer 2023, nach Friedemann Schulz von Thun

von entscheidbaren Entscheidungsprämissen – also die Einführung anderer Programme, die Etablierung anderer Kommunikationswege, die Schaffung anderer Personenkonstellationen –, weil er eine besonders große Breitenwirkung besitzt. Bei dessen Anwendung ist jedoch zu berücksichtigen: Da Kultur immer unentscheidbar bleibt, lässt sich nie genau vorhersagen, welchen Effekt die Veränderungen von entscheidbaren Entscheidungsprämissen nach sich ziehen. Wenn sich etwa ein Patriarch in einem Familienunternehmen offiziell aus der Geschäftsführung zurückzieht in der Hoffnung, dass die verbleibenden Mitglieder der Geschäftsführung dann viel stärker teamorientiert miteinander arbeiten, könnte es passieren, dass er stattdessen dauernd von einzelnen Geschäftsführerinnen informell angespielt wird und sich eine Hinterzimmerdiplomatie ausprägt. Gleichwohl sind entscheidbare Entscheidungsprämissen der größte Hebel dafür, auf Kultur einzuwirken, weil sie eine große organisationale Breitenwirkung haben.

Als weiteren (indirekten) Hebel haben Führungskräfte die Möglichkeit, ihre eigene Verhaltensweise anzupassen. Um (Kommunikations-)Muster zu verändern, können sie neue Verhaltensweisen zeigen oder – ganz wichtig – auch Verhaltensweisen weglassen. Geht es etwa darum, eine offene Diskussionskultur zu fördern, die mehr Perspektiven Raum gibt, bietet es sich an, als Führungskraft nicht als Erstes zu sprechen. Zu den wichtigsten „aktiven" kulturprägenden Verhaltensfaktoren wiederum gehört zum einen die Aufmerksamkeit der Führungskräfte oder, um es mit den ungefähren Worten des Systemikers Fritz B. Simon zu sagen: Führungskräfte senden die zentralen kulturprägenden Botschaften an ihre Mitarbeiter durch das, was sie beachten, messen und kontrollieren – sei dies nun bewusst oder unbewusst. Zum anderen sind die Reaktionen der Manager und Managerinnen auf kritische Vorfälle und Krisen in der Organisation bedeutsam. Eigentlich selbstredend, trotzdem zu wichtig, um es nicht zu erwähnen: Die eigenen (veränderten) Verhaltensweisen wirken zunächst nur in den Interaktionskontexten, an denen man selbst teilnimmt, sind also im Wirkungsradius eingeschränkt. Breitenwirkung kann eine solche Verhaltensänderung nur dann erzielen, wenn andere das neue Verhalten kopieren oder als wahrgenommene Norm weitererzählen.

Und letztlich kann Kulturveränderung über Bande auch bedeuten, die Kraft der Negation zu nutzen. Anstatt auf gewünschte Werte abzustellen, kann man nicht erwünschtes Verhalten sichtbar und es weniger wahrscheinlich machen. Etwas zu vermeiden eröffnet mehr Optionen, als etwas Spezifisches zu erreichen. Dieser Ansatz – sowohl für die Festlegung von Entscheidungsprämissen als auch bei der eigenen Zurschaustellung gewünschten Verhaltens – spiegelt die Grundmechanik von Kultur, die – wie erwähnt – eher dann greift, wenn rote Linien überschritten werden.

Timm Richter, Torsten Groth

Die Autoren: **Timm Richter**, Dipl.-Mathematiker mit MBA von der MIT Sloan School of Management, ist einer der beiden geschäftsführenden Gesellschafter der Unternehmensberatung Simon Weber Friends sowie geschäftsführender Gesellschafter der NEO Culture GmbH, die digitale Unternehmenskulturanalysen anbietet. Vormals war er Vorstand der XING SE und Geschäftsführer bzw. leitende Führungskraft in verschiedenen Unternehmen. Kontakt: timmrichter.de

Foto: Konrad Goes

Torsten Groth, Dipl.-Sozialwissenschatfler, ist der andere geschäftsführende Gesellschafter von Simon Weber Friends. Er arbeitet zudem als selbstständiger Organisationsberater, Referent und Trainer. Um Management und Beratung in die systemische Reflexion zu bringen, hat er den Club Systemtheorie gegründet. Das Netzwerk bridges+links, das Familienunternehmen und Start-ups verbindet, hat er mitbegründet. Kontakt: torsten-groth.org

Foto: Konrad Goes