

# Das Herz der Veränderung

Ohne die Veränderung von kulturellen Mustern kann Wandel nicht gelingen – ein Essay von Michael Loebbert.

**Warum scheitern Veränderungen? Warum wird nicht gelebt, was vorher überlegt wurde? In Unternehmen ebenso wie in Politik und Gesellschaft? Der Grund heißt Komplexität: Veränderungen kratzen oft nur an der Oberfläche, rühren aber nicht an die dahinterliegenden kulturellen Muster. Die aber bestimmen und prägen, was wir tun, wie wir denken und wie die Organisationen funktionieren, die wir schaffen. Wandel verlangt deshalb, Kultur zu verändern. Das ist möglich und nötig, sagt unser Autor.**

Aus der Erfahrung in Unternehmen wissen wir: Immer noch scheitern viele Veränderungsprojekte, je nach Untersuchung bis zu 70 Prozent. Der Grund: Die Veränderung von kulturellen Mustern hat mit der Veränderung von Strukturen und Prozessen nicht Schritt gehalten. Wenn Veränderungen nachhaltigen Erfolg haben sollen – nämlich dass auch gelebt wird, was vorher überlegt wurde –, erfordert das die Veränderung von Kultur, von kulturellen Werten und den damit verbundenen Praktiken. Das gilt für Organisationen und Unternehmen. Und es gilt erst recht für die großen gesellschaftlichen und globalen Veränderungen, die jetzt anstehen. Der neue Geist wird vielleicht beschworen, aber nicht gelebt.

Gefordert wird heute viel: Bodenständigkeit und Realitätssinn, gesundes Gewinnstreben verbunden mit Bescheidenheit, pragmatisch angepasste Lösungen für unsere Finanzsysteme, ein Verbot der Korruption oder nicht zuletzt eine grüne Erneuerung der Unternehmen und der Gesellschaft. Doch das allein wird nichts bewirken. Die Wirklichkeit spiegelt eine andere Realität: Die Ausgabenbremse in vielen Unternehmen stoppt Investitionen in Innovation. Die Erhöhung der Regeldichte für Finanzgeschäfte anonymisiert die Verantwortung. Das Engagement des Staates als Retter der Wirtschaft führt zu weiterer Staatsverschuldung und zu einem Ausbluten der Sozialsysteme. Die grüne Korrektheit führt zu einem neuen Dogmatismus.

Kurzum: Wirkungen sind verbunden mit Neben- und Folgewirkungen. Eindimensionales Ursache-Wirkungs-Denken versagt. Komplexität kann nur indirekt gesteuert werden. Es geht also um Kultur. Kultur ist Lösungsperspektive und Fragestellung zugleich: Lösung für die Notwendigkeit nachhaltiger Veränderung. Und Frage, wie das ins Werk gesetzt werden kann.

Mit „Kultur“ sind nicht in erster Linie die künstlerischen Erzeugnisse der Hochkultur gemeint, sondern zunächst unsere alltäglichen Gepflogenheiten und Praktiken verbunden mit unseren Werten – das also, wie wir unser Leben, Arbeiten und Tun gestalten und pflegen. Nicht umsonst stammt der Begriff Kultur vom lateinischen „colere = pflegen, ackern“ ab.

Das bedeutet aber: Mit unseren alltäglichen kleinen Entscheidungen, etwas so und so zu tun, reproduzieren wir meistens die kulturellen Muster, die wir gewohnt sind. Kulturelle Muster



bestimmen und prägen unsere Entscheidungen. Unsere Erfahrung sagt, dass es besser ist, zu tun, was sich schon bewährt hat, als anderes auszuprobieren. Das ist auch gut so, denn es reduziert Komplexität. Bei Alltagsentscheidungen wäre es viel zu aufwendig, jedes Mal neu zu diskutieren und abzuwägen. Auch bei größeren Entscheidungen verlassen wir uns in der Regel auf unsere kulturellen Werte, die uns oft gar nicht bewusst sind und sogar dem, was wir ethisch für richtig halten, widersprechen können. In der Wissenschaft nennt man das „defensive Routine“: Man tut etwas, was man eigentlich gar nicht will, um vermeintlich Schlimmeres zu verhüten, oder vielleicht auch nur, um möglichen unangenehmen Konsequenzen auszuweichen. Dabei spielen rationale Gründe nur eine sehr geringe Rolle. Für wirklich Neues bleibt da nur wenig Raum. Wenn wir also unser Handeln ändern wollen, müssen wir (auch) unsere kulturellen Muster ändern.

Die gängigen Lösungsvorschläge für die aktuellen Probleme lassen dies außer Acht. Forderungen wie die nach einem kohlendioxidfreien Individualverkehr, nach der Eisendüngung der Weltmeere, nach Geo-Design oder Kontrolle der Wirtschaft, nach erfolgsabhängigen Bonussystemen, nach Corporate Social Responsibility oder Green Leadership sind nur neue Etiketten auf abgelebten kulturellen Mustern und Werten. Die Gefahr ist groß, dass mehr vom selben nur krisenhafte Entwicklungen beschleunigt und ihre Wirkungen vertieft.

Vielmehr geht es darum, die dahinterliegenden kulturellen Muster zu verändern. Konkret: Wir sollten lieber in Richtung integrierter Verkehrssysteme denken, statt an unserer Vorstellung vom Individualverkehr festzuhalten. Lieber auf eine Kultur der Verantwortung setzen statt auf Kontrolle. Lieber die Wiedereinführung des Sinns in die Arbeitswelt betreiben, statt Lohnsysteme ausdifferenzieren. Unternehmerische Initiative kultivieren, statt auf neue Finanzsteuerung vertrauen. Verantwortung personalisieren statt sozialisieren. Menschen zur Führung befähigen, statt einen Paradigmenwechsel zu propagieren. Und Megalösungen gegen den Klimawandel in ihren kulturellen Konsequenzen bedenken.

Die Details technologischer, ökonomischer, politischer und management-technischer Lösungsvorschläge treten zurück hinter die Frage: Taugen die darin vorgestellten kulturellen Muster und Werte dazu, unsere Zukunft zu organisieren? Auf welche bewährten kulturellen Merkmale dürfen wir zurückgreifen? Was wurde vielleicht durch Moden in den Hintergrund gedrängt, was uns heute weiterhelfen könnte? Welche neuen Merkmale wollen wir ausprägen?

Die Diskussion muss auch auf kultureller Ebene geführt werden. Es geht um kulturelle Kompetenz und kulturelle Bildung von Führungs- und Entscheidungsverantwortlichen.

Kulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, kulturelle Merkmale überhaupt zu erkennen und zureichend anzusprechen. Zum Beispiel: Welches sind die ästhetischen und ethischen Werte, die mit dem Individualverkehr verbunden sind? Was bedeutet individuelle Freiheit? Was ist mit dem Reiz der Geschwindigkeit verbunden? Welche sozialen Regeln werden gelebt und kommuniziert? Welche Bedeutung hat das Auto für Status und gesellschaftliche Differenzierung von Arm und Reich? Wie viel Neues lassen die etablierten Innovationsmuster überhaupt zu? Was sind wir bereit aufzugeben? Welche Verantwortung wollen wir als Käufer und Produzenten tatsächlich wahrnehmen? Welche Verbesserungen und Erneuerungen wollen wir innerhalb des Paradigmas der Autogesellschaft gestalten? Was wäre dann „grün“?

Kulturelle Kompetenz bedeutet aber nicht nur, Fragen zu stellen. Sondern auch zur richtigen Zeit wieder damit aufzuhören – dann nämlich, wenn es Zeit ist, etwas zu tun und zu handeln. Auch das wird aber nicht von Erfolg

**Die kulturellen Muster verändern.**

**Kulturelle Kompetenz heißt Fragen stellen.**

gekrönt sein, wenn es nicht Erfahrungen berücksichtigt, die in Geschichten und Erzählungen aufgehoben ist. Denn kulturelle Muster und Merkmale werden durch Erfahrungen und Geschichten über Erlebnisse, die wir mit Dingen und Personen machen, kommuniziert und verbreitet. Unsere Erlebnisse und die Geschichten, die wir darüber erzählen, sind der konkrete Bezugspunkt aller kulturellen Abstraktionen und Diskussionen. Kulturelle Kompetenz beinhaltet somit die narrative Kompetenz, passende und gute Geschichten zu finden, zu erzählen, zu inszenieren und vorzuleben, die in der Lage sind, nachhaltige Antworten auf unsere Fragen zu geben. Geschichten also, die uns Orientierung, Bedeutung und Sinn vermitteln.

Das geht nicht ohne kulturelle Bildung. Wer die Geschichte von Cassandra nicht kennt, hat bald ein trojanisches Pferd in den eigenen Mauern. Wer nur noch fähig ist, seine eigenen Gedanken zu denken, öffnet die Mauern für vermeintliche Siegestrophäen. Dann werden Warnungen nicht gehört, gilt Denken in Zusammenhängen als Hemmnis, erschlägt die Feier des Fortschritts jeden vernünftigen Gedanken.

Unsere Erfahrung aus der Geschichte zeigt, wie die Erweiterung der Möglichkeiten zur Einschränkung der sozialen Kommunikation führt: Man spricht nur noch mit seinesgleichen. Unternehmen und Organisationen agieren nur noch in ihren Zirkeln, die nur allzu leicht ihre eigene Dynamik entwickeln: IT versteht nur noch IT, betriebswirtschaftlicher Autismus führt zu Dominanz des Shareholder-Value, fantastische Finanzprodukte werden entwickelt, die keiner mehr versteht, Politiker tingeln von Talkshow zu Talkshow, Kunst wird nur noch von Kunstexperten verstanden.

Tragisch, wenn man nicht mehr miteinander sprechen kann. Ganz tragisch, wenn man nicht verstanden hat, wie eine Tragödie funktioniert. Dann fehlt das Vokabular, überhaupt festzustellen, was vor sich geht, und alles nimmt seinen Lauf. Wer keine Geschichte hat, hat auch keine Geschichten. Ohne kulturelle Bildung bleibt die Welt für mich stumm, mein Auge ist blind für Schönes und Gutes, meine Worte tönen sinnentleert.

Die (schönen) Künste, Theater, Museen, Literatur und Malerei, haben einen Wert, der über sie hinausweist: Sie sind nicht nur *L'art pour l'art*, sondern auch Erfahrungsschatz, Experimentierbühne, Labor für alte und neue kulturelle Muster, an denen wir unser wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln orientieren können. Die Theaterkritik ist genauso Arbeit an der Kultur wie die Stiftung Warentest. Der Literaturverriss entspricht der Börsennotierung, wenn es runtergeht. Die Künste sind kein Subventionsbetrieb, sondern Zukunftswerkstatt, nicht Luxusgut, sondern überlebensnotwendig. Die Forderung muss lauten: Künstler in die Unternehmen und in die Politik! Manager und Politiker ins Theater!

Zugegeben, die Veränderung und Gestaltung kultureller Muster bedeutet das Bohren von dicken Brettern: Um im Schatz der Geschichten einer Organisation die tragfähigen zu finden und neu zu erzählen, braucht es Menschen, die sich begeistern lassen und glaubwürdig sind. Eine positive wertschätzende Herangehensweise („Appreciative Inquiry“) hilft dabei. Es geht nicht darum, das Vergangene schlechtzureden oder bloß mit neuen Schlagwörtern auf die alten Verdächtigen einzuhauen, sondern die Stärken und Potenziale einer Organisation in den Vordergrund zu rücken. Es geht um die Reformulierung dessen, was weiterführt.

Dazu sind Leitbilder und Unternehmenswerte nützlich, wenn sie mit den konkreten Erfahrungen der Beteiligten verbunden sind. Dann bekommt das Vokabular die Farben der Individualität. Diversität ist eine Seite der Medaille, Reichhaltigkeit die andere. Es geht also um Einladungen in persönliche Erfahrungswelten, um den Umgang mit leidvollen Erfahrungen und zielstrebigem Handeln, um die Helden des Alltags, die ihr Leben meistern und etwas zu-

*Ohne kulturelle Bildung bleibt die Welt stumm.*

*Labor für Veränderung.*

rückgeben an die Gemeinschaft, nicht zuletzt auch um Leadership als bewusst gestaltete Führung.

Das erfordert aber, nicht nur von der Strategie aus auf Kultur zu schauen, sondern auch in der Gegenrichtung von der Kultur aus auf mögliche Ziele und Vorhaben. Die spezifische Ausprägung von kulturellen Merkmalen in einem Unternehmen, ihre Reichhaltigkeit und Veränderungsfähigkeit bestimmen die mögliche Reichweite strategischer Ziele.

Wir können Kultur absichtsvoll und zielorientiert gestalten. Wir wissen heute, wie Kultur funktioniert und wie wir Kultur verändern können. Wir haben die Wahl, was wir kultivieren und weitergeben. Dafür gibt eine systematische Vorgehensweise:

1. Entdeckung/Discovery: Was sind unsere Potenziale für Kulturveränderung? Worauf können wir bauen?
2. Entscheiden: Mit welchen Merkmalen und Werten (Core Values) wollen wir unsere Veränderungsziele erreichen? Welche Eigenschaften wollen wir dafür konkret ausprägen und gestalten?
3. Planen: Welche abgestimmten Maßnahmen wählen wir für eine Kulturveränderung in die angestrebte Richtung?
4. Umsetzen: Nicht nur reden, sondern auch handeln. In Bewegung bringen. Steuerungs- und Anreizsystemen anpassen. Führen.
5. Evaluieren: Wirkungen, Geschichten, Lernerfahrungen auswerten und diskutieren. Entscheiden, wie es weitergeht.

Die Rückgewinnung der kulturellen Dimension für unser Denken und Handeln bedeutet die intentionale, absichtsvolle Arbeit an unserer Kultur. Wir haben die Wahl. Dialog ist etwas anderes als globale Gleichmacherei, der Genius des Ortes ist etwas anderes als ein Architekturpark, Zuhören etwas anderes als die Verkündigung von Teamarbeit, Sinnerfüllung etwas anderes als die Korruption der Arbeitsfreude durch Bonuszahlungen.

Die Art der Zusammenarbeit, der Produkte und Leistungen dürfen ihre kulturelle Dimension zur Geltung bringen. Hier findet Wertschöpfung statt. Unternehmen sind – genauso wie Verwaltungen und politische Systeme – kulturelle Artefakte mit spezifischen kulturellen Leistungsmerkmalen, die weiterentwickelt werden können und müssen, um zu Veränderung und Entwicklung beizutragen. Denn Kultur ist das Herz der Veränderung.



Dr. Michael Loebbert ist Berater und Coach für Veränderungen in Unternehmen. Er gilt als Vordenker für den Beitrag der Kulturperspektive in der Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Schwerpunkt seiner Praxis sind Kulturprojekte in Unternehmen. In seinem jüngsten Buch *Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern* gibt er eine Einführung in ein pragmatisches Kulturverständnis für Führungsverantwortliche und beschreibt, wie das Potenzial der Kultur in Unternehmen erschlossen werden kann. [www.mloebbert.com](http://www.mloebbert.com)

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

Mehr zu funktionalen Kulturmustern bietet der folgende Text, der als Download bereitsteht: [www.mloebbert.com/kulturmuster.pdf](http://www.mloebbert.com/kulturmuster.pdf).

### Kultur gestalten.

**Michael Loebbert:**  
*Kultur entscheidet.*  
*Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern.*  
Rosenberger Fachverlag,  
Leonberg 2009,  
162 Seiten, 29.00 Euro.  
ISBN 978-3-931085-70-4  
[www.rosenberger-fachverlag.de](http://www.rosenberger-fachverlag.de)

