

Rezension Audio-Datei 435

Dimensionen und Perspektiven von Unternehmenskultur von Dr. Bernd Schmid.

Rezension von Sonja Kalusche, Nürnberg, September 2011

Kontext

Der Vortrag zu Dimensionen und Perspektiven der Unternehmenskultur wurde vor Studierenden gehalten. Aus dem Kontext geht hervor, dass es sich um Studentinnen und Studenten der Soziologie handelt. Offensichtlich war der Vortrag als Auftaktveranstaltung für mehrere Einheiten zum Thema Kultur gedacht. Der Audiomitschnitt hat eine Länge von 30 Minuten.

Bernd Schmid stellt sein Verständnis zum Begriff der Kultur dar und verweist auf differenzierte Beispiele, an denen Kultur im organisatorischen Kontext sichtbar wird. Der Begriff ‚systemisch‘ fließt ebenfalls mit ein, und Bernd Schmid macht deutlich, warum gerade in Zeiten zunehmender Komplexität die systemische Sichtweise ebenso hilfreich wie sinnvoll ist.

Gebrauchsanleitung der Audio-Datei 435

Aus meiner Sicht werden sehr wesentliche, kernprägnante Sätze von Bernd Schmid gesprochen, die weise und weitsichtig Kultur inklusiver Kulturarbeit in Organisationen in einen gemeinsamen Denkraum bringen.

Ich halte den Mitschnitt des Vortrags für gut geeignet für Personen, die sich bereits intensiver mit dem Begriff Kultur und den Dimensionen von Kultur, insbesondere in Organisationen, auseinandergesetzt haben.

Meines Erachtens ist der Text vor allem für Kolleginnen und Kollegen empfehlenswert, die in irgendeiner Form am Thema Kultur und Kulturentwicklung in Organisationen arbeiten. Nicht weil die Audio viele Konzepte liefert – dies wäre nicht B. Schmid –, sondern weil Grundpfeiler der systemischen Beratung genannt werden, und dies gerade zu Beginn eines Kulturprojektes maßgebliche Leitplanken sind.

Meine Rezension arbeitet sich an Sätzen und Aussagen entlang, die ich für kernprägnant halte und die allen, die sich mit Kultur und Dimensionen von Unternehmenskultur beschäftigen, Hilfestellung und Antwort gleichermaßen sein können. Antworten auf unbeantwortete Fragen aber auch Argumentationshilfen in Organisationen, um Menschen für das Thema Kultur zu sensibilisieren, zu gewinnen und zu begeistern.

Inhalt

Bernd Schmid referiert zunächst über die verschiedenen Blickrichtungen der Wissenschaftsdisziplinen Psychologie, Soziologie und Ökonomie.

In der Aufteilung der Wissenschaftsdisziplinen beschäftigt sich die Psychologie mit der Perspektive des Einzelnen, Soziologie und Ökonomie mit der Perspektive von Gruppen. Jede dieser Wissenschaftsdisziplinen hat ihre eigenen Theorien und Konzepte. Diese sind vielfältig und unterschiedlich. Der Sprung vom Individuum zur Organisation ist riesig, und es

reicht nicht aus, den Erkenntnisgegenstand zu wechseln, sondern es bedarf laut B. Schmid neuer, zielgerichteter Scheinwerfer, die angeknipst werden, um Zusammenhänge transparent und besprechbar zu machen.

Für systemisch geleitete Menschen ist gerade dies die Herausforderung: Konzepte und Theorien zu erörtern, die den Zusammenhang zwischen den oben genannten Elementen herstellen und die eine Weiterentwicklung ermöglichen.

In der Praxis findet darüber viel zu wenig an Diskurs statt. Im Gegenteil, wir zaudern oft an der Tatsache, dass es für diese Zusammenhänge keine fertigen Antworten oder Konzepte gibt.

Hier steigt B. Schmid für mich mit einer der zentralen Aussagen ein.

Nicht die **Antwort auf die Fragen**, wie sie oben beschrieben sind (Zusammenhang zwischen dem Einzelnen, dem Team, der Organisation, der Gesellschaft) ist das Wesentliche im Miteinander und im Gelingen des Miteinanders, sondern **die gemeinsame Auseinandersetzung mit diesen Fragen**.

Bernd Schmid bezeichnet dies mit dem Beginn der Kulturarbeit. „**Welche relevanten Fragen werden aus komplexen Situationen heraus entwickelt?**“

Er geht noch tiefer und sagt: „**Die Kernprägnanz von Kultur** drückt sich darin aus, wie wir zu einer **sinnvollen Fragengemeinschaft** werden.“

Es drängt sich die Frage auf: Warum könnte dies für Einzelne, für Teams, für Organisationen, für die Gesellschaft wichtig sein und zunehmend wichtiger werden.

Dazu die Antwort von B. Schmid: „Unsere Welt wird zunehmend komplexer.“ Dieser stetig wachsenden Komplexität versuchen Menschen – vor allem Wissensarbeiter – mit mehr Dynamik und Flexibilität zu begegnen. Das heißt, Menschen wissen um die zunehmende Komplexität; ihr Wunsch ist es, möglichst viel von der Vielfalt der Welt zu verstehen, die Zusammenhänge zu begreifen, verbunden mit dem Wunsch, sich einzubringen und daran teilzuhaben mit zum Teil sehr hohem Einsatz an Arbeitszeit und Gesundheit.

Bernd Schmid beschreibt, dass es in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt eine neue Denke, neue Herangehensweisen braucht, um mit der Komplexität umzugehen. Diese „neue“ Komplexität fordert aber auch ein Umdenken – im Denken und Handeln.

Dieses Umdenken ist wiederum Teil der Kulturarbeit in Organisationen.

Bernd Schmid fasst dies in die Hypothese: „**Fragen nach der Kultur, Umgang mit der Kultur führt zu bewältigbarer Komplexität.**“

Hier schließt sich der Kreis zur Kulturarbeit. „**Arbeit an der Kultur heißt auch: Reduzieren und Ausrichten auf das, was Menschen, Teams und Organisationen ausmachen.**“

Kulturarbeit bedeutet sowohl für das Individuum als auch für das Team und die Organisation eine zentrale Auseinandersetzung mit den Fragen „Wer sind wir, was können wir besonders gut, was sind unsere Kernkompetenzen?“.

Diese Fragen gelten für den Einzelnen genauso wie für Organisationen. Wenn Menschen sich darauf besinnen, wer sie sind und was sie sind, was ihre seelischen Grundmuster sind, dann sind sie in der Lage, mit der Komplexität unserer Welt umzugehen.

Dann, so Bernd Schmid, braucht es auch weniger Strukturen, Prozesse und Regeln, die ohnehin nur begrenzt Komplexität regeln können. Dabei ist Kultur nicht in Konkurrenz zu betriebswirtschaftlichen Eckpfeilern wie Struktur und Prozessen zu sehen, sondern als Ergänzung.

#### Zunehmende Komplexität ohne Kultur führt zu Desintegration

Die Wichtigkeit von Kultur in Zeiten steigender Komplexität nimmt eher zu, auch wenn gerade in solchen Phasen der Drang nach Reglements und Steuerung groß ist und Kulturdebatten als Ressourcenverschwendung gesehen werden.

Doch was passiert, wenn Komplexität nicht bewältigt wird?

**„Nicht bewältigte Komplexität führt zu Desintegration.“** Wenn Dinge, Ereignisse, Menschen nicht mehr integriert werden können, dann verlieren Menschen den Bezug zu sich selbst. Sowohl im Großen als auch im Kleinen. Für das Individuum genauso wie für Gruppen und Gesellschaften.

Es fehlen wichtige Leitplanken. Gefühle der Verunsicherung, des Nichtbegreifens, des Zweifelns werden groß. Anstelle von Sinn und Klarheit treten Hoffnungslosigkeit und Desinteresse.

Bernd Schmid zeigt an dieser Stelle Beispiele auf, zum Beispiel das Rentensystem mit dem Aufkündigen des Rentenvertrags. An dieser Stelle endet der Vortrag von Bernd Schmid, und es beginnt ein Dialog zwischen Bernd Schmid und den Studenten.

Beim Lesen und Schreiben dieser Rezension ist mir die Aktualität des Audiomitschnitts besonders deutlich geworden. Wenn ich heute (September 2011) die Zeitung aufschlage und die Kommentare zur Situation Griechenlands und den Konsequenzen für die Europäische Union lese, wird deutlich, was Kultur leistet bzw. was passiert, wenn diese fehlt bzw. noch nicht an allen Stellen ausdifferenziert ist.

Als zentrale Fragen stellen sich für mich an dieser Stelle: Was schafft eine Kultur des Miteinanders auf Europäischer Ebene? Wie schaffen wir es, unabhängig von der einer Währungsunion zu einer „echten“ Gemeinschaft zu werden?

Diese und andere wesentliche Fragen, werden teilweise in den Medien angesprochen – und es gibt gute journalistische Beiträge in den Wochenzeitungen.

Ob sich die „Mächtigen“ mit diesen Fragen auseinandersetzen, ob es in deren Kreis eine Kultur für diese Art des Fragens gibt, wage ich zu bezweifeln.

In diesem Sinn – eine äußerst aktuelle Audio – und es gibt noch viel zu tun...

Nürnberg, 05.10.2011

Sonja Kalusche