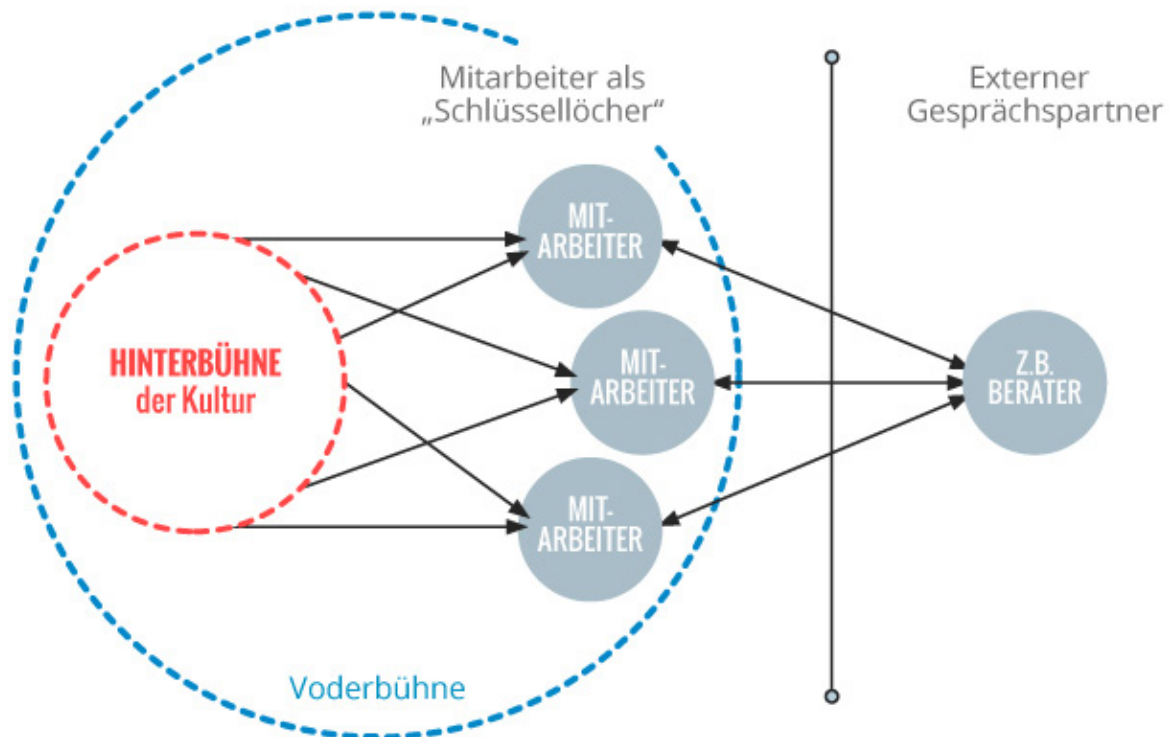


Verkettete Gespräche - Lampe für die dunkle Hinterbühne der Unternehmenskultur



Für sein Verhalten auf der Vorderbühne der Unternehmenskultur nutzt jeder Mitarbeiter dieselbe unsichtbare Hinterbühne. Der externe Gesprächspartner benutzt die Mitarbeiter als Schlüssellöcher und erföhlt aus den vielen kleinen Ausschnitten ein Bild der Hinterbühne.

Die Kultur einer Organisation ist ein vielfältiger, aber unsichtbarer Wertehintergrund für das Handeln der Mitglieder. Es setzt das Verhalten auf der Vorderbühne einer „Widerständigkeit“ aus. Jeder merkt, ob er sich im Sinne der Kultur verhält oder nicht. Der eine fügt sich, der andere rebelliert. So entsteht die Vielfalt der Personen, die man Mitarbeiter nennt. Jede Person fühlt und handelt individuell, der Hintergrund ist aber für alle derselbe. Kultur besteht aus genau den Werten, auf die – positiv oder negativ – Bezug genommen wird.

Nur einem externen Gesprächspartner kann es gelingen, hinter der Vielfalt der Personen den gemeinsamen Hintergrund zu erföhlen. Er kann dann zumindest einzelne Elemente der Hinterbühne sichtbar machen. Ähnlich einem Stil, der nur sichtbar wird, wenn sehr verschiedene Gegenstände einander ähnlich scheinen: ein Kaffeelöffel, ein Abendkleid, eine Haustür... Nur am Verschiedenen kann Jugendstil, Barock oder Bauhaus erföhlt werden.

Mit Wissen, Verstand und Methode wird nur die Vorderbühne sichtbar, zum Beispiel mit einem strukturierten Fragebogen. Hier steht die Illusion im Wege, dass die Werte eines Individuums erfragt werden können oder die Kulturwerte einer Organisation sich aus den Werten ihrer Individuen zusammensetzen. Wer eine Frage beantwortet, benutzt zwar seine Werte, gibt sie aber nicht preis.

Klüger ist es möglichst nichts zu fragen, sondern sein Vorurteil über den Alltag des anderen zu erzählen. Die eigene Unwissenheit provoziert zur Korrektur. So werden Fragen beantwortet, die gar nicht hätten gestellt werden können. Durch die Verkettung der Gespräche entsteht aus dem anfänglichen Vorurteil ein Urteil über den gemeinsamen Hintergrund, über den Stil. Wir nennen diese Technik „verkettete Gespräche“.

Da Werte nicht gemacht sind, kann auch niemand für sie verantwortlich sein. Das allgegenwärtige Gefühl moralischer Wertung ist deshalb nutzlos. Es gilt, Situationen zu verstehen, statt zu bewerten. Durch die verstehende Analyse der „verketteten Gespräche“ werden Elemente der Hinterbühne sichtbar. Sie wandern auf die Vorderbühne. Dadurch wird die Kultur nicht nur analysiert, sondern sie verändert sich auch.