

Kulturverantwortung in Unternehmen

Organisationskultur muss Antworten geben auf Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der arbeitenden Menschen. Eine besondere Verantwortung kommt hierbei dem Unternehmensbereich Humanressourcen zu. Jedoch ist Kulturverantwortung nicht auf diesen Bereich beschränkt: viel stärker müssen Kulturfragen überall Teil unseres Selbstverständnisses werden.

Bernd Schmid



Den beiden Begriffen Kultur und Verantwortung – sowie deren Kombination – kommt bei den Herausforderungen, vor die Organisationen in der Zukunft gestellt sein werden, besondere Bedeutung zu. Daher soll im Folgenden dafür plädiert werden, dass der Bereich Humanressourcen Kulturexperten benötigt, 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. Fachleute im Bereich Humanressourcen sollten Experten für die Leistungsfähigkeit von Menschen in Professions- und Organisationswel-

ten, aber auch für Selbstfindung, für sinnvolle Lebensentwürfe, für neue Formen von Gemeinschaft und Solidarität sein.

Kultur

An dieser Stelle nicht gemeint ist, was im Allgemeinen 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.

Damit verbunden sind Begriffe wie:

:: Arbeitskultur: Hat Arbeit einen gesunden

Bernd Schmid leitet das Institut für systemische Beratung in Wiesloch, das Fach- und Führungskräfte bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen qualifiziert.

- Rhythmus und macht 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?

Vieles davon kann auch mit anderen Begriffen beschrieben werden. Was bringt dann der Begriff »Kultur«? Ist Organisationskultur nur ein Sammelbegriff für auch anderweitig abgedeckte Perspektiven? Der Begriff erinnert an eine Wertorientierung. 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 wertesetzend. 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 wertesetzend gilt ebenso für den Begriff Verantwortung, der im Folgenden näher erkundet werden soll.

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, scheint es hilfreich, sich zunächst dem Verb »antworten« zu nähern.

- :: 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 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 stattdessen ein komplexes System vernetzter Verantwortungen zu etablieren.

Dabei gilt es zwei Perspektiven zu unterscheiden: 1. Verantwortung *für* meint, sich die entscheiden-

den Fragen zu stellen, die in einem Ressort oder einer professionellen Rolle 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 Grundlagen 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.

Um Störungen in einem solchen System zu beschreiben, können folgende Begriffe dienen:

- :: Verantwortungsisolation: Der Zimmerservice auf der Titanic ist ohne Tadel oder technische Perfektion ist Trumpf, auch wenn diese 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 eigene – ein häufiges Problem bei Beratern. Sie übernehmen Verantwortung für Management und Führung. Komplementär ziehen sich Ergebnis- und Führungsverantwortliche auf die Funktion von Auftraggebern, Schirmherren 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 anzumahnen, 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 als kurzfristig notwendiges Engagement richtig erscheinen, doch müssen die Folgen für die Verantwortungskultur im Unternehmen mitbedacht werden.

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? Ja – der Bereich »Humanressourcen«.

Um dies zu illustrieren, hilft ein Blick auf einen anderen Teilbereich unternehmerischer Organisation, das »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 Steuerungsdaten 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«¹ 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 Organisa-

tion, 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 Verstärkung 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.

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? Übermäßige Aufgabenorientierung, insbesondere wenn immer das Dringende und nicht das Wichtige getan wird, führt zu übermäßigem Kräfteverschleiß wegen ungelöster Kulturprobleme. Und umgekehrt zahlt sich die Investition in Kulturmaßnahmen mittel- und längerfristig in gelungener Ergebnisorientierung aus.

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 bis 30 Prozent 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.² 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 jenen, 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. Es bleibt jedoch die Frage, 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. Dort und in anderen Kulturen sind 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 – 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, indem immerhin schon einiges getan wäre, wenn wir Kulturverantwortung für diese Gesellschaftsbereiche zum Bestandteil unserer Selbstverständnisses machen würden.

Der Slogan von Gorbatschow »Wer zu spät kommt, den bestraft die Geschichte« ist schon etwas abgegriffen. Schwarzmalerei und Moralspritzen 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 hinrutschen zu müssen, wohin wir auch rechtzeitig hätten aufrecht gehen können. ■

.....
¹ Schmid, Bernd; Hipp, Joachim: Innovation in Szene setzen. Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit. Schriften des Instituts für systemische Beratung, 1997

² Schmid, Bernd; Hipp, Joachim: Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen. Schriften des Instituts für systemische Beratung, 1998