

**STEFAN KADUK
DIRK OSMETZ
STEFANIE RÖDEL**

**SPRECHBLASEN DER
ORGANISATIONSKULTUR**
EIN GLOSSAR

**BUSINESSBEGRIFFE
BEWUSST BENUTZEN**

BELTZ

Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Stefanie Rödel

Sprechblasen der Organisationskultur

Stefan Kaduk, Dirk Osmetz, Stefanie Rödel

Sprechblasen der Organisationskultur

Ein Glossar

BELTZ

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36774-7 Print
ISBN 978-3-407-36910-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-407-36911-6 E-Book (EPUB)

1. Auflage 2021

© 2021 Beltz
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Konrad Bronberger
Fotos Innenteil: © gettyimages: fizkes (S. 10 und S. 80), urbazon (S. 17),
mladenbalinovac (S. 41), Jovanmandic (S. 64), Pekic (S. 68), hjalmeida (S. 73),
Synergiee (S. 100), DNY59 (S. 105)
Umschlaggestaltung: Jonathan Bachmann

Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter:
www.beltz.de

Inhalt

Einleitung	6	
Agilität	9	
Augenhöhe	14	
Authentizität	15	
Change	19	
Eigenverantwortung	21	
Empowerment	22	
Entscheidungen	25	
Fehlerkultur	28	
Innovation	31	
Komfortzone	34	
Kommunikation	37	
Kundenorientierung	41	
Labs	44	
Leitbild	47	
Managementsprech in der Lounge	49	
Metapher	52	
Mindfulness	56	
Mitarbeiterbefragung	59	
Mut	62	
New Work	66	
Organizational Happiness	70	
Out of the box	72	
Purpose	76	
Recruiting	79	
Resilienz	82	
Schwarmintelligenz	86	
Selbstorganisation	89	
Teams	92	
Transparenz	93	
Unternehmertum	96	
Vertrauen	99	
Vision	103	
Wertschätzung	106	

Einleitung

Die Kultur einer Organisation hat eine interessante Doppelrolle. Einerseits lassen sich auf sie sowohl Erfolge als auch Schief lagen der Organisation zurückführen. Wenn keine weiteren Erklärungen mehr zu finden sind, ist sie die Letztbegründung für sämtliche Phänomene, die in Organisationen zu beobachten sind. Andererseits wird Organisationskultur in einem gestalterischen Sinne als Schlüssel für buchstäblich alles angesehen. Beide Rollen vermischen sich natürlich, Henne und Ei sind zu keinem Zeitpunkt voneinander zu trennen.

Es wird vermutlich deshalb so viel über Organisationskultur gesprochen, weil ihr Wesen nicht zu durchdringen ist. Deshalb haben wohl auch solche Definitionen den größten Charme, die erst gar nicht den Versuch einer umfassenden wissenschaftlich inspirierten Begriffsfassung unternehmen. Kultur sei die Summe aller Selbstverständlichkeiten, so lautet eine dieser knappen Definitionen, die einiges offen lässt, aber vieles erhellt. Eine andere Annäherung an den Begriff geht davon aus, dass Kultur immer das Ergebnis von etwas ist. Wir finden dieses Verständnis sehr passend, da wir glauben, dass Kultur tatsächlich das entscheidende Schmiermittel für das Funktionieren von Organisationen ist, aber letztlich nie im direkten Zugriff gestaltet oder gemanagt werden kann. Kultur ist aus unserer Sicht eine Reaktionsgröße, keine Stellschraube. Das bedeutet nicht, dass es nicht kluge oder weniger kluge Interventionen gibt, die im Ergebnis eine Kultur in einer bestimmten Richtung beeinflussen. Insofern widerspricht unsere Position nicht der oben erläuterten Doppelrolle.

In diesem Buch geht es nicht darum, Organisationskultur besser oder gänzlich neu zu definieren. Wir unternehmen auch nicht den Versuch, anhand ausgewählter Begriffe »richtige« Wege zu einer wie auch immer gearteten Kultur aufzuzeigen. Unser Anspruch mit diesem Glossar ist ein vergleichsweise bescheidener. Wir nehmen – und diese Auswahl ist freilich subjektiv, eklektisch und von unseren individuellen Erfahrungen geleitet – eine Reihe von Begriffen unter die Lupe, die in der aktuellen Diskussion um die Organisationskultur eine Rolle spielen. Dabei handelt es sich um »Evergreens«, die – wie etwa »Vertrauen« – auf einer Haltung basieren, um Wörter (auch Buzzwords) im erweiterten New-Work-Kontext und um Glaubenssätze, die anscheinend (oder scheinbar) für eine gute Organisationskultur stehen. Wir bieten einen zweiten Blick an, eine andere Perspektive auf Bekanntes und auf vermeintlich uninteressante Nebenschauplätze.

Ganz bewusst folgen die einzelnen Abschnitte in ihrem Aufbau keinem Schema. So sind manche etwa ausführlicher und »wissenschaftlicher« formuliert, andere etwas flapsiger, provokativer und teilweise auch unterhaltender. Durch viele Texte zieht sich ein leicht ironischer Unterton. Es gibt gerade im Feld der Organisationskultur eine Reihe von Begriffen, Überzeugungen, Ausdrucksweisen und auch »Sprüchen«, die in ihrer inflationären Wiederkehr durchaus belustigen – vor allem dann, wenn es sich um unreflektierte Forderungen handelt. Da wir Teil der »Organisationskulturszene« sind, schwingt selbstverständlich eine große Portion Selbstironie mit.

Viele der behandelten Begriffe haben den Charakter von »Plastikwörtern«. Diesen Neologismus hat der emeritierte Freiburger Sprachwissenschaftler Uwe Pörksen im Jahr 1988 mit seinem Buch »Plastikwörter – Die Sprache einer internationalen Diktatur« ins Spiel gebracht. Die gesamte Unternehmenssprache ist voll von immer wieder gebrauchten Begriffen und Wendungen, von Sprechblasen, die zwar nicht falsch, aber

eigentümlich leer sind. Plastikwörter sind nach Pörksen »Alltagsdieriche«, die – automatisch mit einem Pluszeichen versehen – inhaltlich der Schlüssel zu allem und daher mehrheitsfähig sind. Ihre Herkunft ist meist die Welt der Wissenschaft, und stets schwingt ein Imperativ mit. Insbesondere durch den letzten Aspekt wird deutlich, wie sehr die Diskussion über Organisationskultur von dieser Wortgattung durchdrungen ist. Schließlich lässt sich jeder Schlüsselbegriff aus einem Leitbild als eine entsprechende Forderung formulieren: »Wir benötigen mehr Wertschätzung, Transparenz, Offenheit... Wir müssen endlich eine Vertrauens-, Fehler- oder sonstige Kultur leben...«. Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Es ist uns bewusst, dass Pörksen strenge Maßstäbe dafür anlegt, wann es sich um ein Plastikwort handelt und wann nicht. Dass wir diesen kraftvollen Begriff dennoch verwenden und dieses Glossar als Versuch verstehen, hinter die Bühne der konsensstauglichen Plastikwörter zu blicken, ist daher als Hommage an die geistreiche Analyse von Uwe Pörksen zu verstehen.

Ein letztes Wort: Wir haben uns nach langer Diskussion dazu entschlossen, die Endungen von Substantiven mit wertschätzender Beliebigkeit zu setzen. So wird beispielsweise, ohne dass irgendeine Absicht dahintersteht, in bunter Mischung von »Mitarbeitenden«, »Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern« und auch nur von »Mitarbeitern« die Rede sein. In allen Fällen sind alle Menschen gemeint, die sich für Organisationskultur interessieren.

»Wir müssen in der Umsetzung von

Agilität

schneller werden!«

Wäre man vor gut zehn Jahren gefragt worden, was man mit Agilität verbindet – vorausgesetzt man war kein Programmierer –, hätte man vermutlich gesagt: »Ein älteres Rentner-Ehepaar, das im Alter von 70 Jahren noch mit dem Wohnmobil durch Italien fährt.« Mittlerweile kann »agil« ohne Zweifel als die »Sau« angesehen werden, die in den letzten Jahren am häufigsten durch die »Unternehmensdörfer« getrieben wurde.

Agil ist für viele eine Haltung, die mit einer Reihe von Methoden, von Scrum über Design Thinking und Kanban-Boards bis hin zu OKRs, verknüpft wird. Viele – vor allem Manager – lassen die Haltung weg und konzentrieren sich nur auf die Methoden. Wieder andere verknüpfen die einschlägigen Unternehmensnamen aus dem Silicon Valley mit Agilität.

Wie häufig in der Industrie der Managementmoden ist es schwierig, sich einen Überblick zu verschaffen. Zunächst einmal verspricht Agilität eine Antwort auf Fragen, die man sich im Management seit Jahrzehnten stellt: Warum scheitern Organisationen und Projekte immer häufiger mit jener Planungslogik, die die Produktivitätsgewinne um den Faktor 100 ansteigen ließen? Gelingt es doch mit dem Prinzip der Wasserfallplanung, Kriege zu gewinnen, wirtschaftlich den Globus zu erobern und Menschen auf den

Warum scheitern Organisationen und Projekte immer häufiger mit jener Planungslogik, die die Produktivitätsgewinne um den Faktor 100 ansteigen ließen?



Mond zu bringen. Doch mit diesen Erfolgen nahmen Dynamik und Störanfälligkeit zu. Kunden wurden unberechenbar, Lieferketten anfällig gegen unvorhersehbare Einwirkungen, Algorithmen so komplex, dass ein Durchdenken aller Schritte im Voraus nicht zum Ergebnis führen kann. Es ist offensichtlich, dass der IT-Sektor früher als andere Branchen unter diesen Komplexitätsdruck geriet. Vermutlich auch, weil die IT sich im auslaufenden 20. Jahrhundert in sämtliche andere Branchen »eingemischt« hatte. Vielleicht erinnert sich der eine oder die andere noch dunkel an die für den Sprung ins Jahr 2000 prophezeite Computerapokalypse. Man glaubte, dass Flugzeuge und Satelliten abstürzen könnten, Atomkraftwerken der Super-GAU drohte und die Grundversorgung gefährdet sei. Diese Prophezeiungen sind nicht eingetreten, aber die Menschen spürten erstmals, wie abhängig man von der IT war.

Und es beschlich einen die Befürchtung, dass man all die Programme, Algorithmen und Codes nicht mehr wirklich im