

Die Anzahl der untersuchten Bücher war durch die zur Verfügung stehende Zeit determiniert. Dabei wurde ein quantitativer Schwerpunkt auf Bücher zum Thema Projektmanagement gelegt.

5.2 Eine Annäherung aus geisteswissenschaftlicher Perspektive

Die geisteswissenschaftliche Perspektive ist, räumlich gesprochen, am weitesten entfernt vom Generalthema des Symposiums, nämlich Projektmanagement. Die Idee ist, den Begriff *Kultur* zunächst in seiner allgemeinen Verwendung zu betrachten, bevor in den jeweiligen Fachgebieten danach Ausschau gehalten wird. Projektmanagement wird hier aus der Perspektive von Organisationen gesehen; deshalb wird Organisationswissenschaft als übergeordnetes Fachgebiet herangezogen und Projektmanagement als ein Teilaspekt dieses Fachgebietes behandelt.

Im *Historischen Wörterbuch der Rhetorik* (Hist. WB d. Rhet. 1998, S. 1384–1386) findet sich unter der Definition des Begriffs *Kultur*:

»Das deutsche Wort Kultur ist Lehnwort aus lat. ›cultura‹ (Bearbeitung, Pflege), das dem landwirtschaftlichen Bedeutungsfeld angehört und nur in Verbindung mit einem Genitivobjekt zur Bezeichnung des Bearbeitungsobjekts verwendet wird, dessen Nutzen und Ertrag durch den Einwirkprozeß gesteigert werden sollen: ›cultura agri‹ (Beackerung, Bearbeitung des Feldes, Ackerbau), ›cultura arborum‹ (Pflege, Veredelung, Kultivierung der Bäume). Die Bedeutungssegmente Tätigkeit und Ergebnis teilt ›cultura‹ mit ›cultus‹ (Pflege, Schmücken, Gepflegtheit). Beide werden übertragen gebraucht wie in ›cultus, cultura litterarum‹ (Pflege der Wissenschaft).

[...]

Der heutige Begriff Kultur, der als Wirkungszusammenhang aus Vergemeinschaftung, Sprache und Geschichte Selbstverständigung des einzelnen und gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktion fundiert und orientiert (Vermittlung von Werten und Normen), ist eine Prägung des 18. Jh. und daher nicht ohne weiteres auf frühere Epochen zu übertragen.

[...]

Als hermeneutische Basis von Kultur zeigt sich die Selbstreflexion im Kontext von Tradition und Zukunft. Zugleich begründet die Norm des wahren Anfangs Auffassungen von Kultur, als Prozeß von Verfall und Untergang sowie organologische Kulturkreislaufmodelle. Als Konsensergebnis gilt Kultur nicht absolut, sondern vorläufig. Rhetorisch fundierte kulturelle Entwürfe besitzen Diagnose- und Therapiefunktion. Sie dienen der gesellschaftlichen ›Selbstbeschreibung und Selbstorganisation‹ in bezug auf einen Zielzustand, begründen Strategien seiner Verwirklichung und erstreben Geltung für das gesamte Kollektiv. Kulturentwicklung vollzieht sich in aller Regel unterhalb der Verfassungsebene.«

Aus Perspektive der Interventionsforschung ist insbesondere die Formulierung »Selbstreflexion im Kontext von Tradition und Zukunft« von Interesse. Im Prinzip wird auch vom Moderator bzw. der Moderatorin einer Gruppenreflexion angestrebt, dass diesbezüglich eine entsprechende Selbstreflexion passiert. Tradition ist häufig tief im indivi-

duellen und kollektiven Unbewussten verankert und erfordert eine entsprechende Bewusstmachung, bevor von dieser *fort*-geschritten werden kann.

Zwecks einer möglichst differenzierten Betrachtung des Begriffs *Kultur* wird im Folgenden noch ein Auszug aus dem *Historischen Wörterbuch der Philosophie* zu den Begriffen »Kultur« und »Kulturphilosophie« gebracht (Hist. WB d. Phil. 1976, S. 1309–1310):

»Cultura« absolut zu setzen, wagte der Naturrechtslehrer S. PUFENDORF. Er begriff den Naturzustand nicht mehr theologisch als den paradiesischen Urzustand Adams, sondern – in Anlehnung an HOBBS – als einen glücklosen Zustand außerhalb der Gesellschaft. Diesem so verstandenen status naturalis setzte er den status der cultura entgegen. – So erhielt der von der klassischen Kulturphilosophie problematisierte Kultur-Begriff das ergologische wie soziative Sinnmoment. Als Gegenbegriff zur werklosen Natur war er nun der individuellen Sphäre des Einzelnen ent- und auf das Gruppenleben bezogen worden. Aber erst bei HERDER findet sich der moderne Kultur-Begriff. Er fügte ihm die Historizität als abschließendes drittes Sinnmoment in der Form bei, daß er »Kultur« und »kultiviert« als historische Beschreibungsworte gebrauchte: Er sprach von der Kultur als der Blüte seines Daseins. Damit war Kultur begriffen als eine beginnende, sich abwandelnde, sich vollendende und auflösende Lebensgestalt und -form von Nationen, Völkern, Gemeinschaften.«

Wie im Kontext der Rhetorik zeigt sich auch in jenem der Philosophie, dass *Kultur an sich* als Prozess gesehen wird. Damit steht Entstehen und Vergehen in Bezug zum Begriff *Kultur*. Hier zeigt sich auch die Sinnhaftigkeit dessen, den Begriff *Kultur* als *Behälter* zu sehen, dessen Inhalt einer permanenten Wandlung unterliegt. Mit anderen Worten: Obwohl *Kultur an sich* entsteht und vergeht, bleibt der Begriff *Kultur* konstant. Es stellt sich hier meines Erachtens die Aufgabe, den Begriff *Kultur* so zu verwenden, dass dieser es erlaubt, *Kultur an sich* auszugsweise beschreibbar zu machen.

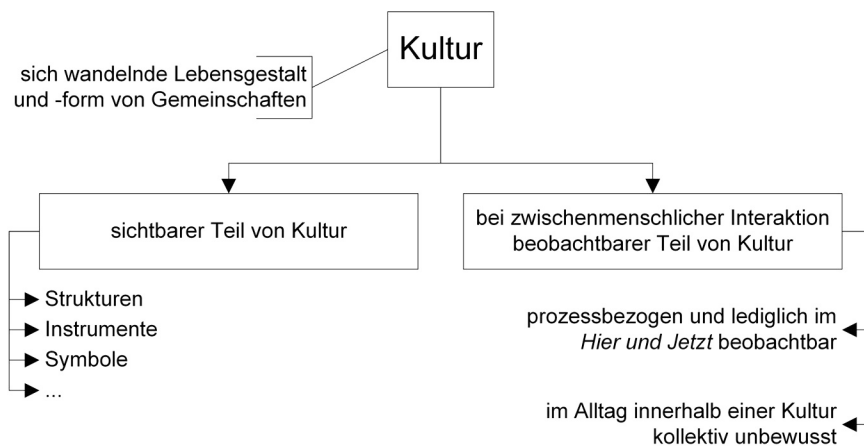
Basierend auf den bisherigen Ausführungen zum Kulturbegriff aus der Perspektive von Rhetorik und Philosophie wird für die Verwendung des im Folgenden dargestellten Kulturbegriffs vorgeschlagen: *Kultur an sich* ist im weitesten Sinne als eine »sich wandelnde Lebensgestalt und -form von Gemeinschaften« (siehe oben, Hist. WB d. Phil. 1976, S. 1309–1310) aufzufassen. Der Begriff *Kultur* soll hierbei dazu verwendet werden, Aspekte von *Kultur an sich* in konkreter Form darzulegen und damit beschreib- und bearbeitbar zu machen. Der abstrakte Begriff »Gemeinschaften« macht es möglich, Kulturen

- von Völkern (Nationen),
- von Organisationen bzw. Institutionen innerhalb eines Volkes (einer Nation) und
- von Gruppen (Abteilungen) innerhalb einer Organisation zu betrachten bzw. zu beschreiben.

Außerdem wird es als sinnvoll erachtet, zwischen *sichtbaren* und *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren* Teilen von Kultur zu unterscheiden. Analog zu einer Argumentation von Cassirer (1994b, S. 484) wird hier der *sichtbare Teil von Kultur* als ein Pol und der *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbare Teil* als ein anderer Pol eines Grundgegensatzpaares gesehen. Das bedeutet – siehe Abb. 24 –, dass Kultur zwar an *eher langsam veränderlichen, feststellbaren* Aspekten *sichtbar* ist, dass sie aber gleichzeitig

etwas *nicht Feststellbares, Prozesshaftes* beinhaltet. Die hier gewählte Darstellung wird als bedeutsam erachtet, weil der *sichtbare* Anteil von Kultur Gefahr läuft, als ausschließlicher Ansatzpunkt zur Bearbeitung von Kultur herangezogen zu werden. Ohne die in Abb. 24 symbolisierte Dialektik ist jedoch der Prozessanteil von Kultur nicht zu fassen und damit auch nicht zu bearbeiten. Positiv formuliert: Erst durch das *zusätzliche Wahrnehmen von Kultur als Prozess* wird es möglich, Bearbeitungen – wie jene mit dieser Forschungsarbeit aufgezeigte – durchzuführen.

Abb. 24: Aspekte des Begriffs Kultur (Kreindl et al. 2011, S. 10)



Quelle: Eigene Darstellung

Was die *sichtbaren Anteile von Kultur* betrifft, so ist es in Organisationen gängige Praxis, Mitarbeiter:innen vor Auslandseinsätzen damit vertraut zu machen. Bei solchen Schulungen werden z.B. Kleidungsrichtlinien, das jeweils übliche Verständnis von Pünktlichkeit, landesübliche Rituale bzw. *Do's and Don't's* im gesellschaftlichen Umgang vermittelt. Um einiges schwieriger ist die Vorbereitung auf Situationen, die bei zwischenmenschlicher Interaktion auftreten können. Hier geht es darum, einen Kommunikationsprozess zwischen Kulturen zu gestalten. Bedenkt man die komplexitätsmindernde Funktion von Kultur bei zwischenmenschlicher Kommunikation innerhalb einer Gesellschaft (vgl. Heintel und Krainz 1986, S. 121), wird klar, was es bedeutet, wenn diese nicht mehr gegeben ist. Was die alltägliche Wahrnehmung der eigenen Kultur betrifft, verhält sich diese ähnlich wie jene von Gesundheit beim Individuum. Die eigene Gesundheit wird meist erst bei Auftreten von Krankheit als (*vergangener*) Zustand an sich registriert. Kultur wird meist erst zum Thema, wenn irgendetwas nicht mehr funktioniert oder wenn – z.B. durch Kontakt mit anderen Kulturen – Konflikte auftreten.

Hier ist das Konzept des *kollektiven Unbewussten* ein hilfreiches Erklärungsmodell. Ein wesentlicher Punkt bei der Betrachtung zwischenmenschlicher Interaktion ist die menschliche Datenverarbeitung (vgl. Schuster 2011a). Große, von den Sinnesor-

ganen wahrgenommene Datenmengen werden von Menschen unbewusst verarbeitet. Menschliche Kommunikation bzw. menschliches Miteinander beinhaltet – basierend auf dieser physiologischen Tatsache – überwiegend *kollektive unbewusste* Aspekte.² Das gilt sowohl für Völker als auch für Organisationen und Gruppen bzw. im kleinsten zwischenmenschlichen Format für Paare. Auf Organisationen umgemünzt bedeutet dies, dass unabhängig davon, welche formalen Beschreibungen – im Sinne von Artefakten – in Unternehmen bzw. Organisationen in Bezug auf Organisationsform und Funktionsabläufe existieren, immer auch ein »kollektives Unbewusstes« vorhanden ist (vgl. Heintel und Krainz 2000, S. 65). Die in dieser Arbeit vertretene Sichtweise ist, dass der *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbare Teil von Kultur* ein beschreibbares Verhalten darstellt, das Menschen entwickeln, die eine gewisse Zeit miteinander zu tun haben. Es ist anzunehmen, dass bei Neuformierung von Organisationen bzw. Gruppen innerhalb eines Volkes (einer Nationalität) in Bezug auf die sich ausbildende Organisations- bzw. Gruppenkultur grundsätzlich weniger Varianz gegeben ist als bei Neuformierung international besetzter Gruppen. Dies deshalb, weil die jeweils bestehende nationale Kultur eine *unbewusste Koordination* bewirkt³ (Kieser 2006, S. 238–239).

Die im Laufe dieser Forschungsarbeit entwickelte Hypothese lautet, dass es weder möglich noch sinnvoll ist, *Kultur an sich* ganzheitlich und umfassend zu verstehen. Trotzdem ist der Begriff *Kultur* insofern nützlich, als er Aspekte des zwischenmenschlichen Miteinander ins Bewusstsein rückt. Ausgehend von der Idee, dass »rhetorisch fundierte kulturelle Entwürfe Diagnose- und Therapiefunktion besitzen« (Hist. WB d. Rhet. 1998, S. 1384–1386), wird es als sinnvoll erachtet, solche Entwürfe von (Projekt-)Organisationen anzustreben, vor allem um deren Diagnose zu ermöglichen. Im weitesten Sinne heißt das also: *um (Projekt-)Organisationen besprechbar zu machen*. Rhetorisch fundierte kulturelle Entwürfe decken – in dieser Perspektive – den *sichtbaren Teil von Kultur* ab, also alles, was sich z.B. über eine Kultur im Sinne von *Vorurteilen* sagen lässt. Der zweite Pol, nämlich der *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbare Teil*, ist jener, der im Hier und Jetzt der Situation geschieht. Im Gegensatz zum *rhetorischen Feststellen* in Form von *Vorurteilen* geht es hier darum, zu hinterfragen, wie denn im aktuellen Geschehen der Begriff *Kultur* dazu dienen kann, die Selbstbewusstwerdung einer Gruppe in Bezug zur Gruppenkultur zu ermöglichen. Damit wird die Thematisierung der Fragen: »Wie gehen wir miteinander um?« und »Warum gehen wir miteinander so um?« möglich. Im weitesten Sinne wird es also möglich, konkrete, aktuelle persönliche Befindlichkeiten besprechbar zu machen.⁴

2 Zum kollektiven Unbewussten in Organisationen siehe auch Heintel und Götz 1999, S. 178–179.

3 Soziologisch tiefergehend interessierte Leser:innen seien hier auf einen Aufsatz von Lewin (2008, S. 15–34) verwiesen, in dem psychosoziale Differenzen zwischen USA und Deutschland betrachtet werden.

4 Daran wird auch erkennbar, dass das Wissen durch Vorurteile sinnvoll ist, da dadurch für menschliche Kommunikation eine Basis geschaffen wird. Diese Basis ist aber sinnlos, wenn nicht eine entsprechende Weiterführung im aktuellen Geschehen stattfindet. Parolen wie: »Die anderen so zu nehmen, wie sie sind!« sind für einen angestrebten Kommunikationsprozess absurd, da sie eine Feststellung darstellen, wohingegen ein Prozess Bewegung bzw. Entwicklung ist.

Speziell für die Interventionsforschung ist es der zweite Pol – der Prozess selbst –, der interessiert. Aus dem beobachteten Prozess lassen sich entsprechende Schlüsse ziehen:

- über die (Kommunikations-)Kultur der Personen, die daran teilnehmen,
- über den Bewusstseinsgrad bei den jeweiligen Personen in Bezug auf das jeweils besprochene Thema,
- über den Verlauf des Kommunikationsprozesses,
- über die Wirkung der Interventionen des Moderators bzw. der Moderatorin.

5.3 Eine Annäherung aus der Perspektive von Organisationswissenschaftler:innen

Im Folgenden wird eine Zusammenschau dreier Werke aus dem Kontext der Organisationswissenschaft in Bezug auf den Begriff *Kultur* bzw. dessen Komposita dargestellt. Die Auswahl der Stellen selbst ist bereits eine interpretierende Tätigkeit, die lediglich zur Konkretisierung noch extra kommentiert wird. Diese Perspektive ist bereits näher am Thema Projektmanagement. Da es sich bei der Auswahl um Überblickswerke handelt, ist jedoch noch immer eine große Allgemeinheit gegeben.

(1) Im Buch *Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* von Georg Schreyögg (2006) scheint im Inhaltsverzeichnis im Kapitel »Emergente Prozesse in Organisationen« (ebd., S. XIII) der Begriff »Unternehmenskultur« als Überschrift auf. Aus diesem Kapitel stammen auch die meisten der unten angeführten Zitate. Insgesamt umfasst der Abschnitt »Unternehmenskultur« 45 Seiten (ebd., S. 448–493). Schreyögg (2006, S. 449–450) formuliert zur Verwendung des Begriffs *Kultur* in Bezug auf Organisationen:

»Der Kulturbegriff ist der Ethnologie entliehen und bezeichnet dort die besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnenen Merkmale von Volksgruppen. Gemeint sind damit insbesondere Wert- und Denkmuster einschließlich der sie vermittelnden Symbolsysteme, wie sie im Zuge menschlicher Interaktion entstanden sind. In einem gewissen Sinne handelt es sich um eine je spezifische Standardisierung des Denkens, Empfindens und Handelns. Die Organisationsforschung nimmt diesen für Volksgruppen entwickelten Kulturbegriff auf und überträgt ihn auf Organisationen mit der Idee, dass jede Organisation für sich eine je spezifische Kultur entwickelt, d.h. in gewisser Hinsicht eine eigenständige Kulturgemeinschaft darstellt. Organisationen, so die Idee, entwickeln eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen. Dabei ist man sich sehr wohl im Klaren, dass es hinreichend viele Unterschiede zwischen jahrhundertlang gewachsenen Kulturen und den kollektiven Handlungsmustern einer Zweckorganisation gibt. Nicht in einer banalen Gleichsetzung, sondern im Vergleich des scheinbar Unvergleichlichen liegt die Pointe.«