

Unternehmenskultur und Teamfähigkeit

HORST TIWALD

23. 04. 2004

I.

Beim Denken in meinem Modell der Komplementarität suche ich nach gegenläufigen Bewegungen, die sich aber gegenseitig als Keim enthalten, also nicht absolut voneinander geschieden sind.

In meinem Denk-Modell¹ ist ein solches Paar eines komplementären Bewegens die gegensätzliche Einheit von „Rhythmus“ und „Kreativität“.²

II.

Der Rhythmus filtert in der Natur und in der Erfahrung das häufige Wiederkehrende heraus, bzw. er schafft durch sein Wiederholen das Gesetzmäßige.

Er bildet das verbindend Allgemeine³ und schleift Gewohnheiten ein.

Der Rhythmus strebt aber durch sein Bemühen um Anpassung einem statischen Zustand zu. Er will Brauchbares durch Wiederholen festhalten, d.h. zur Ruhe bringen. Auf diese Weise ist er das stabilisierende und systemerhaltende Bewegen.

Sein ihn ergänzender Gegenpart und Gegenspieler ist die Kreativität. Sie bricht Gewohnheiten auf und sorgt (angesichts ungewohnter neuer Verhältnisse in einem sich ändernden Umfeld) auch für das Überleben des Systems.

¹ Vgl. mein Manuskript: „*Philosophie in Bewegung – Bewegen – Sprache – Erkenntnis*“. Zum Herunterladen aus dem Internet: www.mathias-zdarsky.de im Ordner: „*Lehrbriefe*“.

² Vgl. HORST TIWALD. „*Yin und Yang. Zur Komplementarität des leiblichen Bewegens*“. Immenhausen 2000.

³ Vgl. mein Manuskript: „*Bewegen zum Team – vom Gemeinen zum All-Gemeinen*“. Zum Herunterladen aus dem Internet www.horst-tiwald.de im Ordner „*Texte zu Philosophie und Religion*“.

Da das Ändern des Umfeldes nicht nur als ein kontinuierlicher, sondern auch als ein sprunghafter Wandel erfolgt:

- hat der Rhythmus in relativ stabilen Verhältnissen (also bei geringem Wandel) besondere Bedeutung,
- während die Kreativität in Phasen des sprunghaften Wandels und in Ausnahmesituationen das System sichert.

III.

Hinsichtlich eines differenzierten Betrachtens der „Unternehmenskultur“ ist es gedanklich von Vorteil, sich dieser „Spannung“ zwischen (den Ordnungen erhaltenden und verfestigenden) Rhythmus und der (die Ordnungen aufbrechenden und neue Ordnungen schöpfenden) Kreativität bewusst zu werden.

Man könnte nun:

- das Ordnungen erhaltende und verdichtende Bewegen des Rhythmus als „Kultur“,
- das komplementäre Bewegen dagegen als „Wildheit“ benennen;
- und das „spannende“ und „zweckmäßige“ Zusammenspiel beider dann als „Lebendigkeit“ bezeichnen.

IV.

In meinem Denk-Modell habe ich am Beispiel des Sports⁴ eine ähnliche Unterscheidung zwischen:

- der rhythmischen „Begabung“
- und dem kreativen „Talent“

eingeführt.

Dies gilt es nun mit dem Fragen nach dem „Innenleben“ einer Unternehmenskultur⁵ zusammenzudenken.

⁴ HORST TIWALD: *„Talent im Hier und Jetzt“*. Hamburg 2003. ISBN 3-936212-10-4.

⁵ Vgl. meinen Beitrag: *„Zur gesunden und kranken Unternehmenskultur - Kompromiss und Optimierung“* Zum Herunterladen aus dem Internet www.horst-tiwald.de im Ordner *„Gesundheit und Kreativität im Unternehmen“*.

Hierzu ist es von Vorteil, sich einen weiteren Aspektes der Komplementarität, den ich am Beispiel des Zusammenhanges von „einsam“ und „gemeinsam“⁶ aufgezeigt habe, in Erinnerung zu rufen.

Wenn man diese dort aufgezeigte Denk-Struktur nun auf die Komplementarität von „Kultur“ und „Wildheit“ überträgt, dann bedeutet dies, dass es dort:

- einerseits eine „wilde Kultiviertheit“
- andererseits eine „kultivierte Wildheit“

gibt.

Wenn man dann diese Unterscheidung weiter mit dem Unterschied von „Begabung“ und „Talent“ zusammendenkt, dann ergibt sich der Gedanke, dass:

- der vom Rhythmus geprägte aber doch auch kreative „Begabte“ der „wilde Kultivierte“ ist;
- während der „kultivierte Wilde“ das von der Kreativität geprägte aber doch zunehmend auch rhythmische Ordnungen nutzende „Talent“ ist, das in seiner Lebendigkeit akzentuiert aus seinem wilden Kern heraus agiert, was man wiederum mit den „Selbstheilungskräften“ zusammendenken kann.

In dieser Sicht entsteht dann die Vermutung, dass der dominierende Führer des Teams in der „Regel“ ein „wilder Kultivierter“ sein wird, während in Ausnahmesituationen ein „kultivierter Wilder“ vorübergehend führen wird. Für diesen pulsierenden Wechsel des Führens und Folgens sollte das Team, bzw. deren Führer daher offen sein.

Ähnliches gilt für Trainer.

Den Karren aus dem Dreck zu ziehen, das gelingt vermutlich eher dem „kultivierten Wilden“, wenn er auch zum Team, falls ein solches überhaupt noch existiert, passt und von diesem auch angenommen wird.

⁶ Vgl. meinen Beitrag: „*einsam Gemeinsam-Sein*“ und „*gemeinsam Einsam-Sein*“. Zum Herunterladen aus dem Internet www.horst-tiwald.de im Ordner „*Texte zu Philosophie und Religion*“.

V.

Nun können wir diese Analyse des individuellen Geschehens mit dem Betrachten eines Teams, bzw. mit der Unternehmenskultur verbinden, denn Kultur ist das „allen-gemeine“ Phänomen eines Kollektives im weitesten Sinne.

Es geht also nicht mehr um die Komplementarität innerhalb der Persönlichkeit, sondern um das Muster eines Teams bzw. um die gegenläufigen Prozesse im Team.

Aus diesen vorerst sportlichen Tatsachen können wir dann für das Betrachten der Unternehmenskultur Nutzen ziehen.

Ein Team kennzeichnet nämlich als Ganzes ebenfalls ein komplementäres Bewegen:

- es kann sich entweder mehr zu seiner Kultivierung hin bewegen, sich letztlich in traditionell bewährten Gewohnheiten festfahren und „den Anschluss an den Wandel Zeit verlieren“;
- oder es kann sich mehr auf seine Wildheit zu bewegen, was letztlich aber zu einer Individualisierung führt und das Team auflöst.

Es geht also auch auf der Ebene des Teams um ein zweckmäßiges Ausbalancieren dieser beiden komplementären Tendenzen.

Dies verweist auch auf eine optimale Zusammensetzung des Teams hinsichtlich ganz bestimmter Herausforderungen durch das Umfeld.

VI.

Bei der Wildheit der Persönlichkeit, zum Beispiel beim Talent, ist zu beachten:

- dass es einerseits durch einen unmittelbaren Zugang zu seiner inneren Kraft-Quelle gekennzeichnet ist;
- andererseits in der Lage ist, sich von Gewohnheiten blitzartig zu lösen und schöpferisch neue Bewegungen zu kreieren, dabei aber auch die selten brauchbaren Techniken nicht „vergisst“ und diese auf Abruf bereithält;
- dementsprechend wird auch sein Wahrnehmen „offen“ gehalten und es werden daher von ihm auch seltene „Lücken“ und seltene Situationspotentiale schnell erkannt.

Dagegen setzt der Begabte mehr darauf, die häufig brauchbaren Bewegungen als verlässliche Routinen einzuschleifen und sich ein breites Repertoire des häufig Brauchbaren anzulegen.

In seinem (doch etwas durch seine guten Erfahrung eingeschränkten) Wahrnehmen lauert er dann insbesondere auf Situationen, für die er bereits verlässliche Lösungen hat.

Er arbeitet daher auch an Strategien und Techniken, diese Standardsituationen zu erzwingen, d.h. strategisch gezielt herbeizuführen.

Gegenüber sich überraschend anbietenden Situationen, die es ihm ermöglichen würden, auf einfacheren Wegen leicht zum Ziel zu kommen, ist er aber oft blind.

Dies trifft jeweils für die Einzelnen zu.

Für das Team ist es daher optimal, wenn es sowohl Begabte (d.h. „wilde Kultivierte“ mit ihren verlässlichen Routinen) als auch Talente (d.h. „kultivierte Wilde“) hat.

Dies aber nicht zusammenhanglos zusammengewürfelt, sondern organisch verbunden.

Es muss alles einen Teambezug haben.

Was nützt es, teure Porsche-Ersatzteile zu kaufen und nebeneinander anzuhäufen, wenn man einen Trabi reparieren muss?

VII.

Die Natur folgt ebenfalls einer komplementären Doppel-Strategie:

- einerseits sorgt sie für eine rhythmische Anpassung an die häufigen Gegebenheiten;
- andererseits aber auch für ein kreatives Mitgehen mit plötzlichen Änderungen.

Dieses Mitgehen ist aber nicht jedem Einzelindividuum möglich.

Deswegen sorgt die Population, z. B. bei Pflanzen:

- nicht nur durch eine anpassende Kultivierung für eine Vermehrung des Brauchbaren,
- sondern durch den Erhalt einer wilden Vielfalt auch für die „Nachhaltigkeit“⁷.

⁷ vgl. meinen Text: „nachhaltig und dauerhaft“. Zum Herunterladen aus dem Internet www.horst-tiwald.de im Ordner „*Texte zu Philosophie und Religion*“.

Zu diesem Zweck werden im Erbgut der Population derzeit weniger angepasste und für den Augenblick weniger zweckmäßige Typen „mitgeschleppt“, die aber (einer „biologischen Hoffnung“ nach) jene sind, die bei radikalen Änderungen des Umfeldes dann doch vielleicht optimal passen oder besonders wandlungsfähig sind und so das Überleben der Population sichern.

Dagegen werden beim menschlichen Kultivieren von Pflanzen (wobei der Prozess der natürlichen „Kultivierung“ technisch verdichtet und beschleunigt wird) diese derzeit „unbrauchbaren“ bzw. weniger brauchbaren Exemplare aussortiert, wodurch durch diese Züchtung, bzw. durch die extreme Kultivierung, die Vielfalt verloren geht.

Es wird also voll auf das derzeit und rückblickend häufig und besonders Brauchbare gesetzt.

Dieses Verfahren eliminiert aber die Grundlage der „Nachhaltigkeit“, wodurch bei Umweltänderungen das Überleben der Population stark gefährdet ist.

VIII.

Befindet sich ein Team einem Gegner gegenüber, der gegen die häufigen Situationen voll gewappnet ist, dann kann man ihn nur bezwingen, wenn man im Team auch „Augen“ hat, die das Seltene blitzartig erkennen und nutzen können.

Diese Qualifikationen Einzelner werden für das Team dann relevant, bzw. strahlen auf dieses besonders aus, wenn im Team das Führen und Folgen für ein zweckmäßiges Pulsieren auch offen ist.⁸

Befindet sich ein Unternehmen in einer Phase des starken Wandels des Umfeldes bzw. des Marktes, dann kann es nur überleben, wenn es im Unternehmen auch „Augen“ für neue Situationspotentiale und „Hände“ für kreative Lösungen gibt.

Dafür zu sorgen, dass die „Selbstheilungskräfte“ aktiviert und die Grundlagen der „Nachhaltigkeit“ entstehen bzw. freigelegt und erhalten werden, das ist Aufgabe einer lebendigen Unterneh-

⁸ Vgl. zu diesem Pulsieren auch meinen Beitrag: „*einsam Gemeinsam-Sein*“ und „*gemeinsam Einsam-Sein*“. Zum Herunterladen aus dem Internet www.horst-tiwald.de im Ordner „*Texte zu Philosophie und Religion*“.

menskultur. Diese sollte mit der Spannung zwischen der „wildem Kultiviertheit“ und der „kultivierten Wildheit“ mit Augenmaß umgehen und hinsichtlich der Unternehmensziele diese beiden gegenläufigen Prozesse auch zweckmäßig auszubalancieren.

Um die sportliche Leistung zu verbessern, muss in manchen Sportarten vorerst die Teamfähigkeit der Spieler wieder hergestellt, bzw. zusammengeführt werden.

Aus diesen Erfahrungen könnten Unternehmen für die Entwicklung ihrer Unternehmenskultur und letztlich für das Erreichen ihrer Unternehmensziele Nutzen ziehen.