

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die Kommunikationskultur außergewöhnlicher
(lernender) Organisation“

verfasst von / submitted by

Toma Molerov

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magister der Philosophie (Mag. Phil.)
Magister of philosophy (Mag. phil.)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaften /
Media and Communication Sciences

Betreut von / Supervisor:

emer. o. Univ-Prof. Dr. Thomas A. Bauer

Inhaltsverzeichnis

1. PROBLEMAUFRISS	3
2. FORSCHUNGSFRAGEN UND AUFBAU DER ARBEIT	8
3. LERNENDE ORGANISATIONEN	10
3.1. ZUM BEGRIFF DER LERNENDEN ORGANISATION	11
3.2. SINGLE-, DOUBLE- AND TRIPPLE-LOOP LEARNING	14
3.3. FORMELLE UND INFORMELLE LERNFORMEN	17
3.4. PETER SENGE: DIE FÜNFTE DISZIPLIN	20
3.4.1. SYSTEMISCHES DENKEN	22
3.4.2. MENTALE MODELLE	24
3.4.3. WIE EIN UNTERNEHMEN ZUR LERNENDEN ORGANISATION WIRD	26
3.4.4. KRITIK ZU SENGES THEORIE	29
3.5. DIE ORGANISATION VON LERNEN	31
3.6. WIDERSTÄNDE DES LERNENS	32
3.7. ZUSAMMENFASSUNG	35
4. DIE KOMMUNIKATIONSKULTUR VON LERNENDEN ORGANISATIONEN	37
4.1. ZUM BEGRIFF DER KULTUR	38
4.2. HANDLUNGSTHEORIEN UND SYMBOLISCHER INTERAKTIONISMUS	41
4.3. KOMMUNIKATIONS- UND ORGANISATIONSKULTUR	43
4.3.1. DIE DREI EBENEN DER ORGANISATIONSKULTUR	45
4.3.2. FALLSTUDIEN ZU KOMMUNIKATIONSKULTUR	48
4.4. ZUSAMMENFASSUNG	50
5. METHODENDESIGN	52
5.1. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND: MINDVALLEY	53
5.2. TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG	56
5.3. QUANTITATIVE INHALTSANALYSE	61
5.4. UNTERSUCHUNGSDESIGN & ZEITPLAN	62
5.5. STANDPUNKT DES FORSCHERS	63
6. ERGEBNISSE	64
6.1. ETHNOGRAPHIE	65
6.2. INHALTSANALYSE	72
6.3. ARTEFAKTE, WERTE, GRUNDANNAHMEN & NACHHALTIGKEIT	75
6.4. REFLEXIONEN	80
6.5. EINSCHRÄNKUNGEN UND ANMERKUNGEN	81
6.6. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	82
7. ABSCHLIEßENDE BEOBACHTUNGEN & DISKUSSION	84
7.1. FORSCHUNGSFRAGEN & HYPOTHESENBUILDUNG	89
7.2. AUSBLICK	93
7.3. KURZGESAGT	94
8. LITERATURVERZEICHNIS	97
8.1. ONLINE QUELLEN	100
8.2. ANHANG	101
ABSTRACT	139

1. Problemaufriss

- Wilber (2006): Integral spirituality
- Senge et al. (2008): The necessary revolution
- Harari (2014): Sapiens: A brief history of humankind
- Stehr & Adolf (2015): Ist Wissen Macht?

Die Frage, die sich ein jeder Forscher zu Beginn einer neuen Forschungsarbeit stellt, ist: „Wie kann ich mit meiner Arbeit zu einer besseren Welt beitragen?“ Manche gehen nicht so weit, sie möchten einzelne Zusammenhänge besser verstehen, die eigene Perspektive erweitern. Dennoch ist nicht von der Hand zu weisen: Von uns Weltverbesserern - gibt es viele. Und das ist gut so. Als Forscher haben wir die Möglichkeit uns systematisch einer Problemstellung zu nähern und Konzepte oder mentale Modelle in die Welt zu setzen, die unsere Welt zu einem besseren Ort machen. Auch ich bin schuldig in diesem Sinne, denn diese Magisterarbeit unternimmt ebenso den Versuch der Welt einen leichten Anschub in die richtige Richtung zu geben.

Yuval Noah Harari schreibt in seinem preisgekrönten Buch *Sapiens – a brief history of mankind* darüber, wie sich unsere Gesellschaft von Grund auf entwickelte und wie unterschiedliche Revolutionen von Menschen im Laufe der Jahre durchlebt wurden. Es begann mit der kognitiven Revolution, mit der Entdeckung des Feuers und der Möglichkeit zu kochen. Unsere Mägen brauchten weniger Energie um Nahrung zu verarbeiten und so blieb mehr für die Fortentwicklung des Gehirns übrig. Nach der kognitiven kam die landwirtschaftliche Revolution. Ein Schritt, der Harari zufolge sowohl positiv als auch negativ betrachtet werden kann. Die landwirtschaftliche Revolution brachte die Möglichkeit mehr Nahrung in kurzer Zeit zu produzieren. Effiziente Landwirtschaft gab Menschen die Möglichkeit nebst der Selbsterhaltung, auch andere Aktivitäten zu verfolgen (u.a. Politik). Anschließend daran folgten die industrielle Revolution und der Aufstieg des Kapitalismus. Der Wohlstand der Menschen nahm in dramatischem Ausmaß zu und beeinträchtigte das Ökosystem des Planeten. Die vierte Revolution, so Harari, ist die wissenschaftliche Revolution. Die Ausbreitung von Technologie und die unermesslichen Möglichkeiten, die der Menschheit damit eröffnet wurden. Die wissenschaftliche Revolution ermöglichte es uns den Planeten zu erobern und in einem Ausmaß zu kontrollieren, dass unsere Vorfahren uns vermutlich als Götter bezeichnet hätten. Doch sie bringt auch die meiste Gefahr. Denn so sehr Technologie unser Leben bereichert, so schadet sie momentan nicht nur dem ökologischen Gleichgewicht des Planeten, sondern auch der Psyche des Menschen. Es stellt sich die Frage, ob wir dieser Macht gewachsen sind und sie vernünftig einsetzen können, oder ob wir mit ihr unser eigenes Grab schaufeln. (vgl. Harari 2010)

In den letzten Jahrzehnten wurde das Bewusstsein für Umwelt und Gesellschaftsentwicklung durch den Einzug von meditativen Praktiken in den Westen regelmäßig stärker. Unzählige

Filme, Bücher, Studien und Aktivisten lehrten uns, dass ein gewisses Gleichgewicht auf unserem Planeten besteht, und dass wir dieses im Streben nach mehr Wachstum berücksichtigen müssen, wenn wir künftigen Generationen einen Gefallen tun möchten. Dennoch hat man das Gefühl, als sei die Menschheit eingespielt, mit politischen Intrigen, dem Streben nach Freiheit und Reichtum oder der eigenen Weiterentwicklung. Die politischen Eliten dieser Welt meiden Revolutionen, sie versuchen die Stabilität aufrecht zu erhalten. Doch es scheint als sei genau dies notwendig – eine Revolution – um den Kurs der Menschheit auf eine Bahn zu lenken, die nebst dem eigenen Wohlstand, auch den Planeten im Gleichgewicht lässt. Über genau diese Revolution spricht Peter Senge in seinem Artikel: „The necessary revolution“. Senge beschreibt Kooperation auf einem ganz neuen Level. Sie zeichnet sich durch ein höheres Verständnis komplexer Vorgänge, durch die vermehrte Toleranz unterschiedlicher Glaubensrichtungen und durch einen stärkeren Willen zur Einigkeit aus. Es ist die Revolution des Bewusstseins, die wie Senge es ausdrückt „notwendig“ ist, um die Balance auf der Welt wiederherzustellen. (vgl. Senge 2008)

Die letzten Jahre haben den Beginn dieser Revolution bereits verdeutlicht. Die sich ausbreitende Globalisierung – stärkere Interkonnektivität unterschiedlicher Kulturen, stärkere wirtschaftliche Abhängigkeiten unter Nationalstaaten, die Möglichkeit überall und jederzeit zu reisen, die Verbreitung der dominierenden Sprachen (Englisch, Spanisch, Mandarin) – dies sind alles Kennzeichen der Globalisierung und der Tatsache, dass alle Menschen in der ein oder anderen Art und Weise im selben Boot sitzen.

Der Globalisierungstrend und ganz besonders die Möglichkeit zu reisen, eröffnet neue Perspektiven, die Menschen dazu veranlassen ihren Bekanntenkreis zu vergrößern und sich nicht länger als Bürger einer bestimmten Nation zu betiteln, sondern als *World Citizen* – als Bürger der Welt. Die Weiterentwicklung des Bewusstseins, meint genau das. Ken Wilber erklärt mit seinem Modell der *stages and states of consciousness*, dass eine Bewusstseinsentwicklung immer ein sogenanntes „vergrößern der Familie“ mit sich trägt. D.h. umso mehr sich unser Bewusstsein weiterentwickelt, desto stärker beginnen wir Menschen anderer Gesellschaftsgruppen, anderer Nationen oder andere Lebewesen als Teil unseres Familienkreises zu betrachten, um welchen wir uns genau so sehr kümmern möchten, wie um unsere traditionelle Familie. Eine Bewusstseinsweiterung schließt also andere Lebewesen mit ein, während es gleichzeitig die ursprüngliche Stufe des Bewusstseins versteht und unterstützt. (vgl. Wilber 2006: 52ff.)

Um diesen Bewusstseins-Sprung zu schaffen, muss einiges passieren. Die Art wie wir miteinander umgehen, die Art wie wir arbeiten, die Prinzipien welche wir verteidigen, müssen sich verändern. Gesellschaften müssen sich verändern. Organisationen müssen sich verändern. Peter Senge beschreibt in seinem Artikel „the necessary revolution“ die Notwendigkeit von

lernenden Organisationen, da nur sie die Lösungen für die Probleme unserer Zeit finden können. Nur sie seien anpassungsfähig genug, um die eigenen Handlungen und Ziele auf existentieller Ebene zu reflektieren und mit anderen Organisationen auf der ganzen Welt zusammenzuarbeiten um globale Probleme zu lösen. Mit lernenden Organisationen schaffen die Menschen eine offenerere Organisationskultur, eine neue Art zu arbeiten und zu kooperieren. Sie erweitern ihren beruflichen „Familienkreis“ in gewissem Sinne. Solche Organisationen schaffen eine Art der Kooperation, die Möglicherweise das Niveau unseres Bewusstseins langfristig heben kann. Um zu verstehen wie lernende Organisationen funktionieren, lohnt sich ein Blick auf ihre internen Kommunikationsprozesse.

Die Vergesellschaftung von Motivation in Organisationen

Was macht die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation aus? Die Theorie zur lernenden Organisation ist im Grunde sehr deutlich und wurde bisher nicht nur wissenschaftlich anerkannt, sondern auch von Unternehmensberatern aufgegriffen und für Unternehmen greifbar gemacht.

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist das Problem klar: Die interne Organisationskommunikation ist nur selten bewusst gewählt und dadurch ergeben sich in vielen Fällen informelle Kommunikationsstrukturen und Gewohnheiten, welche auf Dauer für ein innovatives Lernklima hinderlich sind. Auch Motivation ist ein Problem, das nicht nur in akademischen Institutionen, sondern in vielerlei Berufsfelder zur Geltung kommt. Es wird in Arbeit und „Leben“ unterteilt. Die bekannte „Work-Life-Balance“ ist ein Begriff, der näher betrachtet untragbar ist. Denn sie postuliert, dass Arbeit nicht viel mit dem eigentlichen Leben zu tun hat. So als sei sie nicht so lebenswert, wie das Leben selbst. Dennoch verbringen wir zumindest 50% unserer Zeit damit zu arbeiten. Sehr selten hört man, dass Menschen mehr von ihrer Arbeit motiviert sind, als von ihrem restlichen Leben außerhalb der Arbeit. Nicht selten werden die Kindheit und die Zeit in der Universität als die Glücklichsen beschrieben, implizierend, dass das Leben als Berufstätiger nicht diesem Ideal entspricht. Wie kommt es, dass die Vergesellschaftung von Motivation in Organisationen oft auf extrinsische Faktoren beruht? Wie kommt es, dass die Motivation und das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeiter nicht Teil der Unternehmensphilosophie ist? Viele Organisationen entwickeln sich in einem vom Kapitalismus geprägten System und geben dem Umsatz einen höheren Stellenwert als den Menschen, die mit dem Produkt in Verbindung kommen. Dabei bleibt selbstverständlich die Motivation der einzelnen Mitarbeiter im Nachzug. Motivation innerhalb von Organisationen äußert sich oft in Form von Produktivität, größerem Wachstum und individuellem Wohlbefinden. Nur selten werden wissenschaftliche Methoden herangezogen, um die eigene Organisationskultur zu begutachten und zu verbessern.

Liegt es daran, dass Unternehmen das Wissen fehlt und der Wert der Selbstreflexion im Unternehmenskontext nicht hoch genug angesehen wird? Oder liegt es am Handlungswillen, welcher trotz des bestehenden Wissens nicht existiert? In anderen Worten: Ist Wissen Macht? Diese Frage wurde von zahlreichen Wissenssoziologien, u.a. Stehr & Adolf, Max Weber und Francis Bacon ausführlich diskutiert. Stehr & Adolf schaffen es hierbei die neuesten Erkenntnisse auf einen Punkt zu bringen. (vgl. Stehr/Adolf 2015) Letztendlich ist dies jedoch vielmehr eine philosophische Frage, als eine kommunikationstheoretische. Es ist eine Frage die in dieser Arbeit absichtlich offengelassen wird, es ist eine Wahl die jeder Leser für sich treffen muss, sobald er das Konzept der lernenden Organisation näher versteht.

Formalisierung einer Lernenden Organisation

Die Theorie zu lernenden Organisationen gibt eine Übersicht dazu, welche Elemente in einer Organisation vorhanden sein müssen, um dieser Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und dadurch langfristigen Erfolg und globale Kooperation wahrscheinlicher zu machen. Mit dem Begriff „lernende Organisation“ ist solch eine Organisation gemeint, welche sich konstant weiterentwickelt, neue Ideen rasch aufgreift und verwirklicht. Innovation bedeutet nicht nur eine rasche Anpassung an die Gesellschaft, sondern auch die Entwicklung neuer Lösungen für Probleme in einer solchen Gesellschaft. Die Organisationsstruktur einer lernenden Organisation mag sich nicht allzu sehr von einer gewöhnlichen Organisation unterscheiden. Doch durch die regelmäßige Auseinandersetzung mit Veränderungen ergeben sich fließender Übergänge in Job Titel, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswegen. Es entstehen unterschiedliche Werte, unterschiedliche Kommunikationsformen und weniger Autoritätsbarrieren innerhalb eines Unternehmens. Doch nicht nur aus struktureller und organisationsinterner Perspektive ist die Auseinandersetzung mit lernenden Organisationen wichtig.

Senge im Kontext

Die Organisationen des 21. Jahrhunderts müssen sich enormen Herausforderungen stellen und Lösungen für hochkomplexe Probleme in einem sich rasant verändernden Umfeld finden. Dazu gehören Herausforderungen wie etwa der Energie- und Klimawandel, zunehmende Globalisierung und neue Technologien, welche immer stärker in unseren Alltag eingreifen. Besonders das Klima ist ein Problem, welches eine hohe Kooperationsbereitschaft unterschiedlichster Organisationen und Staaten erfordert. Peter Senge schreibt: „The existence of life depends on clean water, breathable air, fertile soil, pollination and a stable climate.“ (Senge et al. 2008: 2) Australien gibt die Produktion von Zitrusfrüchten auf um Wasser zu sparen, US-Unternehmen wie DuPont ändern ihre Produktionslinien, um die Nutzung von Petroleum einzudämmen und Nike hat sich als Ziel gesetzt bis 2020 keine Schadstoffe mehr zu produzieren und die eigenen Produkte zu 100% zu wiederzuverwerten („zero toxicity and 100% recyclability). (vgl.

Senge et al. 2008: 3) Dies sind nur einige Beispiele von Unternehmen, welche gezielt zu einem besseren Gleichgewicht in unserem Oekosystem beitragen möchten. Senge sieht momentan noch keine Lösung für das Problem Klimawandel. Er fordert, dass Institutionen zusammenarbeiten und neue Ideen geschaffen werden müssen, um die Herausforderungen in naher Zukunft zu meistern. Als Organisationsforscher betrachtet Senge die Welt als eine Art globales System, in welchem alle Organisationen und Akteure sich direkt oder indirekt gegenseitig beeinflussen. Das Problem, meint Senge, liegt darin, dass nicht genügend Organisationen diese gegenseitige Abhängigkeit erkennen und isoliert voneinander bzw. gegeneinander agieren. Um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und insbesondere das Problem des Klimawandels lösen zu können, gilt es deshalb diese globale Interkonnektivität aller Organisationen sichtbar zu machen, lernende Organisationen zu bilden, welche sich rasch anpassen, neue Herausforderungen zu meistern und systemisches Denken zu entwickeln, welches die Auswirkungen einzelner Akteure auf das globale System besser voraussagen kann. (vgl. Senge et al. 2008: 4) Kurzum: Lernende Organisationen sind nicht nur für unsere Gesellschaft von großem Wert, sie könnten die einzigen sein, die Lösungen für die globalen Herausforderungen der Menschheit in naher Zukunft erarbeiten können, allen voran der Herausforderung der Erweiterung des Bewusstseins und der engen Zusammenarbeit bei globalen Krisen.

Literatur zu lernenden Organisationen und wie sich eine Organisation zur lernenden Organisation entwickeln kann, existiert bereits seit den 90er Jahren. Dennoch haben bisher nur wenige Organisationen sich wirklich in diese Richtung weiterentwickelt. In dieser Arbeit sollen einzelne kritische Elemente untersucht werden, welche eine lernende Organisation heutzutage ausmachen und damit eine leichtere Implementierung durch informelle Kommunikationsstrukturen ermöglicht werden. Viele Unternehmen setzen sich mittlerweile aus multikulturellen Teams zusammen, welche einen starken Fokus auf betriebliches Lernen und die Weiterentwicklung des Einzelnen legen. Diese Unternehmen scheinen die Prinzipien der lernenden Organisation täglich zu leben. Es stellt sich daher die Frage, wie die Angestellten diese Arbeitsform wahrnehmen, wie effektiv die lernende Organisation wirklich ist und aus welchen Elementen die Rahmenbedingungen dieser Organisation bestehen. Besonders die internen Kommunikationsstrukturen sind ein Element, das in der Literatur der lernenden Organisation nur am Rande erwähnt wird – für die Akteure im Unternehmen jedoch als wichtig erachtet wird. Das Interesse dieser Arbeit liegt darin die einzelnen Elemente der internen Kommunikationskultur einer solchen lernenden Organisation herauszuarbeiten. Es soll ein einfacher Zugang zu lernenden Organisationen geschaffen werden, ein Plan, wie man die eigene Organisation zu einer solchen umfunktionieren kann. Um dies zu erreichen, wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, der durch die explorative Beobachtung diese Elemente extrahiert und in das theoretische Konzept der lernenden Organisation integriert. Damit soll ein Beitrag zur

Unternehmenskommunikations- und Organisationsforschung geleistet werden, indem informelle Lern- und Kommunikationsmuster in innovativen Organisationen herausgearbeitet werden. Das Potential einer solchen Klassifikation ist insofern weitreichend, dass es die Möglichkeit schafft die Art wie viele Organisationen arbeiten grundlegend zu verändern und eine Kooperation zwischen unterschiedlichen Konzernen zu erreichen, um globale Probleme gemeinsam zu lösen. Um das zu erreichen, muss zunächst eine die folgende Frage beantwortet werden: „Was macht die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation aus?“ Die Beschreibung dieser Kommunikationskultur soll eine erste Rohversion darstellen, ein Fahrplan, wie einfache Situationen geschaffen werden können, die letztlich die herkömmliche Organisation in Verantwortungsträger zukünftiger Generationen und lernende Organisationen umwandeln und schließlich zur „notwendigen“ Revolution des Bewusstseins beitragen.

2. Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit setzt sich aus drei Themenschwerpunkten zusammen. Der erste Teil widmet sich dem aktuellen Forschungsstand zu lernenden Organisationen, informellen und formellen Lernformen, sowie Widerständen, welche das Lernen in Organisationen behindern. Im zweiten Teil wird dieser Forschungsstand mit Kommunikation und dem Begriff der Kultur in Verbindung gebracht. Der Fokus liegt dabei auf eine tiefere Auseinandersetzung mit Kommunikationskulturen und ihrer Definition. Das Ziel dieses Abschnittes besteht darin ein geeignetes Modell herauszuarbeiten, anhand dessen Kommunikationskultur in einer Organisation untersucht werden kann. Der dritte und letzte Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung einer bereits bestehenden Organisation. Im Rahmen einer Fallstudie sollen mit Hilfe der Methode der teilnehmenden Beobachtung neue Erkenntnisse für das Konzept der lernenden Organisation entstehen und hilfreiche bzw. hinderliche Kommunikationsstrukturen klassifiziert werden.

Der Grund für den qualitativen Forschungsansatz liegt in der Annahme, dass es bereits Organisationen gibt, welche die Empfehlungen der Literatur zu lernenden Organisationen bereits umsetzen. Viele Unternehmen sind global ausgerichtet und beschäftigen multikulturelle Teams, welche aufgrund der verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen ein hohes Lernpotenzial entwickeln können. Ob dieses Potenzial jedoch verwirklicht wird oder nicht hängt von der internen Kommunikation ab – inwiefern schaffen es die einzelnen Mitglieder voneinander zu lernen und welche Kommunikationselemente sind dabei besonders hilfreich? Diese Vielfalt ist in der Theorie zu lernenden Organisationen noch kaum berücksichtigt. Das Interesse liegt daher besonders in der systematischen Beobachtung multikultureller Teams und ihrer Lernpotenziale. Neue Entwicklungsmöglichkeiten entstehen häufig durch Austausch oder Interak-

tion und werden durch eine Kommunikationskultur begünstigt, welche Lernmechanismen fördert. Doch wie sieht diese Kommunikationskultur genau aus? Und lässt sie sich replizieren? Aus diesen Überlegungen lässt sich folgende übergeordnete Fragestellung formulieren:

FF: Wie lässt sich die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation beschreiben?

Diese Frage ist deshalb zentral, weil momentan noch kein Konzept einer Kommunikationskultur für lernende Organisationen existiert. Um eine Antwort zu ermöglichen, muss man hier jedoch durch weitere Forschungsfragen systematisch operationalisieren. In diesem Fall müssen die einzelnen Teilbereiche einer Kommunikationskultur analysiert werden. Scheins Modell zur Organisationskultur passt in dem Kontext (vgl. Kapitel 2.2), da es Kommunikationskultur in drei Bereiche einteilt: Artefakte, Werte und Grundannahmen. Dies führen in weiterer Folge zu diesen Forschungsfragen:

FF1: Welche Artefakte sind in der Kommunikationskultur einer lernenden Organisation beobachtbar?

Die hierbei zu untersuchenden Einheiten sind Rituale, Sprachregelungen, Mythen, Geschichten, Statussymbole und Gebäude.

FF2: Welche Werte kommen in der Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer lernenden Organisation zum Ausdruck?

Dabei sollen Strategie, Ziele und Philosophie des Unternehmens und der einzelnen Mitglieder untersucht werden. Ein Fokus soll darauf liegen, welche Rechtfertigungen genutzt werden um die eigenen Handlungen zu erklären, welche Werte sich bei Mitgliedern verschiedener Teams überschneiden und besonders wann und wie diese Werte die tägliche Kommunikation prägen. Schein deutet darauf hin, dass jenen Werten, die mit den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens korrelieren am meisten Bedeutsamkeit zukommt.

FF3: Welche handlungsleitenden Grundannahmen (Grundprämissen) haben Mitarbeiterinnen einer lernenden Organisation gemeinsam?

Hier werden Grundannahmen zu Mensch und Natur, Zeit und Raum und Realität und Wahrheit untersucht. Da nicht all diese Forschungsfragen leicht beobachtbar sind, ist eine längere Auseinandersetzung mit einer lernenden Organisation nötig. Deutlich wird dabei, dass ein qualita-

tiver Forschungsansatz notwendig ist, um die unterschiedlichen Ebenen der Kommunikationskultur, welche innerhalb solch einer lernenden Organisation vorherrschen, erforschen zu können.

Letztlich ist zu prüfen wie nachhaltig die Lernkultur innerhalb der Organisation verankert ist. Ist sie an Personen verankert? An Artefakten? Ist die Kommunikationskultur nachhaltig gestaltet, sodass sie über viele Jahre hinweg überleben kann? Und wenn ja, worin liegt diese Nachhaltigkeit? In den Produkten, den Menschen, den Entscheidungen oder den Routinen?

FF4: Wie nachhaltig ist die Lernkultur innerhalb einer lernenden Organisation?

Das Ziel dieser Forschung ist es, eine Liste an Grundhaltungen, Verhaltens- und Umgangsformen zu definieren, welche bei einer Organisation mit starkem Lerncharakter auftritt, sodass ein Unternehmen, welches den Schritt hin zur lernenden Organisation machen möchte, leichter Entscheidungen hinsichtlich Recruiting, Unternehmenskultur und Mitarbeiterförderung treffen kann. Die Nachhaltigkeit spielt deshalb eine wichtige Rolle, da Mitarbeiterfluktuationen im digitalen Zeitalter höher sind als je zuvor. Die Lernkultur darf also nicht von einzelnen Personen abhängen.

3. Lernende Organisationen

„Lernen in Organisationen bedeutet, dass Erfahrungen ständig überprüft und in ein allgemein zugängliches Wissen übertragen werden, das für den Hauptzweck der Organisation relevant ist.“ (Senge et al. 2008: 55) Wie sieht dieses Wissen aus? Ist es eine Datenbank? Ein Produkt? Ein Prozess? Oder vielleicht eine alternative Form der Kommunikation? Wenn man über *lernende Organisationen* spricht, ist es wichtig deutlich zu machen, dass Lernen nicht immer positiv gesehen wird. Manchmal erlernt man etwas Neues, verlernt aber dadurch das Alte und schafft letztlich weniger Mehrwert als zuvor. Woran wird Lernen gemessen? Und in welchen Situationen ist Lernen in Organisationen positiv aufzufassen? In dieser Arbeit wird Lernen in Organisationen als die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich an neue Gegebenheiten in ihrer Umwelt anzupassen und selbst neue Konzepte und Ideen hervorzubringen, welche letztlich das Leben der betroffenen Stakeholder (seien es Mitarbeiter, Kunden oder die Gesellschaft als Ganzes) verbessern. In diesem Sinne ist Lernen immer positiv anzusehen, da es für

das weitere Bestehen einer Organisation unablässig ist. Interessant ist dabei wie neu Erlerntes in allgemein zugängliches Wissen übertragen wird und wie sich dieses Wissen schließlich manifestiert. Obwohl Wissensdatenbanken ein sehr wertvolles Instrument in dieser Hinsicht sind, haben sie keinen Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Dies wird vielmehr durch die Einstellungen in Bezug auf Lernen und Veränderungen bestimmt, sowie durch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. (vgl. z.B. Senge et al. 2008, Argyris 1984) In diesem Teil der Forschungsarbeit untersuchen wir, was es mit Lernen in Organisationen auf sich hat. Dabei wird zunächst der Begriff der *lernenden Organisation* erläutert und seine Entwicklung in den letzten 25 Jahren diskutiert. Im Anschluss daran folgen Theorien zum reflektierten Lernen, formellen und informellen Lernformen, der fünf Disziplinen einer lernenden Organisation und Lernwiderständen. *Die fünfte Disziplin* von Peter Senge ist das einflussreichste und populärste Werk aus der Organisationsforschung und verdient daher besondere Beachtung. Das Ziel dieses Kapitels ist es, eine Übersicht über das Lernen in Organisationen, möglichen Strategien zur Organisationsentwicklung und Ursachen für Lernbarrieren aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht zu geben.

3.1. Zum Begriff der Lernenden Organisation

- Senge/Kofman (2006): The point of talking about Learning Organisations
- Romme/Dillen (1997): Mapping the landscape of Organisational Learning
- Senge et al. (2008): Das Fieldbook
- Nevis, DiBella, Gould (2008): How would I know an Learning Organisation if I stumbled over one
- Sarder (2015): How do you define a Learning Organisations

„Practically all theorizing about learning organizations is based primarily on observations of learning individuals, particularly in experimental situations.“ (Romme/Dillen 1997: 69) Romme und Dillen waren unter den Ersten, die den Forschungsstand zu lernenden Organisationen zusammenfassen konnten. Sieben Jahre nachdem die Begriffe *lernende Organisation* und *systemisches Denken* durch Peter Senges Buch „*Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*“ weltbekannt wurden, stellten die Autoren ein kurzes Resume zur damaligen Forschung zusammen. Sie unterteilten das Feld damals in individuelles und betriebliches Lernen, Single- und Double-Loop-Learning, Lernen als Aneignung, Distribution oder Interpretationsform und zuletzt Widerstände des Lernens. (vgl. Romme/Dillen 1997: 69) Vor etwa 20 Jahren unterbreiteten sie vier Zugänge, um lernende Organisationen zu erforschen: Im Rahmen der Kontingenztheorie (Lernen als adaptiver Prozess), der Informationstheorie (Erweiterung und Weiterentwicklung von Wissen), der Systemdynamik (als ganzheitlicher und pragmatischer Zugang) und zuletzt der Psychologie (als kollektive Wahrnehmungen). (vgl. Romme/Dillen 1997: 71) Letzteres ist auch bekannt als das „Enactment Principle“ und postuliert die These, dass die Mitglieder von Organisationen kollektive Wahrnehmungen in Bezug auf ihre Umwelt entwickeln. (vgl. Weick 1979) Die sich daraus entwickelnden Überzeugungen würden zu einer gemeinsamen Sprache und Kommunikationskultur führen, welche das Lernen

in der Gemeinschaft fördern könne. (vgl. Romme/Dillen 1997: 70; vgl. auch Argyris/Schön 1978) Das größte Problem am Konzept der lernenden Organisation sehen die Autoren an der Lücke zwischen individuellem und betrieblichem Lernen. Obwohl das Individuum sich eigenständig weiterbilden kann, so wird es dennoch durch Prozesse, Symbole, Rituale und Mythen beeinflusst und von der Organisation, in der es sich befindet angetrieben. (vgl. Romme/Dillen 1997: 77)

Doch der Begriff der lernenden Organisation sollte nicht nur auf den Unterschied zwischen Individuum und Organisation reduziert werden. Kofman und Senge bestärken vielmehr die Vision als Hintergrund des Begriffs: Der Begriff der lernenden Organisation hat das Ziel Unternehmen dabei zu inspirieren die Vision eines solchen idealen Unternehmens mit konkreten Handlungen zu verfolgen – eine lernende Organisation als solche existiert nicht. Jede linguistische Kreation und Sprache innerhalb einer Organisation kann entweder motivieren und zu neuen Lernerfahrungen beflügeln oder neue Ideen und Inspirationen abwürgen. Eine lernende Organisation aufzubauen ist daher keine leichte Aufgabe und erfordert Gemeinschaften, welche sich der Aufgabe mit harter Arbeit und der richtigen Einstellung verschreiben. (vgl. Kofman/ Senge 2006: 32f.) Jede Organisation, sei demnach das Produkt der Denkweisen und Interaktionen der Mitglieder. Um diese Interaktionsmuster aufzubrechen und zu verändern, reicht es nicht formale Strukturen zu verändern. Auch die oft schwer erkennbaren Kommunikationsprozesse müssen hinterfragt und ggf. angepasst werden. (vgl. Senge et al. 2008: 54)

Im Laufe der Jahre wurde das Konzept der *lernenden Organisation* eine Art Vorbild für eine fortschrittliche Denkweise im Betrieb, doch viele konnten mit dem Begriff nichts anfangen – es entstand besonders die Frage: Woran erkennt man eine *lernende Organisation*, wenn man über eine stolpert? (vgl. Nevis et al. 2009: 120) Und was bringt diese Erkenntnis? Diese Frage stellten sich auch Nevis, DiBella und Gould. In ihrer Arbeit zu *lernenden Organisationen* erkannten sie, dass dem Management in vielen Unternehmen das Streben nach einer ideellen *lernenden Organisation* nicht ausreicht. Der Begriff *lernende Organisation* sollte messbar und anhand bestimmter Faktoren erkennbar sein, da in dieser Hinsicht die Anwendung in Unternehmen weit hinter dem bestehenden Forschungsstand war. Ihr Konzept stellt eine Möglichkeit dar, die eigene Organisation anhand ihrer Lernorientierung und einer begrenzten Anzahl begünstigender Faktoren zu analysieren. Ihre Forschung wurde in fünf etablierten Unternehmen in den USA (u.a. Motorola) über einen Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt. Sie definieren betriebliches Lernen als diejenigen Prozesse und Handlungen in einem Unternehmen, die dabei helfen die Leistung auf der Basis bestehender Erfahrungen zu verbessern. (vgl. Nevis et al. 2009: 120) Bei ihrer Forschung unterscheiden sie zwischen drei Etappen:

1. Wissensaneignung – Fähigkeiten, Einsichten, Beziehungen
2. Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch

3. Wissensnutzung – Integration des Gelernten, das Wissen verfügbar und verallgemeinerbar machen (vgl. Nevis et al. 2009: 122)

Diese Etappen sind hilfreich bei der Einordnung der unterschiedlichen Faktoren zur Lernorientierung und allgemeinen Begünstigung eines lernförderlichen Klimas. Die folgende Tabelle soll diese Faktoren veranschaulichen.

FAKTOREN DER LERNORIENTIERUNG	ALLGEMEINE BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
1. Wissensquelle (sowohl die Entwicklung neuer Quellen, als auch die Aneignung externer Wissenszüge) 2. Produkt-Prozess Fokus (über die Auswirkung vom eigenen Produkt und Service lernen, sowie die einzelnen Teilprozesse, die bei der Entstehung des Produkts nötig sind) 3. Art der Dokumentation (was sind die Einstellungen zu Wissensaustausch und Wissensdatenbanken?) 4. Art der Verbreitung (gibt es eine Atmosphäre des informellen Wissensaustauschs oder Programme, die die Weiterbildung der Organisationsmitglieder unterstützen?) 5. Lernfokus (konzentriert sich das Lernen auf Methoden, die verbessern, woran gearbeitet wird oder auf Methoden, die die zu Grunde liegenden Vermutungen überprüfen und ggf. Anpassen) 6. Fokus auf die Wertschöpfungskette (welche Kernkompetenzen werden vom Unternehmen gefördert und wertgeschätzt? Was sind die monetären und personalen Investitionen die in Lernprogramme fließen?) 7. Fokus auf die Entwicklung neuer Fertigkeiten (entwickelt die Organisation neue individuelle- oder Gruppenfähigkeiten?)	1. Scan-Imperativ (versteht es die Organisation regelmäßig ihre Umwelt zu beobachten und zu analysieren?) 2. Leistungslücke (besteht das Bewusstsein, das Lernen unausweichlich ist? Wie werden negatives Feedback und neue Möglichkeiten wahrgenommen?) 3. Sorge um Messwerte (gibt es Messfaktoren, die Weiterentwicklung und Lernen unterstützen?) 4. Experimentelle Denkweise (wenn Lernen durch Erfahrung entsteht, können mehr angeleitete Erfahrungen zu mehr Lernerfolgen führen) 5. Offenes Klima (besteht die Möglichkeit des Austausches mit anderen Funktionsgruppen und Führungspersonal?) 6. Kontinuierliche Weiterbildung (besteht ein Engagement zu lebenslangem Lernen auf allen Ebenen der Organisation?) 7. Betriebsvielfalt (wie viele Wege gibt es um an ein Ziel zu gelangen? *In den Unternehmen, die von den Autoren untersucht wurden, konnte nicht viel Vielfalt beim Lösen von Problemen festgestellt werden) 8. Mehrere Berater (gibt es mehr als eine Lernquelle? Dies ist besonders wichtig, wenn eigene Werte und Vermutung überprüft werden sollen) 9. Mitwirkung des Managements (sind Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen engagiert und bei der Implementierung der Vision mitbeteiligt?) 10. Systemperspektive (wie sehr verstehen die Akteure im Unternehmen Interdependenzen und systemische Abhängigkeiten?)

(vgl. Nevis et al. 2009: 126ff.)

(vgl. Nevis et al. 2009: 131ff.)

Im Anschluss an die Klassifizierung der unterschiedlichen Faktoren in fünf US-Unternehmen weiteten Nevis et al. ihre Untersuchungen aus und arbeiteten mit über 30 der erfolgreichsten US Unternehmen zusammen um ihre Lernorientierungen untereinander zu vergleichen. Dabei

konnten sie feststellen, dass ein essentieller Faktor das Verständnis aktueller Lernentwicklungen der Individuen in einer Organisation war. Sie sahen die Notwendigkeit eines individuellen Lernprofils, anhand dessen einzelne Mitglieder innerhalb einer Organisation ihren Lernfortschritt verfolgen und ausweiten können. (vgl. Nevis et al. 2009: 138f.) Das Instrument, welches Nevis et al. entwickelten, ermöglicht einen guten Überblick was in der Literatur unter einer lernenden Organisation verstanden wird. Dabei kann eine Organisation verschiedene Ansätze wählen, um Wissensaneignung, -austausch und -nutzung zu fördern. Einige davon werden auch in dieser Arbeit Einzug finden, so z.B. Senge's Modell der fünf Disziplinen, Perspektiven zu formellen und informellen Lernformen und die Theorie zu Lernwiderständen.

Lernende Organisation ist ein Jargon-Begriff für Menschen, die auf höchstem Niveau zusammenarbeiten, meint Senge in einem Interview aus dem Jahr 2015. Der Zweck dabei sei es, dass die Weiterentwicklung dominiert und durch unterschiedliche Werkzeuge durchgesetzt wird. Diese Werkzeuge beschreibt Senge seiner Anwendungsanleitung, welche Organisationen dazu verhelfen sollen, die Erkenntnisse aus seinem Buch der fünf Disziplinen im eigenen Unternehmen einzusetzen. (vgl. Senge et al. 2008) Grundsätzlich gibt es laut Senge drei Aspekte, welche den Begriff der *lernenden Organisation* ausmachen: Werkzeuge, die bei der Anwendung der Theorie helfen, eine leitende Philosophie, welche die Mitarbeiter motiviert und Zeit, die für das Erlernen neuer Fähigkeiten genutzt wird. Um die Zeit effektiv nutzen zu können, benötige es einer Lerninfrastruktur, die Wissens- und Erfahrungsaustausch zu jeder Zeit ermöglicht. (vgl. Sarder 2015)

3.2. Single-, Double- and Tripple-Loop Learning

- Peschl (2007): Single, Double- & Tripple Loop Learning
- Argyris (2003): Kommentar zum Single & Double Loop Learning
- Freimuth (2013): Kommentar zu Argyris' Forschung

Chris Argyris studierte sein ganzes Leben lang Organisationen und war einer der einflussreichsten Forscher im Bereich des organisationalen Lernens. In einem seiner Aufsätze beschreibt er die Entwicklung der Sichtweisen in Bezug auf die *lernende Organisation*. Darin kritisiert er, dass besonders die Wissenschaftler es nicht geschafft haben, einen Prozess des Doppelschleifen-Lernens einzuführen. Die meisten Menschen seien relativ gut darin, einen einfachen Lernprozess (das sogenannte *Single-Loop Learning*) zu erfüllen – d.h. zu lernen, wie sie etwas besser machen können und dies anschließend zu tun.

Single-Loop Learning is described as the feedback loop between knowledge and the environment. This usually entails the learning of doing different things in order to change the

outcome. *Single-Loop Learning* is also referred to as *Kolb-Learning* (vgl. Peschl 2007: 137)

Single-Loop Learning beschreibt demnach das Lernen aus Erfahrung und die Adaptierung an die Umwelt. Der Begriff *Single-Loop Learning* wurde von Argyris und Schön (1978) entwickelt und von vielen Forschern im weiteren Prozess aufgegriffen. Einer von ihnen war David Kolb, nach dem der Kolb Zyklus benannt ist – eine Lernmethode, die Erfahrung, Reflexion, Schlussfolgerung und Experiment in einem sich wiederholenden Prozess beschreibt. (vgl. Kolb 2000) Reflektieren ist laut Argyris jedoch die Handlung an welcher die meisten Menschen bereits scheitern. Aufgrund innerer Schutz-Mechanismen seien viele ineffizient, wenn es darum geht die eigenen Vermutungen und Grundhaltungen in Frage zu stellen. (vgl. Argyris 2003: 1183ff.) Argyris Werke hatten das Ziel autoritäre Strukturen aktiv zu verbessern. Mit seiner Arbeit setzte er (u.a. gemeinsam mit Schön) viele Meilensteine für die Organisationsforschung und das betriebliche Lernen. Außerdem setzte er sich stark mit dem Verständnis von Organisation und Individuum auseinander. Seine Annahme bestand darin, dass beide auf der Basis mentaler und normativer Modelle agieren und diese durch Konflikte mit der Realität aufgebrochen werden können. Argyris war sehr praxisorientiert. Er appellierte an die Wissenschaft mehr Verantwortung zu übernehmen, stärker über die eigenen Werte zu reflektieren und damit valide Informationen für Handelnde in der Wirtschaft zu schaffen. (vgl. Freimuth 2013: 90f.) Eines der einflussreichsten Konzepte, das Argyris in die wissenschaftliche Gesellschaft einführte, war jenes des Doppelschleifen-Lernens.

Double-Loop Learning refers to reflecting and questioning how we do things and changing the framework of reference. Its roots are in cybernetics, learning theory and cognitive science. (vgl. Peschl 2007: 137f.)

In seinem Werk *Teaching Smart People how to Learn* gibt Argyris eine interessante Analogie, die das Doppelschleifen-Lernen veranschaulicht:

“To give a simple analogy: a thermostat that automatically turns on the heat whenever the temperature in a room drops below 68 degrees is a good example of single-loop learning. A thermostat that could ask, “Why am I set at 68 degrees?” and then explore whether or not some other temperature might more economically achieve the goal of heating the room would be engaging in double-loop learning.” (Argyris 1991: 4)

Beim Doppelschleifen-Lernen geht es also darum, die eigenen Annahmen und Rahmenbedingungen zu hinterfragen, welche bei einem Problem als selbstverständlich angesehen werden. Peschl und Scharmer führten dies noch einen Schritt weiter und schufen so den Begriff *Tripple-Loop Learning*. Dabei diskutieren sie Wege zur radikalen Innovation und tiefgründigen Veränderung. Peschl argumentiert, dass die zunehmende Bedeutung der wissensbasierten Gesellschaft eine genauere Betrachtung der Persönlichkeiten der Menschen erfordert. Ein Verständnis tiefgreifender Komplexität, und Veränderung erfordert mehr Aufmerksamkeit in Bezug auf

die einzigartigen Kernkompetenzen des Individuums. (vgl. Peschl 2007: 136f.) *Tripple-Loop Learning* geht also noch einen Schritt weiter und fügt dem Reflexionsprozess eine existentielle Stufe hinzu. Der Begriff wurde von Peschl geprägt, in Anlehnung an Otto Scharmer's Konzept der *Theory U*. (vgl. Scharmer/Senge 2009) Lernen wird demnach nicht lediglich als Wissens-transfer verstanden werden, sondern stellt einen kontinuierlichen und aktiven Prozess der Adaption zwischen kognitivem System und der Umwelt dar. Die existentielle Variable, die in den neuen Lernprozess des *Tripple-Loop Learnings* Einzug findet, ist an Glasersfelds Konstruktivismus (1996) angelehnt.

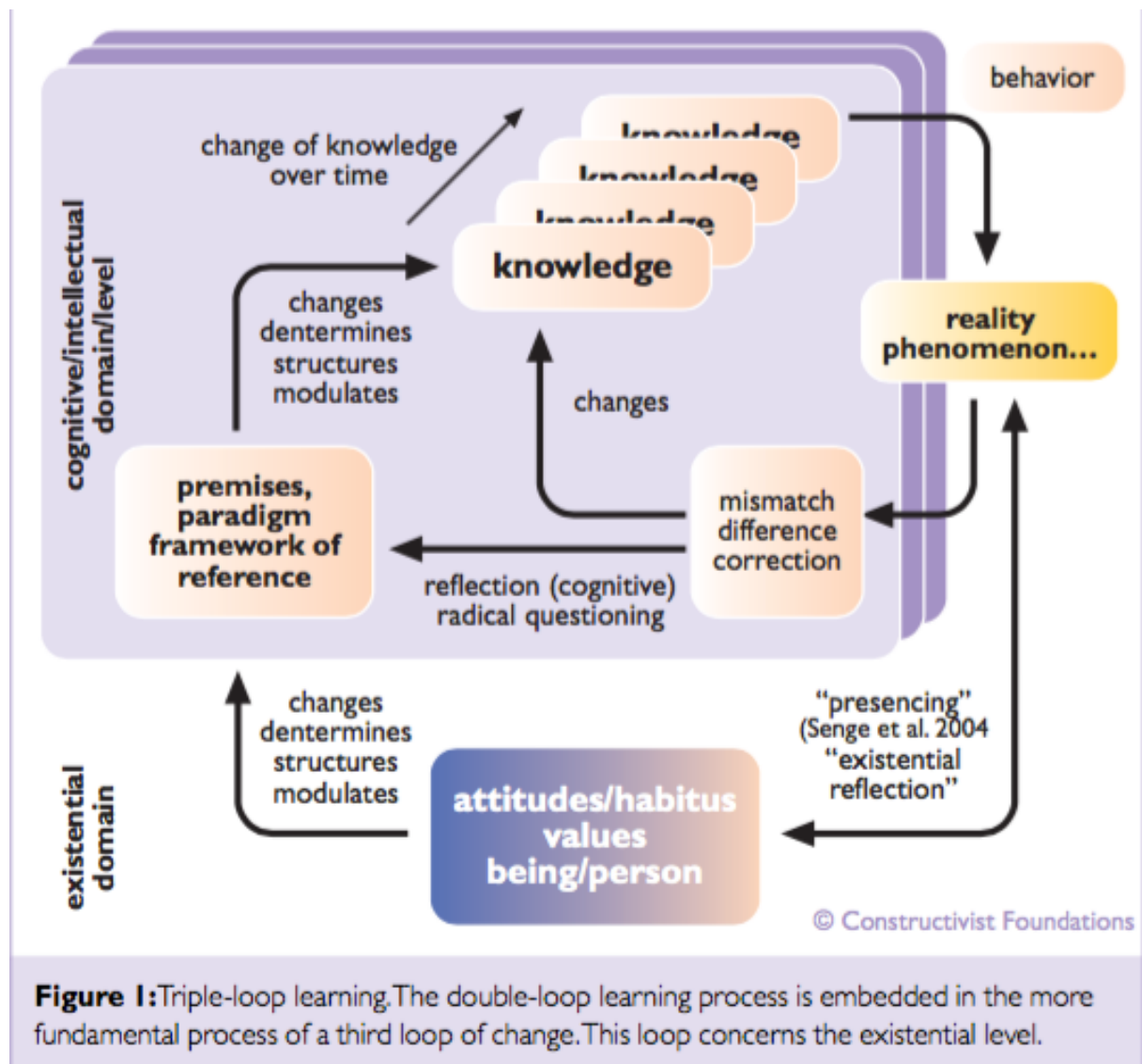


Abbildung 1 - Peschl 2007: 138

Die existentielle Variable in diesem letzten Modell ermöglicht dem Individuum eine Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen. Dies soll einen tiefgreifenden und radikalen Veränderungsprozess ermöglichen, welcher auf vielen Ebenen gleichzeitig stattfinden kann. (vgl. Peschl 2007: 138) Scharmers *Theory U* gibt ein praktisches Konzept dazu, wie ein solcher Lernprozess auf existentieller Ebene stattfinden kann. (vgl. Scharmer/Senge 2009)

Zusammenfassend lassen sich die drei Schleifen des Lernens für lernende Organisationen als relativ neues Konzept verstehen, die besonders die eigene Reflexionsfähigkeit ansprechen. Sie können auch als Methode verstanden werden, um eigene bestehende mentale Modelle, die als Lernbarrieren fungieren, aufzubrechen und liefern damit ein hilfreiches Werkzeug zur Weiterentwicklung von lernenden Organisationen.

3.3. Formelle und Informelle Lernformen

- Dehnbostel (2005): Informelles Lernen
- Dehnbostel (2014): Perspektiven für betriebliches und e-Learning
- Molzberger (2008): Rahmung informellen Lernens

Einen anderen Zugang zu Lernen in Organisationen liefert die Differenzierung zwischen formellen und informellen Lernsituationen. In diesem Absatz soll dazu ein kurzer Überblick zu den Arbeiten von Dehnbostel und Molzberger gegeben werden, die den Unterschied der beiden Lernformen näher ausführen und eine Brücke zum Begriff der *lernenden Organisation* schaffen. Der Grund warum zwischen informellen und formellen Lernformen unterschieden wird ist der, dass informelles Lernen über lange Zeit hinweg nicht als Lernform angesehen wurde. Alles was mit dem Begriff des Lernens beschrieben wurde, rief eine imaginäre Klassenzimmersituation hervor und ignorierte die meisten Lernprozesse, die während der Arbeit selbst stattfanden. Die Qualifikationen, die besonders durch informelle Lernmethoden erreicht werden können, würden sich durch Kundenorientierung, Gruppenarbeit, Selbststeuerung, lebenslanges Lernen und Handlungskompetenz manifestieren. Aktuelle Wissensgenerierungen, Managementprozesse und Orientierungsvorhaben benötigten Qualifikationen, die oft nur durch informelle Lernmethoden zu erlangen sind. (vgl. Dehnbostel 2005: 143f.) Seit dem Anfang des 21. Jahrhunderts ist in Unternehmen ein Trend der Dezentralisierung des Lernens erkennbar. Lernprogramme werden immer seltener vom Management vorgegeben, obwohl die Lernprozesse noch immer stattfinden müssen. Diese Entwicklung lässt Erfahrungslernen und anderen informellen Lernformen eine besondere Rolle zukommen. (vgl. Dehnbostel 2005:145) Dehnbostel charakterisiert die Begriffe formelles und informelles Lernen folgendermaßen:

Charakteristiken für formelles Lernen

- In einem institutionell abgesicherten Rahmen organisiert
- An didaktischen Kriterien orientiert
- Lernziele und Lerninhalte sind ausgewiesen und überprüfbar
- Es gibt in der Regel eine professionell vorgebildete Person und eine pädagogische Interaktion findet statt

Charakteristiken für informelles Lernen

- Ist nicht institutionell abgesichert
- Ergibt sich aus Arbeits- und Handlungserfordernissen
- Lernergebnis entsteht aus Situationsbewältigung und Problemlösung
- Wird in der Regel nicht professionell und pädagogisch begleitet

Informelles Lernen geschieht demnach kaum organisiert, während formelle Lernmethoden in Situationen mit hohem Organisationscharakter entstehen. Nach Dehnbostel gibt es diesbezüglich zwei Arten des informellen Lernens, die berücksichtigt werden müssen: Das Erfahrungslernen (aus Reflexion gewonnen, z.B. Coaching, Gruppensitzungen, praktizierende Gemeinschaften) und das implizite Lernen (unbewusst, engl. *tacit knowledge*). (vgl. Dehnbostel 2005: 147f.)

„Das informelle Lernen stellt in der Kompetenzentwicklung einen entscheidenden Faktor dar, da es für den Erwerb von Kompetenzen und das reale Handeln in der Arbeits- und Lebenswelt von großer Wirkung ist.“ (Dehnbostel 2005: 148f.)

Beide Lernformen sind letztendlich für den Erwerb reflexiver Handlungsfähigkeit (der Fähigkeit über Strukturen und Handlungen zu reflektieren) wichtig. Informelles und formelles Lernen können und sollten im betrieblichen Kontext zusammengeführt werden, um das maximale Lernpotential auszuschöpfen. Diese Verbindung entsteht durch das Zusammenspiel der Arbeits- und der Lerninfrastruktur. Als Vorzeigemodelle werden u.a. genannt:

- Dezentrale Berufsbildungskonzepte (Lerninseln, Lerncenter, etc.)
- Erfahrungslernen in der ‚arbeitsorientierten Exemplarik‘ (Ziel: persönliche Entfaltung)
- Erfahrungslernen als gesellschaftliche Schlüsselqualifikation (Herstellung von Zusammenhängen und Kooperation in Krisen) (vgl. Dehnbostel 2005: 153f.)

Dehnbostel ist davon überzeugt, dass informelle Lernformen auch in Zukunft an Bedeutung dazugewinnen werden und appelliert an Organisationen wie wichtig es sei diese Lernprozesse dennoch zielführend zu gestalten um eine positive Weiterentwicklung zu ermöglichen. Inwiefern diese neuen Lernformen von betrieblich-ökonomischem und persönlichkeitsbildenden Aspekten geprägt sein sollen, lässt er als Frage jedoch offen. (vgl. Dehnbostel 2005: 160f.) In einer aktuelleren Publikation geht Dehnbostel noch einmal auf die Feinheiten des Lernens in Organisationen ein. Dabei sagt er, dass die Bedingungen und Formen des Lernens in der Arbeitswelt sehr stark vom historischen, kulturellen und branchenspezifischen Gegebenheiten abhängig sind. Er erklärt in welchem Kontext informelles Lernen geschieht, in welcher Beziehung es zu formellen Lernmethoden steht und was es mit eLearning auf sich hat. (vgl. Dehnbostel 2014) Lernen während der Arbeit entstehe durch Unterweisungen, Coaching, Lerninseln und Qualitätszirkeln. Die Ziele und Zwecke des informellen Lernens sind dabei auf Arbeitsablauf und Ergebnisse gerichtet, anstatt auf Lernoptionen. Dadurch ergeben sich klare Vorteile, wie etwa die hohe Motivation und Lernbereitschaft, sowie geringe Transferprobleme bei der Kommunikation. Die Nachteile des informellen Lernens seien seine Abhängigkeit von Arbeits- und Handlungsprozessen. Dadurch ist das Lernen durch Zufälligkeit geprägt und nur

selten zielgerichtet. Die Unternehmenskultur und der Führungsstil sind Faktoren, die einen großen Einfluss auf die Qualität der Lernerfahrung haben können und die Richtung der Weiterbildung vorgeben können, sodass auch informelles Lernen zielgerichtet stattfindet. Das Problem des zielgerichteten Lernens sei zentral und sollte durch Möglichkeiten, wie formelle und informelle Lernmethoden in Einklang gebracht werden können gewährleistet werden. Das Konzept der *lernenden Organisation* sei ein Beispiel wie formelles und informelles Lernen gemeinsam implementiert werden kann. (vgl. Dehnbostel 2014) Praktizierende Gesellschaften (engl. *communities of practice*) und eLearning gehören ebenfalls zu den neuen Lernformen, die es gezielt schaffen Lern- und Arbeitsprozesse zu verbinden. Social Media und neue Lerntechnologien (z.B. eLearning) würden auch in Zukunft einen hohen Teil der Lernkultur in Unternehmen darstellen, meint Dehnbostel.

Für die Zukunft sollten Organisationen schließlich folgende drei Aspekte nicht vergessen: Informelles Lernen wird wichtiger und vollzieht sich immer mehr unter der Nutzung neuer Medien. Virtuelle Lernorte haben ein hohes Potenzial und werden sich wahrscheinlich weiter ausbreiten – sie werden die neue Art des formellen bzw. organisierten Lernens repräsentieren. Eine institutionelle Einbettung und didaktische Aufarbeitung sind besonders in den neuen Medien wichtig, um ein Zusammenspiel von formellen und informellen Lernmethoden zu garantieren. (vgl. Dehnbostel 2014)

Molzberger versucht den Begriff des informellen Lernens analytisch zu erfassen und die unterschiedlichen bildungstheoretischen, bildungspolitischen und normativen Argumente herauszuarbeiten. (vgl. Molzberger 2008: 7) Sie meint, dass informelles Lernen hauptsächlich als Gegenpol zu formellem Lernen gefasst wird und dadurch im bildungspolitischen Bereich als etwas Positives bewertet wird. Da informelles Lernen formelle Lernformen nicht ersetzen kann, sondern komplementär wirkt, sei eine Gegenüberstellung nicht sehr hilfreich. (vgl. Molzberger 2008: 84f.) In der Literatur würden theoretische Konzepte zu informellen Lernformen oft mit Fragen zu didaktischen Methoden und methodischer Begleitung lebenslanger Lernprozesse vermischt. Dabei ist ein wichtiges Charaktermerkmal der informellen Weiterbildung das Fehlen langfristiger, professioneller Unterstützung. (vgl. Molzberger 2008: 86) Um zu verstehen, wie gut Organisationen es schaffen einen zielgerichteten informellen Lerncharakter aufrecht zu erhalten, untersuchte die Autorin Weiterbildungsprozesse in IT Unternehmen und KMUs im deutschsprachigen Raum. Die IT Branche stellt in gewisser Weise eine Ausnahme dar, da sie von einem kontinuierlichen Lernprozess in der Arbeitsstruktur geprägt ist. Auch andere KMUs sind auf informelle Weiterbildungsprozesse angewiesen, da sie in den meisten Fällen nicht die Ressourcen haben, um institutionalisierte Lernformen ins Unternehmen einzubetten. Molzberger schlussfolgert daraus, dass Prozesse herausgearbeitet werden müssen, die relativ einfach in den Unternehmensalltag integriert werden können und die Weiterbildung fördern. (vgl. Molzberger 2008: 224ff.) Da KMUs und neue Technologien durch Entwicklungen in der IT Branche

nicht selten als Wachstumsmotor der Wirtschaft betitelt werden, kommt ihrer Weiterentwicklung eine besondere Relevanz zu.

Fasst man die Aussagen von Dehnbostel und Molzberger zu informellen und formellen Lernformen zusammen, ergeben sich drei Punkte, die bei der Entwicklung einer Organisation zu berücksichtigen sind: Organisationen sollten darauf achten organisierte und nicht organisierte Lernprozesse komplementär zu gestalten. Neue Lernstrukturen und zielgerichtetes Lernen müssen besonders im Umgang mit neuen Lernmethoden über Social Media und eLearning durchgesetzt werden. Zuletzt müssen weitere Prozesse erforscht und herausgearbeitet werden, die eine einfache Implementierung neuer Lernstrukturen in den Unternehmensalltag ermöglichen.

3.4. Peter Senge: Die fünfte Disziplin

- Nauheimer (2015): Kommentar zu Senges Theorie
- Senge (2011): The fifth discipline

“Building learning organizations requires that leaders develop employees who see their organization as a system, who can develop their own personal mastery, and who learn how to experiment and collaboratively reframe problems.” (McGill et al. 1992: 5)

Diese These von McGill entspricht in einem Satz dem, was Senge in seinem Buch *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* ausführt. *Die fünfte Disziplin* ist bis heute noch eine der einflussreichsten Managementtheorien, hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Berater, Geschäftsführer und Forscher inspiriert und dem Begriff des Systemdenkens einen zentralen Stellenwert in der Bewältigung von Komplexität gegeben. Die Idee der lernenden Organisation war im Jahre ihrer Veröffentlichung (1990) in starkem Widerspruch zur herkömmlichen Denkweise bekannter Managementtheorien. Die These der *fünften Disziplin* besteht hauptsächlich darin, dass lernende Organisationen sich an ihre Umwelt besser anpassen und, dass diese Anpassung aufgrund der sich rasch verändernden Umwelt ein zentraler Faktor ihrer Überlebensfähigkeit sein wird. (vgl. Senge 2011: 1ff.) Senge publizierte bewusst eine Theorie, welche mit dem damaligen Managementdenken nicht übereinstimmte. Er war mit der Art und Weise wie Organisationen funktionierten nicht einverstanden und wollte etwas schaffen, das sowohl Management als auch Mitarbeiter dazu befähigt ihre Arbeit besser zu gestalten:

„Es gibt Formen der Zusammenarbeit, die wesentlich befriedigender und produktiver sind, als das vorherrschende Managementsystem. (...) Die Funktionsweise von Organisationen wird dadurch bestimmt, wie wir arbeiten, wie wir denken und interagieren; die erforderlichen Veränderungen müssen wir nicht nur in unseren Organisationen, sondern auch bei uns selbst vollziehen.“ (Senge 2011: 8)

Diese Veränderung beschreibt Senge durch den Begriff der *lernenden Organisation*. Der Aufbau einer lernenden Organisation und der notwendigen Disziplinen sei jedoch ein lebenslanger Prozess ohne klaren Endzustand. Die Frage, ob eine Organisation eine lernende Organisation ist, oder nicht, erübrigt sich damit. Analysiert man ein Team in Bezug auf seine Lernfähigkeit, stellen sich laut Senge folgende Fragen: Gibt es ein Zielbewusstsein? Gibt es reflexive Konversation? Ist ein Verständnis der Komplexität gegeben? Diese Fragen wandelte er in Disziplinen um, welche als Lernkapazitäten einer Organisation trainiert und ausgebaut werden sollten. Bei den fünf Disziplinen handelt es sich um:

1. Personal Mastery
2. Gemeinsame Vision
3. Mentale Modelle
4. Dialog bzw. Teamlernen
5. Systemdenken

(vgl. Senge 2011: 3f.)

Das *Systemdenken* sieht Senge als übergreifende Disziplin, welche in allen anderen Disziplinen eine wichtige Rolle spielt und daher zentral für die Theorie der lernenden Organisation ist. Beim *Systemdenken* geht es ihm darum, dass sich unsere Einstellung zur Außenwelt grundlegend verändern muss. Dadurch, dass sehr viele Prozesse systemisch zusammenhängen gibt es kein „außerhalb“ und keinen „Feind“. Dieses Umdenken ist wichtig, um zu verstehen, wie sich unterschiedliche Prozesse im System gegenseitig beeinflussen. (vgl. Senge 2011: 85f.) Das Ziel des *Systemdenkens* ist es daher Kausalitätskreise zu erkennen und zur Lösung von Problemen zu nutzen, die das ganze System betreffen. (vgl. Senge 2011: 92f.)

Die Disziplin *Teamlernen* symbolisiert das Einlassen auf einen Diskurs nach dem Motto: Alle bekunden ihre ehrliche Meinung zu einem Thema – anschließend weiß man was zu tun ist. Teamlernen ist die Art wie Diskurs geführt wird und die Fähigkeit das höchste Lernpotenzial eines Teams zu verwirklichen (vgl. Senge 2011: 222) Teamlernen heißt eine gemeinsame Ausrichtung zu finden und die eigenen Meinungsverschiedenheiten als Lernmöglichkeit und Erweiterung der eigenen Möglichkeiten zu nutzen. Doch jedes Team ist anders und hat eigene Dynamiken. Deshalb behaupten Senge et al., dass Teams ihre eigenen Grundregeln für das Gespräch aufstellen müssen, um ihre Teamlernfähigkeit zu optimieren. (vgl. Senge et al. 2008: 412)

Mentale Modelle steuern unser Handeln. Sie können Verallgemeinerungen sein (z.B. ‚man kann Menschen nicht trauen‘) oder auch komplexe Theorien (eigene Annahmen über Ursachen und Kausalitäten). Senge meint, dass *Mentale Modelle* bestimmen was wir sehen. (vgl. Senge 2011: 194) In seinen Werken arbeitet Senge Beispiele und Instrumente heraus, wie *Mentale Modelle* aufgedeckt werden können. Diese Instrumente bilden den Kern der Disziplin der *Mentalen Modelle* und versuchen folgende vier Aspekte auszubilden:

- Das Erkennen der Unterschiede zwischen Gesagtem und Handlungen
- Das Erkennen, wann Beobachtungen verallgemeinert werden (Abstraktionssprünge)

- Das Aussprechen jener Gedanken, die normalerweise verschwiegen werden
- Die Balance zwischen dem Vertreten des eigenen Standpunkts und der Erkundung neuer Perspektiven

(vgl. Senge 2011: 207)

Entscheidend ist es *Mentale Modelle* zu entwickeln (und diese zu praktizieren!), die Veränderungsmuster, Dynamiken und bestehende Strukturen erkennen. (vgl. Senge 2011: 224)

Mit dem Begriff der *gemeinsamen Vision* meint Senge eine klare Kommunikation darüber welches Ziel eine Organisation verfolgt und die Erkenntnis inwiefern jeder Mitarbeiter dieser Vision zustimmt bzw. inwiefern sie mit den Visionen der einzelnen Individuen übereinstimmt.

Personal Mastery beschreibt den eigenen Antrieb lernen zu wollen und sich weiterzuentwickeln. *Personal Mastery* ist das Streben nach Vollkommenheit (vgl. Senge 2011: 153f.) Die Ausübung dieser Disziplin verhilft Mitarbeitern nicht nur zu Höchstleistungen, sondern bindet sie auch stärker an das Unternehmen. Es lohnt sich daher ein Klima zu schaffen, das Mitarbeiter unterstützt persönliche Visionen zu entwickeln und zu verfolgen. (vgl. Senge 2011: 191)

Personal Mastery stärkt Persönlichkeitsentwicklung in Unternehmen und hilft Individuen einer Organisation Vernunft und Intuition zu verbinden, dadurch eine wachsende Erkenntnis der Verbundenheit mit der Welt und ihr Mitgefühl zu anderen auszubilden und schließlich das Engagement für etwas zu fördern, das größer ist als man selbst. (vgl. Senge 2011: 185) Eine Zusammenfassung darüber, welche Auswirkungen das Werk *die fünfte Disziplin* auf die letzten 25 Jahre hatte, versucht Nauheimer in *Klassiker der Organisationsforschung* auf einen Punkt zu bringen. Er meint, dass Senges Motivation sich mit lernenden Organisationen zu beschäftigen auf drei Aspekte zurückzuführen ist: Seine Experimente mit visionsorientierten Organisationen, neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen über Bewusstsein und Kreativität und dem Verständnis komplexer sozialer Systeme. (vgl. Nauheimer 2015: 92) Nauheimer meint, dass Persönlichkeitsentwicklung und lebenslanges Lernen, besonders dank Senges Publikationen zur *lernenden Organisation* von Führungskräften heutzutage als selbstverständlich erachtet werden. Auch Organisationsberatungen haben systemische Konzepte und Partizipationsmodelle seit Senge in ihr Repertoire integriert und mittlerweile verfestigt. Obwohl der Begriff der *lernenden Organisation* seit scharfer Kritik Ende der 90er Jahre nur noch selten benutzt wird, kann man Senges Werk als Grundstein für heutige transformative Unternehmen betrachten. (vgl. Nauheimer 2015: 93) Das *Systemdenken* hat sich zu einem eigenen Forschungszweig entwickelt und soll auch in dieser Arbeit näher erörtert werden. Außerdem lohnt sich eine genauere Überprüfung der Disziplin der *Mentalen Modelle*, welche einige Überschneidungen mit anderen Disziplinen und den Forschungsfragen dieser Arbeit liefert.

3.4.1. Systemisches Denken

- Plate/Monroe (2014): Assessing Systems Thinking
- Monat et al. (2015): Was ist systemisches Denken

“Systems Thinking is a perspective, a language, and a set of tools.”

(Monat et al. 2015: 11)

Systemdenken kann definiert werden als das Gegenstück zu linearem Denken und als holistischer Ansatz Probleme zu analysieren und zu lösen. Das Hauptargument der Literatur zu systemischen Denkprozessen besteht darin, dass systemische Strukturen durch sich-selbst-wiederholende Vorgänge geprägt sind, welche ihrerseits wiederum aus *Mentalen Modellen* entstehen. (vgl. Monat et al. 2015: 113) Monat et al. untersuchten erst vor wenigen Jahren die bestehende Literatur zu *systemischem Denken* und schlussfolgerten nach ihren Untersuchungen, dass Systemdenken einen Perspektivwechsel, eine eigene Sprache und dazugehörige Werkzeuge darstellt. (vgl. Monat et al. 2015: 11) Die Werkzeuge, die verwendet werden um Probleme aus einer systemischen Perspektive heraus zu verstehen und somit Probleme effektiver zu lösen wurden in den vergangenen Jahren genau untersucht. Spezifische Werkzeuge für systemische Denkprozesse sind etwa Systemigramme, System Archetypen, Hauptketteninfrastrukturen, Kausalitätsschleifen mit Feedback und Verzögerungen, Halt- und Fließdiagramme, Grafiken zu Verhalten im Laufe der Zeit, computermodellerte Systemdynamiken, interpretative strukturelle Modellierungen und System-Ursachen-Analyse. (vgl. Monat et al. 2015: 11) Systemdenken ist mittlerweile eine eigene Disziplin um komplexe Vorgänge zu verstehen und adäquate Lösungen zu finden. Um systemisches Denken besser zu verstehen, lohnt es sich den Begriff in einzelne Teildisziplinen aufzuteilen. Plate und Monroe geben dazu eine ausführliche Auflistung der Fähigkeiten, die für systemische Denkvorgänge notwendig sind. Die Fähigkeiten werden nach Leistungsniveau aufgeteilt und reichen von sehr gering („below basic“) bis fortgeschritten („advanced“). Die Autoren definieren 7 Subdisziplinen zu systemischem Denken, welche von Stave und Hopper (2007) in einem Diagramm übernommen und veranschaulicht werden:

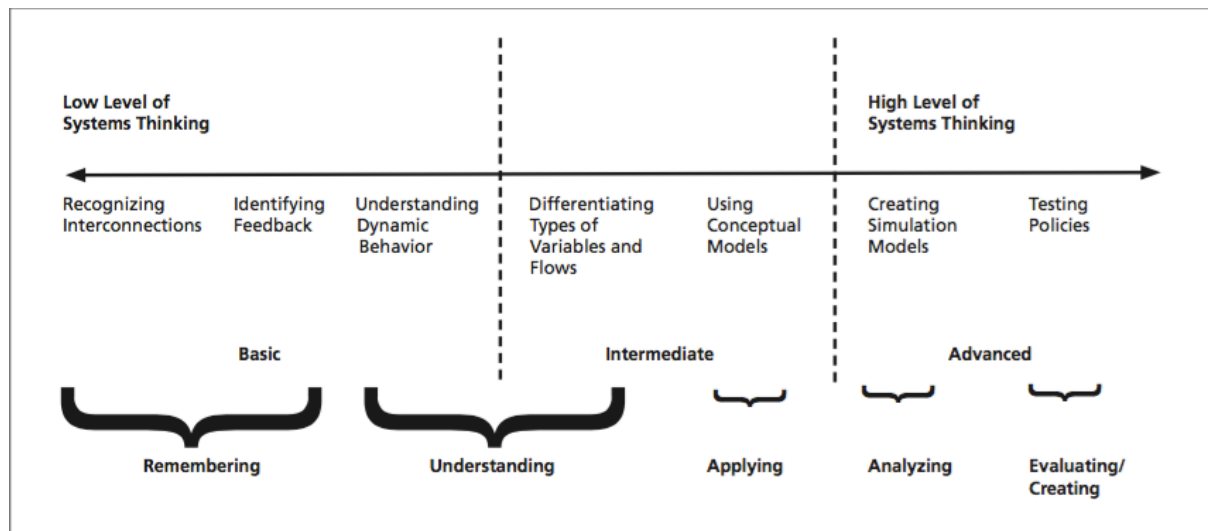


Abbildung 2 – Stave/Hopper 2007; zit. nach Plate/Monroe 2015: 3

Auf der Grafik ist erkennbar, dass einige Disziplinen beim systemischen Denken anderen vorgeschaltet sind. Das Erkennen unterschiedlicher Wechselwirkungen (*Recognizing Interconnections*) ist beispielsweise eine Voraussetzung für das Verständnis von dynamischem Verhalten (*Understanding Dynamic Behavior*). Plate und Monroe liefern nicht nur eine Definition der unterschiedlichen Subdisziplinen, sie teilen jede dieser Disziplinen in vier Stufen der Expertise und schaffen somit einen Lehrplan für das Verständnis systemischer Strukturen. Sie schlussfolgern, dass mehr Forschung notwendig ist, welche aufzeigt wie diese Fähigkeiten konkret gelehrt und eingesetzt werden können. (vgl. Plate/Monroe 2015: 4ff.) Systemdenken ist ohne Zweifel eine Fähigkeit, welche – wenn erfolgreich eingesetzt und innerhalb eines Unternehmens weitergegeben wird – das Potential besitzt einen erheblichen Einfluss auf Effizienz und Effektivität auszuüben. Laut Senge et al. liegt das größte Potential des Systemdenkens in der neuen Sprache: In der westlichen Welt besteht diese meist aus Subjekt-Prädikat-Objekt Konstruktionen, welche „A“ als Ursache für „B“ definieren und somit durch ihre lineare Ausdrucksweise systemisches Verständnis erschweren. Die Werkzeuge des Systemdenkens (Archetypen, Computermodele und Kausalschleifendiagramme) erlauben eine differenzierte Ausdrucksweise und Wahrnehmung (Senge et al. 2008: 100)

3.4.2. Mentale Modelle

- Ascii et al (2016): A strategic approach for Learning Organisations
- Senge et al (2008): The fifth discipline. Fieldbook.

Das Problem von Organisationen besteht nicht darin, dass keine neuen Erkenntnisse im Arbeitsprozess dazugewonnen werden. Neue Einsichten werden häufig nicht in die Praxis umgesetzt, da sie bestehenden Vorstellungen widersprechen, welche uns an bestehende Handlungsweisen binden. *Mentale Modelle* an die Oberfläche zu bringen, hilft innere Bilder vom

Wesen der Dinge zu erkennen, zu überprüfen, und zu verbessern und dadurch einen entscheidenden Schritt hin zur lernenden Organisation zu gehen. (vgl. Senge 2011: 193)

„Mentale Modelle sind die Bilder, Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst (...) und von jedem anderen Aspekt der Welt in unseren Köpfen tragen.“ (Senge et al. 2008: 271)

Mentale Modelle sind deshalb ein entscheidender Faktor in einer lernenden Organisation, weil Schlussfolgerungen aufgrund dieser oft voreilig getroffen werden und dadurch zu fehlerhaften Überzeugungen führen, die nicht mit der Realität übereinstimmen.

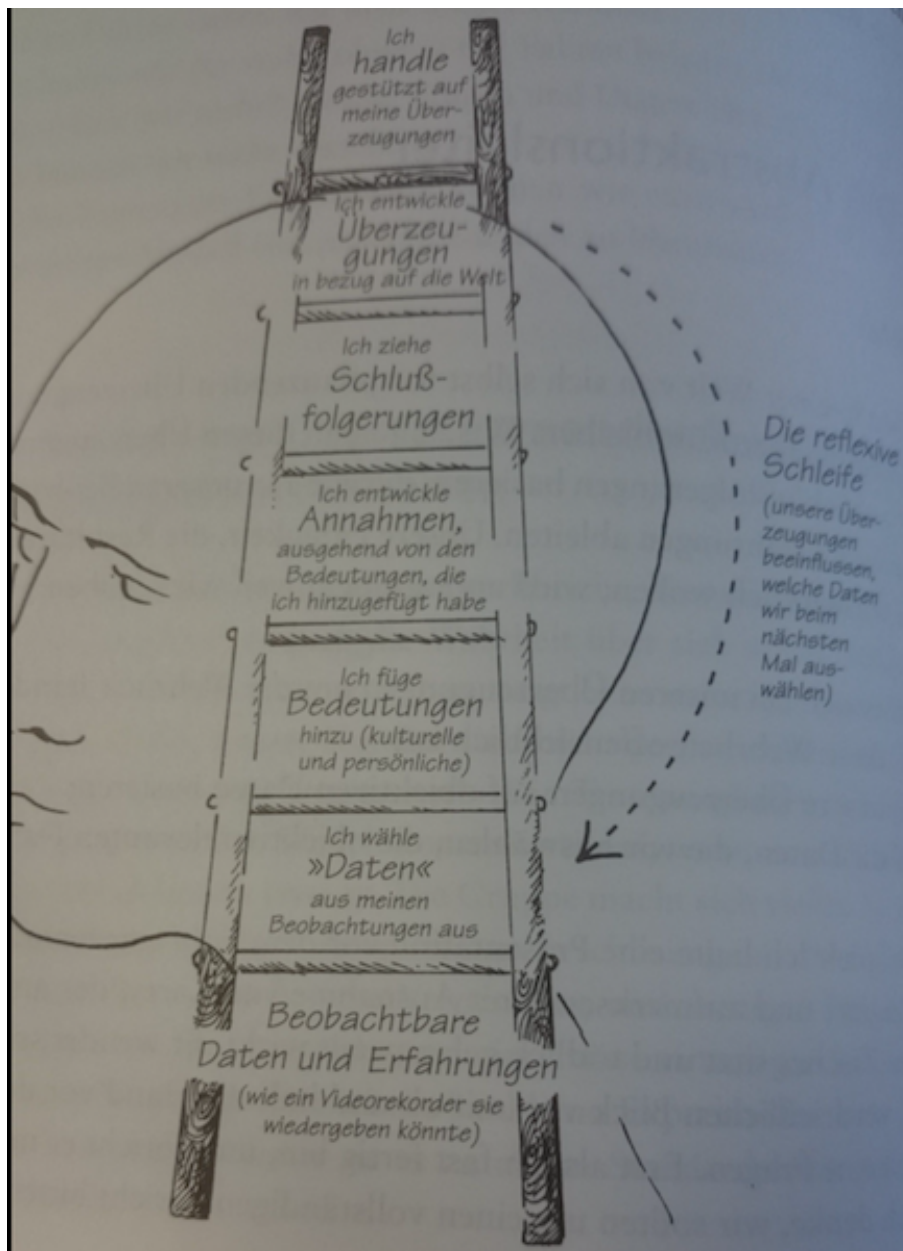


Abbildung 3 – Senge et al. 2008: 280

Senge et al. schlagen vor *Mentale Modelle* durch Reflexionen mit einer Begleitperson (z.B. einem Coach) aufzudecken, um so Gedankenmuster, welche dem eigenen Lernen im Weg stehen zu verändern. (vgl. Senge et al. 2008: 286ff.) *Mentale Modelle* und *Teamlernen* über-

schneiden sich häufig, daher helfen Übungen zur Szenario Planung, des Dialogs oder zu AbwehrROUTINEN oft zur Stärkung beider Disziplinen. Auch die Ausübung einer *gemeinsamen Vision* macht es notwendig mit den relevanten *Mentalen Modellen* zu arbeiten, die Menschen von ihrer Zukunft haben. Diese zahlreichen Überschneidungen mit anderen Disziplinen motivierten Forscher dazu, sich stärker mit *Mentalen Modellen* zu beschäftigen. Asci et al. erarbeiteten diesbezüglich eine strategische Herangehensweise, wie angehende *lernende Organisationen* *Mentale Modelle* erfolgreich nutzen können. Die Autoren sind davon überzeugt, dass *Mentale Modelle* unsere Denkvorgänge, die Art wie wir Dinge bewerten und Entscheidungen maßgeblich beeinflussen. Ein fortgeschrittener Umgang mit *Mentalen Modellen* ermöglicht es Menschen ungewollte Annahmen und Verallgemeinerungen hinter sich zu lassen. (vgl. Asci et al. 2016: 2) Die Schwierigkeit besteht darin Prozesse zu kreieren, welche eine kontinuierliche Überprüfung *Mentaler Modelle* zulassen (wie z.B. das Doppelschleifen-Lernen), da solche Verallgemeinerungen im Laufe eines Lernprozesses immer wieder neu erschaffen werden. Ein erster Schritt zum richtigen Umgang mit *Mentalen Modellen* sei es die richtigen Gründe und Absichten deutlich zu machen, welche von den einzelnen Individuen gesetzt werden können um eine lernförderliche Umgebung zu schaffen. (vgl. Asci et al. 2016: 6f.) Bevor der richtige Umgang mit *Mentalen Modellen* trainiert wird, sollte jedoch das *Systemdenken* als Disziplin gefördert werden, da *Mentale Modelle* oft über das Verständnis des gesamten Systems entstehen. (vgl. Asci et al. 2016: 10f.) *Mentale Modelle* verkörpern unser Verständnis von der Umwelt und unseren Handlungen in ihrem Kontext. Diese Disziplin ist auch deshalb so interessant, weil sie nicht nur von Organisationsforschern verwendet wird. Auch in der Kulturforschung werden *Mentale Modelle* benutzt um unterschiedliche Zusammenhänge zu erklären – lediglich der Begriff, welcher dafür verwendet wird ist ein anderer. Ein Ziel diese Arbeit ist es deshalb zu verstehen, welche *Mentalen Modelle* in einer *lernenden Organisation* vorherrschen. Welches Grundverständnis haben Mitarbeiter über ihre Umwelt in einer Organisation, die Weiterbildung als ein Kernelement der Unternehmensstrategie definiert?

3.4.3. Wie ein Unternehmen zur lernenden Organisation wird

- Goh/Richards (1997): What can management do to enable learning. OLS Survey as tool
- McGill et al. (1992): Management Practices in Learning Organisations
- Garvin et al (2008): Assessment tool to figure out if you are a learning organization
- McGraw-Hill (1996): strategies to develop Learning Organisations
- Davis/Lopuch (2016): Learning Organisations through effective communication and diversity

“Building learning organizations, we are discovering, requires basic shifts in how we think and interact.” (Kofman/Senge 2006: 16)

Seit den 90er Jahren haben sich viele Forscher und Manager gefragt, wie sie aus einer Organisation den Sprung zur lernenden Organisation machen können. Kofman und Senge geben einen Hinweis darauf, dass diese Veränderung mit unserer Art zu denken und zu Interagieren zusammenhängt. Eine solche Veränderung stellt eine Herausforderung dar, welche nur von wenigen Unternehmen angegangen wird. Garvin et al. behaupten, dass der Grund für die geringe Anzahl lernender Organisationen heutzutage der ist, dass Manager nicht wissen wie sie diese Veränderungen herbeiführen können. (vgl. Garvin et al. 2008: 1) Dies ist eine interessante Hypothese, die durch die Tatsache bestärkt wird, dass Senge allein vier Bücher dazu geschrieben hat und mit Organisationen zusammenarbeitet, um die Implementierung seiner Vorschläge zu realisieren. Bevor sich eine Organisation zu einer Veränderung durchringt, ist es in vielen Fällen sinnvoll ihren Status quo festzuhalten. Aus diesem Grund entwickelten Garvin et al. eine Beurteilungsmethode, welche einer Organisation mitteilt, zu welchem Zeitpunkt Erfahrungsaustausch, Ideenentwicklung, Lernen aus Fehlern oder ganzheitliches Denken angebracht sind. Sie argumentieren, dass Manager den Schritt zur lernenden Organisation nur dann angehen können, wenn sie die drei Säulen verstehen, welche für diesen Schritt notwendig sind: Ein unterstützendes Umfeld, konkrete Lernprozesse und Führungspersonal, welches in neue Lernprozesse investiert. Um dieses Verständnis zu ermöglichen entwickelten die Autoren ein Werkzeug (*the Learning Organisation Survey*), welches bis auf die Teamebene Aufschluss darüber gibt, inwiefern die drei Säulen bereits vorhanden sind. (vgl. Garvin et al. 2008: 1f.)

Einen sehr ähnlichen Ansatz verfolgten auch Goh & Richards bereits im Jahr 1997. Auch sie hatten sich zum Ziel gesetzt der Unternehmensführung ein Werkzeug in die Hand zu geben, mit welchem die Ausprägung der lernenden Organisation gemessen werden konnte. Dieses Werkzeug war der *Organisational Learning Survey* (OLS). Aus der Literatur der 90er Jahre entnahmen sie, dass die meisten Werke besonders zwei Faktoren berücksichtigten: Mehr Raum zum Experimentieren und Systeme für den Erfahrungsaustausch. (vgl. Goh/Richards 1997: 575ff.) Der OLS sollte ein Werkzeug sein, mit dem eine Organisation sich kontinuierlich weiterentwickeln kann. Grundsätzlich misst diese Befragungsmethode die folgenden fünf Faktoren:

1. Die Klarheit der Mission und der Grund der Existenz des Unternehmens
2. Das Engagement der Führungspersönlichkeiten und den Grad ihrer Selbstständigkeit
3. Experimente und Belohnungen
4. Die Übermittlung von Wissen
5. Teamarbeit und Problemlösen in der Gruppe

(vgl. Goh/Richards 1997: 578)

In ihrer Forschungsarbeit untersuchten die Autoren vier Unternehmen, von welchen die kleinsten und innovativsten die besten Ergebnisse erzielten. Aus ihren Beobachtungen schlussfolgerten sie vier Elemente, welche zu einer besseren Lernumgebung innerhalb der Organisation beitrugen:

1. Die Umgebung eines sehr kompetitiven und wissensintensiven Umfelds
 2. Die Forschungsorientiertheit des Unternehmens
 3. Der Grad an Bürokratie und Formalisierung im Unternehmen
 4. Die Effektivität der Systeme zur Informations- und Wissensverarbeitung
- (vgl. Goh/Richards 1997: 579)

Leider wurde der OLS als analytisches Instrument nach ihrer Publikation nur selten eingesetzt. Man kann erkennen, dass sich andere Autoren (z.B. Garvin et al. 2008) von einem Befragungsinstrument inspirieren ließen und selbst ein Werkzeug entwickelten. Diese Ansätze zielten alle darauf ab zu erkennen, ob es sich bei einer Organisation um eine lernende Organisation handelt und wie weit diese noch davon entfernt ist. Andere Ansätze gehen noch einen Schritt zurück und untersuchen unterschiedliche Lernmethoden, um die Vision einer lernenden Organisation zu realisieren. McGraw-Hill unterscheidet zwischen vier verschiedenen Lerntypen: Dem adaptiven Lernen, dem antizipierenden Lernen (zukunftsorientiert), dem Deutero-Lernen (beschreibt das Hinterfragen von Vermutungen, die als selbstverständlich angenommen wurden) und dem aktiven Lernen (learning-by-doing). In seiner Forschung beschreibt er zehn Strategien, um *lernende Organisationen* zu entwickeln:

- | | |
|---|--|
| 1. „Action learning programs“ | 6. Weiterentwicklung von Teamlernen |
| 2. Steigerung der eigenen Lernfähigkeit | 7. Systemisches denken praktizieren |
| 3. Dialoge innerhalb der Organisation fördern | 8. Vorausschauendes lernen üben |
| 4. Individuelle Karriereplanung | 9. Vielfalt in der Organisation erweitern |
| 5. Programme zur Persönlichkeitsentwicklung | 10. Mentale Modelle in Bezug auf Lernen anpassen |
- (vgl. McGraw-Hill 1996: 6)

Dadurch, dass sich McGraw-Hill stärker mit dem Lernprozess an sich beschäftigt hat, stieß er auf ein Element, welches als Strategie in dieser Form noch nicht genannt wurde: Die Erweiterung der Vielfalt. Das systemische Denken und mentale Modelle sind typisch für Senge und in dieser Hinsicht kein neues Phänomen. Der Begriff der Vielfalt wurde jedoch immer wieder aufgegriffen und kann besonders im 21. Jahrhundert, im Zeitalter der Globalisierung und Völkerwanderung von großem Wert sein. Eine interessante Perspektive dazu liefern Davis und Lopuch (2016) in ihrer Arbeit zur Verbindung zwischen Vielfalt und Innovation. Sie behaupten, dass lernende Organisation von effektiver Kommunikation und einer Vielzahl an Perspektiven abhängig sind. Ihre Arbeit erforscht inwiefern Vielfalt und die effektive Kommunikation auf Führungsebene zu einem guten Lernklima führen können. Die Forschung zur lernenden Organisation hat sich seit Senge zwar stark weiterentwickelt, doch die Hypothese ist noch immer

dieselbe: Organisationen mit Elementen einer lernenden Organisation sind um ein vielfaches innovativer. (vgl. Davis/Lopuch 2016: 267f.) Sprache ist eines der wichtigsten Elemente, das von Führungspersonlichkeiten genutzt wird, um die Mitarbeiter zu motivieren sich weiterzubilden. Dabei ist es ideal, wenn Hierarchien so flach wie nur möglich sind. Einige Studien behaupten, dass Wissenstransfer besonders zwischen verschiedenen Kulturen schwierig sein kann. (vgl. z.B. Trefry/Vaillant 2002) Aus diesem Grund müssen Organisationen neue Perspektiven feiern – diese lediglich zu tolerieren sei nicht genug. Wenn Führungspersonal den richtigen Ton angibt und die Vision korrekt kommuniziert, sodass Vielfalt zu einem angesehenen Wert in den eigenen Teams wird, nur dann kann sich das Lernpotenzial einer Organisation voll entfalten: „Thus, the fundamental process by which an organization becomes a learning organization is leadership communication.“ (Davis/Lopuch 2016: 284) Die Kommunikation auf der Führungsebene ist entscheidend; besonders die Einstellung gegenüber Lernprozessen und Weiterbildungsmaßnahmen, sowie der Wille sich stets zu verbessern, um für unerwartete Situationen vorbereitet zu sein, machen einen großen Unterschied. (vgl. Davis/Lopuch 2016: 280ff.) Die Forschung in Bezug auf Vielfalt und Kommunikation sei jedoch noch im Anfangsstadium und erfordert eine weitere Vertiefung, sei es verbal, nonverbal, in physischen oder virtuellen Teams. (vgl. Davis/Lopuch 2016: 284)

Wenn es darum geht eine lernende Organisation zu führen, sind sich die meisten Forscher einig: Es gibt unterschiedliche Faktoren, die einen innovativen Charakter begünstigen und andere, welche dies verhindern. In den meisten Fällen hängt dies mit Grundüberzeugungen, der Art der Kommunikation und den Werten innerhalb der Organisation zusammen.

3.4.4. Kritik zu Senges Theorie

- Fielding (2001): Kritik zu Senges Benutzung des Begriffs der Community
- Fatzer (2000): Kritische Analyse zu Senge
- Kühl (2015): Widersprüche im Konzept der Learning Organisations
- Gilson et al. (2009): Anderer Zugang zu Learning Organisations

Auch wenn Senges Werk zur fünften Disziplin als Meilenstein in der Organisationsforschung in Bezug auf Lernkonzepten in Unternehmen gilt, gibt es genug Kritik, welche gegen den Begriff der *lernenden Organisation* spricht. Einer dieser Kritiker ist Kühl, der in seiner Arbeit die Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation aufzudecken versucht. Er sieht große Diskrepanzen zwischen der Idealvorstellung in Managementkonzepten, wie jenem der lernenden Organisation und den Realitäten vor Ort. Er stellt dabei eine interessante Analogie zwischen Managementkonzepten und dem Regenmacherphänomen in Zentralafrika auf: Niemand weiß, ob die Regenmacher tatsächlich Regen bringen, vermutlich nicht, doch sie ermöglichen den Diskurs und Orientierung in Phasen großer Verunsicherung. So sei es auch mit dem Konzept der lernenden Organisation. (vgl. Kühl 2015: 10ff.) Laut Kühl gibt es noch wenig Kritik zur lernenden Organisation, da zum einen “unter dem Begriff der lernenden Organisation

die ganze Palette humanistisch klingender Organisationsvorstellungen mobilisiert wird" (Kühl 2015: 19), und diesen positiven Begriffen kaum etwas entgegengesetzt werden könne. Andererseits behauptet er die lernende Organisation sei eine ambitionierte Zielvorstellung, welche nichts mit der Realität gemein habe und nur selten wirklich von Organisationen implementiert würden. (vgl. Kühl 2015: 19f.) Zuletzt kritisiert er scharf, dass neue Maßnahmen, wie jene der lernenden Organisation nicht wie gewünscht eine erhöhte Lernfähigkeit bewirken, sondern lediglich dazu führen, dass riskante Veränderungen öfter eingegangen werden als dies sonst der Fall ist. Den einzigen Sinn im Konzept der lernenden Organisation sieht er in der Erprobung neuer Methoden, welcher zum Erfolg führen können, solange die blinden Flecken (wie z.B. eine Überlastung durch Kommunikation) berücksichtigt werden. (vgl. Kühl 2015: 191ff.) Abgesehen davon, dass Kühl nur wenige wichtige Werke zum Konzept der lernenden Organisation zitiert und die Absicht Senges hinter der Einführung dieses Begriffs in seiner Kritik vernachlässigt, trifft sie in einer Sache einen wichtigen Punkt: Das Konzept der lernenden Organisation wird – und dies gilt besonders im deutschsprachigen Raum - kaum von Organisationen aufgegriffen. Die Vermutung hinter dieser Arbeit besteht jedoch u.a. darin, dass es Organisationen gibt, welche alle Disziplinen Senges bereits implementiert haben und den Begriff nun neu definieren. (vgl. Kapitel 5.1) Eine andere kritische Perspektive zu Senges Konzept liefern Fielding und Fatzer. Fielding behauptet die Gemeinschaft stünde im Mittelpunkt von Senges Theorie, sei jedoch nicht ausreichend definiert. Dadurch sei unklar für wen das Konzept der lernenden Organisation Anwendung finden kann. (vgl. Fielding 2001: 17ff.) Fatzer kritisiert am Konzept der lernenden Organisation ebenfalls die geringe Anwendung durch Organisationen. Er meint, dass bisher immer eine Krise notwendig gewesen sei, um Organisationen zu Veränderungen zu bewegen. (vgl. Fatzer 2000: 204) Fatzers Perspektive ist als Kritik eines Unternehmensberaters zu verstehen. Dennoch gab es viele dieser Einschätzungen: Der Begriff der lernenden Organisation schien für viele Unternehmen ein sehr neues und nahezu unerreichbares Konzept zu sein. Dies ist einer der Gründe warum der Begriff seine Popularität nicht beibehalten konnte. Die Kritik jedoch ist unangebracht, wenn man bedenkt, dass Senge selbst erklärte, es gäbe keine lernende Organisation an sich. Der Begriff war als Vision zu verstehen und hat in diesem Aspekt sowohl Forscher als auch Geschäftsführer und Unternehmensberater inspiriert Management neu zu denken. Die Kritik, die lernende Organisationen sei ein Konzept, das von Unternehmen nicht aufgegriffen werde, nahm Senge als Motivation um mit Hilfe zahlreicher Publikationen dieser Entwicklung entgegenzusteuern. Wie viele Unternehmen das Konzept der lernenden Organisation tatsächlich in Erwägung gezogen haben, bleibt jedoch offen, da diesbezüglich leider keine quantitativen Studien vorliegen. Zuletzt sei das Werk von Gilson et al. erwähnt, in welchem die Autoren einen anderen Zugang zu lernenden Organisationen liefern, als dies speziell in Senges Publikationen der Fall ist. Sie teilen die Forschung zu lernenden Organisationen in zwei Bereiche: Wissensmanagement und betriebliche Motivationssysteme. Besonders die Fähigkeit Wissen wieder aufzurufen sei eine überaus wichtige Fähigkeit,

da gelerntes ansonsten oft wieder vergessen wird. (vgl. Gilson et al. 2009: 11f.) Die größte Kritik zu Senges Theorie besteht also darin Organisationen würden die Theorie zu selten implementieren. Dieser Punkt wird auch in dieser Arbeit berücksichtigt. Das Ziel ist es eine einfache Methode zu finden um Aspekte einer lernenden Organisation in den Unternehmensalltag zu implementieren. Ein weiterer Grund dafür, dass Organisationen das Konzept einer lernenden Organisation nur selten einsetzen, mag darin bestehen, dass innere Widerstände das Lernen in einer Organisation behindern und so einer Entwicklung entgegenwirken.

3.5. Die Organisation von Lernen

- Ziegler, S. (2006). Lernen bei Gregory Bateson und lernende Organisation: die Veränderung sozialer Systeme durch organisationales Lernen.
- Bateson, G. (1990): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven.

Um die unterschiedlichen Strukturen eines Lernvorgangs besser zu verstehen, lohnt sich ein kurzer Blick auf Bateson's Klassifizierung von Lernvorgängen. Dabei identifiziert Bateson 4 verschiedene Lernebenen:

Lernen null: Ein Einzelwesen zeigt eine minimale Veränderung in seiner Reaktion auf eine wiederholte Einheit der sensorischen Eingabe. Dies sind in der Regel genetisch bedingte Reaktionen sowie Fälle der Gewöhnung.

Lernen eins: Ein Einzelwesen zeigt zum Zeitpunkt 2 eine andere Reaktion als zum Zeitpunkt 1. Dies ist das klassische Verständnis von Lernen, welches wir auch aus dem klassischen Konditionieren kennen. Entscheidend hierbei ist, dass die Person von einer Zahl an Alternativen wählen kann und dadurch seine Reaktion verändert.

Lernen zwei: Dies ist bereits die erste Metaebene des Lernens. Sie beschreibt ein Lernvorgang, der eine Veränderung des Lernens selbst auslöst.

Lernen drei: Kurzgefasst bezeichnet diese Lernform die Kontrolle von Gewohnheiten, sodass das Individuum erfolgreich erkennt in welchen Situationen Gewohnheiten hilfreich sind und in welchen nicht.

Lernen vier: Diese Stufe kommt nach Bateson in keinem lebenden Organismus dieser Erde vor. Er beschreibt diese Stufe als Verbindung von Ontogenese und Phylogenese. (vgl. Bateson 1990: 367ff.)

Ziegler geht in seiner Dissertation jedoch einen Schritt weiter als Bateson und ergänzt Batesons Maschinenmodell des Lernens mit dem klassischen Systemmodell und dem Kommunikationsmodell. Diese Modelle sind insofern hilfreich, als dass sie Senges Theorie in einer noch unbekannten Perspektive reflektieren. Besonders interessant im Kontext der lernenden Organisation ist das Kommunikationsmodell.

Bateson's Klassifizierung des „Lernen null Zustands“ im Kommunikationsmodell sagt aus, „dass die Problemlösung keiner Veränderung unterliegt bzw. konstant bleibt, unabhängig von den Ergebnissen für das System.“ (Ziegler 2006: 78) Eine Situation wird demnach immer gleich interpretiert und gleich behandelt. „Lernen eins“ zeigt im Kommunikationsmodell, wie eine Person in der Lage ist bedrohlichen Situationen, durch den Zugriff auf Erfahrungen, erfolgreicher aus dem Weg zu gehen. Lernen zwei beschreibt im Kommunikationsmodell die Fähigkeit bedrohliche Situationen zu konfrontieren, bzw. sie insofern zu verratender, dass sie nicht mehr bedrohlich sind und ein Ausweichen nicht mehr notwendig ist. Lernen drei erreicht im Kommunikationsmodell den Wert der Zielumfunktionierung. Das Individuum ist hierbei bereits in der Lage das Zustandekommen von Angst und anderen Emotionen zu erkennen, ist dazu in der Lage die eigenen Lebensziele und Werte zu verändern und entsprechend auszurichten, um die Entstehung von Ängsten vorzubeugen. Die letzte Stufe, „Lernen vier“, bedeutet im Kommunikationsmodell, dass jeder Metakontext in einen weiteren Kontext eingebettet sein kann. (Ziegler 2006: 78ff.) Interessant ist hierbei, inwiefern diese Klassifizierungen und Hierarchien im Lernprozess mit den Begriffen des Double- und Tripple-Loop-Learning übereinstimmen. Lediglich die letzte Ebene weist in Peschls Tripple-Loop-Learning eine eher spirituelle, metaphysische Note auf, während sie bei Bateson und Ziegler lediglich eine weitere Hierarchieebene des Lernens etabliert. Diese Klassifizierungen und Strukturen des Lernens bestätigen auch Senges Ansatz. Es werden hierbei lediglich andere Begrifflichkeiten verwendet. Mentale Modelle können etwa in das Kommunikationsmodell des „Lernen zwei“ übersetzt werden, während das Systemdenken Überschneidungen mit „Lernen drei“ aufweist. Insofern ist Senges Ansatz nicht neu, sondern lediglich eine neue Möglichkeit um bereits bekannte Theorien neu zu kommunizieren und anzuwenden.

3.6. Widerstände des Lernens

- Maier, W.G./von Rosenstiehl (1997): Lernende Organisationen und der Umgang mit Fehlern
- Doppler/Lauterburg (2014): Change Management – Widerstand des Lernens
- Argyris (1984): On Organizational Learning – Inhibiting Factors

Das Problem beim Lernen ist der notwendige Veränderungsprozess im Verhalten der jeweiligen Person oder Organisation. Veränderung wird oft als etwas Unangenehmes und Störendes empfunden. Diese Veränderung wird als wichtigstes Kriterium für Effektivität gesehen, unter Organisationsforschern und Praktikern zugleich. (vgl. Argyris 1984: 7) In einem seiner frühen Arbeiten zu Organisationslernen kommt Argyris zu dem Schluss, dass Organisationen hauptsächlich von 'Faktoren des Widerstands' (engl. *inhibiting factors*) am Lernen gehindert werden und, dass diese absichtlich entstehen. Argyris definiert Lernen als der Unterschied zwischen Absichten und Ergebnissen, der überwunden werden muss. (vgl. Argyris 1984: 8f.) Diese Lernprozesse werden durch Widerstände verhindert, welche oft nur schwer zu durchbrechen sind.

So werden sie etwa von einer Unternehmenskultur und den Einstellungen der einzelnen Mitglieder einer Organisation verkörpert (vgl. Argyris 1984: 143ff.) Um sie zu überwinden schlägt Argyris sein bekanntes Konzept des Doppelschleifenlernens vor. (vgl. Kapitel 3.1.2) In den 90er Jahren wurden diese Widerstände besonders in Fehlerkulturen von Organisationen erkannt. Maier und Rosenstiel behaupten, dass die Fehlerkultur in einer Organisation sich verändern muss, da sie einen der größten Lernwiderstände darstellt. Als Merkmale einer guten Fehlerkultur nennen sie: Einen stärkeren Fokus auf Prozesse anstatt auf Ergebnisse, die offizielle Legitimation von Fehlern und Strukturen der Fehlerfreundlichkeit und Trainingsmaßnahmen zum Umgang mit solchen. (vgl. Maier/Rosenstiel 1997: 105f.) Den neuesten und ausführlichsten Ansatz zu Lernwiderständen liefern Doppler und Lauterburg im Jahr 2014. Nachdem sie Unternehmen beobachteten, die sich in einem besonders turbulenten Umfeld erfolgreich behaupten konnten, erkannten die Autoren fünf übereinstimmende Merkmale in der Unternehmenskultur dieser Unternehmen:

1. Kreative Unruhe bzw. der Wille zur Veränderung
 2. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten und die Fähigkeit aus ihnen zu lernen
 3. Zusammengehörigkeitsgefühl und ein gewisses Maß an Solidarität
 4. Sinnvermittlung und das dadurch gesteigerte Engagement des Einzelnen
 5. Gute Kommunikation (besonders ausgeprägte informelle Kommunikationsformen)
- (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 67f.)

Besonders der Aspekt der Konfliktfähigkeit kann entscheidend sein, da ein fehlerhafter Umgang oder das abhandeln sein von Konflikten zu sogenanntem Gruppendenken führen und damit Lernen gänzlich unmöglich machen kann: „Innovation cannot occur within a ‘groupthink’ environment.“ (Davis/Lopuch 2016: 284)

Aus diesen Beobachtungen schlussfolgern Doppler und Lauterburg, dass der Umgang mit Widerständen ein zentraler Faktor für erfolgreiche Veränderungen ist – Veränderungen, die in diesen Fällen für das Überleben der Unternehmen entscheidend waren. (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 354) Doch wie sollte dieser Umgang mit Widerständen genau aussehen? Um dies beantworten zu können, ist es zuerst einmal notwendig zu verstehen, was genau als Widerstand bezeichnet werden kann.

“Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen (...) aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ (Doppler/Lauterburg 2014: 354)

Doppler und Lauterburg meinen Widerstand entstehe dadurch, dass Betroffene entweder die Hintergründe und Motive einer Maßnahme nicht verstehen, es verstanden haben aber nicht glauben, was man ihnen sagt oder die Hintergründe verstehen und glauben, aber die Veränderungen nicht mittragen möchten, weil sie sich aus diesen keine positiven Konsequenzen

versprechen. Letzteres tritt am häufigsten auf und wird durch Befürchtungen und Bedenken ausgelöst, welche es auszuräumen gilt. (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 355) Dennoch sind sie der Meinung, dass Widerstände etwas Gutes sind. Um sie zu überwinden, müsse jedoch die zu Grunde liegende Emotion aufgedeckt werden und durch gutes Zuhören und konstruktives Diskutieren überwunden werden. (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 357ff.) Um Widerstände zu erkennen definieren sie eine Reihe von Symptome, welche auf Widerstände hinweisen können:

	<i>verbal (Reden)</i>	<i>nonverbal (Verhalten)</i>
<i>aktiv (Angriff)</i>	Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus	Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
<i>passiv (Flucht)</i>	Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit

Abbildung 4 – Doppler/Lauterburg 2014: 357

Als weitere Maßnahme empfehlen sie - wie auch bereits von Dehnbostel und Molzberger (vgl. Kapitel 3.2.) erwähnt – formelle und informelle Kommunikation aufeinander abzustimmen. Besonders informelle Kommunikation sollte gezielt gefördert werden, da diese den notwendigen Informationsgewinn auf emotionaler Ebene sicherstelle. Solche Förderungsmaßnahmen seien etwa Betriebsbesuche, 'herumgehen (engl. wandering around)', informelle Gesprächsrunden, Telefongespräche unter Mitarbeitern, Feste, Ausflüge oder Begegnungsräume. (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 397ff.) Die Kommunikationskultur in einem Unternehmen bestimmt also maßgeblich, wie auf Widerstände reagiert wird, wie mit Fehlern umgegangen wird und aus welchen Situationen gelernt wird. Aus diesem Grund ist jede Veränderungsstrategie von dem dafür ausgearbeiteten Kommunikationskonzept abhängig. (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 401) Dieses Kommunikationskonzept und die zugehörige Unternehmenskultur werden im folgenden Kapitel näher betrachtet.

Warum ist es wichtig sich mit lernenden Organisationen auseinanderzusetzen? In welcher Art und Weise kann diese Art der Beobachtung unsere Gesellschaft bereichern? Und in welcher Art und Weise stellt diese Forschung eine Bereicherung für die Kommunikationswissenschaft dar? Diese Fragen sind nicht nur relevant, sondern auch relativ einfach zu beantworten. Lernende Organisationen weisen in gewisser Weise eine Kultur auf, welche in Schulen und Universitäten vermutet werden sollte. Mitarbeiter sind nicht nur lernwillig, sondern lernhungrig. Während Lehrer und Professoren sich den Kopf darüber zerbrechen, wie sie ihre Schüler und Studenten für ein Thema begeistern können. Das Verständnis einer lernenden Organisation, ihrer Kultur, ihrer Umgebung und der Werte welche sie schafft, könnte anderen gesellschaftlichen Institutionen die Möglichkeit geben ein ähnliches Umfeld zu schaffen und so das Leben aller beteiligten zu bereichern. Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist interessant, wie bestimmte Kommunikationsmuster innerhalb einer Organisation unterschiedliche Werte stärken und den Umgang miteinander formen. Wie stark dieser Einfluss tatsächlich ist bleibt abzuwarten.

3.7. Zusammenfassung

- Tuggle (2016): Gaps in the research of Learning Organisations

Die Zeitschrift ‚The Learning Organisation‘ (TLO) hat sich seit Senges Publikation mit der Weiterentwicklung des Begriffs und weiterer Forschung, die in Bezug auf dieses Managementkonzept stattfindet beschäftigt. Tuggle untersuchte diesbezüglich welche Bereiche noch weiter erforscht werden sollten und worin Unternehmen auch weiterhin Bedarf sehen. Tuggle meint es habe einen grundlegenden Wandel in der Forschung gegeben, weg von Management und Organisationsentwicklung und dafür hin zu Wissensmanagement und sozialen Netzwerken. Seine Resume gibt eine kurze Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstandes zur Literatur der lernenden Organisation und gibt Hinweise darauf, worin noch Lücken zu finden sind. Dabei sieht er hauptsächlich drei Bereiche, die weitere Forschungsarbeit erfordern:

1. Was heißt es eine lernende Organisation zu sein?
2. Wie effektiv sind lernende Organisationen?
3. Welche Faktoren aus dem Unternehmenskontext haben einen Einfluss auf lernende Organisationen? (vgl. Tuggle 2016: 444)

Mögliche Forschungsfragen, die in zukünftigen Forschungsarbeiten angegangen werden sollten, seien besonders jene zur Effektivität von Organisationen. Sie beschäftigen sich u.a. mit den Fragen:

- Erhöhen lernende Organisationen die Mitarbeitermotivation, -produktivität und -loyalität?
- Haben lernende Organisationen eine höhere Kundenzufriedenheit?
- Haben lernende Organisationen eine größere Chance Ressourcen zu sichern?
- Welche Art Organisationen und Menschen kommen für lernende Organisationen in Frage? (vgl. Tuggle 2016: 455f.)

Auch wenn diese Arbeit den Begriff der lernenden Organisation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive betrachtet, sollen Tuggles Empfehlungen nicht unbeachtet bleiben. So wird die Organisation, die zu dieser Fallstudie ausgewählt wird, nach den Charakteristiken einer hohen Kundenzufriedenheit, hohen Mitarbeitermotivation, -produktivität und -loyalität, sowie einer größeren Chance Ressourcen zu sichern ausgewählt. Selbst wenn dies nicht die Forschungsfragen Tuggles beantworten kann, stellt es doch eine Annäherung an die Frage dar, was es heißt eine lernende Organisation zu sein.

Eine lernende Organisation als solche gibt es nicht – zumindest hat sich bisher noch keine Organisation selbst als lernende Organisation bezeichnet. Der Begriff fungiert als Sprache, als Vision, welche Organisationen beschreibt, die auf höchstem Niveau zusammenarbeiten und die Weiterentwicklung der Organisationsmitglieder als zentrales Element definiert haben und durch unterschiedliche Werkzeuge in die Tat umsetzen. (vgl. Kapitel 3.1) Diese Werkzeuge wurden in der Literatur unterschiedlich definiert. Sie reichen von einer tiefen Reflexionsfähigkeit und Weiterentwicklung der eigenen Handlungen, Einstellungen oder Werte (vgl. Kapitel 3.2), über die Verbindung von organisierten und spontanen Lernerfahrungen (vgl. Kapitel 3.3) bis zur systematischen Weiterentwicklung spezieller Disziplinen (vgl. Kapitel 3.4) und Überwindung von Lernbarrieren (vgl. Kapitel 3.5). Viele dieser Werkzeuge haben als Ziel Organisationen effizienter zu machen, indem sie die wichtigste Ressource eines Unternehmens - die Mitarbeiter - zu Höchstleistungen zu inspirieren und gleichzeitig langfristig im Unternehmen halten. Maßgebliche Kritik hat das Managementkonzept der lernenden Organisation besonders dadurch erhalten, dass nur wenige Organisationen es geschafft haben die Prinzipien und Werkzeuge anzuwenden. (vgl. Kapitel 3.4.4) Besonders für kleine- und mittelständische Unternehmen (KMUs) ist es daher wichtig leicht implementierbare Lösungen zu erarbeiten, welche den Unternehmensalltag stetig verbessern. Obwohl die Effektivität einer lernenden Organisation noch nicht ausreichend untersucht wurde, besteht die Vermutung, dass die Weiterentwicklung zur lernenden Organisation den Erfolg einer Organisation stark beeinflusst. Diese Vermutung erhärtet sich besonders dann, wenn man erkennt, dass die innovativsten und erfolgreichsten Unternehmen heutzutage die meisten Prinzipien der lernenden Organisation bereits umsetzen. Was fehlt, sind Kommunikationskonzepte und Strategien, die auch in Zukunft Lernwiderstände erkennen und diese zu überwinden helfen. Diese Konzepte werden in den meisten Fällen durch einzelne Fallstudien gewonnen, welche spezifische Organisationen mit

außergewöhnlichem Weiterentwicklungscharakter untersuchen. Da viele Werkzeuge zur lernenden Organisation auf die Veränderung von Perspektiven und Arten der Kommunikation abzielen, liegt die Vermutung nahe, dass das Weiterentwicklungspotenzial einer Organisation sehr stark von der Qualität ihrer Kommunikationskultur abhängt. Es stellt sich also die Frage wie die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation aussehen kann.

4. Die Kommunikationskultur von lernenden Organisationen

- Mast (2015): Innovationskommunikation

Die Kommunikationskultur einer Organisation hat einen enormen Einfluss auf ihr Innovationspotenzial. (vgl. Mast 2015: 973) Der Begriff der Kommunikationskultur setzt sich aus den beiden Worten Kommunikation und Kultur zusammen, welche beide unterschiedliche Auffassungen tragen. Eine Kultur wird oft durch Normen und Werte bestimmt – Regeln, welche innerhalb einer Gemeinschaft oder Organisation respektiert und praktiziert werden. Die Kommunikation hingegen ist die Art wie die Mitglieder dieser Organisation miteinander Bedeutungen austauschen, welche Sprache sie verwenden und wie sie bekanntes Wissen miteinander teilen. Innerhalb der Sprache, die Menschen verwenden um sich zu verständigen, bestehen Regeln, welche sich im Laufe des Miteinanders entwickeln und von jeder Person, die Teil der Gemeinschaft sein möchte, anerkannt werden müssen. In diesem Kapitel geht es jedoch nicht um irgendeine Kommunikationskultur, sondern um jene von lernenden Organisationen bzw. jenen Organisationen, die die Prinzipien einer lernenden Organisation in ihren Unternehmensalltag integriert haben. Mast setzte sich mit dem Begriff der Innovationskommunikation auseinander und stellt fest: „Entscheidend (...) ist das Kommunikationsverständnis aller Beteiligten und ihr Menschenbild.“ (Mast 2015: 973) Lernende Organisationen sind in der Lage sich an neue Umgebungen rasch anzupassen und gehören deshalb auch zu den innovativsten Unternehmen. Als innovativ werden üblicherweise Start-ups bezeichnet, doch auch sie haben als einzigen Vorteil gegenüber manchen großen Unternehmen den starken Willen dazuzulernen. Das Kommunikationsverständnis (wie einzelne Akteure die Kommunikation im Unternehmen wahrnehmen) und die Kommunikationskultur (welche Werte, Normen, Grundhaltungen und Artefakte durch kommunikative Handlungen innerhalb der Organisation zum Ausdruck kommen) einer lernenden Organisation sind der Fokus dieser Arbeit und werden in diesem Kapitel näher erörtert. Dazu werden zunächst die Begriffe Kultur und Kommunikationskultur (bzw. damit zusammenhängend die Organisationskultur) definiert und klassifiziert. Was bedeutet es Kultur zu untersuchen? „In studying ‚values‘ we compare individuals; in studying ‚culture‘ we compare societies.“ (Hofstede 1984: 23) Hofstede meint es geht darum verschiedene Gesellschaften miteinander zu vergleichen. Dies können Gesellschaften verschiedener Nationen sein, oder aber die Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen. Kultur wäre damit die Möglichkeit einen

Vergleich von Unternehmen zu schaffen. Der Versuch Kommunikationskultur greifbar zu machen erfordert jedoch ein Modell, welches die einzelnen Faktoren innerhalb der Organisation messbar macht. Hierfür wird Scheins Modell der drei Ebenen der Organisationskultur vorgestellt und anhand einiger Forschungsarbeiten, in welchen es bereits Anwendung gefunden hat veranschaulicht. Da die Auffassung von guter Organisationskultur und damit einhergehend auch guter Kommunikationskultur in der Literatur sehr unterschiedlich ausfallen, werden hierzu einige exemplarische Fallstudien und andere Forschungsarbeiten besprochen, welche den Einsatz unterschiedlicher herausragender Kommunikationskonzepte diskutieren. Das entscheidende Element in all diesen Studien ist jedoch immer die Kommunikation, die zur Verständigung der einzelnen Individuen und als Mittel der Aneignung von Welt dient. Den theoretischen Rahmen zu Kommunikationskultur sollen die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas und jene des symbolischen Interaktionismus geben. Das Ziel dieser Diskussion aktueller Literatur ist es, ein Verständnis für den Begriff der Kommunikationskultur zu finden, der die Realität in einer lernenden Organisation bestmöglich erfassen kann.

4.1. Zum Begriff der Kultur

- Hofstede (1984): Kultur und Mentale Modelle – eines der bekanntesten Werke zur Klassifizierung von Kultur
- Hepp/Löffelholz (2002): Karmasin: Cultural Theory und ihre 4 Dimensionen
- Hepp/Löffelholz (2002): Hall: Die Zentralität von Kultur
- Doppler/Lauterburg (2014): Change Management – Unternehmenskultur

„Culture is defined as collective programming of the mind.“ (Hofstede 1984: 13)

Eines der bekanntesten Werke zur Klassifizierung von Kultur ist Hofstedes Werk ‚*Culture’s Consequences*‘ (1984). In diesem spricht Hofstede über Kultur als mentale Programme (engl. mental programs) der Menschen, welche Bezeichnung an die mentalen Modelle aus Senges fünf Disziplinen erinnert (vgl. Kapitel 3.4). Hofstedes Werk ist besonders deshalb so wichtig, weil es Forschern einen Leitfaden gibt, wie sie mit Kultur und Werten in ihrer Arbeit umgehen können. Er diskutiert welche Dimensionen es dabei zu beachten gilt und welche Phänomene möglichst vermieden werden sollten. (vgl. Hofstede 1984: 13f.) Die grundlegende Vermutung, welche jedoch alle Studien über Kulturen aufweisen, ist die, dass menschliches Verhalten zu einem bestimmten Teil vorhersehbar ist. Dieses Verhalten ist nach Hofstede durch drei Arten mentaler Programme bestimmt: Biologische (universell), gemeinschaftliche (von Gruppen und Gesellschaften) und individuelle (verantwortlich für eine Reihe verschiedener Verhaltensweisen innerhalb einer gemeinschaftlichen Kultur). (vgl. Hofstede 1984: 14f.) Um die mentalen Programme der Menschen zu messen, sieht Hofstede vier Möglichkeiten für Forscher: Interviews (und Fragebögen), Inhaltsanalysen (von Reden, Diskussionen oder Dokumenten), La-

borexperimente und direkte Beobachtungen (deskriptive Statistiken). Doch weil soziale Konstrukte wie etwa Kultur und Kommunikation relativ schwer zu messen sind, benötigt es der multimethodischen Triangulation, welche verschiedenen Methoden vereint und dadurch die Validität einer Studie erhöht. (vgl. Hofstede 1984: 17f.) Hofstede ist besonders durch seine Klassifizierung der Kultur von Nationalstaaten bekannt. Um die Kultur einer Nation zu messen, definiert er vier Dimensionen, die die Komplexität einer Gemeinschaft (wie z.B. eines Staates) erfassen können:

- Power Distance – Der Machtunterschied zwischen Herrschenden und Volk
- Uncertainty Avoidance – Der Grad der Bereitschaft ein Risiko einzugehen
- Individualism – Sind die Bedürfnisse des Einzelnen oder jenen des Kollektivs wichtiger?
- Masculinity – Wie sehr ist die Kultur von Männern dominiert? (vgl. Hofstede 1984: 65ff.)

In seiner Arbeit analysierte er die unterschiedlichen Perspektiven von Teilnehmern aus über 40 Ländern. Die vier Dimensionen sind dabei die Schlüsselfaktoren, anhand welcher die verschiedenen Staaten verglichen werden können. Je nachdem wie ein Staat in den vier Dimensionen abschneidet, kann er einer bestimmten Kultur zugeordnet werden. Hofstedes Werk ist das Ergebnis von über 116.000 Befragungen verschiedenster Organisationen aus über 40 Ländern und gilt als grundlegendes Regelwerk analytischer Kulturforschung. Die Tatsache, dass Daten über vier Jahre hinweg gesammelt wurden, ermöglicht es Entwicklungen zu beobachten und mögliche Vorhersagen zu wagen. Besonders Organisationen, die Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern versammeln, haben durch das Verständnis der unterschiedlichen kulturellen Realitäten in Hofstedes Ausführungen enorm profitiert. In der Forschungspraxis sind Forscher jedoch nie unvoreingenommen, weshalb Hofstede zuletzt seinen eigenen Werdegang und seine Werte erläutert. (vgl. Hofstede 1984: 11f.) Hofstede zeigt eine Möglichkeit auf Kultur messbar zu machen. Um dem Begriff der Kommunikationskultur näher zu kommen, gilt es aber noch einen Schritt weiter zu gehen. Hierfür sind besonders die Grundagentexte zur transkulturellen Kommunikation von Hepp und Löffelholz (Hrsg.) hilfreich. In einem der Texte verknüpft Matthias Karmasin die *Cultural Theory (CT)* mit transkultureller Kommunikation. Die von Mary Douglas (1978) entwickelte Cultural Theory, auch bekannt als Grid-Group-Modell versteht Kultur als ein Regelwerk, das vom Einzelnen nicht willkürlich verändert werden kann. Auch diese Theorie enthält vier Dimensionen nach denen menschliches Zusammenleben dargestellt werden soll. (vgl. Karmasin 2002: 836) Die Dimensionen charakterisieren Kulturen in ihren Extremausprägungen. Dabei wird angenommen, dass eine Person abhängig von der jeweiligen Situation zu bestimmten Kulturen gehört. Die vier Dimensionen enthalten die folgenden Gruppen:

Die Fatalisten – jene, die als isoliert gelten, die höchste Beschränkung der eigenen Möglichkeiten aufweisen und eine geringe Gruppenbindung haben. Die fatalistische Kultur hat strenge Regeln, übernimmt keine Verantwortung für die eigene Realität, postuliert, dass diese Realität

unveränderbar ist und wird häufig von sehr armen oder sehr reichen Menschen gelebt. (vgl. Karmasin 2002: 845)

Die Hierarchisten – eine Kultur mit stabiler sozialer Ordnung, Bewahrung von Traditionen und einer Ungleichheit zwischen den Mitgliedern. Die hierarchische Kultur stellt das Kollektiv über den Einzelnen, mit dem Gedanken, dass innerhalb des Systems eine bessere Situation für den Einzelnen geboten wird als außerhalb. Es besteht eine hohe Bindung zur Gruppe, aber auch eine hohe Beschränkung der individuellen Möglichkeiten. Diese Kultur kann häufig in Verwaltungen oder in Ständegesellschaften beobachtet werden. (vgl. Karmasin 2002: 840f.)

Die Individualisten – in dieser Kultur sind Positionen leicht veränderbar. Wettbewerb und Effizienz sind angesehene Güter, während Mobilität eine große Rolle spielt. Eine individualistische Kultur beschränkt die individuellen Möglichkeiten kaum und bindet das Individuum nur in geringem Maße an die Gruppe. Klassische individualistische Kulturen sind der Markt und die Industrie. Ein Problem dieser Kultur ist die geringe Absicherung jener, die zurückgelassen werden und es nicht aus eigener Kraft schaffen zu überleben. (vgl. Karmasin 2002: 842)

Die Egalitären – durch Sekten, Bürgerinitiativen oder Forschungseinrichtungen repräsentiert, zeichnen sie sich durch eine hohe Bindung zur Gruppe und geringen individuellen Beschränkungen aus. Bei ihnen ist auch die Schwierigkeit des Eintritts am höchsten. In dieser Kultur besteht völlige Gleichheit unter den Mitgliedern. Positionen und Beziehungen sind frei zu gestalten, während Macht und Autorität als verdächtig gelten und selten anerkannt werden. Werte und Gesinnung sind wichtige Faktoren, materieller Besitz hingegen eher unwichtig. Auch die Natur besitzt in diesen Kulturen einen hohen Wert, was Ressourcen einen höheren Stellenwert zuspricht als Bedürfnissen. (vgl. Karmasin 2002: 843)

Die Cultural Theory ist deshalb hilfreich, da es die Kommunikation in verschiedenen Organisationen und ihre Strukturen klassifiziert. So kann differenziert werden, für welche Organisationen die Prinzipien der lernenden Organisation in Frage kommen und für welche eine solche Entwicklung schwieriger zu implementieren ist. Karmasin geht im Gegensatz zu Hofstede von einem ästhetischen Kulturbegriff aus, auch wenn ihre Reflexionen und die genannte Typologie durch ihre Überschneidungen mit den anderen Werken als Hilfestellung dienen kann.

Lernende Organisationen zeichnen sich durch die individuelle und freie Entfaltung der Mitglieder aus. Dieses Verständnis in Organisationen mit einer hierarchischen Kultur durchsetzen zu wollen, kann sich durchaus kontraproduktiv auswirken. Die Prinzipien der lernenden Organisation scheinen stärker zu jenen Organisationen mit individualistischen oder egalitärem Charakter zu passen. Kultur ist ein zentraler Faktor, der die Entwicklung und die Möglichkeiten von

Organisationen entscheidend mitbestimmt. Warum Kultur aus historischer Perspektive so wichtig ist, erklärt Stuart Hall. Er definiert Kultur folgendermaßen:

*„Kultur kann als (...) Summe der verschiedenen Klassifikationssysteme und diskursiven Formationen verstanden werden, die Sprache verwendet, um den Dingen Bedeutung zuzuordnen.“
(Hall 2002: 108)*

Die Übertragung dieses sprachbezogenen Erkenntnis auf das soziale Leben, welches auch von Bedeutungen abhängig ist, nennt Hall den 'cultural turn'. (vgl. Hall 2002: 108f.) Im Laufe des 20. Jahrhunderts seien viele multikulturelle Gesellschaften durch Not, Armut und Flucht entstanden, was laut Hall zu einer Art kultureller Revolution führte, welche sich bis in den Alltag des Einzelnen fortgesetzt hat. (vgl. Hall 2002: 98f.) Durch die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft sind andere Lebenszyklen, Motivationen, Belohnungssysteme und Rhythmen entstanden. Und obwohl das Tempo des Wandels variiere, könnten sich immer weniger Bereiche diesem Wandel entziehen. Dies führe dazu, dass Kultur in alle zentralen Bereiche des Lebens vordringt und auch im beruflichen Kontext einen zentralen Stellenwert annimmt. (vgl. Hall 2002: 100) Doppler und Lauterburg bezeichnen Kultur als die 'Software' einer Organisation, die dafür verantwortlich ist Komplexität zu reduzieren und Führungskräfte zu entlasten. Ihre Definition von Kultur ist sehr pragmatisch formuliert:

*„Kultur ist die Summe der Überzeugungen, Verhaltensregeln und Lebensgewohnheiten, die sich in einer Gruppe, einer Gemeinschaft oder einem Volk im Lauf der Entwicklung gebildet haben, um den Zusammenhalt im Innern sowie die Durchsetzung nach außen dauerhaft zu sichern. (...) Sie ist die Summe der Regeln, die im Lauf der Zeit zu geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen (Geboten und Verboten, 'To-Do's' und 'Not-To-Do's') geworden sind und sich allen Mitgliedern als die 'richtige' Art des Denkens, des Fühlens und des Handelns eingeprägt haben.“
(Doppler/Lauterburg 2014: 495)*

Um diese Kultur verstehen und erfassen zu können, müssen daher sowohl geschriebene als auch ungeschriebene Verhaltensregeln mit Hilfe einer geeigneten Forschungsmethode erkannt und zusammengeführt werden. Die Autoren schließen, dass eine ausgeprägte Organisationskultur Selbstorganisation ermöglicht und dadurch Führungspersonen entlastet, um für strategische Aufgaben und im Change Management aktiv zu werden. Diese Entlastung erklärt warum Unternehmenskultur zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen gezählt werden kann. (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 495) Kultur hat viele Definitionen und kann sehr breit aufgefasst werden. Die Kultur in Organisationen wird als die Summe der geschriebenen und ungeschriebenen Regeln verstanden, welche verfolgt werden um sich von der Umwelt abzugrenzen.

4.2. Handlungstheorien und Symbolischer Interaktionismus

- Hochschild (1979): Kurzer Kommentar zum Symbolischer Interaktionismus und Emotionsmanagement
- Krotz (2008): Handlungstheorien und Symbolischer Interaktionismus

- Habermas (1985): Theorie des kommunikativen Handelns
- Blumer (1980): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus
- Mead (1925): The Genesis of the Self and Social Control

Um den Zusammenhang von Kultur und Kommunikation besser zu verstehen, sollen in diesem Kapitel die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas, als auch der symbolische Interaktionismus von Mead (1925) diskutiert werden. Habermas behauptet, dass Kommunikation unter dem normativen Paradigma der Vernunft funktioniert. In seiner Universalpragmatik erklärt Habermas, dass in jeder Kommunikation vier Geltungsansprüche implizit bestehen:

1. Wahrheit
2. Richtigkeit
3. Wahrhaftigkeit
4. Verständlichkeit (vgl. Habermas 1985: 40f.)

In der optimalen Kommunikationssituation bestehe daher Offenheit, dem Diskurs jederzeit beizutreten, Unabhängigkeit der Sprecher in ihren Argumenten und der Deutung dieser, Herrschaftsfreiheit und keine Täuschung der Akteure über ihre Intentionen. Obwohl Habermas meint, dass diese Art der Kommunikation ein Ideal darstellt und nur sehr selten auftritt, kann sie dennoch als Richtlinie gefasst werden, nach welcher ein Konsens innerhalb einer bestimmten Gruppe erreicht werden kann. (vgl. Habermas 1985: 45ff.)

Eine weitere These der Theorie des kommunikativen Handelns erklärt den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Lebenswelt. Darin sagt Habermas, dass der Zugang zur Lebenswelt einzelner Individuen oder Gruppen nur durch die Teilnahme an der gelebten Interaktion mit ihnen möglich ist. Dies gelte damit auch für den Sozialwissenschaftler, der eine bestimmte Menschengruppe erforschen möchte. (Habermas 1985: 164f.) Habermas hat mit diesem Verständnis von Kommunikation und intersubjektiver Wahrheitskreation viel mit dem symbolischen Interaktionismus gemein. Seine Theorie gibt Anhaltspunkte zu optimalen Sprechsituationen und zur Art und Weise wie Kommunikation und damit auch Kommunikationskultur erforscht werden kann.

Der symbolische Interaktionismus wurde ursprünglich von Georg Herbert Mead (1925) entwickelt und anschließend von Blumer (1980) weitergeführt. Es ist eine Theorie, die zwischenmenschliche Interaktionen verständlich machen möchte, indem sie die Symbole analysiert, die dabei zur Geltung kommen. Zum besseren Verständnis zwischen der Verbindung von Kommunikation und symbolischem Interaktionismus, bietet Krotz (2008) eine gute Zusammenfassung. In seinem Werk zu Handlungstheorien in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung sagt er, dass Kommunikation grundlegend so verstanden werden kann, dass ein Mensch bestimmte Zeichen produziert und ein anderer diesen Zeichen Bedeutung zuweist. Dabei geht er davon aus, dass der Produzent diese in subjektiv sinnvoller Weise herstellt, mit dem Ziel, dass der andere ihn versteht (verständnisorientierte Sichtweise). Kommunikation entstehe jedoch erst durch die Zuweisung von Bedeutung. (vgl. Krotz 2008: 33f.) Der symbolische Interaktionismus, geht davon aus, dass kommunikatives Handeln einen Sinn bzw. eine

Bedeutung hat und, dass bei jeder Handlung automatisch auch innere Prozesse stattfinden. Die Notwendigkeit der Deutung und der Aufmerksamkeit postuliert, dass Kommunikation erst durch Interpretation und Konstruktion der Bedeutung seitens des Empfängers geschieht. Dies würde bedeuten, dass eine symbolisch konstruierte Wirklichkeit geschaffen wird. (vgl. Krotz 2008: 35) Die Schlussfolgerung daraus lautet, dass Interaktion und Kommunikation nicht ohne die Beteiligung der ‚Handelnden‘ beschrieben werden kann (die Interpretation zählt dabei ebenfalls als Handlung). Bei der Analyse kommunikativer Handlungen oder Sprachregelungen muss nach dieser Logik die Wirklichkeit der beteiligten Personen unbedingt auch eine Rolle spielen. In einer empirischen Arbeit könnte sich dies durch eine methodische Triangulation äußern, bei der die beobachteten Subjekte mit Hilfe von Tiefeninterviews stärker in die Forschung miteingebunden werden. Krotz argumentiert weiterhin: Der symbolische Interaktionismus ist deshalb eine gute Theorie zur Analyse von menschlichen Handlungen, weil sie zwei wichtige Lücken der Kommunikationswissenschaft schließt. Als komplexes Modell schaffe sie es einerseits zu beschreiben „wie genau Kommunikation als innerer und äußerer Prozess funktioniert, ohne von wesentlichen Eigenschaften abstrahieren zu müssen.“ (Krotz 2008: 37) Andererseits sei sie eine Theorie, die erklären kann wie der Mensch aus seiner historisch-kulturellen Besonderheit heraus entsteht. Im symbolischen Interaktionismus müssen die Perspektive der Handelnden, die Situation und die Rollen der Beteiligten berücksichtigt werden, damit ein ganzheitliches Verständnis der Geschehnisse entwickelt werden kann. (vgl. Krotz 2008: 37f.) Ein gegenseitiges Verständnis ist somit nur möglich, wenn sich die Interagierenden in die Rolle des anderen versetzen und versuchen zu reproduzieren, was in der jeweiligen Kommunikationssituation gemeint war. Dies wird auch als der Prozess des ‚Sich-Einlassens‘ bezeichnet. (vgl. Krotz 2008: 39) Hochschild kritisiert den symbolischen Interaktionismus, weil er bei seinen Beobachtungen Emotionen ausschließt. Sie argumentiert, dass Emotionen am besten dafür geeignet seien, um die eigenen Interaktionen zu observieren und zu verstehen. (vgl. Hochschild 1979: 551) Sowohl Habermas Theorie des kommunikativen Handelns, als auch die Theorie des symbolischen Interaktionismus haben vertreten die These, dass Wirklichkeiten – seien es Kulturen, Artefakte oder Kommunikationsmuster – subjektiv kreiert werden. In Bezug auf Organisationen lässt sich damit die Frage stellen, inwiefern die Wirklichkeiten der einzelnen Mitglieder sich untereinander gleichen. Gibt es ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf die Organisation? Und inwiefern spielt die Kommunikation untereinander eine Rolle, um dieses Verständnis zu erzeugen?

4.3. Kommunikations- und Organisationskultur

- Dobiasch (2014): Kommunikationskultur & Organisationskultur
- Knoblauch (2008): Mehr zur Kommunikationskultur

Möchte man Kommunikationskultur näher untersuchen, kommt man nicht darüber hinweg sich auch mit Organisationskultur auseinanderzusetzen. Inwiefern unterscheidet sich Kommunikations- von Organisationskultur? Dobiasch sagt, Kommunikationskultur sei Teil der Organisationskultur. In einem seiner neuesten Werke zu Ethikmanagement und Kommunikationskultur schreibt er, die Kultur einer Organisation äußere sich immer in Form von Kommunikationskultur, welche einen besonderen Jargon, Vorstellungen und Tabus mit sich bringt. Die Kommunikationskultur wirkt also als eine kognitive Vorstrukturierung der Arbeitsweise einer Organisation, da durch sie manche Argumente automatisch eine größere Bedeutung und Legitimität erhalten, während andere als irrelevant abgetan werden. Sie sei daher für das Erkennen und Durchsetzen moralischer Anliegen von zentraler Bedeutung. (vgl. Dobiasch 2014: 25)

Eine Verbindung der Begriffe Kultur und Kommunikation liefert Knoblauch (2008). Er skizziert den Begriff der Kultur aus soziologischer Perspektive und erklärt die Dimensionen dieser Kultur aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Kultur sei demnach ein Begriff, der viele Sozialwissenschaften miteinander verbindet. (vgl. Knoblauch 2008: 1f.) „Wenn man danach fragt, wie aus Kommunikation in der Interaktionssituation Kultur abgeleitet werden kann, dann spielen die Dimensionen der Kommunikation eine entscheidende Rolle.“ (Knoblauch 2008: 7) Diese Dimensionen kommen in der Kommunikationskultur in Form von Zeichen, Symbolen, Sozialität und Performanz zum Ausdruck. Zeichen und Symbole sind sowohl zeichenhafte Strukturen, wie etwa Gesten und körperliche Ausdrucksformen, als auch dauerhafte Objekte, wie z.B. Kleidung oder Frisur, solange sie in den „kommunikativen Abläufen relevant gemacht werden.“ (Knoblauch 2008: 7) Die Zeichen müssen also in der Interaktion erwähnt werden, da sie, wenn vom Gegenüber nicht wahrgenommen, nicht als Kommunikation gelten. Als Performanz werden die kommunikative Handlung bzw. ihre Praxis und Durchführung bezeichnet. Möchte man Performanz erfassen, muss man darauf achten welche kommunikativen Handlungen (z.B. Diskurs, Gestik, Ritual, etc.) tatsächlich durchgeführt werden. Dabei ist die Wahl einer Handlung oder die Entscheidung weniger relevant. (vgl. Knoblauch 2008: 8) Sozialität ist sehr breit erörtert worden. Sie umfasst in der Literatur die Beziehungen und Verhältnisse in welchen sich die Kommunikationsträger zueinander befinden. Seien es Familien, autoritäre Beziehungen oder rein zeichenhafte Beziehungen über das Internet. Performanz, Sozialität und Zeichenhaftigkeit sind die Dimensionen, die laut Knoblauch zum Erfassen der Kommunikationskultur nötig sind, wobei sie dafür niemals isoliert betrachtet werden sollten. (vgl. Knoblauch 2008: 8f.) Kommunikationskultur ist in diesem Kontext demnach die Gesamtheit der Werte und Artefakte, die in einer Organisation zum Vorschein treten und in Interaktionen durchgeführt werden. Kommunikations- bzw. Organisationskultur ist zwar unterschiedlich definiert worden, doch besteht ein gewisser Konsens unter Forschern, was unter diesen Begriffen verstanden werden kann. Was Knoblauch erwähnt ist jedoch nicht von geringer Bedeutung. Geht man davon aus, dass Kommunikationskultur – wie alles andere auch – im Auge des

Betrachters liegt, so muss besonders jenen kommunikativen Handlungen Beachtung geschenkt werden, die entweder in der Interaktion erwähnt werden oder in einer anderen Form vom Beobachter wahrgenommen werden. Die Überschneidung der unterschiedlichen Definitionen zu Kommunikations- und Organisationskultur ist in der Literatur sehr deutlich gegeben und kann mit Hilfe eines einzigen Modells oft leicht zusammengefasst werden.

4.3.1. Die drei Ebenen der Organisationskultur

- Kühl (2015): Schein: Organisationskultur
- Dobiasch (2014): Scheins Modell im Detail
- Hogan/Coote (2014): Kommentar zu Scheins Modell

Diese Möglichkeit bietet Scheins Modell der drei Ebenen der Organisationskultur. Es ermöglicht Kommunikations- bzw. Organisationskultur deskriptiv zu erfassen.

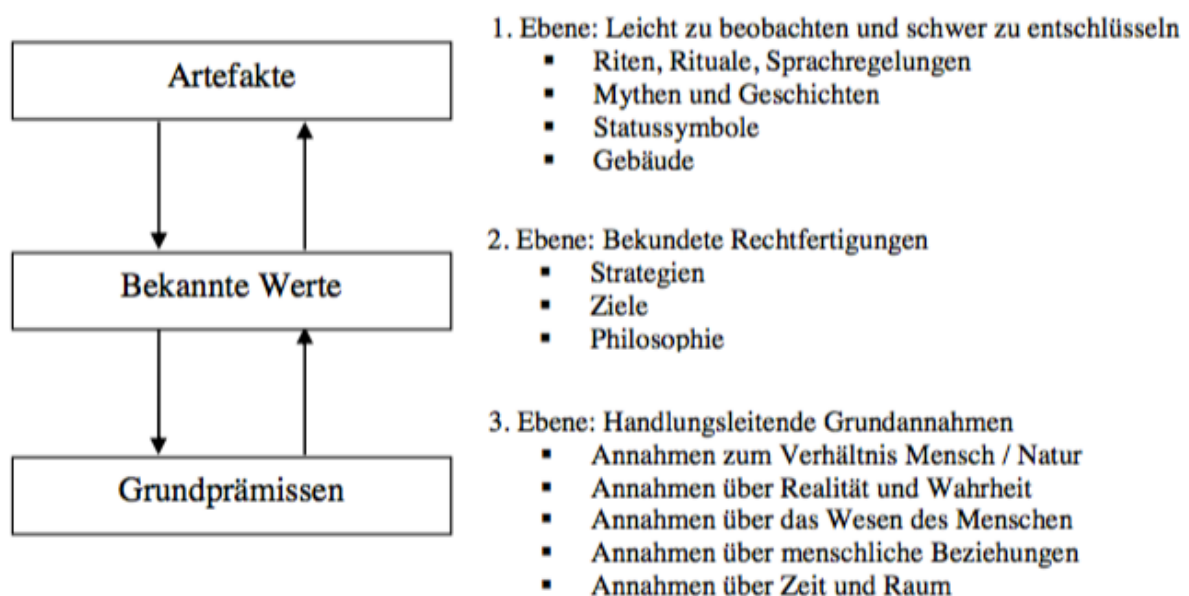


Abbildung 5 – Die Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985; 1995; 2003);
zit. nach Dobiasch 2014: 29

Dieses Modell teilt Organisationskultur in die Ebene der Artefakte, der Werte und der Grundprämissen ein. Die erste Ebene besteht aus den Artefakten einer Organisation: Bestimmte Riten, Rituale, Sprachregelungen (z.B. welche Wörter besonders häufig im Unternehmen erscheinen), außerdem Mythen, Geschichten, Statussymbole und Gebäude. Die zweite Ebene umfasst die Werte einer Organisation: Dies sind etwa Strategien und Ziele, besonders aber die Philosophie des Unternehmens. Dazu gehören auch die Werte, welche zur Auswahl neuer Mitarbeiter herangezogen werden, sowie jene, welche innerhalb des Unternehmens zelebriert werden. Die dritte Ebene, welche zugleich am schwierigsten zu erkennen ist besteht aus den Grundannahmen der Organisation in Bezug auf Mensch und Natur, Realität und Wahrheit, sowie einigen anderen Grundprämissen. Während die Artefakte und Werte sehr viel einfacher

zu beobachten sind, können die Grundprämissen der Mitglieder einer Organisation nur durch eine längere Interaktion und Auseinandersetzung mit der Organisation aufgedeckt werden. Sie gelten als selbstverständlich und sind daher oft der Organisation selbst nicht bewusst. (vgl. Dobiasch 2014: 29f.) Laut Dobiasch besteht eine starke Verflechtung von Kommunikationskultur und Ethikmanagement. Befasst man sich zuerst einmal nur mit der Kommunikationskultur, stellt sich die Frage worin die Kommunikationskultur einer Organisation besteht. Die Grundprämissen aus Scheins Modell sind in erster Linie handlungsleitende Grundannahmen und gehören nicht eindeutig zur Kommunikationskultur, da sie nur selten wahrgenommen werden. Versteht man Kommunikationskultur jedoch als die Regeln, nach welchen Kommunikation im Unternehmen funktioniert, so gehören auch die Grundannahmen zur Kommunikationskultur, da sie die Regeln darstellen, nach welchen einzelne Individuen handeln.

Eine gute Übersicht zu Scheins Werken liefert Kühl in einer Ausgabe zu Klassikern der Organisationsforschung (2015). Eines von Scheins bekanntesten Werken beschreibt Organisationskultur und ihren Einfluss im Lebenszyklus von Organisationen. Dabei ermöglicht er eine ganzheitliche Betrachtung von Kultur und ihrer Entwicklung, sowie die Analyse einzelner Elemente, wie etwa Artefakte, Werte und Grundannahmen. Sein Modell kann auch zur Prozessanalyse von Kulturen dienen und liefert Ansatzpunkte zu möglichen Interventionen. (vgl. Kühl 2015: 595f.) Für Schein bilden die Grundannahmen der Mitglieder den Kern jeder Organisationskultur. Sie sind der primäre Einflussfaktor von Handlungen und können zwei Ausprägungen einnehmen: Geteilte Annahmen in einer Organisation (wie etwa Missionen, Ziele, Strategien und die Ermittlung von Erfolgskriterien) und Mechanismen einer internen Integration (wie etwa eine gemeinsame Sprache, Kriterien für den Ein- bzw. Ausschluss von Gruppenmitgliedern, die Verteilung von Macht und Status, etablierte Normen, Belohnungen und Bestrafungen). (vgl. Schein 1985: 52ff.) Schein beschreibt wie eine gefestigte Organisation mit der Zeit starke Subkulturen herausbildet und Lernhemmnisse durch die eigenen etablierten Werte und Kulturen entwickelt. Die Führung müsse in solchen Fällen aktiv Subkulturen fördern und Zwangsmechanismen von außen einholen. (vgl. Schein 1985: 291ff.) Besonders wertvoll für diese Arbeit sind die Systeme und Instrumente zur Analyse und Interpretation von Kulturen. (vgl. Schein 1985: 112ff. & Schein 1992: 145ff.) Dabei legt Schein besonderen Wert auf Beobachtungen und weniger auf Umfragen, zum Erschließen einer bestimmten Kultur. Kultur sei erlernt, daher müsse man besonders auf die Lehrmethoden einer Organisation schauen, um Kommunikationskultur zu verstehen. (vgl. Schein 1990: 115) Hat man Zugang zu den Mitgliedern einer Organisation, lassen sich durch Interviews verschiedene Werte extrahieren und im weiteren Verlauf – nachdem Vertrauen zwischen Forscher und Organisationsmitgliedern aufgebaut wurde – die Grundprämissen der Mitglieder erfragen. (vgl. Schein 1990: 113f.) In seinem neuesten Werk aus dem Jahr 2010 geht er auf die Weiterentwicklung seines Kulturmodells ein und beschreibt zusätzlich die Entwicklung von Makro- (Nationen) und Mikroulturen

(Teams). Diese Entwicklung stellt die Existenz einer Einheitskultur in Frage und spricht Subkulturen eine größere Bedeutung zu. (vgl. Schein 2010: 385ff.) Unter Makro und Mikrokulturen versteht Schein generell die Reihe von Vermutungen bzw. Annahmen, die Personen in Hinblick auf erfolgreiche Kommunikation und Maßnahmen entwickelt haben. Mikrokulturen entwickeln sich etwa durch eine erfolgreiche Form der Supervision im Unternehmen. Auf diese Weise könnte sich die Vermutung innerhalb des Teams etablieren, dass diese Form der Supervision die Beste ist. Makrokulturen hingegen stellen die Umgebung der Organisation dar und den kulturellen Kontext in welchem sie eingebettet ist. Dies kann zum einen der Ort sein, an dem sie sich befindet oder die Industrie, in welcher sie auftritt. (vgl. Schein 2010: 53f.) Weiterhin zeigen Makro- und Mikrokulturen auf, dass Kommunikationskultur auch vom Standpunkt des Beobachters abhängt. Dabei kann zwischen der Wahrnehmung der Kommunikationskultur von außerhalb und der Wahrnehmung der Mitglieder innerhalb der Organisation differenziert werden. Es ist daher wichtig zu verstehen mit welchem Ziel Kommunikationskultur untersucht wird.

Hogan und Coote (2014) behaupten, dass Scheins vielschichtiges Modell über Organisationskultur einen hilfreichen Rahmen bietet um über innovationstreibende Prozesse zu diskutieren. Besonders wichtig sei dabei die Unterscheidung der verschiedenen Dimensionen nach Artefakte, Normen, Werte und Handlungen. (vgl. Hogan/Coote 2014: 1609) In einer Studie mit über 100 Rechtsorganisationen (Anwaltskanzleien, etc.) geben die Autoren einen Einblick in die Möglichkeit empirische Arbeiten mit Hilfe von Scheins theoretischen Überlegungen durchzuführen. Ihre Ergebnisse suggerieren, dass Normen, Artefakte und bestimmte Handlungen als Mediator für verschiedene Werte dienen, welche Innovation vorantreiben. Sie sehen diese Ergebnisse als eine Möglichkeit innovative Organisationskulturen in Dienstleistungsunternehmen aufzubauen, indem die spezifischen Artefakte, Normen und Handlungen gezielt implementiert werden können. (vgl. Hogan/Coote 2014: 1609) Normen und Artefakte können dabei Zeremonien und Rituale darstellen, welche offenbaren, was in einer Organisation als wichtig erachtet wird. Sie sind am einfachsten zu beobachten und zu extrahieren. (vgl. Hogan/Coote 2014: 1613) Die Sprache und die Metaphern, welche von Organisationsmitgliedern verwendet werden, zeigen welche Erwartungen innerhalb einer Organisation existieren. Das Wissen darüber was von einem erwartet wird, beruhige und führe zu einem psychologischen Zustand, der Innovation erst möglich mache. Andere Artefakte sind Geschichten, Architektur, Sprache und die Bürogestaltung, welche die Wichtigkeit von Status im Unternehmen offenbart und darüber Auskunft gibt wie offen Kommunikationsprozesse im Unternehmen gestaltet sind. (vgl. Hogan/Coote 2014: 1613) Normen bieten Sicherheit und einen Sinn in Situationen, die durch Ambiguität und Unsicherheit gekennzeichnet sind. Innovatives Verhalten würde sich dementsprechend sehr wahrscheinlich in jenen Organisationen zeigen, in welchen Artefakte und Normen Werte unterstützten, die für Innovation und Risiko stehen. In dieser Studie hatten innovative Handlungen einen sehr starken positiven Effekt auf den Erfolg des Unternehmens. Hogan

und Coote schlussfolgern, dass innovatives Verhalten zwar erwünscht ist, jedoch nicht eintritt, solange innovationsförderliche Werte nicht in den Geschichten, Ritualen, der Arbeitsumgebung und der Sprache des Unternehmens Einzug finden. Sie empfehlen weitere Studien, um die Theorie zu Organisationslernen weiterzuentwickeln und die Verbindung zwischen innovativem Verhalten und Unternehmenserfolg zu festigen. (vgl. Hogan/Coote 2014: 1618) Hogan und Coote geben ein gutes Beispiel für eine empirische Studie, die Kommunikationskultur und das Lernen in Organisationen in Form von innovativem Verhalten zusammenführt. Weiterhin zeigen sie eine konkrete Anwendung von Scheins Modell auf Organisationen und das Verhalten ihrer Mitglieder.

4.3.2. Fallstudien zu Kommunikationskultur

- Tesch (2016): Reporter in der Organisation
- Briody et al. (2012): The power of stories
- Gill (2015): Changing organizational cultures through stories
- Wines/Hamilton (2009): The stories we tell ourselves
- Fischer-Kienberger (2009): Kommunikationskultur & Geschäftsmodellinnovationen
- Röttgen (2014): Nachhaltiges Innovationsmanagement
- Welsch (2009): Organisationale Trägheit

Die meisten Studien zu Kommunikationskultur beinhalten besonders Fallbeispiele. Sie behandeln speziell die Wirkung von Geschichten auf die Organisation, einige andere diskutieren den Zusammenhang von Innovation und Kommunikationskultur.

Eine Alternative um Organisationen und ihre Kultur zu erfassen, bietet Tesch (2016). Er beschreibt eine Methode, bei welcher Journalisten in Unternehmen eingesetzt werden um systemisch Feedback zu geben und dadurch die Organisation als Ganzes abzubilden. Seine Hypothese besteht darin, dass Organisationen durch ihre Größe keinen adäquaten Eindruck von sich selbst haben und unabhängige Beobachter benötigen, die ihnen helfen die Stärken und Schwächen innerhalb der Organisation zu erkennen. Die Organisation werde durch typische Geschichten repräsentiert und der eigenen Mitarbeiterschaft als Spiegel vorgestellt. Durch die radikale Unabhängigkeit dieser Beobachter, so Tesch, eröffneten sich neue Möglichkeiten für Organisationen Lernpotenziale und Verbesserungen zu schaffen und für Journalisten entstünden neue Aufgabenbereiche. (vgl. Tesch 2016: 311ff.) Eine weitere Studie spricht über den Einfluss von Geschichten auf die Unternehmenskultur. Sie spricht davon, wie in einem Betrieb in der Automobilindustrie eine Geschichte es vermag die gesamte Kultur innerhalb der Organisation zu repräsentieren. (vgl. Briody et al. 2012: 67f.) Diese Methoden legen einen starken Fokus auf die Geschichten innerhalb einer Organisation und vernachlässigt Normen, Werte und Grundannahmen von Mitarbeitern. Es sind pragmatische Ansätze für Unternehmen um einen Überblick über die eigene Kultur zu erhalten. Generell entwickeln sich Unternehmenskulturen und die Kommunikationsrituale von selbst und sind zu einem Großteil auch vom Füh-

rungspersonal abhängig. Die Möglichkeit großen Einfluss mit Hilfe von Geschichten auszuüben, ist eine relativ neue Idee in der Forschungsliteratur. Eine Studie von Gill (2015) zeigt, wie Geschichten die Mitarbeitermotivation erhöhen können und gleichzeitig einen guten Eindruck nach außen vermitteln. (Gill 2015: 671) Wines und Hamilton zeigen in einer weiteren Studie, dass große Unternehmen es schwierig haben die Organisationskultur zu verändern. Durch Geschichten konnten sie jedoch sehr kosteneffizient und effektiv neue Ideologien innerhalb der Organisation verbreiten. (vgl. Wines/Hamilton 2009: 433f.) Die Forschungsarbeiten, welche versucht haben Kommunikationskulturen anstatt der Organisationskultur in Organisationen zu erfassen, lassen sich an einer Hand abzählen. Fischer-Kienberger behauptet in ihrer Arbeit zu Geschäftsmodellinnovation, eine offene und veränderungsfreudige Kommunikationskultur mit Motivationsfaktoren sei entscheidend, für ein innovatives Geschäftsmodell. (vgl. Fischer-Kienberger 2015: 133) Auch Röttgen spricht über Kommunikationskultur im Innovationskontext. In seiner Arbeit über die Sparkassen in Deutschland stellte er fest, dass neue Ideen sehr häufig hervorgebracht, doch ignoriert und nicht weiterverfolgt werden. Seine These: Es entsteht eine mangelnde, sich widersprechende Kommunikationskultur durch einen Führungsstil, der nicht einheitlich ist und der Konsequenzen fürchten lässt. Dies führt zu einer Kommunikationskultur, welche Veränderungen nur in geringem Maße zulässt. (vgl. Röttgen 2014: 33f.) Doch auch Röttgen unternimmt nicht den Versuch Kommunikationskultur als Ganzes zu erfassen. Der Versuch Organisationskultur mittels unterschiedlichen Fragebögen (wie etwa dem Organizational Cultures Survey) zu erfassen, unternahmen viele Forscher (vgl. z.B. Glaser et al. 1987). Kultur anhand eines Fragebogens zu verstehen, scheint jedoch unzureichend, da dadurch besonders unbewusstes Verhalten und die von Schein erwähnten Grundprämissen unberücksichtigt bleiben. Eine der wenigen Unternehmungen Kommunikationskultur zu messen, macht Welsch in ihrer Dissertation zur Trägheit von Unternehmen. Darin argumentiert sie, dass Kommunikationskultur durchaus zur Trägheit einer Organisation beitragen kann, wenn sie die Mitarbeiter einschränkt. Dies geschehe häufig bei Top-Down Kommunikationskonzepten, welche die Mitbestimmung der Mitarbeiter einschränken. (vgl. Welsch 2009: 148f.) Welsch sagt außerdem, dass Kommunikationskultur leichter zu operationalisieren sei als Organisationskultur. (vgl. Welsch 2009: 150) Sie erfasst Kommunikationskultur in zahlreichen Fallstudien, jedoch ohne ein bekanntes analytisches Instrument zu verwenden. Dabei unterscheidet sie ob eine Kommunikationskultur besonders offen oder geschlossen gestaltet ist, was zumeist von den kommunikativen Einschränkungen, der Top-Down Prägung und der Formalisierung abhängt. (vgl. Welsch 2009: 211ff.) Max Weber, der große Soziologe und Denker versuchte zu beweisen, wie die Werte und Perspektiven der Menschen ihre Geschichte bestimmten. Sollte dies wahr sein, sollten Unternehmen ihre Aufmerksamkeit viel stärker darauf richten, welche Geschichten sie sich selbst erzählen. (vgl. Wines/Hamilton 2009: 445) Geschichten scheinen in der Literatur eine besondere Aufmerksamkeit zu genießen. Besonders die Über-

legungen von Wines und Hamilton, führen wieder zurück auf die Grundannahmen der einzelnen Mitarbeiter und Teams. Sie schreiben den Weltansichten der einzelnen Individuen eine große Bedeutung für die Entwicklung der Organisationskultur zu. Diese Grundannahmen sind auch nach Schein (vgl. Kapitel 4.3.1) allen (kommunikativen) Handlungen vorgeschaltet. Eine Betrachtung der Forschungsliteratur zu Kommunikationskultur macht jedoch deutlich, dass fast ausschließlich Fallstudien für die Forschung herangezogen wurden. Dies lässt vermuten, dass sich quantitative Studien nicht besonders gut für die Analyse von Kommunikations- und Organisationskultur eignen.

4.4. Zusammenfassung

Kommunikationskultur wird als eines der wichtigsten Kernelemente einer Organisation beschrieben, um Lernprozesse zu steuern (vgl. Schein 1985: 291ff.), Innovation zu ermöglichen (vgl. Mast 2015: 973) und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 495). Versteht man Kommunikation als ein Prozess, in welchem Individuen versuchen ihre Wirklichkeit zu erschließen und zu verstehen (vgl. Kapitel 4.2), so muss auch bei einer Analyse dieser Kommunikation die Wahrnehmung der Kommunikatoren in Betracht gezogen werden. Versteht man Kultur wiederum als die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln einer Gesellschaft oder Organisation und als die Art und Weise, wie sich Mitglieder dieser Organisation von ihrer Umwelt abgrenzen (vgl. Kapitel 4.1), so kann auch bei der Untersuchung von lernenden Organisationen eine Einteilung und Klassifizierung der gelebten Kultur stattfinden. Bei dem Versuch Kommunikationskultur in Organisationen zu definieren wurde deutlich, dass sich der Begriff Kommunikationskultur mit jenem der Organisationskultur überschneidet. (vgl. Kapitel 4.3) Scheins Modell der drei Ebenen einer Organisationskultur schafft es dabei die bestehenden Definitionen auf einen Punkt zu bringen. Möchte man eine Organisationskultur besser verstehen, so lassen sich einerseits leicht beobachtbare und andererseits verdeckte Faktoren zur Analyse heranziehen. Scheins Modell schlägt die Unterteilung in Artefakte, Werte und Grundprämissen vor. Während Artefakte, wie etwa Sprachregelungen, Rituale, Mythen, Geschichten oder die Arbeitsumgebung leicht zu beobachten sind, so müssen Werte der einzelnen Mitglieder in der längerfristigen Interaktion mit ihnen erst entdeckt werden, bis zuletzt eine Annahme über die Grundprämissen gestellt werden kann, die in einer Organisation vorzufinden sind. (vgl. Kapitel 4.3.1) Diese Grundprämissen - also das Verständnis von Natur und Mensch, der Natur des Menschen, Wahrheit und Realität, Zeit und Raum - sind der Grund warum sich Menschen so verhalten und so kommunizieren, wie sie es tun. Die Grundannahmen sind einer jeden Handlung und Kommunikation vorgeschaltet und bestimmen daher mehr als alles andere, wie sich ein Individuum verhält und entwickelt. Da die Art und Weise wie kommuniziert wird, auch erlernt ist, muss man bei der

Analyse besonders die Ereignisse und Artefakte untersuchen, die zu diesem Lernprozess geführt haben. (vgl. Schein 2010: 113ff.)

Viele Studien zu Kommunikations- und Organisationskulturen schlussfolgern aufgrund von Befragungen und Fallstudien einen erheblichen Einfluss von Mythen und Geschichten auf die Art und Weise wie Mitarbeiter ihre Organisation wahrnehmen. (vgl. Kapitel 4.3.2) Eine Klassifizierung unternimmt Welsch, indem sie die Kommunikationskultur von Unternehmen nach dem Grad ihrer Formalisierung, der Herrschaftsverhältnisse und dem Grad der kommunikativen Einschränkungen (z.B. ob die Geschäftsführung auch von einzelnen Mitarbeitern angesprochen werden kann oder nicht) einteilt. (vgl. Welsch 211ff.) Die unterschiedlichen Möglichkeiten um Kommunikationskultur zu untersuchen, suggerieren, dass hierfür noch kein einheitliches Konzept besteht. Modelle wie jenes von Hofstede und die *Cultural Theory* von Douglas (vgl. Kapitel 4.1) ermöglichen einen Vergleich von Kulturen, sowohl über Nationen hinweg, als auch in Organisationen. Doch können auch Kommunikationskulturen auf diese Art und Weise verglichen werden? Und wenn ja, mit welchem Ziel? Ein vergleichbares Konzept, wie jenes von Hofstede zu Kommunikationskultur gibt es nicht. Durch einen Vergleich unterschiedlicher Kommunikationskulturen könnten die Vor- und Nachteile einzelner Formen der Zusammenarbeit besser verstanden werden. Inwiefern das Verständnis der Kommunikationskultur von Organisationen mit starkem Lerncharakter für andere Organisationen von Vorteil sein kann ist noch unklar. Die Erforschung dieser Kultur kann nicht ausschließlich mit Hilfe eines Fragebogens oder anderer quantitativer Forschungsmethoden erfolgen. Kommunikation und Kultur sind soziale Konstrukte, die nur mit einer Methode schwer zu erfassen sind. Es ist daher notwendig eine Methodentriangulation vorzunehmen, um bei der Untersuchung eine höhere Validität sicherzustellen und zugleich den Werdegang des Beobachters festzuhalten. (vgl. Hofstede 1981: 11ff.) Um die Kultur einer Organisation zu verstehen, benötigt es nicht nur einer längeren Auseinandersetzung mit dieser und ihren Mitgliedern, sondern auch eine Teilnahme an ihren Interaktionen, ihren Ritualen und ihrer Realität. Das Ziel dieser Arbeit ist es die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation grundlegend zu verstehen. Dies bedeutet nicht nur eine Auflistung der Artefakte, Geschichten, Rituale, Kommunikationsakte und Arbeitsumgebungen, sondern vielmehr ein tiefes Verständnis der Werte, Normen und Grundhaltungen, die in einer solchen Organisation geteilt werden. Die Grundannahmen sind dabei das wichtigste Element, um die anderen Elemente der Organisationskultur richtig interpretieren zu können. Um es mit Scheins Worten auszudrücken:

“Any group’s culture can be studied at three levels—the level of its artifacts, the level of its espoused beliefs and values, and the level of its basic underlying assumptions. If you do not decipher the pattern of basic assumptions that may be operating, you will not know how to interpret the artifacts correctly or how much credence to give to the espoused values. In other words, the essence of a culture lies in the pattern of basic underlying assumptions, and after you understand those, you can easily understand the other more surface levels and deal appropriately with them. (...) To understand a group’s culture, you must attempt to get at its shared

basic assumptions and understand the learning process by which such basic assumptions evolve." (Schein 2010: 32)

Man muss somit nicht nur die Grundannahmen verstehen, sondern auch den Prozess, wie diese entstehen. Die Lernprozesse, nach welchen Elemente der Kommunikationskultur in einer Organisation entstehen, sind zumindest genauso einflussreich wie die Grundprämissen selbst und müssen ebenfalls berücksichtigt werden.

5. Methodendesign

Um Kommunikationskultur zu verstehen und in ihrer Vollkommenheit zu erfassen, reicht eine einzige Untersuchungsmethode nicht aus. Um eine Organisation und ihre Eigenheiten in Erfahrung zu bringen, lohnt es sich Teil dieser Organisation zu sein. Besonders die Werte und Grundannahmen einer Organisation, die unter der Oberfläche des Beobachtbaren liegen, erfordern eine langfristige Auseinandersetzung mit der Organisation. Demnach kann die Methode in zwei Teile eingeteilt werden: Die Wahl der richtigen Organisation und die Analyse ihrer Kommunikationskultur. Zur Analyse verwendet diese Arbeit die Methode der teilnehmenden Beobachtung. Diese eignet sich besonders, wenn man in die Organisation aufgenommen wird und sowohl die Perspektive des Außenstehenden, als auch jene des Mitglieds beschreiben kann. Das größte Problem bei der teilnehmenden Beobachtung ist die Voreingenommenheit des Forschers. Mahadevan bietet eine Möglichkeit dieses Problem beim Erforschen von Kulturen zu berücksichtigen. Ihr Modell konzentriert sich auf Transparenz und die Reflexion des Forschers, um dem Publikum die Chance zu geben selbst zu urteilen. Sie schlägt einen Fünf-Punkte Plan vor, um die Position und Einstellung des Forschers während der Untersuchungen transparent zu gestalten:

1. Es muss gezeigt werden, um wen es sich bei dem Forscher handelt (Wer bin ich?)
2. Die Beziehung zwischen dem Feld und dem Forscher muss offenbart werden
3. Die Form der Notizen muss die Bedeutungen aus dem Feld reflektieren können (z.B. sollten Situationen ironisch sein, muss auch der Forscher ironisch dokumentieren)
4. Der Forscher muss den Einfluss von Gruppen- und Machtgefüge auf seine Handlungen offenbaren (inwiefern wurde ich von Strukturen und Konstellationen im Team beeinflusst?)
5. In welcher Beziehung steht der Forscher zu seinem Publikum und wie entwickelt sich diese Beziehung im Verlauf der Forschung (vgl. Mahadevan 2011: 156ff.)

Diese fünf Punkte sind wichtig im Laufe der Forschung zu reflektieren, um der Leserschaft eine möglichst objektive Sichtweise zu ermöglichen. Die meisten Studien, die Kommunikationskultur untersuchen, konzentrieren sich auf einige wenige Fälle. Da Kultur in jedem Kontext

unterschiedlich ist, benötigt es einer längeren Auseinandersetzung mit ihr. Dafür eignet sich besonders die Methode der teilnehmenden Beobachtung. Um die Validität der Ergebnisse sicherzustellen, wird eine methodische Triangulation zwischen einer Dokumentenanalyse, einer teilnehmenden Beobachtung und Interviews angewendet. Für diese Art von Untersuchung eignet sich besonders Spradleys Anleitung zur teilnehmenden Beobachtung. Sie umfasst zwölf Schritte, die eine systematische Beobachtung mit Interviews verbindet. (vgl. Spradley 1980) Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt anschließend mit Hilfe der Literatur (vgl. Kapitel 3 & 4). Die Wahl der Organisation fällt auf ein Unternehmen, das mir als Forscher aufgrund seiner außerordentlichen Vielfalt, Zukunftsorientierung, Weiterbildung der Mitarbeiter und Innovationskraft auffällig wurde.

5.1. Untersuchungsgegenstand: Mindvalley

Das Unternehmen, welches den Untersuchungsgegenstand dieser Forschung ausmacht, heißt Mindvalley Labs LLC. Mindvalley ist ein im Jahre 2003 gegründetes US-Unternehmen mit Fokus auf außergewöhnliche Lernerlebnisse und Persönlichkeitsentwicklung. Das Unternehmen publiziert Bestseller Autoren und bekannte Persönlichkeiten in den Bereichen Persönlichkeitswachstum, Fitness, Gesundheit, Spiritualität, Produktivität und Achtsamkeit und zählt über drei Millionen Kunden und Interessenten weltweit. (vgl. o.V. Mindvalley 2017) Die Produktpalette des Unternehmens reicht von online Bildungsplattformen und Akademien über mobilen Applikationen und Blogs bis zu Live-Events. Das Ziel dabei ist es Menschen zu helfen ein *außergewöhnliches* (engl. *extraordinary*) Leben zu führen und ihr Potenzial zu entfalten. Das interessante an Mindvalley ist die Tatsache, dass das Unternehmen ohne jegliches Kapital oder Investitionen von fremden Geldgebern aufgebaut wurde – das Unternehmen ist bis heute noch immer zu 100 Prozent im Besitz des Gründers Vishen Lakhiani. In verschiedenen Blogbeiträgen erzählt der Gründer, wie aus einer kleinen Internetfirma, die er aus seinem Schlafzimmer aus betreute, ein Millionen schweres Unternehmen geworden ist. Die Geschichte erstreckt sich darüber wie er zusammen mit seiner Frau die USA verlassen musste und in Malaysia sein Unternehmen aufbauen musste, ein Land, welches zum damaligen Zeitpunkt (und noch heute) eine massive Auswanderung von Fachkräften verzeichnete. (vgl. Lakhiani 2005)

Mindvalley jedoch wuchs weiter und schaffte es in einem Land wie Malaysia eine außergewöhnliche Anzahl an Fachkräften aus dem Ausland anzuziehen. Dieses Kunststück schreibt der Gründer einerseits den tropischen Teamausflügen zu, zum anderen aber auch der ambitionierten Vision des Unternehmens. Mindvalley hat das Ziel eine neue Art Schule oder Bildungseinrichtung (sowohl online als auch offline) für 1 Milliarde Menschen zu schaffen und damit Bildung auf der ganzen Welt zu revolutionieren. Wie diese neue Bildungsform aussehen

kann, ist noch nicht ganz klar, doch die Produkte des Unternehmens deuten darauf hin, dass Mindvalley nicht nur eine neue Art zu lernen vorschlägt, sondern mit seinen Kursen bei den Grundannahmen und Werten der Menschen ansetzt, anstatt bestimmte Fähigkeiten für Berufe auszubilden. Die Logik dahinter ist folgende: Die Fähigkeiten, die ein Mensch im Laufe seines Lebens bzw. während der Schule entwickelt werden aufgrund der rasanten Weiterentwicklung und Veränderung von Technologie und Wirtschaft innerhalb kürzester Zeit überholt sein. Aus diesem Grund sollte man die Persönlichkeit eines Menschen stützen, damit er sich problemlos an neue Entwicklungen anpassen und die eigene Lerngeschwindigkeit erhöhen kann. Mindvalley möchte das Bewusstsein der Menschen auf ein neues Level anheben, wodurch das einzelne Individuum als auch die Gesellschaft profitieren würde. (vgl. TEDx Talks 2012)

In den vergangenen Jahren konnte Mindvalley zahlreiche Auszeichnungen verbuchen, darunter die WorldBlu Auszeichnung zu einem der demokratischsten Unternehmen der Welt und im Jahre 2014 die Auszeichnung von *Great Place to Work* zu einem der besten Arbeitsplätze in Malaysia (vgl. o.V. Mindvalley 2017) Während *WorldBlu* behauptet Partnerorganisationen in über 80 Ländern zu vertreten und eine Methode entwickelt hat um die Freiheit der Mitarbeiter und die demokratische Ausrichtung einer Organisation zu messen (vgl. o.V. Worldblu 2017), ist die Auszeichnung zum *Great Place to Work* an die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter geknüpft und befragt in zahlreichen Ländern Mitarbeiter um die Kultur eines Unternehmens zu bewerten. (vgl. o.V. Great Place to Work 2017) Dabei sollte erwähnt werden, dass keine dieser beiden Institutionen tatsächlich unabhängig recherchiert und dadurch als Quelle kaum den Beweis liefert, dass Mindvalley ein herausragendes Unternehmen ist.

Ein Indiz für den Erfolg des Unternehmens liefert jedoch seine Vielfalt. Kaum ein Unternehmen, kann von sich behaupten Talente auf der ganzen Welt zu rekrutieren. Dies kommt vielleicht für Tech Giganten wie Google und Facebook in Frage, doch obwohl Mindvalley nur knappe 200 Mitarbeiter zählt, so kommen diese aus über 40 Ländern der Welt. (vgl. o. V. Mindvalley 2017) Diese Vielfalt repräsentiert eine globale Ausrichtung und ein hohes Innovationspotenzial aufgrund zahlreicher unterschiedlicher Perspektiven. Die Vielfalt unter den Mitarbeitern spielt eine große Rolle, wenn es darum geht eine interessante Unternehmenskultur zu schaffen, die Talente aus der ganzen Welt anlockt. (vgl. Mindvalley 2014) Auch, wenn die Unternehmenskultur vielen bekannten US Tech Unternehmen ähnelt, so ist sie dennoch einzigartig in ihrem Ausmaß ethischer Praktiken. So wird zum Beispiel der Valentinstag dadurch gefeiert, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig eine Woche lang beschenken, ohne zu wissen von wem sie im Unternehmen so nett behandelt werden. Ein weiteres Beispiel ist das Unternehmensinterne Meeting namens *Awesomeness Report*, bei welchem nicht wie sonst üblich wichtige strategische Dinge mit der Belegschaft besprochen werden, sondern vielmehr einzelne Geschichten und Erfolge von Mitarbeitern gefeiert werden. (vgl. o.V. MindvalleyCulture 2017)

Mindvalley wurde aus fünf verschiedenen Gründen für die Fallstudie in dieser Arbeit ausgewählt. Ein Grund ist das konstante Wachstum des Unternehmens. Seit seiner Gründung vor zwölf Jahren, hat Mindvalley nicht nur die Zahl seiner Kunden, sondern auch seiner Mitarbeiter konstant erhöht. Dieses Wachstum wurde durch eine starke Diversifizierung in den Produkten begleitet. So bot das Unternehmen anfangs lediglich Online-Kurse zu Meditation und Spiritualität an, engagiert sich mittlerweile jedoch am Ausbau neuester Technologien im Bildungsbereich, kreiert seine eigenen Applikationen, organisiert Veranstaltungen auf der ganzen Welt bis hin zu einer eigenen Universität für Persönlichkeitsentwicklung. Ein zweiter Grund ist seine globale Ausrichtung: Mindvalley ist eine US-Firma mit Sitz in Malaysia, hat Büros in Italien und Estland, sowie Mitarbeiter, die selbstständig überall auf der Welt tätig sind. Die Hälfte des Teams zur Kundenbetreuung lebt beispielsweise in Costa Rica und arbeitet von zu Hause aus. Die Vielfalt an Nationalitäten innerhalb des Unternehmens und die Vision sprechen ebenfalls dafür, dass Mindvalley den Anspruch erhebt auf der ganzen Welt vertreten zu sein. Ein weiterer Grund für die Auswahl dieses Unternehmens ist seine Einzigartigkeit im Bildungsbereich. Mindvalley versucht die Art wie Menschen lernen, sowie die Art wie Universitäten geführt und verstanden werden zu revolutionieren. Dennoch ist das Unternehmen noch recht klein. Mit knapp über 200 Mitarbeitern weltweit, lässt sich Mindvalley sehr gut mit Hilfe kleiner Untersuchungseinheiten innerhalb des Rahmens einer Magisterarbeit analysieren. Zuletzt konnte durch eine theoretische Auseinandersetzung mit der Forschungsliteratur und Mindvalleys Prinzipien auf verschiedenen Kanälen im Internet eine klare Überschneidung von Praktiken innerhalb des Unternehmens und den Elementen einer lernenden Organisation nach Senge festgestellt werden.

Was das Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Sicht interessant macht, ist das Vertrauen und die Bereitschaft innerhalb des Unternehmens sich zu engagieren. Die Unternehmenskultur der Organisation, könnte, wenn auf andere gesellschaftliche Bereiche angewandt oder innerhalb anderer Unternehmen angewandt folgende Auswirkungen haben: Die Toleranz und das Zelebrieren unterschiedlicher Kulturen geschieht in Mindvalley fast jede Woche. Dies bringt nicht nur Verständnis und Akzeptanz, sondern auch Identifikation mit einer Vielzahl an verschiedenen Kulturen. Warum sollte die Gesellschaft von einer solchen Entwicklung profitieren? Das Zusammenleben und zusammenarbeiten verschiedener Kulturen erhöht nicht nur das Innovationspotenzial, es eröffnet neue Wege des Zusammenlebens und erhöht zugleich den Wohlstand einer Gesellschaft. Der Wohlstand wächst aufgrund des größeren Vertrauens untereinander. Es entstehen weniger Transaktionskosten bei allerlei Geschäften, anstatt Konkurrenz entstehen vielfältige Aufgabenbereiche. In gewisser Form spielt das Unternehmen vor, wie ein „global Village“ tatsächlich aussehen könnte. Ein weiterer Punkt ist die Fähigkeit sich eigenständig weiterzubilden und zu lernen. Dies ist nicht nur in den meisten Unternehmen erwünscht. Genau das ist es, was die Schule versucht Kindern beizubringen. Doch die Schule

ist auf extrinsischer Motivation aufgebaut. Die Noten sind das Ziel, nicht das Lernen an sich – das geschieht nebenbei. Nur selten lernen Schüler, weil sie lernen wollen. Die Unternehmenskultur in Mindvalley zeigt Mitarbeiter auf, welche zu viel lernen wollen, denen jedoch die Zeit fehlt. Eine Replikation dieser Art von Lernkultur in Schulen, welche diese intrinsische Motivation in Schülern oft nicht zu finden vermögen, könnte dramatische positive Auswirkungen auf das gesamte Bildungssystem haben. Dies sind nur zwei der unzähligen Möglichkeiten, wie die Kultur von Mindvalley eine positive Auswirkung auf andere Gesellschaftliche Bereiche haben könnte. Es ist die Kultur der Organisation, die diese positiven Eigenschaften mit sich bringt. Um diese Kultur zu verstehen, worauf sie aufbaut, wie sie zu verstehen ist und wie nachhaltig sie funktioniert, ist eine qualitative Forschungsmethode nötig. Die teilnehmende Beobachtung ist dabei nur eine Möglichkeit. Dennoch ist sie eine der besten Methoden, um eine Kultur zu entschlüsseln und in ihren Grundwerten zu verstehen. Eine teilnehmende Beobachtung ist nicht immer möglich – etwa wenn das Ansuchen des Forschers abgelehnt wird. In diesem Fall bestand die Möglichkeit das Unternehmen aus nächster Nähe zu beobachten und die Erlebnisse, die sogenannte „Indoktrinierung“ eines neuen Mitarbeiters mitzuerleben, als Forscher, an sich selbst zu beobachten und zu dokumentieren.

5.2. Teilnehmende Beobachtung

Spradley argumentiert, dass bei jeder ethnographischen Forschung drei Aspekte der menschlichen Erfahrung berücksichtigt werden müssen: Was Menschen tun, was sie wissen bzw. sagen und die Dinge, die sie kreieren und nutzen (vgl. Spradley 1980: 5) Als Forscher ziehen wir schnell Schlussfolgerungen aus den Annahmen, die wir im Verlauf einer Beobachtung aufstellen. Diese Annahmen müssen jedoch getestet werden, bis die Bedeutung des Beobachteten relativ sicher scheint. (vgl. Spradley 1980: 10)

„Each culture provides people with a way of seeing the world.“ (Spradley 1980: 14)

Die Beobachtung einer außergewöhnlichen Organisations- und Kommunikationskultur kann zu neuen Sichtweisen inspirieren und Möglichkeiten aufzeigen wie Arbeit neu gedacht werden kann. Das Problem, welches diese Forschungsarbeit versucht zu lösen besteht darin, dass wir nicht wissen wie die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation aussieht, in welcher die Mitglieder ihre eigenen Lebensziele verfolgen können, positive mentale Modelle erlernen, sich mit der Organisation identifizieren können und auf höchstem Niveau zusammenarbeiten, sodass auch zu sehr komplexen Problemen systemgerechte Lösungen gefunden werden. Eine erfolgreiche Lernkultur befähigt Menschen sich schneller weiterzuentwickeln, komplexe Probleme zu lösen und Szenarien für die Zukunft zu erschaffen. (vgl. Spradley 1980: 35ff.) Die

teilnehmende Beobachtung, welche als Methode Einsicht in diese Kultur geben soll, wird von Spradley in zwölf Schritte eingeteilt.

Schritt 1: Die Auswahl sozialer Situationen

Jede soziale Situation kann anhand ihres Ortes, der Akteure und der Aktivitäten charakterisiert werden. Damit es sich um eine soziale Situation handelt, müssen die Akteure eine Gemeinsamkeit aufweisen, sei es die Tatsache, dass sich alle am selben Ort befinden oder die Ausübung einer gemeinsamen Handlung. (vgl. Spradley 1980: 42f.) Die soziale Situation, die untersucht wird, sollte einfach zu erkennen und für den Forscher zugänglich sein, zudem den Forscher nicht als aufdringlich empfinden, seine Teilnahme garantieren und die Dokumentation erlauben.

Schritt 2: Die Reflexion des Forschers in Bezug auf die soziale Situation

Bevor die Beobachtung durchgeführt wird, sollte der Forscher von der eigenen Gefühlslage, der Einstellung und den Erwartungen Notiz nehmen. Außerdem soll festgehalten, wie aktiv der Forscher in der Situation sein wird bzw. welche Rolle er einnimmt. (vgl. Spradley 1980: 60)

Schritt 3: Das Verfassen einer ethnographischen Dokumentation

Die Dokumentation einer sozialen Situation ist ein kritischer Moment, in welchem der Forscher alles notieren muss, das ihm zur Situation auffällt. Diese Dokumentation kann in Form von Ton- und Videoaufnahmen, Notizen, Artefakten oder anderen Arten der Aufzeichnung, die die Situation erfassen erstellt werden. Dabei zu bedenken ist die Sprache, die für die Aufzeichnungen verwendet wird. Spradley schlägt für die Verfassung einer ethnographischen Dokumentation folgende drei Schritte vor:

- Das Prinzip der Spracherfassung (Zitate, Identifikation der Sprecher, Absätze, Stimmungen)
- Das Prinzip des Wortlautes (beim Erfassen der Kommunikation sollten Gespräche Wort für Wort aufgezeichnet werden, um eine fälschliche Interpretation des Forschers zu vermeiden)
- Das Prinzip der Konkretisierung (wenn möglich sollte auf Verallgemeinerungen verzichtet werden) (vgl. Spradley 1980: 65ff.)

Feldnotizen können dabei entstehen aus einer kondensierten Zusammenfassung an Ort und Stelle, einer erweiterten Zusammenfassung nur wenig später aus der Erfahrung heraus, einem Tagebuch zur Introspektion und einer Zusammenfassung der Interpretationen des Gesagten. (vgl. Spradley 1980: 69ff.)

Schritt 4: Deskriptive Beobachtungen machen

Spradley beschreibt zwei verschiedene Arten um eine soziale Situation zu erfassen. Deskriptive Beobachtungen werden dafür verwendet, um viel Informationen über eine bestimmte Situation zusammenzutragen. Je nachdem wie viel Information benötigt wird kann eine so genannte *grand-tour observation* oder eine *mini-tour observation* absolviert werden. Die *grand-*

tour observation soll so viel wie möglich erfassen, eingeschlossen der Dimensionen: Ort, Akteur, Zeit, Aktivität, Objekt, Handlung, Ereignis, Ziel und Gefühl. (vgl. Spradley 1980: 77f.) Die *mini-tour observation* nimmt sich einen bestimmten Aspekt der *grand-tour* heraus und geht bei diesem weiter ins Detail. Das Ziel der *mini-tour* ist es ein scheinbar triviales Ereignis (z.B. Kaffeepause) sehr detailliert zu erfassen und dadurch neue Erkenntnisse zu gewinnen. Zuletzt sollen durch zwei Fragen Verbindungsbrücken zwischen den beiden Beobachtungen geschaffen werden: Wer nimmt an welchem Ereignis teil? In welcher Art und Weise verändern diese Ereignisse die Beziehungen der Akteure zueinander? (vgl. Spradley 1980: 80f.)

Schritt 5: Eine Domänen-Analyse machen

Anstatt weiterhin deskriptive Daten zu sammeln, schlägt Spradley vor effizienter mit Hilfe einer Domänen-Analyse zu arbeiten. Um kulturelle Rückschlüsse aus Interaktionen und Kommunikation ziehen zu können, müssen die gesammelten Notizen nach Mustern durchsucht werden, welche auf Bedeutungen hinweisen, die einzelnen Wörtern zugeordnet werden. Der Forscher muss dabei zuerst kulturelle Domänen erstellen (z.B. „eine Art Freund“, die Menschen in dieser Domäne sind nun nicht mehr nur Menschen, sondern haben eine Bedeutung zugeordnet. Eine Domäne besteht aus drei Teilen: Dem Überbegriff („Freund“), inkludierte Begriffe (z.B. enger Freund, persönlicher Feind, religiöser Freund, etc.) und einer semantischen Beziehung („eine Art“). (vgl. Spradley 1980: 89) Die Begriffe können entweder von den Organisationsmitgliedern selbst entnommen werden (sog. *folk domains*), vom Forscher selbst benannt werden, sollte das Wort nicht explizit in Konversationen vorkommen oder einer Mischung aus beidem sein. (vgl. Spradley 1980: 91) Die Domänen, semantischen Beziehungen und inkludierten Begriffe werden aus den eigenen Feldnotizen extrahiert und sortiert. Während es zahlreiche Überbegriffe geben kann, sind die semantischen Beziehungen überschaubar. Die häufigsten sind:

- X is eine Art von Y
- X ist ein Ort in Y
- X ist Teil von Y
- X ist ein Resultat von Y
- X ist ein Grund um Y zu tun
- X ist ein Ort um Y zu tun
- X wird benutzt für Y
- X ist eine Möglichkeit um Y zu tun
- X ist ein Schritt in Y
- X ist ein Attribut von Y (vgl. Spradley 1980: 93)

Das Ziel einer Domänen-Analyse ist die Sammlung zahlreicher Überbegriffe als auch die Erstellung einer Übersicht über die kulturelle Realität einer Situation. Spradley empfiehlt dabei mindestens 25 Domänen herauszusuchen, doch je mehr desto besser. Eine Domänen-Analyse endet mit einer Liste der identifizierten Domänen. (vgl. Spradley 1980: 99)

Schritt 6: Einen Fokus wählen

Kulturen sind sehr komplex und können oft auch nach Jahren nicht verstanden werden. Um effizient bei der Forschung voranzukommen, kann es daher sinnvoll sein einen Fokus zu wählen und in die Tiefe anstatt in die Breite zu recherchieren. Um einen Fokus zu wählen, nimmt man eine oder zwei Domänen aus der Domänen-Analyse heraus, formuliert eine strukturelle Frage, welche weitere inkludierte Begriffe offenbart und wählt speziell solche Situationen aus, die mehr über die gewählte Domäne aussagen könnten. Das Ziel dabei ist es eine Domäne weiter auszuleuchten und ein besseres Verständnis für sie zu erreichen. (vgl. Spradley 1980: 111)

Schritt 7: Taxonomische Analyse

Mit Taxonomie meint Spradley eine umgekehrte Domänenanalyse. In diesem Schritt versucht man aus den bestehenden Domänen Gemeinsamkeiten zu erkennen und übergeordnete Begriffe zu finden, die mehrere Domänen einschließen. Außerdem sollte bei dieser Analyse innerhalb einer Domäne mit vielen inkludierten Begriffen versucht werden Kategorien zu bilden, die mehrere inkludierte Begriffe repräsentieren. (vgl. Spradley 1980: 119ff.)

Schritt 8: Selektive Beobachtung

Die selektive Beobachtung versucht die vorhandene Tabelle an Domänen und kulturellen Bedeutungen zu erweitern, indem sie Interviews (formell oder informell) zu Rate zieht. Dabei versucht der Forscher entweder weitere Informationen über einzelne Domänen zu sammeln oder Gemeinsamkeiten/Unterschiede zwischen Domänen zu erkennen. Dabei muss der Forscher oft Fragen des Kontrasts stellen, die nach dem Unterschied zwischen bestimmten Domänen fragen. (vgl. Spradley 1980: 128f.)

Schritt 9: Eine „Componential Analysis“ machen

Bei diesem Schritt geht es darum die vorhandenen Domänen mit all ihren Informationen herzunehmen und den einzelnen Kategorien Attribute zuzuordnen. Ein Beispiel dafür wären Emails. Spradley erklärt wie Emails in verschiedene Kategorien eingeteilt werden können, welche maximal zwei Ausprägungen aufweisen (z.B. ob sie eine Signatur beinhalten oder nicht oder welches Gefühl mit einer solchen Email wahrgenommen wird). Diese Informationen werden anschließend in ein sogenanntes Paradigma übertragen. Durch diese Analyse werden einfachen Zeichen und Symbolen Bedeutungen und Gefühle zugeordnet. Sie besteht aus acht Schritten:

1. Man wählt eine Domäne für die Analyse aus
2. Man erstellt ein Inventar von allen Unterschieden, Gemeinsamkeiten, inkludierten Begriffen und weiteren Informationen, die über diese Domäne bereits gesammelt wurden
3. Ein Paradigma wird zum Eintragen der nötigen Informationen vorbereitet
4. Man identifiziert Kontrastdimensionen, die maximal zwei Ausprägungen haben
5. Man verbindet Dimensionen, die sich sehr ähnlich sind in eine Zeile mit mehreren Faktoren
6. Der Forscher bereitet weitere Fragen vor, um Informationen zu vervollständigen

7. Es werden weitere selektive Beobachtungen durchgeführt um das Paradigma zu vervollständigen
8. Das Paradigma wird vervollständigt und bietet nun eine vollständige Liste an kulturellen Bedeutungen, die mit einem Wort und weiteren inkludierten Begriffen in Verbindung gebracht werden (vgl. Spradley 1980: 133ff.)

Schritt 10: Kulturelle Themen entdecken

Kulturelle Themen sind Dinge, die in einer bestimmten Gruppe für wahr gehalten werden. Es sind die Dinge, die Menschen auf ihre Kleidung schreiben, sich auf den Schreibtisch kleben oder anderweitig nutzen um sich selbst auszudrücken. In den meisten Fällen werden diese Themen durch die Immersion des Forschers in die Kultur selbst erkannt. Dadurch hat der Forscher eine bessere Möglichkeit in die Wirklichkeit der Akteure einer Kultur einzutauchen und mehr über die Dinge zu erfahren, welche fest im Unterbewusstsein verwurzelt sind. Obwohl das, was Menschen für wahr und unwahr, richtig und falsch halten nur sehr schwer zu beobachten ist, lohnt sich ein Versuch. Dabei muss der Forscher während der Immersion diszipliniert und systematisch alle Glaubenssätze (beliefs) und Mottos notieren, die ihm begegnen. Sie können entweder durch die Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Domänen oder durch schematische Diagramme an die Oberfläche gebracht werden. Sobald kulturelle Themen identifiziert wurden, gilt es unter ihnen, universelle Themen (themes) auszumachen, welche auf alle Mitglieder der Gemeinschaft zutreffen. (vgl. Spradley 1980: 149ff.)

Schritt 11: Ein kulturelles Inventar erstellen

In diesem Schritt werden alle Informationen, die bis dahin gesammelt wurden zusammengetragen und in einem Inventar aufgelistet. Dieses Inventar gilt als Zusammenfassung aller Beobachtungen, die während der Forschung getätigt wurden, sowie der Domänen, Themen und Bedeutungen, die während der unterschiedlichen Analysephasen extrahiert wurden. (vgl. Spradley 1980: 155ff.)

Schritt 12: Eine Ethnographie verfassen

Der erste Schritt beim Verfassen eines ethnographischen Berichts liegt in der Übersetzung der kulturellen Daten in eine Sprache, die für die Allgemeinheit verständlich ist. Beim Verfassen gilt es zunächst universelle Aussagen über Gesellschaften und Organisationen an sich deutlich zu machen. Als zweiter Schritt werden interkulturelle deskriptive Aussagen festgehalten – dabei sollen die Unterschiede zwischen bestimmten Organisationen und der Gesellschaft als Ganzes deutlich gemacht werden. Der dritte Schritt erfordert allgemeine Aussagen zu einer bestimmten Gruppe oder Organisation, gefolgt von allgemeinen Aussagen über spezifische kulturelle Situationen. (vgl. Spradley 1980: 163f.) Anschließend sollen spezifische Aussagen zu einer kulturellen Domäne gemacht werden und von einzelnen Ereignissen ergänzt werden, welche dem Leser ein Gefühl der Situationen vermitteln sollen. Spradley empfiehlt zuletzt den Bericht klar zu strukturieren und eine klare Aussage herauszuarbeiten (vgl. Spradley 1980:

165f.) Die Schlussfolgerungen, welche aus dem Bericht erfolgen, dienen als Hypothese die in künftigen Forschungsarbeiten aufgegriffen und geprüft werden können.

5.3. Quantitative Inhaltsanalyse

Die Quantitative Inhaltsanalyse soll besonders einen Anhaltspunkt darüber geben, wie nachhaltig die Werte in der Organisation verankert sind. Dabei ist besonders interessant welche Werte jedem Mitarbeiter kommuniziert werden und welche Werte akzeptiert werden müssen um Teil der Organisation zu sein.

Welche Mythen, Geschichten und Werte werden während der Aufnahmephase in die Organisation vorgestellt und wie oft kommen sie zur Sprache? (Lamneck 2010, S.451)

Die quantitative Inhaltsanalyse kann nur dann als objektiv angesehen werden, wenn das gesamte vorhandene Material in die Untersuchungseinheit miteinbezogen wird. Dazu muss nicht unbedingt die Grundgesamtheit als Ganzes in Betracht gezogen werden, oftmals reicht eine repräsentative Stichprobe um den Sachverhalt deutlich zu machen und eine Aussage liefern zu können. Für die jeweilige Analyseeinheit müssen die verschiedenen Dimensionen, nach welcher sie untersucht wird, ihre deskriptiven Kategorien und ihre Quantifizierung gegeben sein. (vgl. Lamneck 2010: 449ff.) Um eine akkurate Inhaltsanalyse zu liefern, muss ein Forscher die nötige theoretische Vorarbeit leisten, in welcher alle existierenden Kommunikationsinhalte, all relevanten Dokumente und die festgelegten Analyseeinheiten klar definieren. Zuletzt muss der Forscher seine Vermutungen über die Zusammenhänge der unterschiedlichen Variablen deutlich machen und die dadurch entstandenen Hypothesen mit Hilfe der Analyse empirisch widerlegen oder verifizieren. (vgl. Lamneck 2010, 452f.)

Die Art der Inhaltsanalyse, welche für diese Arbeit relevant ist, ist die Frequenzanalyse. Sie soll Aufschluss darüber geben welche Mythen, Geschichten und Werte am häufigsten kommuniziert werden, wenn ein neuer Mitarbeiter in die Organisation aufgenommen wird. Der Aufnahme- und Einschulungsprozess beinhaltet in diesem Fall bestimmte Kommunikationsinhalte, wie etwa Videoabschnitte und Texte, die den Charakter und die Werte des Unternehmens deutlich machen. Die Häufigkeit dieser Elemente erlaubt eine Aussage darüber, wie wichtig bestimmte Geschichten und Werte für das Unternehmen sind und wie oft sie wiederholt werden. (vgl. Lamneck 2010: 456) In der Regel bleiben Geschichten, die oft wiederholt werden länger im Gedächtnis.

Die Grundgesamtheit dieser Inhaltsanalyse bilden alle existierenden Kommunikationsinhalte, die im Laufe des „Onboarding“ verwendet werden und für alle Teams identisch sind. Der Einschulungsprozess bei Mindvalley dauert in etwa 1-3 Wochen, je nachdem welchem Team man

sich anschließt. Die Probezeit für jeden neuen Mitarbeiter beträgt 3 Monate. Innerhalb der ersten Woche wird jedem neuen Mitarbeiter die Kultur des Unternehmens, die Strategie und Vision, das Geschäftsmodell, der Kundenkontakt, sowie einzelne Abschnitte aus der Geschichte des Unternehmens nähergebracht. Als Unternehmen, welches sich besonders auf Online-Kurse spezialisiert, hat Mindvalley eine eigene Lernplattform, welche all diese Kurse verwaltet. Darunter befindet sich auch ein Einschulungskurs, der u.a. verschiedene Texte, sowie einige Videos beinhaltet. Die Videos stellen bestimmte Geschichten aus der Vergangenheit dar, welche repräsentieren sollen wofür Mindvalley steht und was dem Unternehmen wichtig ist. Diese Videos können eine Aussage über die Geschichten und Werte geben, die Mindvalley als wichtig genug erachtet, um sie jedem neuen Mitarbeiter beizubringen. Die Stichprobe, die die Kommunikationsinhalte repräsentativ darstellen soll besteht aus folgenden vier Videoinhalten:

Video 1: World's Greatest Workplace

Video 2: The Theory of Awesomeness

Video 3: How to Create Great Company Culture

Video 4: Goal Setting Redefined – The 3 Most Important Questions

In den Videos sieht man fast ausschließlich Interviews oder Auftritte des Geschäftsführers. Die Analysedimensionen stellen dabei die Geschichten dar, welche der Geschäftsführer erzählt. Als Kategorien wurden in diesem Fall die genannten Personen, die Gefühle, die Werte, sowie die Grundannahmen gewählt, die in diesen Geschichten zur Sprache kommen. Die Frequenzanalyse soll darüber Aufschluss geben welche Werte und Grundannahmen besonders wichtig sind und inwiefern, sie Teil der Kommunikationskultur sind. Die hierbei vorliegende Hypothese ist, dass die Werte und Grundannahmen in den Videos mit jenen, die im Unternehmen kommuniziert werden übereinstimmen. Um dies klarer zu definieren, müssen wir jedoch zunächst über die Kommunikationskultur und die Ergebnisse aus der teilnehmenden Beobachtung sprechen.

5.4. Untersuchungsdesign & Zeitplan

Noch einmal zur Erinnerung. In dieser Forschungsarbeit wird Wert auf drei verschiedene Bereiche gelegt: Die Artefakte, die Werte und die Grundprämissen einer Organisation. Das Ziel dabei ist es einen ethnographischen Bericht über die Kommunikationskultur der Organisation zu verfassen, welche die Eigenheiten der Organisation erkennt und festhält. Anschließend wird in Hinblick auf theoretische Konzepte diskutiert inwiefern die Kommunikationskultur zur Weiterentwicklung der Organisation beiträgt und wie nachhaltig diese in der Organisation veran-

kert ist. Das Untersuchungsdesign richtet sich dabei nach Spradleys zwölf Schritte der teilnehmenden Beobachtung. Diese schließt Interviews mit den Teilnehmern mit ein. Um die Artefakte der Organisation erfassen zu können, werden sämtliche Videos, die bei der Einschulung neuer Mitarbeiter verwendet werden analysiert. Für die Ethnographie wurden 25 verschiedene Situationen analysiert, alle jeweils mit verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen Teams, Geschlechtern und Nationalitäten, um die Repräsentativität der Ergebnisse für die Organisation und andere gesellschaftliche Gruppen zu gewährleisten.

Der Untersuchungszeitraum umfasst insgesamt 5 Monate, vom 01.06.2017 bis zum 31.10.2017. Der Zeitraum ist so gewählt um dem Forscher genügend Zeit für die erfolgreiche Immersion in die Organisation zu ermöglichen und um die Beobachtung unterschiedlicher Situationen ausreichend zu testen und auszuführen. Eine detaillierte Übersicht des Zeitplans ist in diesem Online Dokument aufzufinden: <http://bit.ly/2zb3r0x>.

5.5. Standpunkt des Forschers

Bei der teilnehmenden Beobachtung ist der Standpunkt des Forschers ein essentieller Teil der Beobachtung. Da der Forscher in diesem Fall als Mitarbeiter der zu untersuchenden Organisation angestellt wurde, ist eine Reflexion umso wichtiger. Trotz des Versuchs einer neutralen und objektiven Haltung gegenüber des Unternehmens, konnte ich meine Faszination gegenüber dem Unternehmen nicht zurückhalten. Da ich das Unternehmen bereits seit über 2 Jahren kannte und mir einige Kurse angesehen hatte, kannte ich mich mit den Themen und den Stärken des Unternehmens bereits ein wenig aus. Dennoch war ich zu Beginn sehr skeptisch und hinterfragte jede Kommunikation und jedes Prinzip, das vom Unternehmen gepredigt wurde. Im Laufe der Zeit, nach etwa 2-3 Monaten legte sich die Skepsis mehr und wich einem tieferen Verständnis, dass auch Mindvalley seine Schwierigkeiten hat. Die Kommunikation verläuft nicht immer optimal. Oft gibt es Barrieren zwischen unterschiedlichen Teams und die Skepsis gegenüber den eigenen Produkten ist ebenfalls gegeben. Was mich jedoch positive überraschte war die Transparenz und die Bereitschaft über absolut alles zu reden – so konnte zum Beispiel ein jeder Mitarbeiter jederzeit beim Chef ins Buero kommen (die Tür war stets offen) um über persönliche Dinge zu sprechen oder Dinge, die einen am Unternehmen stören. Ein weiteres Merkmal war die Unterstützung neuer Ideen und Initiativen. Im Laufe der ersten drei Monate brachte ich als Mitarbeiter stets neue Ideen ein und konnte es kaum glauben, dass sich fast bei jedem neuen Projekt genug Leute fanden, die mich unterstützten. Viele Vorschläge wurden von einen auf den anderen Tag direkt umgesetzt und wurden zur Tagesordnung. Das alles soll zeigen mit welcher Willkommenheit ich im Unternehmen aufgenommen wurde, was mit großer Wahrscheinlichkeit auch Einfluss auf meine persönliche Auswertung

der Forschungsergebnisse hatte. Während ich mich im ersten Monat noch als Außenstehender Beobachter sah, konnte ich bereits Mitte Juli 2017 eine Veränderung in meiner Sprache erkennen. Ich sprach über "uns" wenn ich über Mindvalley redete und das Ausmaß meiner Kritik am Unternehmen wich einer Neugier, wie Dinge neugestaltet werden können, um bessere Resultate zu erzielen. Dennoch versuchte ich den Forschungsprozess systematisch fortzuführen und nach Spradley zu dokumentieren. Trotz des persönlichen Involvements, bin ich mir daher sicher, dass interessante Erkenntnisse aus der Kommunikationskultur in diesem Unternehmen gewonnen werden können.

6. Ergebnisse

In den Ergebnissen dieser Arbeit wird systematisch auf vier Bereiche eingegangen: Die Artefakte, die Werte, die Grundpraemissen und die Nachhaltigkeit der bestehenden Kultur der Organisation. Alle vier Faktoren tragen zur Kommunikationskultur und dem Lernpotenzial innerhalb des Unternehmens bei.

Artefakte

"Artifacts include the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, and emotional displays; its myths and stories told about the organization; its published lists of values; and its observable rituals and ceremonies." (Schein 2010: 23) Schein meint, dass alle sichtbaren Faktoren einer Kultur als Artefakte des Unternehmens gezählt werden können. Die Technologie, die Umgebung, Sprache, Produkte, Kleidung, Art der Begrüßung, sowie die Mythen und Geschichten die man sich erzählt. Auch alle publizierten und kommunizierten Werte zählen dazu, sowie diverse Rituale.

Werte

"So in analyzing espoused beliefs and values, you must discriminate carefully among those that are congruent with the underlying assumptions that guide performance, those that are part of the ideology or philosophy of the organization, and those that are rationalizations or only aspirations for the future." (Schein 2010: 27) Laut Schein muss bei den Werten zwischen jenen unterschieden werden, die den Unternehmenserfolg messen und jenen, welche lediglich logische Schlussfolgerungen oder Zukunftsvisionen darstellen.

Grundannahmen

"I have dwelled on this long example to illustrate the potency of implicit, unconscious assump-

tions and to show that such assumptions often deal with fundamental aspects of life—the nature of time and space; human nature and human activities; the nature of truth and how we discover it; the correct way for the individual and the group to relate to each other; the relative importance of work, family, and self-development; the proper role of men and women; and the nature of the family.” (Schein 2010: 31f.) Die Grundannahmen einer Organisation setzen sich aus den tiefsten Überzeugungen zusammen, über Mensch und Natur, Wahrheit, Arbeit, Familie und der persönlichen Weiterbildung. Außerdem der Rolle von Mann und Frau und der Überzeugungen im Hinblick auf Zeit und Raum. Es sind all jene Überzeugungen, auf welche es keine klare Antwort gibt und welche unser Verhalten maßgeblich prägen.

Nachhaltigkeit

Oft vernachlässigt wird die Nachhaltigkeit einer bestimmten Kommunikationskultur. In diesem Fall ist dies besonders wichtig. Wie fest ist die Kommunikationskultur verankert und inwiefern hängt sie von einzelnen Personen ab? Die Kommunikationskultur einer Organisation, so fortgeschritten sie auch sein mag, muss eine gewisse Nachhaltigkeit mit sich bringen. Selbstverständlich verändert sich die Kommunikation je nachdem welche Persönlichkeiten sich im Unternehmen befinden. Doch die Annahme dieser Arbeit besteht unter anderem darin, dass ein jedes Unternehmen Strukturen und Gewohnheiten implementieren kann, welche auf lange Sicht das Lernen aller Mitarbeiter fördert. Diese Strukturen sollen unabhängig und nachhaltig funktionieren können.

6.1. Ethnographie

Für Spradley ist die Ethnographie eine Art Wegweiser, der die Möglichkeit zu einer neuen Form des Zusammenlebens eröffnet. (vgl. Spradley 1980: 161) Mindvalley stellt eine neue Form des Zusammenarbeitens vor, oder zumindest behauptet das Unternehmen das. Während vieles auf ein Silicon Valley gesammelt in einem einzelnen Unternehmen hindeutet, gibt es einige wenige Unterschiede, die das Unternehmen und dessen Kultur einzigartig machen. Durch meine Forschung innerhalb der Firma und konnte ich 10 Dinge erkennen, die Mindvalleys Kommunikationskultur einzigartig machen:

1. Growth & Learning / Wachstum & Lernen

Unsere Gesellschaft funktioniert nach dem Prinzip des Wachstums. Geld wächst, Menschen wachsen, alles wächst. In Mindvalley wächst hauptsächlich unsere Persönlichkeit. Das wirkt zunächst sehr abstrakt - das Persönlichkeitswachstum lässt sich nicht in Zahlen messen, es

ist nicht so deutlich sichtbar, wie das Wachstum eines Kindes oder die Zahl auf dem Bankkonto. Dennoch existiert es in einer Form, die wir besonders oft bei älteren Menschen feststellen, die viel Lebenserfahrung sammeln konnten. Persönlichkeitswachstum tritt in der Form von Weisheit zum Vorschein. Während in den meisten Gesellschaften und Unternehmen das ökonomische Wachstum zentral ist, hat Mindvalley einen doppelten Fokus. Auch hier ist das ökonomische Wachstum wichtig, doch das Persönlichkeitswachstum aller Mitarbeiter und Kunden nimmt eine ebenso wichtige Rolle ein. Besonders gut sichtbar ist dies in den „3 wichtigsten Fragen“ (engl.: The 3 most important questions). Diese Übung ist verpflichtend für alle neuen und alten Mitarbeiter. Jeder hat seinen Bogen, auf welchem er die drei wichtigsten Fragen beantwortet: Welche Erfahrungen möchtest du machen? Welches Wachstum möchtest du erleben / was willst du lernen? Welchen Beitrag möchtest du leisten? Und viele der Mitarbeiter, fragt man sie warum sie nach Malaysia kamen um für Mindvalley zu arbeiten, nennen Wachstum als Hauptgrund: „Because there's no other place where I could grow more.“ Nirgendwo sonst lernt man so viel und so schnell dazu, an keinem anderen Ort erlernt man so viel Weisheit in so kurzer Zeit. Interessanterweise besteht in Mindvalley auch der Glaube, dass man glücklicher ist, umso mehr man dazulernt. „The more you grow, the more fulfilled you are. The more you stay at the same place, the shittier you feel after time.“

2. Extraordinary Dreams / Extraordinäre Träume

Der zweite Punkt, mit welchem ich die Kultur in Mindvalley verdeutlichen möchte, ist das Extraordinäre und die Träume. Wenn etwas normal ist, sind wir grundsätzlich zufrieden. Normalität ist der Ort, an welchem sich die meisten von uns befinden, es bezeichnet den Zustand in dem sich der Großteil der Gesellschaft befindet. In Mindvalley wäre Normalität, wie wir sie sonst kennen eine Ausnahme. Hier ist das normale mit dem Großartigen ersetzt. Die Halle der Großartigkeit und der Bericht darüber wie großartig das Unternehmen ist, kurz: A-Report (A steht für Awesomeness) sind nur wenige Beispiele dafür, dass in diesem Unternehmen etwas Großartiges geschaffen wird und, dass man sich nicht auf das normale beschränken wird. Dies ist ein relativ typisches Bild für die US-amerikanische Gesellschaft, in welcher die besonders erfolgreichen und außerordentlichen gefeiert werden. Allein die Umgebung, das Büro von Mindvalley kommuniziert eine seltene Mischung aus Extravaganz, Superhelden und Komfort. Superhelden sind omnipräsent und treten nicht selten auch in der Kommunikation auf. Doch was für die Menschen in dieser Organisation zählt, ist der Spaß in der Kommunikation und das Beeindruckende in der Vision.

3. Brules / Schregeln

Mindvalleys Geschäftsführer Vishen kreierte vor einigen Jahren den Begriff „Brules“ (kurz für: Bullshit Rules). Dieser Begriff bezeichnet all die Regeln, die uns das Leben in der Gesellschaft auferlegt, die Glaubenssätze, die wir aus der Schule mitnehmen und die maßgeblich unser Handeln steuern. Ein Beispiel dafür ist die Geschichte der Heirat. Unzählige Filme handeln von romantischen Geschichten, welche oft in Heirat enden. Was nach der Hochzeit passiert ist unklar – das Sprichwort „und sie lebten glücklich bis an ihr Lebensende“ liegt in der Luft und es ist erkennbar, dass fest an diese Regel geglaubt wird, obwohl die Zahl der Scheidungen stetig steigt. Dieses Beispiel zeigt, dass die Gesellschaft bestimmte Versprechen und Regeln kommuniziert, die letztendlich nicht der Wahrheit entsprechen. Das Wort „Brules“ soll uns darauf aufmerksam machen die Regeln der Gesellschaft ständig zu hinterfragen und stattdessen nach unseren eigenen Regeln zu Leben. In Mindvalley geschieht dies ununterbrochen. Ein Beispiel dafür sind die Arbeitsplätze. Jeder kann arbeiten, von wo auch immer er oder sie möchte. Im Juni 2017 arbeitete das halbe Unternehmen aus Barcelona, während nur wenige in Malaysia zurückblieben.

4. Positivity / Optimismus

Der Optimismus ist eine der stärksten kulturellen Gegebenheiten in Mindvalley. Nahezu alles ist möglich. In meinen ersten drei Monaten in Mindvalley fiel mir auf, dass das Wort „Nein“ nicht Teil des Vokabulars der Mitarbeiter war. Lädt man jemanden zum Essen ein, ist die Antwort stets „ja“. Optimismus ist generell eine sehr geschätzte Eigenschaft in jungen Start-ups und Unternehmen, die ums Überleben kämpfen oder sich noch keinen Namen gemacht haben. Die Vision von Mindvalley ist es 1 Milliarde Menschen zu erreichen. Dieses Ziel scheint fast unmöglich, und dennoch treten regelmäßig einzelne Mitarbeiter hervor und präsentieren Ideen, wie das Unmögliche möglich werden kann. Optimismus ist keine universelle Tugend, viele Gesellschaften schätzen den Realismus. Mindvalley bricht diesen Gedanken und bezeichnet Realismus nichts weiter als eine akzeptierte Form von Pessimismus. Das Interessante ist: Optimismus ist nicht omnipräsent im Unternehmen. Zwei Drittel der Mitarbeiter sind Expats aus Europa, den USA, Kanada und anderen Ländern der Welt. Der Kulturschock ist deutlich gegeben. Jeder im Unternehmen hat Probleme und Schwierigkeiten, mit welchen er umgehen muss, sei es das Unterstützen der Familie im Heimatland, eine verlorene Liebe durch das Übersiedeln nach Malaysia oder finanzielle Schwierigkeiten. Doch der Glaube an eine bessere Zukunft und der Optimismus, der damit einhergeht begleitet die Mitarbeiter und ihren täglichen Austausch miteinander.

5. Passion / Leidenschaft

Im Beruf ist die persönliche Leidenschaft normalerweise zweitrangig. Der Begriff der Work-Life Balance hat seinen Ursprung in der Vermutung, dass sich die Arbeit maßgeblich vom Leben unterscheidet. Der Begriff selbst suggeriert, dass Arbeit nichts direkt mit dem Leben zu tun hat, und doch verbringen wir die meiste Zeit unseres Lebens mit ihr. Im Silicon Valley ist es üblich die Arbeit als einen Teil des Lebens anzusehen. Die Arbeit wird so attraktiv und interessant wie möglich gestaltet, damit die Mitarbeiter gerne ins Büro kommen und dadurch auch länger dortbleiben. Der Effekt, der dadurch erzeugt wird ist mehr Arbeit und glückliche Mitarbeiter. Mindvalley hat eine ähnliche Kultur im Unternehmen. Das Büro ist auf drei Etagen ausgelegt, welche allesamt mit einem sehr einzigartigen Design, Sitzsäcken, Meditationsräumen, Superheldenfiguren und Hängematten ausgestattet sind. Viele der Mitarbeiter kommen aus Europa, den USA und Canada und viele mussten ein geringeres Honorar hinnehmen, als sie zuvor erhielten. Malaysias Lebensstandard ist deutlich unter dem des Westens und doch ziehen viele nach Kuala Lumpur, akzeptieren einen geringeren Lohn und arbeiten länger als in vielen anderen Unternehmen. Durch viele Gespräche wurde sehr deutlich, dass auf die Frage warum man genau Mindvalley als Arbeitgeber gewählt hat, immer eine dieser beiden Antworten folgt:

1: Weil man in diesem Unternehmen am meisten und besonders am schnellsten dazulernen kann.

2: Weil das Unternehmen mit meiner Leidenschaft in Verbindung gebracht werden kann, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

Diese Leidenschaft wird von vielen geteilt. Der schnelle Lernerfolg hat drei Gründe: Einerseits bietet das Unternehmen Zugang zu nahezu allen möglichen Lernplattformen mit Weiterbildungskursen, andererseits ist es sehr unbürokratisch aufgebaut und gesteuert und zuletzt geschehen fast täglich tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen, die den Mitarbeitern keine andere Wahl lassen als sich neues Knowhow anzueignen. Ein anderer sehr starker Faktor im Unternehmen, der die Mitarbeiter dazu verleitet sich ständig weiterzubilden ist der Geschäftsführer. Fast jede Woche sucht er sich ein Team aus, gibt diesem Team eine unmögliche Herausforderung und setzt es mit herausragenden Trainern und Persönlichkeiten in Verbindung, die den Lernerfolg vervielfachen.

6. Trust / Vertrauen

Normalerweise bezeichnen sich Kollegen als genau das, Kollegen, bestenfalls als Freunde, manchmal sogar als beste Freunde. Seine Kollegen als Freunde zu bezeichnen hat einen sehr großen Vorteil. Es schafft Vertrauen im Unternehmen. Dieses Vertrauen lässt sich oft auch in anderen Gruppen in der Gesellschaft feststellen, besonders stark ist dieses Vertrauen in religiösen Gruppen. Vertrauen ermöglicht es einer Gesellschaft sich schnell Weiterzuentwickeln. In ökonomischen Sinne verringert sie die Transaktionskosten, da Instrumente, die Vertrauen

schaffen sollen, nicht mehr benötigt werden. Mittel um Vertrauen in Unternehmen herzustellen sind z.B. ein geregelter Tagesablauf mit einer Stempelkarte, welche alle Mitarbeiter kontrolliert. Diese Kontrolle basiert auf der Tatsache, dass das Vertrauen nicht gegeben ist. Herrscht Vertrauen unter allen Beteiligten, entfällt die Notwendigkeit der Kontrolle. Mindvalley funktioniert ausschließlich nach dem Vertrauensprinzip. Niemand kontrolliert wann man ins Buero kommt und wann man geht. Man muss lediglich mit dem eigenen Team koordinieren wann bestimmte Tätigkeiten erledigt werden, wie dies geschieht und von wo, ist jedem selbst überlassen. In Mindvalley bezeichnen man sich nicht als Kollegen, ja nicht einmal als Freunde, man sieht sich als eine große Familie. Allein dieser Begriff schafft das größtmögliche Vertrauen und reduziert die Zeit, die verwendet werden muss, um Vertrauen herzustellen. „Thank you family“ ist eine regelmäßige Aussage von Mitarbeitern in Mindvalley.

7. Love & Compassion / Liebe & Barmherzigkeit

Als ich zum ersten Mal das Buero von Mindvalley betrat, wurde ich von jedem Einzelnen umarmt, dem ich begegnete. Ich vermutete dies zuerst als eine Art Begrüßungsformel für neue Mitarbeiter, konnte aber schnell feststellen, dass Umarmungen zum täglichen Job dazugehören. Auf Mindvalleys Veranstaltungen und Events, wie etwa „Awesomeness Fest“ oder „Mindvalley Reunion“ wird diese Tatsache regelmäßig erwähnt. Es erstaunt die Gäste wie viel Umarmungen und Liebe geteilt wird. Das ist unüblich und es schafft eine sehr starke Verbundenheit zwischen jenen, die diese Veranstaltungen besuchen, doch auch unter den Mitarbeitern im Unternehmen selbst. Des Weiteren entwickeln sich viele romantische Beziehungen unter den Mitarbeitern, die das Vertrauen untereinander nur noch weiter verstärken. In einer Gesellschaft mit viel Liebe vergibt man sich gegenseitig schneller und häufiger. Konflikte werden rasch überwunden oder entstehen erst gar nicht.

8. Celebration & Gratitude / Feier & Dankbarkeit

Dankbarkeit ist ebenfalls ein Wert, der die Verbundenheit miteinander verstärkt. Doch er hat noch eine zusätzliche Funktion: Dankbarkeit erhöht die Motivation derjenigen die dankbar sind und jener, die sie erhalten. Dankbarkeit ist etwas, das in der Gesellschaft nicht sehr häufig auf einer tieferen Ebene kommuniziert wird, als ein beiläufiges „Danke“. Nur selten drückt man aus wofür man tatsächlich dankbar ist. Dies ist selbst unter Familienmitgliedern selten. Dankbarkeit erscheint in Mindvalley in vielerlei Formen. Eine dieser Formen ist die Dankbarkeit während der wöchentlichen Unternehmensversammlung, namens „A-Report“ in welcher jedes Team seine Erfolge präsentiert und Dankbarkeit gegenüber jenen ausdrückt, die an diesem Erfolg teilhatten. Eine weitere Form, die besonders einzigartig für Mindvalley ist, ist die selbst

gebaute Online Plattform namens „1UP“. Vor ca. 4 Jahren programmierte einer der Programmierer des Unternehmens diese Plattform um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben sich gegenseitig wertzuschätzen. Dies ist für alle sichtbar und so ein zusätzlicher Motivator. Hinzu kommt das feiern unterschiedlicher Gegebenheiten. Es werden unterschiedliche Nationalitäten gefeiert, Misserfolge werden gefeiert, die Erfolge der eigenen Kunden werden gefeiert. Jeder „Awesomeness Report“ hat eine immer wiederkehrende Praesentationsfolie, welche niemals ausgelassen wird. Auf dieser Folie geht es darum, was Kunden über Mindvalley sagen und es beinhaltet immer eine Geschichte über eine Person, dessen Leben durch das Unternehmen (in welcher Weise auch immer) positiv verändert wurde. Während in den meisten Unternehmen Kundenzufriedenheit gemessen wird, so ist sie nicht immer Teil des wöchentlichen Rituals. Oft werden jene Dinge begutachtet, die Kunden nicht gefallen – es wird auf das Negative fokussiert. In diesem Fall ist es anders.

9. Transparency / Transparenz

Transparenz wird sehr geschätzt. In einer Demokratie wird diese Transparenz oftmals der Maßstab dafür, wie erfolgreich ein Land geführt wird und wie sehr man den leitenden Parteien und Persönlichkeiten Vertrauen kann. Doch die Politik hat einen ganz anderen Ruf. Es ist das Gegenteil von Transparenz. Vieles wird hinter verschlossenen Türen geklärt. Darum gibt es die Medien, dessen Aufgabe es ist Geschichten aufzudecken und Politiker ihrer Verantwortung bewusst zu machen. In vielen Unternehmen ist Transparenz etwas Fremdes. Die Angst davor, wie die Wahrheit aufgenommen wird oder welche Fragen und Veränderungen diese mit sich bringt, verleitet Menschen dazu die Wahrheit zu verschweigen oder zu lügen. Die Transparenz des Einkommens ist in nahezu keinem Unternehmen gegeben. Es gehört sich nicht über das Einkommen der anderen zu sprechen und Fragen in diese Richtung werden meist nicht oder nicht ehrlich beantwortet. Auch in Mindvalley ist das Gehalt eines jeden Einzelnen nicht offen kommuniziert. Doch gelogen wird dennoch nicht. „If there's anything you're not ok with, I want you to come into my office and tell me right away.“ Als Geschäftsführer erläutert Vishen regelmäßig, dass er immer für Fragen bereitsteht, Fragen welcher Art auch immer. Und tatsächlich geschieht es regelmäßig, dass Mitarbeiter in sein Büro gehen und ihre Zweifel Äußern; unangenehme Fragen werden gestellt und erhalten eine ehrliche Antwort. Doch führt diese Art der Kommunikation zu einem besseren Klima im Unternehmen? Die meisten Konflikte entstehen dadurch, dass unausgesprochene Dinge mit denjenigen kommuniziert werden, die nicht betroffen sind. Es entstehen Gerüchte und das Vertrauen nimmt ab. Auch hier ist das der Fall. Doch passiert es sehr selten. Die zehn wichtigsten Regeln, nach welchen das Unternehmen agiert stehen in orangenen Buchstaben groß an der Wand im „Code of Awesomeness“ nie-

dergeschrieben. Einer der Sätze besagt „we practice transparency and candor“ und wird regelmäßig praktiziert. Diejenigen, die sich nicht daranhalten, bleiben nicht allzu lange im Unternehmen.

10. Inspiration / Inspiration

Der letzte Punkt, der die Kommunikationskultur in Mindvalley greifbarer macht, ist die Inspiration. Inspiration eröffnet neue Möglichkeiten, motiviert dazu sich weiterzuentwickeln und neues dazu zu lernen. Diese Inspiration hilft dem Unternehmen sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. In Mindvalley tritt Inspiration in vielen Formen auf. Ein Ritual, welches regelmäßig inspirieren kann ist das Mittagessen. Dadurch, dass jeder den Kalender des anderen einsehen kann, besteht die Möglichkeit jede beliebige Person im Unternehmen zum Mittagessen einzuladen. In meinen ersten drei Monaten im Unternehmen tat ich dies nahezu jeden Tag. Das erlaubte mir viele Leute kennenzulernen, mit denen ich nicht jeden Tag zu tun hatte. Die Inspiration und Lernerfahrungen durch ein einziges Mittagessen sind manchmal schwer zu beschreiben. Doch generell hatte ich das Gefühl, dass jede einzelne Person eine ereignisreiche und nicht wenig inspirierende Vergangenheit hat. In vielerlei Hinsicht waren die Mittagessen, die Zeit in welcher ich am meisten dazulernen konnte und das Gesamtbild des Unternehmens erfassen konnte. Inspiration wird auch regelmäßig vom Geschäftsführer vermittelt, der Mitarbeiter nicht nur vor große Herausforderungen stellt, sondern ihnen auch dabei hilft aus sich herauszuwachsen. Die Inspiration ist es oft, die die Mitarbeiter von Mindvalley dazu verleitet sich neuen Herausforderungen zu stellen und mehr dazu zu lernen.

Es gibt einige Hinweise darauf, dass Mindvalley ein Unternehmen ist, welches sich sehr schnell an neue Umweltbedingungen anpasst. Die Tatsache, dass viele Mitarbeiter mit dem Ziel sich weiterzubilden dem Unternehmen folgen ist ein Hinweis. Innerhalb nur eines Monats brachte Mindvalley seine eigene Kleidungsmarke heraus. Rollen werden innerhalb nur weniger Monate gewechselt. Dies suggeriert eine bestimmte Kommunikationskultur, welche jedem neuen Mitarbeiter ans Herz gelegt wird.

Hypothese 1: Die Werte welche dem Unternehmen am wichtigsten sind, werden im Laufe der Einschulung neuer Mitarbeiter häufiger kommuniziert als andere.

Durch die teilnehmende Beobachtung war es mir möglich die praktizierten Werte und Artefakte innerhalb des Unternehmens zu erkennen, die die Kommunikationskultur maßgeblich beeinflussen.

Hypothese 2: Ob diese Kommunikationskultur auch nachhaltig gestaltet ist, hängt davon ab wie sehr sie im Einschulungsprozess, in den täglichen Arbeitsprozessen, der Umgebung und der Geschäftsführung verankert ist.

Geht man von diesen beiden Annahmen aus, lohnt sich ein Blick auf den Einschulungsprozess eines neuen Mitarbeiters und die Inhalte, die darin kommuniziert werden.

6.2. Inhaltsanalyse

Der Grund für diese Inhaltsanalyse ist ein Versuch zu verstehen, welche Werte und Überzeugungen im Laufe der Einschulung eines neuen Mitarbeiters am häufigsten kommuniziert werden.

Welche Mythen, Geschichten und Werte werden während der Aufnahmephase in die Organisation vorgestellt und wie oft kommen sie zur Sprache?

Die Hypothese hierbei besteht darin, dass die 10 Merkmale der Kommunikationskultur in Mindvalley, welche durch die teilnehmende Beobachtung deutlich wurden, häufiger kommuniziert werden als andere. Dies ist eine kurze Zusammenfassung der 4 Videoinhalte, die während der Einschulung für jeden neuen Mitarbeiter verpflichtend ist.

1. World's Greatest Workplace

In diesem kurzen Videoabschnitt erzählt Vishen, wie er aus Mindvalley das beste Unternehmen machen wollte, um den besten Arbeitsplatz der Welt zu schaffen. Die Geschichte beginnt damit, wie er mit Richard Branson, einem der bekanntesten und erfolgreichsten Unternehmer dieser Zeit, das Erfolgsgeheimnis einzigartiger Unternehmen diskutiert. Branson erzählt Vishen, dass es nur darauf ankommt Menschen einzustellen, welche klüger sind als man selbst. Als Vishen gezwungener weise aus den USA nach Malaysia ziehen musste, war er mit dem Problem der Auswanderung konfrontiert und machte es sich zum Ziel den besten Arbeitsplatz der Welt aufzubauen um den Brain-Drain des Landes umzukehren und die klügsten Leute der Welt für sein Unternehmen zu gewinnen. Dieser Arbeitsplatz erklärt er dann, besteht hauptsächlich aus einer einzigartigen Unternehmenskultur. Diese Kultur feiert Erfolge, lebt von Anerkennung und Zuneigung, und der Möglichkeit sich als Arbeitnehmer ohne Grenzen weiterzubilden und zu engagieren. Die Werte, die dabei hauptsächlich kommuniziert werden sind: Freiheit, Selbstverwirklichung, Glück, Spaß und Exzellenz.

2. The Theory of Awesomeness

In der zweiten Geschichte, spricht Vishen zunächst über Erfinder Elon Musk und seiner Erfolgsgeschichte. Wie er bereit war auf der Couch eines Freundes zu schlafen, um seine Träume zu verwirklichen und gleichzeitig einer der größten Visionäre dieser Zeit wurde. Die Werte in dieser Geschichte beinhalten den klassischen „American Dream“, als auch das Prinzip sich mit großen Problemen auseinanderzusetzen um die kleinen Probleme des Alltags, nicht mehr als problematisch wahrzunehmen. Die Geschichte endet damit, wie auch andere Menschen den Weg von Elon Musk beschreiten und dabei besonders durch Optimismus und einem großen Traum ans Ziel gelangen. Realismus, sei lediglich eine weitere Form des Pessimismus. Mit dieser Geschichte kommuniziert Vishen, dass alles möglich ist und jeder des eigenen Glücks Schmied ist.

3. How to Create Great Company Culture

Das dritte Videoelement überschneidet sich teilweise mit dem ersten Video „World's Greatest Workplace“, denn auch hier ist der Fokus auf die interne Unternehmenskultur gerichtet. In diesem Video erzählt Vishen erneut wie er Mindvalley gründete, zieht jedoch eine andere Lehre daraus als zuvor: „You never change things by fighting the existing reality, you rather build a new model that makes the old one obsolete.“ Dieser Satz ist ein oft wiederholtes Mantra im Unternehmen. Ich erinnere mich wie während meiner Einschulung eines sehr deutlich wurde: Kritik ist in Mindvalley nicht gern gesehen, außer sie ist lösungsorientiert und man hat bereits einen Vorschlag, wie es besser laufen sollte. Damit ist jeder Mitarbeiter angehalten über die Lösung des Problems nachzudenken bevor man Kritik äußert. Die Geschichte geht damit weiter, wie Vishen es schaffte Menschen aus aller Welt nach Malaysia anzuziehen um für Mindvalley zu arbeiten. Die Vielfalt des Teams, sagt er sei verantwortlich für die schnelle Weiterentwicklung und Innovation im Unternehmen. Er erzählt davon wie er Mindvalley ohne Investoren aufbaute und wie die Dinge, die er für Wahr hielt – seine Überzeugungen und Glaubenssätze – seine Realität formten. Hier wird Optimismus einer der tragenden Werte. Dieses Video geht ein wenig ins Metaphysische. Es geht schließlich darum die eigenen Glaubenssätze zu verändern. Vishen erzählt davon wie wir in einer Gesellschaft leben, dessen Regeln längst überholt sind und er hält uns an nach unseren eigenen Regeln zu leben und diese Regeln selbst zu schaffen. Das Video endet mit Mindvalleys Philosophie, dass jeder Mensch so brilliant und talentiert ist wie man selbst – man müsse sie lediglich daran erinnern.

4. Goal Setting Redefined – The 3 MIQs

In diesem letzten Video erzählt der Gründer, wie wir unsere Ziele im Leben häufig falsch setzen und wie wir Ziele verfolgen, welche uns nicht an die gewünschte Destination bringen. Eine der wichtigsten Übungen in diesem Video ist die „3-Most-Important-Questions-Exercise“ – eine Übung, welche jeder einzelne Mitarbeiter in Mindvalley durchläuft. Dabei geht es darum innerhalb weniger Sekunden, alle Dinge zu notieren, die man erleben möchte, wie man sich

weiterentwickeln möchte und wie man zur Gesellschaft beitragen möchte. Damit möchte Vishen deutlich machen, dass all diese scheinbar unerreichbaren Träume sehr schnell zur Realität werden können, wenn man sie sich nur bewusstmacht. Er zeigt wie viele Mitarbeiter in Mindvalley das Blatt Papier mit diesen drei Fragen im Buero hängen haben und wie schnell ein Punkt nach dem anderen auf ihrer Liste erreicht wird. Damit kommuniziert Vishen nur eine sehr deutliche Nachricht: Das Unmögliche... ist möglich. Unsere Logik, meint er, steht uns häufig im Weg, wenn wir unsere Träume verwirklichen wollen. Die „3-Most-Important-Questions“ sei eine Methode das Leben anders zu leben, sodass man nicht eines Tages aufwacht und merkt wie unglücklich man ist.

Die Werte welche am häufigsten in den 4 Videos kommuniziert werden, sind Risikobereitschaft und Optimismus, „Hacking“ (das willentliche Verändern der eigenen Überzeugungen), Glück (im Sinne von glücklich sein), Wachstum im Sinne persönlicher Weiterentwicklung, Selbstverwirklichung, Freiheit und der amerikanische Traum. Vergleicht man sie mit den 10 Faktoren aus, der Ethnographie, lässt sich eine klare Überschneidung erkennen.

Werte innerhalb der Kommunikationskultur:

1. **Wachstum & Lernen** ->
2. **Extraordinäre Träume** ->
3. **Brules / Schregeln** ->
4. **Optimismus** ->
5. Leidenschaft
6. Vertrauen
7. Liebe
8. Feier & Dankbarkeit
9. Transparenz
10. Inspiration

Werte der Einschulungsvideos:

1. **Persönliche Weiterentwicklung (4x)**
2. **Der amerikanische Traum (4x)**
3. **Hacking (3x)**
4. **Risiko & Optimismus (2x)**
5. Selbstverwirklichung (3x)
6. Glück (3x)
7. Freiheit (2x)

*Die Zahl in Klammern stellt dar, wie oft der bestimmte Wert in diesen kurzen Videoabschnitten kommuniziert wurde.

Selbstverständlich hängt die Nachhaltigkeit einer Kommunikationskultur nicht ausschließlich von den Einschulungs- und Integrationsmechanismen ab. Dennoch ist der Einschulungsprozess eines neuen Mitarbeiters ein Indikator dafür, was dem Unternehmen wirklich wichtig ist und was jeder Mitarbeiter wissen sollte. Hierbei wurde klar, dass ein Teil der Werte, die in der Kommunikationskultur des Unternehmens regelmäßig auftreten bereits zu Beginn an jeden neuen Mitarbeiter kommuniziert werden.

6.3. Artefakte, Werte, Grundannahmen & Nachhaltigkeit

Fasst man die Ergebnisse strukturiert zusammen und integriert man die ethnographischen Aufzeichnungen, sowie die unzähligen Artefakte, die in der Kultur dieses Unternehmens auftreten, entsteht ein klares Bild davon, in welcher Art und Weise diese Kultur die Gesellschaft verändern könnte. Da es sich hier um eine sozialwissenschaftliche Arbeit handelt, steht die Gesellschaft im Mittelpunkt. Zuletzt soll auch die Kritik einer solchen Kommunikationskultur erwähnt werden.

Artefakte in Mindvalley

Die mitunter wichtigsten Artefakte des Unternehmens sind der *Code of Awesomeness* und die unzähligen Superhelden. Und obwohl es unzählige weitere Artefakte in Mindvalley gibt, soll hierbei nur den Wichtigsten Beachtung geschenkt werden.

The Code of Awesomeness sind zehn Sätze nach welchen jeder Mitarbeiter leben sollte. Sie sind Aspirationen, jedoch auch eine Erinnerung daran, welche Grundsätze dem Unternehmen wichtig sind. Jeder neue Mitarbeiter legt am in der ersten Woche einen „Schwur“ auf diese zehn Grundsätze ab. Dabei legt man die linke Hand auf den Sockel einer Wonderwoman-Mini-Statue, erhebt die Hand und sagt die zehn Sätze in der Reihe auf während das ganze Unternehmen dabei zuschaut.



Abbildung 6: Code of Awesomeness

Das überwiegende Superhelden-Thema im Unternehmen stammt von der Gründungsgeschichte. Zu Beginn des Unternehmens arbeitete Gründer Vishen Lakhiani gemeinsam mit 7

Frauen am Aufbau von Mindvalley. Diese Frauen waren für ihn so etwas wie Superheldinnen. Dies ist auch der Grund warum hauptsächlich weibliche Superhelden-Statuen existieren und weniger männliche.



Abbildung 7: Superwoman

Die Faszination mit Großartigem (Awesomeness) ist nicht nur in der Sprache, sondern auch in vielen Produkten des Unternehmens integriert. Zu den Orten zählen die „Hall of Awesomeness“ in welcher sich alle Mitarbeiter zumindest einmal in der Woche versammeln. Eines der bekanntesten Produkte des Unternehmens ist das Festival, welches zweimal jährlich stattfindet. Es nennt sich Awesomeness-Fest, oder kurz: A-Fest.



Abbildung 8: Awesomeness Fest

Die Faszination mit außergewöhnlichem Design und Schönheit ist einerseits in der Extravaganz des Bueros zu erkennen, und andererseits in den Produkten des Unternehmens zu finden. Auch die Kleidungsgewohnheiten der Mitarbeiter weisen eine Faszination mit Schönheit auf. Dies fällt auch Außenstehenden Personen auf – Mitarbeiter anderer Unternehmen, welche im Aufzug anzutreffen sind erkennen Mindvalley Mitarbeiter oft daran, dass sie „wie Models aussehen“. Menschen welche das Unternehmen online kennen sind oft überrascht, dass es in Wahrheit wirklich jeden Tag so aussieht, wie auf den Bildern zu sehen ist.



Abbildung 9: Jedi Room

Liebe in der Sprache und der Umgangsweise miteinander ist ein herausstehender Faktor, der oft von Besuchern und Kunden geäußert wird. „Ich war überrascht wie oft ich hier von wildfremden Menschen umarmt werde“, sagte ein Besucher von A-Fest lachend in die Kamera. Verschiedene Teams nennen sich gegenseitig „family“ (= Familie), viele Mitarbeiter sehen das ganze Unternehmen als die eigene Familie. In der Kommunikation untereinander sprechen sich viele mit „love“ oder „dear“ an, Worte welche sonst oft nur unter Partnern ausgetauscht werden.

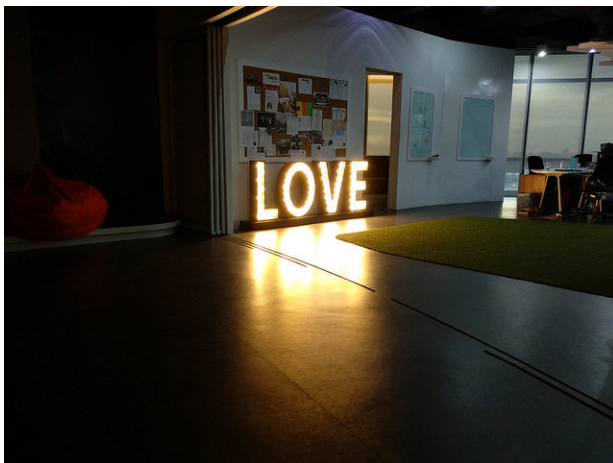


Abbildung 10: Mindvalley HQ - 29th Floor - "Love" Sign

Werte in Mindvalley

Unity, Transformation, Envisioning stellen die drei Werte dar, auf welche sich Mindvalley zu Beginn des Jahres 2017 als Leitwerte geeinigt hat. Es sind die drei Werte, welche sehr deutlich als Artefakt auf der Karriereseite des Unternehmens und auf vielen weiteren Kanälen kommuniziert werden.

„Unity. We fiercely believe in multiculturalism, humanism and environmentalism. We as the human race are in the evolution towards a better future together. As a Mindvalley community, we will never be afraid to take a bold stand for what we believe is right.“

„Transformation. Transforming individuals into the best versions of themselves is our goal - this holds true for our customers, partners and employees.“

„Envisioning. We are not afraid to question the status quo and will never settle in our pursuit to push boundaries and create a better future. Our default approach is innovation, even if it involves a healthy disregard for (b)rules.“

(Mindvalley: Careers - <http://careers.mindvalley.com/>)

Wie Schein deutlich machte muss bei Werten jedoch unterschieden werden. Diese drei Werte stellen einerseits Zukunftsvisionen dar, andererseits kommunizieren sie das rationale des Unternehmens, nach welchem sich viele seiner Handlungen richten. Die Werte welche regelmäßig kommuniziert und praktiziert werden, wurden in der Ethnographie erörtert und setzen sich aus folgenden zehn Faktoren zusammen.

1. Wachstum & Lernen
2. Extraordinäre Träume
3. Brules / Schregeln
4. Optimismus
5. Leidenschaft
6. Vertrauen
7. Liebe
8. Feier & Dankbarkeit
9. Transparenz
10. Inspiration

Der Erfolg des Unternehmens jedoch wird an ganz anderen Werten gemessen. Der Erfolg eines Mitarbeiters wird an seiner persönlichen Weiterentwicklung, seines generellen Wohlbefindens, seiner Auswirkungen auf sein Umfeld und seines Erfolgs innerhalb seines Aufgabebereichs gemessen. Für das Unternehmen ändern sich die maßgeblichen Erfolgswerte jedes Jahr. Für das Jahr 2018 sind es die Zahl neuer Studenten / Benutzer, die Abschlussquote eines angefangenen Kurses, die Zahl der Mitglieder (die Mitgliedschaft bei Mindvalley ist ein

eigenes Produkt), sowie das mittlere Einkommen, welches jedes Mitglied für das Unternehmen produziert.

Grundannahmen in Mindvalley

Die Grundannahmen der Mitarbeiter in Mindvalley werden einerseits durch den *Code of Awesomeness* deutlich. Andererseits sind es jene Dinge, welche Menschen aus aller Welt nach Malaysia zieht um für dieses bestimmte Unternehmen zu arbeiten. Leider ist es unmöglich alle Grundüberzeugungen der Mitarbeiter in ein Konstrukt zusammenzufassen. Daher sollen in diesem Abschnitt besonders jene Grundannahmen beschrieben werden, welche beobachtet werden konnten und innerhalb der Interviews zur Sprache kamen. Auch die Grundannahmen, die in den Einschulungsvideos kommuniziert werden, sollen hier zur Sprache kommen.

Die Grundannahmen eines Unternehmens sind meist mit jenen des Gründers stark verbunden. Da er das Unternehmen aufgebaut hat und bis heute stark in seine Prozesse involviert ist, gibt ein tieferer Blick in die Glaubensaspekte des Gründers auch mehr Aufschluss über die Grundannahmen des Unternehmens. Um die Grundannahmen besser zu verstehen lohnt es sich an dieser Stelle das Buch des Gründers *The Code of the Extraordinary Mind* zu lesen. Um den Umfang dieser Arbeit in einem angemessenen Rahmen zu halten, werden in diesem Abschnitt die drei tragenden Grundannahmen hervorgehoben.

Wahrheit ist in Mindvalley etwas Subjektives. Das Buch des Gründers Vishen Lakhiani wurde bereits in mehr als 20 Sprachen übersetzt. Auf deutsch heißt es „Lebe nach deinen eigenen Regeln“. Der Titel beschreibt auf den Punkt, wie in Mindvalley Wahrheit behandelt wird. Es ist der konstruktivistische Gedanke, dass Wahrheit etwas subjektiv Konstruiertes ist und jeder Mensch seine eigene Welt erschafft. Dies macht es jedem möglich, die eigenen Träume und Wünsche wahr werden zu lassen. Es ist eine nicht allseits akzeptierte Grundannahme, ein Glaubenssatz, der besonders in den USA durch den amerikanischen Traum berühmt wurde und viel Kritik fand.

Die Natur des Menschen ist bei Mindvalley mit unerschöpflichem Potenzial gleichzusetzen. Es besteht der Glaube oder das Verständnis, dass die Natur des Menschen entschlüsselt werden kann, doch nicht ausschließlich von Wissenschaftlern erfolgreich erkannt wird. Die Natur des Menschen ist hier eine Zusammensetzung aus Computation, determiniertem genetischem Code und metaphysischen, spirituellen Kräften, welche nahezu keine Grenzen kennen. Viele gesellschaftliche Verständnisse werden in Frage gestellt, so z.B. unser Verständnis von Liebe oder der Prozess des Alterns.

Zeit und Raum wird in Mindvalley von vielen unterschiedlich verstanden. Während auch vom Gründer viele wissenschaftliche Erkenntnisse, wie der große Knall oder die Evolutionstheorie unterstützt werden, so finden ebenso spirituelle Lehren ihren Platz. In dieser Hinsicht lohnt sich ein Blick in eines der einflussreichsten Bücher, welches das Verständnis des Gründers, Vishen, in dieser Hinsicht maßgeblich prägte: „Conversations with God von Neale Donald Walsh“.

Nachhaltigkeit der bestehenden Kommunikationskultur

Die Nachhaltigkeit der Kommunikationskultur in Mindvalley ist schwer festzustellen. Einerseits tragen viele Artefakte und Werte zu der Nachhaltigkeit bei bestimmte Menschen für das Unternehmen anzuziehen und gemeinsam die Vision fortzutragen. Dennoch sind viele Prozesse mit dem Gründer selbst verbunden und es besteht ein deutliches Unbehagen, was ohne ihn passieren würde. Die Frage der Nachhaltigkeit kann in dieser Arbeit nicht vollständig geklärt werden.

6.4. Reflexionen

Ein Problem, welches regelmäßig bei qualitativen Beobachtungen auftritt ist jenes der Subjektivität. Auch in diesem Fall ist deutlich, dass der Forscher eine eher positive Einstellung gegenüber des zu untersuchenden Unternehmens trägt. Um regelmäßig zu reflektieren und dem Leser in diesem Fall eine möglichst objektive Perspektive zu bieten, kann der wöchentliche Newsletter des Forschers herangezogen werden, in welchem er über die Geschehnisse und Erlebnisse einer jeden Woche dokumentiert. Eine relativ klare Entwicklung ist im Bezug zur Kritik gegenüber dem Unternehmen zu sehen. Während zu Beginn noch vieles kritisch gesehen wurde, wie etwa die Tatsache, dass die meisten Entscheidungen im Unternehmen mit dem Einverständnis des Gründers einhergehen, oder die Sicht, dass viele Prinzipien und Leitsätze stark mit dem „amerikanischen Traum“ assoziierbar sind.

Die Beobachtungen begannen mit der Aufnahme des Forschers ins Unternehmen am 01.06.2017. Zu dieser Zeit befanden sich 50% aller Mitarbeiter in Barcelona bei dem Versuch eine neue Art Universitätscampus zu schaffen. Es nennt sich Mindvalley U. Dies bedeutet außerdem, dass im Monat Juni sehr viel weniger Dynamik und Trubel innerhalb des Bueros stattfand. Am 22.06. dokumentiert der Forscher, dass es dennoch schwierig ist Situationen zu beobachten ohne eigene Vorurteile mit in eine Situation zu bringen. Um dies zu überwinden versucht er Situationen aufzuzeichnen und zu transkribieren um auf diese Weise die eigenen Urteile zu minimieren. Am 29.06. beschreibt er die Atmosphäre im Unternehmen als eine Art Kraft, der man sich schwer entziehen kann. Außerdem beschreibt der Forscher wie er sich bereits als Teil der Organisation sieht. Er spricht von „uns“ wenn es um das Unternehmen geht

– er ist bereits ein Teil der Organisation und damit nicht unparteiisch. Dennoch erkennt er einige Schwierigkeiten und Unstimmigkeiten im Unternehmen und verspricht sich selbst kritisch zu bleiben. Die Transkriptionen, Interviews und auch die Inhaltsanalyse als zusätzliche Methode dienen alle dafür eine mehr oder weniger holistische Perspektive auf die Geschehnisse zu geben. Eine gute Einsicht in das Verständnis und die Erfahrungen des Forschers während der ersten 3 Monate im Unternehmen (Juni – September 2017) sind in dem Newsletter zu erkennen, in welchem er jede Woche über die Erfahrungen reflektiert. Der Newsletter begann bereits 2 Monate vor dem Eintritt in das Unternehmen, da die Reise durch Südostasien bereits Anfang April begann. Ein Einblick aus was sich dieser Newsletter zusammensetzt ist in dieser Arbeit angehängt. Um den Newsletter zu abonnieren und die Erfahrungen des Forschers Woche pro Woche zu verfolgen, ist lediglich eine Anmeldung mit der eigenen Email Adresse unter folgendem Link nötig: <http://bit.ly/Toma-in-Asia>

Nach etwa einem Monat war der Forscher nicht nur vollständig im Unternehmen integriert, die Arbeitsintensität nahm ebenfalls zu. So war beispielsweise der Zeitaufwand fürs Lernen im ersten Monat in etwa ebenso groß wie jener zum Ausführen der täglichen Aufgaben. Der Forscher war relativ erfolgreich im eigenen Feld, seine Aufgabe bestand zunächst darin Kundenanfragen zu beantworten und aufgrund des Erfolgs wurde er bereits nach 1.5 Monaten für eine neue Position weiterempfohlen. Mindvalley ist ein Unternehmen, dass sich im ständigen Wandel befindet und in welchem die Rollen und Aufgaben einer einzelnen Person sich schnell wenden können. Bereits nach drei Monaten nahm der Forscher eine neue Rolle im Bereich Marketing an, ein Bereich in welchem er keine vorige Erfahrung aufweisen konnte. Dennoch wurde er für die Rolle akzeptiert. Die Probezeit in Mindvalley beträgt 3 Monate. D.h. alle drei Monate findet ein Gespräch mit dem Teamleitenden statt, sowie eine Feedbackrunde von allen Mitgliedern des Unternehmens, welche mit der jeweiligen Person zusammenarbeiteten. Die Tatsache, dass der Forscher sich so rasch im Unternehmen weiterentwickeln konnte, spricht dafür, dass in unternehmenskultureller Hinsicht eine Übereinstimmung zwischen den Werten und der Art und Weise wie das Unternehmen arbeitet und jenen Werten und der Arbeitsweise des Forschers bestand.

6.5. Einschränkungen und Anmerkungen

Die Kommunikationskultur der Organisation „Mindvalley“ ist zweifellos einzigartig. Doch die Ergebnisse dieser Arbeit sind kein Beweis dafür, dass sie den Mitarbeitern dazu verhilft sich schneller weiterzuentwickeln. An dieser Stelle ist es wichtig über die Einschränkungen der Arbeit zu sprechen und welche Aussagen sie nicht machen kann. Bei der Untersuchung einer Kultur – sei es die Kultur eines Unternehmens oder einer beliebigen anderen Kultur unternimmt ein Forscher eine Ethnographie. Ethnographien sind bekannt dafür, dass sie immer nur einen

Teil der Wahrheit abbilden. Eine Kultur in all ihren Einzelteilen zu erfassen würde Jahre dauern und selbst dann wären die Daten, welche der Forscher angesammelt hat nur ein Teil der Wahrheit. Auch in dieser Arbeit wird nur ein Bruchstück der Kommunikationskultur des Unternehmens beschrieben. Die Untersuchungsmethode umfasste 25 verschiedene Situationen und zielte darauf ab einzelne Bilder des täglichen Lebens in Mindvalley zu zeichnen. Es sollte ein Gefühl vermitteln, wie Arbeit noch funktionieren kann. Eine der Haupteinschränkungen der Arbeit ist die fehlende Objektivität. Die teilnehmende Beobachtung ist an sich eine Methode, welche stark auf die subjektive Erfahrung des Forschers zurückgreift. Hier wurde versucht so gut wie möglich ein Ausgleich zu schaffen. Durch eine regelmäßige Reflexion, welche für den Leser einsehbar ist, eine zusätzliche Inhaltsanalyse und einige wenige Leitfadeninterviews sollten verschiedene Perspektiven aufgezeigt werden, die dem Leser ein besseres Verständnis der gelebten Kommunikationskultur ermöglichen sollten.

Zuletzt sollte auch berücksichtigt werden, dass die Immersion des Forschers in den Unternehmensalltag rascher von statten ging als zunächst erwartet. Spradley beschreibt eine Veränderung in der Wahrnehmung des Forschers nach mindestens 2-3 Monaten. In diesem Fall war bereits nach einem Monat eine Identifikation mit dem Unternehmen zu erkennen. Dies könnte am Kulturschock liegen, welchen der Forscher durch die Umsiedlung nach Malaysia erleiden musste. Es könnte auch an der starken Übereinstimmung der Werte zwischen Forscher und Unternehmen liegen. Zieht man diese Einschränkungen in Betracht wird deutlich in welcher Art und Weise diese Arbeit gelesen werden muss und möglicherweise Verwendung finden kann. Die Ergebnisse sollen als Inspiration dienen, die Praktiken und Kommunikationsformen, die Werte und die Überzeugungen auch in anderen Unternehmen zu testen, in anderen gesellschaftlichen Kontexten zu praktizieren und den eigenen Lernfortschritt zu beobachten. Aus diesem Grund lohnt es sich noch einmal die Ergebnisse dieser Arbeit zusammenzufassen.

6.6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Kommunikationskultur, die in den letzten Abschnitten dieser Arbeit sichtbar wurde lässt sich nur schwer zusammenfassen. Außer den schriftlich festgehaltenen Leitsätzen, der Artefakte, die die Umwelt dieser Organisation ausmachen und den Ritualen, bestehen zahlreiche Regeln, welche nicht schriftlich festgehalten werden und dennoch sehr wichtig sind. Dies sind die Werte und Grundannahmen der Mitarbeiter, die Erwartungen und Umgangsformen. Es sind die Prozesse, die die Nachhaltigkeit einer Organisation garantieren sollen. Dies ist der Versuch die Gesamtheit dieser vier Punkte für die Organisation „Mindvalley“ zusammenzufassen.

Artefakte

Die Technologie, die Mindvalley benutzt ist sehr vielseitig. Unzählige online Plattformen steuern die Prozesse der Organisation. Die Lernplattform jedoch wurde selbst entwickelt, so auch die Datenbank, welche alle Nutzerdaten und Programme speichert. Die Umgebung hat einen sehr extravaganen Stil, der zugleich hohe Qualität darstellt, als auch das Superheldenthema in den Vordergrund bringt. Die Sprache im Unternehmen ist relativ typisch für US-amerikanische Organisationen: Man spricht sich mit dem Vornamen an, Begriffe wie „Awesomeness“ und „Growth“ treten besonders häufig auf. Einzigartig in der Sprache ist die Frequenz in welcher Worte der Zuneigung benutzt werden. Die Produkte des Unternehmens sind alle im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, der Weiterbildung und des wirtschaftlichen Wachstums. Die Kleidung der meisten Mitarbeiter ist sehr chique, viele werden mit Models verwechselt oder sind sogar Models in ihrer Nebentätigkeit. Die Art der Begrüßung ist eine Umarmung. Die Zahl der Umarmungen in dieser Organisation wird von Außenstehenden häufig als erstes herausgestellt und ist ein Charaktermerkmal, das besonders einzigartig ist. Die Mythen und Geschichten der Organisation handeln in der Regel von Träumen, des eigenen Potentials oder die Art und Weise, wie sich die Menschheit weiterentwickeln kann. Risiko und Optimismus werden in vielen Geschichten als die maßgeblichen Faktoren für Erfolg herausgestellt. Das „Hacking“ oder „Engineering“ der eigenen Glaubenssätze und Überzeugungen wird als wichtigster Schritt betrachtet um das eigene Leben und das aller anderen maßgeblich zu verbessern. Der „Code of Awesomeness“ sowie das wöchentliche Zusammentreffen in der „Hall of Awesomeness“ gehören zu den wichtigsten Dokumenten und Ritualen des Unternehmens.

Werte

Die Werte, die innerhalb der Kommunikationskultur der Organisation am häufigsten zum Ausdruck kommen, sind: Wachstum und lebenslanges Lernen, Außergewöhnliche Träume, das aufbrechen sozialer Normen und Regeln, Freundschaft, Leidenschaft, Vertrauen, Liebe, Feier, Transparenz und Inspiration. Es ist erkennbar, dass viele Werte vom Gründer selbst übernommen wurden, wie etwa Vertrauen, Transparenz, Feier, Wachstum und das aufbrechen sozialer Normen. Viele weitere Werte sind westliche Werte – der amerikanische Traum etwa, oder das grenzenlose Potenzial der Menschen. Die meisten Werte im Unternehmen jedoch sind humanistische Werte, wie etwa, Liebe, Transparenz und Freundschaft. Außerdem bekennt sich die Organisation zu den drei Werten Einigkeit, Transformation und Vorstellungskraft (engl. „Unity, Transformation, Envisioning“). Auch Vielfalt und das Einsetzen für Andere ist etwas, das zwar nicht in der Ethnographie deutlich wurde, doch in vielen Situationen klar wird. Mitarbeiter bleiben füreinander länger im Büro, die Anzahl der Nationalitäten in der Organisation ist über 40 und ein Jahr in welchem ein Mitarbeiter nicht mindestens zwei neue Länder entdeckt existiert nicht. Jeden Monat werden ein bis zwei Kulturen gefeiert, man verkleidet sich, man isst die Spezialitäten der Kultur und lernt mehr über sie. Die Organisation wirkt wie ein Dorf, welches

alle Kulturen der Erde zu einer gemeinsamen Mission vereint hat, nämlich die Bildung, wie sie heutzutage praktiziert wird neu zu denken.

Grundannahmen

Die Grundannahmen variieren unter den Mitarbeitern, doch das unerschöpfliche Potential des Menschen, der Konstruktivismus (die These, dass wir unsere eigene Wirklichkeit und Wahrheit konstruieren), sowie das gemeinsame Wirken von Evolution und metaphysischen Phänomenen wird von den meisten anerkannt. Die Annahme, dass vieles entschlüsselt werden kann ist ebenfalls eine der Grundannahmen, die häufig zum Tragen kommen. So erprobt das Unternehmen alle Methoden, Lernprogramme und Erkenntnisse zuerst an sich selbst bevor es diese an die Kundschaft weiterleitet. Dies zeigt den Glauben an die Wissenschaft sehr deutlich. Die wahrscheinlich wichtigste Grundannahme ist jene, dass die eigenen Überzeugungen und Grundannahmen aufgedeckt und verändert werden können.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der Organisation und ihrer Kommunikationskultur konnte leider nicht ausreichend erforscht werden. Auch wenn die Art der Dokumentation, sowie zahlreiche Prozesse eine gewisse Nachhaltigkeit versprechen, so ist einer der Leitwerte „Transformation“ ein klarer Hinweis darauf, dass Veränderung nicht nur erwünscht, sondern notwendig ist. Die Nachhaltigkeit der Organisation kann zu diesem Zeitpunkt daher leider nicht beantwortet werden und wäre eine Fragestellung, die als Fortsetzung dieser Arbeit dienen könnte.

7. Abschließende Beobachtungen & Diskussion

Begeben wir uns zum Ausgangspunkt dieser Arbeit in welcher sich die Frage stellte, wie Organisationen zur Erweiterung unseres Bewusstseins beitragen können. Wie können mehr Unternehmen den Sprung zur lernenden Organisation schaffen, welche nicht nur stärkere Kooperationen und globale Netzwerke ausbaut, sondern auch zu einer besseren Welt beitragen kann. Wir stellen hier in gewisser Weise ein neues Paradigma in den Raum, welches die ursprüngliche Definition von Erfolg in Frage stellt. Der Umsatz einer Organisation war während der industriellen Revolution und ist bis heute der wichtigste Vermessungspunkt und Indikator für den Erfolg eines Unternehmens. Doch ist ein Unternehmen wirklich erfolgreich, wenn die Produkte, die es verkauft Menschen krankmacht? Wenn die Art und Weise wie es diesen Erfolg erzielt, das Klima in den Abgrund stürzt? In dieser Arbeit hat sich der ursprüngliche Begriff der „lernenden Organisation“ weiterentwickelt. Heutzutage lernen alle Organisationen in ra-

santem Tempo, da sie andernfalls in 2-3 Jahren nicht mehr existieren. Die Technologie entwickelt sich schnell und lässt viele Organisationen im Regen stehen, die nicht auf den Zug mit aufspringen möchten. Für jene, die sich weiterentwickeln wollen und den Sprung zur lernenden Organisation machen möchten, bestehen zwei kritische Entwicklungen, welchen sich die Organisation stellen muss. Die Weiterentwicklung der Organisationskultur und die Art und Weise wie Mitarbeiter untereinander kommunizieren und miteinander umgehen. Und die Weiterentwicklung der Geschäftsführerin.

In dieser Arbeit wurde sehr deutlich, dass ein sehr großer Teil der Werte, Grundannahmen und Artefakte mit der Persönlichkeit des Gründers zusammenhängen. Dies erscheint logisch, denn der Gründer eines Unternehmens hat in der Regel das Privileg zu entscheiden, welche Personen er als Mitarbeiter einstellt. Eine Übereinkunft geschieht in der Regel oft nur, wenn zumindest der wichtigsten Werte auf beiden Seiten geteilt werden. Ein Mitarbeiter, der die Umwelt nicht wertschätzt wird selten in einer humanistischen Organisation, die sich für die Umwelt einsetzt Arbeit finden. Die Kultur eines Unternehmens wird demnach zum Großteil vom Gründer selbst reflektiert und initiiert. Die Kommunikationsmechanismen und Rituale helfen diese anschließend aufrecht zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Um die Ideen aus dieser Arbeit in die eigene Organisation einfließen zu lassen, muss sich ein Unternehmen demnach zuerst fragen, welche Werte und Grundannahmen es verkörpert und welche Werte der Gründer in die Organisation mit hineinbringt. Sollten sich diese mit den Werten einer lernenden Organisation überschneiden, lohnt sich ein Blick auf die Kommunikationsrituale, die auch hier näher beschrieben werden. Widmet man sich besonders dem Ziel eine lernende Organisation zu verkörpern, sind die Werte des lebenslangen Lernens und der Transformation – dem Komfort mit Wandel und Veränderungen – unumgänglich. Um diese greifbarer zu machen, erstellte die Organisation „Mindvalley“ ein sogenanntes „Cultural Document“, welches die Organisation in ihrer Kultur und Kollaboration ausdrückt.

Abschließende Beobachtungen außerhalb des Untersuchungszeitraums

Mindvalleys Cultural Document beschreibt im Detail, was die drei Kernwerte der Organisation beinhalten und wie sie verkörpert werden können. Es beschreibt außerdem die Hauptmerkmale und Verhaltensweisen eines guten Mitarbeiters und die Qualifikation eines „Star-Performers“. Betrachtet man die drei Kernwerte der Organisation, wird schnell deutlich warum das Unternehmen sich konstant und rapide weiterentwickelt. Der Wert „Transformation“ drückt eine Priorität aus, sich Veränderungen rasch anzupassen (engl. „to embrace change“) und Transformationen als alltäglich und normal zu betrachten. Der Wert „Envisioning“ impliziert das Verfolgen einer Vision und der Inakzeptanz des Status Quo. Erfolge werden zwar gefeiert, doch jeder in der Organisation weiß, dass sich Dinge bereits morgen schon ändern könnten, wenn

sich neue Möglichkeiten eröffnen. Der Wert „Unity“ bringt nicht zuletzt das Streben nach einer stärker vernetzten und freundlicheren Welt zum Ausdruck. Organisationen werden hier nicht nur in lernende und nicht-lernende Organisationen unterteilt. Es geht vielmehr darum ob sie einen positiven Beitrag für die Menschheit leisten. Die Begriffe die hierbei verwendet werden sind „humaity +“ und „humanity -“. (vgl. FN 25) Es ist eine etwas radikalere Sichtweise, die u.a. auf Konfrontation mit Unternehmen aus ist, dessen Produkte der Gesellschaft eher schaden. Sie soll alles in Frage stellen, das nicht zu einer besseren Gesellschaft beiträgt. Mindvalley nimmt hier eine radikalere Richtung ein, weil es den Aktivismus als Notwendigkeit sieht um Groß Konzerne herauszufordern, welche zumeist nur ein Profitwachstum verfolgen. Erst kürzlich startete der Geschäftsführer eine Kampagne gegen Nestles bekanntes Getränk „Milo“, welches eine Mischung aus Schokolade und Milch darstellt und in Malaysia als Sport Getränk vermarktet wird. Dies ist ein Verhalten, das im Unternehmen ebenfalls geschätzt wird: Der Mut für etwas einzutreten und zu handeln (engl. „Courage to Speak up and Take Action“).

Eines der Verhalten, das im Unternehmen oft zur Sprache kommt ist das kluge Handeln (engl. „taking smart action“). Während sogar Mitarbeiter, welche eben erst dem Unternehmen beigetreten sind wichtige Entscheidungen treffen können, müssen sie während sie das tun dem „Advice Process“ folgen und bei ihrer Entscheidung die Sichtweise aller Mitglieder erfragen, die von der Entscheidung betroffen sein werden. Auf diese Art und Weise versucht Mindvalley eine flache Hierarchie beizubehalten und die eigenen Mitarbeiter zu bevollmächtigen die Vision des Unternehmens in die eigene Hand zu nehmen. Dies funktioniert insofern, dass Ideen nicht unter den Tisch fallen und ein jeder Unterstützung für die eigenen Ideen findet. Selbstverständlich ist man vorsichtiger und bedenkt die Situation, wenn der Geschäftsführer oder mehrere Leute im Unternehmen die eigene Idee nicht unterstützen.

Die wichtigsten Prinzipien, die Mindvalley einem jeden Mitarbeiter beibringt und welche als Indikatoren für eine bessere Entlohnung herangezogen werden sind:

- Die Fähigkeit sich um das eigene Wohlergehen zu kümmern
- Resultate und Effektivität
- Die Mitwirkung an der Unternehmenskultur (bzw. die Verkörperung der drei Kernwerte) und
- Das Voranschreiten der eigenen Karriere innerhalb der Organisation

Die Kultur, die durch diese Werte entsteht ist eine des Strebens nach der eigenen Selbstverwirklichung. Es ist eine höchst individualistische Kultur, die dem amerikanischen Traum ähnlich ist. Was sich hierbei jedoch von anderen Organisationen häufig unterscheidet, ist der Wille die eigenen Mitarbeiter über den Karriereweg innerhalb der Organisation zu unterstützen.

Während jeden Monat 3-6 neue Mitarbeiter sich der Organisation anschließen, so verlassen auch viele das Unternehmen. Sie werden mit positiven Worten verabschiedet, denn man geht davon aus, dass sie auch weiterhin die Welt zu einem besseren Ort machen werden.

Obwohl die Kultur höchst individualistisch ist, spricht das „Cultural Document“ auch von der Distanzierung des eigenen Egoismus (engl. „Ego-Detachment“). Das Team kommt zuerst und wird demnach priorisiert. Dies kreiert einen gewissen Widerspruch, da zur gleichen Zeit das eigene Wohlbefinden an erster Stelle steht. Betrachtet man diesen Bereich genauer, ist besonders Verlässlichkeit und der Priorität des Teamerfolgs vor dem individuellen Erfolg gefordert.

Vergleicht man das „Cultural Document“ mit den Werten, welche die Organisation während des Untersuchungszeitraums verkörperte, wird deutlich, dass die meisten Werte und Verhaltensregeln tatsächlich unbewusst praktiziert werden. Dies ist möglicherweise einer der Gründe warum sich die Organisation relativ schnell weiterentwickelt und Veränderungen gewachsen ist.

Eine letzte interessante Beobachtung ist jene des „OODA Loops“. Der OODA Loop ist eine Form der Entscheidungsfindung, welche vom Militärstrategen John Boyd ins Leben gerufen wurde. Er nutzte sie um den Weg der Entscheidungskette zu verkürzen und so in ungewissen und chaotischen Umgebungen schnell reagieren zu können. (vgl. Wikipedia 2018) Im Kern verkörpert der OODA Loop die Idee schnelle Feedback-Zyklen zu schaffen, die ein Produkt oder eine Entscheidung noch während ihres Entstehungsprozesses beeinflusst. Diese Art der Zusammenarbeit wird relativ häufig vom Geschäftsführer in Mindvalley angesprochen. Er möchte schnelle effektive Zyklen schaffen, in welchen viele verschiedene Personen, u.a. er selbst, am Produkt und dessen Entstehung mitwirken. Dies erleichtert den Entscheidungsprozess und dessen Dauer, da weder Meetings erforderlich sind um diese zu treffen, noch lang andauernde Veränderungen am Endprodukt unternommen werden müssen. Um diese Feedbackschleife aufrechtzuerhalten, erwartet er, dass Mitarbeiter regelmäßig WhatsApp Nachrichten schicken mit dem aktuellen Stand der Dinge, mit neuen Ideen oder Feedback an bestimmten Projekten. (vgl. FN 24)

Abschließende Interviews

Um die Arbeit abzurunden befragten wir zwei Führungskräfte der Organisation, den Head of People & Culture, welcher für die Kultur und das Wohlbefinden der Mitarbeiter verantwortlich

ist, sowie den Geschäftsführer. Diese Interviews hatten zum Ziel drei Aspekte der Organisation besser zu verstehen.

- Die Lernfähigkeit der Organisation und die Selbsteinschätzung der Führungspersönlichkeiten
- Die Nachhaltigkeit des Lernklimas und wie robust unterschiedliche Faktoren in die Kultur integriert sind und
- Inwiefern andere Organisationen oder die Gesellschaft von Mindvalleys Kommunikationskultur lernen und profitieren können

Die Lernfähigkeit und das Innovationspotential der Organisation wird in beiden Interviews als sehr hoch angesehen. Darin ist Mindvalley besonders stark. Der Geschäftsführer nennt drei Indikatoren welche dies deutlich aufzeigen: Der schnelle Kommunikationsfluss über alle Ebenen der Organisation hinweg und unbeachtet jeglicher Hierarchien. Zweitens der Einsatz von Dokumenten welche die Vision in vielen Ebenen zeichnen und für jeden Mitarbeiter zugänglich sind. Zuletzt nennt er den Wert „Envisioning“ welcher besonders vom Gründer selbst vertreten wird da er immer den nächsten Schritt verfolgt und sich niemals zur Ruhe legt bzw. mit dem Status Quo zufriedengibt. Dieser Wert wird durch die Art und Weise wie Mindvalley Führung sieht („visionary leadership“) weiterhin verstärkt.

Andere Organisationen können insofern profitieren, als dass sie einerseits authentischer Auftreten können und verschiedene Werte und Kommunikationsstrukturen einarbeiten können. Einige Formen des Arbeitens seien hierbei die rasche Prozess-Dokumentation des täglichen Arbeitsgeschäfts (engl. templatising) und das Verfolgen einer großen Vision, welche motiviert und konstante Innovation erfordert.

Die Frage der Nachhaltigkeit konnte in diesem Kontext leider nicht geklärt werden. K. (Head of People & Culture) ist der Meinung, dass die Kultur sich relativ schnell ändern kann. Allein die drei Grundwerte werden überdauern, da sie in den Produkten, den Autoren und der gesamten Community mehr oder weniger integriert sind und weitergegeben und gelebt werden. Die interne Kommunikationskultur sei jedoch besonders vom Geschäftsführer abhängig, da es momentan hauptsächlich davon abhängt wie gut man mit V. zusammenarbeitet. Ein anderer Geschäftsführer könnte nach dieser Theorie die Kommunikationskultur innerhalb der Organisation sehr rasch umkehren. Doch wie wir bereits gelernt haben ist Nachhaltigkeit nicht Mindvalleys wichtigster Grundsatz. Es ist Transformation, Vorstellungskraft und Einigkeit.

Diskussion

Wir haben hierbei entdeckt, dass die ursprüngliche Definition, die Senge gab, der fünf Elemente einer lernenden Organisation überholt sind. Mindvalley ist als Organisation eine der schnellsten, wenn es darum geht neue Ideen zu schaffen und zu implementieren. Hierarchien sind relativ unwichtig. Die Organisation funktioniert wie ein Start-up mit über 250 Mitarbeitern. Betrachtet man Senges Theorie jedoch fällt einem eines ins Auge, was in Mindvalley nur sehr selten praktiziert wird. Es ist das systemische Denken. Dies ist auch für Mindvalley ein Punkt, der wichtig werden könnte, wenn die Organisation weiterwächst. Die Fähigkeit unterschiedliche Elemente zu überblicken und zusammenzuführen. Die Kommunikationskultur ist jedoch in vielerlei Hinsicht einzigartig und besonders interessant, da sie Talente auf der ganzen Welt anzieht und an sich binden kann. Fassen wir diese Kommunikationskultur nochmals systematisch zusammen.

7.1. Forschungsfragen & Hypothesenbildung

Zu Beginn dieser Arbeit stellten sich vier Forschungsfragen, welche die Kultur einer lernenden Organisation decodieren sollten. Das Ziel lag darin lernende Organisationen zu operationalisieren, ihre Kommunikationskultur zu verstehen und ihre Nachhaltigkeit zu prüfen. Ist es möglich die Kultur zu entziffern und möglicherweise in der Gesellschaft und weiteren Organisationen zu reproduzieren? Um dies zu beantworten möchten wir die Forschungsfragen in dieser Arbeit in umgekehrter Reihenfolge beantworten, um von den Einzelheiten auf das große Ganze schließen zu können:

FF4: Wie nachhaltig ist die Lernkultur innerhalb einer lernenden Organisation?

In Bezug auf die Nachhaltigkeit von Organisationskulturen stellt die hierbei untersuchte Organisation einen Ausnahmefall dar. Nicht nur sind sich Hauptakteure in der Organisation einig, auch die partizipative Beobachtung hat gezeigt, dass die meisten Werte innerhalb der Organisation sehr stark mit dem Gründer verbunden sind und sich mit einer neuen Führung rasch verändern können. Dies scheint jedoch nicht der Fall für die drei Grundwerte zu sein: Transformation, Einigkeit und Vorstellungskraft. Diese Werte sind nicht nur in der Organisation selbst eingebunden, sondern sind in all ihren Produkten, Festivitäten und Artefakten zu finden. Selbst eine neue Führungspersönlichkeit wird es schwer haben, dies rasch zu verändern, da einerseits der Umsatz des Unternehmens davon abhängt und andererseits die Produkte selbst diese Werte in Form von Online Kursen und Interviews an die Kundschaft kommunizieren. Bestimmend hierbei ist wie sehr der Wert „Transformation“ weitergegeben wird. Dieser Wert an sich treibt die Organisationsmitglieder dazu an sich ständig weiterzuentwickeln und neu zu erfinden; er integriert einen starken Drang zum Lernen in die täglichen Gewohnheiten eines jeden Mitarbeiters. Auch die Artefakte und die Art und Weise wie das Buero modelliert ist,

spricht für eine eher robuste Organisations- und Lernkultur. Dennoch: Eine eindeutige Antwort auf diese Forschungsfrage kann nicht gegeben werden.

FF3: Welche handlungsleitenden Grundannahmen (Grundprämissen) haben Mitarbeiterinnen einer lernenden Organisation gemeinsam?

In Bezug auf die Grundprämissen der Mitarbeiter wird eines sehr deutlich. Organisationsmitglieder müssen sich selbst als Creative verstehen, um informelles Lernen zu gewährleisten. In Mindvalley ist der konstruktivistische Gedanke imperativ: Der Mensch ist selbst Schöpfer der eigenen Wirklichkeit und damit auch in Kontrolle über die eigene Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung. Diese Prämisse umfasst nicht nur die Perspektive, die Mitglieder in Bezug zur Natur der Dinge, sondern auch in Bezug auf die Natur des Menschen einnehmen. Diese Grundannahme ist wichtig um Lernen zu ermöglichen, da es die Individuen einer Organisation antreibt zu Lernen. Sie müssen nicht dazu gezwungen werden. Sie sind sich darüber im klaren, dass die Verantwortung bei ihnen selbst liegt, um sich weiterzubilden und das eigene Potenzial zu entfalten. Sie glauben ihr Potenzial sei unerschöpflich und die Realität um sie herum ist ein direktes Produkt ihres eigenen Innenlebens. Diese Grundannahme wird u.a. durch die unzähligen Möglichkeiten im Unternehmen verstärkt. Ein jeder ist dazu angehalten die Arbeit zu verrichten, die ihm am meisten gefällt und sich dahingehend weiterzubilden. Wer sich selbst nicht als Erschaffer, sondern als Opfer der Umstände sieht, ändert häufig diese Einstellung oder verlässt das Unternehmen.

FF2: Welche Werte kommen in der Kommunikation zwischen den Mitgliedern einer lernenden Organisation zum Ausdruck?

In der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in der untersuchten Organisation kamen besonders folgende Werte zum Ausdruck:

1. Wachstum & Lernen
2. Extraordinäre Träume
3. Brules / Schregeln
4. Optimismus
5. Leidenschaft
6. Vertrauen
7. Liebe
8. Feier & Dankbarkeit
9. Transparenz
10. Inspiration

Besonders eines sticht hier heraus. Das persönliche Wachstum. Lernen an sich ist einer der meist ausgedrückten Werte. Verständlich, wenn es sich um eine lernende Organisation handeln soll. Doch was bedeutet dies im Kontext. In anderen Worten heißt dies, dass Organisationsmitglieder aktiv über ihre neuen Erkenntnisse und Lernmethoden sprechen, sich regelmäßig darüber austauschen was sie lernen und sich ermutigen neue Bereiche zu erforschen. Interessanterweise fehlt hier ein Wert, welcher in anderen Organisationen oft an erster Stelle steht: Respekt. Das Gegenteil ist der Fall, bestehende Normen und soziale Gebilde sollen aufgebrochen werden. Respekt wurde in diesem Fall mit Vertrauen und Leidenschaft ersetzt. Wer ein Problem damit hat, was in der Organisation geschieht, wie sich Mitglieder zueinander verhalten oder wie der wöchentliche „Awesomeness Report“ abgehalten wird, kann sich umgehend mit konstruktivem Feedback bei den Führungspersönlichkeiten melden (per WhatsApp, Email, Slack oder direkt im Buero) und diese Bedenken äussern. Nicht selten geschieht es, dass diese Art von Feedback innerhalb nur einer Woche eingearbeitet wird. Auch die Werte Optimismus & Träume unterstützen die Entstehung neuer Ideen, Initiativen und die aktive Weiterentwicklung des Einzelnen. Ein genauer Hinblick auf die gelebten Werte zeigt, dass unter den zehn wichtigsten Werten der Organisation kein einziger Wert die Weiterentwicklung und Neugier des Individuums unterdrücken würde.

FF1: Welche Artefakte sind in der Kommunikationskultur einer lernenden Organisation beobachtbar?

Zu den Artefakten der Kommunikationskultur gehören u.a. die Sprache, die Objekte im Unternehmen sowie Rituale und Schriften. Zu den wichtigsten gehören *Der Code of Awesomeness*, *unzählige Superheldenfiguren*, *Liebe und Aufmerksamkeit* und die *Faszination mit dem Außergewöhnlichen*. Betrachtet man die Sprache, ist ein sehr positiver Unterton erkennbar. Die meisten, wichtigen Schriftstücke und organisierten Events des Unternehmens beinhalten das Wort „Awesome“ im Titel, welches unterschwellig mitteilt, dass es sich um etwas Großartiges handelt. So vermitteln auch viele Superhelden-Figuren im Buero, dass die Mitarbeiter von Superhelden umgeben sind und selbst in der ein oder anderen Art und Weise dazu gehören. Liebe und Aufmerksamkeit kommen besonders durch die Anzahl an Umarmungen zum Ausdruck. Dies unterstützt nicht nur die Verbundenheit untereinander, sondern bringt auch mehr Vertrauen. Die Faszination mit dem Außergewöhnlichen ist ein weiterer Aspekt, der als Artefakt in der Kommunikationskultur deutlich wurde. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist jedoch nicht das Außergewöhnliche an sich, sondern der Wille darüber zu sprechen was möglich ist, anstatt die Schwierigkeiten hervorzuheben. Ob diese Artefakte für eine lernende Organisation notwendig sind, ist eine Frage, die weiterer Forschung bedarf. Dass sie das Lernpotenzial der

Organisation verstärkt und nicht vermindert, ist eine Vermutung welche sich durch die bestehenden Beobachtungen herauskristallisierte.

FF: Wie lässt sich die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation beschreiben?

Möchten wir also die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation beschreiben, können wir anhand des Beispiels von Mindvalley nun eine Reihe Hypothesen aufstellen, die sich durch die Forschungsarbeit ergeben haben.

Bevor wir uns der Kommunikationskultur jedoch widmen, beschreiben wir welche Charaktere und Persönlichkeiten diese Kommunikation ausüben. Folgt man den Beobachtungen aus dieser Forschungsarbeit, ist ein Mitglied einer lernenden Organisation...

- ... durch und durch Konstruktivist und damit im Glauben in Kontrolle der eigenen Wirklichkeit zu sein.
- ... zu einem bestimmten Grad mit dem Gedanken der Spiritualität befreundet oder zumindest nicht durch dogmatische religiöse Glaubensrichtungen und existentielle Ängste geprägt.
- ... durch die eigene Selbstverwirklichung angetrieben und vom eigenen unerschöpflichen Potenzial überzeugt.
- ... dazu bereit sich ständig weiterzuentwickeln und neu zu erfinden, selbst wenn dies bedeutet die ursprünglichen Grundannahmen und Werte in Frage zu stellen.

Die Kommunikation ist mit Vertrauen und Leidenschaft unternetzt und hält das Individuum dazu an die eigene Persönlichkeitsentwicklung zu priorisieren und jene des Teams mit allem Mitteln zu unterstützen.

Schlussfolgernd lassen sich unzählige Hypothese aufstellen, wobei folgende besonders relevant für künftigen Forschungsarbeiten gesehen werden:

H1: Wenn eine Organisation aus Mitgliedern besteht, welche eine konstruktivistische Philosophie einnehmen, dann zeigt diese Organisation auch mit größerer Wahrscheinlichkeit die Elemente einer lernenden Organisation auf.

H2: Eine lernende Organisation besteht maßgeblich aus Mitgliedern, für welche die eigene Selbstverwirklichung wichtig ist.

H3: Die Sprache in einer lernenden Organisation ist oft positiv und durch einen starken Fokus auf Möglichkeiten geprägt.

Diese drei Hypothesen sind deshalb so gewählt, weil sie nicht nur leicht zu überprüfen sind, sondern weil sie relativ einfach zu reproduzieren sind. Während die ersten beiden Hypothesen hauptsächlich beim Recruiting eingesetzt werden können und neuen Unternehmen helfen können die richtigen Mitarbeiter einzustellen, kann die dritte Hypothese in jeder Organisation Einzug finden. Dies setzt selbstverständlich voraus, dass der Gründer der jeweiligen Organisation selbst diese Grundannahmen und Werte verkörpert.

7.2. Ausblick

Zu Beginn dieser Arbeit stellten wir uns die Frage wie die Kommunikationskultur einer lernenden Organisation beschrieben werden kann. Es ging um die Erweiterung unseres Bewusstseins und all jener Organisationen, die das Potential haben durch ihre Zusammenarbeit auf globale Probleme, wie etwa dem Klimawandel, Wasserknappheit und Risiken neuer Technologien effektiv reagieren können.

Die „Erweiterung des Bewusstseins“ klingt zunächst nach einer Problemstellung der Psychologie oder der Philosophie. Warum sollte sich die Kommunikationswissenschaft damit befassen? Es ging darum, welche Auswirkungen Kommunikation auf die Erweiterung unseres Bewusstseins und insbesondere auf die Bewusstseins- und Kommunikationskultur von Unternehmen haben kann. Kommunikationswissenschaftler haben einen großen Vorteil gegenüber vielen anderen Experten: Sie müssen mit allen Gesellschaftsforschern zusammenarbeiten um ein akkurates Bild von Kommunikation zu formen. Wenn wir damit beginnen die Kommunikationswissenschaft als Mediator oder Bindeglied anderer Wissenschaften anzuerkennen, ergeben sich unzählige Möglichkeiten. Die Kommunikationskultur ist dabei ein Faktor, welcher Einblicke aus der Soziologie, der Philosophie und der Psychologie zusammenbringt und für Unternehmen greifbar macht.

Inwiefern spielt die Kommunikationskultur einer Organisation eine Rolle, wenn es um die Erweiterung des Bewusstseins in Ken Wilbers Sinne geht? Inwiefern kann eine Organisation sich im Maße ihrer Kooperation und Ethik fortentwickeln, um den Problemen von Morgen gewachsen zu sein? Tom Chi, Gründer der Google X Foundation beschrieb das Problem folgendermaßen: Unsere Möglichkeiten und die Macht, welche wir durch neue Technologie erreichen, nimmt in dramatischem Ausmaß zu. Wenn wir nicht lernen diese Technologie in vernünftigem Masse für uns zu nutzen, wenn wir es nicht schaffen das Niveau unseres Bewusstseins zu

heben, um diese Technologie für positive Errungenschaften und das Wohl unseres Planeten einzusetzen, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass wir sie für das Gegenteil einsetzen werden. (vgl. Lakhiani, 03.05.2017) In dieser Arbeit konnten wir erkennen, dass die Kommunikationskultur einer Organisation sehr stark mit ihren Werten, den Artefakten die sie umgeben und den Grundprämissen der Mitarbeiter verbunden ist. Wir konnten auch erkennen, dass diese Kultur sehr stark mit dem Gründer verbunden ist, welche die eigenen Werte kommuniziert und dadurch Mitarbeiter und Möglichkeiten anzieht, welche mit diesen Werten im Einklang sind.

Die hierbei untersuchte Organisation, Mindvalley, konnte insofern ein Beispiel geben, wie eine Organisation, mit Mitarbeitern aus über 40 verschiedenen Nationen sich schneller fortentwickeln kann, als die meisten anderen Organisationen. Wie bestimmte Werte und Grundannahmen die Lernkultur, die Inklusivität und Interkonnektivität unter den unterschiedlichen Kulturen zusammenbringt. Die Hypothesen welche sich aus dieser Arbeit ergeben haben, deuten darauf hin, dass ein gewisses Weltverständnis notwendig ist, um globale Kooperation unterschiedlicher Kulturen und die Innovationsgeschwindigkeit eines Unternehmens voranzutreiben. Es bedarf einer gewissen Offenheit über die eigene Perspektive hinwegzusehen und jene Kulturen zu feiern, welche nichts mit dem eigenen Weltverständnis zu tun haben.

7.3. Kurzgesagt

Die meisten Unternehmen unserer Zeit agieren kurzsichtig. Ihre Prioritäten sind Profit, Umsatz und was die Menschen im Moment als notwendig betrachten. Diese Kurzsichtigkeit riskiert nicht nur das Überleben des Unternehmens, sondern auch das Überleben unseres gesamten Ökosystems. Unsere Welt befindet sich an einem Punkt, an welchem Unternehmen den nächsten Schritt machen müssen, um die Probleme von Morgen zu lösen. Um diesen Schritt zu machen, müssen sie Veränderungen so schnell wie möglich anpassen können. Das Lernen von Organisationen wird damit zum Ankerpunkt vieler globalen Krisen, welche in den nächsten Jahren aufkommen könnten. Kommunikation ist das Mittel, das diese Lernprozesse steuert. Wie stellen wir mit Hilfe von Kommunikation also fest, dass Organisationen sich schneller weiterentwickeln um das Überleben unseres Planeten zu gewährleisten? Organisationen müssen sich verändern. Die Art wie sie arbeiten, wie sie lernen, wie sie Probleme lösen. Der Schlüssel dazu ist die Kultur und im weiteren Sinne die Kommunikation.

Es lässt sich annehmen, dass es bereits Organisationen gibt, welche auf dem Level einer höchst effizienten lernenden Organisation funktionieren und sich mit globalen Problemen auseinandersetzen.

In dieser Arbeit ging es darum in einer Fallstudie die Kultur eines solchen einzigartigen Organisations zu erfassen, sie greifbar zu machen und die Kommunikationsmuster, welche diese Kultur co-kreieren festzuhalten. Die gewählte Organisation sollte einerseits Peter Senges Definition der lernenden Organisation genügen, und andererseits eine außergewöhnliche Unternehmenskultur bieten, die Mitarbeiter, Kunden und Partner in ihren Bann zieht. Die Organisation, die hierbei gewählt wurde nennt sich Mindvalley. Mindvalley ist ein US Unternehmen, welches in Malaysia ansässig ist, jedoch Mitarbeiter in aller Welt verstreut hat. Viele Mitarbeiter schließen sich dem Unternehmen aufgrund seiner Kultur oder aufgrund seines Rufes an eine der besten Lerninkubatoren zu sein, die es gibt. Zahlreiche Mitarbeiter, welche zwei, drei oder vier Jahre bei dem Unternehmen bleiben, werden im Laufe der Zeit bekannte Persönlichkeiten im eigenen Land, bekannte Autoren, Sprecher auf internationalen Bühnen und mehr. Es stellte sich dadurch die Frage: Ist die Kultur der Organisation für den rasanten Lernschub verantwortlich und wenn dem so sei, kann sie für andere Unternehmen reproduziert werden?

Um diese Frage zu erforschen bedient sich diese Arbeit der Leittheorie zu lernenden Organisationen von Peter Senges *Die Fünfte Disziplin*. Senge kam zur Schlussfolgerung, dass Organisationen sich verändern müssen um den Problemen von Morgen gewachsen zu sein. Seine Vision der Organisation der Zukunft beschreibt ein Unternehmen, welches in der Lage ist Teamlernen, mentale Modelle, eine gemeinsame Vision, persönliche Selbstverwirklichung und systemisches Denken zu vereinen. Die effektivste Art und Weise um diese Disziplinen in Organisationen zu verankern ist Kommunikation und im weiteren Sinne die Unternehmenskultur.

Um solch eine Kultur erfassen zu können, können viele Modelle und Gebilde verwendet werden. Von Hofstede's Kulturbegriff, über Karmasins Cultural Theory und Mead und Blumers symbolischem Interaktionismus. Diese Leitwerke geben eine Definition, ein Verständnis darüber, was Kultur ausmacht. Schein hilft sie systematisch greifbar zu machen, in dem er ein Drei-Stufen-Modell einführt. Dieses Modell beschreibt die Kultur eines sozialen Gebildes aufgrund seiner Artefakte, seiner Werte und seiner Grundprämissen. Auf diese Art und Weise werden nicht nur die oberflächlich, sichtbaren Elemente aufgezeigt, sondern auch tiefgehende Werte und Glaubenssätze einer Organisation welche oft dirigieren wie diese arbeitet und Prioritäten setzt.

Um die Kultur in all ihren Ebenen zu erfassen wurden hierzu drei Methoden genutzt. Einerseits die teilnehmende Beobachtung nach Spradley. Dies erlaubte eine systematische Herangehensweise an das Thema und eine reflexive Aufarbeitung. Um die Hypothesen aus dieser

Forschung zu testen wurden sie mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse mit den Dokumenten und Schriftstücken des Unternehmens verglichen um mögliche neue Perspektiven zu entdecken, welche bis dahin noch unbekannt waren. Zuletzt wurden die Ergebnisse mit zwei Mitarbeitern des Unternehmens, dem Head of HR und dem Geschäftsführer diskutiert.

Diese Art der Forschung brachte einerseits die Werte und Grundprämissen der Organisation zum Vorschein und erlaubte andererseits die Validierung dieser Werte mit den Mitarbeitern. Die Methode funktionierte daher sehr gut, um ein tieferes Verständnis einer bestimmten Unternehmenskultur zu erfassen. Sie brachten jedoch keine Sicherheit, dass diese Werte und Glaubenssätze auch in anderen Organisationen reproduziert werden können. Die Methode gab außerdem kaum Aufschluss darüber ob die Organisation systemisches Denken erfolgreich anwendet oder nicht.

Durch die Forschung ergaben sich folgende theoretischen Schlussfolgerungen:

- Die Kultur eines Unternehmens kann mit Hilfe der teilnehmenden Beobachtung und Spradleys 12-Stufen Ansatz relativ erfolgreich erfasst werden.
- Das Lernpotenzial und die Kultur einer Organisation stehen vermutlich in enger Verbindung zueinander, da viele Werte die Möglichkeit zu lernen direkt unterstützen oder erschweren.
- Wir können nicht mit Sicherheit sagen, dass lernende Organisationen die Welt zu einem besseren Ort machen. Dennoch sind lernende Organisation in der Regel offener für neue Ideen, seltener ethnozentrisch und empfindlicher für globale Probleme.
- Scheins Ansatz zum Erfassen der Kultur in einem sozialen Gebilde konnte erfolgreich angewendet werden und eröffnet damit viele neue Möglichkeiten für die Forschung.

In der Praxis bedeutet das, dass jede Organisation die eigene Unternehmenskultur mit der hier verwendeten Methode untersuchen kann, um die Elemente und Werte herauszuarbeiten, welche Lernen fördern und jene welche es erschweren. Es wurde auch sehr deutlich, dass die Unternehmenskultur sehr stark in Verbindung mit dem Geschäftsführer steht. Veränderungen der eigenen Unternehmenskultur sollten daher immer mit dem Geschäftsführer beginnen.

In der Fallstudie konnte festgestellt werden, dass Mindvalleys Werte und Grundprämissen sehr stark das individuelle Lernen unterstützen. Das gesamte Ökosystem der Organisation ist darauf hinausgelegt die persönliche und professionelle Weiterentwicklung eines jeden Mitarbeiters zu beschleunigen. Dies ist vermutlich einer der Gründe warum sich die Organisation sehr rasant weiterentwickelt und wächst.

Für die Kommunikationswissenschaft ist diese Forschungsarbeit ein Erfolg. Wenn Kommunikationstheorien uns dabei helfen können die Werte und Weltansichten von Unternehmen zu erforschen und vergleichbar zu machen, dann erlauben sie uns automatisch Veränderungen sehr viel schneller und effektiver voranzutreiben. Versteht man auf einem tieferen, existentiellen Level warum bestimmte Unternehmen funktionieren wie sie funktionieren, so werden auch Veränderungen auf diesem Level möglich und nachhaltige Veränderungsprozesse sichtbar. Dies bringt auch neue Möglichkeiten für Kommunikationswissenschaftler, welche in Unternehmen eingesetzt werden können um diesen den Spiegel hervorzuhalten und dem Unternehmen helfen sich selbst zu sehen. Zuletzt lässt sich sagen, dass eine Kultur durch systematische Beobachtung erfassbar ist. Dies eröffnet zahlreiche Möglichkeiten um unsere Gesellschaft besser zu verstehen und sie nachhaltig zu beeinflussen.

Was heißt es für unsere Gesellschaft, wenn wir in der Lage sind ihre Kulturen und Mechanismen auf existentielltem Level zu erforschen und zu verstehen? Was bedeutet es, wenn wir verstehen welche Werte und Grundprämissen unsere Gesellschaft steuern und wie wir diese beeinflussen können?

8. Literaturverzeichnis

1. Argyris, C., Schön D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, Reading.
2. Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard business review, 69(3).
3. Argyris, C., Schön, D. A. (1996). Organizational learning II. Theory, method, and practice. Addison-Wesley: Redwood City CA.

4. Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A definition of systems thinking: a systems approach. *Procedia computer science*, 44, 669-678.
5. Aşçı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 2-11.
6. Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart.
7. Barton, A. H. & Lazarsfeld, P. F. (1979). Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.). (1984), *Qualitative Sozialforschung* (S. 41 – 89). Stuttgart.
8. Bateson, G. (1990). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt.
9. Berg, C. (2006). *Selbstgesteuertes Lernen im Team*. Springer-Verlag.
10. Blumer, H. (1980). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (pp. 80-146). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
11. Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 1(25), 67-87.
12. Davis, D. C., & Lopuch, V. S. (2016). Learning Organizations: Connections between Diversity and Innovation. *Handbook of research on race, gender, and the fight for equality*, 267.
13. Dehnbostel, P. (2005). Informelles Lernen in betrieblichen und arbeitsbezogenen Zusammenhängen. *Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung*, 31, 32.
14. Dobiasch, S. (2014). *Ethikmanagement und Kommunikationskultur: Implementierungsproblematik und Bedeutung einer dialogischen Kommunikationskultur für das moralische Entscheiden und Handeln*. Rainer Hampp Verlag.
15. Doppler, K., Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 13. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
16. Douglas, M. (1978). *Cultural Bias*, London: Royal Anthropological Institute
17. Fatzer, G. (2000). Lernen und Lernende Organisation—Mythos und Realität. In *Supervision und Organisationsentwicklung* (pp. 199-207). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
18. Fiedler, M., & Welp, I. (2010). How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. *Organization Studies*, 31(4), 381-407.
19. Fielding, M. (2001). Learning organisation or learning community? A critique of Senge. *Philosophy of Management*, 1(2), 17-29.
20. Fischer-Kienberger, C. (2016). Kommunikationskultur als Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen. In *Geschäftsmodellinnovationen* (pp. 133-144). Springer Fachmedien Wiesbaden.
21. Florack, M. (2014). Forschungsdesign und methodischer Zugang: Fallstudiendesign zur induktiven Theoriebildung und teilnehmende Beobachtung. In *Transformation der Kernexekutive* (pp. 167-220). Springer Fachmedien Wiesbaden.
22. Freimuth, J. (2013). Klassiker der Organisationsforschung (7): Argyris C. *OrganisationsEntwicklung*, 1(2013), 87-91.
23. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109.
24. Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*(41), 662-674.
25. Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198.
26. Glasersfeld, E. v. (1996). *Radikaler Konstruktivismus : Ideen, Ergebnisse, Probleme ; Radical constructivism* <dt.>. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
27. Habermas, J. (1985): *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung (zuerst 1981). – Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
28. Hall, S. (2002). Die Zentralität von Kultur. Anmerkungen über die Kulturelle Revolution unserer Zeit. In: Hepp, A., & Löffelholz, M. (Eds.). *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation* (Vol. 2371). UTB. 95-117.
29. Harari, Y. N., & OverDrive Inc. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. New York: Signal.
30. Herbig, A. F. (2005). Führungskultur als Kommunikationskultur. In: Heilmann, C. (Hg.): *Kommunikationskulturen. Intra- und interkulturell. Festschrift für Edith Slembek*. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag. 161-164.
31. Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
32. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
33. Holzkamp, K. (1995). *Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

34. Karmasin, M. (2002). Die Cultural Theory als Beschreibungsperspektive von transkultureller Kommunikation. In: Hepp, A., & Löffelholz, M. (Eds.). *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation* (Vol. 2371). UTB. 835-860.
35. Knoblauch, H. (1995). Kommunikationskultur: die kommunikative Konstruktion kultureller Kontexte (Vol. 5, p. 338). de Gruyter.
36. Knoblauch, H. (2008). Kommunikationskultur, Kulturalismus und die Diskursivierung der Kultur. In: Fischer, Klaus (Ed.) ; Kather, Reginer (Ed.) ; Gerdson, Peter (Ed.) ; Yousefi, Hamid Reza(Ed.): *Wege zur Kultur : Gemeinsamkeiten - Differenzen - interdisziplinäre Dimensionen*. Nordhausen : Bautz. 12 pages. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-365129>
37. König, E., & Volmer, G. (2005). Systemisch denken und handeln: personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung (Vol. 10). Beltz.
38. Kofman, F., & Senge, P. M. (2006). Communities of commitment: The heart of learning organizations. In: Renesch, J., Chawla, S. *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*. CRC Press. S. 15-43.
39. Kolb, D. A. (2000). Learning styles inventory. The Power of the 2 2 Matrix, 267.
40. Krotz, F. (2008). Handlungstheorien und Symbolischer Interaktionismus als Grundlage kommunikationswissenschaftlicher Forschung. In *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft* (pp. 29-47). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
41. Krüger, W. (2009). *Excellence in Change. Weg zur strategischen Erneuerung*, 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
42. Kühl, S. (2015a). Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation. Campus Verlag.
43. Kühl, S. (2015). Zur Auswahl der Schlüsselwerke der Organisationsforschung–Einleitung. In *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 19-37
44. Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete Auflage Ausg.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
45. Luhmann, N. (2002). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
46. Luhmann, N. (2004). *Einführung in die Systemtheorie* (2. Auflage Ausg.). (B. Dirk, Hrsg.) Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
47. Mahadevan, J. (2011). Reflexive guidelines for writing organizational culture. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 150-170.
48. Maier, G. W., & von Rosenstiel, L. (1997). Lernende Organisationen und der Umgang mit Fehlern. In *Handbuch Lernende Organisation* (pp. 101-107). Gabler Verlag.
49. Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.
50. Mast, C. (2015). Innovationskommunikation. *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Mit Lexikon, 965-975.
51. McGill, M. E., Slocum, J. W., Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics*, 21(1), 5-17.
52. Molzberger, G. (2008). *Rahmungen informellen Lernens*. Springer Fachmedien.
53. Monat, J. P., Gannon, T. F. (2015). What is Systems Thinking? A Review of Selected Literature Plus Recommendations. *American Journal of Systems Science*, 4(1), 11-26.
54. Nauheimer, H. (2015). Klassiker der Organisationsforschung (16): Peter M. Senge. *Organisationsentwicklung*, 2(2015), 90-94.
55. Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J. M. (2009). Understanding organizations as learning systems. *Strategic learning in a knowledge economy*, 119-140.
56. Pawlow, I. P. (1953). *Ausgewählte Werke*, Akademie-Verlag, Berlin.
57. Peschl, M. F. (2007). Triple-loop learning as foundation for profound change, individual cultivation, and radical innovation. *Construction processes beyond scientific and rational knowledge. Constructivist Foundations*, 2(2-3), 136-145.
58. Plate, R., & Monroe, M. (2014). A Structure for Assessing Systems Thinking. In *The 2014 Creative Learning Exchange*.
59. Renesch, J., Chawla, S. (2006). *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*. CRC Press.
60. Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
61. Röttgen, M. (2014). *Nachhaltiges Innovationsmanagement in Sparkassen: Lösungsansätze für dezentrale Organisationen (Unternehmen) am Beispiel der Sparkassen*. Diplomica Verlag.
62. Scharmer, C. O., & Senge, P. M. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*.
63. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

64. Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. Sloan School of Management. American Psychologist. Vol. 45 No. 2. 105-119.
65. Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
66. Schein, E. H. (2003). Organisationskultur. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
67. Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
68. Schöne, H. (2009). Teilnehmende Beobachtung. In Schnapp, K.-U., Behnke, N, Behnke, J. (Hrsg.). Datenwelten. Datenerhebung und Datenbestände in der Politikwissenschaft. Baden-Baden. 22–48.
69. Senge, P. M. (1995). On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge. Educational Leadership, S. 20-23.
70. Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). The necessary revolution : how individuals and organizations are working together to create a sustainable world (1. ed Ausg.). London [u.a.]: Brealey.
71. Senge, P. (2008). Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
72. Senge, P. M. (2010). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl., Stuttgart. Original: Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: doubleday.
73. Simon, F. B. (2015). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
74. Spradley, J. P. (2016). Participant observation. Waveland Press.
75. Stave, K., & Hopper, M. (2007). What constitutes systems thinking? A proposed taxonomy. In Proceedings of the 26th International Conference of the System Dynamics Society. Athens.
76. Stehr, N. & Adolf, M. (2015). Ist Wissen Macht? Erkenntnisse über Wissen. Velbrück: Weilerswist.
77. Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource. John Wiley & Sons.
78. Tesch, C. (2016). Reporter in der Organisation - Systemisches Storytelling für Journalisten. OSC, 311-321.
79. Trefry, M.G. & Vaillant, G. (2002). Harnessing cultural diversity to stimulate organizational learning. Current Topics in Management, 7, 47-60
80. Tuggle, F. D. (2016). Gaps and progress in our knowledge of learning organizations. The Learning Organization, 23(6), 444-457.
81. Wahren, H. E. (1987). Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin: Walter de Gruyter Verlag.
82. Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing (Topics in social psychology series).
83. Welsch, C. (2009). Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen. In: Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.) (2013). Schriften zum Europäischen Management. Gabler Research.
84. Wilber, K. (2006). Integral spirituality: A startling new role for religion in the modern and post-modern world. Boston: Integral Books.
85. Wines, W. A., & Hamilton, J. B. (2009). On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. Journal of Business Ethics(89), 433-447.
86. Ziegler, S. (2006). Lernen bei Gregory Bateson und lernende Organisation: die Veränderung sozialer Systeme durch organisationales Lernen. Dissertation: Universitaet Paderborn.

8.1. Online Quellen

87. Dehnbostel, P. (14.04.2014). Perspektiven für betriebliches und eLearning: Informelles Lernen im Prozess der Arbeit. In Community of Knowledge. Wissensmanagement in Theorie und Praxis. Abrufbar unter URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/perspektiven-fuer-betriebliches-und-elearning-informelles-lernen-im-prozess-der-arbeit/> [10.06.2017]
88. Lakhinai, V. (23.11.2005). A History of Mindvalley on It's 2nd Birthday. Abrufbar unter URL: <http://www.mindvalley.com/blog/announcements/mindvalley-history-2005/> [10.06.2017]
89. Lakhiani, V. (03.05.2017). Founder of Google X Tom Chi is now LIVE at Mindvalley HQ sharing how we can save the planet from global warming (talk 1), and how rapid prototyping helps us to

- solve any problem (talk 2). Abrufbar unter: https://facebook.com/story.php?story_fbid=10108302926730093&id=2249378 [29.07.2018]
90. Mead, G. H. (1925). The Genesis of the Self and Social Control. International Journal of Ethics (35). In: Ward, Lloyd Warden (01.08.2013) The Mead Project. A George H Mead Source Page. Brocku.ca. Abrufbar unter URL: https://brocku.ca/MeadProject/Mead/pubs/Mead_1925.html [04.03.2018]
 91. Ohne Verfasser - KOM (21.11.2001). Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. [PDF Datei]. Brüssel. Abrufbar unter URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF> [16.01.2017].
 92. Ohne Verfasser - Mindvalley (19.05.2014) – How To Transform Your Company Culture And Attract Brilliant Talent. Abrufbar unter URL: https://youtu.be/X1dmVox38_w [10.06.2017]
 93. Ohne Verfasser – Great Place to Work (2017). We've identified and worked with great workplaces around the world for over 30 years. Online abrufbar unter URL: www.greatplacetowork.com/about [10.06.2017]
 94. Ohne Verfasser - Mindvalley (12.01.2017). Mindvalley, about. Abrufbar unter URL: <http://www.mindvalley.com/about.html> [17.02.2017]
 95. Ohne Verfasser – MindvalleyCulture (2017). How do you inspire and unite 40 different nationalities under one mission? Online unter URL: www.mindvalley.com/culture [10.06.2017]
 96. Ohne Verfasser - Wikipedia 2018 (10.03.2018): OODA Loop. Abrufbar unter URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ODA_loop [12.05.2018]
 97. Ohne Verfasser – WorldBlu (2017). Awardee Profiles. Online abrufbar unter: <https://www.worldblu.com/awardee-profiles/2017.php> [10.06.2017]
 98. Sarder, R. (05.06.2015) *How do you define a learning organization*. [Video Datei]. Abrufbar unter der URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vc2ruCErTok> [08.02.2017]
 99. TEDx Talks (10.09.2012) World's Greatest Workplace: Vishen Lakhiani at TEDx Ajman. Abrufbar unter URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jHm5Lne3D0&t=328s> [10.06.2017]

8.2. Anhang

Kulturelles Inventar

1. Feldnotizen Transkripte
2. Domänen
3. Domänenanalyse
4. Fokuswahl und Beobachtungen
5. Taxonomie
6. Componential Analyse
7. Kulturelle & Universelle Themen
8. Abschließende Interviews
9. Newsletter Ausschnitt

-
1. Feldnotizen Transkripte (die vollständigen Feldnotizen sind hier zu finden: <https://www.dropbox.com/sh/wcc9csxkyn7dju5/AAD8j11ZzvnlGbt5CO7xzPQba?dl=0>)

FN 1: A-Report - 22.06.2017 - 5pm to 6pm - Speakers:

(Date, Speaker Identification, Word by Word, Specific)

Researchers Feelings

Generally I have no expectations towards this specific situation. Usually I look forward to this meeting, as you see everyone from the company coming together, sitting on bean bags with each other and watching some nice presentations. The meeting is a 1-hour update on what can be celebrated in the company. Since I won't be presenting at this A-Report, I will have enough time to take notes and observe without seeming weird or getting noticed.

Grand-tour observation

Place: Hall of Awesomeness, Mindvalley Office (attach picture)

The Hall of Awesomeness feels like a cinema to me. A place where people relax and take a time out. Behind the stage is the secret room, which always encourages people to go and have some time for themselves. HoA is very colourful and beautifully designed with lots of action heroes and stylish accessories.

Actors: Head of HR (K), Speakers

Generally the A-Report is lead by somebody from the management team, whoever is around and has time to do it. This time it was K, he's half Spanish, half Philippino and has been in Mindvalley for 5 years, reaching now the position of Head of Tech and HR. He has an attitude to joke a lot but can also be focused when needed.

Activity: Awesomeness Report, one person of each team coming on stage to present their biggest achievements

Object: Presentation

Goal: Share great stuff, strengthen community, give employees something to look forward to

Feeling: nice, relaxed, (BeanBags), excited (for updates), music playing half an hour before it starts. It starts almost on time, not sharp.

Observation:

What that is significant?

Beanbags are in the colours blue, orange, green and red. Lots of music. People are smiling slightly expecting. There's always applause when somebody goes on stage. People are

What are the different parts that are talked about?

Subscription - S. (Subscriptions Team Member): Talking about news on MV subscriptions, new filings.

S: "This course was a massive hit among customers". "I also want to take this opportunity to thank Anja" You're forever in our team or at least in our hearts.

MV Teach - R. (MV Teach Team Member)

K: "Don't you want to ring the bell?" She goes over to ring the bell and people applaud.

Product Launch - Ka. (Product Launch Team Member)

People share mostly numbers and achievements of current happenings in their area. How many people got impacted through MVs products. They also share appreciation and fun things. Half of the audience is on the phone, though everyone is attentive.

WOW Team - A. (WOW Team Member)

"We're not only impacting the people who are in our courses, but we are empowering them to go out in

FN 2: TeamLunch in the Office - 21.06.2017 - 1pm to 2pm - Speakers: Customer Support Team

Researchers Feelings

I like the team lunch, as everyone comes together and people just have a good time. I never have expectations towards it, apart from eating and listening to what people have to say. Before this team lunch I was relaxed but focused to finish the work I had started the day before.

Grand-tour observation

Team Lunch usually happens in the grass area. It is a long table where everyone can sit together around one table and have a great view over the city. The place is in one of the highest towers in Kuala Lumpur on the 29th floor. On both sides of the booth, there are books, as well as a pink guitar.

Actors: WOW Team (everyone)

Activity: Generally I know that in Mindvalley people use lunch to see people from other teams, who they have not talked to or seen for a while. There is a general feeling that everyone can learn from one another which is why this time is used to talk to somebody that you haven't talked to or would like to know more about.

Goal: Eat together, bond, share time with the whole team

Observation:

What was significant?

During this lunch, almost everyone cooked their own food and sat next to each other. While first sharing funny things about what we encountered at work and later on about new things to see and experience, like movies. The conversation shifted towards the things we sell as a company. As customer support team we face the praises as well as the concerns, and we started discussing why some people may see us as scam or don't trust our programs.

What are the different parts that are talked about?

"Some people really think we are a scam" (in disbelief). The discussion had many different aspects in which everyone shared their opinion. In order to get louder and keep the conversation in order I noticed that people were putting their fingers up, something that was almost fully respected, only from time to time people would get too engaged and forget about people waiting for their turn. "I really appreciate this discussion and understand both points of view" - I noticed this as a significant statement, as most people nodded to this statement, you saw that appreciation goes around, people smiled and hugged afterwards and they had different arguments sometimes opposing each other.

How is the mood?

The mood changed from nice small talk and fun to serious discussion where everyone paid attention, taking part in the discussion. It was indeed remarkable that everyone took part in the discussion and had at least 1 thing to say - although two people were more active than the others.

Final questions:

Who takes part in which event?

Everyone takes part in the team lunch and everyone takes part in the discussion. Every now and then people get up and get some water, food or do what they want, there's no need to stay if you don't want to.

How does this event change the relationship of the actors?

Due to the hugging and the appreciative words in the end, I believe that this event increases the trust among the actors. It creates appreciation for people's arguments and who they are. It creates also appreciation for other perspectives. This event (team lunch) shows actors in a non working environment

FN 3: Socializing after A-Report - 29.06.2017 - 6pm to 6.30pm

Grand tour observation

Place: 29th floor next to HoA

Actors: Mixed part of the company partly WOW, partly Traffic, partly Tech, partly Management, partly events, partly launch, partly HR, etc, etc,

Activity: Eating food (nuts, carrots, etc.), cake for birthdays and drinking wine, chatting, socialising (music in the background)

Goal: Relax, Connect, Talk, Enjoy

Feelings: Mostly happy and excited to meet the people from the other teams, the mood seemed generally very happy and positive throughout the whole 30 minutes

What are the surroundings?

Red Chairs, Wine Glasses, Superman figures, the office is mostly covered in gentle black cloth, while mixed with various colours. People are wearing dresses, jeans and t-shirts or nice shirts. Generally everyone looks stylish, talking eating.

Who takes part, who doesn't?

Most of the tech team does not take part, people who're working out of the office or travelling (40%) are also not taking part. The rest of the team seems to take part, some more, some less, people leave organically so you hardly realise when people are leaving until nobody is there anymore :)

What do people talk about?

Their day, where they come from, their recent trips and experiences, actually I don't know! (Need to do Mini-Tour observation with recording)

What food is being offered?

Mini carrots, almonds, cake (for birthdays)

Are people smiling more than usually?

Absolutely, people are energised after A-Report (assumption) and excited to talk to other people. They smile generally more.

How long does it usually last?

30 to 40 minutes

And what happens after the socializing?

People go back to their desks to work (a few), others go home, others go out, everyone has their own agenda that possibly has been planned and decided on before.

Analysis

Drinking wine is part of socialising
Eating food is part of socialising
The office is a place to do socialising
Every team is part of socialising
The management team is part of socialising
Thursday is a reason to do socialising
Socialising is a reason to dress up
Most part of the Tech team is not part of socialising
People leaving organically is a characteristic of socialising
People talking about experiences, their day, recent trips are a result of socialising
People, who smile more is a result of socialising
Socialising is part of A-Report

FN 4: Catch Up - Mini tour observation - 24.06.2017

Researchers Feelings

I had quite some expectations towards this social situation, as I saw over time that this might be the most significant way to learn new things in the company. People call it "brain swap", "syncing" or "catching up". Almost every day people say that they have to 'catch up' with someone else.

Grand-tour observation

Place: 29th floor booths, 23A booths, at people's desk. This specific observation happens at the booths on 29th floor.

The booths are very secluded, they have their own equipment, some of them even whiteboards (attach pictures). In general they are made to have concentrated conversations. They are mostly black with 4 seats (2 on each side), some are standing booths, and there's always a table in the middle.

Actors: N. & T.

This certain catch up is actually part of the training. T is taking on the role of N and N helps him step into it by training him. Almost all training sessions happen at the booths on 23A.

Activity: 2 people share knowledge, ideas or discuss things

Object: Conversation & Laptops

Goal: Share and exchange knowledge, get questions answered, learn new things

Feeling: focused, comfortable, special by the great design

Observation:

What is significant?

The booths are equipped with an extra screen to plug into your laptop, with plugs for the computer to charge, they are quite private. Both participants have their laptop with them. Both are taking notes on the laptop. The laptops are both MacBook Airs. The smell is neutral. Both people at the booths are not being disturbed.

What are the different parts that are talked about?

T. asks questions about how specific things work, while N. Answers the questions mostly. Most questions can be answered, those that cannot be answered N. Encourages T. to ask specific other people in the company.

Interpretation

Brain swap/syncing/catching up is a type of discussion

Brain swaps/catch ups are part of every day

Brain swaps/catch ups are characterised by a secluded area (whiteboards, booths)

Booths are a place where catchups/brain swaps happen

Computers are a part of catchups/brain swaps

Concentrated conversations are a characteristic of booths

Not being disturbed is a characteristic for booths

Encouragement is part of discussion

Sharing knowledge is a typical activity for booths

FN 5: Focus working time (WOW team) - 27.06.2017 - 2pm to 4pm - Speakers: Customer Support Team

Grand tour observation

Place: 29th floor desk area

Actors: A., S., A., Toma (me), D.

Activity: Working with Laptops

Goal: The goal of everyone during this time is to be most efficient and get lots of work done within a limited amount of time

Feelings: Highly focused and a bit stressed

What are the surroundings?

It is an open working area with white tables and a few screens. On the side are some hidden booths for one on one meetings. People usually have headphones or something similar to listen to music.

Who takes part, who doesn't?

Almost everyone on the 29th floor takes part in this. Usually it is between 10 and 20 people. On this day, as it was holiday only half of all people were in the office on this floor. The focus working time is team oriented though. Each team has different times. People who just drop by or visit this floor do not take part in this focused working time.

Where does communication take place if at all?

There is almost no visible communication between members. Sometimes there are short conversations between people, mostly eye contact for a few seconds but for the most time conversations don't take place in the office itself, they take place online. E.g.: D.: "You're a liar, you said you're on your way but you're just sitting there (smiling)" A.: (getting up from his chair) coming coming." They both did not talk beforehand, they must have talked online and decided to meet for a specific reason. When meeting people would go to the booths or anywhere else in order to not disturb anyone.

What are single conversations about?

If there are conversations, they are usually about a task that needs input from two people and they're working on it together or they are about fun stuff, things that have been discussed online and the conversation continues offline.

What do people use to be focused - do people wear or do anything specific?

People wear earphones or headsets. Almost everyone needs to take them off in order to hear someone who is speaking to them. The focused time for the WOW team is normally the Tickethon that happens Mondays and Wednesdays between 2pm and 4pm. During this time everyone is supposed to solve tickets (emails), and as many as possible.

How are disturbances treated?

Disturbances like someone visiting or anything happening are treated by a welcome and a hug. Some people ignore disturbances and keep working. But disturbances are not received negatively or without a smile/curiosity

Analysis

Earphones are a characteristic of people during focus working time

Focus working time is part of a team's culture

Focus working time is an opportunity of a team

Discussing a task is a reason to communicate during focus working time

Tickethon is a way of focus working time

2pm till 4pm is part of focus working time

Wanting to get things done is a reason for focus working time

Disturbances are a characteristic of focus working time

FN 6: MMM - 03.07.2017 - 10am to 11am - Speakers: Customer Support Team

I., N., A., S., Sick:H.t, 5min late: J., AM., N.

Environment:

We sit in the Jedi room, where the couches form a round L shape. The couch is comfortable and grey, there are many pillows with various colours. There's one large TV screen on one wall, so anyone can see it. Another wall is one giant whiteboard that anyone can draw on. The TV is an Apple TV and is used by agents to project what is on their Laptops so everyone can see. Almost everyone has their Laptop (MacBook Air that is provided by the company) and takes it into the meeting.

Agenda:

Whats being discussed in this meeting, that happens every Monday Morning from 10am till 10.40am are numbers and plans. There is one Spreadsheet on which everyone writes their tasks that they should be held accountable for. People are dressed with dresses and jeans/shirts. There are 3 men and 6 women present. Everyone is between 25 and 32 years old and everyone is from another country. The agenda usually is planned beforehand and shared through the platform: Asana. It normally entails: Our results for the past week? Counting Time to First Response, NiceReply and our Smart Number (calculated of those two). After that somebody screens the Accountability sheet on the big screen and we go through it together. If anyone is missing, they inform the team beforehand via email and usually join via video conversation on the platform appear.in. People go alphabetically 1 by 1 and explain how they reached their goals of the past week or why they didn't. Everything is documented. Then they share their tasks and contributions for the upcoming week. If anyone wants to change how things are done, the goals that were set beforehand or wants to announce that they want to go on holiday, this is called governance and comes after accountability. During this specific time people share their reasons for why they'd like to change things or go on holiday and what this means for the team.

(e.g. A. requests one day off, because she's going to Bangkok: "So I want to book my ticket for Bangkok and although I'm going for the weekend, I'd also like to explore the city, and therefore would want to work from there. Is this ok for you guys?")

After the person states his or her reasons the team votes if this should be approved. Everyone has 1 vote and can either be "for", "against" or "abstain". A basic majority decides. If it is tied the request is also approved. Usually things get approved. The toughest debates happen when people want to decrease their capacity (meaning working less on replying to emails of customers).

The second last part of the meeting is Miscellaneous, which can be anything from team days, to celebrations to random games and not so business related stuff.

The meeting then ends with a nice gesture, either everyone massages each other or everyone hugs each other and people split up into 1 on 1 conversations or go back to their desk.

Mood:

Although the mood in the past month during the meeting has been rather judgemental, it was addressed by N. Who had the leadership position in that moment and helped to change the mood to a very supportive feeling.

Interpretation

Laptops are a part of meetings

Comfort is part of meetings

Accountability is a part of meetings

Numbers and plans are a reason to meet

Women are part of meetings

Men are part of meetings

Discussing results is a reason for meetings

Structure & Process are characteristics of a meeting

Debates are a part of meetings

Massages and hugs are a part of meetings

Meetings are a place to change the mood

Abbreviations are a characteristic of meetings

FN 7: Lunch for Newbies (New Hires) with CEO V. - 12.30am to 1.50pm - 04.07.2017

Place: A restaurant in Bangsar near the office on a round table

Actors: V. (CEO), all new hires and HR manager (T., K., M., V., E., S. Ma.) in total 2 male and 5 female and Vishen.

Activity: Eating food, different dishes, all mixed, Vishen ordered for everyone

Goal: Talk to CEO, ask questions as new hire

Feelings: As new person, edited, nervous, curious and with mixed feelings. For me as I have been already one month in the company I already had a couple of questions as I found certain things to be odd and weird. I wasn't sure how to approach this conversation, as I don't quite get what is important for Vishen or the way he approaches things.

Mini-Tour:

Start of the conversation:

V: M, how do we go about this? Is there any specific topic I need to cover?

M: Yeah, well talking a bit about the big picture, as well as the vision..

V: Got it! Ok so...

Me: I have a question: Is there a reason why you need to approve every decision when it comes to publishing and other materials that we bring out?

V: Who told you that? This is a myth! Richard Branson says.... Who told you that?

(Interesting for me was that this was a concern and a frustration that I had heard from various people across multiple teams - he seemed however not to be aware of that frustration)

As we leave, he asks three people to join him for the ride and walks very fast towards the car. Us other three people try to catch up. Nonetheless V. Sits in the middle of the back of the car in a relaxed pose, checking stuff on the phone and talking.

I mostly observed the reactions and way how Vishen approaches things. As CEO the company of course has a lot of direction from him.

Interpretation

Lunch is an opportunity to ask the CEO questions

Lunch with the CEO is a result of being newly hired

Lunch with the CEO is a type of lunch

Structure is a characteristic of lunch with the CEO

Lunch with the CEO is used to talk about specific topics

Lunch with the CEO is an opportunity to talk about the big picture of Mindvalley

Understanding the reasons why certain things are the way they are is a characteristic of Lunch with the CEO

Concerns and frustrations are part of Lunch with the CEO

Sharing food is part of Lunch with the CEO

Relaxedness is a characteristic of the CEO

Walking fast is a characteristic of the CEO

Giving direction is a characteristic of the CEO

Finding things odd and weird is a reason for to question things

FN8: Focus working time 23rd floor - 05.07.2017 - 2pm to 2.15pm

Grand tour observation

Place: The 23rd floor has very different dynamics than the other 2 floors. There are a few rooms and meeting areas though most of the office space consists of free desks and open space. There are lots of superhero pictures in bright colours on the wall and each room or area has its own name. The main meeting area is the lunch booth, a big long table where people can eat and meet to talk during the day. Meetings happen all over the place, though usually 1 on 1, only here a large group comes together to discuss and update each other. All offices are free to use, the CEOs office can also be used by anyone.

Actors: Here are the Launch Team, Finance Team, HR Team, Management, Design, Film, IT and Product Development.

Activity: Normally it is very quiet. I notice that 90% of all people on this floor have during this time (2pm - 2.15pm) their headphones on and cannot hear anything apart from what their computer plays. So it seems like people on this floor are immersed in work during that time.

Goal: The goal of this working time is to get stuff done, focused, productive, fast and efficient or with no distractions. (This is an assumption). As matter of fact I know that everyone has their own schedule and calendar which shows why they do what. Everyone's calendar in the company is freely visible to anyone else. This makes it easy to arrange meetings because you already know when someone is free and when that person doesn't want to be disturbed.

Feelings: On this floor I feel not as happy as on floor 29, as it is not so bright. Though I very much like the designer's space here and the single rooms. Generally the feeling you get when stepping into this office is awe, as the design and beauty of the whole office is very overwhelming and extraordinary.

What is the mood on the floor?

The mood is generally a very focused one, though always ready to help. The lunch area is the place where the mood is open, fun, playful. Interestingly enough this is the area where main representatives of each team come together and give each other updates on what is happening.

Where do people meet?

In the 1 on 1 booths, on each others desks, in the lunch area, in the few meeting rooms, many times people from this floor meet on 29th floor, as there is a very comfortable meeting room (the Jedi room).

Where do they talk?

Communication happens all over the place. Though it seems like people meet at a certain time without having talked before and they don't disturb each other randomly at their desks. This leads to the assumption that meetings are always pre arranged online via channels like slack. If you're from another floor you may go around and randomly talk to people, though it is the exception. The lunch area is always free talking zone and also everywhere else you're greeted very friendly no matter when you come by to talk.

How do people sit together?

They sit in open desks, stand together around a white board or in meeting rooms. There's little "islands" and areas in which teams sit together.

What is significant to note (half of the company is not in the office)!

At this point most of the people have returned from their travels and it is fuller than usually. Though very very often people work from home.

Interpretation

The 23rd floor is a place in the office
Launch Team is part of the 23rd floor
Finance Team is part of the 23rd floor
HR Team is part of the 23rd floor
Design Team is part of the 23rd floor
Film Team is part of the 23rd floor

FN 9: Mini Tour Observations - Daily Huddle - 25.07.2017 - 11:11 until 11:30

Actors: Whole WOW team except J.

Place: Grass area, 29th floor

How: People are standing in a circle

Agenda: Updates on Emails in 24 hours, total Emails, everybody's focus for the day, things that need to be communicated to tech, marketing, etc. and thumb check (to see everyone's mood and how they feel)

V: (team lead): We have 234 active cases

(Everyone) wow that's a lot)

V: Does anyone know what could be the issue?

A: Quest start, also Launch

H: Test Emails are quite a lot since we tested yesterday the labels

I: (speaking quietly) Tribe, Follow up...

A: Could you speak up please?

I: Tribe moderation, report, catch up with N.

V: (leaning forward) how are you feeling I.?

I: Not so good.

V: Nodding, ok. Next.

A: Catch up with J., did already quite a lot on shipping, coaching with A. and M. and interviews.

(Nobody says who is to speak next, communication works via eye contact - usually in circle)

M: Active Cases, Emails, Catch up with A.

T: Catch up with J. and N., Training with N., did already quite some tickets, that's it

A: Jira, Tickets Catch up with A. And H.

Mood: The mood is half happy, half relaxed, half serious. People are swinging their arms, standing in a circle so everyone can see each other. J was not there and chose to appear in. Appear In allows people to join in on meetings from wherever they are. J. Works from home this day and therefore joins via video call. The quality of video is quite good. Moodcheck in the end shows most people happy and energised, some not feeling super well.

People in the end dissolve in 1 on 1 conversations.

Interpretation

Huddle is part of a teams culture

Huddle is used to share the focus of the day

Huddle is a place to share how you feel

Huddle is a place to discuss issues

Updates are a characteristic of the huddle

Eye contact is used for communication

Online communication is part of meetings

Beobachtung Nr. 10 – MMM (Monday Morning Meeting) – Transkript

Akteure: Alle Mitarbeiter des WOW Teams (Customer Support Team) in Kuala Lumpur: Si, Au, To, Vy, Ib, Al, Ha, Jo, Na, El, Mi, Ni, An

Ort: Jedi Room, 29. Stock

Datum: 17.07.2017

Art der Beobachtung: Mini-Tour

Au: Ok as you can see my NiceReply rocks... (laughter)...

Si & others: Oh, yeah... (laughter)...

Au: ... I have eh three evaluations, and one of them was (Si: talking in the background) because of Codex of course...

(small laughs here and there)

Ni: An is laughing so hard... we see you! (in a joking tone)...

(more laughter)

Au: You're laughing from me? Whaaaa (laughing again)

Good atmosphere people making little jokes.

Au: Ok, so as we agreed, I was not focusing on (somebody talking) – what? ... Ah! I was not focusing on Tickets this week so it was just a necessity, Hello Vishen and so on. Other than that I did everything except the session with Gareth and shipping follow ups I will do this week, that's why it's yellow. This week my priorities is to plan team outing for us, uhm and ... improve interview process. Uh that will be a lot of catch up with Vy, so meetings and so on, so I don't know (...) and other than that is business as usual. Any Questions?

Na: El! (in a calm voice asking El to speak next)

(...)

Na: So from my side... catch up with Vy and catch up with Br now that both of them are back and I want to do comparison analysis with Ib and Al, to understand what is the comparison between our analysis... and learn from each other and do the whole analysis for the team (...) and also new NPS touchpoints.

Al: Ni! (in a calm voice asking Ni to speak next)

Ni: Ok guys from my side, so, from my side, yes ahhh the Nicereply got 1 one and the rest all 10 and it just screws it up when you have low amount of ratings and ...the automated offers meeting was postponed.... A new quest with a very amazing author, I highly recommend... and now! (raising voice in excitement) I believe it's no surprise for nobody but Ma was here and announced it, that I got accepted and I'll start working transitioning to the offers team.... (*people cheering*) ... this week I have a transitioning meeting but don't worry I'll make sure that whoever takes over the launch coordinator role will be properly trained and (...)

Domain Analysis

Laughter is a characteristic of a meeting with WOW

Beobachtung Nr. 11 – Awesomeness Report - Transkript

Akteure: Alle Mitarbeiter von Mindvalley

Sprecher: Er (Moderator), 1 Person aus jedem Team

Ort: Hall of Awesomeness, 29. Stock

Datum: 20.07.2017

Art der Beobachtung: Mini-Tour

Music playing loud, chatter in the background. People walking around and finding their seats on the beanbags. (Intro Music – Applause)

Er (management team): Hey Everyone...

(Chatter)

Somebody in the audience, screaming out loud: Hey!

(laugther)

Er: This is all the awesome stuff that we've been up to this week! Let's see what people say about us. Customer Love...

Somebody from the audience stepping forward. Applause. Slides change to a letter from a customer.

Si (Customer Support Team): Sooo customer was diagnosed with depression (...) so she took the Energy Medicine and it helped her so much to overcome this and find her purpose in life...

Si steps down and goes back to her seat, anew applause.

Er: Subscriptions! ... Give it up for Nas!

Applause, cheering.

Nas: So from us some short updates. Happening in July, all Mindvalley Insiders will have a discount opportunity to go to AFest, so if you were wondering if you can still get on board... here you go...

Applause.

Er: Ah we got this video from Eric Edmeades (one of the authors) ...

(Video playing where the author asks his audience to send gratitude and greetings to Mindvalley employees (everyone watching this video) who made the course possible. People screaming thank you into the microphone.

Applause.

Er: Before we move on I'd like to invite Br to the stage...

Br: (...) soo sorry I've got no slides so you will have to deal with my wonderful drawing skills. So, uh, product development is no longer called product development and is now called, program development (1-2 wohoo's from the audience, then big wooh and applause)....But we're still called PD, no need to change that Acronym, it's not gonna change! (smile) But I just wanted to give you a little bit of context why this change makes sense, based on the evolution of product development team in the past 2 years. So before.... *trying out a marker that doesn't work... second marker, third marker, people laughing...* there you go that's better, before we used to have only subscriptions team, and that was Al Sur and Ron, ah, Jack joined, so that team was responsible for course creation and then we had the other

Beobachtung Nr. 12 – Facetime Meeting - Transkript

Akteure: Alle Akteure aus dem WOW Team - Si, Au, To, Vy, Ib, Al, Ha, Jo, Na, El, Mi, Ni, An

Sprecher: Vy & Andere aus dem Team

Ort: Jedi Room

Datum: 14.07.2017

Art der Beobachtung: Mini-Tour

...

Vy:...so as you can see here is an example that was prepared and not decided so we said ok other projects take priority over.... Ok? So on Friday we'll just open this space and under here we have all the project initiation and closing time and when we discuss them, we discuss who is responsible (...) do you have any questions for that?

Ni: What kind of (...) so T. introduced system dynamics as some sort of framework for... and out of this framework can come out a lot of ideas... (...) having an idea or having a project (...) with the right moment and the right methodology people can bring in ideas so (...) so in this team I think we don't have the suitable methodology to milk these ideas you know from everybody (...) so I feel like this would be a good experiment to try (...) why this is important also in the context of Mindvalley it's because of your Career Growth and your Skill Growth and not getting bored (...)

Ib: (...) but when it comes to evaluation or to people holiday or something then its fine...

During the discussion, people put up fingers when they want to speak and Vy the leader in the team puts their names down assigning people to talk, so that there is an order when speaking.

Vy: ... so these are the five areas in general that we can work on to improve on how we do customer support... (...) hiring does not depend on us... and we cannot depend on anyone...

Au: ... I just wanted to say that Ib's point is valid and I'd love that to be our culture where everyone feels ok in his domain because I before joining Mindvalley, I expressed that many times, I see myself as a team member and I like to be a team member, I rarely play a leadership role (...) everyone sees the same thing from the same perspective and in the end (...) its completely ok from my perspective... to be a team member and contribute to other people's ideas and not necessarily (...)

Vy: and during Career Growth Model assessment and so on you're getting assessed based on what you're doing mostly in your job .. uh .. scope. If you're doing projects as well, yes then you are getting evaluated on that as well, but you will not be evaluated worse if you don't have any strategic projects that you're responsible for by no means... because the first thing what's in CGM is your job description...what you're responsible for...

FN 13 - Self Observation - Online Communication - Slack

What is the general mood?

The mood on slack is quite relaxed. It is a rather fast paces communication channel with a lot of emojis which makes it funny and enjoyable. Slack has itself a variety of channels. There are more than 300 channels in the company - not all of them are used and in each channel there are different people. Everyone can create their own slack channel if they wish to do so.

How frequently is it used?

Slack is used multiple times per day. As I have enabled desktop and phone notifications I get a note every time somebody writes something important. However a desktop notification is only send if my name is used. This allows people to see what may be relevant to check now and what has time for later

What communication is it used for?

Slack is used for almost everything! For personal projects, for fun clubs like movie or soccer club, but a lot for work related things: For each product there is one slack channel with everyone that needs to be involved. For each team there is a slack channel, each floor has one, there are random secret channels and a general one where everyone can contribute. Every person can choose an emoji to his name.

What are some characteristics of this channel?

- Fast paced
- Most relevant communication channel for the company
- Filled with Emojis
- People are doing lots of jokes (for example one employee's face looked so funny once that he made an emoji out of it to express a specific emotion)

Mini Tour: Example of Conversation in Channel Mindvalleyteam (everyone is in this channel)

B. H.

[3:23 PM]

I sent an email, but didn't think to post this in slack: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfa8g-d6Fgwoo567Cf1-L5kg-beP59tseH1smiClfgCPbPH3w/viewform?usp=sf_link
Sorry!

D. G. B. [4:21 PM]

TREASURE HUNT

Win an amazing gift from Singapore by playing this simple treasure hunt: ***Finding Adam***

What do you need to do in order to win?

1. Look for Adam in the office!

2. When you find him approach and ask him kindly (in a very serious voice tone) to write me (Deniss) on slack the following message: I'm here. [insert your name] found me. Let's talk!

And that's it! You will immediately be entitle to a surprise gift brought to you directly from singapore!

* terms and conditions apply

Sponsored by: I can not find Adam association :mag:

M.C.

[4:27 PM]

hey guys I accidentally left my charger in the secret room. it has my name on it so please don't take it anyone :smile:

W. S. Y. W. [4:48 PM]

A-report link: <https://youtu.be/1-YpMNHQyc>

FN 14 - Self Observation - Online Communication - Email

What is the general mood?

In email communication the mood is friendly and professional. In emails people try to be as clear as possible, there are not as many emotions involved. Usually people get invitations to new company wide events or reports from each team. It is a very numbers driven channel, though people are still expected to check their emails regularly.

How frequently is it used?

Once or twice a day I go through all my emails and answer or simply read them. As there are many automatic reminders among the emails it is not always needed to read them and not all emails get read. Usually people have folders in which they store emails based on the content so they can find emails easier later on.

What communication is it used for?

Emails are used mainly for reports, invitations to events (HR) or company wide announcements usually used by the CEO or anyone else in the team. They are also used for reminders or to keep a conversation in order and have structured discussions. Emails are also used by teams to update each other on major new developments that will affect the team. Sometimes it is also used to share ideas and express your agreement or feedback with people.

What are some characteristics of this channel?

Email is a rather slow channel, as people check it once or twice daily it is not expected to get an answer on the same day. It may take up to a week to get an answer, though usually it takes a day or up to 3 days, as it is checked daily.

Mini Tour:

FIRST MAIL

Hello dear WOWers of the world!

It is your time to shine!!!

Some of you already know that we are tuning up the SSP content with Siranush and we would like to put up a picture and something special about YOU to some of our articles which will make our platform much more personal!

It will look something like this:

<https://support.mindvalleyacademy.com/faq/orders-payments/cancel-refund/can-i-refund-subscription>

So, if you haven't sent us yours yet, please fill in this form with your One Sentence about you and a Mindvalley picture!

<https://goo.gl/forms/amfrLhXFVmfa0wB72>

If you have any questions, feel free to approach me or @Siranush.

Stay inspired,

SECOND MAIL

WOW girls,

FN 15 - Self Observation - Online Communication - JIRA, 1UP, Confluence

What is the general mood?

JIRA: Very work related, clarity and solution orientation is the most important feature of this channel. I normally do not like to use JIRA as much as it has long threads and requirements to start a communication. Also there is hardly any emoticons used in the communication.

1UP: Very nice, fluffy and appreciative atmosphere, the whole platform was created for the purpose of giving appreciation to others. Its a gasified version of giving gratitude.

Confluence: Knowledgeable, a bit boring, a lot of information

How frequently is it used?

JIRA: Is used every day, the frequency depends on the team and the people you need to collaborate with.

1UP: There are comments every day on 1UP although they are very few. 1UP is not used so heavily by the whole team. There are always specific people who give more appreciation to others. Some people in the management have the chance to give appreciation here, too.

Confluence: Every day, it is like the internal wikipedia and people check it and update it every day, especially managers or people with strategic roles and projects. Still confluence is slow, it is not a place where you expect to get any answer from others, you rather document things in order to make what you create last and create long lasting value.

What communication is it used for?

JIRA: The platform is used to communicate between teams. It is used to assign tasks to a different team. As people work from everywhere this is the only place

1UP: For appreciation only.

Confluence: For documenting processes, tasks and sharing knowledge

What are some characteristics of this channel?

JIRA: Team Collaboration, Very Clear, Shows and documents at the same time tasks and things that have been worked on and in which stage they are. JIRA is heavily used from teams who collaborate with many other teams. For us at Customer Support the most important channel here is with the Tech Team as we're highly dependent on the tech team to solve issues that may come up and brought up by customers

1UP: Very cheese, but honest. People give only positive feedback and what they like about the other person.

Confluence: Slow, very resourceful, structured, creating transparency and empowers everyone to do each role in the whole company

Interpretation:

Long lasting value is a characteristic of online communication (confluence)
Online communication is a way to collaborate

Collaboration is part of all online communication platforms
Documents, tasks and clear communication is a characteristic of collaboration

Platforms are used to enable a specific style of communication

FN 16: Daily Scrum - Mini Tour Observation - 26.07.2017 - 12.00 to 12.20

Actors: Z (Producer), Product Launch Coordinator (N. & T.)

Every day between 12.00 and 12.20 the Product Launch Coordinator meets with the Producer of the current and future Launch to discuss updates and catch up on the newest developments.

N: Nice shirt, Z.

Z: (Smiles) Thanks. How are you guys?

N & T.: Fine, fine (smile)

Z: So, I do have some updates for you....I updated the pages on Jira, we're not gonna have any Tripwire for this launch and....

T: Great, great.

Z: I do have some question for you though...

(...)

Z: Do you have any questions?

T: Yes, 4 questions actually.

Z: 4! (Nods) ok 4 questions.

T: Yes so, do we have Facebook groups for this launch?

Z: Yeah the MV community group.

T: Ah right but that's the only one?

Z: Yeah, yeah.

T: Then will we have the content clearer, as I saw from feedback from past Launch...

Z: Mhhmm I mean it was on the sales page, people just didn't read.

T: I see, I see.... Then next one is about this technical issue....

The mood is friendly and driven, we're there to solve issues if there are any and update each other on anything else, ask Questions...

Interpretation

Updates are a reason to meet up

Questions are a reason to meet up

Solving issues is a reason to meet up for daily scrum

Daily Scrum is a type of meeting

Daily Scrum is a specific type of scrum that happens every day

Scrum is a way to collaborate

Questions are part of a discussion

Answers are part of a discussion

Everyone is part of guys

FN 17: Catch Up - Grand tour observation - 28.07.2017

Researchers Feelings

I had quite some expectations towards this social situation, as I saw over time that this might be the most significant way to learn new things in the company. People call it "brain swap", "syncing" or "catching up". Almost every day people say that they have to 'catch up' with someone else.

Grand-tour observation

Place: 29th floor booths, 23A booths, at people's desk. This specific observation happens at the booths on 29th floor.

The booths are very secluded, they have their own equipment, some of them even whiteboards (attach pictures). In general they are made to have concentrated conversations. They are mostly black with 4 seats (2 on each side), some are standing booths, and there's always a table in the middle.

Actors: N. & T.

This certain catch up is actually part of the training. T is taking on the role of N and N helps him step into it by training him. Almost all training sessions happen at the booths on 23A.

Activity: 2 people share knowledge, ideas or discuss things

Object: Conversation & Laptops

Goal: Share and exchange knowledge, get questions answered, learn new things

Feeling: focused, comfortable, special by the great design

Observation:

What is significant?

The booths are equipped with an extra screen to plug into your laptop, with plugs for the computer to charge, they are quite private. Both participants have their laptop with them. Both are taking notes on the laptop. The laptops are both MacBook Airs. The smell is neutral. Both people at the booths are not being disturbed.

What are the different parts that are talked about?

T. asks questions about how specific things work, while N. Answers the questions mostly. Most questions can be answered, those that cannot be answered N. Encourages T. to ask specific other people in the company.

Interpretation

Brain swap/syncing/catching up is a type of discussion

Brain swaps/catch ups are part of every day

Brain swaps/catch ups are characterised by a secluded area (whiteboards, booths)

Booths are a place where catchups/brain swaps happen

Computers are a part of catchups/brain swaps

Concentrated conversations are a characteristic of booths

Not being disturbed is a characteristic for booths

Encouragement is part of discussion

Sharing knowledge is a typical activity for booths

FN 18: Catch Up - Mini Tour Observation - 22.08.2017

Akteure: Z (Product Launch), T (WOW Team)

Grund: Feedback bzgl. einer bestimmten Promo Kampagne

Dauer: 5 Minuten

Stimmung: Produktiv, Dankbarkeit

Z: Hey... *walking into the Design bar, both of us are standing, one Laptop is open...*

T: Ok, so regarding Wildfit, the Family offer...

Z: Yeah, yeah, tell me, I have only 5 minutes but lets do it, lets talk!

T: Ok sooo What information would be helpful for you?

Z: What customers are saying about the offer basically, if you can send me that in an email...

T: ... ok so there was a high influx of emails, we got about 80 people writing in...

Z makes big eyes, did not expect so many

Z: 80? Wow, whats up?

T: basically people are pissed because we promise to have the lowest price and then we show them this offer which is much cheaper....

Z: Ok so we work on a way how we can exclude the customers from this list so that they don't see that first price before the promo, so like this they're not confused...

T: Ok that should solve it, damage regulation is being done no worries, we're all good for now but for next time, you know what to do

Z: Yes, awesome ok, send me this per email, I'll document it and will have it for the next time implemented...

T: Awesome! :)

Z hugs T

(...)

Z: Ok great, I gotta go, ciao man! Lets talk again!

Domain Analysis

Standing is part of a meeting

What customers (people outside the organisation) say is important in a meeting

Sending information via email is part of documentation

Awesome is a way to express agreement

Awesome is used to end a meeting

Hugs are a result of a good meeting

Hugs are part of a meeting

Ok is used to express acceptance

FN 19: Sunday Brunch - Mini Tour Observation - 23.07.2017

Actors: T (me), M (product development team)

M: Yeah, we need that, because every CC is overworked.

T: I see.

M: So what is your thesis about?

T: About communication, and which communication helps learning.

M: What have you found so far?

T: Its too early to say. But I see that lunch is something here in Mindvalley that has a lot of potential. It's the place where you have the freedom to ask anything and question everything.

M: Yeah absolutely, oh and you know what else? Syncing, I love that, when you just write someone else lets sync up really quick - so its like 5, 10 minutes, sometimes even longer of brain swap. You know you quickly get on the same page.

T: Oh interesting, to sync up hm? Ah I believe we just call it differently, we call it catch up.

M: Yeah, nice. I just love that one, you should definitely look at that!

Interpretation

Acronyms are part of conversations

Potential is a way to describe opportunity

Potential is a reason to consider doing something

Catchup/brain swaps are something that people like

Catchup/brain swaps are characterised by fast paced conversation

Love is a part of every day communication

FN 20 - Mini Tour Observation - Focus - Awesome - Code of Awesomeness Newbies Introduction

Date: 03.08.2017

Actors: V., Newbies, L., M,

Place: Hall of Awesomeness

Act: New people are reading the Code of Awesomeness while putting their hand on Wonder Woman (like others put their hand on the Bible) and they make a promise

V: Ok are you ready?

Newbies nodding.

V: Repeat after me. I dare to Dream Big.

Newbies and everyone in the audience: I dare to dream big.

V: I evolve through Learning.

Newbies + Audience: I evolve through Learning.

V: I am positive and passionate.

Newbies + Audience repeat.

V: I practice transparency and candor.

Newbies + Audience repeat.

V: I help others rock their greatest lives.

Newbies + Audience repeat.

V: I turn customers into raving fans.

Newbies + Audience repeat. While Customer Support Team shouts it out loud. People laugh a bit.

V: I am grateful and celebrate life.

Newbies + Audience repeat.

V: I kick serious ass (written with much bigger letters than any of the other sentences)

Newbies + Audience repeat.

V: I am a money magnet.

Newbies + Audience repeat.

V: I honour my words with actions

Newbies + Audience repeat.

V: L, M, I hereby pronounce you awesome!

V gives them a high five. And they take their seats while V continues the speech

Domain Analysis

Big Dreams part of awesomeness

Daring is a characteristic of awesomeness

Evolving is a characteristic of awesomeness

Learning is a step towards awesomeness

Positivity is a characteristic of awesomeness

Passion is a characteristic of awesomeness

Transparency is a part of awesomeness

Candor is a part of awesomeness

Helping others is a step towards awesomeness

A great life is a characteristic of awesomeness

Gratitude is part of awesomeness

Celebrations are a characteristic of awesomeness

Awesomeness is a result of kicking somebody's ass

Awesomeness is part of a welcoming ritual

Raving fans are a result of awesomeness

The power to pronounce people awesome is a characteristic of people in the management team

Awesomeness is a result of actions

Actions are an opportunity for honor

Money is a characteristic of awesomeness

Money is used to create awesomeness

FN 21 - Mini Tour Observation - Focus - Growth - Selective Beobachtung

Date: 02.09.2017

Actors: T. & A.

Place: Outside of the office

T: How would you define Growth?

A: Changing from state A to state B with having a positive impact on the outcome.

T: What do you mean with positive impact?

A: Common sense style

T: Whats the opposite of growth?

A: Stagnation, Degradation or going down, even if you stay at the same place you still go down.

T: What do growth and fulfilment have in common?

A: They are proportional, the more you grow the more fulfilled you are. The more you stay at the same place the more shitty you feel after time.

T: What does growth have to do with positivity?

A: Usually when you're in a happy state, its basically Maslows pyramid, when you feel shitty you don't feel like working... the giving back thing. Growth has to do with giving back and giving back is something positive.

T: What do growth and awesomeness have in common?

A: Also a lot. It's basically... people have several things they wanna achieve in life. They wanna be connected a bigger mission, to feel happy they need to be on an inspiring mission, surrounded by performing people and feel that they are contributing to that. By being surrounded with awesome people you're pulled to be more awesome. Growth is usually a result. Once you have these three elements in place growth happens, change, mission, people. For us at Mindvalley change is a norm. I remember the first week when I came there was almost every week a record broken. I was thinking what is going on with these people.

Analysis

Giving Back is part of Growth

Change is part of Growth

Stagnation is the opposite of Growth

Fulfilment is proportional to Growth

Growth is a result of Change

Growth is a result of Being Surrounded by Awesomeness

Growth is a reason for Positivity

Growth is a result of Having a Mission

Change is part of the Norm

Broken Records are part of Change

Positivity is a step to give back

Staying the same is a reason to feel shitty

Staying the same is a characteristic of stagnation

FN 22 - Interview - Focus - Awesome - Selective Beobachtung

Date: 30.08.2017

Actors: H. & T.

Place: HoA

T: Awesomeness - what's the definition:

H: When something is impressive, substitute for impressive.

T: What is the opposite of Awesomeness?

H: You want the opposite of awesomeness, I never really thought of that, crap, disappointing

T: What do Awesomeness and Fun have in common?

H: Awesomeness leads to Fun. Fun does not necessarily lead to awesomeness.

T: What's the difference between fun and awesomeness?

H: Fun is an emotion when doing an activity. Awesomeness is the overall achievement of the task. If someone does fun outing and it's really really fun, that person did an awesome job. You could have an ordinary outing, is probably something you wouldn't remember. Ordinary is not awesome. Awesomeness deserves a memory in your mind.

T: What's the difference between awesomeness and truth:

H: Is there a... does awesomeness have to be truthful, depends if it has to cross an ethical line. Dish A, Dish B.... I can't see a meaningful correlation between them. Something does not have to be true to be awesome. Knowing that it was false would kill it a bit, but the fact that you could make it up is awesome

T: Where do you see awesomeness in online communication?

H: In our emoticons, reactions to slack, you think a workplace is supposed to be straightforward, no you...

T: Where do you see awesomeness in discussions?

H: The fact that we maintain our balance of fun and seriousness. There's a distinctive second in which you know when to move from seriousness to fun.

Analysis

Awesomeness is a reason to be impressed

Disappointment is not a characteristic of Awesomeness

Awesomeness is a characteristic of Achievement

Awesomeness is a step in Fun

Ordinary is not a characteristic of Awesomeness

Awesomeness is a place that deserves to be remembered

Truth is not a characteristic of Awesomeness

Emoticons are part of awesomeness

Slack is part of awesomeness

Balance is a step towards awesomeness

Fun is a result of Awesomeness

Fun is part of Emotions

Fun is part of an Activity

FN 23 - Mindvalley Huddle - Transcription

V: We have to practice low structured Communication, WhatsApp, Slack, we are the fastest innovating company in the world for that size. That's how we innovate so fast. We bounce ideas off really quick, no need to wait for a meeting. Send me a WhatsApp message, I reply back, and so we have 3 feedback loops until it is awesome.

[...]

V: ... this is not really a Masterclass, this is a webinar. So this is a new experiment we've been doing (...) we're gonna create an instance of Mindvalley CE and Impact, so its not Mindvalley Tribe Membership. Keep them separate (...) they're buying in bulk for \$4 (...) Insiders, Insiders may be a name that we can still use. So there's a tech challenge that we need to solve. (...) This one is a user growth strategy, uh... and our job is to leverage this user growth and create opportunities where these users can buy webinars.

[...]

V: ... so to make it fair to everyone we're gonna do it in a place where people have no problems with VISAs etc. so we're gonna make sure everyone can join. Honestly I just got back from Thailand and their beaches there suck... (laughter). (...) And the other thing in the office, is we're trying to create a state of the art human engineering lab in the office. What this means is that we will be bringing in cutting edge machines by hacking your neural ... (people talk, laugh, excitement and murmuring)... so you guys know the ARX machines, these are like 55 thousand dollar designed machines based on the book by science. These are the machines that are designed to increase the simple muscle work out that Lorenzo put everyone here on. These machines are making it even more efficient and they let you really really really transform your fitness in a 12 minute workout twice a week. (...) If this makes you super excited that you can't sleep at night please talk to me cause I need to make a decision.... Putting 55 grand in here means 55 grand not going somewhere else right? So I really want to get your feedback. I know V. Is super excited about this. L. Is excited about this. So let me know. (...)

Motto/Beliefs:

We are one of the fastest innovating companies in the world

Quotes

We innovate so fast, because we bounce ideas off really quickly, no need to wait for a meeting.

Domains

Areas of your life can be transformed

Becoming more efficient is a reason to do something

Hacking is a part of each area of your life

Transformation is characterised by something that has been hacked

FN 24 - Last Observations: OODA Loop

A-Report - October 5th 2017 - 18.00

Attendees: Mindvalley - The whole Company

Subject: OODA Loop

V: I want you guys to slack me and WhatsApp me. Do you see those guys in the picture, this is Larry Page, the founder of Google and next to him the CEO of Facebook. These guys, during that conference, they were looking at their phones, but look in this picture. Here's where they decided to make a break of their busy lives and pay attention.

So what is the topic? The topic is the OODA loop, a rapid feedback prototyping system that allows companies to innovate crazy fast. This is what we need to do. Here's why some people in Mindvalley thrive, they slack me ideas. And of course the first idea is shit. But I give feedback almost immediately, and then a few minutes later there's a refined version and I give feedback again and within half an hour, we have a decent idea or prototype, what before used to take us months. So write down my WhatsApp. WhatsApp me so I can give you feedback over a voicemail and don't have to type. This is our secret of why some of us innovate like crazy and others don't. This is what we all have to start practicing as a habit.

FN 25 – Last Observations: Cultural Document

A-Report – December 20th 2017 – 17.30

Attendees: Mindvalley – The whole Company

Subject: Mindvalley Culture

K: So in HR we developed, something called the culture of Mindvalley. It is a living document of the very clear things that are Mindvalley's culture, like the Code of Awesomeness and so forth, but as well covers non-spoken rules that we have in the company. These rules can be seen because those who follow them, tend to do better within the company. Here are the values and rules that we found represent Mindvalley's culture the best.

Here are the things that stand out in those people who Mindvalley sees as culture fit and how it perceives its core values:

MINDVALLEY CORE VALUES

Our core values direct everything we do. From who we hire to how we design our work-space. They are the beating heart of what we stand for. These values are actually the reason Mindvalley exists in the first place. It's the values we expect our whole tribe to stand by.

Unity

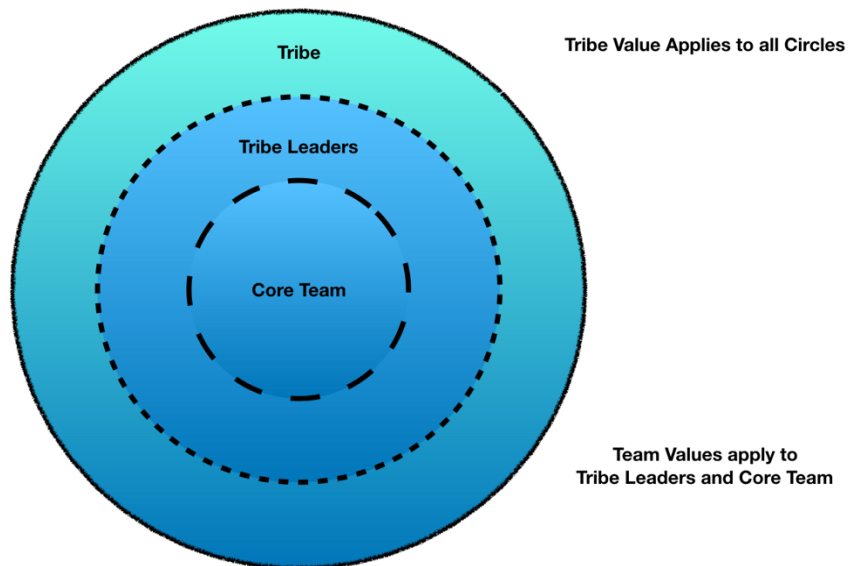
- **We believe in World-Centrism.** We see all beings as ONE and understand we are all interconnected.
- **We celebrate diversity.** There is no place for discrimination, we treat everyone equally and we are all about inclusivity.
- **We are Humanity Plus.** And we only participate in activities aligned to this. We strive to push humanity forward as a whole without detriment to anyone.

Envisioning

- The constant hunger to see a better world and a better you
- we never settle for the status quo, we always think about what's next, what could be better,
- we make new models of living that make our existing challenges obsolete
- *NOTES: imagine a future of possibilities, innovation, coming up with new ideas, radically different, creative new ways to do things, thinking outside the bubble, things that haven't been done before*

Transformation

- we embrace uncertainty and the discomfort of the process of transformation, because we know it ultimately leads to transformation
- "creative self destruction" to evolve and improve
- Mastery - we handle transformation with impeccable discipline and systematic manner for maximum effectiveness in our journey to improvement
- *NOTES: wholeheartedly embrace change, willing to change our mindset,*



But there is more to being a true tribe leader or team member. Just because someone possesses these 3 values, while awesome, doesn't automatically mean they'll be a good fit. We demand something special from our tribe leaders and the team, above and beyond the core values. Read on to see if you have what it takes.

TEAM BEHAVIOURS AND VALUES

How to be a rockstar and make a real impact

These qualities are required for **team members** and **tribe leaders**.

Effective Communication

- You communicate in a concise, respectful way - with the right amount of detail for the right audience, using the right channels, to the right people.
- You are able to communicate well with people who don't share your native language.
- In dealing with conflict, you first try to understand the other fully by actively listening, then seek to be understood.

Inclusivity and Diversity

- You are able to work well with people from different cultures. The power of Mindvalley lies in our ability to embrace diversity to come up with innovation.
- You respect and enjoy a diversity of beliefs, opinions and working styles and utilize these for optimal performance of the team.
- Talent and Values are more important than finding people who can work "like you"
- You are aware of biases and that we all have them, and you are constantly working on them and keeping your biases in check

Taking Smart Action

- You practice data-driven decision making.
- You are able to identify and resolve the root cause of an issue.
- You take action based on the most accurate information that you have, and quickly learn as you progress.
- You are constantly working on the **highest priority business items at all times**
- You are effective and able to consistently produce high quality work.
- You follow the **ADVICE PROCESS** before making decisions that impact other people; which is involving getting feedback from the necessary people before taking action;

Acting Sustainably

- You document all your processes into a DNA that you iterate and update. It creates a straight line process that anyone can follow.
- You act and think long term, not just the short term.

Evolving Through Learning

- You take mistakes as learning, and don't fear taking action
- You take full ownership of your own growth and develop and actively drive it and know that no else is responsible for your growth in life.
- You are constantly working on something about yourself; the more you grow as a person, the happier and more productive you'll be -- you live and breathe personal growth
- You are open and accepting of feedback as it is the best way to grow and be better at what you do

Gratefulness, Celebration and Fun

- You believe that celebrating success is just as important as hard work
- You believe that you can have fun at work
- You believe that being Truly Happy is what makes you the most effective and productive in this world.
- You believe that celebrating other people's success is just as important as celebrating your own successes.

Work-Life-Integration

- You believe that work and life are not 2 separate things - you have feelings and relationships and find meaning and significance in your work, and that makes it more than work.
- You believe that it's okay for colleagues to be your best and closest friends

Courage to Speak up and Taking Action

- When you're frustrated with someone - you directly resolve it with that person directly
- You question actions that are inconsistent with our values
- You are not intimidated by titles, hierarchy, age etc. when you feel want to say/share/suggest/give feedback, you feel comfortable doing it to anyone.
- You take healthy calculated risks that push the mission forward
- You feel comfortable resolving issues with someone directly and immediately

Inspired Leadership

- You constantly challenge the status quo and always ask "how can we make this better"
- You believe that Big Goals Trump everything "you can aim for the moon, and land amongst the stars"
- You inspire your team members to be the best possible versions of themselves
- You take ownership over everything that happens within your area of responsibility, you know that admitting, sharing and learning from mistakes is the fastest way for the team to get better.
- You are in it not just for the job, but because you are passionate about the mission, and that pushes you to give your absolute best at all times
- Expand the Vision of Mindvalley "Expanding the Vision Blob"

Positivity

- You live on the side of positivity - of looking at the world half glass full rather than half empty, and tend to see the good in everything and emphasize on that
- You are cautious about the energy that you carry around because it's infectious; positivity breeds more positivity and vice versa
- You love and care deeply about others well being

Transparency and Candour

- You thrive on change, and understand that growth and transformation go hand in hand with discomfort and you actively push yourself in that environment; at work or in your personal life.
- You condemn gossip and only say things about other team members that you would tell them to their face
- You share information openly, as it leads to making the best decisions within the team
- You provide IMMEDIATE, respectful and ACTIONABLE feedback with [Radical Candour](#)

Ego Detachment - Team First

- You are not attached to ideas. You know that they're dime a dozen and that sharing an idea doesn't mean it'll get acted on since there are always a LOT of ideas and ONLY the best ideas are acted on.
- We are helpful to one another - we are one team, with one mission have each others backs at all times
- You believe that happiness and fulfillment are ultimately choices and feelings that come from within not from the outside world, so you don't rely on external praise for your personal happiness and motivation.
- Your Team can count and depend on you beyond just your "job description" (which changes all the time)
- You believe that the team's success is more important than personal glory
- You put yourself in other people's shoes and treat other people with the compassion and respect you would give yourself.
- You demonstrate consistent strong performance so colleagues can rely on you
- You are non political and don't gossip and play politics for personal gain.

Authenticity and Integrity

- You are able to be vulnerable, authentic and real to your team members to build trust
- You believe that trusting and being open and authentic is KEY to having a strong team - and you feel comfortable sharing your thoughts with your team.
- You only say things about fellow Team members that you would say to them in person.

The 4 secret-sauce ingredients that define a top performer

We believe that Happiness = Productivity.

<https://www.youtube.com/watch?v=T8ZFU4FoNvY>

That being said, @ mindvalley we don't just value hard work. There's reason why so many corporate employees burn out and leave their jobs - because they work so hard, feel miserable because they don't feel fulfilled both in and out of work. Their misery is transferred to their team members and you end up with a broken team culture.

That's a No No for us.

We value 4 key things that when put together, make you not just an effective HAPPY individual, but also a great contributor to the team.

1 Commitment to Your Well Being

- We don't believe in working yourself to death, we care about results, not hours. Furthermore we believe that keeping yourself truly HAPPY is important because when you're happy, you're more effective. This doesn't mean being hunky dory all the time because we all go through ups and downs. But people who are great performers

know when to ask for help, when to inform their team members of their personal challenges and what to expect of them, and actively work on bringing themselves back on their feet and not running away from their challenges.

2 Results and Effectiveness

- We believe that working smart is just as important as working hard. We focus on doing work that brings the highest value to the customer (according to the strategic direction chosen) and eliminating waste, such as low value items that required hard work but the ultimate output has little or no value in the strategic context. Prioritising and working on the right things is just as important as doing things right and we choose not to measure the time spent on the work, but the results (value) the work brings.

3 Contributes to Great Culture (see Team Core Values Section)

- The best people in our team not only fit in with Mindvalley's core values and beliefs, but they actively reinforce them in their environments with how they talk, walk, breathe. How they live every moment of their lives and how they lead their team members. They use their own means to share and contribute to culture through a variety of means such as:
 - Active participation in culture activities
 - Contributions to the community
 - mentoring/sharing/teaching
 - adding/reinforcing the culture in definition/helping us craft/tighten/develop it.
 - being a great team member who lives the beliefs and values.

4 Progressing in Your Career (or A Drive To Perform At Your Best)

- This really just means being good at what you do, and continuously working on how to build the skills, experience and mastery in your craft -- this also primarily impacts your salary and market value in general.

Fieldbook Journal

I have a hard time not identifying with the company, always write we instead of I (22.06.2017)

(24.06.2017) It is not that easy to find places and situations in which I do not look weird and can still observe while taking notes.

(29.06.2017) Situations are really hard to observe. Most of the time I'm blown away by the atmosphere and try to concentrate on keeping an outside perspective. So especially when observing situations I notice that I need to record the conversations more because I believe that I'm simply confirming my beliefs instead of seeing what is actually happening.

(05.07.2017) I have noticed that I'm very critical and sceptical towards the organisation's hype and especially towards the way decisions are made. I have started questioning the CEO as I get the feeling that he decides or approves so many things. On the other hand I'm not 100% sure about this as he seems to know much more than anyone else. I will continue being critical and sceptical, though with a healthy outlook on things

(29.07.2017) By now it is almost impossible to be still unbiased when making the observations. I'm glad I did some recordings as I hope to get lots of information out of these. In general I'm confident to get interesting insights out of this though and it seems like none of this has been mentioned in the literature yet. This is exciting but it will take quite some more work to do!

1. Domaenen

HoA	Slack
A-Report	Fun

People in the Management Team	Time
Team Lunch	Mindvalley Employees
Lunch	Email
Discussions	Importance
Discussion Rules	Appreciation
Socialising	Platforms
The Environment	Collaboration
Focus Working Time (29th floor)	Daily Scrum
Team	Guys
Communication	Catchup/Brain Swap
Online Communication	Booths
Meetings	Plugs
Decision Making Process	Potential
The office	Awesomeness
JEDI Room	Growth
Lunch with the CEO	Documentation
The CEO	Actions
Questioning Things	Life
Focus Working Time (23rd floor)	Culture
The 23rd floor	Contribution
The 29th floor	Fulfillment
Lunch booth at 23rd floor	Truth
Huddle	Insiders
Transition	Positivity
Accountability	Tasks
Brules	Change
Staying the same	Transformation
	Hacking

2. Domaenenanalyse

Detaillierte Tabelle der Domaenenanalyse zu finden unter: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BzDUB_wK2LGCwy9HAgsuUHVzgaFTW9Qp_IKxUtl4E7U/edit?usp=sharing

3. Fokuswahl und Beobachtungen

Die Domaenen welche als Fokus ausgewaehlt wurden sind „Awesomeness“ und „Growth“, da sie unregelmaessig häufig im Unternehmen als Konzepte auftreten und in vielen Artefakten

und Kommunikationsriten zu finden sind. Diese domaaenen wurden durch zei Interviews (FN 21 & FN 22) mit strukturellen Fragen naeher untersucht.

4. Taxonomie

Die Taxonomische Analyse setzt alle Domaenen in Bezug zueinander und versucht Ueberbegriffe zu erkennen. Die in grau markierten statements, gelten als Schlussfolgerung der durchgefuehrten Taxononomie.

Taxonomy						
Communi- cation	Mindvalley Employees	Rituals	Places	Time	Structures	Culture
Online Communi- cation	People i.t. Ma- nagement	Team Lunch	The office	Focus Wor- king Time (23rd floor)	Team	Fun
Slack	The CEO	Lunch	23rd floor	Focus Wor- king Time (29th floor)	Decision Making Pro- cess	Actions
Email	Guys	A-Report	29th floor		Discussion Rules	Contribu- tion
Platforms		Daily Scrum	HoA		Collabora- tion	Fulfilment
Apprecia- tion		Huddle	JEDI Room		Tasks	Truth
Discus- sions		Lunch with the CEO	Lunch Booth		Transition	Positivity
Common Words		Meetings	Booths		Accountabi- lity	Question- ing Things
Aweso- meness		Catchup/Brainswap	The En- vironment		(Importance)	Documen- tation
Growth		Socialising				(Plugs)
Potential						Staying the same
Change						Change
Hacking						Transfor- mation
Tacit Know- ledge Words		Rituals are a part of Culture				Unity
Brules		Culture is a result of Communication				
Insiders		Structures are a re- sult of Communica- tion				
		Mindvalley Employees are a part of Culture				
		Time is charac- terized by places				

		Rituals are characterized by places				
--	--	--	--	--	--	--

5. Componential Analyse

Es wurden vier Komponentialanalysen durchgefuehrt.

1:

Domain	Dimensions of Contrast						
	Liking (High/Medium/Low)	Main Use	Feeling	Amount of Notifications per Day	Used to share knowledge	Used to make decisions	Used to ask Questions
Slack	High	Everything	Fun	100	Yes	Yes	Yes
Email	Medium	Updates	Informative/Dry	50	Yes	No	Yes
Offline Discussions	Medium	Discussion	Fun	20	Yes	Yes	Yes
Confluence	Low	Documentation	Tedious	15	Yes	No	No
WhatsApp	High	Fun&Ideas	Fun	40	No	No	Yes

2:

Domain	Dimensions of Contrast			
	Demonstrated by everybody	Demonstrated every Day	Associated with	Part of the Office in some form or Design
Awesomeness	yes	yes	Impression	Yes (HoA, etc.)
Growth	no	yes	Learning	No
Potential	yes	yes	Career	Yes (Pictures)
Change	no	yes	Transformation/Work	Yes (Envisioning Room etc)
Positivity	no	yes	Happiness	Yes (Code)
Hacking	no	no	Growth	No

3:

Domain	Dimensions of Contrast					
	Need Invitation	Possibility to talk to Management	Learning Potential	one-on-one	Practiced Daily	Learning depends on own Initiation
Lunch	yes	yes	High	yes/no	yes	yes
Huddle	no	yes	Low	no	yes	no
Catchups	yes	yes (online)	High	yes	yes	yes

4:

Dimensions of Contrast				
Domain	Formal/Informal Learning	Channel	Used to make Decisions (yes/no)	Barrier of Discomfort (low/medium/high)
Messaging the CEO	Informal	WhatsApp & Slack	yes	medium-high (this is usually very high, however the CEO encourages this many times and lowers the barrier, with his reaction to messages)
Direct Peer Feedback	Informal	Face-to-Face	no	medium
Reflection	Formal	Googlesheets (360 Feedback) 1UP (Appreciation) Face-to-Face (Facetime)	yes/no	low

6. Cultural & Universal Themes

Cultural Themes / Universal Themes (in grey)			
Beliefs		Mottos	
Anything that doesn't grow, dies	big dreams will make your small problems disappear	Life is made of opportunities	I kick serious ass
Experiences, Growth and Contributions are the most important things in life	Productivity is one of the keys to a happy life	I help others rock their greatest lives	I am positive and passionate
In order to mature and grow you need to overcome your brules	There are multiple stages of consciousness	I am a money magnet	I evolve through learning
Health & Fitness is essential for a good life	Transformation and Change are the only constants of life	We're turning customers into raving fans	I honour my words with actions
Money is something positive, because it enables you to help more people	Humans function	When you stop learning you start dying	Growth helps you to give back
Most people live ordinary lives, but there's more to it - life can and should be extraordinary	We live in the culturescape and our lifes are defined by old traditions and norms that we need to break out of	Remote work is the future	Change is the norm
The current education system is not teaching the right things	The more you grow the more fulfilled you are	We practice gratitude and candor	Records are there to be broken
Most of what is important now will be obsolete in less than a year	In order to be happy you need an inspiring mission, be surrounded by great people and feel that you contribute in a meaningful way to society	Life should be celebrated	Awesomeness is an achievement
Everything happens for a reason	The belonging to a Tribe is something desirable	I practice transparency	Great stuff is built through rapid feedback

Feedback is valuable		I dare to dream big	Love yourself first, so you can love others
----------------------	--	---------------------	---

7. Abschliessende Interviews

Interview 1: Ezekiel (Head of HR at Mindvalley)

T: How sustainable do you think is Mindvalley's culture?

E: There are two different things: Mindvalley's culture DNA and the Core values. The culture DNA is a living document based around who can work best with Vishen and what traits these people demonstrate. The core values is something demonstrated by Generation Y & Z who will for sure take on a whole social revolution, transcending racism amongst other things. Unity, Transformation and Envisioning will inevitably become values everywhere. Just at the moment some practice them, others don't.

E: We don't care so much about different races & such, unity, transformations. Mindvalley's core values are super sustainable because it comes through the generations. Mindvalley's culture DNA is not sustainable.

T: Why not?

E: It's not sustainable because everyone is working with Vishen and the culture evolved about how to best work with Vishen. The culture DNA is tight to the founder.

E: Sam Walter (Made in America) - was an inspiration for Vishen. Lots of premises come from that, that's why the American dream is so present

T: How much would society benefit from our culture?

E: It's my slap in the face of traditional organisations. It's behaviours they want but don't foster. It's built under the pretence "these are the guidelines and we trust that you operate with these guidelines" - fully trusting people is the key, nobody needs MVs culture DNA.

E: Core values: yes. Our society would benefit from that for sure.

T: What do you think are the risks of Mindvalley's culture being integrated into society?

E: We don't understand what cosmocentrism means yet. That's where we're trying to get, that's what our culture represents. Unity means world centric at least. So as we demonstrate that we don't know what else may come up next. We'd be world centric but most likely xenophobic. I don't know, it's hard to foresee those risks.

Interview 2: Vishen (CEO Mindvalley)

* How sustainable do you think is Mindvalley's culture?

V: Please expand on this, I don't quite understand what you mean.

* How strong is Mindvalley when it comes to learning and innovating rapidly?

V: I'd say very very very strong. In comparison to other organisations. And that's mostly because we operate like a Start-up. And that's even the case with more established things like A-Fest, you see that they are still evolving very fast, for example A-Fest gave birth to Mindvalley U. And is now giving birth to Fellowship and Tribes around the world, and that is still unusual cause AFest is only 7 years and is innovating very rapidly still. And the reason for that is the focus on visionary leadership the application of envisioning docs and it also comes from my own value, which is to always always always dream big and never settle. And

that drives innovation. But in a disfunctional organisation the innovation doesn't happen across. In Mindvalley it happens at every level. Just to give you an example, in the last 24 hours 3 people at the most junior level at Mindvalley, two of them, people who have been in the company for only two weeks are WhatsApping me with their ideas. And sometimes their ideas are off because they have only been here for two weeks but the point is that the idea can flow and all of them can get a reply in 24 hours, that is the type of organisation you want. So that rapid information flow is one and then envisioning docs is another example. And third is the value of visionary leadership and that value is expressed through envisioning. So because of these I think we're pretty good.

* To what extent could society (be it other companies, ngo's or other actors) benefit from integrating a similar culture like Mindvalley into their DNA?

V: So one way is putting everything into DNA's and with DNA I mean a process document. The act of pushing a vision forward and acting on everything that is business as usual and templatising it and repeating that. New Vision, templatising the existing and so you get to move forward because you get to innovate rapidly on what you already do.

8. Newsletter Ausschnitt

[View this email in your browser](#)



The Job in the Worlds Greatest Workplace

As I repeated the words from the Oath of Awesomeness it felt a bit weird to simultaneously rub the pedal of the little wonder woman figure next to the stage. "We evolve through learning, we help others rock their greatest lives, we kick serious ass..." - it was about time to do what I came to Asia for. Jump on a wave of exponential learning, by studying a company that is constantly changing, transforming and building new experiences online and offline while aiming to revolutionise education. Welcome to [Mindvalley](#).

Surrounded by 50 people from about 40 different countries (all the 100 others were in Barcelona contributing to a new university project called MindvalleyU) all sitting in their bean bags and listening to the updates of the week, I was desperately trying to organise things in my head. I had not really thought further than this point and honestly had also not expected it. So here I was in an office that competed with its beautiful design against those of Google and co. trying to understand where all of this would lead me at some point.

"Just take it easy, go slow, take your time, I know its tempting to start working on stuff without any stop." - Joyce, my buddy in the company who was supposed to help me settle and understand things wherever I go, was already in the company for two years and knew her stuff. She was from the Philippines and had worked before in many different environments. Generally it felt like everyone around me was very smart, nice and talented and all I could do is be nice and ask 100000s of questions to understand what is going on.

A little bit of background - Mindvalley is a US learning experience company based in Kuala Lumpur. Since their company culture is very unique I had decided to study them as part of my Master Thesis. As I applied for one of their open positions, I expected to get rejected and in turn ask for at least being allowed to stay here to study their communication culture for two months. Turned out, I got the job and have to do both now... :D

So here I am, sitting on the 29th floor of one of the tallest buildings in Kuala Lumpur, contemplating about life and trying to understand how sometimes, when everything works out the way you always wanted, you might be overwhelmed for a few days not knowing what to do next and where all of this may lead you.



Random facts

1. There are multiple restaurants in Kuala Lumpur that offer you a full plate of various great foods for 7MYR (1,50 Euro) with free soup and free drinks.
2. I have started practicing guitar, against all odds of breaking the strings - and surprisingly it's a lot of fun
3. Since there is so much diversity and learning opportunities I thought I'll just try out some martial arts classes

Cool vs. Not cool

Cool

- Mindvalley office (see gallery)
- Food markets in Singapore during fasting break (6-8pm)
- Random pool parties every week
- Being in a team where everyone is from a different country
- Having hundreds of personal growth books and courses accessible for free and not knowing where to start
- Having a tennis court and a pool attached to your

chance.

2. I have started practicing guitar, against all odds of breaking the strings - and surprisingly it's a lot of fun
3. Since there is so much diversity and learning opportunities I thought I'll just try out some martial arts classes
4. Documentary nights will be soon part of my weekly schedule again
5. It is possible to have a full time job and write your Master Thesis at the same time without going completely crazy (to be fair that still needs to be tested)

week

- Being in a team where everyone is from a different country
- Having hundreds of personal growth books and courses accessible for free and not knowing where to start
- Having a tennis court and a pool attached to your apartment complex

Not cool

- not having internet and living by yourself

Tools, Apps & Technology



Franz - managing all your messaging on one platform, imagine facebook, whatsapp, email, slack and many many more platforms merged in one single app, built in Vienna

Last words

A big thank you to Bahari for driving me around Singapore and to the Mindvalley community for the nice welcome, to the Mingle people for driving me out for trips and food and always being there and to the friendly people cooking food in the Bangsar area.

to the gallery



share as you wish



Abstract

We're about to go through a period of time where problems become more complex and organisations need to step up, learn fast and develop solutions we had not seen before. Learning becomes a major factor that needs to be addressed in order to solve the upcoming global issues of our planet. Communication is the vehicle to enable this learning and drive these solutions. So how do we make sure that companies are able to learn faster and develop solutions that are important for the long term survival of humanity? Senge suggests we develop something he calls learning organisations. These are companies, that demonstrate specific principles that allow for significantly faster learning. In essence he's trying to insert certain behaviours and help organisations change their own culture, thus catalysing change. Culture is an effective tool to change communication and behaviours sustainably. According to Schein culture is made up of artifacts, values, and beliefs. This paper explores the case of Mindvalley, an organisation that attracts talent from all around the world mainly because of its culture and ability to foster learning. In this study we explore Mindvalley's culture and understand how much an organisation's ability to learn may be correlated with its culture. By using a triangular approach of qualitative research, including participant observation, content analysis and explorative interviews this study manages to capture Mindvalley's organisational culture and compare it with the company's self-perception. It furthermore brought the set of values, beliefs and artefacts that are portrayed in the company and that could possibly be replicated amongst others. The method being used in this study shows to be successful for analysing a company's culture in its depths and may potentially be used in other societal contexts opening up multiple opportunities for communication scientists in the process.

Abstrakt

Wir sind dabei, einen Zeitraum zu durchlaufen, in dem Probleme komplexer werden und Organisationen sich weiterentwickeln, schnell lernen und Lösungen für globale Probleme entwickeln müssen. Lernen wird zu einem essentiellen Faktor, um die bevorstehenden globale Herausforderungen zu meistern. Kommunikation ist das Vehikel, um dieses Lernen zu ermöglichen und diese Lösungen voranzutreiben. Wie stellen wir sicher, dass Unternehmen schneller lernen und Lösungen entwickeln können, die für das langfristige Überleben der Menschheit wichtig sind? Senge schlägt vor, etwas zu entwickeln, das er lernende Organisationen nennt. Dies sind Unternehmen, die spezifische Prinzipien demonstrieren, die ein wesentlich schnelleres Lernen ermöglichen. Im Wesentlichen versucht er bestimmte Verhaltensweisen einzufügen und Organisationen dabei zu helfen, ihre eigene Kultur zu verändern, was ihren eigenen Wandel katalysiert. Kultur ist ein wirksames Instrument, um Kommunikation und Verhalten nachhaltig zu verändern. Schein's Kulturmodell teilt Kommunikationskultur in Artefakte, Werte und Überzeugungen. Dieser Arbeit untersucht den Fall Mindvalley, eine Organisation, die

hauptsächlich aufgrund ihrer Kultur und ihrer Fähigkeit, das Lernen zu fördern, Talente aus der ganzen Welt anzieht. In dieser Studie untersuchen wir die Mindvalley-Kultur und verstehen, inwieweit die Lernfähigkeit einer Organisation mit ihrer Kultur korrelieren kann. Durch den Einsatz eines dreiseitigen Ansatzes qualitativer Forschung, einschließlich teilnehmender Beobachtung, Inhaltsanalyse und explorativer Interviews, gelingt es dieser Studie Mindvalleys Organisationskultur zu erfassen und mit der Selbstwahrnehmung des Unternehmens zu vergleichen. Es brachte außerdem die Gesamtheit der Werte, Überzeugungen und Artefakte, die im Unternehmen dargestellt werden und die möglicherweise unter anderem repliziert werden können. Die Methode, die in dieser Studie verwendet wird, erwies sich für die Analyse der Kommunikationskultur in Unternehmen als erfolgreich und könnte potenziell in anderen gesellschaftlichen Kontexten verwendet werden, was Kommunikationswissenschaftlern vielfältige Möglichkeiten eröffnet.