

Das organisationale Wir

abgeleitet aus romantischer Orientierung: Heimat - Landschaft

Vorbemerkung. Der folgende Anhang nimmt die handschriftlich festgehaltene Leitidee auf, die deutsche Romantik als Resonanzraum für Führung und Organisation zu lesen. Der historische Vergleich wird ausdrücklich nicht als Gleichsetzung verstanden. Er dient als analytische Analogie: Gesellschaften wie Organisationen benötigen Orientierungsangebote, damit individuelle Zugehörigkeit, Rollenklärung und gemeinsames Handeln möglich werden. Die vom Nutzer bezeichnete Passage der ORF-Dokumentation „Magie der Museen: Alte Nationalgalerie, Berlin“ um ca. 13:20 wird dabei als audiovisuelle Anregung behandelt, nicht als wörtlich transkribierte Quelle; der exakte Wortlaut ist über die öffentlich zugängliche Weboberfläche nicht als Text verfügbar.

A.1 Deutschland um 1820: politische Fragmentierung und die Suche nach einem gemeinsamen Wir

Der historische Ausgangspunkt muss präzise gefasst werden. Um 1820 existierte kein deutscher Nationalstaat. Nach dem Wiener Kongress war der Deutsche Bund die gemeinsame politische Klammer einer weiterhin souveränen Staatenwelt. Nationale Identität war zwar bereits zu einer wirksamen kulturellen und politischen Idee geworden, doch sie konkurrierte mit dynastischen, territorialen, lokalen und konfessionellen Loyalitäten. Die Bundeszentrale für politische Bildung beschreibt den Deutschen Bund entsprechend eher als Institution der Beratung und Abstimmung selbstständiger Staaten denn als nationalstaatliche Regierungsordnung. Die Befreiungskriege gegen Napoleon hatten ein deutsches Nationalbewusstsein verstärkt, ohne daraus eine stabile politische Einheit entstehen zu lassen (bpb: „1800 bis 1850“).

Die in den Notizen formulierte These, unterschiedliche Glaubenszugehörigkeiten hätten ein nationales Wir verhindert, trifft deshalb einen Teil des Problems, wäre als alleinige Erklärung aber zu stark. Konfessionelle Spannungen waren historisch relevant; ebenso bedeutsam waren jedoch die territoriale Zersplitterung, die Souveränität der Einzelstaaten, dynastische Interessen und die politische Repression der Restaurationszeit. Die Forschung zur deutschen Nationsbildung hebt ausdrücklich das Zusammenwirken konfessioneller Konflikte und partikularer Staatlichkeit hervor. Belastbar ist daher die schwächere und analytisch fruchtbarere Aussage: Ein gemeinsames Wir blieb prekär, weil mehrere Identitätsordnungen gleichzeitig Geltung beanspruchten (bpb: „Nation und Nationalismus in der deutschen Geschichte“).

Für Führung ist genau diese Mehrfachbindung interessant. Auch Organisationen bestehen nicht aus einer homogenen Gemeinschaft. Menschen gehören zugleich Professionen, Teams, Standorten, Fachkulturen, Generationen und informellen Netzwerken an. Diese lokalen Zugehörigkeiten sind nicht dysfunktional; sie werden erst dann zum Problem, wenn keine übergreifende Orientierung existiert, anhand derer die Teilidentitäten auf eine gemeinsame Aufgabe bezogen werden können. Das organisationale Gegenstück zur politischen Fragmentierung ist daher nicht Vielfalt, sondern unverbundene Vielfalt.

A.2 Romantik: Natur als Resonanzraum von Sinn, Transzendenz und Zugehörigkeit

Die Romantik reagierte auf die Umbrüche um 1800 nicht mit einem einheitlichen politischen Programm. Sie war zunächst eine ästhetische, philosophische und literarische Bewegung, die Rationalisierung, Fragmentierung und die Erfahrung eines verlorenen Ganzen problematisierte. Gerade die Landschaft wurde zu einem bevorzugten Medium, in dem äußere Natur und innere Erfahrung aufeinander bezogen werden konnten. Die Staatlichen Museen zu Berlin beschreiben für die Kunst des 19. Jahrhunderts eine neue Naturbetrachtung: Landschaft wurde nicht mehr nur als gefährliche oder kulturferne Außenwelt

gesehen, sondern als Raum des Erhabenen, Schönen sowie der Selbst- und Welterkenntnis. Caspar David Friedrich steht exemplarisch für diese Verschiebung.

Die Formulierung einer „Vergöttlichung der Natur“ sollte wissenschaftlich dennoch vorsichtiger als Sakralisierung, Beseelung oder transzendente Aufladung der Landschaft gefasst werden. Das lässt sich an Friedrich besonders klar zeigen. Die Staatlichen Museen zu Berlin beschreiben den „Watzmann“ als entrückt wirkenden Berg, der wie ein Symbol göttlicher Majestät erscheint. Natur ist hier also nicht bloß geografischer Hintergrund. Sie wird zu einer symbolischen Ordnung, in der Größe, Ferne, Endlichkeit und Transzendenz erfahrbar werden. Vergleichbar funktioniert der „Mönch am Meer“ als radikal reduzierte Seelandschaft, in der der einzelne Mensch einer übermächtigen Weite gegenübertritt.

Aus dieser ästhetischen Struktur lässt sich eine Heimatsemantik ableiten, allerdings nur als Interpretation und nicht als simple historische Gleichung. Landschaft kann dort, wo politische Einheit fehlt oder als abstrakt erlebt wird, eine gemeinsame Vorstellungswelt anbieten: Küsten, Wälder, Berge, Ruinen und Wege werden zu Bildern, in denen sich Zugehörigkeit, Erinnerung und Zukunftssehnsucht bündeln. Heimat wäre dann weniger ein administratives Territorium als ein symbolischer Orientierungsraum. Die ORF-Dokumentation verstärkt diesen Deutungshorizont, indem sie die Alte Nationalgalerie als späteren „Tempel deutscher Kunst“ und als Institution der Kulturnation beschreibt. Wichtig ist die Zeitdifferenz: Die Nationalgalerie wurde erst 1876 eröffnet. Sie ist deshalb kein Beleg für die politische Situation von 1820, sondern ein späteres Beispiel dafür, wie kulturelle Bilder institutionell zur nationalen Selbstbeschreibung eingesetzt wurden.

A.3 Der Führungstransfer: Ohne Orientierung kein belastbarer Platz

Der zentrale Transfer auf Organisationen lautet: Ein Platz ist nicht nur eine Stelle im Organigramm. Ein organisationaler Platz entsteht erst, wenn eine Person versteht, in welchem größeren Zusammenhang ihre Rolle steht, welche Erwartungen legitim sind, welchen Beitrag sie leisten kann und worauf die gemeinsame Tätigkeit zielt. Wer lediglich weiß, wem er berichtet, hat eine Position; wer den Sinnzusammenhang seiner Position versteht, hat Orientierung.

Damit wird die handschriftliche Trias „Wer sind wir? – Was wollen wir sein? – Was ist unser Ziel?“ zu einer präzisen Führungsheuristik. Die erste Frage klärt Identität: Welche Aufgabe, welche Werte und welche Grenzen definieren diese Organisation? Die zweite Frage klärt die gewünschte Entwicklung: In welche Gestalt soll sich die Organisation verändern? Die dritte Frage klärt Ziel und Priorität: Woran erkennen wir, dass wir in der konkreten Situation richtig handeln? Erst wenn diese Ebenen hinreichend verbunden sind, können Personen ihre eigene Rolle daran ausrichten.

Diese Überlegung lässt sich mit etablierten organisationstheoretischen Ansätzen verbinden. Weicks Sensemaking-Perspektive beschreibt Organisationen als Orte fortlaufender Sinnkonstruktion unter Mehrdeutigkeit. Ashforth und Mael zeigen mit der Social Identity Theory, dass organisationale Identifikation aus der Wahrnehmung eines „Einsseins“ mit einer Gruppe hervorgehen kann und Verhalten an dieser Identität ausgerichtet wird. Die klassische Forschung zu Rollenambiguität wiederum zeigt, dass unklare Rollenerwartungen systematisch mit ungünstigen arbeitsbezogenen Folgen zusammenhängen. Die romantische Analogie ersetzt diese Forschung nicht; sie gibt ihr eine kulturphilosophische Tiefenschicht: Orientierung betrifft nicht nur Aufgabenklärung, sondern die symbolische Einbettung von Rolle und Beitrag.

Für Führung bedeutet dies eine Verschiebung vom Platz-Zuweisen zum Orientierungs-Ermöglichen. Führung kann einem Menschen eine Funktion übertragen, aber sie kann Zugehörigkeit nicht dekretieren. Sie kann Ziele formulieren, doch aus bloßen Zielzahlen entsteht noch kein gemeinsamer Sinn. Sie kann Werte publizieren, doch wenn Entscheidungs- und Belohnungssysteme diesen Werten widersprechen, entsteht keine Heimat, sondern Zynismus. Der Führungsauftrag besteht deshalb darin, Identität,

Zukunftsbild, Ziel und tatsächliche Praxis so weit zur Deckung zu bringen, dass Menschen ihren Beitrag begründet verorten können.

A.4 Mathematische Heuristik: Orientierung als Vektor und Rollenpassung

Die folgende Formalisierung ist ausdrücklich kein empirisch validiertes Messmodell. Sie dient – wie die Formeln im Hauptessay – als Denkwerkzeug. Die organisationale Orientierung kann als Vektor mit drei Dimensionen geschrieben werden:

$$O_{org} = (I, W, Z) \quad (A1)$$

Dabei bezeichnet I die kollektive Identität („Wer sind wir?“), W das angestrebte Werden („Was wollen wir sein?“) und Z das konkrete Ziel („Was ist unser Ziel?“). Für eine Person m lässt sich analog ein individueller Orientierungsvektor O_m formulieren. Die Übereinstimmung beider Richtungen kann heuristisch über die Kosinusähnlichkeit dargestellt werden:

$$A_m = (O_m \cdot O_{org}) / (\|O_m\| \cdot \|O_{org}\|) \quad (A2)$$

A_m ist hier keine psychologische Messgröße, sondern ein Symbol für Richtungspassung. Der Ausdruck macht einen wichtigen Gedanken sichtbar: Wenn eine Organisation selbst keinen hinreichend bestimmten Orientierungsvektor hat, also $\|O_{org}\|$ gegen null geht, verliert auch die Passungsfrage ihre Bedeutung. Mathematisch wird der Quotient undefiniert; organisatorisch entspricht dies einer Lage, in der von Mitarbeitenden zwar „Ownership“, Initiative oder Identifikation verlangt wird, aber unklar bleibt, worauf diese sich richten sollen.

Da ein stimmiger Richtungsbezug allein noch keinen konkreten Platz erzeugt, muss Rollenklärung hinzukommen. Mit R_m als heuristischem Grad der Rollenklärung lässt sich schreiben:

$$\Phi_m = R_m \cdot A_m \quad (A3)$$

Φ_m steht für die Möglichkeit, den eigenen Beitrag im Ganzen zu verorten. Die Aussage ist bewusst bescheiden: Orientierung ohne Rollenklärung bleibt abstrakt; Rollenklärung ohne gemeinsame Orientierung bleibt lokal. Erst ihre Verbindung erzeugt jene Form von Zugehörigkeit, die nicht auf bloßer Anpassung, sondern auf verstehbarer Einordnung beruht.

A.5 Organisationale Heimat: zwischen Zugehörigkeit und gefährlicher Verklärung

Der Heimatbegriff ist für Führung produktiv, aber riskant. Produktiv ist er, weil er darauf verweist, dass Menschen Organisationen nicht nur als Vertragsräume erleben. Wiederkehrende Orte, Rituale, Geschichten, Symbole, Sprache und geteilte Erfahrungen können Verlässlichkeit und Zugehörigkeit stiften. In diesem Sinn ist organisationale Heimat kein Besitzstand, sondern ein Erfahrungszusammenhang, in dem jemand weiß, wie er sich orientieren, beitragen und widersprechen kann.

Riskant wird die Metapher, sobald Heimat mit Homogenität verwechselt wird. Historisch kann die Sehnsucht nach einem nationalen Wir in Ausgrenzung, Überhöhung und Mythologisierung kippen. Dasselbe Risiko besteht in Organisationen. Ein starkes „Wir“ kann Lernen fördern, aber ebenso Kritik delegitimieren, Außengruppen erzeugen und Widersprüche zwischen Leitbild und Realität verdecken. Ashforth und Mael weisen bereits darauf hin, dass soziale Identifikation Ingroup-/Outgroup-Dynamiken und stereotype Wahrnehmungen verstärken kann. Der Weisheitskompass darf daher kein Instrument kultureller Gleichschaltung werden.

Besonders problematisch wäre eine „organisatorische Romantik“, in der Purpose, Vision oder Werte zu einer Ersatzreligion erhoben werden. Dann wird das symbolische Landschaftsbild durch die Hochglanzvision ersetzt: Es verspricht Ganzheit, während reale Machtkonflikte, Zielwidersprüche und Ressourcenengpässe unsichtbar bleiben. Reife Führung nutzt Symbole nicht zur Verklärung, sondern zur

Orientierung. Das gemeinsame Bild muss an der Wirklichkeit korrigierbar bleiben. Heimat ohne Wahrheit wird Mythos; Orientierung ohne Kritik wird Ideologie.

A.6 Konsequenz für den Weisheitskompass: Führung schafft keinen Ort, sondern Koordinaten

Die romantische Perspektive (vgl. den Zusammenhang mit dem Idealismus) schärft damit den bereits im Hauptessay entwickelten Gedanken des Weisheitskompasses. Führung besteht nicht primär darin, Menschen einen festen Ort zuzuweisen. Sie muss vielmehr ein Koordinatensystem erzeugen, in dem Menschen ihren Ort selbst begründet bestimmen können. Dieses Koordinatensystem verbindet die gemeinsame Sache mit einer verstehbaren Vergangenheit, einer offenen Zukunft und konkreten Verantwortlichkeiten.

Der Unterschied ist erheblich. Eine autoritär verstandene Organisation sagt: „Dies ist dein Platz.“ Eine orientierungsfähige Organisation kann begründen: „Dies ist, wer wir sind; dies ist, was wir werden wollen; dies ist das Ziel, an dem wir unsere Entscheidungen prüfen; und dies ist der Beitrag, für den du Verantwortung übernimmst.“ Erst in dieser Struktur kann Selbstführung anschlussfähig werden. Der einzelne Mensch muss nicht im organisatorischen Ganzen aufgehen, sondern kann sich zu ihm in ein bewusstes Verhältnis setzen.

An dieser Stelle berührt sich die Romantik mit Häußners dialogischer Führung. Häußners Perspektivwechsel vom Direktor zum Evokator bedeutet, dass Führung nicht jede Initiative selbst hervorbringt, sondern Bedingungen schafft, unter denen Menschen wahrnehmen, verstehen, beraten und verantwortlich entscheiden können. Der romantische Zusatz lautet: Dazu braucht es nicht nur Prozesse, sondern Bilder des Zusammenhangs. Menschen handeln nicht dauerhaft aus abstrakten Organigrammen heraus. Sie benötigen eine Vorstellung davon, worin das Ganze besteht, zu dem ihr Beitrag gehört.

Die drei Fragen aus den Notizen bilden deshalb den verdichteten Orientierungskern dieses Anhangs: „Wer sind wir?“ schützt vor Identitätsdiffusion. „Was wollen wir sein?“ schützt vor bloßer Fortschreibung der Gegenwart. „Was ist unser Ziel?“ schützt vor symbolischer Selbstbespiegelung. Führung wird weise, wenn sie diese Fragen nicht einmalig beantwortet, sondern dialogisch offenhält und zugleich so weit klärt, dass Entscheidung und Verantwortung möglich bleiben.

A.7 Schluss: Vom romantischen Landschaftsraum zum organisationalen Orientierungsraum

Die deutsche Romantik kann für Führung nicht deshalb interessant sein, weil sich ein Unternehmen wie eine Nation führen ließe. Gerade diese Gleichsetzung wäre historisch und organisationswissenschaftlich falsch. Fruchtbar ist vielmehr die strukturelle Analogie: Wo etablierte Ordnungen fragil werden, wächst das Bedürfnis nach Bildern, in denen Zusammenhang, Zugehörigkeit und Zukunft vorstellbar werden. Um 1800/1820 bot die romantische Landschaft einen solchen Resonanzraum für Erfahrungen von Ganzheit, Transzendenz und – in späteren Deutungen – Heimat. Im 19. Jahrhundert wurde Kunst darüber hinaus zunehmend in Projekte kultureller und nationaler Selbstbeschreibung eingebunden.

Für Organisationen folgt daraus keine Aufforderung zur Mythenproduktion, sondern eine nüchterne Führungsaufgabe. Orientierung muss gleichzeitig symbolisch und sachlich sein. Sie braucht eine Geschichte, die Menschen verstehen können, aber ebenso Rollen, Prozesse und Entscheidungen, die dieser Geschichte entsprechen. Nur dann entsteht ein Wir, das nicht auf Konformität beruht, sondern auf nachvollziehbarer Zugehörigkeit.

Der entscheidende Satz: Wer seinen Platz finden soll, braucht Koordinaten. Und eine Organisation, die ihren Mitgliedern Orientierung abverlangt, muss zuerst selbst sagen können, wer sie ist, was sie werden will und welchem Ziel ihr gemeinsames Handeln dient.

A.8 Literatur und direkte Weblinks zum Anhang

ORF (2026): Magie der Museen: Alte Nationalgalerie, Berlin. 52:21 Min.; Produktion Deutschland 2018. Audiovisuelle Anregung, vom Nutzer besonders auf ca. 13:20 verwiesen.

<https://on.orf.at/video/14311424/magie-der-museen-alte-nationalgalerie-berlin>

ORF TV: Magie der Museen – Alte Nationalgalerie, Berlin. Programmbeschreibung zur „Kulturnation“ und zum „Mönch am Meer“. <https://tv.orf.at/program/orf2/magiedermul78.html>

Bundeszentrale für politische Bildung: 1800 bis 1850. Zur Staatenwelt des Deutschen Bundes und zur frühen Nationalbewegung. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/das-19-jahrhundert-315/142105/1800-bis-1850/>

Bundeszentrale für politische Bildung: Nation und Nationalismus in der deutschen Geschichte. Zur territorialen und konfessionellen Dimension der Nationsbildung. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/28089/nation-und-nationalismus-in-der-deutschen-geschichte/>

Staatliche Museen zu Berlin: Wanderlust – Von Caspar David Friedrich bis Auguste Renoir. Zur neuen Naturbetrachtung und Selbst-/Welterkenntnis seit der Romantik. <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/nationalgalerie/ausstellungen/detail/wanderlust/>

Staatliche Museen zu Berlin: Caspar David Friedrich – Der Watzmann. Zur transzendenten Aufladung der romantischen Gebirgslandschaft. <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/nationalgalerie/ausstellungen/detail/caspar-david-friedrich-der-watzmann/>

Staatliche Museen zu Berlin: Empfindungen vor Friedrichs Seelandschaft. Kontext zu „Mönch am Meer“, Brentano, Arnim und Kleist. <https://www.smb.museum/ausstellungen/detail/empfindungen-vor-friedrichs-seelandschaft/>

Ashforth, Blake E. / Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review 14(1), 20–39. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1989.4278999>

Jackson, Susan E. / Schuler, Randall S. (1985): A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes 36(1), 16–78. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90020-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2)

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage. <https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/sensemaking-in-organizations-1-4988>

Quellenkritischer Hinweis. Die historischen Aussagen dieses Anhangs werden nicht aus der ORF-Passage allein abgeleitet. Die ORF-Dokumentation liefert den kunsthistorischen Impuls; die Einordnung des Deutschen Bundes, der Nationalbewegung und konfessioneller Spannungen wird durch die oben genannten historischen Quellen gestützt. Die Verbindung von romantischer Landschaft, Heimatsemantik und organisationaler Orientierung ist eine eigenständige, ausdrücklich als Analogie ausgewiesene Interpretation.