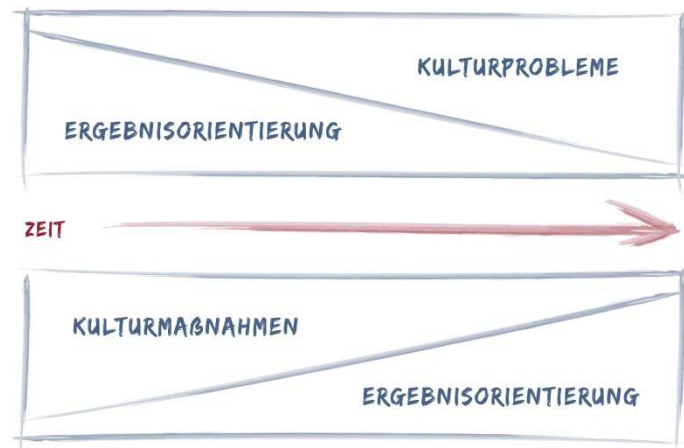


Kulturverantwortung*

Bernd Schmid



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Diese Arbeit ist zwei Begriffen und deren Kombination gewidmet: Kultur und Verantwortung. Beiden Begriffen kommt bei den Herausforderungen, vor die Organisationen in der Zukunft gestellt sein werden, besondere Bedeutung zu. Gerade Fachleute im Bereich Humanressourcen sind verpflichtet, sich mit den Themen „Kultur“ und „Verantwortung“ auseinanderzusetzen, wenn sie für die Stärkung der Vitalität von Unternehmen bei gleichzeitiger Lebensqualität der darin beschäftigten Menschen wichtig sein wollen. In dem Aufsatz wird dafür plädiert, dass Berater und Human-Ressource Manager zu Kulturexperten werden, d.h. nicht Experten für die Beschaffung menschlichen Materials und dessen Entlohnung, nicht Experten für die Abfindung und Entsorgung von Menschen, nicht Experten für die schnelle Ausbeutung von Lebenskraft, Begeisterungsfähigkeit und Engagement, sondern Experten für das Unternehmen als Lebensraum für Menschen und Experten für Leben.

*Nr. 19 im Schriftenverzeichnis des Instituts.

Kulturverantwortung¹

Ich möchte in diesem Vortrag über zwei Begriffe und deren Kombination laut nachdenken: *Kultur* und *Verantwortung*. Beiden Begriffen kommt bei den Herausforderungen, vor die Organisationen in der Zukunft gestellt sein werden, besondere Bedeutung zu. Gerade wir als Fachleute im Bereich Humanressourcen sind verpflichtet uns mit den Themen „Kultur“ und „Verantwortung“ auseinanderzusetzen, wenn wir für die Stärkung der Vitalität von Unternehmen bei gleichzeitiger Lebensqualität der darin beschäftigten Menschen wichtig sein wollen. Ich möchte in diesem Vortrag dafür plädieren, dass wir zu Kulturexperten werden, d.h. nicht Experten für die Beschaffung menschlichen Materials und dessen Entlohnung, nicht Experten für die Abfindung und Entsorgung von Menschen, nicht Experten für die schnelle Ausbeutung von junger Kraft und Engagement, sondern Experten für das Unternehmen als Lebensraum für Menschen und Experten für Lebensentwicklung bezogen auf Berufsarbeit und Funktionen in der Organisation. Aber sind wir Fachleute im Bereich Humanressourcen - Experten für die Leistungsfähigkeit von Menschen in Professions- und Organisationswelten, aber auch für Selbstfindung, für sinnvolle Lebensentwürfe, für neue Formen von Gemeinschaft und Solidarität?

Ich betrachte meine Ausführungen zu diesem Thema dann als erfolgreich, wenn es mir gelingt, Sie zum Weiterdenken und Erörtern anzuregen. Erwarten Sie daher keine allzu systematische Darstellung, sondern eher Skizzen, assoziative Einfälle und Begriffe, die - wenn auch unscharf - dennoch berühren und weiterwirken könnten.

1. Kultur

An dieser Stelle nicht gemeint ist, was mir zu dem Begriff „Kultur“ als erstes einfällt: Theater, eine Kunstaussstellung, auch nicht Kultursponsoring zur Imagepflege; schon eher Ess- oder Wohnkultur, wenn sie sich nicht selbst stilisiert, sondern die Lebensqualität von Menschen meint. Also nicht Kultur als eigener Fernsehkanal neben Kommerz und Unterhaltung, sondern Kultur im Zusammenhang mit Organisationen und Professionen.

¹Vortrag auf der Fachtagung der GWS „Systemische Beratung und Supervision in Organisationen“ am 29. Februar 1996. Bearbeitung von Joachim Hipp.

Mir fallen Begriffe ein wie:

- *Arbeitskultur*: Hat Arbeit einen gesunden Rhythmus und macht sie zufrieden?
- *Kommunikationskultur*: Warum erfahren die Mitarbeiter von der Werkstilllegung aus der Zeitung?
- *Verbindlichkeitskultur*: Kann man sich auf Vereinbarungen, auch mündliche, später berufen?
- *Führungskultur*: Wie kann es geschehen, dass über Jahre Mitarbeiterbeurteilungen gut ausfielen und dann wegen Minderleistung ein Entlassungsgespräch in der Personalabteilung ansteht?

Viele Dinge, die mir einfallen, kann man auch mit anderen Begriffen beschreiben. Warum dann den Begriff „Kultur“? Ist Organisationskultur nur ein Sammelbegriff für auch anderweitig abgedeckte Perspektiven? Der Begriff erinnert an eine Werteorientierung. Kaum jemand möchte kulturlos sein. Kultur hat auch mit geistiger Orientierung zu tun, mit Tiefenschärfe, mit Stimmigkeit, Sinn und Ästhetik. Denkt man an Pflanzenkulturen, hat es auch zu tun mit geordnetem Wachstum, angemessener Pflege, dem Verstehen von Lebensbedingungen, mit Ausbalancieren und dem Finden des rechten Maßes. Es geht um *Identität und Integrität einer Organisation*, und um gelebte Antworten auf wesentliche *Fragen der Leistungs- und Lebenskultur in Organisationen*. Fragen der Leistungserbringung - was wird geleistet, wozu wird geleistet, wie wird geleistet, und auf Kosten welcher Ressourcen wird geleistet? Fragen der Lebenskultur der Menschen bei der Arbeit - auch um die Auswirkungen auf andere Lebensbereiche und andere Lebensphasen, zum Beispiel in der Lebensentwicklung einer Familie.

Eine erste *Definition* von Kultur im Zusammenhang mit Organisationen und Professionen könnte demnach lauten: Kultur meint gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der arbeitenden Menschen in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens. Der Begriff *Kultur* kann beschreibend verwendet werden oder werteseetzend. Zum einen geht es also um die Beschreibung gegenwärtig gelebter Antworten, zum anderen um Vorstellungen, wie Antworten ausfallen könnten und sollten. Diese Unterscheidung zwischen beschreibend und werteseetzend gilt ebenso für den Begriff *Verantwortung*, der im Folgenden näher erkundet werden soll.

2. Verantwortung

Der Begriff „Verantwortung“ taucht oft auf, wenn dieselbe gefehlt zu haben scheint. Dann muss jemand zur Verantwortung gezogen werden. Er tritt ab oder wird gestraft. Wird ein Missstand offenbar, werden Verantwortliche gesucht, also Schuldige benannt. Dann sind andere unschuldig, und die Sache ist erledigt. Mit Verantwortungsbereichen meint man oft nur Machtbereiche. Eine Organisation übernimmt die Verantwortung für einen grausamen Terroranschlag: eine perverse Aussage.

Um den Begriff Verantwortung positiv in Augenschein zu nehmen, nähere ich mich zunächst dem Verb „antworten“.

- Man muss antworten können – eine Frage der *Qualifikation*
- Man muss antworten wollen - oft eine Frage der *Engagiertheit* und der *Wertorientierung*
- Man muss antworten müssen - eine Frage der eingeforderten *Zuständigkeit*
- Man muss antworten dürfen - eine Frage der *Autorisierung*

Vor diesem Hintergrund erscheint Verantwortung als ein Bündel bestimmter Perspektiven; Fragen danach, wer in einer Organisation welche Art von Antworten geben kann, will und muss.

Entstehen Grundfragen, etwa die nach der Steigerung der Effizienz, aber auch nach der Lebensqualität und Würdigung von Menschen in einer Organisation, müsste geklärt werden, wer sich bezogen darauf welche Art von Fragen stellen sollte, für Antworten zuständig ist bzw. an welcher Art von Antworten gemessen wird. Ich denke zum Beispiel an Ressourcen-Verantwortung in Führungsbeziehungen. Nehmen wir einen Chef, der immer wieder neue höchste Dringlichkeiten definiert. Die von gestern und vorgestern sind allerdings nicht abgearbeitet oder womöglich noch nicht einmal in Angriff genommen und die vom letzten Quartal, die mit großem Engagement, mit Geld- und Zeiteinsatz angegangen wurden, versanden einfach.

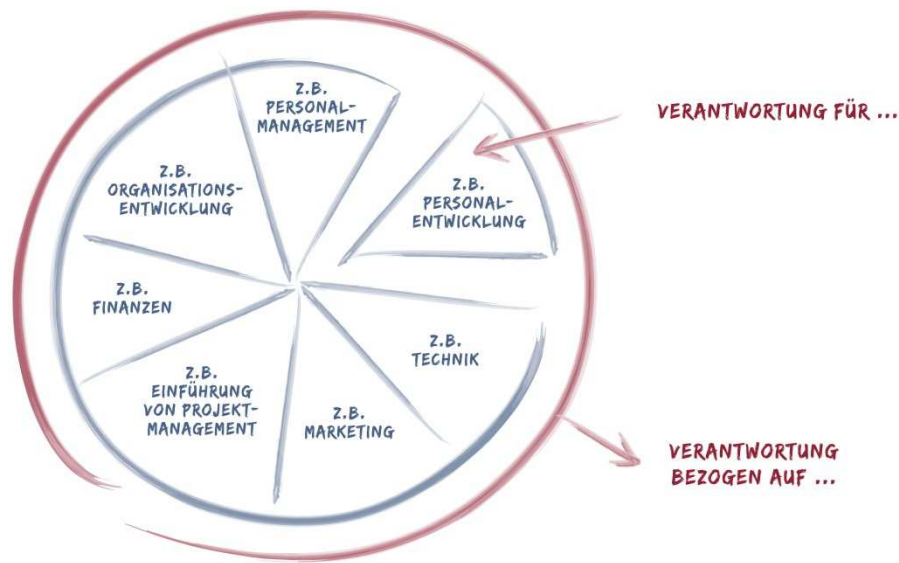
Ich denke auch an Verantwortung in Beratungsbeziehungen. Einem unerfahrenen Kunden können umfangreiche Bildungsmaßnahmen oder ein großangelegtes Organisationsentwicklungs-Projekt verkauft werden. Krisengeplagt wie er ist, erhofft er sich die Lösung aktueller Probleme und anhaltende Organisationsverbesserungen. Bei Licht besehen kann dies durch die verkauften Maßnahmen nicht geleistet werden. Vielleicht kostet das Projekt den Kunden zusätzliche Kraft und betont bestimmte Teilbelange, oder es lenkt die Aufmerksamkeit auf Themen, die manches verändern, aber die Entwicklung insgesamt eher belasten als fördern.

Welche Verantwortung haben wir Berater für die Nützlichkeit und Verträglichkeit unserer Dienstleistungen? Keine leichte Frage, da Zuständigkeiten, Wirkungen und Wechselwirkungen oft schwer abzuschätzen sind. Angesichts des Komplexitätsgrades moderner Organisationen scheint es zweckdienlich, von einem Anspruch auf Gesamtverantwortung, der allzu leicht in Verantwortungskollusion, -konfusion oder -diffusion endet, abzugehen und statt dessen ein komplexes System vernetzter Verantwortungen zu etablieren. Dabei gilt es zwei Perspektiven zu unterscheiden:

1. *Verantwortung für* meint, sich der entscheidenden Fragen zu stellen, die in einem Ressort oder einer professionellen Rollen gestellt und beantwortet werden müssen. Qualifikation (ich kann), ziel- und wertorientiertes Handeln (ich will) sowie Klärung und Ausfüllen eigener Zuständigkeiten (ich muss) stimmen im besten Fall überein.
2. *Verantwortung bezogen auf* meint, die Grundfragen und Zuständigkeiten der anderen Professionen oder Ressorts in einem Unternehmen zu kennen für die diese verantwortlich sind und darauf bezogen zu handeln.

Zur Illustration ein kurzes Beispiel: Die langjährige Politik der Personalentwicklung, für die die Personalabteilung als verantwortlich angesehen wird, ist den Führungskräften in der Linie nicht egal, auch wenn sie nicht dafür verantwortlich sind. Dem Personalentwickler als Zuständigem für langjährige befriedigende Entwicklung von Mitarbeitern ist es nicht egal, wenn das Engagement junger Mitarbeiter in fehldimensionierten Projekten verbraucht wird, auch wenn er für die Einführung von Projektmanagement nicht verantwortlich ist.

Verantwortung in einer komplexen Organisation funktioniert nur als System komplementärer (zueinander passender) Verantwortung (Abbildung 1).



Schmid 1998

Komplementäre Verantwortung in Organisationen

Abbildung 1: Schema zur komplementären Verantwortung in Organisationen

Um Störungen in einem solchen System zu beschreiben, fallen mir Begriffe ein wie:

- *Verantwortungsisolation*: Der Zimmerservice auf der Titanic ist ohne Tadel oder technische Perfektion ist Trumpf, auch wenn die kaum jemandem wirklich dient.
- *Verantwortungserosion*: Die wesentlichen Fragen der Organisation werden überhaupt nicht beantwortet. Überschaubarkeit, Unkenntnis, Illusionen und Täuschung verschleiern den Mangel. Plötzlich scheinen so genannte harte Schnitte notwendig. Doch kommt es zur Sanierung des Systems komplementärer Verantwortung?
- *Verantwortungskonfusion*. Man fühlt sich für die Balance anderer verantwortlich und vernachlässigt dabei die eigenen - ein häufiges Problem bei Beratern. Sie übernehmen Verantwortung für Management und Führung. Komplementär ziehen sich Ergebnis- und Führungsverantwortliche auf die Funktion von Auftraggebern, Schirmherren, Beiräten oder Beratern zurück.

Der Begriff der komplementären Verantwortung gibt Anlass, darüber nachzudenken, wie Isolation, Erosion und Konfusion in Sachen Verantwortung überwunden werden können. Durch eine klare Berücksichtigung der *Systemgrenzen in Verantwortungssystemen* wird Verantwortung spezifisch,

aber auch anschlussfähig. Von einer gelungenen Verantwortungskultur könnte gesprochen werden, wenn sich differenzierte und gelebte Antworten bezogen auf das Verantwortungssystem und ein dementsprechendes Beziehungsverhalten finden lassen.

Es geht also um die Balance, spezifisch den eigenen Verantwortungsbereich auszugestalten, aber auch aus dieser Perspektive heraus Vorstellungen von den komplementären Verantwortlichkeiten der anderen zu entwickeln und mit diesen in Auseinandersetzung zu treten. Die in unserer Professionskultur übliche Form des *Beratungskontraktes* fokussiert genau diesen Punkt, komplementäre Verantwortungen zu vereinbaren, darüber in Kommunikation zu bleiben und das wechselseitige Ausfüllen der Verantwortung anzunehmen, ohne sich in die Verantwortung des anderen einzumischen oder diesen zu bevormunden.

Bei Beratern beobachte ich einerseits eine Scheu, ihren Kunden komplementäre Beiträge abzuverlangen, ohne die Organisations- und Personalentwicklung nicht erfolgreich sein kann. Auf der anderen Seite aber die Bereitschaft, Zuständigkeiten ersatzweise zu übernehmen. Dies mag kurzfristig notwendiges Engagement richtig erscheinen, doch müssen die Folgen für die Verantwortungskultur im Unternehmen mitbedacht werden.

3. Kulturverantwortung in Unternehmen und der Beratung von Organisationen

Zur Erinnerung: *Kultur* kann definiert werden als gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens. Soll hier eine Professionsgruppe oder ein Ressort im Unternehmen besondere Verantwortung tragen? Ich meine ja, der Bereich „Humanressourcen“.

Um dies zu illustrieren, fange ich bei einem anderen Teilbereich unternehmerischer Organisation an, dem „Controlling“. Controller haben die Aufgabe, für alle Unternehmensbereiche Steuerungsinformationen oder Systeme zu deren Gewinnung und Nutzung bereitzustellen. Sie entwickeln Verfahren, mit denen Geschehnisse im Unternehmen angemessen in Steuerdaten übersetzt werden können, sodass einerseits jeder Bereich mit Controlling-Dienstleistungen spezifisch versorgt wird, andererseits die Bereiche aus dieser Fachperspektive in ihrer Eigenart, aber auch in ihrem Zusammenwirken sinnvoll beschrieben werden können. Dies muss fachlich kompetent, an den Zielen und Werten des Unternehmens orientiert und auf die Menschen, die das System benutzen sollen, ausgerichtet sein. Dennoch darf sich Controlling nicht zum Selbstzweck entwickeln oder in die Verantwortung anderer eingreifen, darf die Wirklichkeitsebene, die es beschreiben kann, nicht zum alleinigen Maßstab erhoben werden.

Naheliegender ist, dass die Fachleute im Bereich Humanressourcen analog als Kulturexperten zuständig sind, als Fachleute für die Stärkung der Vitalität und Leistungskraft von Unternehmen im Zusammenspiel mit der Lebensqualität von Menschen. Ähnlich wie Controllingbelange in allen Bereichen von Bedeutung sind, sind auch Kulturfragen in allen Bereichen von Bedeutung, und doch ein besonderer Verantwortungsbereich für Professionelle im Bereich Humanressourcen. Sie müssen ihre Expertise einbringen, dabei ausdifferenzierte und anschlussfähige Konzepte mit Überzeugungskraft vortragen und in der konkreten Arbeit verwirklichen. Sie sollten die Verantwortung anderer in diesen Belangen stärken, ohne sich in deren Zuständigkeit einzumischen oder dieser Wirklichkeitsebene blinden Vorrang einzuräumen, eine enorme Herausforderung, wie jeder weiß, der sich z.B. an Projekten 'integrierter Personalarbeit' (vgl. Schmid & Hipp 1997) versucht hat!

Jedoch: Im Bereich der Organisationen werden neue Herausforderungen an Kultur-Kompetenz auf die Unternehmen zukommen. Viele althergebrachte Anschauungen und Kompetenzen werden selbst dort, wo wir uns schon aufgeklärt wähnen, nicht ausreichend sein. Zum Beispiel ist es noch weit verbreitet, Bilder vom Zusammenleben der Menschen aus Familien auf Organisationen zu übertragen. Dies scheint mir zunehmend weniger geeignet zu sein. Organisationen sind Zweck- und Kontraktgemeinschaften und nur bedingt Schicksalsgemeinschaften wie Familien. Von Familienschließungen und Massenentlassungen von Verwandten hat man noch nicht gehört. Wenn man sich gesellschaftliche Entwicklungen vor Augen führt - etwa in der Rentenfrage - dann passt 'Schicksalsgemeinschaft' eher wieder. Allerdings verändern sich Komplexität und Beziehungsformen rasant, sodass der Rückgriff auf Ähnlichkeiten mit Familien-Beziehungen immer weniger taugt. Immer seltener werden die Menschen, die zusammenarbeiten und die komplementär Verantwortung tragen, in einem Raum und in einer Zeit beieinander sein.

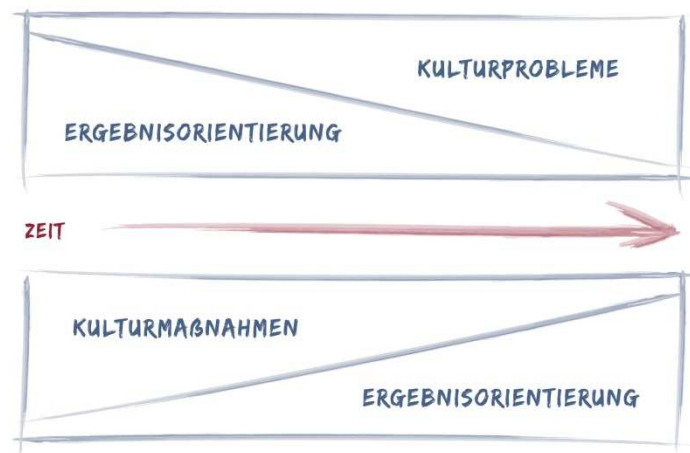
Viele einzelne erleben eine zunehmende Aufgaben-, Beziehungs- und Rollenvielfalt. Es bleibt schwierig genug, sich darin nicht zu verlieren, sondern durch Integration dieser Rollen- und Lebenswelten-Vielfalt spürbare Integrität und Identität als Individuum zu erhalten. Noch schwieriger wird es, die Integrität und Identität einer Gemeinschaft zu pflegen, sich spezifisch aufeinander zu beziehen, sich zu einer Gemeinschaft zugehörig zu fühlen und gemeinsam Verantwortung zu tragen. Dies muss in zunehmend fokusspezifischen Begegnungen und in bestimmten Rollen geschehen, auf knappe Zeit begrenzt. Immer mehr Kontakte werden über Kommunikationsmedien hergestellt. Beieinandersein wird zunehmend konstituiert werden durch Rollenfunktionen und spezifische Anlässe. Diese Kontakte müssen auch effizient sein. Und doch

sollen solche Begegnungen eine gewisse menschliche Tiefenschärfe entwickeln und Solidarität in der Gesellschaft stärken.

Die Bemühungen um Integrität der Organisation, um Identität und ein Gefühl von Zugehörigkeit, ein Gefühl, von wichtigen Bezugsgruppen gewürdigt zu sein, und in der Art der Berufsausübung Kulturorientierung und Verantwortung leben zu können, stärkt die persönliche Würde. Wenn sie fehlt, machen sich rastlose Orientierungslosigkeit und weltläufige Verlorenheit breit. Von manchen, die Tagungshotels bevölkern, wird gesagt, sie seien Obdach- und Heimatlose auf hohem Niveau. Können sich Unternehmen die Reibungsverluste, die Folgen mangelnder Kulturpflege sind, weiterhin erlauben? Die Hochqualifizierten, zumal aus der Generation der Erben, werden das vielleicht nicht mehr lange mitmachen.

Die *systemische Perspektive* sollte uns besonders auf das Beachten und Gestalten von komplexen Zusammenhängen ausrichten. Systemische Vorgehensweisen dienten in den ersten Jahren vorrangig der kreativen Verstörung rigider Systeme. Viele Unternehmen sind heute verstört genug um zu bemerken, dass Weiteres hinzukommen muss. Dies übrigens nicht wegen der Systemiker. Kreatives Hinterfragen allein kann unmöglich unsere zentrale Tugend bleiben. Wir müssen sorgfältige Vorstellungen entwickeln, woraufhin wir hinterfragen, damit die Energien für Leistbares gebündelt werden können. Wir müssen unsere Kulturkritik in Konzepte zum Kulturaufbau und zur Kulturpflege überführen. Wir brauchen auch für die Kulturperspektive Designerfähigkeiten. Kulturpflege heißt Management, Führung, Projektsteuerung und Beratung auch unter dem Gesichtspunkt der Kulturgestaltung, also keine Extra-Veranstaltung. Wir suchen die Kultur im Wirtschaftsteil der Zeitung, nicht nur im Feuilleton. In der Kulturwerkstatt für Professionelle am Institut beschäftigen wir uns mit professionellen Dienstleistungen und innovativen Strategien für Organisationen speziell unter dem Gesichtspunkt der Kulturgestaltung.

Ein Beispiel: Ein Auftrag zur Einführung von Projektmanagement verwaltet auch die mangelnde Bereitschaft, Konflikte in den vorhandenen Hierarchien zu lösen. Gewünschte Veränderung kann ohne Auseinandersetzung mit diesen Konflikten nicht geleistet werden. Wie muss ein Design „Einführung von Projektmanagement“ dann unter dem Gesichtspunkt der Befähigung zum Umgang mit Konflikten in den Hierarchien angelegt werden bzw. Welche alternativen Strategien wären hier hilfreicher als eine Einführung von Projektmanagement? Wir versuchen davon zu überzeugen, dass übermäßige Aufgabenorientierung, insbesondere wenn immer das Dringende und nicht das Wichtige getan wird, zu übermäßigem Kräfteverschleiß wegen ungelöster Kulturprobleme führt. Und dass umgekehrt die Investition in Kulturmaßnahmen sich mittel- und längerfristig in gelungener Ergebnisorientierung auszahlt (Abbildung 2).



Schmid 1996

Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Abbildung 2: Schema zum Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

Über das kompetente professionelle Arbeiten hinaus untersuchen wir die Kulturbedeutung unserer Dienstleistungen und Möglichkeiten, durch sie bewusst Kultur mitzugestalten. Wir verstehen uns selbst und unsere internen Kunden als Kulturträger. Fragen der Kulturverantwortung gehen einher mit Fragen der *Kulturbegegnungen* und des Kulturtransfers. Nehmen wir z.B. ein psychologisch orientiertes Beratungsunternehmen, das ein technik- und marktorientiertes Unternehmen in Sachen OE/PE berät. Hier ist wichtig zu bedenken, dass jede der beteiligten Organisationen als Träger einer oder mehrerer eigenen Kulturen verstanden werden kann, die sich anlässlich der Beratungsdienstleistung begegnen. Wenn die Berater erfolgreich arbeiten, leisten sie einen Kulturtransfer an das Kundenunternehmen. Wichtig ist, dass dieser Kulturtransfer nicht kolonialistisch oder wie eine unbedachte Infektion zufällig geschieht und die Lebenskultur der Kundenorganisation unkontrolliert verstört, sondern dass solche Effekte mitbedacht und verantwortet werden. Soweit Gedanken zur Kulturverantwortung innerhalb von Unternehmen und in der Beratung von Organisationen.

4. Neue Anforderungen an Kulturträger

Eine systemische Betrachtung legt nahe, die Entwicklungen in Unternehmen im Zusammenhang mit Entwicklungen in unserer Gesellschaft zu betrachten. Hier sind zwei Bereiche zu unterscheiden: Die 20-30 % Erwerbstätigen die - eher hochqualifiziert - in Unternehmen gutbezahlte Arbeit finden

und die Mehrheit der anderen, denen vollbezahlte Arbeit zu bieten sich Unternehmen im Weltmarkt nicht leisten können oder wollen.

Diejenigen die drin sind, geraten immer mehr unter Druck, weil immer mehr durch Wenige geleistet werden muss. Wir geraten immer mehr in die *Effektivitäts-Falle* (vgl. Schmid & Hipp 1998). Die die draußen bleiben, geraten auch unter Druck, aber aus anderen Gründen, zum Beispiel weil nicht klar ist, wie ihre Lebensbedürfnisse befriedigt und finanziert werden sollen. Für die Lebensqualität von uns Professionellen und vieler, denen die klassische Marktwirtschaft auch in 20 Jahren noch eine vollbezahlte Arbeit bietet, ist noch einiges zu tun und wird wohl auch schon aus ökonomischen Gründen einiges getan werden müssen. Personal- und Organisationsentwicklung wird in diesem Sinne zunehmend Wettbewerbsfaktor werden. Die Lebensbedürfnisse der Minderheit hochqualifizierter Menschen werden zunehmend einen Marktwert bekommen. Personal- und Organisationsentwickler und Berater werden - vielleicht zu ihrer Freude, vielleicht aber auch zu ihrem Schrecken - diesen Herausforderungen bald ernsthaft gegenüberstehen.

In unserer Gesellschaft gilt es, gleichzeitig immer mehr die nicht-marktpreisfähigen Lebensvollzüge vieler Menschen, die keine klassische Arbeit mehr finden, neu zu organisieren. Kulturverantwortung heißt für die Unternehmen zu klären, auf welche Weise sie für diese Entwicklungen Verantwortung übernehmen oder doch zumindest bezogen darauf verantwortlich handeln lernen. Eine dann überwiegende Mehrheit, die ohne klassische Arbeitsverhältnisse leben wird, kann sicher nicht in komfortable Arbeitslosigkeit oder Ruhestand entlassen werden. Auch sie werden ihren Beitrag leisten müssen und wollen, wenn nicht der totale soziale Notstand ausbrechen soll. Hier werden vermutlich die noch größeren Herausforderungen liegen. Ich frage mich allerdings, wer welche Beweggründe hat, sich diesen Herausforderungen zu stellen bzw. wirklich im Terminkalender sichtbar zu investieren?

Bei russischen Kollegen habe ich folgende Formel für Kulturverantwortung gehört: „Die Seele des Unternehmens spiegelt sich im Umgang mit den Veteranen und den Nachkömmlingen“. Dies, obwohl das Unternehmen den alten Menschen *nicht mehr* und den jungen Menschen *noch nicht* direkt verpflichtet scheint. Wie Sie vielleicht wissen, sind dort und in anderen Kulturen Unternehmen viel mehr sozialer Lebensraum (Kindergarten, Freizeitgestaltung, Gesundheitsdienste, Sport usw.), als dies bei uns der Fall ist. Wir haben dies bestaunt, auch gelegentlich belächelt. Vielleicht sollten wir prüfen, was wir daraus lernen können.

Was können - oder müssen vielleicht - wir Professionelle im Bereich Humanressourcen zum Umgang mit diesen gesellschaftlichen Fragen beitragen? Weitet man den Horizont, dann liegt nahe,

dass Verantwortung für den nicht weltmarktfähigen Bereich gesellschaftlichen Lebens nicht nur eine großzügige Zugabe zu der gut honorierten Arbeit für Unternehmen sein kann, sondern elementarer Bestandteil unserer Kulturverantwortung sein müsste. Ich sehe uns als *verantwortlich* bezogen auf diese gesellschaftlichen Entwicklungen. Es wäre zu prüfen, in welchem Maße wir mitverantwortlich für diese Entwicklungen sind. Meistens, wenn ich über diese besorgniserregenden Entwicklungen mit Kolleginnen und Kollegen spreche, erlebe ich Berührtsein und Bereitschaft, etwas zu tun. Ein schwieriges Feld, in dem immerhin schon einiges getan wäre, wenn wir Kulturverantwortung für diese Gesellschaftsbereiche zum Bestandteil unseres Selbstverständnisses machen würden.

Daher habe ich für die nächste Fachtagung der GWS das Thema „Effizienz und Menschenorientierung - die gesellschaftliche Verantwortung im Bereich Humanressourcen“ vorgeschlagen. In der Vorbereitung auf die Fachtagung und in der Fachtagung könnten wir versuchen, auch dieses Verantwortungsfeld zu sichten, richtungsweisende Beispiele vorzustellen und zu diskutieren und so zur notwendigen Bewusstseinsbildung und professionellen Entwicklungsarbeit in unserem Bereich beizutragen.

Der Slogan von GORBATSCHOW „Wer zu spät kommt, den bestraft die Geschichte“ ist schon etwas abgegriffen. Schwarzmalerei und Moralinspritzen sind sicher nicht die bevorzugten Mittel, um hier zu gesunden Entwicklungen beizutragen. Doch frei nach THORWALD DETLEVSON könnte man vielleicht sagen: Es ist besser, aus freier Verantwortung aufzubrechen. Dies erspart uns vielleicht, von schicksalhaften Krisen eingeholt, auf Knien hin rutschen zu müssen, wohin wir auch rechtzeitig hätten aufrecht gehen können.

Literatur:

- B. Schmid & J. Hipp (1997). „*Innovation in Szene setzen*. - Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit“. In: Schmid, B. u. A. Messmer (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. EHP-Handbuch Systemische Professionalität und Beratung, Band 3, Kap. 10.
- B. Schmid & J. Hipp (1998). „*Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen*“. In: Schmid, B. (2004): . "Systemisches Coaching" - Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. EHP-Handbuch Systemische Professionalität und Beratung, Band 2, Kap. 5.2.

Bernd Schmid, Bearbeitung von Joachim Hipp

Quelle: isb