

Andreas Beschorner, Hans G. Nutzinger

Unternehmenskultur in der Diakonie und in Kommunalverwaltungen

1. Einleitung¹

"Unternehmenskultur" ist einer der schillerndsten Begriffe der modernen Management- und Führungsliteratur, die seit dem Beginn der Diskussion um die Auswirkungen japanischer Organisationsformen Ende der siebziger Jahre die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen als wesentliche Faktoren des Unternehmenserfolges thematisieren.

Die schwindenden Haushaltsmittel der öffentlichen Hand, vor allem bei den Gemeinden, und der zunehmende Wettbewerb im Bereich der "sozialen Pflegedienste" erzeugen heute auch in den Bereichen Diakonie und kommunale Verwaltung einen wachsenden Veränderungsdruck, der durch sozial-strukturelle Wandlungsprozesse in der Gesellschaft und ein geändertes Selbstverständnis der Öffentlichkeit in den letzten Jahren noch verstärkt wurde. Unter diesen Prämissen sehen sich die "Nonprofit-Organisationen" ähnlichen Problemen gegenüber wie Unternehmen im privatwirtschaftlichen Bereich. So hat das Konzept der Unternehmenskultur, das ursprünglich für die Privatwirtschaft entwickelt wurde, auch das Interesse von "Nonprofit-Organisationen" geweckt.

Je nach wissenschaftlicher Disziplin und Ausgangsposition haben sich verschiedene Sichtweisen zum Thema Unternehmenskultur herausgebildet. Im ersten Teil des Beitrages wird kurz das Konzept der Unternehmenskultur mit seinen beiden wichtigsten Interpretationsrichtungen vorgestellt. Im Rahmen unseres Forschungsprojektes haben wir einen eigenen Untersuchungsansatz entwickelt, den wir im dritten Abschnitt näher vorstellen wollen. Kapitel 4 beschreibt kurz die methodische Umsetzung des theoretischen Grundansatzes, und abschließend präsentieren wir einige allgemeine Ergebnisse aus unseren empirischen Untersuchungen, die wir in "Nonprofit-Organisationen" durchgeführt haben.

2. Zum Thema der Unternehmenskultur

Auslöser für die aktuelle Unternehmenskulturdebatte waren die beachtlichen wirtschaftlichen Erfolge Japans Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre. Besonders amerikanische Autoren wie Ouchi (1982), Pascale/Athos (1981), Peters/Waterman (1982) oder Deal/Kennedy (1982) nahmen dies zum Anlaß, die Organisationsstrukt-

¹ Die Ausführungen in diesem Vortrag beziehen sich hinsichtlich der theoretischen und methodischen Grundlagen weitgehend auf das Forschungsprojekt "Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmungen", das zwischen 1992 und 1994, gefördert von der Hans-Böckler Stiftung und der Bertelsmann Stiftung, im Fachgebiet "Theorie öffentlicher und privater Unternehmen" durchgeführt wurde. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes sind in Beyer/Fehr/Nutzinger 1995 veröffentlicht.

ren japanischer und amerikanischer bzw. erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen miteinander zu vergleichen. Dabei konzentrierten sie sich in erster Linie auf interkulturelle Unterschiede. In diesem Kontext wurde das Unternehmen als eine Art von *Miniaturgesellschaft* mit einer eigenen sozialen Organisation betrachtet, die zwar einerseits in ihrer Struktur relativ isoliert vom Gesellschaftssystem existiert, andererseits aber auch über das Individuum als Träger von gesellschaftlichen Werten und Normen und über wirtschaftliche Funktionszusammenhänge in den sozialen Kontext einer Gesellschaft eingebunden ist.

Unter diesen Vorgaben stieß man bei der Untersuchung der Organisationsstruktur japanischer Unternehmen auf Produktions-, Arbeits- und Führungsformen, die "weiche Faktoren" wie *Skills, Staff, Superordinate goals und Style (SSSS)* bei der Führung stärker berücksichtigten und dem Unternehmen so eine besondere soziale Struktur verliehen (vgl. Pascale/Athos 1981 oder auch Peters/Waterman 1982). Menschliche Arbeitskraft wurde nicht einfach nur als *ein* Produktionsfaktor von vielen gewertet, der in fast beliebiger Weise einer funktionalen Produktions- oder Verwaltungsstruktur untergeordnet werden kann; vielmehr wurde angestrebt, dem Menschen im Unternehmen eine *menschengerechte* Arbeitsumwelt zu schaffen, die - beruhend auf Vertrauen, Identifikation und Bindung - Raum für persönliche Entfaltung und Kreativität ließ, dem einzelnen Mitarbeiter zugleich aber auch übergeordnete Unternehmensziele als Orientierungsmuster vermittelte. Dabei richtete sich die zugrundeliegende Konzeption offenkundig nicht auf eine vordergründige *quantitative* Leistungssteigerung, vielmehr ging es um die Stärkung der *qualitativen* Leistungselemente: Größere Flexibilität, bessere Kommunikation und geringere Fehlerhäufigkeit bei der Leistungserstellung waren die primären Zielgrößen. Im Ergebnis führte dies zu systemischen Verbesserungen in den japanischen Unternehmen, die mittelfristig nicht nur eine erhebliche Produktivitätssteigerung möglich machten, sondern auch die Qualität der Produkte und die Serviceleistungen deutlich anhoben.

Der gewählte Untersuchungsansatz impliziert, daß für die ökonomische Leistungsfähigkeit von Unternehmen und anderen Organisationen die Konsistenz von innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Sozialstruktur eine besondere Rolle spielt. Da die westliche und die asiatische Welt in ihren sozialen Strukturen und kulturellen Traditionen erheblich voneinander abweichen, wurde sehr schnell deutlich, daß sich das japanische Modell nicht im Maßstab 1:1 auf den amerikanischen oder westeuropäischen Wirtschaftsraum übertragen ließ. Trotzdem, die Grundidee, nicht-ausgeschöpfte Mitarbeiterpotentiale durch geeignete Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehung für das Unternehmen nutzbar zu machen, gewann vor dem Hintergrund der Globalisierung der Märkte und des damit verbundenen zunehmenden Konkurrenzdrucks zusehends an Bedeutung: Immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, rasche Technologie- und Innovationsschübe, steigende Qualitäts- und Servicestandards fordern von den Unternehmen nicht nur eine hohe Innovationskraft, sondern auch hohe Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, die mit den traditionellen hierarchischen Organisationsstrukturen westlicher Industrieländer offenbar nur schwer oder gar nicht zu erreichen sind.

Das Konzept der Unternehmenskultur stellt dementsprechend den Menschen mit seinem sozialen Arbeitsumfeld in den Mittelpunkt des ökonomischen Leistungserstellungsprozesses. Dabei sind es seine vielfältigen Fähigkeiten und Eigenschaften, die durch eine entsprechende Gestaltung der innerbetrieblichen Sozial- und Arbeitsstruktur gefördert und aktiviert werden sollen. Der traditionell hierarchischen Organisations-

struktur mit ihren typischen Kontroll- und Anordnungsmechanismen wird im Rahmen dieses Konzeptes eine partizipative Organisationsform gegenübergestellt, deren Grundelemente Kooperation und Vertrauen sind. Die "Ressource Mensch", in der tayloristischen Arbeitswelt meist eher als kontrollbedürftiger "Störfaktor" angesehen, wandelt sich im Blickwinkel der Unternehmenskultur zu einem "Erfolgsfaktor", der einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit moderner Unternehmen leisten kann.

Der Idee, durch die aktive Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen verborgene Kreativitäts- und Leistungspotentiale der Mitarbeiterschaft zu erschließen, liegt eine *funktionalistische Sichtweise* von Unternehmenskultur zugrunde, die besonders in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre verbreitet ist. Unternehmenskultur wird hier als *gestalterische Variable* aufgefaßt, die prinzipiell durch eine geeignete Mittelwahl innerhalb des Unternehmens optimiert werden kann. Die im Unternehmen vorfindbaren Werte, Einstellungen und Normen werden primär als abhängige Variable interner und externer Veränderungsprozesse aufgefaßt. Das Unternehmen *hat* eine Kultur, die sich in Symbolen, Ritualen, Umgangsformen und anderen "Artefakten" ausdrückt. Unternehmenskultur kann nach dieser Auffassung empirisch ermittelt und prinzipiell auch verändert werden (vgl. z. B. Ebers 1981 oder auch Heinen 1987).

Betont diese Sichtweise vor allem die *Subjekt-Objekt-Beziehung*, d.h. die Beziehung von Individuum und Organisationsstruktur, so hat sich neben dieser Position in der Unternehmenskulturdiskussion noch ein zweiter Ansatz herausgebildet, der vor allem die *Subjekt-Subjekt-Beziehung* hervorhebt und das Unternehmen *insgesamt* als Kultur begreift. Dieser Ansatz wird als *interpretativ-subjektivistisch* bezeichnet und interpretiert Unternehmen generell als eine kulturelle Institution im Sinne einer Miniaturgesellschaft, in der Organisationskultur als unabhängige Variable angesehen und in den Rang einer "root-metaphor" ("Das Unternehmen *ist* Kultur") erhoben wird (vgl. Smircich 1983). Eine Unternehmensorganisation durch bewußte, zielorientierte Gestaltung der Unternehmenskultur kurz- oder mittelfristig zu beeinflussen, ist aus dieser Perspektive nicht möglich. Unternehmenskultur erscheint vielmehr als eine *emergente* Eigenschaft der Unternehmensorganisation, die im Prozeß der sozialen Interaktion von Individuen im Unternehmen entsteht. So gesehen repräsentiert die Unternehmensorganisation eine subjektive Konstruktion von Wirklichkeit, deren Gestalt und Bestand in erster Linie durch die Interaktion der Subjekte definiert wird. Aus dieser Perspektive sind die "*funktionalistischen*" Ansatzpunkte (Sprache, Mythen, Riten und Artefakte) für Veränderungen bzw. Optimierung der Variable "Unternehmenskultur" zunächst *sinn-leere* Symbole, die erst durch die in einem Unternehmen handelnden Individuen mit Leben gefüllt werden (vgl. Ochsenbauer/Klofat 1987, 89).

3. Das eigene Konzept: Der mikroökonomisch-betriebswirtschaftliche Untersuchungsansatz

Weder der *funktionalistische* Ansatz, der einen quantitativ-empirischen Zugang zur Unternehmenskultur eröffnet, noch der *interpretativ-subjektivistische* Ansatz, der sich bei seiner Analyse naturgemäß vor allem auf qualitative Untersuchungsmethoden stützt, sind für sich genommen in der Lage, das Phänomen *Unternehmenskultur* hinreichend zu erfassen und es darüber hinaus auch der Praxis zugänglich zu machen. Dennoch beschreiben beide Sichtweisen ohne Zweifel Facetten des Themas Unternehmenskul-

tur. Eine praktikable Umsetzungsstrategie muß also beiden Aspekten - dem der Funktionalität und dem der subjektiven Interpretation - Rechnung tragen.

Das Unternehmenskulturkonzept hebt die Bedeutung einer unternehmensspezifischen Prägung individuellen und kollektiven Handelns durch Normen und Wertvorstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter hervor und konzentriert sich in erster Linie auf Fragen der *Operationalisierung* und *Übertragung* von Kulturkonzepten *besonders erfolgreicher* Unternehmen. Die mit Unternehmenskulturkonzepten verbundenen Ursachen, Funktionen, Auswirkungen und Ziele, werden dabei in der Regel nur ansatzweise thematisiert. Die in vielen Definitionsvorschlägen zur Unternehmenskultur enthaltene Grundvorstellung, daß Unternehmenserfolg auf die Wertvorstellungen und die Verhaltensweisen der beteiligten Akteure zurückzuführen ist, bleibt aber unvollständig, wenn Unternehmenskultur nicht im Zusammenhang mit strukturellen Komponenten der Arbeits- und Unternehmensumgebung sowie den wirtschaftlichen und sozialen Wandlungsprozessen gesehen wird. Zu den strukturellen Komponenten zählen die jeweils unternehmensspezifischen, technisch-organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen mit den gesetzlich vorgeschriebenen bzw. tarifvertraglich vereinbarten (Mitbestimmungs-)Regelungen sowie die Praxis der betrieblichen Interessenvertretung.

Entsprechend ist unser mikroökonomisch-betriebswirtschaftlicher Untersuchungsansatz gestaltet. In Anerkennung des Gewinnziels von Unternehmen in Wettbewerbsgesellschaften und ausgehend von der Annahme, daß eine *menschengerechte* Gestaltung der Arbeitsumwelt einen positiven Einfluß auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hat, haben wir einen *erweitert-funktionalistischen Grundansatz* entwickelt, der als ein Konzept zur *Bewältigung innerbetrieblicher Koordinationsprobleme* zu verstehen ist.

Infolge ökonomisch-technischer und sozialstruktureller Wandlungsprozesse kommt es zu steigenden Anforderungen an eine zielführende und flexibilitätserhaltende Unternehmensführung. Die Unternehmenskultur erfüllt in diesem Prozeß bestimmte Funktionen und wirkt im Sinne einer normativen Koordination. Gleichzeitig wird auch die subjektiv-interpretative Dimension unternehmensinterner Arbeits- und Sozialbeziehungen, also die Einstellungen, Wahrnehmungen und Bewertungen der Beschäftigten im Hinblick auf die bestehende Arbeits- und Führungssituation, berücksichtigt.

In Anlehnung an die von Schein entwickelten Kulturebenen (vgl. Schein 1985) haben wir den Begriff Unternehmenskultur in drei Bedeutungsebenen unterteilt²:

"- die generellen Veränderungen im Bereich der Unternehmensorganisation, die durch unternehmensinterne und -externe Wandlungsprozesse ausgelöst werden und die im Hinblick auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeits- und Sozialbeziehungen auch eine Veränderung von Einstellungen (Werte und Normen) und Verhaltensweisen der Beschäftigten bewirken können;

² Unser Modell stellt eine Erweiterung des ursprünglichen Modells von Schein dar. Im Gegensatz zu dem ursprünglichen Drei-Ebenen-Modell, das nur auf die individuellen Wertvorstellungen und Grundhaltungen der Individuen abgestellt war, führt unser Ansatz strukturelle Komponenten der Arbeitsorganisation sowie normative Zielvorstellungen im Unternehmen in das Modell ein (vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger 1995, 72f).

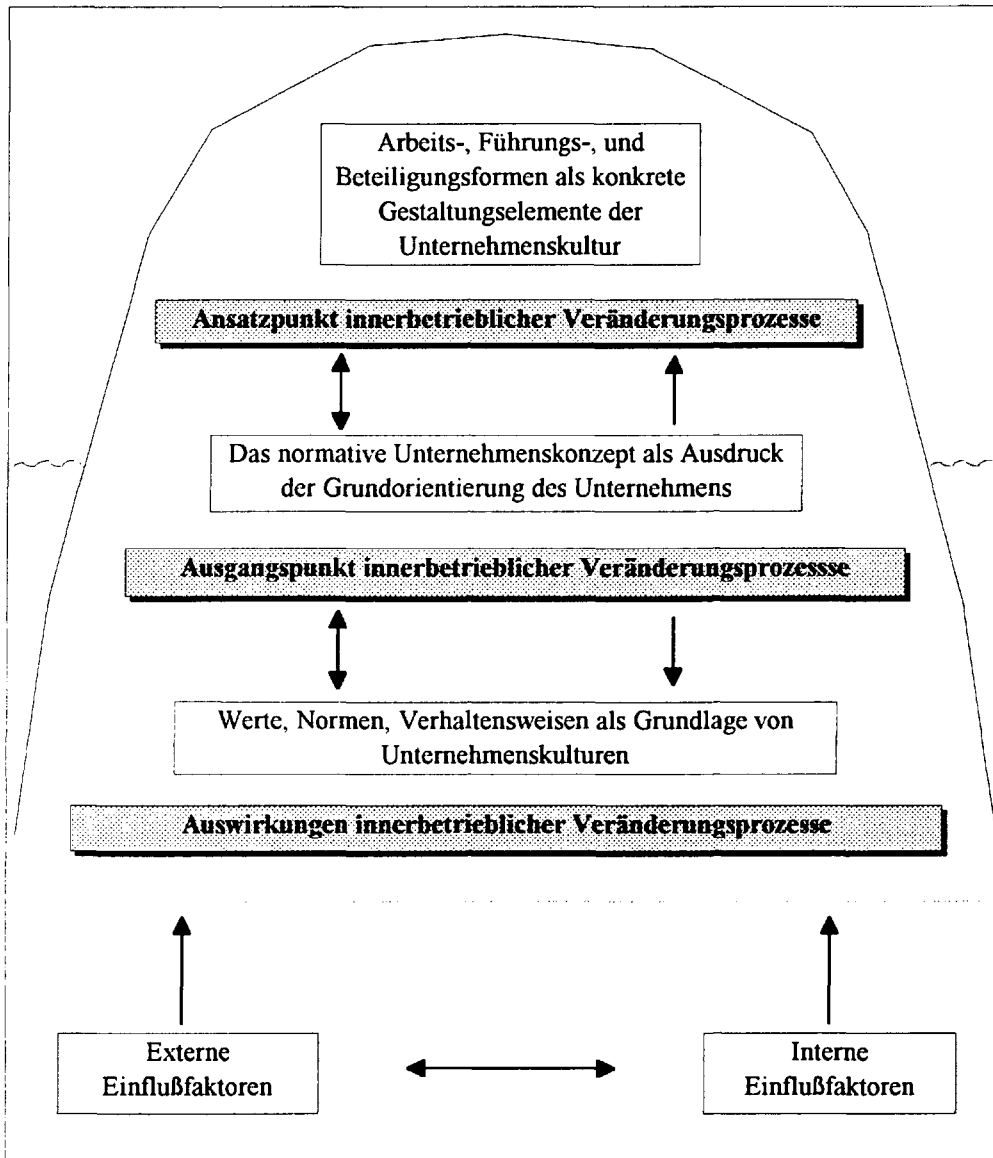
- die explizit definierten oder implizit geltenden Handlungsnormen, Handlungserwartungen oder einheitliche Orientierungsmuster für Mitarbeiter und Führungskräfte, wie z.B. Markt-, Kunden- und Leistungsorientierung, kooperatives Zusammenwirken über Hierarchiegrenzen hinweg, Vertrauen, Teamarbeit, Engagement, Hilfsbereitschaft u.a., die etwa durch (schriftlich fixierte) Unternehmensleitlinien vermittelt werden und das normative Unternehmenskonzept im eigentlichen Sinne ausmachen;
- die jeweils unternehmensspezifischen Arbeits-, Führungs- und Beteiligungskonzepte, die aus einem Bündel verschiedenster Gestaltungsmaßnahmen (Organisationsentwicklung, Unternehmens- und Führungsgrundsätze, Qualitätszirkel, Gewinnbeteiligung u.a.) bestehen und als Reaktion auf bestimmte interne und externe Strukturveränderungen anzusehen sind" (vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger 1995, 72f).

Diese drei Ebenen haben wir in das Bild des "organisatorischen Eisbergs" gekleidet (vgl. Bild 1: "Der organisatorische Eisberg" nächste Seite). Die Ebene der Werte, Normen und Verhaltensweisen ist von außen nicht direkt zu beobachten und liegt bildlich gesprochen unter der Wasserlinie. Im normativen Unternehmenskonzept, das die zweite Ebene darstellt, manifestieren sich die im Unternehmen vorhandenen Werte und Normen. Sie bilden in Form von Leitlinien und festgelegten Verhaltensweisen ein Orientierungsmuster für die Mitarbeiter, das von "außen" aber noch nicht eindeutig zu erkennen ist. In unserem Bild befinden wir uns in etwa auf der Höhe der Wasserlinie. Die konkrete Ausgestaltung der Unternehmensorganisation repräsentiert die dritte Ebene. Fest definierte und schriftlich fixierte Regeln und Vereinbarungen lassen die Organisationsstruktur nach "außen" sichtbar werden.

Sind diese drei Ebenen aufeinander bezogen und interagieren beständig, so wird die gesamte Unternehmensorganisation zugleich auf jeder Ebene von externen Faktoren (z.B. Märkte, Konkurrenz, Technik etc.) beeinflusst. Unternehmenskultur ist somit der Ausdruck eines dynamischen Feldes sozialer Interaktion, das durch empirisch vorfindbare organisatorische, institutionelle, rechtliche und informelle Regelungen und Beziehungen geprägt wird.

Unser "Erkenntnisinteresse" hinsichtlich der Unternehmenskultur läßt sich also dahingehend zusammenfassen, daß wir mit dem interpretativ-subjektivistischen Ansatz insoweit übereinstimmen, daß letztlich jedes Unternehmen eine jeweils spezifische Unternehmenskultur aufweist (also Kultur ist), daß aber nicht jede empirisch vorfindbare Unternehmenskultur in gleicher Weise zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Uns kam es daher in unserer Untersuchung darauf an, durch Vergleich verschiedener "konkreter" Unternehmenskulturen allgemeine Charakteristika einer förderlichen ("erfolgreichen") Unternehmenskultur abzuleiten. In *diesem Sinne* vertreten wir also einen funktionalistischen Ansatz.

Bild 1: "Der organisatorische Eisberg"



(Quelle: Beyer/Fehr/Nutzinger 1994, 18)

4. Die Konzeption der empirischen Untersuchung

Inhaltlich knüpft die empirisch-praktische Konzeption der Untersuchung an den oben skizzierten Komponenten des Eisbergmodells an. Mit dem Ziel, die soziale und normative Unternehmensstruktur abzubilden, werden die drei Bedeutungsebenen, die unserem Unternehmenskulturbegriff zugrunde liegen, in verschiedene Untersuchungsbereiche übersetzt. Der Bereich "*Persönliche Arbeitssituation*" behandeln Einflüsse, die aus der näheren bzw. weiteren Umgebung auf die Mitarbeiter wirken. Weitere Abschnitte beschäftigen sich mit *Arbeitszeitregelungen, Einkommen und sozialen Leistungen, allgemeinen Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten sowie Weiterbildungsmöglichkeiten*. Für die Untersuchung von "Nonprofit-Organisationen" haben wir unser Konzept, das ursprünglich für den privatwirtschaftlichen Sektor entwickelt wurde, um die Bereiche *Gleichberechtigung, bürgernahe Verwaltung und Kompetenzverteilung* ergänzt. Gefragt wurde dabei immer nach den subjektiven Einschätzungen der Mitarbeiter und Funktionsträger (Führungskräfte und Interessenvertreter) im Unternehmen. Dabei ging es vor allem um subjektive Beschreibungen des aktuellen Zustands, um individuelle Beurteilungen dieses Zustandes sowie um diesbezügliche Wünsche und Aktivitäten der Mitarbeiter. Während sich die beiden ersten Punkte direkt auf die Qualität der Organisation beziehen, d.h. Spannungen zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand deutlich werden lassen, gibt der letzte Punkt über das vorhandene Mitarbeiterpotential und die tatsächliche Veränderungsbereitschaft Auskunft.

Die eingesetzten Instrumente sind in der Regel Workshops mit den Funktionsträgern der jeweiligen Organisationseinheiten und eine schriftliche Befragung unter allen Mitarbeitern. Workshop und Fragebogen weisen dabei weitgehend die gleiche inhaltliche Struktur auf. Abweichungen ergeben sich lediglich aufgrund der Anwendungsbedingungen. So enthält der Fragebogen, der an alle Mitarbeiter verteilt wird, zusätzlich einen demographischen Teil, in dem *Angaben zur Person* abgefragt werden.

Der Ablauf der Untersuchung sieht zunächst die Durchführung der Workshops mit den Funktionsträgern im Unternehmen vor. Daraus ergibt sich ein erstes (wenn auch einseitig gefärbtes) Bild der sozialen und normativen Organisationsstruktur. Die Kernaussagen der Workshops finden dann Eingang in den Fragebogen, um zu überprüfen, ob die wesentlichen normativen Grundpositionen der Funktionsträger ihre Entsprechung in den Einschätzungen der Mitarbeiter finden. Der Fragebogen besteht zu rund 90 % aus Standardfragen, die in allen unseren Untersuchungen verwendet werden, die restlichen 10 % sind Antwortvorgaben oder Fragen, die sich entweder aus den Workshops ergeben haben oder andere Unternehmensspezifika widerspiegeln. Auf diese Weise erhält man am Ende der Untersuchung einen vielschichtigen Querschnitt durch die Organisations- und Führungsstruktur des Unternehmens.

Diesen empirischen Untersuchungsansatz haben wir mittlerweile auch auf unterschiedliche "Nonprofit-Organisationen" angewandt. Dazu gehören drei verschiedene Kommunalverwaltungen³ und eine diakonische Einrichtung. Angesichts dieser geringen Anzahl von Untersuchungseinheiten haben die Ergebnisse keinen repräsentativen, sondern allenfalls einen exemplarischen Charakter. Vor dem Hintergrund der

³ Wir verfügen zwar über drei Datensätze aus kommunalen Verwaltungen, jedoch haben wir bei einer der Verwaltungen lediglich den Fragebogen ausgewertet. In die eigentliche Untersuchung waren wir in diesem Falle nicht weiter eingebunden, so daß wir uns im hier vorliegenden Text nur auf die Ergebnisse der beiden anderen Kommunalverwaltungen beziehen.

Resultate aus den vorangegangenen Untersuchungen in der Privatwirtschaft bietet ein Vergleich von kommunalen Verwaltungen mit diakonischen Einrichtungen jedoch einen ersten Ansatz, um typische Merkmale von "Nonprofit-Organisationen" aufzuarbeiten.

5. Allgemeine Ergebnisse

5.1 Problemskizze und allgemeine Einschätzungen

Unsere zentralen Instrumente sind zwar die bereits vorgestellten Workshops und Mitarbeiterbefragungen, jedoch beginnt die Untersuchung eigentlich schon mit der ersten Kontaktaufnahme. Das "Wie" der Kontaktaufnahme und der Verlauf der ersten Gespräche liefern erste Informationen über die sozialen Strukturen und das Klima innerhalb der jeweiligen Organisation. So zeigten sich bereits bei dem Einstieg in die Untersuchung von "Nonprofit-Organisationen" bemerkenswerte Unterschiede im Vergleich zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen. In der Regel gab es nämlich bei ihnen eine Arbeitsgruppe, die im Vorfeld mehr oder minder konkrete Vorstellungen zum Untersuchungsaufbau und -ablauf entwickelt hatte. Die Initiative ging in allen Fällen von der Führungsebene aus. Die betriebliche Interessenvertretung, die in den privaten Unternehmen oftmals auch zugleich die Funktion eines "Promotors" übernahm, zumindest aber immer ein reges Interesse zeigte⁴, war innerhalb der Arbeitsgruppen zumeist etwas unterrepräsentiert. In einer kommunalen Verwaltung zeigte der Personalrat überhaupt kein Interesse an der Untersuchung.

Andere Unterschiede wurden bei der inhaltlichen Gestaltung der Untersuchung deutlich. Die organisationsspezifischen Anpassungen im Fragebogen fielen im Bereich der "Nonprofit-Organisationen" bedeutend umfangreicher aus. Neben den oben beschriebenen Erweiterungen kam es an anderen Stellen im Fragebogen zu Kürzungen und Veränderungen, die je nach Organisation variierten. Besonders in den Abschnitten "Angaben zur Person" (hier gab es z.B. in einer Kommune starke Bedenken hinsichtlich einer Gliederung nach Ämtern) und "Umgang mit den Vorgesetzten" stand eine Reihe von Fragen zur Diskussion. Die Bedenken, die in diesem Zusammenhang vorgebracht wurden, richteten sich einerseits auf die Gewährleistung der Anonymität, andererseits wurde aber wohl auch eine zu große Unruhe in der (Hierarchie-)Organisationsstruktur befürchtet. Insgesamt gewann man bei diesen ersten Kontakten den Eindruck, daß Verwaltungen mit Konzepten, die an ihren bürokratischen Strukturen rühren (könnten), besondere Schwierigkeiten haben. Damit stellt sich die Frage: Warum interessieren sich "Nonprofit-Organisationen", wie kommunale Verwaltungen oder diakonische Einrichtungen, überhaupt für ein Konzept, das ursprünglich für den privatwirtschaftlichen Bereich entwickelt worden ist und insbesondere auf strukturelle Veränderungen abzielt?

Beide Organisationen - Diakonie und Kommunalverwaltung - blicken auf eine lange Tradition in der Gesellschaft zurück. Ihr Selbstverständnis und ihre Zielsetzungen beruhen nicht wie in der Privatwirtschaft auf Gewinnmaximierung, sondern sind, soweit es die kommunalen Verwaltungen betrifft, durch den "öffentlichen Auftrag" und

⁴ In einem von uns untersuchten "Privatunternehmen" gab es allerdings gar keinen Betriebsrat.

bei den diakonischen Einrichtungen durch den "sozialen Anspruch" gekennzeichnet. Der "soziale Anspruch" im diakonischen Bereich geht auf die christliche Glaubens-tradition zurück - Diakonie als "Verkündigung der Tat" - und wurde lange Zeit wie ein "öffentlicher Auftrag" gehandhabt. Weitgehend losgelöst von den ökonomischen Zwängen und Schwankungen in der Privatwirtschaft, nur dem "öffentlichen" bzw. "sozialen Auftrag" verpflichtet, haben sich (auch getragen durch die Akzeptanz der Öffentlichkeit) in beiden Bereichen ausgeprägte bürokratische Organisationsstrukturen mit relativ starren und differenzierten Hierarchien entwickelt.

Mittlerweile machen sich auch in diesen Bereichen die sozial-strukturellen Veränderungen der letzten Jahre bemerkbar. Ein geändertes Selbstverständnis der Öffentlichkeit und auch der Mitarbeiter stellt sowohl das traditionelle Selbstverständnis der Organisationen wie auch die eng damit verknüpften Organisationsstrukturen in Frage. Diese "normative Destabilisierung" wird durch einen zunehmenden ökonomischen Druck noch verstärkt. Nach Einschätzungen der Funktionsträger in kommunalen Verwaltungen werden die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel in der Zukunft tendenziell weiter abnehmen, gleichzeitig wird erwartet, daß die Aufgaben der öffentlichen Verwaltungen zukünftig noch umfangreicher werden.

Im Bereich der sozialen Dienstleistungen, der seit jeher ein angestammtes Arbeitsfeld kirchlicher und diakonischer Einrichtungen ist, werden immer mehr privatwirtschaftlich arbeitende Unternehmen aktiv. Mit einem wesentlich weniger aufwendigen Verwaltungsapparat können diese Unternehmen ähnliche oder gleiche Leistungen oftmals zu deutlich günstigeren Konditionen anbieten. Vor dem Hintergrund der aktuellen Kostendiskussion im Gesundheits- und Pflegebereich geraten die diakonischen und kirchlichen Einrichtungen somit unter einen weiter zunehmenden Preisdruck.

Ein zentraler Unterschied zwischen den "Nonprofit-Organisationen" ergibt sich aus der Art und Weise, wie der ökonomische Druck entsteht: Während sich im Bereich der sozialen Gesundheits- und Pflegedienste der ursprünglich "geschützte" Markt zu einem "normalen" Markt entwickelt und die diakonischen Einrichtungen zunehmend unter Wettbewerbsbedingungen handeln müssen, werden die Kommunen zwar auch durch stagnierende Steuereinnahmen von dem Zwang zum Sparen getroffen, jedoch fehlt hier die Dimension des direkten Wettbewerbs⁵. Neben den ökonomischen Zwängen haben wir in einer von uns untersuchten kommunalen Verwaltung aber auch strategische Überlegungen als Einstieg in eine Unternehmenskulturdiskussion gefunden. Ohne einen unmittelbaren Kostendruck stand hier die Modernisierung von Verwaltungsstrukturen im Vordergrund der Untersuchung.

Ökonomischer Zwang, geändertes Selbstverständnis der Öffentlichkeit (Kundenbewußtsein) und strategische Überlegungen sind auch in der Privatwirtschaft die dominierenden Gründe für die Beschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur. Bei den "Nonprofit-Organisationen" besteht für den diakonischen Bereich sicherlich der größere Veränderungsdruck, da hier eine "einfache" Reduzierung der Kosten nicht ausreicht, vielmehr muß die Organisation zugleich eine (rasche) Anpassung an einen Wettbewerbsmarkt leisten. Die öffentlichen Verwaltungen sehen sich zwar auch einer geänderten Anspruchshaltung der Öffentlichkeit gegenüber, jedoch baut sich der Anpassungsdruck vergleichsweise langsam und ohne direkten "Wettbewerb" auf.

⁵ Auf den indirekten Wettbewerb zwischen Kommunen, etwa bei Industrieansiedlungen, gehen wir im folgenden nicht weiter ein.

In den kommunalen Verwaltungen, insbesondere aber in der Diakonie, fühlt sich ein großer Teil der Mitarbeiter durch diese neuen Anforderungen verunsichert. Diese Unsicherheit beruht allerdings nicht auf individuellen Verlustängsten oder einer qualitativen Überforderung, vielmehr macht sich hier ein mangelndes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Organisationsstrukturen bemerkbar. Zwar empfinden die Mitarbeiter die Menge der zu leistenden Arbeit tendenziell als zu hoch, den qualitativen Anforderungen fühlen sie sich aber durchaus gewachsen. Ebenso glauben sie an die Qualität der eigenen Dienstleistungen und Produkte. Gegenüber der Organisation öffentlicher Dienst bzw. Diakonie nehmen die jeweiligen Mitarbeiter eine ambivalente Position ein. Einerseits sind sie sich der Vorteile (z.B. hohe Arbeitsplatzsicherheit und geregelte Bezüge), die ihnen durch ihre Arbeitgeber geboten werden, bewußt und wissen sie zu schätzen, andererseits üben sie aber zum Teil heftige Kritik an den internen Arbeits- und Führungsstrukturen.

Bürokratisch und *traditionell* sind die dominierenden Begriffe bei der Beschreibung der eigenen Organisation. Dieses Empfinden gilt für Kommunalverwaltungen genauso wie für diakonische Einrichtungen. Die Hierarchiestruktur wird tendenziell als zu stark ausgeprägt angesehen, und der Führungsstil der Vorgesetzten wird im Durchschnitt (über alle Organisationen) eher als autoritär empfunden. Ein anderer Kritikpunkt sind die stark formalisierten Arbeitsabläufe, die wenig Raum für individuelle Entscheidungen lassen und zudem durch ein ausuferndes Regelwerk immer unübersichtlicher werden. Des weiteren wird ein mangelnder Informationsfluß, sowohl in horizontaler (zwischen den Ämtern/Abteilungen) wie auch in vertikaler Richtung (innerhalb der Hierarchie), von den Mitarbeitern beklagt.

Das allgemeine Klima unter den Mitarbeitern ist von Organisation zu Organisation und von Arbeitsbereich zu Arbeitsbereich sehr unterschiedlich. Eine allgemeingültige Aussage läßt sich an dieser Stelle nur im Hinblick auf strukturelle Unterschiede innerhalb der Organisationen treffen. Die Mitarbeiter bewerten in aller Regel das Klima im eigenen Arbeitsbereich durchschnittlich besser als das Organisationsklima insgesamt. Ausnahmen von dieser Regel kommen nur dann vor, wenn die Bewertung der eigenen Abteilung sehr schlecht ausfällt.

Das Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern entzieht sich weitgehend einem direkten Vergleich, da die Möglichkeiten einer vergleichenden Analyse schon im Vorfeld der Untersuchung durch unterschiedliche Einschränkungen im Fragekatalog stark beschnitten wurden. Allerdings läßt eine Bewertung der vorhandenen Ergebnisse den Schluß zu, daß gerade das Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern in vielen Bereichen oftmals kritisch beurteilt wird. Besonders der Informationsfluß zwischen Leitungsebene und Mitarbeiterschaft wird als unzureichende angesehen. Viele Mitarbeiter vermissen darüber hinaus die Anerkennung der eigenen Leistungen durch die Vorgesetzten sowie eine entsprechende berufliche Förderung durch das Amt oder die Organisation. Die fehlende Anerkennung und die fehlende Ansprache führen bei den Mitarbeitern offensichtlich zu Unsicherheiten bei der Frage nach der eigenen Bedeutung für die Organisation. Es scheint, daß in derartigen bürokratischen Strukturen "menschliche Führung" viel zu häufig durch die "unpersönliche" (rechtliche) Regulierung der Arbeitsabläufe ersetzt wird.

Trotz guter Bewertung der eigenen Leistung, qualitativen Anforderungen, die von den meisten Mitarbeitern als genau richtig eingeschätzt werden, einer hohen Arbeitsplatzsicherheit, geregelten Bezügen etc. fällt die persönliche *Verbundenheit mit dem Unternehmen* im Vergleich zu den untersuchten Industrieunternehmen eher gering

aus. Ein Grund hierfür mag die bestehende Organisationsstruktur sein, die dem einzelnen wenig Handlungsspielräume läßt und darüber hinaus weder im Personen- noch im Produktbereich ausreichende Identifikationsmöglichkeiten anbietet. In diesem Zusammenhang ist auch die unzureichende Vermittlung von übergeordneten Unternehmenszielen zu sehen. Es fällt den kommunalen Verwaltungen wie auch den diakonischen Einrichtungen offensichtlich schwer, den "öffentlichen Auftrag" bzw. die "soziale Verantwortung" als Orientierungsmuster in der Mitarbeiterschaft zu verankern. So sind z.B. nach unseren Untersuchungen im diakonischen Bereich nur ein Viertel bis ein Drittel der Mitarbeiter explizit kirchlich orientiert, ein Resultat, das sich mit den Ergebnissen aus früheren Untersuchungen im kirchlichen Bereich deckt (vgl. Beyer/Nutzinger 1991).

5.2 Typologische Einordnung der Fallbeispiele und Veränderungspotentiale

Betrachtet man die Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt der innerbetrieblichen Koordination, so ergibt sich für beide "Nonprofit-Bereiche" das klassische Bild einer hierarchischen Struktur mit ihren typischen Problemen. Für die Einordnung der Unternehmenskultur in Verwaltung und Diakonie haben wir auf unsere aus dem privatwirtschaftlichen Bereich stammende dreiteilige Typologisierung zurückgegriffen:

Die dynamisch-informelle Unternehmenskultur, gekennzeichnet durch

- neuartige Produkt-Markt-Konzepte, Leistungs-, Kunden- und Qualitätsorientierung
- flache Hierarchien, noch wenig strukturierte, eher informelle Beziehungen
- kaum Regelungen zum Interessenausgleich, schwache Stellung des Betriebsrates
- starke Anziehungskraft der Gründungsunternehmer bzw. der Gründungsidee

Die partnerschaftlich-gestaltete Unternehmenskultur, gekennzeichnet durch

- marktorientierte Unternehmenskonzepte, Unternehmens- und Produktphilosophie
- Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligungen, hohe Zustimmung zum Unternehmensmodell
- Betriebsvereinbarungen zum Unternehmensmodell, starke Stellung des Betriebsrates
- starke Anziehungskraft kulturprägender Personen

Die klassisch-strukturierte Unternehmenskultur, gekennzeichnet durch

- Probleme des wirtschaftlichen Strukturwandels, Suche nach neuen Unternehmenskonzepten
- Beharrungsvermögen bürokratischer Strukturen, differenzierte hierarchische Gliederung
- hoher Organisationsgrad, starker Betriebsrat, Aushandlungskultur.

Die untersuchten "Nonprofit-Organisationen" fallen bei dieser Aufteilung weitgehend unter den Punkt: *klassisch-strukturierte Unternehmenskultur*. Allerdings gibt es zwischen den einzelnen Organisationen (Kulturen) durchaus Unterschiede, die eine tiefergehende Gliederung wünschenswert erscheinen lassen. Jedoch reicht die Zahl der

bisher untersuchten "Nonprofit-Unternehmen" noch nicht aus, um eine Klassifizierung aufzubauen, die auf die Besonderheiten in diesem Bereich eingeht.

Unterschiede zwischen dem kommunalen und diakonischen Bereich liegen weniger in den internen Strukturen (hier gibt es sehr viel Parallelen), sondern vor allem in der erwarteten Entwicklung ihrer jeweiligen Arbeitsfeldern. Während die kommunalen Verwaltungen auch in Zukunft in einem relativ wettbewerbsfreien Raum⁶ ihrem "öffentlichen Auftrag" nachgehen, wandelt sich das diakonische Umfeld zu einem mehr oder minder "normalen" Wettbewerbsmarkt. Daraus ergibt sich mittelfristig für die diakonischen Einrichtungen ein deutlich höherer Anpassungsdruck.

Die zentrale Aufgabe, der sich beide Organisationsformen in der Zukunft gegenübersehen, ist sicherlich die Umgestaltung ihrer internen Arbeits- und Führungsstrukturen. Besondere Schwierigkeiten resultieren hier aus der unseligen Kombination von ausgeprägter Bürokratie und unflexiblen hierarchischen Führungsstrukturen mit einem starken Beharrungsvermögen.

Mögliche Veränderungsansätze für die "Nonprofit-Organisationen" lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

1. Ansätze, die innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur wirken:

- Optimierung der Informationsverteilung
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Ämtern
- flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit
- Stärkung des Wir-Gefühls
- Vermittlung von übergeordneten Unternehmenszielen
- Anpassung des Weiterbildungsangebots
- Straffung von Arbeitsabläufen, z.B. Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf Sachbearbeiterebene (soweit dies rechtlich möglich ist)
- Führungsschulungen unter den Vorgesetzten
- Wie solche Maßnahmen konkret zu gestalten sind, hängt im einzelnen von den spezifischen Bedingungen der Organisation ab.

2. Strukturelle Änderungen in der Verwaltungsorganisation:

Wünschenswert wäre sicherlich eine Neuordnung von Aufgabenbereichen, die sich an den Bedürfnissen der Öffentlichkeit (Kunden) orientiert und weniger die Verwaltungsstrukturen in den Vordergrund rückt. Dazu würde ein Abbau von Hierarchiestufen ebenso gehören wie eine Anpassung der Kompetenzverteilung. Solche Ansätze sind von vornherein bedeutend schwerer umzusetzen, da hier nicht nur (fest) definierte Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen betroffen werden, sondern

⁶ Dies gilt auch dann, wenn zunehmend Teile der öffentlichen Verwaltung privatisiert werden sollten. Der eigentliche Arbeitsbereich wird für die Verwaltung weiterhin durch den "öffentlichen Auftrag" gekennzeichnet sein. Öffentliche Organisationsbereiche, die privatisiert werden, befinden sich in einer ähnlichen Situation wie die diakonischen Einrichtungen.

darüber hinaus (vor allem in den Kommunen) auch Rechtsbereiche, die von den Verwaltungen selbst nicht verändert werden können.

Insgesamt gibt unsere allenfalls exemplarische, keineswegs aber repräsentative Untersuchung kommunaler und diakonischer Einrichtungen deutliche Hinweise darauf, daß das ursprünglich "privatwirtschaftliche" Konzept der Unternehmenskultur eine zunehmende Bedeutung auch in "Nonprofit-Organisationen" gewinnt. Will man es zur Bewältigung anstehender Veränderungsprozesse (z.B. angesichts zunehmenden Wettbewerbs im Bereich sozialer Dienste oder angesichts knapper werdender Haushaltsmittel in kommunalen Verwaltungen) einsetzen, ist eine Politik des langen Atems angezeigt. Nur eine wirklich erlebte, nicht eine von oben verordnete Unternehmenskultur kann mit dazu beitragen, notwendige Flexibilitäts- und Kooperationspielräume zu eröffnen, die den nichterwerbswirtschaftlichen Organisationen eine sinnvolle und zweckmäßige Leistungserstellung auch unter gewandelten Rahmenbedingungen ermöglichen.

Literatur

- Beyer, H./Fehr, U./Nutzinger, H.G. (1994): Vorteil Unternehmenskultur. Partnerschaftlich handeln - den Erfolg mitbestimmen, Gütersloh
- Beyer, H./Fehr, U./Nutzinger, H.G. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden
- Beyer, H./Nutzinger, H.G. (1991): Erwerbsarbeit und Dienstgemeinschaft. Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen - Eine empirische Untersuchung -, SWI Verlag
- Deal, T.E./Kennedy, A.A. (1982): Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading (Mass.)
- Ebers, M. (1981): Aufgaben und Ziele der Organisationsforschung, in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheoretische Ansätze, München, S. 1-24
- Heinen, E. (1987): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E.: Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München/Wien
- Ochsenbauer, Ch./Koflat, B. (1987): Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdebatte in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, E.: Unternehmenskultur - Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München/Wien, S. 67-106
- Ouchi, W.G. (1982): Theory Z, New York
- Pascale, R.T./Athos, A.G. (1981): The Art of Japanese Management, New York
- Peters, T.S./Waterman, R.H. (1982): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Stuttgart
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, S. 339-358