Elke Schlehuber und Rainer Molzahn:

Kulturelle Kompetenz und die Lernende Organisation

Wie Organisationen wirklich lernen können

Zum Inhalt 1
Wie lernen Organisationen 1
Die Organisation als Kultur 2
Die Grenzen des öffentlichen Raums 3
Lernen an den Grenzen 6
Literatur 8

Zum Inhalt

Wenn es darum geht, organisationelles Lernen zu befördern, ist es fruchtbar davon auszugehen, dass eine Organisation nicht nur eine Kultur hat, sondern eine Kultur ist. Die Autoren schlagen ein systemisches Kulturmodell vor. Dies beinhaltet die Sichtweise, dass jede Systemkultur sich in eine öffentliche und eine private Sphäre spaltet. Organisationelles Lernen findet an den Grenzen des öffentlichen Raums statt – dort, wo sich entscheidet, was in ihn vordringen darf und was nicht.

Wie lernen Organisationen?

Organisationen lernen natürlich überhaupt nicht. Lernen können nur Menschen. Und wenn sie etwas gelernt haben, dann können sie sich eventuell anders organisieren, um dem Gelernten Rechnung zu tragen. Allerdings heißt das noch längst nicht, dass, wenn einzelne Personen gelernt haben, die Organisation als Ganzes etwas lernt und das dann umsetzt. Wer das Lernen von Organisationen befördern möchte, kann das also nicht tun, indem er einerseits nur lernende Menschen unterstützt oder andererseits nur an der Organisation herumbastelt.

Wer das will, und damit sind wir bei der These dieses Artikels, muss eine Organisation als Kultur verstehen, denn Kultur wirkt sowohl kollektiv als auch individuell, mental und strukturell. Entscheidend für die Lernfähigkeit ist damit

die kulturelle Kompetenz derer, die sich in ihren Systemrollen darum bemühen, dass die Organisation lernt.

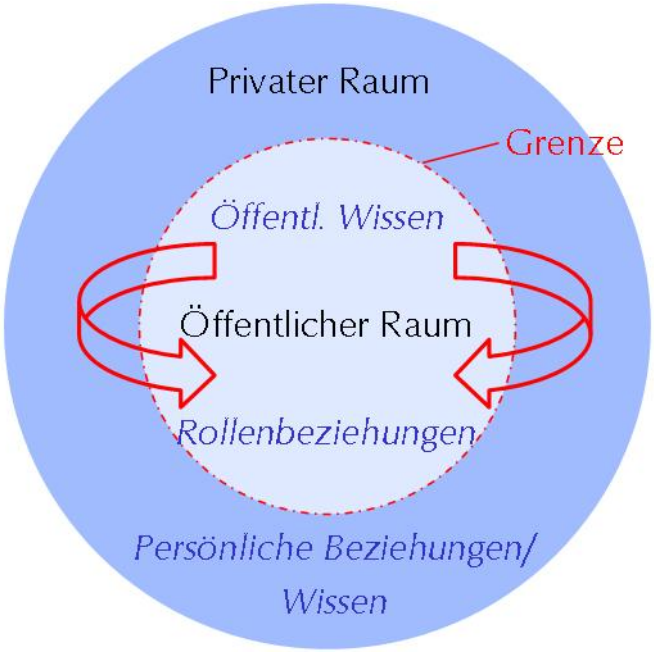
Die Organisation als Kultur

Wir sind geneigt, Kultur als ein unfassbar komplexes und schwer greifbares Phänomen zu betrachten, und in gewisser Weise ist sie das auch – schon deswegen, weil wir als Einzelne immer Teil von Kultur sind, sie also viel größer ist als wir und unser Denken, Sprechen und Fühlen bis in unsere intimsten Bereiche prägt. Das hat u.a. zur Folge, dass bewusste Bemühungen, Unternehmenskultur zu verändern, oft einen etwas hilflos heimwerkerartigen Eindruck machen. Man kann aber, und das wollen wir hier tun, an das Verständnis einer Organisationskultur eine ganz einfache Schablone anlegen. Wir kennen sie eigentlich alle, aber sie ist uns so selbstverständlich, so tägliches Fleisch und Blut, dass wir zwar fast automatisch unser Verhalten an ihr ausrichten, aber sie uns in ihrer kritischen Bedeutsamkeit nie klar machen:

Jede Systemkultur zerfällt in eine öffentliche und eine private Sphäre. Diesen beiden Sphären – kulturellen Welten – entsprechen zwei sehr unterschiedliche Bewusstseinszustände der Systemmitglieder. Öffentlichkeit herrscht immer dann, wenn die zusammenkommen, die es angeht und über das sprechen, was sie gemeinsam angeht. Öffentlichkeit findet meist an bestimmten Orten statt, also in Konferenzsälen oder Sitzungsräumen, ist aber vor allem ein situatives Muster: Es kann auch sehr öffentlich werden, wenn man zufällig dem Chef im Fahrstuhl begegnet und der einen auf irgendein Versagen anspricht, für das man sich zu rechtfertigen hat. Privat ist man immer dann, wenn man alleine ist, oder wenn man mit anderen zusammen ist und sich über Dritte oder Drittes unterhält, am besten über Themen, die einen gemeinsam nichts angehen (für die man nicht verantwortlich ist). Es ist ganz erstaunlich, wie selbstverständlich und säuberlich, mit welch traumwandlerischer Sicherheit die Mitglieder einer Systemkultur hunderte von Malen pro Arbeitstag zwischen diesen Bewusstseinszuständen wechseln, sich zwischen den öffentlichen und privaten Sphären der Systemkultur sortieren. Was man öffentlich nicht sagen kann, tauscht man privat aus. Man bestätigt oder relativiert gegenseitig seine Wahrnehmungen, Einschätzungen und Mutmaßungen, man sucht und findet Verbündete für eigene Anliegen und Vorhaben. Und irgendwann betritt man damit wieder die öffentliche Räume und äußert sich, wenn es wichtig, aussichtsreich oder verstörend genug ist: Die Entwicklung einer Organisation findet in der Dynamik zwischen den öffentlichen und privaten Sphären ihrer Kultur statt, und damit ihr Lernen.

Die kulturellen Sphären werden durch eine unsichtbare, aber sehr spürbare Grenze von einander geschieden, die trennt, was öffentlich und was nur unter vier Augen ausgedrückt und ausgetauscht werden kann. Alle Mitglieder halten sich (meist) daran, und so wirkt sie in jeder Person. Und doch ist sie nicht in erster Linie dort gezogen, wo irgendjemandes persönliche Psychologie, welches hierarchischen Ranges auch immer, sie setzt, denn sie wird von den Systemmitgliedern in stillem Einverständnis aufrechterhalten und tagtäglich erneuert.

Dieses grundlegende Modell einer Systemkultur kann man sich so veranschaulichen:



(Abbildung 1)

Die Grenze zwischen den kulturellen Sphären (bzw. Bewusstseinszuständen) ist natürlich insofern funktional, als sie eine Filterwirkung auf den Informationsfluss zwischen ihnen ausübt: Nicht alles, was gedacht oder gesagt werden kann, hat vernünftigerweise seinen Platz im öffentlichen Raum. Dort müssen schließlich die Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse ablaufen, als deren Ergebnis das System nach außen und wiederum nach innen wirkt. Die Lernfähigkeit eines Systems, sein Vermögen, auf Herausforderungen aus dem Außen auf schöpferische Weise zu antworten, hängt also entscheidend davon ab, ob

- in seinen öffentlichen Raum überhaupt die Informationen vordringen, die es braucht, um die Bedeutsamkeit einer Herausforderung debattieren zu können. Oft verschimmelt bedeutungsvolles Wissen in privaten Schubladen, weil die Informationen keine Chance hatten, im öffentlichen Raum fair diskutiert zu werden.
- in seinem öffentlichen Raum ein Kommunikationsstil herrscht, der es erlaubt, die Information so zu prozessieren, dass dabei anderes herauskommen kann als mehr desselben.

Die Qualität des öffentlichen Raums ist damit von entscheidendem Wert für die Lernfähigkeit einer Organisation.

Die Grenzen des öffentlichen Raums

So weit, so gut. Was hat es nun aber mit den Grenzen, die den öffentlichen Raum umzäunen, genau auf sich – abgesehen davon, dass sie technisch gesehen Informationsfilter sind? Oder, besser: Wie genau funktioniert der Filterprozess an den Grenzen? Die, die filtern, sind ja keine physiologischen Membrane oder technische Interfaces, sondern Menschen. Drei Aspekte wollen wir hier herausgreifen:

(1) Die Grenzen werden weniger durch geschriebene als vielmehr durch ungeschriebene Gesetze gezogen. Das sind solche, die natürlich nirgendwo niedergelegt sind, für die niemand die Verantwortung übernimmt, über die man sich in keinem Organisationshandbuch informieren kann, an denen sich aber alle Insider wie ferngesteuert ausrichten.

So ist es, um gleich eines der saftigeren Beispiele zu nennen, in den meisten öffentlichen Systemräumen unseres Kulturkreises ein ungeschriebenes, aber ehernes Gesetz, sich nicht auf der Beziehungsebene auseinanderzusetzen – sich nicht Themen wie gegenseitige Konkurrenz und Abhängigkeit, Macht und Rang, Privilegien und Status zu stellen. Und das, während jeder Beteiligte weiß, dass genau dort die Musik spielt, wenn es darum geht, um Entscheidungen zu ringen, die alle betreffen. Das, während es ja um Beziehungsdynamiken auf der Ebene der Systemrollen geht, und die sind weiß Gott keine Privatsache. Das, während natürlich nirgendwo geschrieben steht: „Es ist verboten, in einem Meeting ausdrücklich Beziehungsthemen anzusprechen. Es ist streng verboten, Beziehungsthemen anzusprechen, die gerade passieren." Wenn man, weil es einen treibt, weil man sonst platzt oder aus sonst welchen Gründen eines der ungeschriebenen Grenzgesetze des öffentlichen Raums verletzt oder missachtet, so ist die unmittelbare Wirkung zumindest eine allgemeine schweißtreibende Peinlichkeit, eine Art kulturelles Entsetzen im Angesicht eines akuten Tabubruchs. Schlimmstenfalls drohen einem Lächerlichmachung, barsche Zurechtweisung und soziale Isolation. Keine juristischen, sondern psychologische Konsequenzen, die allerdings nicht ohne sind. Sie sind sogar viel gespenstischer als es offizielle disziplinarische sein könnten, weil auch für sie niemand öffentlich die Verantwortung übernehmen würde; sie passieren dann einfach. Es gibt keine Revisionsinstanz.

(2) Ungeschriebene Gesetze sind nicht nur ungeschrieben, sie sind vor allen Dingen unschreibbar. Es ist ja vollkommen undenkbar und wäre auch höchst albern, dass sich ein Managementteam auf eine Formulierung wie die oben zitierte einigen würde, nach heftiger Debatte vielleicht. Wenn überhaupt, müsste man ja Gegenteiliges vereinbaren, nämlich, sich den Beziehungen zu widmen, wenn es da Probleme gibt. Ungeschriebene Gesetze sind eben deshalb ungeschrieben, weil sind nicht schreibbar sind. In ihnen kommen die selbstverständlichsten Selbstverständlichkeiten einer Unternehmenskultur zum Ausdruck. Die allerdings mit dem gesunden Menschenverstand nicht immer viel zu tun haben müssen.

Wenn sie aber nicht immer vernünftig sind, und manchmal auch nicht ethisch, wie werden sie dann durchgesetzt? Dafür braucht es das stillschweigende Einverständnis aller Beteiligten, den stillen Konsens, dass man bestimmte Dinge einfach nicht sagt oder fragt, anspricht oder benennt. Der Bewusstseinszustand, in dem wir sind, wenn wir uns in öffentlichen Situationen befinden, beinhaltet unsere Teilnahme daran, den stillen Konsens zu pflegen, von Minute zu Minute: bestimmte Dinge bloß nicht ansprechen, sich zu anderen unbedingt bekennen, Beziehungssignale unbedingt mitbekommen und so tun, als täte man das nicht. Sachlich sein,

keine Gefühlsregungen zeigen, die von anderen als Beziehungssignale verstanden werden könnten, usw. Das alles in dem ebenfalls stillen Vertrauen darauf, dass die anderen sich in ihrem Tun und Lassen genauso sortieren wie wir, und meistens tun sie das ja auch.

Indem er so auf alle Mitglieder wirkt, ist der stille Konsens sehr mächtig. Aber er ist auch fragil, denn er stürzt seiner Natur gemäß in sich zusammen, wenn man ihn überhaupt benennt. Die Frage „Kann es sein, dass es bei uns eine stille Übereinkunft gibt, Beziehungsthemen hier nicht anzusprechen, besonders nicht, wenn sie auftreten?“ würde jede durchschnittliche Leitungsrunde sofort in chaotische Zustände stürzen: gar kein Konsens mehr.

(3) Die durch die ungeschriebenen Gesetze markierten, in stillschweigendem Einverständnis aufrechterhaltenden Grenzen des öffentlichen Raums sind die ‚Orte‘, an denen die Systemmitglieder sich spalten. Man zeigt bestimmte Verhaltensweisen und unterlässt andere. Man unterdrückt bestimmte Standpunkte und Impulse. Die innere Public Relations-Abteilung ist schwer beschäftigt. Und die ganze Zeit läuft ein peripheres inneres Monitoring-Programm, das versucht, die eigene Wirkung auf die anderen abzuschätzen und womöglich zu korrigieren. Das alles tun wir natürlich auch in anderen, privaten Situationen, aber der öffentliche Raum zeichnet sich durch eine Besonderheit aus, die ihn von allen andern unterscheidet: Alles wird von allen bezeugt. Und man weiß nie wirklich, von wem mit welchen Absichten: Alles, was man tut oder lässt, kann irgendwann von irgendjemand gegen einen verwendet werden.

Diese Besonderheit bewirkt, dass sich die Mitglieder in eine öffentliche Persona und eine private Person spalten. Während die eine agiert, beobachtet die andere. Während die eine ihre Rolle spielt, wägt die andere die persönlichen Konsequenzen ab. Während die eine auf der Sachebene argumentiert, achtet die andere auf Beziehungssignale. Während die eine Erwünschtes und Fertiges sagt, denkt die andere das Unerwünschte und Unfertige. Diese kontrollierte Schizophrenie ist anstrengend, und deswegen braucht man im öffentlichen Raum immer wieder Pausen. Dann darf sich die Spaltung vorübergehend aufheben, wenn man mit Vertrauten und strategisch Verbündeten unbezeugt über Dritte sprechen, Mutmaßungen und Unfertigkeiten austauschen und persönliche Empfindungen und Einschätzungen loswerden kann.

Die Filterwirkung der Grenzen des öffentlichen Raums, welche durch seine ungeschriebenen Gesetze gezogen werden, wird also erst möglich durch die Spaltung der Mitglieder in ihre öffentliche Persona und den Rest ihrer Menschlichkeit, ihrer Intelligenz und ihres Wissens. Man kann sich leicht vorstellen, dass dieser tagtägliche Umstand, der als solcher noch gar nicht negativ zu bewerten ist, brisant wird, wenn das ganze System durch Prozesse des Wandels oder der Krise geht. Die Grenzen werden, wie wir das nennen, ‚heiß‘: Die Spaltung, die in normalen, von den Ups und Downs des Tagesgeschäfts dominierten Zeiten etwas ganz Selbstverständliches und weitgehend Unproblematisches ist, wird den Mitgliedern bewusster, weil das Abgespaltene in der Privatsphäre sehr präsent ist. Einige der ungeschriebenen

Gesetze, die den öffentlichen Raum umgrenzen, sind in jedermanns Kopf und werden in Pausengesprächen zum Gegenstand zynischer Witzeleien.

Lernen an den Grenzen

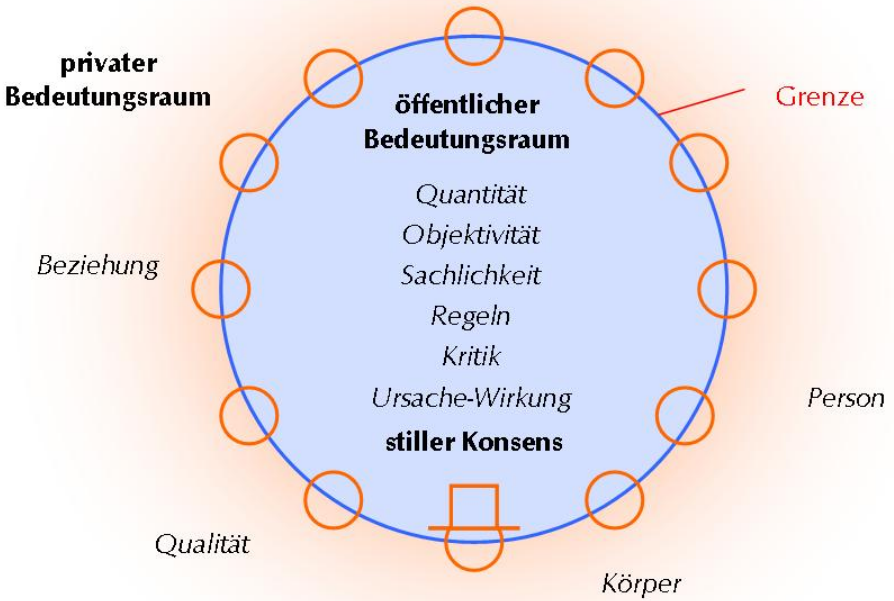
Eine Organisation beginnt zu lernen, wenn in ihrem öffentlichen Raum gelernt wird. Vorher bleibt alles subliminal. Und das Lernen im öffentlichen Raum beginnt damit, dass seine Mitglieder sich die ungeschriebenen Gesetze, die ihn umzäunen, die Selbstverständlichkeiten, die seine Eigenart ausmachen, die heiligen Kühe, die in ihm grasen, bewusst machen – indem sie sie benennen, so wie sie auf sie wirken. Organisationelles Lernen findet aus der Perspektive der kulturellen Kompetenz also an den Grenzen des öffentlichen Raumes statt, es beginnt mit dem Bewusstwerden des stillen Konsens. Das braucht natürlich Werkzeuge und Interventionen, und die sehen für jede Systemrolle anders aus. Um mehr über sie zu erfahren, verweisen wir auf unser Buch „Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels“ und unsere offenen Qualifizierungsreihen.

Welche Grenzen genau es sind, die den öffentlichen Raum einer Organisation markieren, ist natürlich sehr unterschiedlich. Es richtet sich unter anderem nach

- der systemischen Struktur
- dem Verhältnis zwischen Eigner und System
- den ‚stillen' Grundüberzeugungen einer Branche
- dem Gründungsmythos und
- der Historie.

Immer aber sind sie die Ränder dessen, womit man gemeinsam besonders identifiziert, was allen besonders lieb und teuer, worauf man besonders stolz und was einem wortlos selbstverständlich ist. Es ist mit dem Lernen von Organisationen in dieser Beziehung nicht anders als mit dem von Individuen: Die größten Hemmnisse ergeben sich oft aus dem, womit man in der Vergangenheit ganz besonders erfolgreich war.

Verallgemeinert man über sehr viele Organisationen in unserem Kulturkreis hinweg und lässt viele in der Praxis bedeutsamen Besonderheiten außer Acht, so ergibt sich folgendes Bild der heiligen Kühe unserer öffentlichen Räume – und dessen, was, von ihnen hypnotisiert, sich in die privaten Räume der Systemkultur verkrümeln muss:



(Abbildung 2)

Sachlichkeit und Objektivität, Quantifizierbarkeit und Regelhaftigkeit, lineares Ursache-Wirkungsdenken und ein bipolarer, dem kritischen Denken verpflichteter Kommunikationsstil – das sind unsere innigsten gemeinschaftlichen Identifikationen, wenn wir in den öffentlichen Räumen zusammenkommen. Nach ihnen richtet sich, was im öffentlichen Raum Bedeutung hat, und deswegen konstituieren sie das, was wir den öffentlichen Bedeutungsraum nennen. Allesamt feiern sie epochale Errungenschaften des abendländischen Geistes und haben ihre mythologischen Wurzeln in der cartesianischen Subjekt-Objekttrennung und der Aufklärung. Alles, was diesen Konstrukten nicht entspricht – bzw. nicht in eine Sprache gebracht werden kann, die ihnen genügt – hat in unseren öffentlichen Räumen keine Bedeutung und daher keinen Platz. Es wird daher von den teilnehmenden Mitgliedern in stillem Konsens abgespalten. Neben anderem, aber vor allem sind das alles, was subjektiv oder unfertig ist, alles, was nicht sinnvoll quantifizierbar ist, sind das alles Persönliche, gar Körperliche, und zuvörderst sind es, wie oben schon ausgeführt, Beziehungen. Persönliche sowieso, aber auch Rollenbeziehungen. Alles Mögliche wird veranstaltet, um sich solchen Themen nicht öffentlich stellen zu müssen: Es wird hinab- oder heraufdelegiert, es werden Regelwerke entworfen, Ziele definiert, Projekte aufgelegt usw. usw.

Beziehungen in ihrer Dynamik von gegenseitiger Abhängigkeit und Konkurrenz, von Macht und Ohnmacht, von Mehrheiten und Minderheiten sind aber der ‚Kanal', durch den organisationelles Lernen auf jeden Fall fließen muss, sonst findet gar kein Lernen statt. Schließlich bestehen Organisationen ja aus nichts anderem als Menschen, die Arbeitsbeziehungen miteinander eingehen.

Wenn wir uns noch einmal vor Augen führen, dass eine Organisation dann lernt, wenn in ihrem öffentlichen Raum gelernt wird, ergibt sich aus der Grenze gegen die Beziehungen diese, man muss fast sagen paradigmatische

Herausforderung: Seine Mitglieder müssen lernen, ihre Sachthemen im systemischen Kontext ihrer Beziehungsdynamik zu behandeln, innerhalb dessen sie Bedeutung erlangen oder verlieren. Und zwar offen und nicht verdeckt. Die Werkzeuge für die Arbeit gibt es bereits, man muss sich nur erlauben, sie zu benutzen. Dann kann ein Lernen stattfinden, das die Kultur der Zusammenarbeit transformiert.

Wer kann diese Erlaubnis geben? Oder, anders herum gefragt, wer setzt eigentlich die Grenzen des öffentlichen Raums? Wer bestimmt darüber, was in ihm Bedeutung hat und was nicht? Das tut letztlich immer der Souverän oder Eigner eines Systems, der oder die, denen es gehört und zu deren Nutzen und Frommen es seine Mission verfolgt. In hierarchisch aufgestellten Wirtschaftsunternehmen sind das die Inhaber oder Anteilseigner, in der Organisation vertreten durch das Management, das sie in deren Auftrag führt. Die kulturelle Kompetenz der Führung, ihr Bewusstsein darüber, einer lebendigen Kultur vorzustehen und nicht nur einer Organisation, ihr Verständnis und ihr Wollen, einen öffentlichen Raum zu formen, der ein Ort des Lernens ist, ist ausschlaggebend für die Lernfähigkeit einer Organisation. Und, noch anspruchsvoller und wichtiger: Ihr Bewusstsein darüber, welchen Schatten sie werfen, der die ungeschriebenen Gesetze ihres öffentlichen Raums prägt.

In diesem Sinne beginnt organisationelles Lernen immer dann, wenn die Führung lernt. Das steht ihr nicht nur gut zu Gesicht, sondern ist eine erfolgsentscheidende Einstellung in einer sicht ständig verändernden Welt, die jede Organisation unablässig vor neue Herausforderungen stellt.

Literatur

Schlehuber, E. und Molzahn, R. (2007): Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels, Offenbach: 2007.

Wenn Sie mehr über die Werkzeuge der kulturellen Kompetenz für Führungskräfte erfahren möchten: www.schlehuber-molzahn.de