

Die Sehnsucht nach einer Leitkultur

Was CDU und CSU von der Diskussion über Leitbilder in Organisationen lernen könnten¹

Stefan Kühl, 17.11.2016

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Working Paper 6/2016

Unter Führungskräften ist es angesagt, den Mitarbeitern Leitkulturen zu verordnen. Es werden wohlklingende Leitbilder verabschiedet in der Hoffnung, das Handeln in der Organisation möge sich an ihnen ausrichten. In eigens einberufenen Workshops werden die Mitarbeiter aufgefordert, über das von der Organisationsspitze verabschiedete Leitbild zu reflektieren und ihr Handeln darauf einzustellen. Das neueste Papier der bayerischen CSU und der sächsischen CDU zu einer „Leit- und Rahmenkultur“ zeigt nun, dass auch einige Politiker die Hoffnung hegen, man könne – ähnlich wie Firmen ihre Mitglieder über Leitbilder anleiten – auch Bürger und deren Handlungen über ein solches Leitbild beeinflussen.

Dieses Papier ist sicherlich vorrangig der Versuch, mit Formeln wie „liebgezwungener Heimat“ oder „gelebtem Patriotismus“ Wähler von der AfD zurückzugewinnen. Es zeugt aber doch von einem allzu simplen Verständnis davon, wie sich Kulturen ausbilden und verändern. Vielleicht hätte es nicht geschadet, wenn die Verantwortlichen zuvor einen Seitenblick auf die vielen gescheiterten Leitbildkampagnen und Kulturprogramme in Unternehmen und Verwaltungen geworfen hätten.

Das Besondere an Kulturen ist, dass sie nicht durch Verkündigung gebildet werden, sondern wie von selbst entstehen. Wie Mitarbeiter in Organisationen zusammenarbeiten, wie mit Kunden und wie mit Konflikten umgegangen wird, das mündet sich im alltäglichen Leben in der Organisation aus und nicht dadurch, dass Organisationsspitzen Leitbilder verkünden. Und genauso verhält es sich auch mit den von den CSU- und CDU-Politikern formulierten Forderungen, „Deutsch als Sprache“ zu nutzen, die „vertrauten Umfangsformen“ zu pflegen und „stolz“ auf die eigene Geschichte zu sein: All dies entsteht nicht automatisch durch die Verabschiedung von Leitkulturpapieren, sondern es entwickelt sich im alltäglichen Miteinander.

Einschlägige Forschungen zeigen, dass so etwas wie eine einheitliche Leitkultur nur in der Phantasie von Topmanagern existiert. Genauso wie sich in Organisationen sehr unterschiedliche Abteilungs- und Berufsgruppenkulturen ausbilden, gibt es auch in jedem demokratischen Staat sehr unterschiedliche Kulturen, die parallel existieren, aber häufig nur wenig miteinander zu tun haben. Die Kultur einer katholisch geprägten Kirchengemeinde ist eine andere als die einer autonomen Hausbesetzer-Szene, die Kultur einer in Deutschland lebenden libanesischen Großfamilie ist eine andere als die eines Dorfes an der Nordseeküste, die Kultur einer rechtsextremen Jugendgang ist eine andere als die der CDU-Frauenunion. Man mag „Multikulti“ gut oder schlecht finden – faktisch kommt es in Demokratien fast zwangsläufig zur Ausbildung sehr unterschiedlicher Kulturen.

¹ Eine gekürzte Variante dieses Textes ist am 13.10.2016 unter dem Titel „Das Phantasma der Leitkultur“ in der TAZ erschienen. Unter dem Link <http://www.taz.de/Debatte-Nationalismus-der-CDUCSU/!5344390/> kann der Artikel abgerufen und kommentiert werden.

Gehört man einer Organisation an, die ihre Leitkultur allzu ernst nimmt und erwartet, dass ihre Mitglieder sich eins zu eins daran halten, tut man gut daran, das Weite zu suchen: Dergleichen findet sich etwa in der Scientology Kirche, in marxistischen Gruppen oder evangelikalen Gemeinden. In solchen Gruppen ist der wohlformulierte Wertekatalog tatsächlich handlungsleitendes Programm. Die Dianetik von Ron Hubbard, die Marx-Engels-Werke oder die Bibel sind hier nicht grober Orientierungsrahmen, sondern Rezept zur Anleitung einzelner Handlungen, die Tag für Tag genau so durchzuführen sind. Ob Organisationen oder Staaten sich zu totalitären Systemen entwickeln, hängt weniger von den Inhalten ihrer Leitkulturen ab – ob diese „gut“ (demokratisch, menschlich, tolerant) oder „schlecht“ (undemokratisch, unmenschlich, intolerant) sind –, sondern ob es den Spitzen einer Organisation gelingt, das tägliche Handeln von Menschen einer von ihnen kontrollierten Leitkultur zu unterwerfen.

Aber man braucht sich keine Sorgen zu machen: Das Papier der CDU und CSU wird nicht ansatzweise solche totalitären Effekte haben. Man sieht, dass die meisten Kulturprogramme, die in Unternehmen, Verwaltungen, Schulen und Universitäten propagiert werden, weitgehend wirklos verpuffen. Bestenfalls lösen sie in der Phase der Erarbeitung eines Leitkulturpapiers interessante Diskussionen aus, schlimmstenfalls führen sie zu Zynismus bei den Mitarbeitern, die die Diskrepanz zwischen den hübsch klingenden Leitbildern und der wahrgenommenen Realität nicht ertragen können.

Die Produktion von Leitkulturpapieren ist in vielen Fällen erst einmal ein Hinweis auf grundlegende Probleme derjenigen, die sie verkünden. In Unternehmen zeigt sich, dass Kulturprogramme immer dann angestoßen werden, wenn die von Beratungsfirmen angeregten Strukturreformen zu organisationsinternen Verwerfungen führen, in der Hoffnung, die meist ungewollten und nicht antizipierten Nebenfolgen der Reformen durch einen „Kulturkit“ aus Führungsleitsätzen oder Kooperationsleitlinien abmildern zu können. Auch die regelmäßig alle zehn Jahre in CDU und CSU initiierte Diskussion über Leitkultur bringt zum Ausdruck, dass die Politik trotz nach ihrem Dafürhalten gut gemachter Gesetze und klugen Verwaltungshandelns die Gesellschaft eben doch nicht in der gewünschten Weise erreicht.

Statt Leitkulturen zu verkünden, sollten Organisationsspitzen ihre Energie auf die Bereiche verwenden, die sie faktisch beeinflussen können. Unternehmensführungen sollten sich darauf konzentrieren, die formalen Kommunikationswege, Programme und Personaltableaus so auszurichten, dass sie nicht zu allzu großen Verwerfungen führen. Ebenso wäre viel gewonnen, wenn Politiker ihre Aufgabe vorrangig darin sehen würden, Budgetentscheidungen zu treffen, die es ermöglichen, auch auf Krisen wie den Zusammenbruch der Finanzmärkte oder einen plötzlichen Zustrom von Flüchtlingen zu reagieren, und Gesetze zu verabschieden, die nicht von staatlichen oder überstaatlichen Verfassungsgerichten wegen handwerklicher Fehler kassiert werden. Wenn ihnen das gelingt, dann können sie sich getrost darauf verlassen, dass Menschen im alltäglichen Zusammenleben und Zusammenarbeiten schon einigermaßen tragfähige Kulturen ausbilden.

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater für Unternehmen, Ministerien und Verwaltungen.