

## **Rezension**

zur Studienschrift 47 "Organisationskultur und Professionskultur -  
Überlegungen zu Zeichen am Horizont" von B. Schmid

**von Claudia Main**

Dieser Artikel erschien in der Zeitschrift „profile“ (Ausgabe 04/02) als Bernd Schmid's Beitrag zum Themenschwerpunkt „Kulturentwicklung in Organisationen“.

Es werden zunächst einige Grundlagen zum Thema Kultur und Kulturentwicklung dargestellt („Was meint Kultur und Kulturentwicklung?“). Als wichtige Erkenntnis folgt, dass man Kultur nicht „separat“ entwickeln kann, sondern dass sie Teil ist von Prozessen und Projekten und alle Vorgänge einer Organisation durchdringt und damit reine „Kulturveränderungsprojekte“ oder „-abteilungen“ fragwürdig erscheinen. Der folgende Teil („Komplexität, Dynamik und das menschliche Maß“) geht auf OE-Vorgänge in immer komplexeren und dynamischeren Welten ein, die neue Anforderungen an Führung („nicht weniger, aber bessere Führung!“) und Unternehmenssteuerung (Balance zwischen Dezentralisierung und Gesamtintegration schaffen) stellen. In diesem Umfeld gewinnt die Gestaltung einer guten Unternehmenskultur an Bedeutung, da sie das Bedürfnis von Menschen nach Überschaubarkeit, Orientierung, Sinn und Identität erfüllt. Neben dem Aspekt „menschlicherer“ Arbeitsumfelder wird als Konsequenz vertrauenswürdiger Kultur eine verbesserte Steuerungsfähigkeit von Unternehmen beschrieben.

Als Vorgehensweise zur Kulturentwicklung wird für das Etablieren positiver Beispiele im Betriebsalltag plädiert. Wenn Menschen diese Beispiele sowohl persönlich als auch für die Organisation als sinnstiftend erleben, kann eine Kulturentwicklung entstehen, die am „menschlichen Maß“ orientiert und von den Beteiligten innerlich ausgefüllt ist.

Welche weiteren Entwicklungen sind abzusehen? Für Personalentwickler entsteht die Aufgabe, Nachwuchs auf gute Art und Weise ins Zentrum des Unternehmens zu bringen und Ausbeutung entgegenzuwirken; für Leistungsträger selbst steigt die Notwendigkeit, Stimmigkeit in ihrer beruflichen Rolle zu entwickeln, damit andere sich an ihr Kraftfeld anschließen können und Komplexität wirksam reduziert wird.

Für Organisationen wird im Abschnitt „Innovationsfallen“ die Gefahr von kulturellen Fehlentwicklungen im Umgang mit Neuerungen beschrieben und für mehr Bescheidenheit, Realitätssinn und Integrationsbereitschaft plädiert. Kulturelle Kriterien die für umworbene Leistungsträger bei der Auswahl möglicher Arbeitgeber eine Rolle spielen werden mit dem Begriff des „Lifespender-Value“ einer Organisation beschrieben.

Bei abnehmender Sicherheit der Bindung an einzelne Organisationen wird die zunehmende Bedeutung der Zugehörigkeit zu Professionskulturen dargestellt, wobei es auch innerhalb von Professionsgemeinschaften immer mehr auf Fragen der Kultur und die Produktivität der Kulturbegegnung ankommt als auf Inhalte und Methoden. Abschließend wird darauf hingewiesen, dass die Kulturbegegnung zwischen Organisations- und Professionskulturen beim Austausch von Dienstleistungen sehr bewusst gestaltet werden sollte, um produktives Zusammenwirken zu ermöglichen und der Gefahr von „Kulturinfektionen“ entgegenzuwirken.

Mein Fazit: Ein Text, in dem viele Aspekte und Konzepte in sehr verdichteter Form angesprochen werden. Es dauert eine Weile, bis man ihn in allen Aspekten „kleingekaut“ hat und manches bleibt auch nach mehrmaligem Lesen eher abstrakt.

Inhaltlich kann ich nur zustimmen: ja, Kultur ist ein essentieller Faktor für gutes Wirtschaften, wie der Artikel es in vielen Facetten beschreibt. Beim Lesen habe ich Abschnitt für Abschnitt genickt, „ja, genau“ gedacht und überlegt, wie das auf die Situation in meiner Organisation zu übertragen ist. Hier hat sich das Umfeld deutlich verändert: während noch bis ins Jahr 2000 der „war for talents“ und Konzepte zur Mitarbeiterbindung im Vordergrund standen, ist ab 2004 und für die nächsten Jahre Personalabbau – vor allem in hochqualifizierten Bereichen – das dominante Thema. In diesen Zeiten muss man als Personaler schon sehr überzeugende Argumente haben, um Geschäftsleitungen die strategische Bedeutung von Kulturentwicklung und die mögliche Rolle von Personalfunktionen darin deutlich zu machen. Ein guter Weg scheint mir in diesem Zusammenhang das Verbreiten guter Beispiele zu sein – das ein oder andere davon hätte ich gerne auch in diesem Artikel gefunden. Dass wir uns trotz bzw. gerade aufgrund veränderter Umstände um Kulturentwicklung bemühen scheint mir manchmal weniger mit dem expliziten Auftrag des Unternehmens zu tun zu haben als mit der Verpflichtung gegenüber unserer Professionskultur. Deren Weiterentwicklung sollten wir daher meines Erachtens mit hoher Priorität vorantreiben.

Insgesamt hat mich der Artikel sehr zur Weiterbeschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur angeregt. Im Literaturverzeichnis sind die relevanten Studienschriften bzw. Audios dazu aufgeführt. Als sehr gute Einführung in das Thema empfehle ich außerdem: Edgar H. Schein, „Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide“ erschienen 2003 bei EHP.