

Vorwort

Das Fremde im Vertrauten – Organisationskultur als filmische Entdeckungsreise

Stellen Sie sich folgende Szene vor: Sie gehen über einen großen, freien Platz auf ein mehrstöckiges Gebäude zu. Sie durchschreiten die automatische Glastür und finden sich in einem langen Gang mit hohen Decken. An den Wänden sind Flachbildschirme platziert, auf denen bunte Filme laufen. Am Ende des Gangs sehen Sie drei Durchgangssperren und links davon eine Theke, hinter der eine uniformierte Frau und ein Mann im mittleren Alter sitzen.

Bis zu diesem Punkt sind Sie mit zahlreichen sichtbaren Elementen einer Organisationskultur konfrontiert. Sie begrüßen die Menschen hinter der Theke, tragen in einem Formular Ihren Namen und den gewünschten Gesprächspartner ein. Sie bekommen dafür ein Klemmbrett in die Hand gedrückt. Damit befinden Sie sich in einer Interaktionsszene, in der sich die Menschen der Organisation nach den Ihnen bekannten und unbekannten Regeln verhalten.

Die Kultur einer Organisation wird zurecht mit der Persönlichkeit eines Menschen verglichen. Beides entsteht aus der Erfahrung mit der Umwelt. Das Gelernte bestimmt, wie Situationen interpretiert werden und wie mit Aufgaben und Problemen umgegangen wird. Organisationskultur hat für die Beteiligten bewusste und unbewusste Ebenen. Menschen handeln nach bestimmten Mustern, ohne dass sie sie beschreiben können. Die unbewusste Seite der Organisationskultur erschließt sich durch Beobachtung und Interpretation.

Filme sind das ideale Medium, um Organisationskulturen zu verstehen. Sie zeigen Szenen und Interaktionen zwischen Menschen in Organisationen. Sie lösen, genau wie Organisationen, starke Gefühle aus, die zum Verständnis genutzt werden können.

Das Buch ist ein Lehr- und Lesebuch über Organisationskulturen und hat dafür eine Vielzahl von ergreifenden Filmen aus unterschiedlichen Genres zusammengestellt. Aus den Filmanalysen werden spielerisch wichtige Kategorien und Zugänge für Organisationskulturen entwickelt. Damit enthält es zahlreiche Einsichten über die Organisationskulturen, in denen wir uns bewegen und von denen wir uns (mit leichtem Gruseln) fernhalten. Das Buch eröffnet damit eine neue Perspektive auf Filme und geht der Frage nach, wie Organisationskulturen in den Filmen aufgegriffen und in die Handlungen eingewoben werden. Ist üblicherweise die Organisation der Hintergrund für Handlungen, so wird in diesem Buch die jeweilige Organisationskultur zum Vordergrund, und die Handlung stellt den Hintergrund dar, vor dem die Kultur einem tieferen Verständnis zugeführt wird.

Einige Buchbeiträge setzen sich mit impulsiven – roten – Kulturen (Laloux 2014¹) auseinander, in denen der Boss seine Macht permanent demonstriert, Angst ein wichtiger Leitaffect ist

1 Laloux F (2014) Reinventing organizations. Vahlen, München

und Handeln kurzfristig ausgerichtet ist. Wir sprechen von verbrecherischen Organisationen und der Mafia (*The Departed – Unter Feinden*). Konformistische – bernsteinfarbene – Organisationskulturen wiederum zeichnen sich nach Lalaux durch ihre formale Hierarchie, enorme Stabilität und durch Befehl und Gehorsam aus. Zu ihnen zählen das Militär, Gefängnisse (*Die Verurteilten*), Psychiatrien (*Shutter Island*), die Kirche (*In den Schuhen des Fischers*), Religionsgemeinschaften (*The Chosen – Die Auserwählten*), Klöster (*Ida*), Verwaltungen, Geheimdienste (*Das Leben der Anderen*, *Das Schweigen der Lämmer*, *American Hustle*), staatliche Schulen (*Frau Müller muss weg*, *Die Klasse*), Universitäten (*Der Club der toten Dichter*, *Der Campus*), Kindergärten (*Die Jagd*), politische Organisationen (*House of Cards*, *Borgen*) und Gewerkschaften (*We want Sex*). Leistungsorientierte – orange – Kulturen sind nach Lalaux beispielsweise typisch für multinationale Konzerne (*Enron*, *Der große Crash*, *Blade Runner*), Kanzleien (*Die Firma*), Werbeagenturen (*Der Teufel trägt Prada*) und Sendeanstalten (*Network*). Gesteuert wird über Ziele und Zielvereinbarungen, wie Ziele erreicht werden, bleibt den Akteuren weitgehend überlassen. Leistungsorientierte Organisationen streben Wachstum und Gewinn an und fördern darum Innovation, vieles dreht sich bei ihnen um Konkurrenz. Pluralistische – grüne – Organisationskulturen sind zwar in Hierarchien organisiert, fördern aber Individualität, Empowerment und Familiengefühl, um außergewöhnliche Leistungen zu erreichen. Zu ihnen gehören Familienunternehmen (*Väter und Söhne*) und Startup-Unternehmen.

Zwei Beiträge beschäftigen sich mit einer sehr jungen Form von Organisationskultur, die Lalaux den evolutionären – petrolfarbenen – Typ nennt. In ihr wird Hierarchie durch Selbstorganisation ersetzt, statt Führung wird Selbstführung in autonomen Teams praktiziert, und im Mittelpunkt steht die Vermittlung des Sinns und des Zwecks. Die Organisation wird wie ein lebendes System betrachtet, das es weiter zu entwickeln gilt (*Auf Augenhöhe*, *Mein wunderbarer Arbeitsplatz*). Der Filmbranche selbst sind gleich einige Beiträge gewidmet (*Zerrissene Umarmung*, *Adaption*, *Cinema Paradiso*). Der Leser mag selbst entscheiden, inwieweit sie der bernsteinfarbenen (Leistungs-)Kultur angehören oder anderen Formen zuzuordnen sind.

Ein bunter Strauß von Filmen ist Ausgangspunkt für die Analyse vielfältiger Organisationskulturen. Als roter Faden zieht sich durch alle Beiträge, dass sie die Handlung des Films zusammenfassen und dann anhand ausgewählter Szenen und Protagonisten zentrale Elemente der Kultur herausarbeiten, die für diesen Typ von Organisation bedeutsam ist. Fast nebenbei wird der Leser mit wichtigen Konzepten der Organisationskultur vertraut gemacht und erhält ein reichhaltiges Repertoire an Verständnismöglichkeiten und Interpretationszugängen, die er auf ihm bekannte Organisationen anwenden kann.

Der »kulturelle Ansatz« gilt heute als einer der wichtigsten Zugänge der Erforschung von Organisationen. Sie werden von Wissenschaftlern und Praktikern vor allem als »Kulturen« begriffen. Unternehmen werden als Organisationen verstanden, die eine »spezifische Miniaturgesellschaft« (Schreyögg 2012²) bilden. Sie schaffen ihre eigene Realität, die sich vor allem in spezifischen kognitiven Strukturierungsmustern, Werthaltungen, Handlungsmustern und Interaktionsprozessen ausdrückt. Da für die Mitglieder von Organisationen die kulturellen Muster im Wesentlichen implizit bleiben, lädt das Buch ein, auch die eigene Organisationskultur der Leser und Leserinnen besser zu verstehen, denn sie unterlegt das alltägliche Handeln

wie selbstverständlich. Aber auch für Berater und Beraterinnen, sowie Menschen, die neu in eine Organisation eintreten, bietet das Buch zahlreiche Impulse, sich mit dem Neuen, dem Fremden der jeweiligen Kultur vertraut zu machen und die Menschenbilder, normativen Muster und Symbolsysteme verstehen zu lernen.

Bei der Analyse von Organisationskulturmuster rückt man ab von nur empirisch beobachtbaren und quantifizierbaren Aspekten von Organisation. Für den latenten Teil des organisatorischen Musters steht wenig methodisches Inventar zur Verfügung. Organisationskulturmuster sind nur dialogisch erschließbar, nur interpretativ zugänglich. Es handelt sich um subjektive Phänomene, von denen man sich anrühren lassen muss, um zu verstehen. Das Medium Film bietet sich dabei geradezu an. Es kann helfen:

- die Organisationskultur über das Rationale hinaus zu erfassen,
- die Bedeutung sprachlicher und nichtsprachlicher Äußerungen der Organisationsmitglieder zu entschlüsseln,
- die Wirkung der fremden Kultur auf den Zuschauer oder die Zuschauerin im Sinne einer Gegenübertragungsanalyse für den Deutungsprozess zu nutzen.

Filme helfen, maximal in die Welt der Organisationsmitglieder einzutauchen, um sich dann wieder in die exzentrische Position zu begeben, indem die Organisation aus der Distanz wahrgenommen, strukturiert und verstanden werden kann. Filme können die existierenden innerorganisatorischen Ressourcen und kulturellen Potenziale zeigen, aber auch die Spannungsfelder und Paradoxien verdeutlichen und die Zuseher inspirieren, neue kulturelle Potenziale zu entwickeln.

Heidi Möller, Thomas Giernalczyk

Kassel und München im Juni 2016

Organisationskulturen im Spielfilm
Von Banken, Klöstern und der Mafia: 29 Film- &
Firmenanalysen
Möller, H.; Giernalczyk, Th. (Hrsg.)
2017, XX, 389 S., Hardcover
ISBN: 978-3-662-52894-5