

Das harte Problem bei der Veränderung einer Organisationskultur und warum wir es nicht anschauen möchten

Zusammenfassung

Wer Organisationskultur auf einer tiefen Ebene verändern will, muss verstehen, wie sie entsteht. Der Beitrag lenkt die Aufmerksamkeit auf die Tatsache, dass es neben der akzeptablen und bewusst zugänglichen Dimension der Kultur eine Tiefendimension gibt, von der Menschen normalerweise nichts wissen möchten, da sie mit Angst und Gewaltmomenten durchsetzt ist. In Auseinandersetzung mit René Girards Theorie der mimetischen Rivalität wird gezeigt, wie das Dialogische hier wirksam werden könnte und woran es oftmals scheitert.

Schlüsselbegriffe

Organisationskultur, Dialog, Veränderung, Angst, mimetische Rivalität, rituelle Erstarrung

Der vermeintlich weiche Faktor Kultur erscheint oftmals als das harte Problem, um innerhalb einer Organisation einen ebenso produktiven wie nachhaltigen Wandlungsprozess anzustoßen. In Hinblick auf die sachliche und zeitliche Ebene lassen sich leicht Prozesse koordinieren und Entscheidungen treffen. Man lädt zu Sitzungen ein. Es wird ein Plan formuliert, mit dem das weitere Vorgehen festgelegt erscheint.

Auf der sozialen Ebene stellen sich die Verhältnisse jedoch schwieriger dar. Kulturen des Vertrauens, der Offenheit, der Inspiration oder eine Kultur der Zusammenarbeit lassen sich nicht per Anordnung generieren. Niklas Luhmann hat aus gutem Grunde die Organisationskultur im Bereich der »unentscheidbaren Entscheidungsprämissen« verortet (Luhmann 2000, S. 242). Man mag im Betrieb eine neue Form des sozialen Zusammenlebens verkünden, doch das bedeutet nicht, dass das Verkündete auch eintritt. Vielmehr tritt das Geforderte unweigerlich in Spannung zu der etablierten Kultur.

Beispielsweise beschließt man, in Zukunft offener und ehrlicher zu kommunizieren, um Probleme früher zu erkennen und schneller bearbeiten zu können, stößt dabei jedoch auf eine Kultur, die durch mikropolitische Spiele geprägt ist. Entsprechend wird nun jeder Versuch, ehrlich ein Problem anzusprechen, von den anderen selbst wieder als ein strategisches Manöver angesehen, um die eigene Macht aus-

zubauen. Das, was an der Oberfläche geschieht – die Verkündung und Einübung neuer Verhaltensweisen –, wird unweigerlich durch den Hintergrund der Kultur gebrochen. Es wird im Modus des Als-ob getan, als folge man dem neuen Geist, um dann insgeheim davon auszugehen, dass sich sowieso nichts ändern wird. Denn die Organisationskultur hat sich längst tief in den Habitus der Organisationsmitglieder eingeschrieben. Mit Pierre Bourdieu (1997) erscheint der Habitus als der in das leibliche Empfinden eingeschriebene praktische Sinn, wie man in einem bestimmten sozialen Feld zurechtkommt. Es hat sich bewährt, sich so und nicht anders zu verhalten, und hiermit einhergehend nimmt der Körper die hierfür passenden Haltungen gleichsam automatisch ein; und genau dies wird als wahr und richtig gefühlt. Wer seit Jahren in dieser Atmosphäre lebt, wird hiervon in der Regel keine Notiz mehr nehmen, da die nun auch von ihm verkörperten Haltungen bereits zur Routine geworden sind. Nur im Kontrast zu einer anderen Lebensform – etwa nach einem längeren Urlaub – wird er sich der nonverbalen Besonderheiten der Organisationskultur vielleicht wieder bewusst werden, um dann jedoch nach ein paar Tagen nicht mehr darauf zu achten und erneut in der ihm oder ihr aus der Vergangenheit vertrauten Normalität zu versinken.

Dies entspricht im Sinne von Edgar Schein (2018, Kap. 2) der tiefsten Ebene

der Organisationskultur: den verinnerlichten und in der Regel unbewusst bleibenden Grundannahmen, wie und auf welche Weise man auf seine Umwelt zu reagieren habe. Sie besteht aus automatisierten Reaktionsmustern und ritualisierten Formen der Begegnung und einer Reihe von Tabus. Karl E. Weick (1998, S. 218f.) spricht in diesem Zusammenhang auch von den tief verankerten Tendenzen, Tests zu vermeiden, also einer Blockade der natürlichen und kreativen Neugierde, welche Menschen erkunden lässt, ob nicht doch noch andere Spielräume und Möglichkeiten bestehen.

Wie lässt sich aber eine solchermaßen tief in den vor- und unbewussten Prozessen verortete Organisationskultur verändern? Diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn man weiß, *wie* und *wozu* eine Organisationskultur entsteht. Dies soll in den folgenden Ausführungen genauer untersucht werden.

Wie entsteht Organisationskultur?

Einige Aspekte der Frage nach dem *Wie* lassen sich mit Blick auf die vorangehenden Ausführungen bereits beantworten: Muster, die funktionieren und praktikabel sind, prägen sich in das Gedächtnis ein und verfestigen sich zu Routinen. Wenn dies die alleinige Erklärung wäre, würde es hinreichen, wenn eine »lernende Organisation« (Senge 1990) interaktive Räume etabliert, die eine Musterunterbrechung ermöglichen, so dass gleichsam wieder eine »Führung vor der leeren Leinwand« (Scharmer/Käufer 2008) stattfinden kann. Im Sinne des Drei-Stufen-Modells von Kurt Lewin (1947) geht es im ersten Schritt darum, ein verfestigtes Interaktionsmuster aufzutauen, indem die Achtsamkeit auf die automatisch und unbewusst verlaufenden Interaktionsmuster gelenkt wird. Anschließend sind

die Beteiligten in Bewegung zu bringen, wodurch neue Formen der Interaktion und Zusammenarbeit entwickelt und ausprobiert werden können, um schließlich im dritten Schritt Erfolg versprechende Muster wieder einzufrieren, d. h. zu institutionalisieren.

So weit die Theorie, und wenn sie funktioniert: gut. Doch oft zeigen sich – selbst wenn wirklich gute Gründe für die Veränderung einer Organisationskultur vorliegen und die Mitarbeiter entsprechend motiviert sind – die Muster resistenter. Deshalb ist es notwendig, in Hinblick auf die Genese und Aufrechterhaltung aus einer *funktionalen Perspektive* zu fragen, *wozu* solche resistenten Muster entstehen.

Der akzeptierbare Sinn der Organisationskultur

Im Sinne von Luhmann (2005) ist also zu schauen, auf welches Bezugsproblem eine auf den ersten Blick dysfunktionale Organisationskultur antwortet, was also die Organisation und ihre Mitglieder von ihr haben.

Antworten auf die Frage nach dem *Wozu* lassen sich auf verschiedenen Ebenen suchen. Auf der psychoökonomischen Ebene gilt zunächst, dass Veränderung und Aufmerksamkeit

hat auch hier seinen Preis. Man denke etwa an den Stress und die Anstrengung, die es kostet, sich nach einem Arbeitsplatzwechsel auf neue Verhältnisse einzulassen. Entsprechend ist es verständlich, warum auf psychischer Ebene die Bereitschaft, kulturelle Routinen zu öffnen, begrenzt ist und die Rückkehr zu vertrauten Mustern durchaus funktional ist.

Um hier eine Musterunterbrechung erreichen zu können, erscheint es deshalb notwendig, eine Motivation aufzubauen, deren emotional-energetisches Level höher ist als die Beharrungstendenzen, die sich aus der zuvor bedienten Dynamik ergeben. Entsprechend dem Stufenmodell von John P. Kotter (1998) erscheint es erforderlich, zunächst ein Gefühl von Dringlichkeit zu wecken. So werden etwa die Gefahren einer künftigen Krise plastisch ausgemalt, um eine Koalition der Veränderungswilligen aufzubauen, die schließlich eine Strategie entwickeln, wie die neuen kulturellen Muster dauerhaft im Unternehmen verankert werden können, so dass sie dann ihrerseits als Routine erscheinen, die den Mitarbeitern Erwartungssicherheit gibt.

Doch selbst wenn die diesbezüglichen Programme zur Kulturveränderung mustergültig und mit hohem Aufwand durchgeführt werden, erweist sich die

Veränderung und Aufmerksamkeit sind anstrengend,
Routine und Rituale sind entlastend.



anstrengend und Routine sowie Rituale entlastend sind. Sich auf Letzteres verlassen zu können, macht den Kopf frei für Dinge, die einen mehr interessieren. Auf der Ebene der Interaktion lässt sich zudem feststellen, dass ritualisierte Formen Erwartungssicherheit schaffen. Zu viel an Offenheit in Hinblick auf das, was in sozialer Hinsicht opportun ist,

tiefste Ebene der Kultur vielfach immer noch resistent gegenüber Veränderung.

Entsprechend der funktionalen Analyse lässt sich in solchen Fällen vermuten, dass eine bestimmte Organisationskultur nicht nur auf psychischer, sondern auch auf sozialer Ebene die Lösung eines Problems darstellt. Es ist also zu vermuten, dass das soziale Sys-

tem auf einer tiefen, dem psychischen System in der Regel verborgenen Weise etwas davon hat, die bestehenden kulturellen Muster aufrechtzuerhalten.

Auch hier kann wiederum nach dem Wie und nach dem Wozu gefragt werden, wobei aus Perspektive der funktionalen Analyse selbstredend verschiedene Konstellationen denkbar sind, die mit unterschiedlichen Problemlagen und deren Lösung einhergehen.

Der unerträgliche Sinn der Organisationskultur

Im Folgenden soll einer bestimmten Problemkonstellation nachgegangen werden, die in Organisationen beinahe überall anzutreffen ist,¹ über die jedoch aus naheliegenden Gründen nicht gerne gesprochen wird – denn sie berührt die dunkle Seite der sozialen Natur des Menschen. Die Rede ist – um es mit den Worten von Marta Nussbaum auszudrücken – von unserer »Neigung zu Selbstliebe und Konkurrenzdenken, die sich immer dann manifestiert, wenn wir in einer Gruppe zusammenkommen«, und

wir zunächst ein wenig ausholen, denn die zu beschreibende Problematik ist zutiefst sozialer Natur. Sie beruht darauf, dass Menschen aufeinander bezogen sind, miteinander empfinden und sich wechselseitig aneinander orientieren. Wie insbesondere der Sozialanthropologe René Girard (1987) ausgearbeitet hat, führen die beim Menschen durch seine kognitive Ausstattung angelegten Mechanismen der Orientierung an anderen zunächst zur Übernahme von Sprache und anderer Verhaltensweisen.² Die mimetische Orientierung am anderen birgt jedoch ein krisenhaftes Moment. Sie führt unweigerlich zu einer konflikthafter Konstellation, weil die Identifikation mit dem anderen auch sein Begehren imitiert und damit immer schon eine Spur von Neid oder Rivalität beinhaltet. Denn um die Position des anderen wirklich und nicht nur imaginativ einzunehmen, muss dieser verdrängt und bekämpft werden.

Sei es die verwirrende Gleichzeitigkeit zuneigender und hassvoller Gefühle gegenüber den eigenen Geschwistern, der Kampf des Sohnes gegen den Vater, um die Mutter für sich zu gewinnen,

Konstellationen mimetischer Rivalität beschränken sich nicht nur auf Familien, sondern treten in allen Gruppenkonstellationen auf, in denen Menschen eng miteinander verbunden sind.

Da die hiermit einhergehenden Konflikte also gewissermaßen eine menschliche Universalie darstellen, wundert es nicht, dass soziale Systeme ihrerseits Mechanismen und Strukturen ausbilden, um die hiermit einhergehenden Konfliktpotentiale zu dämpfen.

Zunächst kann der individuelle Konflikt auf eine andere Gruppe gelenkt werden, so dass die kritische soziale Konkurrenz nicht innerhalb der eigenen, sondern zwischen zwei Gruppen zum Ausdruck kommt. Der Aggressionsimpuls wird damit nach außen gelenkt. Dabei gilt jedoch, dass die innerhalb der Gruppe bestehende Konkurrenz nur temporär besänftigt werden kann, also nicht grundsätzlich aufgehoben ist. Insbesondere bleibt die Auseinandersetzung um die als Identifikationsmoment besonders attraktiven Führungspositionen bestehen. Dabei können Konflikte nicht selten in einer Weise eskalieren, dass die Gemeinschaft – bzw. in unserem Falle die Organisation – als Ganzes bedroht wird.

Insbesondere wenn ein Konflikt bereits einmal eskaliert ist und die Beteiligten die unangenehmen Nebenfolgen noch in Erinnerung haben, entstehen in sozialen Systemen raffinierte symbolische Formen, um die Konfliktpotentiale der mimetischen Rivalität zu abzdämpfen. Girard hat dabei insbesondere in den Religionen eine Vielzahl von Mechanismen entdeckt, die dazu dienen, eine soziale Integration zu erreichen, in der Konflikte nicht in einer offenen Weise gewalttätig ausagiert werden. Mittels der Reaktualisierung von Mythen und Narrativen, der Einführung von Riten und der Etablierung von Tabus lässt sich – so Girards zentrale Einsicht – Neid und Konkurrenz auf ein sozial akzeptables Niveau absenken.



Unsere Neigung zu Selbstliebe und Konkurrenzdenken manifestiert sich immer dann, wenn wir in einer Gruppe zusammenkommen.

gerade deshalb »etwas spezifisch Menschliches« ist (Nussbaum 2016, S. 253f.).

Um die hiermit einhergehenden Dynamiken verstehen zu können, müssen

oder aber die Rivalität unter Kollegen – besonders die Beziehung zu den uns nahen Menschen erscheint hiermit grundlegend ambivalent. Girard verweist bereits auf den Konflikt der Söhne Evas und Adams aus der alttestamentlichen biblischen Geschichte. Kain bringt Abel um, weil er ihn um die Gunst seines Vaters beneidet. Solche

¹ Ich habe mich zu der vielleicht nicht von allen Lesern geteilten Generalisierung »überall« entschieden, da Neid und Eifersucht unter Kollegen sich zwar nicht immer offen manifestiert, wohl aber latent in jeder Konstellation auftaucht, in der Menschen zusammenarbeiten.

² Siehe zur kulturellen und sozialen Bedeutung der Mimesis auch Christoph Wulf (2005).

So gesehen steht die weniger konflikthafte Ordnung also nicht am Anfang, sondern am Ende eines Prozesses. Zu Beginn erscheint der traumatisierende Konflikt. Das religionswissenschaftliche Paradebeispiel liefert die Geschichte vom Tanz der Israeliten um das goldene Kalb aus dem Alten Testament. Der Hohepriester Aaron, der ältere Bruder des Moses, führt in Abwesenheit von Mose, dessen Rückkehr nach der geplanten Unterhaltung mit Gott ungewiss ist, ein Opferritual durch, weil das Volk nach »Götter[n], die vor uns her gehen« fragt. Nach seiner Rückkehr initiiert Mose als Stimme Gottes (»So spricht der HERR, der Gott Israels«) ein Massenmassaker, in dessen Folge 3000 Männer umkommen – um das Volk für seine Ungläubigkeit zu bestrafen. Die noch frische Erinnerung an das Grauen der Schlacht wird kurz darauf den fruchtbaren Boden bereiten, auf dem die nun von Mose verschriftlichte Ordnung des vermeintlichen Gottes (die Zehn Gebote) verkündet wird, die von nun an als grundloser Grund vor dem Hintergrund vergangener und möglicher künftiger Gewalt umso evidenter erscheint.³

Die von nun an geltenden kulturellen Muster der sozialen Organisation der Gruppe und die hiermit eingeschriebenen Verhaltensregeln beruhen also auf einem dramatischen gewaltvollen Exzess im Gründungsakt, der erst in der Folge eine stabilere hierarchische Ordnung und Organisationsform der Israeliten etablieren lässt. Hierbei werden

moralische Grenzen und Tabus, etwa bezüglich des Umgangs zwischen den Geschlechtern und Ständen, etabliert, über die die Konkurrenzdynamik auf ein sozial verträglicheres Maß verringert werden kann. Durch die rituelle Ordnung wird freilich auch die Lebendigkeit von spontanen Beziehungen gedämpft.

Was für die Organisation einer Stammesgesellschaft gilt, lässt sich auch auf unser Thema übertragen:⁴ Soziale Konflikte können in Organisationen eskalieren – vielleicht nicht zu Beginn, doch spätestens, wenn es um die Nachfolge der Führungskräfte geht. Infolge der Traumatisierung richten sich die Mitglieder in rituellen Formen ein, welche

gründeten Unternehmens vor. Die Beteiligten sind hochmotiviert und zeichnen sich durch ein spontanes und natürliches Interesse aneinander und an ihrer Arbeit aus.

2. Auf der zweiten Stufe beginnt die wechselseitige Orientierung allerdings in mimetische Rivalität umzuschlagen. Die hiermit einhergehende Konkurrenz regt die Mitarbeiter einerseits dazu an, es besser zu machen und erfolgreicher zu sein als die jeweils anderen, was insgesamt das Engagement und damit das Arbeitsniveau hebt. Andererseits führt es dazu, den anderen ihre Position streitig zu machen.

Die Mitglieder richten sich in rituellen Formen ein, welche ein erneutes Auftreten dieser Konflikte vermeiden helfen.



ein erneutes Auftreten dieser Konflikte vermeiden helfen. Entsprechend spricht Einiges dafür, die in vielen Betrieben erstarrte Organisationskultur als Ergebnis der stufenweisen Eskalation und Beruhigung ebendieser Dynamik zu verstehen.

1. Auf der ersten Stufe steht die noch nicht durch Konflikte belastete Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder. Man stelle sich beispielsweise die Zusammenarbeit in flachen Hierarchien eines neu-

3. Auf der dritten Stufe kommt es zum Einsatz unlauterer Mittel – sei es in Form von Intrigen oder auch im offenen Kampf um die Führung. Auf dem Höhepunkt eskaliert der Konflikt in einer destruktiven Weise, welche nicht selten die Organisation als Ganzes einschließlich der beruflichen Existenz ihrer Mitarbeiter bedroht.
4. Auf der vierten Stufe bildet sich eine soziale Ordnung im Anschluss an den zerstörerischen Konflikt. Vor dem Hintergrund der Traumatisierung der Beteiligten und der Angst vor einer erneuten Eskalation des Streits erscheint jede rituelle oder verfahrensmäßige Ordnung wünschens- und erstrebenswerter als das Wiederaufkeimen des alten Konflikts. Die sich im Anschluss etablierende rituelle Organisationskultur wird dabei vor allem auch auf emotionaler Ebene stabilisiert, denn jede drohende Verletzung ihrer Form

³ In 2. Mose 32 heißt es: »Als er aber nahe zum Lager kam und das Kalb und den Reigen sah, ergrimmte er mit Zorn und warf die Tafeln aus seiner Hand und zerbrach sie unten am Berge. [...] Die Kinder Levi taten, wie ihnen Mose gesagt hatte; und fielen des Tages vom Volk dreitausend Mann. Da sprach Mose: Füllet heute eure Hände dem HERRN, ein jeglicher an seinem Sohn und Bruder, daß heute über euch der Segen gegeben werde« (Lutherbibel 1912).

⁴ Man könnte jetzt einwenden, dass moderne Organisationen durch rationale Verfahren geprägt seien und gerade im Zeitalter der Digitalisierung die Regeln der Stammesgesellschaft nicht mehr gelten würden. Demgegenüber ist einzuwenden, dass sich die grundlegenden anthropologischen Bedingungen des Menschen – seine Empfindsamkeit und seine Fähigkeit, sich im anderen zu spiegeln – nicht geändert haben. Allein aus diesem Grunde sind die mimetische Rivalität und die hieraus einhergehenden Konflikte in jeder menschlichen Gesellschaft ein Thema, das bearbeitet werden muss.

bringt zugleich das ursprüngliche, sie begründende Trauma in Erinnerung. Auf diese Weise beginnt sich die Psyche der beteiligten Akteure mit der nun verfestigten sozialen Anordnung zu verschränken. Das Tabu, die hiermit einhergehenden Formen zu überschreiten, erscheint damit zugleich als innerpsychische Realität wie auch als kulturelle Dynamik, welche von nun an die Organisation prägt. Insofern einmal verfestigt, wird diese Angst nicht mehr bewusst gefühlt werden. Sie wird als vor- oder unbewusster Orientierungsrahmen instruktiv. Jeder, der die hiermit verankerten Tabus zu überschreiten droht, wird als bedrohlicher Störer empfunden, der bekämpft werden muss, da seine Handlungen erneut die Erinnerung an den traumatischen Konflikt an die Oberfläche bringen.

Damit wird aber jetzt auch verständlich, warum eine auf diesen Prozessen basierende Organisationskultur so resistent gegenüber Veränderungen ist, denn psychische und soziale Prozesse sind nun in einer Weise miteinander verschränkt, dass Veränderungen weder allein auf der individuellen noch sozialen Ebene erreicht werden können.

fen, da ihre gut gemeinte Initiative als Bedrohung des rituell garantierten Friedens erscheinen muss. Individuell gewonnene Einsichten können also in dieser Konstellation nur begrenzt sozial wirksam werden, da der problematische soziale Sinn durch das Feld immerzu erneut aktualisiert wird.

Umgekehrt sind aber auch soziale Interventionen nicht hinreichend, um eine nachhaltige Veränderung der Organisationskultur zu erreichen, da die mit den Tabus einhergehenden Traumata psychisch im Habitus der Mitarbeiter verankert sind. Strukturelle Veränderungen – etwa die Restrukturierung von Abteilungen und die Neuadressierung von Verantwortlichkeiten, aber auch die Einrichtung von Gesprächskreisen – heben die tiefer sitzenden Traumata nicht auf.

Konditionierte Koproduktion im Medium des Dialogs

Wer versuchen möchte, diese renitenten Muster der Organisationskultur zu verändern, hat also beide Seiten – die psychische und die soziale – in ihrer Verschränkung zu adressieren. Als Methode der Wahl – oder um ein Wort zu nehmen, bei dem weniger ein inst-

bewusst versuchen, strategische Absichten und Vorurteile einzuklammern bzw. zu suspendieren, um auf diese Weise eine Atmosphäre der Offenheit zu gestalten, in der die Beteiligten für sich und den jeweils anderen gewissermaßen als ›ganzer‹ Mensch erscheinen. Dies setzt sowohl die Wahrnehmung der eigenen Bewusstseinsprozesse (etwa die Aufmerksamkeit gegenüber den eigenen Empfindungen und aufscheinenden Denkmustern) voraus als auch behutsame Achtsamkeit gegenüber dem, was der andere sagt und in welcher Haltung und emotionalen Tönung dies geschieht. Wenn der Dialog im oben benannten Sinne gelingt, entsteht eine soziale Form der Achtsamkeit, in der die konditionierte Koproduktion – die gemeinsame Hervorbringung von psychischer und sozialer Struktur und Dynamik – ihrer selbst gewahr wird. Nicht zuletzt wird deutlich, wie positive oder negative Bewusstseinsinhalte wechselseitig soziale Räume gestalten und konditionieren. Die Achtsamkeit auf die Selbst- und Weltverhältnisse lässt dabei die jeweils aktuellen psychosozialen Dynamiken gewahr werden, wobei die Bewusstheit zu einer Transzendenz ebendieser Aktualität führt, so dass sukzessive eine gehaltvollere, beziehungsreichere Dynamik erreicht werden kann.

Isaacs (2002), der die dialogische Methode für die Organisationsentwicklung aufbereitet hat, beschreibt, dass bei gelungenen Dialogprozessen in der Regel vier Phasen durchschritten werden.

1. In Phase 1 (Höflichkeit) werde zunächst im Sinne vertrauter Routinen ein unproblematisches Gespräch entfaltet, dem jedoch die Intensität fehle.
2. In Phase 2 (Umbruch) treten dann jedoch auch problematische Emotionen und Gedanken in Erscheinung, in denen schließlich etwa auch Ängste oder vergangene Konflikte gewahr werden können.



Psychische und soziale Prozesse sind in einer Weise miteinander verschränkt, dass Veränderungen weder allein auf der individuellen noch sozialen Ebene erreicht werden können.

Selbst wenn einzelne Mitarbeiter – etwa mit Hilfe von Coaching oder intensiver Achtsamkeitspraxis – ihre Ängste anschauen und in der Folge einklammern können, wird jede individuelle Initiative bei den anderen Mitgliedern Abwehrreaktionen hervorru-

menteller Bedeutungshof mitschwingt: als Medium der Wahl – erscheint der Dialog. Unter Dialog verstehen wir im Anschluss an Martin Buber (2002), David Bohm (2013) und William Isaacs (2002) eine Form von Gespräch, bei der die Gesprächspartner

3. Der Eintritt in Phase 3 (Erkennen) kann erreicht werden, wenn es den Dialogteilnehmern gelingt, die hiermit einhergehenden Gedanken und Emotionen anzunehmen, ohne sie in destruktiver Weise auszuagieren.
4. Auf dieser Basis kann der Dialog in Phase 4 (Fließendes Denken) schließlich zum Grund psychosozialer Lebendigkeit vordringen – einem lebendigen und kreativen Miteinander, innerhalb dessen sich unterschiedliche Perspektiven und Haltungen wechselseitig anregen und befruchten.

Bereits Isaacs weiß also, dass Dialogprozesse oftmals scheitern, also keineswegs selbstläufig sind. Schauen wir aus diesem Grunde zunächst nochmals auf das Vier-Phasen-Modell, jedoch mit Rudi Ballreich in einer etwas abgewan-

delten Form, welche die kognitiv-emotionalen Dynamiken etwas stärker betont.

Üblicherweise werden die Phasen in der Richtung von 1 bis 4 gelesen. Man trifft auf eine Organisationskultur bzw. Gruppe, die sich in routinierten, aber zugleich die Kreativität dämpfenden Kommunikationsformen eingerichtet hat, und versucht diese durch bestimmte gruppenspezifische Arrangements aufzulockern, so dass schließlich nach Durchlaufen der etwas turbulenten Phasen wieder eine kreative und inspirierte Zusammenarbeit möglich wird.

Aus dem Blickwinkel der Theorie der mimetischen Rivalität ergibt es jedoch Sinn, die Anordnung der Phasen von der umgekehrten Richtung her zu verstehen, nämlich als Prozess der Genese einer zugleich problematischen wie hochfunktionalen Organisationskultur.

Die vierte Phase würde damit sozusagen als die soziale Ursituation einer Organisation oder Gruppe am Anfang stehen (diese idealtypische Lagerung ist insbesondere in profitorientierten Organisationen, die durch den Widerspruch von Kapital und Arbeit formatiert sind, nicht mehr in reiner, unmittelbarer Form anzutreffen⁵). Die Mitglieder arbeiten spontan und freiwillig zusammen, regen sich wechselseitig an und handeln flexibel aus der Aktualität der jeweiligen Situation heraus. Sie sind durch natürliche Neugierde geleitet, die von wechselseitigem und ungezwungenem Respekt begleitet ist und sich aus dem Mitgefühl und der Mitfreude mit den jeweils anderen Menschen speist.

Hierauf folgend würde der Prozess nun an zweiter Stelle in die dritte Phase eintreten. Selbst- und Fremdwahrnehmung beginnen sich nun wechselseitig zu perspektivieren. Identitäten werden kondensiert – das heißt, es werden Vorstellungen und Konstrukte hinsichtlich der Persönlichkeit des jeweils anderen gebildet. Die wechselseitige Beziehungsaufnahme wird nun auch in sozialer Hinsicht reflexiver durch Erwartungen aneinander geleitet. Hiermit deutet sich bereits der Übergang zum nachfolgenden Problemmodus an: Das typisch menschliche Potential, den anderen zu verstehen, verschiebt sich in Richtung strategische Positionierungen und wird zum instrumentellen Mittel, seine Mitmenschen zu beeinflussen.

In der folgenden Phase wird dies nun in ein Arrangement einmünden, das primär durch die Figur der mimetischen Rivalität geprägt ist. Mit der Perspektivübernahme beginnt sich nun die



Abbildung 1: Der Vier-Phasen-Prozess (R. Ballreich in: Ballreich/Glasl 2019, Seite 290)

⁵ Entsprechend wird von den Organisationsmitgliedern hier von Anfang an die Übernahme von Rollen erwartet. Neben den Spannungen, welche aus der mimetischen Rivalität erwachsen, ergeben sich hier bereits durch die organisationale Verfasstheit Inter- und Intra-Rollenkonflikte.



Das typisch menschliche Potential, den anderen zu verstehen, verschiebt sich in Richtung strategische Positionierung und wird zum instrumentellen Mittel, seine Mitmenschen zu beeinflussen.

eigene Subjektivität als Egozentrizität zu brechen. Aus dem Empfinden von Mitfreude erwächst das Begehren der Errungenschaften des anderen. Aus Mitleid erwächst das Wissen, an welcher Stelle das Glück und der Erfolg des anderen gestört oder gar zerstört werden kann. Eine Gruppe, die sich in dieser Phase befindet, ist durch wechselseitige Missgunst, Misstrauen, Kampf und Neid geprägt. Da die hiermit einhergehenden negativen Gefühle und Kognitionen nun handlungsleitend werden, kommt es innerhalb der sozialen Gemeinschaft zu schwerwiegenden selbstzerstörerischen Krisen.

Der vierten Stufe (in dem Modell von Ballreich das erste Feld) entspricht die Lagerung nach der Eskalation des Konflikts. Die Organisation hat sich infolge der mit den Konflikten einhergehenden

bleiben die vorangegangenen Stufen auf psychischer wie auch auf sozialer Ebene im Systemgedächtnis. Einerseits ist die Erinnerung an das lebendige Gefühl der ersten Phase nicht vollkommen verschwunden und die Mitarbeiter spüren weiterhin die Sehnsucht nach der ursprünglichen Lebendigkeit. Zum anderen werden der Schrecken und die Angst der gewaltsamen Eskalation im Körpergedächtnis mitgeführt.⁶

Im Spannungsfeld von Transzendenz und Reaktualisierung

Wenn sich aber nun hinter einer erstarrten Organisationskultur eine solchermaßen gelagerte Konfliktgeschichte verbirgt – was nicht in jeder Organisa-

tion der Fall sein muss –, dann ist zu erwarten, dass mit der dialogischen Sensibilisierung der Teilnehmer genau diese Prozesse reaktualisiert werden.

Der Dialog wird nämlich, wenn er gelingt, die Aufmerksamkeit vorurteilsfrei auf das lenken, was ist. In der wechselseitigen Reflexion der Selbst- und Weltverhältnisse werden zunächst die nicht per se unangenehmen Gefühle einer Befriedung durch Rituale der Höflichkeit deutlich werden, jedoch ebenso die hiermit verbundene Erstarrung und die Sehnsucht, wieder lebendig zu sein. Bei stärkerer Sensibilisierung wird sich die Aufmerksamkeit jedoch auch auf die Blockaden in den Körpern richten, welche das Bewusstsein vor der Erinnerung an die traumatischen Gruppenkonflikte schützen. Infolge der intensivierte Aufmerksamkeit wird die Grenze zum Unbewussten brüchig und die oftmals mit verstörenden Gewaltphantasien verbundenen kognitiv-emotionalen Inhalte kommen an die Oberfläche.

Damit kommt der Dialogprozess jedoch an eine kritische Weichenstellung. Denn nun entscheidet sich, ob die belastenden negativen Aspekte – etwa die vielfältigen wechselseitigen Verletzungen – vorurteilsfrei angeschaut werden können oder ob erneut entsprechend der alten Reaktionsmuster hineinagiert wird, wodurch die vergangenen Traumata reaktualisiert werden.

Ebenso ergibt sich auf der nächsten Stufe eine Bivalenz in Hinblick auf die Fortführung des Prozesses. Auf der einen Seite können die Beteiligten im mitfühlenden Spiegel des jeweils anderen eine heilsame Anteilnahme erleben, die ihnen hilft, vorurteilsfrei ihre eigenen Emotionen und Phantasien anzuschauen, ohne sie ausagieren zu müssen. Auf der anderen Seite werden die Beteiligten, gerade weil sie sich genau kennen, wissen, welche Worte und Gesten sie zu wählen haben, um den anderen verletzen zu können. Die Weichen-



Der Dialogprozess führt nicht automatisch in die heile Welt des offenen, liebevollen und kreativen Miteinanders, sondern offenbart zugleich die Abgründe menschlicher Gemeinschaften.

Traumatisierungen in einer mehr oder weniger starren rituellen Ordnung eingerichtet, um künftig das erneute Aufbrechen solcher Situationen zu vermeiden. »Untergründig wirksame Ängste« steuern jetzt das Verhalten. Auf sozialer wie auch auf psychischer Ebene steht jetzt die »Schutz- und Abwehrfunktion« (Ballreich in Ballreich/Glasl 2019) im Vordergrund. Ritualisierte Formen der Begegnung führen auf der oberflächlichen Ebene zur Befriedung. Allerdings

⁶ Auch hier wird wieder anthropologisch argumentiert: Aufgrund seiner neuronalen Plastizität und des hiermit einhergehenden Körpergedächtnisses werden Konfliktkonstellationen erinnert, einschließlich der hiermit einhergehenden Gefühle. Die hiermit einhergehenden Konzepte sind damit nicht nur ein theoretisches Konstrukt eines Beobachters, der die Verhältnisse unter dem Blickwinkel von Girards Theorie der mimetischen Rivalität betrachtet, sondern in der Tat der verkörperte Reflex einer bestimmten Interaktionsgeschichte, die sich durch positive und glückliche aber ebenso durch negative und traumatische Momente auszeichnet.

stellung würde hiermit dann also nicht zu der kreativen Öffnung in Feld 1, sondern zurück in den Konflikt der mimetischen Rivalität in Feld 3 führen. All dies lässt einen ernsthaften Dialogprozess hochgradig riskant erscheinen, denn er führt nicht automatisch in die heile Welt des offenen, liebevollen und kreativen Miteinanders, sondern offenbart zugleich die Abgründe menschlicher Gemeinschaften.

Die entscheidende Frage heißt also, ob wirklich ein Setting aufgebaut werden kann, in dem wechselseitige Verletzungen vorurteilsfrei angeschaut werden können, ohne dass es zu einer Reaktualisierung des Konflikts der mimetischen Rivalität kommt. Weil dies so schwierig ist und selbstredend auch viele Berater und Konfliktmanager Angst vor dieser Tiefendimension haben, wundert es nicht, dass viele Dialogprozesse ihrerseits in einer formalen Ritualistik erstarren und nicht in die befreiende Lebendigkeit der Kreativität und Inspiration führen.

Hiermit deutet sich bereits der erste Schritt der Lösung des harten Problems der Organisationskultur an: Bereit sein, auch dort hinzusehen, wo man sonst nicht hinschauen will.

Im zweiten Schritt kann dann geschaut werden, wie in einer organisierter Form mit dem Problem umgegangen werden kann. So ist zu überlegen, an welcher Stelle und mit Hilfe welcher Schutzmaßnahmen eine Aufarbeitung gewagt werden kann und wo nicht mehr zu helfen ist. Im diesem Fall wird möglicherweise die einzige konstruktive Möglichkeit darin liegen, die zu stark traumatisierten Akteure für einige Zeit aus dem Bereich ihrer Verantwortung zu entlassen.

The Hard Problem of Changing an Organizational Culture – and Why We Don't Want to Look at It

Abstract If you want to change organizational culture on a deep level, you have to understand how it is created. The article draws attention to the fact that in addition to the acceptable and consciously accessible dimension of culture, there is a depth dimension of which people normally don't want to know anything because it is permeated with fear and moments of violence. In an examination of René Girard's theory of mimetic rivalry, it is shown how dialogues can be effective here and why they often fail.

Keywords organizational culture, dialogue, change, fear, mimetic rivalry, ritual rigidity

Literatur

- Ballreich, R. (2019): Mediation mit Gruppen und Teams. In: Ballreich, R./Glasl, F. (2019). Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart: Concadora.
- Bohm, D. (2013). On Dialogue. New York: Routledge.
- Bourdieu, P. (1997). Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Buber, M. (2002). Das dialogische Prinzip. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Girard, R. (1987). Das Heilige und die Gewalt. Zürich: Benziger.
- Isaacs, W. (2002). Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur der Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP.
- Kotter, J. P. (1998). Chaos, Wandel, Führung. Berlin: Econ.
- Lewin, K. (1947). Unfreezing Changes Three Steps: Unfreezing, Moving, and Freezing of Group Standards. Human Relations, 1, S. 5–47.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2005 [1970]). Funktionale Methode und Systemtheorie. S. 39–67. In: N. Luhmann (Hrsg.), Soziologische Aufklärung 1, Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nussbaum, M. C. (2016). Politische Emotion. Berlin: Suhrkamp.

- Scharmer, C. O./Käuffer, K. (2008). Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik. OrganisationsEntwicklung, 2008, S. 4–11.
- Schein, E. H./Schein, P. (2018). Organisationskultur und Leadership. München: Franz Vahlen (Kindle Version).
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. New York: Doubleday.
- Weick, K. E. (1998). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Wulf, C. (2005). Zur Genese des Sozialen: Mimesis, Performativität, Ritual. Bielefeld: transcript

Der Autor



Prof. Dr. Werner Vogd
Universität Witten/Herdecke
Fakultät für Kulturreflexion
Alfred-Herrhausen Str. 50
58448 Witten

Seit 9/2008 Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke.
Seit 10/2007 Vertretung des Lehrstuhls für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke. 2007 »Lehrkraft für besondere Aufgaben« mit den Schwerpunkten »Kultur-/ Wissenssoziologie sowie Politische Soziologie« am Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München.