



# Die Kulturrevolution ist nur eine Geschichte

Die Organisationskultur entscheidet über die Leistungsbereitschaft, Krisenresistenz und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie ist wichtiger als Technologien, Strukturen oder Produkte, denn sie bestimmt die Welt und was gedacht und gemacht werden kann. Wie können wir diese Kultur angesichts tiefgreifender Umbrüche und notwendiger Transformationen entwickeln? Welche Konzepte ermöglichen Wandel in der Praxis?

1966 wurde in der Volksrepublik China die Kulturrevolution ausgerufen. In den folgenden zehn Jahren, die von Zerstörung und Gewalt gekennzeichnet waren, versuchte Mao Zedong mit seinen Verbündeten die bisherige traditionalistische Kultur mit brachialen Mitteln zu überwinden und das Land mit einer Schocktherapie aus den Zwängen der Vergangenheit zu befreien.

Um die Transformation voranzubringen, wurde die Zerstörung der „Vier Alten“, also der bisherigen Denkweisen, Kulturen, Gewohnheiten und Sitten ins Visier genommen und Kulturgüter und bisherige Symbole wurden zerstört sowie die Verfolgung, Verbannung und Tötung von Andersdenkenden verfügt.

## Ursprung der Motivation und soziale Klammer

Natürlich muss Kulturwandel nicht aus brutalem Zerstören des Bisherigen bestehen.

Das Beispiel aus einer dunklen Phase chinesischer Geschichte zeigt aber, dass die Kultur jedes sozialen Gefüges, wie eben Organisationskultur auch, kein schöngeistiges Add-on oder behübschender Schnörkel ist, sondern der bestimmende Faktor für die Leistungsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation. Denn sie bestimmt den Wirklichkeits-, Handlungs- und Reaktionsrahmen eines Unternehmens und „eats strategy for breakfast“. Sie wischt lächelnd die ihr nicht in den Kram passenden, hochoffiziellen Ziele, Strategien oder die organisatorische Neuehrung vom Tisch, wie es Peter Drucker, der Management-Guru mit diesem Zitat so treffend ausdrückte.

Als Berater macht man schnell die Erfahrung, dass noch so hübsche Folien mit fundierten Argumenten bestenfalls eine Einladung zur Auseinandersetzung mit dem unsichtbaren, aber alles bestimmenden Wesen „Organisi-



© privat

## // AUTOR

### Rainer Peraus

Berater, Keynote-Speaker, Gründer des Beratungsunternehmens Youtopia Group, Mitglied des Vorstands von CEOs for future und des Fachbeirates der internationalen Stiftung myclimate.org

sationskultur" sind. Diese Kreatur scheint eine Kreuzung aus Organisationsbauch und -gewissen, geheimem Verhaltenskodex und Kraftwerk für jegliche Initiative zu sein. Doch wie resiliente Straßenköter ist auch dieses Wesen kaum zu zähmen und es scheint unmöglich, seiner habhaft zu werden. Die Kultur hat man besser nicht zur Gegnerin, will man etwas verändern.

## Woraus besteht, was nützt Organisationskultur?

Die Bedeutung der Kultur für eine Organisation lässt sich kaum überbewerten. Der Wegbereiter des Forschungsfeldes, Edgar H. Schein, definiert sie als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Also bestimmt die Kultur eines sozialen Systems die unausgesprochene Wahrheit darüber, was möglich und unmöglich, sinnvoll oder verwerflich ist und welche Rolle beispielsweise Mitarbeiter:innen oder Kund:innen spielen, woran sie glauben dürfen und worauf sie hoffen dürfen und sollen. Das alles hilft, das soziale Gebilde emotional zu definieren, abzugrenzen und stabil zu halten und senkt damit die sozialen Transaktionskosten im Alltag.

Die Kultur sorgt dafür, dass potenziell irritierende Informationen entsprechend der gültigen Normen gefiltert werden, und sie bestimmt mit informellen, aber umso verbindlicheren Regeln mögliche Reaktionen. Das Ergebnis: ein konfliktfreier, effizienter Alltag.

Doch das ist noch längst nicht alles! Kultur bietet ein Hologramm an Orientierung. In dem sie ein implizites Sinnangebot bietet, ist sie die wichtigste Energiequelle und erklärt, warum Leistung Sinn macht und welches Verhalten legitim ist. So bestimmt Kultur den Möglichkeits- wie auch Unmöglichkeitsraum. In stabilen Zeiten ist sie damit Garant für Energie und Effizienz. Anders verhält es sich jedoch, wenn disruptive Veränderungen die

innere Ruhe bedrohen. Restriktive Kulturen sorgen dann für beruhigende und orientierende Kohäsion, jedoch möglicherweise um den Preis, selbstbewusst und unbelehrbar in den Untergang zu marschieren.

## Ohne Kulturrevolution keine Transformation

Das ruft Entwickler:innen und Anführer:innen auf den Plan, um als destruktiv identifizierte Kulturelemente zu verändern und für Neues zu öffnen.

Doch wie gelingt die unverzichtbare Kulturrevolution oder gar -revolution? Mao Zedong wusste um die Bedeutung der Kultur und erkannte, welche Elemente ihre Ausprägung bestimmen. Wenig Ahnung hatte er offensichtlich davon, wie man sie nachhaltig und nicht nur oberflächlich verändert – von den unmoralischen Methoden abgesehen.

Die stets von den Mitgliedern unbemerkte und sich selbstreferenziell bestärkende Organisationskultur lässt sich weder direkt entwickeln noch verordnen. Bei direkten Interventionen erfährt man durch die Abwehrreaktionen mehr über die im Untergrund wirksame Kultur, als bei der angepeilten Entwicklung voranzukommen.

Die „Vier Alten“ von Maos Kulturrevolution geben trotz der abzulehnenden Umsetzung erste Hinweise darauf, wo man ansetzen könnte. Also Denkweisen, Kulturen, Gewohnheiten und Sitten infrage zu stellen. Das gelingt durch Ge- und Verbote bestenfalls vordergründig. Auch Maos Revolution verließ nach zehn Jahren im Sand.

## Die bessere Geschichte zählt

Anders als Mao meinte der Visionär Richard Buckminster Fuller: „Man schafft niemals Veränderung, indem man das Bestehende bekämpft. Um etwas zu verändern, baut man Modelle, die das Alte überflüssig machen.“ Was zählt, ist also die bessere Geschichte des Warum, Wohin und Wie.

Transformation und die dafür nötige Kulturrevolution erfordern daher eine bessere kollektive Narration über die Welt und Wirklichkeit, die sinnstiftende Aufgabe der Organisation sowie über das Geheimnis des Erfolgs.

## Mythos und Katharsis als Basis

Der gültige Gründungs- oder Wandlungsmythos ist dabei der Dreh- und Angelpunkt. Er begründet die Kultur und entsteht gleichzeitig aus ihr. Denn wer kennt sie nicht, die Geschichten von den Garagengründungen mittellosen Hippies, die sich mit Lötkolben und unerschütterlicher Mission aufmachen die Welt zu retten und gegen die Arroganz der Marktführer anzutreten?

Organisationsmythen haben stets eine „kathartische“ Komponente. Der zur Identifikation einladende sinnbildliche Held durchlebt dabei eine Herausforderung, die um Haarsbreite das (bisherige) Leben kostet. Knapp dem Tod entkommen und von beengenden Einstellungen und epochalen Grenzen gereinigt, betritt er seine neue Daseinsepoke.

## Heldenfahrt

Kulturellen Wandel anzustoßen, bedeutet kathartische Erfolgserfahrungen aktiv zu ermöglichen. Das gelingt, indem die Betroffenen sich einer der vermuteten notwendigen Lernerfahrung ähnlichen Herausforderung stellen und siegreich daraus hervorgehen. Geht es beispielsweise darum, sich in der volatilen Welt zurechtzufinden, muss auch die gebotene Herausforderung Orientierungs- und Kontrollverlust beinhalten, mit der Hoffnung, sich im Zuge der Auseinandersetzung mit einem anderem als dem bisherigen Mindset daraus zu retten.

Denn Kulturentwicklung ist stets ein Prozess der Auseinandersetzung, eine Odyssee ins noch undenkbar Neue, an deren Ende ein weiterentwickeltes kulturelles Betriebssystem und Wirklichkeitsverständnis steht.

## Kultur-Akupunktur

Als niederschwelliger Einstieg hilft Kultur-Akupunktur. Kleine „Stiche“ in die (vermuteten) Energiepunkte der kulturellen Wahrheit stimulieren den Erneuerungsfluss. Kleine verstörende Interventionen im realen und virtuellen Raum der Organisation regen die Meinungs(neu)bildung an. Das kann zum Beispiel das Spiel mit Organisationstabus wie eine das aktuelle Geschäftsmodell bedrohende neue Technologie sein. Ebenso stimulieren inhaltlich kontroverse, den bisherigen Gedankenraum weitende Vorträge, kleine On-

line-Aufgaben oder Diskussionen, um richtig und falsch neu zu ordnen.

Wahre Kulturrevolutionsbooster sind virale Happenings. Flashmobs oder Guerilla-Art-Interventions, die, und das ist sehr wichtig, ebenso ohne eindeutigen Ziel- oder Lösungsbezug bleiben. Da kleben plötzlich Post-its mit provokanten Fragen in den Aufzügen oder schmücken die Spiegel der WCs. Oder wenn in der Kantine die bisherige Sitzordnung um 90 Grad gedreht und der bislang nicht vorhandene Tischschmuck aus Kunstwerken besteht, fragen sich viele, was da passiert. Was ist die Botschaft und sind es Auftragswerke oder gar die Machenschaften einer geheimen Widerstandsgruppe? **Vor allem dieses Auseinandersetzen über Möglichkeit und Unmöglichkeit und Sinn fördern kulturelle Erneuerung.**

## Praxiseinblicke nachhaltiger Kulturrevolution

Für Unternehmen ist die Ökologisierung die wichtigste Transformation der kommenden Jahrzehnte. Sie bedeutet eine Doppelhelix aus tiefgreifender kultureller und strukturell-inhaltlicher Entwicklung. Dabei genügt es nicht nur, möglichen Gefahren Aufmerksamkeit zu schenken. So wichtig Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft oder umwelttechnische Innovationen sind, sie formen keinen Plot, der Lust macht, die bisherige sinnstiftende Erzählung von materiellem Wohlstand und ewigem Wachstum aufzugeben.

Die grüne (Kultur-)Revolution braucht eine neue und bessere Geschichte, die die bestehende obsolet macht, indem sie die Welt besser erklärt und mehr Sinn verspricht.

Diese entsteht durch eine kathartische Odyssee, die einen neuen Mythos, neue kollektive Bilder der erhofften Zukunft und den neuen Sinn und Purpose erkennbar macht. Kathartische Odyssee klingt vielleicht abstrakt. Doch wir alle haben Entwicklungsirrfahrten durch die Pubertät, Trennungen oder berufliche Neuorientierung durchlebt, uns Schritt für Schritt gewandelt, und bemerkten erst im Rückblick, dass wir zuvor andere waren.

Ein gutes Beispiel der zentralen Bedeutung einer sinn- und kulturstiftenden Erzählung

bietet Patagonia. Das Unternehmen zeigt in seiner Markenkommunikation stolz, wie es aus der nicht zuletzt auch persönlichen Odyssee seines Gründers hervorgegangen ist und nach einer nachhaltigen Mission strebt. Videos und die breit dargestellte Geschichte der Anfänge und richtungweisenden Fragen bebildern den Mythos. Die Suche ist längst nicht abgeschlossen. Vielmehr lädt sie Kund:innen und Mitarbeiter:innen ein, sich der Mission anzuschließen und Teil des Mythos zu werden.

### Kampf. Der neue Mythos entsteht.

Als Impuls zur kollektiven Neuverhandlung impliziter Wahrheiten helfen beispielweise auch niederschwellige digitale Formate, die einen kollektiven Erlebnis- und Erfahrungsräum bieten. Das kann das Match um die packende Utopie des Unternehmens, dargestellt in einer Vielzahl an zweiminütigen Videos, sein. Einzige Vorgabe: keine Fortsetzung der bisherigen Entwicklung. Der Kampf um Likes und Zustimmung, ausgetragen im virtuellen Raum, polarisiert. Geht es doch, zumindest emotional, um die beste Erzählung von Gut und Wichtig und ja, um den narrativen Sieg, der in die neue Zukunft leitet. Dank des digitalen Formats ist es möglich, bei diesem – für den neuen Mythos unverzichtbaren – Match mit dem Zyklopen mitzufiebern und (fast) hautnah dabei zu sein.

So gelingt es, Schritt für Schritt, mitten durch den Sturm des Orientierungsverlusts und Zweifels, die gültige Welt und die Rolle des Unternehmens darin neu zu deuten und die Bedingungen für Erfolg neu festzulegen.

**Kulturentwicklung und ihr zweieiiger Zwilling Transformation sind ein Abenteuer, bei dem neue Werte, Normen, Symbole und Erfolgsgeheimnisse und damit die unausgesprochene Identität mit ihren Halt gebenden Gewissheiten neu definiert werden.**

Hätte Mao dem Willen der Menschen vertraut, eine bessere Geschichte der Zukunft zu erfinden, wer weiß, wo er gelandet wäre. Und würden wir den grünen Wandel statt mit Verzichtsappellen mit der Aufforderung zur gemeinsamen Abenteuerreise in Gang setzen, wir würden mit Begeisterung von einer neuen Geschichte fortgetragen, ohne ein

Wort über die Entwicklung der neuen Kultur zu verlieren, und das Unmögliche verwirklichen wie schon so oft davor.

## // VERANSTALTUNGSTIPP

Rainer Peraus hält auf der personal manager Onlinekonferenz am 4. Oktober eine Keynote zum Thema „**Green Revolution**“.

>> [www.personal-manager.at/onlinekonferenz](http://www.personal-manager.at/onlinekonferenz)