

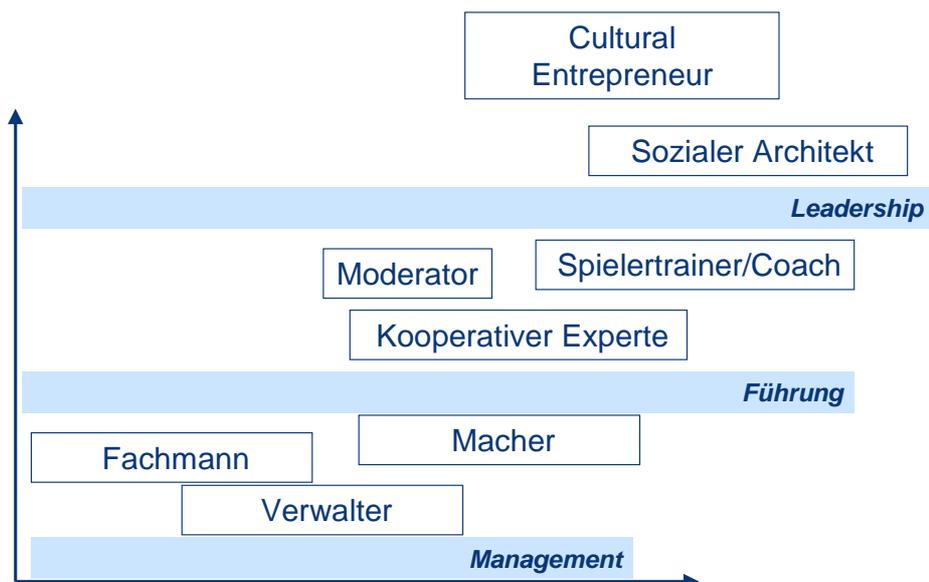
## Cultural Leadership

*Jedes Unternehmen verfügt über eine buchstäbliche und eine kulturelle Anatomie. Die eine sieht man, die andere nicht. Die eine besteht aus Gebäuden, Schreibtischen und Organigrammen, Maschinen und Produkten. Die andere aus der Leidenschaft und dem Engagement, den Erfahrungen und Visionen, den vitalen Vernetzungen der Menschen im Unternehmen. Wahr sind sie beide.*

Wir befinden uns im Übergang der Wissensgesellschaft zu einer Gesellschaft, in der Nachhaltigkeit, Gesundheit und Vitalität von Menschen und Organisationen eine immer größere Rolle spielen werden.

Führungskräfte werden über die buchstäbliche Anatomie eines Unternehmens hinaus denken müssen. Unternehmen als Maschinen und Menschen als Funktionäre (oder auch Störfaktoren) im Dienst von Zweck und Mittel abzubilden, wird nicht mehr ausreichen. Wenn Mitarbeiter auf Kostenfaktoren reduziert werden, werden Zynismus und Resignation die Vitalität einer Organisation gefährden.

### Wen es braucht.....



Quelle: B. Heitger, Modell adaptiert von Liebig, 2010

*Unternehmen können nicht nicht lernen.*

Zukünftig wird das bewusste Vernetzen und Kultivieren des Zusammenspiels von Menschen eine der originären Führungsaufgaben sein. „Die innovativen Unternehmen des 21. Jahrhunderts werden entdecken, dass Geistesgegenwart im Umgang mit Menschen, Maschinen und Ideen die knappste Ressource von allen ist. Sie werden entdecken, dass nur der Mensch diese Ressource bereitstellen kann. Dies wird die innere Organisation von Unternehmen grundlegend verändern. Wenn der Computer immer mehr das übernimmt, was verstärkt mit der digitalen Seite unseres Seins verbunden ist: Zahlen, Daten, Fakten, Analysen etc wird es für Unternehmen einen Unterschied machen, wenn Menschen sich für die analoge Seite des Unternehmens verantwortlich machen: Intuitionen, Gefühle, Ideen, Synergien etc.“ *Dirk Baecker, Navigation in der Welt der Formen*

*Führungskräfte werden als Kulturschaffende gefragt sein.*

Unternehmen sind Gespräche. Cultural Leadership wird Führungskräfte brauchen, die als ArchitektInnen kulturelle Räume in Unternehmen gestalten, in denen Menschen ihr Wissen und Können vernetzen können. Räume in denen menschliche Kreativität und Energie genutzt und nicht verschwendet wird.....Arbeitszeit wird zukünftig noch mehr als bisher als Lebenszeit begriffen werden.

## Kulturentwicklung



Quelle: Peter Kruse „Next Practice“  
Modell weiterentwickelt von Liebig, 2010

Kultur kann beschrieben werden als sächlicher und geistiger Gesamtbesitz des Menschen / der Organisation. Als Ausdruck des Schaffensvermögens. Als Bewusstsein für die eigene Identität, Sensibilität gegenüber sich verändernden Umwelten, Innovationskraft und Nachhaltigkeit.

Wenn die Managementlogik (Strategie, Bilanz) mit der Logik der Wertschöpfung (Zugehörigkeit, Verantwortung, Synergie) in Verbindung gebracht wird, werden Widersprüche sichtbar. Wenn diese Widersprüche ausgehalten werden, wenn gemeinsam der Balanceakt gewagt wird, dann entsteht ein Spannungsfeld. Es entsteht Raum für Vitalität.

Um diesen Raum zu nutzen müssen Unternehmen die Fähigkeit besitzen Nein zu sagen...zu eigenen Strukturen und Beziehungsritualen, die Vitalität verhindern.

Vitale Organisationen balancieren bewusst dies Spannungsfeld von Stabilität und Instabilität. „Die Innovationskraft eines Unternehmens ist an die Fähigkeit gebunden auf sich ändernde Rahmenbedingungen nicht mit Stabilität (siehe die Kunst nicht zu lernen) sondern mit innersystemischer Instabilität zu reagieren.“ Peter Kruse, next practice

## ***Kulturfaktoren der Vitalität***



© Barbara Albrecht & Dorothe Liebig, 2010

Cultural Leadership © beschäftigt sich mit den relevanten Kulturfaktoren der Vitalität:

### **Sinn / Stimmigkeit**

#### „Cocreating Common Sense“

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen? Wozu gibt es das Unternehmen?
- Worauf sind die Menschen im Unternehmen stolz?
- Ist die Wertschöpfung auf Nachhaltigkeit ausgerichtet? Macht sie Sinn?

### **Sicherheit / Menschenbild**

#### „Appreciating Difference“

- Wie gehen die Menschen in diesem Unternehmen miteinander um? Was denken Mitarbeiter über Führungskräfte und umgekehrt?
- Wo ist Diversity im Unternehmensalltag spürbar?

#### „Developing Receptivity“

- Ist der Umgang miteinander von Vertrauen geprägt? Gilt dies auch in Krisenphasen?
- Kann offen miteinander gesprochen werden?

### **Instabilität / Freiheit**

#### „Allowing Creative Turbulence“

- Wieviel Arbeitszeit verbringen die Menschen im Unternehmen mit Aufgaben, für die sie Leidenschaft und Talent mitbringen?
- Dürfen sie dieses einsetzen und etwas bewegen? Wo ist Kreativität erlaubt?

#### „Inviting Multiple Perspectives“

- Gibt es genügend Räume für den Austausch und die Verknüpfung von Ideen? Sind diese Räume relevant?
- Sind Konflikte erlaubt? Gibt es eine tragfähige Streitkultur?

### **Stabilität / Verantwortung**

#### „Designing Organisational Architecture“

- Unterstützen die Strukturen die Menschen in ihrer Arbeit? Sind sie nützlich und stabil genug? Oder sind Menschen für Strukturen da?

#### „Framing the Intensity of Turbulence“

- Werden Energieressourcen der Menschen durch Strukturen geschützt?
- Sind Prozesse und Abläufe verstehbar, handhabbar und bedeutsam?

### **Cultural Leadership 1**

*„Nun ja, wenn ich die Wahl zwischen zwei Drehorten habe, und einer davon liegt in der Nähe eines guten Restaurants, dann wähle ich natürlich diesen aus. Schliesslich essen alle Beteiligten lieber gut als schlecht, sonst wären sie ja pervers. Ich leide nicht gerne! Wenn die Mannschaft schlecht gegessen hat, spüre ich das sofort.“ Claude Chabrol - Filmemacher*

### **Cultural Leadership 2**

" Von einer technohumanen Kultur, die mehr als eine erfolgreiche Barbarei sein will, werden vor allem zwei Dinge verlangt: psychologische Bildung und kulturelle Übersetzungsfähigkeit. Die Mathematiker müssen Poeten werden, die Kybernetiker Religionsphilosophen, die Ärzte Komponisten, die Informatiker Schamanen.

Aber war Humanität je etwas anderes als die Kunst, Übergänge zu schaffen?" Sloterdijk

### **Cultural Leadership 3**

„Unternehmen aber, die den Menschen, die für sie arbeiten, Schaden zufügen, und zwar durch vorsätzliche Ignoranz, Gier und Feigheit haben das Schicksal verdient, das auf sie wartet.“ Cluetrain Manifest

Dipl.-Psych. Dorothe Liebig, Berlin, Dezember 2010