

Rezension
Kulturverantwortung
Vortrag von Bernd Schmid
anlässlich einer GWS-Fachtagung 1996
Audio 348 (vergleiche Studienschrift 019)

Adressaten

Der Vortrag richtet sich als Erstes an Berater von Personalabteilungen und Organisationen. Interessant ist er aber sicher auch für alle Verantwortlichen in Personalabteilungen, sowie Führungskräfte die sich mit Verantwortung und/oder Organisationskultur auseinandersetzen wollen.

Kurzüberblick

Das Audio bietet einen guten Einstieg in die Themen „Verantwortung und Kultur in Organisationen und Unternehmen“. Es werden die inzwischen klassischen ISB-Modelle zu Verantwortung und Kulturarbeit dargelegt. Der letzte Teil des Vortrags geht dann noch auf die gesellschaftspolitischen Aspekte des Themas ein und öffnet Horizonte über die primäre Berater- und HR-Perspektive hinaus.

Zeitliche Einordnung und ähnliche Schriften und Audios von Bernd Schmid

In der Entwicklung des Themas ist der hier zu besprechende Vortrag eine zweite Entwicklungsstufe. 1991 schneidet Bernd Schmidt die Themen Verantwortung und Organisationskultur in seinem Artikel „Auf der Suche nach der verlorenen Würde. Zur Ethik und Professionalität in Organisationen“ (Studienschrift Nr. 008) bereits an. Im vorliegenden Vortrag wird besonders das Thema „Verantwortung“ klarer strukturiert. Ein Jahr später 1997 werden die Zusammenhänge zur Verantwortung von B. Schmid und Sabine Caspari ausführlich im Artikel „Wege zu einer Verantwortungskultur oder Symbiotische Beziehungen“ (Studienschrift Nr. 020 vgl. Audio Nr. 422) dargelegt.

Inhalt des Vortrags anlässlich einer GWS-Fachtagung von 1996

Kultur

Nach einer sehr praxisnahen und verständlichen Annäherung an das Thema über Begriffe wie Arbeitskultur, Kommunikationskultur, Verbindlichkeitskultur, Führungskultur und einem Exkurs über Pflanzkulturen gibt Bernd Schmid eine etwas sperrige Definition für Kultur in Organisationen, die sich aus dem Gehörten erschließt: „Kultur in Organisationen beschreibt gelebte Antworten auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der arbeitenden Menschen in formellen und informellen Bereichen des Zusammenwirkens.“

Es geht um eine beschreibende und eine wertsetzende Verwendung des Begriffs Kultur und des zweiten wichtigen Begriffs Verantwortung.

Verantwortung

Nach einer klaren Abgrenzen zum negativen Gebrauch des Begriffs Verantwortung führt Bernd Schmid über das Verb „antworten“ seine Modelle ein.

Verantwortung bedeutet in einem bestimmten Zusammenhang antworten zu können, zu wollen, zu dürfen und zu müssen.

Zum Thema Verantwortung „für“ und „bezogen auf“ führt Bernd Schmid das Zusammenspiel von Verantwortung in Organisationen aus.

Kurz nennt er Fehlformen der Verantwortung wie Verantwortungsisolation, Verantwortungserosion, Verantwortungskonfusion ohne diese jedoch länger auszuführen.

Besonders prägnant sind hier seine Ausführungen zur Verantwortung von Beratern in Prozessen und die Wechselwirkung mit Führung in Organisationen.

Kulturverantwortung

Nach der Klärung der Begriffe kommt Bernd Schmid zum Thema „Kulturverantwortung“.

Seine These ist, dass die Personalabteilungen sich mit großer Priorität mit dem Thema Kulturverantwortung auseinander setzen müssen.

Über das Beispiel des Controllings zeigt er auf, wie er sich die Verzahnung einer angemessenen Kulturverantwortung in Unternehmen vorstellt.

Weiter setzt sich Bernd Schmid mit beliebten Bildern und Anschauungen von Unternehmen auseinander. So zeigt er den Unterschied zwischen Familie und Unternehmen anhand der Begriffe Zweck- u. Kontraktgemeinschaften, sowie Schicksalsgemeinschaften auf.

Interessant besonders für Berater mit systemischem Ansatz ist die Forderung, dass Beratung mehr sein muss als ein Verstören von Organisationen. Es geht nicht mehr um Kulturkritik, sondern um Kulturaufbau und Kulturpflege. Er spricht von einer Architektur der Kultur, bleibt jedoch in diesen Ausführungen eher vage und unkonkret. Wichtig bleibt die Integration von Kulturarbeit in die Organisation. Einen separaten Prozess oder separate Veranstaltungen zum Thema Kulturverantwortung lehnt Bernd Schmid ab.

Kurz stellt Bernd Schmid noch das Modell des Kulturtransfers zwischen den Kulturen des Beratersystems und des Kundensystems dar.

Kulturverantwortung in der Gesellschaft

Ausgehend vom Problem der Effektivitätsfalle stellt Bernd Schmid weiterführende Fragen zum Thema Kulturverantwortung. Neben den grundlegenden gesellschaftlichen Entwicklungen legt er hier das Augenmerk wieder auf die Aufgaben und Rollen der Berater und Verantwortlichen in Unternehmen. Bei den großen Fragen ist es schwierig, griffige Antworten zu erwarten und so bleibt dieser Teil eher eine Gedankenanstregung.

Fazit

Der Vortrag ist eine gute und anregende erste Annäherung an das Thema „Kulturverantwortung“. Die hilfreichen Modelle zu Verantwortung und Kultur werden kompakt und gut dargestellt. Für ein weitergehendes und detailliertes Interesse stehen entsprechende Schriften und Audios zur Verfügung z.B. Studienschrift Nr. 47 „Organisationskultur und Professionskultur“ (B. Schmid 2002) Studienschrift Nr. 68 „Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen“ (B. Schmid u. A. Messmer 2004).

Gut fand ich die Übertragung der Fragestellungen für Berater und das Aufzeigen konkreter Spannungsfelder.

Volker Schuler
Bretzfeld, 27.02.2012