

Der folgende Beitrag entstand im Rahmen der 1. Impuls-Veranstaltung der Initiative Kulturwandel – Wien.

Kulturwandel beginnt im Kopf

Die Initiative Kulturwandel hat es sich zur Aufgabe gemacht, die unterschiedlichen Wege, die zum Kulturwandel führen, aufzuzeigen, zu benennen und zu vernetzen. Mit der Zeit entsteht so eine „Wanderkarte“, die allen in diesem Bereich tätigen Personen hilfreich sein wird.

Das heutige Thema – **Kulturwandel beginnt im Kopf** – zeigt einen dieser Wege auf, und Sie sind eingeladen, ein Stück mit auf diesem Weg zu gehen. Finden Sie für sich heraus, ob dieser Weg eine Ergänzung oder eine Alternative zu Ihrem bisherigen Pfad darstellt, und lassen Sie uns in der Auseinandersetzung über die unterschiedlichen Wege gemeinsam Brücken bauen mit der Idee: Rascher ans Ziel zu kommen – Kulturwandel aktiv zu ermöglichen.

Wieso machen wir uns heute so viele Gedanken über Kulturwandel?

Kulturwandel ist an sich etwas ganz Alltägliches. Jeder Mensch verändert sich im Laufe seines oder ihres Lebens.

Plakativ möchte ich anführen: Wir reiten kaum mehr auf Pferden, bewohnen nur in seltenen Fällen Burgen und unseren Lebensunterhalt verdienen wir nicht mehr als Wegelagerer. Doch soweit brauchen wir in der Geschichte gar nicht zurückblicken, um kulturelle Veränderungen wahrzunehmen.

Allein in den letzten Jahrzehnten haben wir uns enorm entwickelt und verändert. So z.B. von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft und von der Informationsgesellschaft zur Wissensgesellschaft. Die Vor- und Nachteile dieser Entwicklung möchte ich hier bewusst ausklammern. Was ich jedoch hervorheben möchte ist, und das können Sie täglich beobachten, dass ganze Industriezweige abwandern und die Informationstechnologie, welche in den letzten Jahren Basis für unseren Wohlstand war, mittlerweile auf anderen Erdteilen entwickelt wird. Was bleibt uns also? Unser Wissen!

Wissen ist *und wird* zunehmend der Produktivitätsfaktor sein, der uns den Wohlstand auch unter geänderten Marktbedingungen sichern hilft. Wissen „zu managen“ setzt jedoch in vielen Unternehmen einen Kulturwandel voraus, denn Wissen unterliegt gänzlich anderen Gesetzmäßigkeiten als alle uns bekannten Produktionsfaktoren.

Dies ist einer der Gründe, wieso wir heute so viel von Kulturwandel sprechen.

Was aber meinen wir, wenn wir von Kultur sprechen?

Geert Hofstede spricht bei Kultur von einer „... kollektiven Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet ...“
(Geert Hofstede, nach Buhl-Böhnert, 2004)

Wenn wir von Kultur sprechen, so reden wir über akzeptierte Werte, Normen und Regeln einer Gemeinschaft. Kulturelle Muster beruhen auf Übereinkunft und Tradition mit der Gesellschaft und mit uns selbst. Unser Ausdrucksmittel für Kultur ist die Sprache und die Art, wie wir uns verhalten. Wenn Sie sich oder andere Menschen beobachten, so fällt Ihnen vielleicht auf, dass diese jeweils auf eine ihnen innewohnende Weise sprechen oder sich verhalten. Im Volksmund nennen wir das auch Gewohnheiten.

Ob diese Gewohnheiten nun gut oder schlecht für die betreffende Person und ihr Umfeld sind, sei dahingestellt. Wichtig für die Person ist, dass sie sich in dem was sie macht wohl fühlt. Vertraute Handlungen geben Sicherheit, und wenn wir uns die Bedürfnispyramide von Maslow vor Augen führen, dann sehen wir, dass Sicherheit die zweitwichtigste Bedürfnisebene ist, die wir Menschen zu befriedigen suchen.

Um zu erkennen, welche Gewohnheiten wir besitzen, können wir sehr gut mit Vergleichen arbeiten. Beobachten Sie, am besten ohne zu bewerten, was Sie sagen oder tun. Um die große Varianz Ihrer Beobachtungen zu beherrschen, ist es hilfreich den Dingen, die Sie beobachten, einen Namen zu geben. Dinge, die einen Namen haben, können leichter bearbeitet werden.

Da unser Verhalten von unseren Bedürfnissen geleitet wird, ist es hilfreich auch die Gefühle wahrzunehmen, die mit den Handlungen verbunden sind. Unsere Gefühle weisen uns auf unsere Bedürfnisse hin.

So kommen Sie ganz nebenbei darauf, was Ihnen wichtig ist und worauf Sie gerne verzichten würden.
Kurz: Nach welchen Werten, Normen und Regeln Sie leben!

Noch einmal zurück zu Geert Hofstede:

Er beschreibt Kultur mit „... Programmierung des Geistes ...“. Nicht, dass ich ein Anhänger derer wäre, die Menschen mit Maschinen gleichzusetzen versuchen, ganz im Gegenteil. Ich sehe diese Definition mehr als hilfreiche Analogie. Denn der Begriff „Programmierung“ ist uns heute viel vertrauter als jener der „Verinnerlichung“. In diesem Sinne sind auch wir in der Lage uns zu programmieren. Wir tun dies seit wir das Licht der Welt erblickten und vielleicht sogar früher. Als Menschen nennen wir es jedoch lernen. Wir lernen hinzu und übergeben, sobald etwas „be-merken-s-wert“ war, die Lernerfahrung an unseren Leistungsprozessor – an unser Unterbewusstsein. Dort arbeiten diese Routinen seelenruhig vor sich hin und werden immer dann aktiv, sobald vergleichbare Rahmenbedingungen bzw. Signale wahrgenommen werden.

Kommen Sie gerne zu spät?

Wichtig zu wissen ist, dass die auf diese Weise abgespeicherten bzw. verinnerlichten Routinen im Unterbewusstsein viel rascher und direkter agieren, als im Vergleich dazu unser lahmes Gehirn je im Stande wäre. Bis wir uns überlegen, ob oder wie wir uns in einer Situation verhalten könnten, hat unser Unterbewusstsein bereits seine gewohnten Handlungsanweisungen in die Wege geleitet, wenn nicht sogar ausgeführt.

Solange wir dies nicht berücksichtigen, kommen wir immer wieder zu spät.

Wirkliche Veränderungen können wir erreichen, indem wir unser Unterbewusstsein mit neuen Routinen versorgen. Ob wir es „programmieren“, „lernen“ oder „verinnerlichen“ nennen ist gleich. Wichtig ist, wir können es tun und es liegt an uns, es zu tun.

Soviel zu Kultur! Was hat es mit dem „Wandel“ auf sich?

Die Begriffe Wandel oder auch Veränderung besitzen zwei Wirkrichtungen. Zum einen rufen sie das Gefühl von Ungewissheit in uns wach – sie erinnern an das Bedürfnis nach Sicherheit – und mahnen uns so zu Achtsamkeit und Vorsicht. Zum anderen öffnen sie einen Raum für etwas Neues, das uns Hoffnung gibt.

Wie bereits erwähnt, hat Kultur mit unseren Gewohnheiten zu tun. Solange wir uns durch unsere Gewohnheiten nicht selbst behindern und solange es uns mit den Gewohnheiten gut geht, besteht kein Bedarf diese zu verändern. Außer wir wollen uns auf Veränderungen vorbereiten, die von Außen auf uns zu kommen.

Im Unternehmen sieht das etwas anders aus. Gewohnheiten treten hier in Form von Kommunikationsprozessen und Prozessabläufen zu Tage. Und in Bezug auf diese hat nicht jeder Mensch zum selben Zeitpunkt den Wunsch nach Veränderung. Oft fühlen sich Menschen sogar sehr wohl und geborgen in der „scheinbaren“ Sicherheit ihrer Stellung. Dem einen geht es gut mit den Gewohnheiten im Unternehmen, dem anderen nicht und so gibt es persönliche Gewinner und Verlierer.

Unternehmen sind soziale Systeme, in denen jede Abteilung, jedes Team und auch jede Person von der anderen abhängig ist. Die „scheinbare“ Sicherheit oder Bequemlichkeit einzelner besitzt in einer dynamischen Wirtschaft nur mehr eine kurze Halbwertszeit. Die Gewinner von heute können so schon die Verlierer von morgen sein.

Machen wir uns das Wissen über soziale Systeme zu Eigen und bringen es in Unternehmen ein, bevor diese verlieren.

Wieso soll Kulturwandel gerade im Kopf beginnen?

Dazu noch einmal die wichtigsten Punkte:

1. Unsere kulturelle Prägung beruht auf Übereinkunft und Tradition und zeigt sich in unserer Sprache und durch unser Verhalten
 - Achten Sie auf die Worte, die Sie oder andere sprechen, und entdecken Sie den Sinn dahinter.
 - Achten Sie auf das, was Sie oder andere tun – vielleicht könnte es auch einfacher gehen.
 - Geben Sie diesen Beobachtungen einen Namen.
 - Nehmen Sie die Gefühle wahr, die mit den Beobachtungen verbunden sind.
 - Finden Sie die Bedürfnisse heraus, die hinter den Gefühlen stecken und die Sie leiten.
 - Entdecken Sie das, was Ihnen wichtig ist, und nehmen Sie Kontakt zu Ihren Werten, Normen und Regeln auf.

2. Unser Unterbewusstsein handelt rascher und direkter als wir es mit unserem Verstand je könnten
 - Wir sind stets in der Lage neue Gewohnheiten zu entwickeln und zu nutzen.
 - Finden wir Alternativen zu den unerwünschten Handlungen und Aussagen.
 - Entwickeln wir in ruhigen Zeiten neue Routinen und verinnerlichen wir diese schrittweise.

3. Wandel vermittelt Ungewissheit und Hoffnung zugleich
 - Nehmen wir beides wahr, benennen wir unsere Wünsche, und entscheiden wir uns für den Weg, der uns weiter bringt.
 - Begeistern Sie Menschen dafür, eine Balance zwischen Sicherheit, Bequemlichkeit und Flexibilität herzustellen.
 - Unternehmen sind soziale System – machen wir uns und den Menschen in den Unternehmen das bewusst.

Wenn Sie nun in sich gehen und überlegen, wie Sie diese Punkte in Zukunft berücksichtigen können? – Welche Möglichkeiten, welche Varianten fallen Ihnen da ein?

Im Kopf bekommen Ihre Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche und Ideen die Anerkennung, die ihnen zusteht. Schon allein dadurch, dass Sie diese wahrnehmen und ihnen einen Namen geben.

Jeder neue Lösungsansatz, und so auch die Idee eines Kulturwandels, beginnt im Kopf.

Ich möchte mit einer sehr nachhaltigen Idee enden:

„Wenn wir etwas verändern, sollten wir wissen was wir erhalten wollen!“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Vergnügen und viel Freude bei Ihrem persönlichen Kulturwandel im Kopf.

Reflexion

Sollte es Ihnen ein Anliegen sein, an der Entstehung der eingangs erwähnten Wanderkarte mitzuwirken, so lade ich Sie ein, Ihre Gedanken und Erkenntnisse mit mir zu teilen.

- Wie geht es Ihnen mit diesem Weg?
- Was möchten Sie noch hinterfragen?
- Welche Abzweigung / Brücke haben Sie für sich wahrgenommen?

Sie erreichen mich unter: contact@consult-purucker.com

Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen.