

5	<b>Vorwort zur Neuauflage 2017</b>
8	<b>Inhaltsverzeichnis</b>
13	<b>Prolog</b>
15	<b>Eingang</b>
29	<b>WELT</b>
32	<b>Die globale Matrix</b>
33	Multipolarität
35	Globales Benchmarking
36	Gleichzeitigkeit und Nonlokalität
38	Konkurrenz und Abhängigkeit
43	<b>Die Herausforderungen der globalen Matrix</b>
46	<b>Die Situation der Führenden</b>
49	<b>Unsere Kultur in der globalen Matrix</b>
65	<b>KULTUR</b>
70	<b>Individuum</b>
75	<b>System</b>
76	Output
77	Mitleidschaft
81	Eignerschaft
83	Externe Stakeholder
85	Herrschaft
86	Autoritäre Systeme
91	Demokratische Systeme
96	Systeme ohne formelle Führungsrolle
98	Konkurrenz mit anderen Systemen

Unsere Systeme in der globalen Matrix	100
Interdependenz	102
Konkurrenz	105
Zusammenfassung	108
<b>Mythos</b>	112
Herausforderung und Antwort	113
Schöpfungsmythos	114
Vorgeburtliche Entwicklung	120
Geburt	121
Wachstum	125
Transformatorische Krisen	132
Transformatorische Krisen im Lebensprozess	133
Anstöße aus dem Außen	134
Mythos und transformatorische Krise	136
Systemrollen und transformatorische Krise	139
Der Mythos verändert sich	145
Zusammenfassung	148
<b>Sprache</b>	155
Kommunikation und Kommunion in Sprache	156
Gemeinschaftstrance und stiller Konsens	163
Kulturelle Archetypen in Sprache	166
Raum	166
Zeit	169
Ursache-Wirkung	174
Dinge	180
Dingwörter tilgen ihren Bedeutungs- kontext	181
Abstrakte Dingwörter sind immer unscharf	183
Manche Dinge sind gar keine Dinge, sondern Prozesse	186
Die Fußtruppen des Mythos	190
Verallgemeinerungen	190
Verwaiste Zitate	194
Sprache und Spalter	198
<b>Kulturelle Entwicklung in der globalen Matrix</b>	202

207	<b>PARADIGMA</b>
209	<b>Kultur als Feld</b>
209	Die Struktur des Feldes
211	Das Paradigma des Feldes
213	Der Prozess des Feldes
221	<b>Veränderungsmodell der kulturellen Kompetenz</b>
223	Das Fünf-Grenzen-Prozessmodell
225	<b>BEWUSSTSEIN</b>
228	<b>Der öffentliche Raum</b>
228	Wie und wann der öffentliche Raum entsteht
229	Personen und Rollen im öffentlichen Raum
230	Unvollständigkeit
232	Alle sind Zeugen
232	Der öffentliche Raum ist eine Geisterbahn
234	Öffentlichkeit ist anstrengend
236	<b>Der private Raum</b>
237	Über Dritte sprechen
238	Über Drittes sprechen
239	<b>Kommunikation und Kommunion im öffentlichen Raum</b>
243	<b>Der öffentliche Raum in unserer Kultur</b>
245	Der Mythos unseres öffentlichen Raumes
248	Die Grenzen des öffentlichen Bedeutungsraums
249	Die Identifikation mit Wachstum und Quantität ...
252	... und die Grenze gegen die Qualität
253	Die Identifikation mit Sachlichkeit und Objektivität ...
254	... und die Grenze gegen die Person
259	Die Identifikation mit Recht, Gesetz und Regeln ...
262	... und die Grenze gegen Beziehungen
264	Die Identifikation mit dem unterscheidenden Denken ...
266	... und die Grenze gegen das analoge Denken

Die Grenze gegen den Mythos ...	268
... und die Angst vor dem Hier und Jetzt	269
Das Muster, das verbindet ...	271
... ist das Muster, das spaltet	274
<b>Wer darf den stillen Konsens stören?</b>	288
Persönliche Voraussetzungen	290
Systemrollen	291
Narren	291
Geistliche Führung	292
Mitglieder	293
Führung	294
Älteste	295
Ältestenschaft	296
<b>Der Kritiker im Transformationsprozess</b>	302
<b>Kultur und Spalter</b>	310
<b>TRANSFORMATION</b>	315
<b>Struktur und Prozess transformativen Lernens</b>	317
Die Grenze gegen die Wahrnehmung	318
Die Grenze gegen die Information	319
Die Grenze gegen die Bedeutung	320
Die Grenze gegen die Veränderung der Identität	322
Die Grenze gegen die Veränderung des Handelns	325
<b>Führungsalltag</b>	327
Beziehungen gestalten	327
Rolle und Beziehung	328
Rollenerwartung und Konflikt	330
Persönlicher und öffentlicher Bedeutungsraum	331
Öffentliche und private Beziehungs- muster	332
Informations-Bedeutungsprozesse	335
Das Beziehungsfeld in Aktion	338
Fall 1: Üb immer Treu und Redlichkeit	339

343	Fall 2: Das Schaf im Wolfspelz
345	Fall 3: Kafka lebt
357	Den öffentlichen Raum formen
352	Von der Herausforderung zur Antwort führen
356	Phase 1: Daten
358	Phase 2: Information
359	Phase 3: Bedeutung
362	Phase 4: Entscheidung
362	Phase 5: Handeln
364	<b>Die Werkzeuge der kulturellen Kompetenz</b>
364	Das Feld wahrnehmen
367	Intervenieren
367	Wahrnehmen
369	Führen
372	Integrieren
375	<b>Transformatives Lernen</b>
375	Transformatives Lernen von Systemen
381	Transformatives Lernen von Personen
384	Der Weg einer Person durch die fünf Phasen
385	Die erste Pforte: der Ruf
386	Die zweite Pforte: der Weg
388	Die dritte Pforte: die Herausforderung
390	Die vierte Pforte: der Drache
394	Die vierte Pforte: die Wiederkehr
400	<b>Das Profil der kulturellen Kompetenz</b>
403	<b>Ausgang</b>
412	<b>Epilog</b>
414	<b>Glossar</b>
418	<b>Literatur</b>
424	<b>Nachwort zur Neuauflage 2017</b>
432	<b>Die Autoren</b>

# Prolog

Als *Günter Grass* in einem Fernsehinterview gefragt wurde, wie sich Kalkutta seit seinem ersten Aufenthalt 1990 verändert habe, war seine Antwort: „Man kommt viel besser mit dem Taxi durch die Stadt. Die vielen heiligen Kühe, die früher den Verkehr sehr behinderten, sind verschwunden!“

Was muss in Kalkutta geschehen sein, um die heiligen Kühe von den Straßen zu bekommen? Welche heftigen Diskussionen, welche tief greifenden Auseinandersetzungen, welche Veränderungsprozesse müssen dort abgelaufen sein, bevor die Straßenverkehrsordnung geändert werden konnte? Schließlich waren es Heilige Kühe, Symbole einer Jahrhunderte alten geistigen Weltordnung, die mit den Erfordernissen der neuen Zeit in Konflikt gerieten.

Nicht nur in Indien, auch hierzulande stoßen wir, wenn wir in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Veränderung bewirken wollen, auf heilige Kühe, auf unausgesprochene Tabus, auf die Götzen des Status quo. Während die Wölfe der Globalisierung die Innovationskraft unserer Unternehmen und Organisationen aufs Äußerste herausfordern, schreitet der Wandel im Innern nur zögerlich voran.

Das ruft uns dazu auf, neu zu bewerten, was wir unter ‚harten‘ und ‚weichen‘ Faktoren der Veränderung verstehen. Die wirklich harten sind die kulturellen. Es sind jene geistigen Vorannahmen, Grundüberzeugungen und Werthaltungen, die wir als selbstverständlich und gegeben hinnehmen und die als Heilige Kühe die öffentlichen Räume unserer Kultur bevölkern.

Aber in der globalisierten Welt ist nichts mehr selbstverständlich. Wir sind damit konfrontiert, auf neuartige Herausforde-

Unausgesprochene  
Tabus

Innovative Antworten  
finden

rungen innovative Antworten geben zu müssen. Dies wird nur gelingen, wenn wir unsere Heiligen Kühe vor uns hinstellen und sie von allen Seiten betrachten, um dann zu entscheiden, ob es Plätze außerhalb des öffentlichen Straßenverkehrs gibt, wo sie in Ehren altern dürfen.

Der Wandel, so hört man oft sagen, beginnt in den Köpfen. Hier ist die Gebrauchsanleitung.

In seiner Ausgabe 41/05 veröffentlicht der *SPIEGEL* einen Artikel mit der Überschrift ‚Die verlorene Ehre des Professors K‘. Darin erklärt er, warum der namhafte Steuerexperte *Paul Kirchhof* im Bundestagswahlkampf 2005 innerhalb weniger Wochen vom Superstar des Merckelschen Kompetenzteams zum Sündenbock einer enttäuschten CDU abstürzte:

**‚Kirchhof versteht die Regeln der Berliner „Vier-Augen-Gesellschaft“ nicht, die der frühere Schröder-Berater Bodo Hombach beschrieb en hat – in ihr gibt es einen tiefen Graben zwischen der öffentlichen Debatte, „in der Illusionen ungestraft verbreitet werden“ können, und der privaten Diskussion, in der man „sich stöhnend die Wahrheit sagt“. Kirchhof machte keinen Unterschied zwischen beiden Welten und trieb seine Aufpasser damit an den Rand des Wahnsinns.‘**

Diskrepanz zwischen öffentlichen und privaten Gesprächen

Man kann diese Geschichte als die eines Naivlings abtun, der bei all seiner fachlichen Brillanz nicht weiß, wie man sich in der politischen Kultur bewegt; der eine Zeitlang mit seinen ‚visionären‘ Konzepten durch die öffentlichen und privaten Räume dieser Kultur stolpert, eine Menge Porzellan zerdeppert und dafür zu Recht bestraft wird. So ist das Leben eben. Ist es das?

Betrachtet man das irrlichternde Auf- und Abtauchen von *Prof. Kirchhof* aus einer unbefangeneren Perspektive, ergeben sich eine Reihe faszinierender Überlegungen: Offenbar gibt es in der politischen Kultur der Hauptstadt eiserne Regeln, die festlegen, was man öffentlich sagen darf und was nicht. Offenbar sind diese Regeln nirgendwo niedergelegt, sonst hätte sich Herr Kirchhof informieren können. Offenbar gelingt es



allen Insidern instinktiv, sich in ihrem Tun und Lassen nach diesen Regeln auszurichten, als wären sie Naturgesetze. Offenbar braucht man als ‚Quereinsteiger‘ in dieser Kultur Aufpasser, um nicht ständig auf Minen zu treten. Glaubt man Ex-Insider Hombachs kurzer Schilderung, gibt es zumindest zwei Dinge, die man öffentlich nicht darf: stöhnen und die Wahrheit sagen. Das darf man nur privat, unter vier Augen.

#### Seltsame Regeln

Aber wer sind die Urheber dieser Regeln? Wer ist für sie verantwortlich? Wer hat den „tiefen Graben“ ausgehoben, der voneinander scheidet, was öffentlich und was nur hinter vorgehaltener Hand sagbar ist? Warum sind diese Regeln nicht verfügbar? Ist es vielleicht so, dass sie nur so lange funktionieren, wie sie nicht ausdrücklich vereinbart sind und niemand die Verantwortung dafür übernimmt? Unvorstellbar, dass die Mitglieder des Bundestages offen beschließen, „in der Öffentlichkeit nur Illusionen zu verbreiten und die Wahrheit nur im privaten Vier-Augen-Gespräch zu sagen“. Und die beunruhigendste Frage: Wie ist es eigentlich um die Veränderungsfähigkeit eines politischen Systems bestellt, in dessen öffentlichen Raum es nicht möglich ist, sich der Realität zu stellen, ebenso wenig wie es möglich ist, diese Unmöglichkeit zu thematisieren?

Wir brauchen aber gar nicht bis in die ‚große Politik‘ zu schauen, um Phänomene wie die zu finden, deren wohlmeinendes Opfer Prof. Kirchhof wurde. Es reicht, sich klar zu machen, durch welche Zustandswechsel wir alle täglich gehen, wenn wir unserem Job nachgehen. Wer hat noch nicht erlebt, wie sich die Atmosphäre plötzlich ändert, wenn sich dieselben Menschen, die eben noch im Fahrstuhl angeregt geplaudert haben, zu einer offiziellen Besprechung zusammensetzen? Wer hat noch nicht gespürt, dass von diesem Moment an bestimmte Dinge nicht mehr sagbar sind, während sich zu anderen unbedingt bekannt werden muss? Wer kennt nicht die Entspannung, die eintritt, sobald es in die Kaffeepause hinausgeht und es wieder möglich ist, unbezeugt schlecht über Dritte zu sprechen? Und wem ist es noch nicht widerfahren, dass ein Kollege, mit dem man sich in der Pause noch konstruktiv ausgetauscht hat, einen im Meeting heftig kritisiert?

Eines der Themen, zu denen man sich heutzutage öffentlich bekennen muss, ist ‚Veränderung‘. Seit die Globalisierung die Unternehmen vor die Herausforderung stellt, sich immer wieder neu an sich ständig ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen, sind alle hundertprozentig mit Veränderung identifiziert. Es ist undenkbar, dass in einem Strategiemeeeting ein Abteilungsleiter aufsteht und sagt: „Was soll das alles? Zu was sollen diese ständigen Veränderungsbemühungen führen? Was ist Sinn, Zweck und Ziel von all dem?“ Das wäre das Ende seiner Karriere und eine große Peinlichkeit für alle Anwesenden. Währenddessen teilt vielleicht die Mehrzahl von ihnen insgeheim und ganz privat die in dieser Frage liegende Beunruhigung.

Wenn wir uns in der Kultur bewegen, in der wir zu Hause sind, wechseln wir mit schlafwandlerischer Sicherheit zwischen den Zuständen ‚jetzt bin ich öffentlich‘ und ‚jetzt bin ich privat‘. Wir leben in parallelen Welten, in einer Art kontrollierter Bewusstseinsspaltung, wir praktizieren Orwellsches ‚Doublethink‘. Dies befähigt uns, die Zustandswechsel zwischen öffentlicher und privater Person hinzubekommen und so die von uns erwartete Rolle glaubwürdig zu spielen. Die Fähigkeit zu kontrollierter Bewusstseinsspaltung ist sogar das Ticket für unsere aktive Teilnahme am öffentlichen Leben: Kinder, Betrunkene, Geistesranke und manchmal auch quereinsteigende Steuerexperten haben sie nicht. Sie neigen dazu, die Wahrheit dort zu sagen, wo sie auf keinen Fall gesagt werden darf.

**Tiefe Gräben zwischen der öffentlichen und der privaten Sphäre finden sich also nicht nur im politischen Berlin, nur dürfen wir sie dort alle bezeugen. Sie finden sich in jedem Unternehmen, jeder Organisation, jeder Gruppe.**

Es gibt keinen Rauch ohne Feuer. Es gibt keinen Graben, den nicht jemand ausgehoben hat. Es gibt keine Spaltung ohne Spalter. Wer also ist der Spalter? Wer kontrolliert den Mechanismus, der so zuverlässig wie dezent dafür sorgt, dass wir nicht einmal auf die Idee kommen, ‚bestimmte Dinge‘ in einem öffentlichen Rahmen zu äußern? Gibt es eine Person, die sich bekennt „ich

bin's“, eine irdische oder himmlische Instanz, ein Gesetz, eine Regel, eine Vorschrift, ein Gen gar? Nein. Aber es scheint so etwas zu geben wie eine unausgesprochene und auch gar nicht aussprechbare, eine ganz bewusstseinsferne Übereinkunft. Ebenso absurd wie eine Entschließung des Bundestages, öffentlich nie die Wahrheit zu sagen, ist doch, dass die Leitungsrunde eines Unternehmens sich ausdrücklich und protokollarisch einigt auf „Wir beschließen hiermit, dass niemand gegen Veränderung sein darf“. Das Ganze funktioniert anscheinend nur, solange es unausgesprochen bleibt. Aber wer sind die Vertragspartner dieser stillen Übereinkunft?

Die Antwort auf die Frage nach dem Spalter ist wichtig, weil in der globalisierten Welt nicht nur die Stadtverwaltung Kalkuttas oder der deutsche Bundestag gefordert sind, innovative Lösungen zu produzieren. In dieser Situation ohne geschichtliche Vorläufer ist jede Organisation, jedes Unternehmen, jedes menschliche System aufgerufen, schöpferische Antworten zu geben. Das kann nur gelingen, wenn kulturelle Selbstverständlichkeiten in Frage gestellt werden: die ungeschriebenen Regeln und Gesetze des Miteinanders, für die niemand die Verantwortung übernimmt, die unantastbaren heiligen Kühe, die den öffentlichen Raum hypnotisieren, die Grenzen dessen, was in die öffentliche und was in die private Sphäre gehört.

Epochenwende

Mittlerweile ist unbestreitbar, dass wir in einer Epochenwende\* leben, die mit einer Identitätskrise der Gesellschaft und ihrer Subsysteme einhergeht. In Zeiten, in denen Veränderungen wie Naturgewalten auf Organisationen einbrechen, klaffen öffentlich Gesagtes und privat Gestöhntes besonders drastisch auseinander. Damit stehen die öffentlichen Räume auf dem Prüfstand, denn in ihnen entscheidet sich, ob und wie es einer Gesellschaft oder ihren Subsystemen gelingt, auf die Herausforderung zu antworten.

Mit den öffentlichen Räumen stehen die Kulturen unserer Systeme auf dem Prüfstand, und damit jede Person, die Teil dieser

---

\* S. z.B. Meinhard Miegels Buch dieses Titels.

Kulturen ist. Denn obwohl wir dazu neigen, Kulturen als eine Art natürlicher Umgebung zu sehen, in der wir uns zwar bewegen, die wir aber nicht ‚machen‘, ist doch offensichtlich, dass wir genau das tun. Kultur ist eben nicht Natur, sie ist menschengemacht. Besonders, wenn wir in führenden Positionen tätig sind, sind wir sehr wohl verantwortlich dafür, was in den öffentlichen Räumen geschieht, denen wir vorsitzen.

**Wir brauchen also, das ist die These dieses Buches, kulturelle Kompetenz. Diese geht über das hinaus, was wir als soziale oder emotionale Intelligenz gewohnt sind zu bezeichnen. Im Kern ist es die Fähigkeit, die Dynamik, die sich im öffentlichen Raum eines Systems abspielt, bewusst zu machen und die Auseinandersetzung mit ‚heiligen Kühen‘ einzufordern, um die Götzen des Status Quo vom Thron zu stoßen.**

Damit wir das können, müssen wir den bequemen Standpunkt „So ist das Leben eben“ verlassen. Nur dann kann ein fruchtbarer Prozess beginnen, der dazu führt, dass wir die schöpferischen Antworten finden, die unsere Organisationen dringend brauchen, und der uns auch persönlich bereichert und mit neuer Energie erfüllt.

Was genau meinen wir, wenn wir von ‚Kultur‘ sprechen? Jedes menschliche System hat eine Identität, ein Wir, und ist somit eine Kultur. Jede Kultur spaltet sich in eine öffentliche und eine private Sphäre und entwickelt sich in der Dynamik zwischen diesen beiden Sphären.

Kultur

Das kleinste menschliche System ist eine Zweierbeziehung. Auch in ihr gibt es bereits einen öffentlichen Raum. Dies ist der, den wir mit unserem Partner teilen. Was in der Beziehungsöffentlichkeit nicht geäußert werden kann, ohne die Beziehung zu gefährden, bleibt privat: Kritik, die wir zurückhalten, Seitensprünge, die wir geheim halten, Phantasien, die nicht sein dürfen, Kommentare, die wir uns verkneifen. Bereits in der Mini-Kultur einer Zweierbeziehung begegnen wir also dem ominösen Spalter als einer Art Hintergrundfigur, die, um das Wir nicht zu gefährden, die öffentliche von der privaten Sphäre trennt.

Zweierbeziehung

Gruppe Das nächst größere System ist die Gruppe, die wir als Familie, Arbeitsteam oder Freizeitgruppe kennen. Besonders, wenn wir neu in eine Gruppe kommen, müssen wir um die Anerkennung der anderen werben. Entsprechend sind wir noch sehr aufmerksam dafür, wie wir uns verhalten müssen, um von dieser Gruppe als Mitglied akzeptiert zu werden. Wir kommen gar nicht darum herum, uns an die Gruppenkultur anzupassen. Dies tun wir, indem wir erspüren, wo genau in dieser Gruppe die Grenze zwischen der Konsensrealität und der privaten Sphäre liegt. Und was wir nicht erspüren, erfahren wir meist unangenehm dann, wenn wir in peinliche Fettnäpfchen treten, lächelnd auf uns herabgeschaut wird, wir entweder nicht für ganz voll genommen werden oder feindseligen Blicken begegnen, in denen unsere Zugehörigkeit zur Gruppe gleich generell in Frage gestellt wird. Wer in einer Gruppe das Sagen darüber hat, was zur gemeinsamen Realität gehört und was nicht, wird zwischen Führenden und Außenseitern, zwischen Mehrheiten und Minderheiten verhandelt.

Organisation Ein komplexeres System als die Gruppe ist die Organisation, die es in vielfältigen Erscheinungsformen gibt, z.B. als Unternehmen, Verband, Behörde, Partei. Die Grenze zwischen dem Öffentlichen und dem Privaten ist hier besonders prägnant. Auf sie reagieren wir ständig, wenn wir mit anderen kommunizieren. Sie bringt uns dazu, zu unterscheiden, was wir offiziell in einem Meeting sagen und was wir privat in der Kaffeepause unter vertrauten Kollegen austauschen. Wie diese Grenze wirkt, wird uns unmittelbar klar, wenn wir uns dabei beobachten, was mit uns geschieht, sobald wir den öffentlichen Raum einer Organisation betreten. Sofort identifizieren wir uns mit unserer Systemrolle, mit Aufgaben, Sachthemen und Regeln und verhalten uns entsprechend. Persönliches und Beziehungen sind normalerweise nicht Gegenstand der öffentlichen Kommunikation, über sie sprechen wir privat. Jeder weiß aber, dass schon das Tagesgeschäft ohne persönliche Beziehungen nicht hinzubekommen ist. Jeder weiß, wie stark persönliche Beziehungen Sachentscheidungen beeinflussen, und dass es vollkommen aussichtslos ist, ohne ‚Vitamin B‘ an eine Karriere im Unternehmen zu denken.

**Das, was in Organisationen als ‚Politik‘ bezeichnet wird, ist ja nichts anderes als der Versuch, in einer äußerst kontrollierten Bewusstseinspaltung die Klaviaturen der öffentlichen und der privaten Instrumente so zu spielen, dass dabei sachliche oder persönliche Ziele erreicht werden.**

Noch eine Stufe höher auf der Komplexitätsleiter menschlicher Systeme finden wir die Nation. Jede nationale Kultur zieht die Grenze zwischen öffentlicher und privater Sphäre in charakteristischer Weise. In Deutschland etwa wird das Verhältnis zwischen diesen Sphären fast ausschließlich durch Gesetze und allgemein verbindliche Vorschriften reguliert, weil wir Deutsche ganz besonders mit den Errungenschaften des Rechts (Rechtsstaat) identifiziert sind. So hat z.B. niemand bei uns den Vorschlag gemacht, die Beziehungstraumata, die viele Bürger der DDR erleben mussten, als die Stasi-Infiltrationen ihres Alltags aufgedeckt wurden, anstatt auf der Gesetzesebene durch eine Konfrontation zwischen Opfern und Tätern auf der Beziehungsebene zu bewältigen, wie das *Nelson Mandelas* Wahrheitskomitees nach der Beendigung der Burenherrschaft versuchten.

Nation

In unserer nationalen Kultur findet Öffentlichkeit in den repräsentativen Gremien statt und wird über die sogenannten Massenmedien kommuniziert. Über sie werden wir in unseren privaten Räumen Zeugen und Adressaten öffentlicher Kommunikation. Der kulturell vorherrschende Kommunikationsstil unseres nationalen öffentlichen Raumes ist durch Programmatik, Sachlichkeit, Regel-Orientierung und Kritik geprägt. Dieser Kommunikationsstil steht als Vorschrift natürlich in keinem Gesetz, er offenbart einfach, womit unsere nationale Kultur identifiziert ist. Personen, Persönliches und Beziehungen sind kein Teil der nationalen Konsensrealität. Daher entwickeln Politiker beachtliche Finesse darin, sich ausschließlich sachlich zu äußern und gleichzeitig in diesen Äußerungen Beziehungsbotschaften an alle möglichen Interessengruppen und Loyalitätspartner zu verstecken. Auch ist es noch nicht gelungen, das Phänomen, dass wir in Deutschland immer weniger Kinder bekommen, in der nationalen Öffentlichkeit nicht nur als ein Strukturproblem, son-

Kommunikationsstil  
der Massenmedien

dern auch als ein Beziehungsproblem zu diskutieren – obwohl das als Gedanke doch gar nicht so weit weg ist: Menschen müssen dauerhafte Beziehungen eingehen, um Kinder zu bekommen und aufzuziehen, und Kinder brauchen Beziehungen, um aufzuwachsen. Aber man kann persönliche Beziehungen eben nicht gesetzlich regeln, daher werden sie aus der öffentlichen Wahrnehmung herausgefiltert.

Supranationale  
Organisation

Steigen wir auf der Komplexitätsleiter eine weitere Stufe höher, sind wir auf der Ebene supranationaler Zusammenschlüsse, wie der *EU*, der *Liga der arabischen Staaten*, der *G8* etc. Dort verfolgen die Nationen, repräsentiert durch ihre Führer, ihre Interessen im globalen Wettbewerb. Außerdem arbeiten sie daran, Antworten auf übernationale Herausforderungen zu geben. Was kulturell in diesen Zusammenschlüssen, Bündnissen und Unionen öffentlich ist und was nicht, wird sehr stark durch den relativen Rang der teilnehmenden Nationen bestimmt. Er ergibt sich aus dem wirtschaftlichen und militärischen Gewicht einer Nation, aus der Dauer der Zugehörigkeit und aus geschichtlichen Hintergründen und – Beziehungen! Deutschland z.B. hatte, nach den Schrecken des zweiten Weltkrieges, lange Zeit einen politisch niedrigen Rang im Geflecht der internationalen Allianzpartner. Es nahm auch bewusst einen niedrigen Rang ein, um wieder dabei sein zu dürfen in der Gemeinschaft der Völker.

Menschheit

Das komplexeste menschliche System ist natürlich die Menschheit selbst, die sich ja aus einer Vielzahl von Kulturen zusammensetzt. Aber der Prozess der Entwicklung einer globalen Meta-Kultur hat begonnen, und die Menschheit braucht sie, will sie die Herausforderungen, vor die sie als Ganzes gestellt ist, bewältigen. Diese liegen im Angesicht der rapiden und turbulenten ökologischen Veränderungen v. a. in der Beziehungsarbeit mit der Erde. Globale Öffentlichkeit findet z.B. in den Zusammenschlüssen der *UNO*, der *FIFA* und der *WTO* statt. Alles, was in diesen Foren der Weltkultur nicht repräsentiert ist, ist aus Sicht der Weltöffentlichkeit privat. Betrachtet man die Rang- und Machtverteilung innerhalb der *UNO*, so stellt man fest, dass diese bis heute nach den Ergebnissen des Zweiten Weltkrieges ausgerichtet ist. Die letzte historische Zäsur, die Auflösung der mili-

tärisch-politisch-kulturellen Bipolarität von Ost- und Westblock, hat noch keinen Niederschlag im öffentlichen Beziehungsgefüge der Nationen gefunden.

Schwenken wir nach der globalen Perspektive unseren Blick noch einmal ganz zurück auf uns als Personen. Schließlich sind wir ja auch eine Art menschliches System. Und wir als Personen sind es auch, die über die Fähigkeit zur kontrollierten Bewusstseinspaltung verfügen und so die öffentlichen und privaten Räume eines Systems überhaupt erst erschaffen. Wenden wir also das hier vorgestellte Konzept von Kultur auf uns selbst an, so heißt das:

Person

**Alles, was ein ‚Ich‘ hat, ist eine Kultur. Unser Ich sitzt einer inneren Konsensrunde vor, in der verschiedene Teile unserer selbst mit einander dialogisieren und von Moment zu Moment darüber entscheiden, wie wir uns verhalten. Dieser Abstimmungsprozess findet in unserer inneren Öffentlichkeit statt, d.h. er ist uns überwiegend bewusst.**

Die Beziehungen unserer verschiedenen inneren Teile zueinander, ihr Rang- und Machtgefüge, gibt den Ausschlag dafür, wie unser Ich, das für die Schnittstelle zwischen Innenwelt und Außenwelt verantwortlich ist, das Abstimmungsergebnis in Handlung übersetzt. Diese inneren Dialoge kennt jeder. Man muss sich nur mal an die inneren Verhandlungen erinnern, die stattfinden, wenn nach einer durchzechten Nacht der Wecker klingelt und man lieber liegen bleiben würde als zur Arbeit zu gehen: Zehn Minuten noch, steh jetzt auf, melde dich krank, das kannst du nicht machen, heute ist sowieso nichts Wichtiges etc. Eine dieser Stimmen wird sich schließlich durchsetzen.

Innere Dialoge

Darüber hinaus gibt es aber auch immer innere Stimmen, die in diesen öffentlichen Sitzungen nicht gern gesehen sind, die also zur inneren Privatsphäre gehören und uns nicht bewusst sind. Dies können Gefühle oder Bedürfnisse sein, Körperimpulse oder Einstellungen, mit denen wir uns nicht identifizieren. Vielleicht gibt es einen Teil in uns, der schon lange davon träumt, sich



selbständig zu machen und der gegen die Seite in uns rebelliert, die uns dann doch jeden Tag aufs Neue dazu bewegt, zur Arbeit zu gehen. Dieser Teil bezeugt die öffentliche Diskussion, macht sich seinen eigenen Reim darauf und handelt an unserer inneren Öffentlichkeit vorbei. Während wir uns zusammenreißen und müde, aber pflichtbewusst unseren Job tun, sendet er Signale von Gleichgültigkeit, und es kommt zum Konflikt mit unserem Chef, der uns mangelnde Motivation vorwirft. Er reagiert weder auf unsere Anstrengung noch auf unsere Müdigkeit, sondern auf unsere Körpersprache, welche die Botschaft vermittelt: „Das habe ich hier alles nicht nötig!“

Auch unsere innere Kultur umfasst also eine öffentliche und eine private Domäne, auch in ihr gibt es den Spalter, der verhindert, dass wir die ganze innere Kulturlandschaft wahrnehmen. Und weil das so ist, und weil in Zeiten turbulenter Veränderungen unsere innere Kultur gefragt und herausgefordert ist, fängt kulturelle Kompetenz bei uns als Person an, indem wir beginnen, bewusster wahrzunehmen, wie die Grenzen unserer Kultur in uns wirken.

Übersicht über  
den Buchaufbau

In den folgenden Kapiteln werden wir

- ausführen, auf welche spezifischen globalen Veränderungen wir als (Einzel-, Gruppen-, Organisations- und nationale) Kulturen aufgerufen sind zu antworten, und von welcher Qualität diese Herausforderungen sind – welchen Wölfen des Wandels wir also gegenüberstehen. Wir werden die Eigenschaften der globalen Feldmatrix beschreiben, die sich in diesen Veränderungen manifestiert, und begründen, warum wir mit unseren kulturellen Bordmitteln nicht in der Lage sind, die Qualität der Herausforderungen angemessen wahrzunehmen. Wir werden zeigen, an welchen Stellen kulturelle Kompetenz uns befähigen kann, diesen Herausforderungen schöpferisch zu begegnen. (Teil ‚Welt‘)
- uns dem Thema ‚Kultur‘ aus unterschiedlichen Perspektiven nähern. Wir werden beschreiben, welchen Einfluss die

- Art und Weise, wie ein System konstruiert ist, auf die Gestalt seines öffentlichen Raums hat. Wir werden erkunden, wie mit der Gründung eines Systems eine spezifische Kultur entsteht, und wie diese sich in der Dynamik zwischen öffentlicher und privater Sphäre entwickelt. Wir werden schildern, wie Sprache und Sprachgebrauch den öffentlichen Bedeutungsraum einer Kultur prägen und begrenzen. (Teil ‚**Kultur**‘)
- das Veränderungsmodell skizzieren, welches wir anlegen, um mit Bewusstheit an den Grenzen zwischen den kulturellen Sphären so zu arbeiten, dass in der Antwort auf die Herausforderung aus der Welt Kreativität und Innovation entstehen können. (Teil ‚**Paradigma**‘)
- den öffentlichen Raum eines Systems als ‚Arbeitsplatz‘ der kulturellen Kompetenz näher beschreiben. Wir werden spezifizieren, wie der öffentliche Raum in unserer Kultur geprägt ist, so, wie er in den meisten Organisationen unserer Kultur selbstverständlich ist. Wir werden die heiligen Kühe benennen, die in ihm grasen, indem wir untersuchen, womit wir gemeinschaftlich ganz besonders identifiziert sind, und welche typischen Filter und Wahrnehmungsgrenzen sich daraus ergeben. Bei dieser Recherche werden wir dem Spalter in unserer Kultur begegnen. (Teil ‚**Bewusstsein**‘)
- aufzeigen, wie kulturelle Kompetenz Führungspersonen helfen kann, die Kultur ihres öffentlichen Raums zu formen, und Formate transformativen Lernens vorstellen, die sowohl Systeme als auch Personen darin unterstützen, sich schöpferisch und verantwortungsvoll in der Spannungsmatrix der neuen Welt zu bewegen. Zwischen den heiligen Kühen und den Wölfen des Wandels gibt es keinen Kompromiss, aber es gibt Lösungen. (Teil ‚**Transformation**‘)

Was werden Sie, liebe Leserin, lieber Leser, von der Lektüre dieses Buches haben?

Nichts fällt uns natürlich schwerer zu sagen als das, denn die Bedeutung, die diese Zeilen für Sie haben, konstruiert sich von uns aus gesehen in Ihrer privaten Sphäre. Wir halten es aber nicht für unmöglich, dass Sie

- ein präziseres Verständnis gewinnen über die Natur der Herausforderungen, vor welche die globalisierte Welt uns alle stellt;
- eine geschärfte Wahrnehmung dafür entwickeln, wie die Kultur, von der Sie ein Teil sind, auf diese Herausforderungen antwortet, sowie dafür, was es in Ihrer Kultur ist, das Veränderung schwierig macht;
- entdecken, wie die Sie umgebende Kultur in Ihnen wirkt und dadurch Entlastung erfahren. Denn vieles, von dem wir denken, es liegt an uns als Personen, ist kein persönliches, sondern ein kulturelles Problem;
- Sichtweisen und Modelle, Haltungen und Werkzeuge an die Hand bekommen, die Sie ermutigen und es Ihnen erleichtern, als Führungsperson oder Mitglied Ihrer Kultur den öffentlichen Raum so zu gestalten, dass Ihr System eine nachhaltige Antwort auf die Herausforderungen der globalisierten Welt geben kann;
- wenn Sie als externer Berater oder Moderator mit Systemen arbeiten, eine Fülle von Inspirationen und Hinweisen mitnehmen, wie Sie Ihre Kunden durch schwierige Phasen von Veränderungsprozessen wirksam begleiten können.

Bevor wir Sie jetzt einladen, uns auf den folgenden Seiten bei der Entwicklung unseres Themas mit Ihrem wachen, kritischen Geist, Ihrer Intuition und Ihrer Neugier zu begleiten, noch ein Wort speziell an unsere Leserinnen. Unsere abendländische Kul-

tur - und mit ihr die Kultur der meisten Systeme, über die wir in diesem Buch schreiben - ist männlich geprägt. Männliches Welt- und Selbstverständnis liegt den Überzeugungen und Werthaltungen zugrunde, die den öffentlichen Raum beherrschen. Es spiegelt sich in der Art und Weise, wie wir unsere Systeme organisieren (die Organisationstheorie wurzelt in militärischen Vorbildern), und wie wir als Männer und Frauen innerhalb dieser Systeme miteinander umgehen. Es bestimmt die Formen unseres Sprachgebrauchs und durchdringt die Metaphern, die in unserer öffentlichen Sphäre verwendet werden. Wenn wir im Folgenden ebenfalls diese Sprache verwenden, so deshalb, weil wir nur so den kulturellen Mainstream abbilden können, wie er sich auch heute noch darstellt und auf uns als Frauen und Männer wirkt – wenn auch in unterschiedlicher Weise. Über die geschlechtsspezifischen Perspektiven, die dem Konzept der kulturellen Kompetenz innewohnen, werden wir an den entsprechenden Stellen ausführlich eingehen. Bis dahin bitten wir Sie, liebe Leserin, um Verzeihung für diese vorübergehende Einseitigkeit und hoffen, dass Sie sich dadurch nicht von der Lektüre abschrecken lassen. Unsere Kultur braucht Sie!