

## Rezension

zu Studienschrift Nr.66 "Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen" von B. Schmid & A. Messmer

von Markus Schwemmle

### 1. Bewertung

*Warum ist der Inhalt wichtig?*

Das Wahrnehmen von Verantwortung in Organisationen und die rasche Gestaltung von Verantwortungszusammenhängen (also die sinnvolle Vernetzung von Verantwortungsbereichen) entscheidet über deren Wettbewerbsfähigkeit. Die im Artikel beschriebenen Modelle erlauben eine gedankliche Einordnung und Orientierung sowohl für Verantwortliche im System also auch für Berater von außen. Die beschriebenen Konzepte geben Anhaltspunkte für die sinnvolle Gestaltung von Interventionen.

*Was ist im Artikel zu lesen?*

Der Artikel bietet Orientierung über:

- Dimensionen eines Verantwortungssystems
- Formen von Verantwortung
- Symbiosen als wesentliche Störungen
- Interventionen zur Schaffung eines Verantwortungsdialoges

Der Artikel bietet grundlegende Information über das Thema Verantwortungskultur im Unternehmen. Er beschreibt kurz und bündig die Grundlagen zum Verständnis eines komplexen Phänomens. Ebenso, sind schlaglichtartig praxisrelevante Informationen zu Interventionen im Bereich der Verantwortungskultur zu finden.

*Wer würde diesen Artikel mit Gewinn lesen?*

Führungskräfte und Berater, die sich mit der Gestaltung von Verantwortung z.B. in Zeiten von Reorganisation beschäftigen, werden ihren Nutzen aus der Lektüre ziehen. Jeder, der sowohl Grundlagen als auch Anregungen im Umgang mit Verantwortungskultur sucht, wird den Artikel mit Gewinn lesen. Letztendlich werden jedoch alle, die mit dem Thema Verantwortung in Organisationen zu tun haben ihre Aha-Erlebnisse finden.

*Was ist im Artikel nicht zu finden?*

Der Artikel enthält einige illustrierende Beispiele, die jedoch nicht im sinnhaften Zusammenhang stehen. Eine gute Ergänzung dazu wären Fallstudien, die sich dem Phänomen der Verantwortungskultur widmen und Beispiele aus dem Berateralltag. Dies ist jedoch weniger ein Mangel des Artikels als eine mögliche Lust des Lesers, sich weiter mit dem Thema zu befassen.

*Und nach der Lektüre?*

Der Artikel hat meine Fantasie angeregt und ich könnte mir viele Gebiete vorstellen, in denen die Gestaltung von Verantwortungskultur effektiv ist. Das könnte sich zum einen im täglichen Miteinander in einer Organisation widerspiegeln (in Besprechungen, Eskalationen, Kundenkontakten o.ä.). Andererseits bietet sich ein homöopathischer Einsatz von Interventionen (wie z.B. Großgruppenveranstaltungen) zu diesem Thema an. Eine fortgesetzte professionelle Auseinandersetzung mit dem Thema Verantwortungskultur erscheint mir außerordentlich lohnend. Meine eigene Erfahrung damit in einem großen Konzern zeigt zum einen schier unglaubliche

Defizite und zum anderen damit große Potenziale, sowie einen großen Markt für effektive Beratungsdienstleistungen.

## **2. Zusammenfassung**

Der Artikel befasst sich mit dem Verantwortungsdiallog im Verantwortungssystem. Es wird erläutert, was Verantwortungskultur bedeutet, welche dysfunktionalen Störungen auftreten können und welche Möglichkeiten der Intervention gegebenenfalls hilfreich sind.

### ***Dimensionen der Verantwortung***

Antworten wollen Werteorientierung Antworten können Qualifikation Antworten dürfen Ausstattung / Autorisierung Antworten müssen Zuständigkeit

- Alle vier Verantwortungsdimensionen müssen aufeinander bezogen und abgestimmt sein
- Systemisch gesehen ist es nicht notwendig, dass alle Anforderungen 100%-ig erfüllt werden, sondern dass sie in diesem Fall an anderer Stelle im System aktiviert und sinnvoll integriert werden
- Nahtlose Prozesse erfordern ein System von sich ergänzenden und aufeinander bezogene Verantwortungen

### ***Formen der Verantwortung***

- Verantwortung für... (Funktion)
- Verantwortung bezogen auf... (z.B. Kunden, Lieferanten etc.) oder
- Verantwortung bzgl. der Aufgaben
- Verantwortung bzgl. der Schlüssigkeit des Verantwortungssystems (z.B. Konsequenzen bei Sparmaßnahmen) Symbiosen als Störungen im Verantwortungssystem
- Nicht-Übernahme von Verantwortung
- Verschiebung des Unbehagens
- Einladung in die Symbiose Hintergründe für symbiotische Prozesse
- Unklarheit über eigene Verantwortung
- Verschleppung positiv kritischer Gespräche
- Opportunismus
- Hohes Engagement
- Verknüpfung mit Dilemmata
- Taktische Verantwortungsvermeidung Formen von symbiotischen Einladungen
- Nichts tun: Andere werden eingeladen, die Verantwortung wahrzunehmen
- Fehlverantwortung übernehmen: Andere akzeptieren falsch verstandene Verantwortung
- Agitation (alle Formen operativer Hektik): Lädt ein zum Mitagitieren
- Notstand erzeugen ("ich kann nicht anders"): Andere übernehmen gezwungener Maßen Verantwortung Interventionen: Die Schaffung eines Verantwortungsdiallogs 1. Präventive Pflege des Verantwortungssystems 2. Situative Korrektur von Verantwortungsstörungen durch Konfrontation Es wird ein Selbstcheck zur Klärung von Verantwortungsstörungen angeboten: 1. Anerkennen des Unbehagens 2. Verorten des Unbehagens 3. Verbindung mit Verantwortung herstellen 4. Reflektieren der Beweggründe 5. Selbsthilfestrategien definieren 6. Übertragung von Unbehagen zu Verantwortlichen planen