

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik
Berlin
(Masterthesis)

**Der Einfluss von Organisationskultur auf konflikthafte und
kooperatives Verhalten in sozialen Organisationen**

eingereicht bei
Erstleser: Dr. Steffen Uhlig
Zweitleser: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

von:
Thomas Michael Wiezorrek
Matrikel-Nr. 8112053
Buchenstr. 38
45892 Gelsenkirchen

Gelsenkirchen, den 20.01.2012

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
1.1 Einführung und Ziel der Masterthesis	4
1.2 Verlauf und Darstellung der Masterthesis	6
2. Führung in sozialen Organisationen im Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft	7
3. Konflikte in Organisationen	11
3.1 Der Konflikt als Phänomen – Begriffsbestimmung	11
3.2 Konfliktarten, Ursachen und Funktionen	18
3.3 Konflikte als Wirklichkeitskonstruktionen.....	21
4. Kooperation, Konkurrenz und Konflikt	25
5. Die Organisation – Grundlagen	31
5.1 Der Organisationsbegriff	31
5.2 Formelle und informelle Regeln	35
6. Kultur und Organisation.....	40
6.1 Ursprünge des Kulturbegriffes	40
6.2 Kultur in Organisationen erleben	42
6.3 Kulturverständnis in Organisationen	45
7. Organisationskultur	51
7.1 Theoretischer Hintergrund und Definitionen	51
7.2 Das Kultur-Ebenen-Modell von Schein.....	56
7.3 Organisationsübergreifende und organisationsinterne Subkulturen	62
8. Konflikte im Spannungsfeld von Organisationskultur und Individuum.....	69
8.1 Organisation und spezifische Konfliktlösungsstrategien.....	69
8.2 Modell der Konflikthandhabung nach BERKEL.....	72
8.3 Fallbeispiel: Krankheit und Fehlzeiten	75

9. Organisationskultur als Handlungsfeld des Wandels	80
9.1 Veränderung von Organisationskultur	80
9.2 Konfliktmanagement	85
10. Fazit.....	89
Abbildungsverzeichnis	93
Literaturverzeichnis	94

1. Einleitung

1.1 Einführung und Ziel der Masterthesis

Wer eine soziale Organisation führen will bzw. sich in einer Leitungsfunktion befindet oder diese zukünftig bekleiden will, benötigt eine ganze Reihe von Basiskompetenzen. Hierzu zählen in der Regel die vier häufig genannten Bereiche Selbstkompetenz, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz.

Darüber hinaus sollte die Führungskraft ein Verständnis für den Aufbau und die Funktionsweise der sozialen Organisation entwickeln, in der sie als Mitglied in der Führungsrolle tätig ist.

Führungskräfte stehen auch in „sozialen“ Organisationen häufig im Spannungsfeld von Kooperation, Konflikt und Konkurrenz. Mitarbeiter als „Herzstück“ einer jeden Organisation sollen gute Einzelleistungen bringen und gleichzeitig kooperativ in Teams zusammenarbeiten. Dem gegenüber stehen persönliche Bedürfnisse, Interessen und Motive von Mitarbeitern, die sich nicht immer mit den Strukturen und Zielen einer Organisation decken. Das Verfolgen egoistischer Eigeninteressen und gegensätzlicher Ziele führt häufig zu Konfliktsituationen, die als Kehrseite zur gewünschten Kooperation im Sinne der Organisationsziele gesehen werden können.

Weiterhin erhöhen ständige gesellschaftliche und politische Veränderungen, sowie steigende wirtschaftliche Anforderungen an soziale Organisationen und die damit geforderte Flexibilität das Konfliktpotential und stellen die Führung vor erhebliche Herausforderungen.

Um Eskalation in Konfliktsituationen zu vermeiden und die Organisationsziele zu erreichen, sind Führungskräfte und deren Mitarbeiter gefordert, Konflikte konstruktiv zu nutzen und effiziente Handhabungs- bzw. Bewältigungsstrategien zu entwickeln und einzusetzen. Hierzu sind die oben angesprochenen Basiskompetenzen von Führungskräften sowie spezielle Kenntnisse zur Wahrnehmung, Analyse und Handhabung von Konflikten erforderlich.

Maßgeblichen Einfluss auf die Wahrnehmung und den Umgang mit Konflikten in Organisationen und ein konstruktives, kooperatives Miteinander haben informelle Regeln, Normen und Werte, die sich in der Historie einer Organisation jenseits formaler Ordnungen und Regeln entwickelt haben und nicht das Ergebnis einer planmäßigen Gestaltung sind. Der in den achtziger Jahren des vorherigen Jahrhunderts geprägte Begriff der Organisationskultur beschreibt das inoffizielle und informelle „Wesen“ einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Organisationskultur steuert wesentlich Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder und ist daher eminent bedeutsam für die Entstehung, Entwicklung und Aufrechterhaltung von kooperativem und konflikthaftem Verhalten in Organisationen.

Ohne ein Verständnis für die Organisationskultur der eigenen Organisation ist das Bemühen um Kooperation und konstruktive Konfliktbewältigung einer Führungskraft häufig zum Scheitern verurteilt. Ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen hat auch in Nonprofit-Organisationen (sozialen Einrichtungen) Organisationskultur in Zusammenhang mit notwendigen strategischen Neuorientierungen einen hohen Stellenwert.

Ziel dieser Masterthesis ist es, Konfliktsituationen, konflikthaftes Verhalten sowie förderliche, kooperative Prozesse im Umfeld sozialer Organisationen darzustellen und sie in einem kulturellen Zusammenhang zu begreifen.

Es soll hierbei nicht im Sinne eines Fachbuches für „Konfliktmanagement“ detailliert auf Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung eingegangen werden, dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Das gleiche gilt ebenfalls für den eher therapeutischen Umgang mit Konflikten aus dem individuellen, psychischen Bereich. Der interessierte Leser sei hierzu auf entsprechende Fachliteratur verwiesen.

Die Erkenntnisse dieser Masterthesis mögen derzeitigen und zukünftigen Führungskräften sowie allen Interessierten behilflich sein, ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem ein lernender, konstruktiver Umgang sowie eine fruchtbare, kooperative Zusammenarbeit möglich sind.

1.2 Verlauf und Darstellung der Masterthesis

Nach der Einleitung werden als Ausgangspunkt der Masterthesis zentrale Führungsaufgaben und damit verbundene Problemstellungen in sozialen Organisationen dargelegt und unter dem Begriff „Leadership“ subsummiert. Ein erster Zusammenhang zum Begriff der „Organisationskultur“ wird hergestellt. In den folgenden Kapiteln werden zentrale Begriffe des Masterthesisthemas näher betrachtet und definiert. Hierzu werden in Kapitel 3 ein zentraler Überblick und verschiedene Betrachtungsweisen von Konflikten in Organisationen gegeben. Der Zusammenhang von Kooperation, Konkurrenz und Konflikten schließt sich in Kapitel 4 an. Grundlagen zum Organisationsbegriff und der Bedeutung formeller und informeller Regeln bietet Kapitel 5.

Der Kern der Masterthesis beginnt in Kapitel 6 mit der Darstellung der Zusammenhänge von Kultur und Organisation und den sich daraus ableitenden Begriff der „Organisationskultur“ in Kapitel 7. Fallbeispiele zum Erleben von Kultur und Falldarstellungen aus dem klinischen Bereich als soziale Organisation unterstreichen in diesen Kapiteln die Bedeutung von Organisationskultur als Einflussgröße im Bereich der Wahrnehmung und des Verhaltens von Organisationsmitgliedern. Weiter fokussiert wird Organisationskultur und dessen Einfluss auf Konfliktwahrnehmung und Konflikthandhabung in Kapitel 8. In Kapitel 9 soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit Organisationskultur bewusst gestaltet und gewandelt werden kann. Die Einführung von Konfliktmanagement im Sinne eines geplanten Wandels von Organisations- bzw. Konfliktkultur wird hier gesondert thematisiert.

Im abschließenden Fazit werden schließlich die Ergebnisse der Masterthesis zusammenfassend dargestellt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, die männliche und weibliche Form bei Personen zu berücksichtigen. Selbstverständlich gelten die Ausführungen für männliche als auch weibliche Personen bzw. Personengruppen.

2. Führung in sozialen Organisationen im Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft

Ein charakteristisches Merkmal von Organisationen ist das gemeinsame und zielgerichtete Handeln seiner Organisationsmitglieder. In diesem Punkt unterscheiden sie sich von anderen sozialen Gruppen wie z.B. der Familie, Nachbarschaften oder sonstigen privaten Lebensgemeinschaften. Im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen der Privatwirtschaft besteht das formale Hauptziel bzw. der Zweck von sozialen Organisationen oder sogenannten Non-Profit-Organisationen in der Befriedigung und Sicherung spezifischer sozialer und gesundheitlicher Bedürfnisse auf rechtlicher Grundlage bzw. im Auftrag des Gesetzgebers und nicht in der Erzielung eines materiellen Gewinns.¹

Auch wenn formale Ziele in sozialen Organisationen häufig nicht eindeutig oder nur tendenziell in Leitbildern oder Konzeptionen dargestellt werden wie z.B. „die Versorgung der Bürger im Einzugsgebiet mit Leistungen der Drogenhilfe“, lassen sich die Ziele aus Aufgabenkatalogen und Arbeitsplatzbeschreibungen ableiten. Gemeinsame Ziele, die als solche im Sinne eines fokussierten Blickes in die Zukunft auch gemeinsam erarbeitet und präzisiert werden und nicht nur die Abarbeitung eines Aufgabenkataloges bedeuten, fördern die Entwicklung von Identifikation mit der Organisation und Zusammenhalt eines Teams.

Auch soziale Organisationen müssen jedoch wie jedes gewerbliche Unternehmen als Leistungsgemeinschaft ihre Ziele, Angebote und Erfolge und Misserfolge an Leistungsmaßstäben messen bzw. sich mit konkurrierenden Organisationen und Einrichtungen messen lassen. Die zunehmende Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in sozialen Organisationen trägt diesem Gedanken Rechnung. Eine soziale Organisation ist demnach eine leistungsorientierte Gruppe, Führungskräfte sollen dies berücksichtigen.

¹ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 15

Führung in sozialen Organisationen im Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft

„Zentrales Ziel des Führens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es, zur effektiven und effizienten Verwirklichung der Organisationsziele beizutragen.“²

Führen mit Zielen ist neben dem Führen mit sinnstiftenden Visionen eine zentrale Grundeinstellung, die sich in dem modernen Begriff von „Leadership“ widerspiegelt.

Leadership subsumiert Führungsgrundsätze und Führungsprinzipien für die Führung von Organisationen nicht als die bloße Anwendung erlernter Führungsmethoden. Es geht hier um Übernahme von Verantwortung für die Weiterentwicklung der Organisation als die bereits oben angesprochene Leistungsgemeinschaft unter angemessener Berücksichtigung der Organisation als Personengemeinschaft.

Schwarz/Beck definieren Leadership folgendermaßen:

„Leadership nennen wir die ausbalancierte Steuerung zwischen den sachbezogenen Anforderungen eines Betriebes, einer Verwaltung als Leistungsgemeinschaft und den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten als Personengemeinschaft. Hierbei handelt es sich um Prozesse, die sowohl darauf abzielen, die Mitarbeiter/innen zu fordern (ausgerichtet auf die Ziele der Organisation) wie auch im Blick auf die persönlichen Interessen, Ziele und Ressourcen zu fördern und die dabei entstehenden Konflikte konstruktiv zu lösen.“³

Häufig liegen die Ziele einer Leistungsgemeinschaft und Ziele der Personengemeinschaft inklusive der Individualziele der einzelnen Mitarbeiter weit auseinander.

Zwangsläufig kommt es daher in jeder Organisation auch der Sozialen zu Spannungen und Konflikten. Der konstruktive Umgang mit diesen Konflikten sowie die Förderung einer Organisationskultur mit Qualitätsbewusstsein, Kundenorientierung und Teamgeist sind weitere Grundsätze von Leadership.⁴

Das nachfolgende in Anlehnung an Lotmar und Tondeur entwickelte Schema soll auftretende Zielkonflikte und Widersprüche zwischen

² Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 15

³ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 7

⁴ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 9

Führung in sozialen Organisationen im Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft

Leistungsgemeinschaft und Personengemeinschaft unter Berücksichtigung formaler betrieblicher Strukturen und Organisationskultur verdeutlichen:⁵

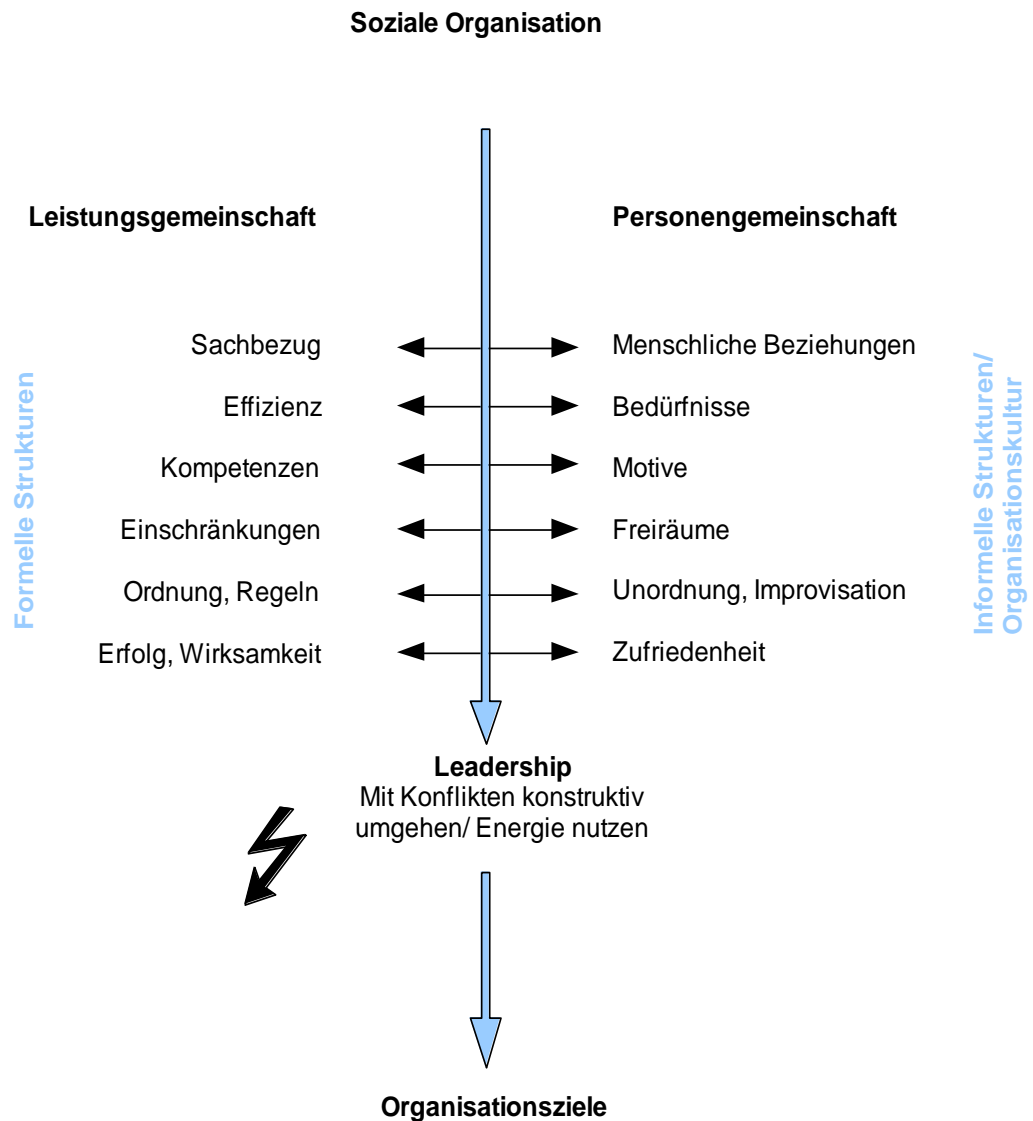


Abb. 1: Zielkonflikte zwischen Leistungs- und Personengemeinschaft

Führungskräfte in sozialen Organisationen werden in ihrer Rolle häufig mit widersprüchlichen Forderungen und Erwartungen konfrontiert. Auf der einen Seite haben sie die Ziele der Organisation bzw. die Erwartungen und Forderungen von Geschäftsführung oder Vorstand zu vertreten und

⁵ Vgl. LOTMAR/TONEUR, 2004, S. 171

Führung in sozialen Organisationen im Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft

für deren Umsetzung zu sorgen. Hier geht es beispielsweise um bestimmte Leistungen der Organisationsmitglieder, hohe Klientenzahlen in Beratungseinrichtungen der sozialen Arbeit, reibungslose Arbeitsprozesse, gute Öffentlichkeitsarbeit oder Kostenreduktion bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung. Professionelle Mitarbeiter arbeiten größtenteils fremdbestimmt oder erledigen Routinearbeiten.

Dem gegenüber mögen die privaten Vorstellungen und Erwartungen der einzelnen Mitglieder in eine ganz andere Richtung gehen. Selbstbestimmtes Arbeiten mit persönlicher Weiterentwicklung, Qualifikation und Selbstverwirklichung wird gewünscht, nicht immer decken sich die persönlichen Interessen und Motiven mit den Interessen der Abteilung bzw. der Organisation. Die Aufgabe der Führungskraft wäre es hier im Sinne von Leadership, einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen und Forderungen zu erzielen. Bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Struktur der Organisation gilt es, informelle Strukturen bzw. die Organisationskultur zu berücksichtigen.

Leadership in der oben dargestellten Form wäre der Idealgedanke, wobei hier kritisch anzumerken ist, dass Führungskräfte wiederum eigene, persönliche Vorstellungen und Motive oder auch mikropolitisch orientierte Machtinteressen mit „ins Spiel“ bringen und somit eine Organisation auch nach eigenen Interessenschwerpunkten ausrichten.

3. Konflikte in Organisationen

3.1 Der Konflikt als Phänomen – Begriffsbestimmung

Wer sich Gedanken über die inhaltliche Bedeutung des Begriffes „Konflikt“ macht, bemerkt die vielseitige Einsetzbarkeit dieses Begriffes in der Alltagssprache. Gegensätzliche Ansichten oder Anspannung im Zusammenleben avancieren sprachlich schnell zu einem Konflikt. So werden unterschiedliche Haltungen und Einstellungen zwischen Eltern und Kindern zu einem „Generationskonflikt“, Meinungsdivergenzen zwischen regierenden politischen Parteien werden zu „Koalitionskonflikten“ dramatisiert. Innerpsychische Anspannungen und Entscheidungsschwierigkeiten werden ebenfalls als Konflikt gesehen. Massenmedien und Filmszenen wie beispielsweise der berühmte Satz des Luke Skywalker aus der Filmreihe „Star Wars“: „Vater, ich spüre deinen Konflikt!“ verankern die allgemeine Bedeutung.

Die sprachliche lateinische Wurzel des Konfliktbegriffes „confligere“ (zusammentreffen, kämpfen) weist uns auf dessen kriegerischen Hintergrund hin.

Bei einer sozialwissenschaftlichen Betrachtung von Konflikten erweisen sich alltagssprachliche Bedeutungszuweisungen als unscharf. Der Konfliktforscher Friedrich GLASL setzt sich daher für eine differenzierte Verwendung des Begriffes „Konflikt“ ein: „Ein zu weiter „Container-Begriff“, in den jeder das hineininterpretieren kann, was er möchte, dient nur der Vernebelung oder Polarisierung“⁶. Gerhard SCHWARZ betont hingegen die Schwierigkeit die vielen Facetten des Konfliktes in einer Definition zu erfassen und ergänzt: „Ich spreche daher –so wie auch die philosophische Tradition –lieber von Sinn eines Phänomens“. Versteht man ein Phänomen als sinnlich erfahrbares Ereignis, bleibt eine genauere Beschreibung von dem, was eigentlich mit Konflikt gemeint ist, weiterhin aus.“

⁶ Vgl. GLASL, 2004 a, S. 14

Der weitere Blick in die Fachliteratur auf der Suche nach Konfliktdefinitionen zeigt eine große Bandbreite des Begriffes.

GLASL bietet in seinem Standardwerk „Konfliktmanagement“ eine kommentierte Auswahl von Konfliktdefinitionen verschiedener wissenschaftlicher Autoren, die in ihrer Präzision, Bandbreite und Erklärungsinhalten sehr unterschiedlich ausfallen:⁷

Gut zu merken aber doch sehr allgemein gehalten ist die Umschreibung von D. BERLEW: „Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat.“⁸

Sehr umfassend ist die Definition von Hugo PREIN: „Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu Recht oder nicht) sich der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feinseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert.“⁹

BERKEL bietet weiterhin eine kurze Definition: „In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gegensätzlich oder unvereinbar sind“.¹⁰

GLASL gibt schließlich seine eigene, in Publikationen zum Thema Konflikt häufig anzutreffende, Definition eines sozialen Konfliktes, als Synthese der von ihm durchgeführten Definitionsstudien:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen, und im Fühlen und im Wollen mit einem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine

⁷ Vgl. GLASL, 2004 a, S. 15

⁸ Vgl. BERLEW, 1977, zitiert nach GLASL, 2004 a, S. 15

⁹ Vgl. PREIN, 1982 zitiert nach GLASL, 2004 a, S. 16

¹⁰ Vgl. BERKEL, 1997, S. 10

Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.“¹¹

Diese, beim ersten Durchlesen doch recht sperrige, Definition des sozialen Konflikts von GLAS bietet für das Verständnis von Konflikten in sozialen Organisationen basierend auf zwischenmenschlicher Interaktionen einen hohen Erkenntnisgewinn. Die einzelnen Bestandteile der Definition geben Aufschluss zu Veränderungen, die im Prozess eines Konfliktverlaufes bei den Beteiligten (Akteuren) stattfinden und verdienen im Folgenden daher einer genaueren Betrachtung:¹²

Veränderung der Wahrnehmung (1)

In Konfliktsituationen wird die sinnliche Wahrnehmung der am Konflikt beteiligten Personen verändert. Jede Person hält die eigenen Wahrnehmungen, in Form von Bildern und Vorstellung für die einzig richtigen und „wahren“ und ist gleichzeitig der Überzeugung, die andere Partei (Akteur oder Akteure) verfälsche die Wirklichkeit (Siehe auch Kap. 3.3 Konflikte als Wirklichkeitskonstruktionen).

Diese wahrgenommenen, unterschiedlichen Realitätsauffassungen der Parteien führen in den Regel zu einer Verstärkung des eigenen Ärgers und sind Motor für weitere Anfeindungen, was wiederum die Differenzen in den Ansichten fördert. Häufig unbemerkt treten weitere Veränderungen auf:

- Selektive Aufmerksamkeit; bedrohliche Aussagen, ärgerliche und störende Eigenschaften des Gegners werden verstärkt wahrgenommen, gute werden ausgeblendet oder bagatellisiert. Es wird nur das wahrgenommen, was den eigenen, eingeschliffenen Denkmustern entspricht, d.h. bestehende Vorurteile scheinen sich zu bestätigen oder verfestigen sich.
- Beeinträchtigung der Zeitwahrnehmung („kognitive Kurzsichtigkeit“); mittel- und langfristige Folgen des eigenen Tuns verschwinden immer mehr aus dem Bewusstsein, Ereignisse werden verdreht

¹¹ Vgl. GLASL, 2004 a, S. 17

¹² Vgl. GLASL, 2004 b, S. 25-29

wahrgenommen, so dass es im Erinnern zu einer Umkehrung der chronologischen Abfolge der Ereignisse kommen kann.

- Vielseitige Dinge oder Sachverhalte werden in ihrer Komplexität reduziert.

Veränderungen im Vorstellen, Erinnern, Denken und Interpretieren (2)

Bei der Deutung von Beobachtungen (Aussagen, Handlungen) der Gegenpartei kommen verstärkt selektive WahrnehmungsfILTER zum Einsatz, das wahrgenommene Verhalten des Gegners wird im Sinne alter Erfahrungen interpretiert. Bevor in die Urteilsbildung weiter mögliche Wahrnehmungen, wie beispielsweise das Zeigen einer versöhnlichen Geste, einbezogen werden, wird vorschnell ein negatives Urteil gebildet. Negative Bilder bestimmen die Wahrnehmung, es kommt zu Generalisierungen und Schwarz-Weiß-Denken. Diese Bilder verstellen den Blick auf die „ganze“ Person, es erfolgt eine Konzentration auf die Aspekte des Konfliktes.

Veränderungen im Gefühlsleben (3)

Zu Anfang nehmen Empfindlichkeit, Unsicherheit und Misstrauen zu. Gefühle polarisieren sich, das heißt Konfliktparteien neigen dazu, durchaus vorher bestehende positive Gefühle der Person, oder deren Handlungen gegenüber auszublenden. Es etabliert sich ein „Ich bin gut und du bist böse“ Schema. Die Parteien kapseln sich voneinander ab und werden zu Gefangenen der eigenen Gefühls- und Gemütsverfassung.

Veränderungen im Wollen (4)

Durch die Erfahrung von Ärger und Enttäuschung versteifen sich die Konfliktparteien auf die Durchsetzung ihrer Ziele und Vorstellungen. Kompromissbereitschaft sinkt im Verlaufe der Konflikteskalation, ureigene Triebe und Instinkte werden geweckt und engen den eigenen Willen auf wenige Möglichkeiten ein.

Veränderungen im äußeren Verhalten (5)

Die bisher beschriebenen Veränderungen beeinflussen sich gegenseitig und äußern sich als sichtbares, äußeres Verhalten in Wort und Tat. Durch die Fixierung auf den Konflikt und die dadurch ausgelöste Selektion im Wahrnehmen, Denken, Interpretieren, Fühlen und Wollen kommt es häufig zu Äußerungen und Verhaltensweisen, die beim Gegner Wirkungen erzielen, die in dieser Schärfe so nicht beabsichtigt waren. Die Reaktionen des Gegenübers sind auf Grund der eigenen selektiven WahrnehmungsfILTER umso aggressiver, der Konflikt droht außer Kontrolle zu geraten.

„Bei Konflikten ist immer wechselseitige Verursachung bzw. Selbstansteckung gegeben, die in der Sprache der Systemtheorie „zirkuläre Kausalität“ genannt wird.“¹³

Das folgende Beispiel soll die dargestellte Veränderung im Konfliktprozess verdeutlichen:

Beispiel:

Sozialarbeiter Klaus ist Sozialarbeiter in einer Suchtberatungsstelle, in der einmal wöchentlich ein Elternkreis mit Eltern Suchtmittel konsumierender Jugendlicher tagt. Dieser wird von Frau Schröder geleitet. Klaus konfrontiert Frau Schröder mit dem Vorwurf, den Elternkreis nicht ausreichend strukturiert zu leiten. Er begründet seinen Vorwurf mit eigenen Wahrnehmungen und angebliche Klagen einiger Eltern. Dies kann Frau Schröder nicht nachvollziehen (1). Es offenbaren sich Differenzen über Vorstellungen darüber, wie ein Elternkreis geleitet werden sollte (2). Es ändert sich in negativer Art und Weise, was Klaus und Frau Schröder für einander fühlen (3) und was sie voneinander wollen (4), Frau Schröder fühlt sich bevormundet und nimmt Klaus als „ahnungslosen Besserwisser“ wahr, reagiert verbittert mit Gegenvorwürfen (5). In der Folge weichen die Parteien einander aus, Frau Schröder droht per Telefon die Leitung des Elternkreises aufzugeben. Klaus sieht sich als

¹³ Vgl. GLASL, 2004 b, S. 30

Hauptverantwortlicher für das Fortbestehen des Elternkreises beeinträchtigt und ist sehr ärgerlich (3).

Von einem sozialen Konflikt nach GLASL sollte hingegen nur gesprochen werden, wenn alle Merkmale bzw. Differenzen in allen Bereichen der Definition gegeben sind. Davon abzugrenzen sind eine Fülle von Interaktionen, die zwar zu Spannungen führen können, jedoch nicht als Konflikt zu bezeichnen sind. Zu diesen „**Nicht-Konflikten**“ gehören:¹⁴

Unvereinbarkeiten nur im kognitiven Bereich:

Kognitive Gegensätzlichkeiten, wie Unterschiede in der Wahrnehmung von Ereignissen oder unterschiedliche Meinungen und Ansichten können bestehen, ohne dass sie im Erleben zu einer Beeinträchtigung führen. Sie sind Voraussetzung für Kreativität und fördern Entwicklung, wenn mit ihnen konstruktiv umgegangen wird. So kann es beispielsweise unter Sozialarbeiterkollegen unterschiedliche Ansichten darüber geben, was mit „sozialer Eingliederung“ gemeint ist, denn je nach professioneller Ausrichtung gibt es unterschiedliche Arbeitsansätze, ohne dass feindliche Gefühle, Haltungen und Handlungen entstehen müssen.

Unvereinbarkeiten nur im Fühlen:

GLASL bietet hierzu ein wundervolles, persönliches Beispiel:¹⁵

„Mich befriedigt klassische Musik weit mehr als Jazz – für meinen Sohn ist dies umgekehrt. Wir können diese Unterschiede erleben und gegenseitig anerkennen, ohne uns gegenseitig daran zu ärgern. Erst wenn auf Grund dieser Vorliebe der Kampf um den gemeinsamen Plattenspieler beginnt, kann dies zum Konflikt werden: Dann ist das Erleben der Beeinträchtigung in der Realisierung da.“

Unvereinbarkeiten in diesem Bereich können auch als Ambivalenz bezeichnet werden oder als emotionale Gegensätze bezeichnet werden. Ambivalente Gefühle können auch innerhalb einer Person verspürt

¹⁴ Vgl. GLASL, 2004 b, S. 18-19

¹⁵ Vgl. GLASL, 2004 b, S. 18

werden, ohne sie gleich als Konflikt wahrzunehmen oder nach außen zu tragen.

Unvereinbarkeit im Wollen:

Solange unterschiedliche Absichten und Willenserklärungen nicht in beeinträchtigendes Handeln umgesetzt werden, kann nicht von einem Konflikt gesprochen werden. Werden Willensbekundungen dagegen sanktioniert oder unterdrückt, kann dies als persönliche freiheitseinschränkende Maßnahme gesehen werden und zu einem Konflikt führen.

Unvereinbares Verhalten stößt aufeinander:

Nicht jedes unvereinbare Verhalten muss automatisch zum Konflikt führen.

Beispiel:

Wenn Kollege A morgens den einzigen Dienstwagen für eine Dienstreise nutzt, ohne sich vorher zu vergewissern, ob der Wagen nicht von anderen Mitarbeitern reserviert worden ist, kann dies zu einer Beeinträchtigung von Kollege B führen, der den Wagen reserviert hatte und sich nun ärgert, da der Wagen nicht zur Verfügung steht. Bei der Klärung dieses Vorfalls stellt sich raus, dass Kollege A unter morgendlichem Stress den Wagen nahm, ohne an die Austragungsliste zu denken und ohne das Bewusstsein Kollege B zu verärgern oder beeinträchtigen zu können. Der Vorfall kann mit einer Entschuldigung ausgeräumt werden. Konflikte sind daher nicht statisch zu betrachten. Sie unterliegen einer gewissen Eskalationsdynamik, so könnte auch bei dem vorangegangenen Beispiel ein Konflikt entstehen, wenn Kollege A seine beeinträchtigende Handlung mehrfach wiederholt oder sie gar gezielt einsetzt, um Kollege B zu schaden.

Zusammenfassung:

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass unter „Konflikt“ eine Interessenkollision verstanden wird, die sich im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen eines Menschen auswirkt. Nach

GLASL muss diese Interessenkollision von wenigstens einer Seite so empfunden werden. Zu dieser Unvereinbarkeit muss aber noch ein entsprechendes Interaktionshandeln einer Seite hinzutreten, das von der anderen Seite, ob zu Recht oder nicht, als eine Beeinträchtigung der eigenen Interessen, Ziele, Gefühle oder Vorstellungen wahrgenommen wird.

Konflikte werden von Betroffenen häufig negativ und belastend empfunden. Zudem ist der Alltag empfindlich gestört, und die Gedanken- und Gefühlswelt befindet sich in einer Negativspirale. Feindseliges Verhalten gegenüber der anderen Seite kann die Folge sein. GLASL warnt jedoch vor einem inflationistischen Gebrauch des Konfliktbegriffs, der jede Meinungsdivergenz, Spannungssituation, Missstimmung oder Antipathie gleich zum Konflikt erklärt.

3.2 Konfliktarten, Ursachen und Funktionen

Bei der Betrachtung und dem Versuch Konflikte nach Arten und Typen systematisch zu ordnen, trifft man auf eine breite Vielfalt von Ansichten aus den unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Disziplinen wie der Pädagogik, Psychologie, Politik oder der Soziologie, die sich in ihren Erklärungsmodellen teilweise überlappen, ergänzen oder aber auch widersprechen.

Trotz dieser Schwierigkeiten soll an dieser Stelle ein Modell vorgestellt werden, das als Orientierung für die typologisierte erste Einordnung von Konflikten in Organisationen als nützlich erscheint.

Der Wirtschaftswissenschaftler RUSCHEL¹⁶ schlägt folgendes Schema zur Unterscheidung von Konfliktarten/Konfliktformen vor:

¹⁶ Vgl. RUSCHEL, 2002, zitiert nach: SCHWARZ/BECK, 2008, S.17

Intrapersonale (individuelle) Konflikte

Interpersonale (soziale) Konflikte

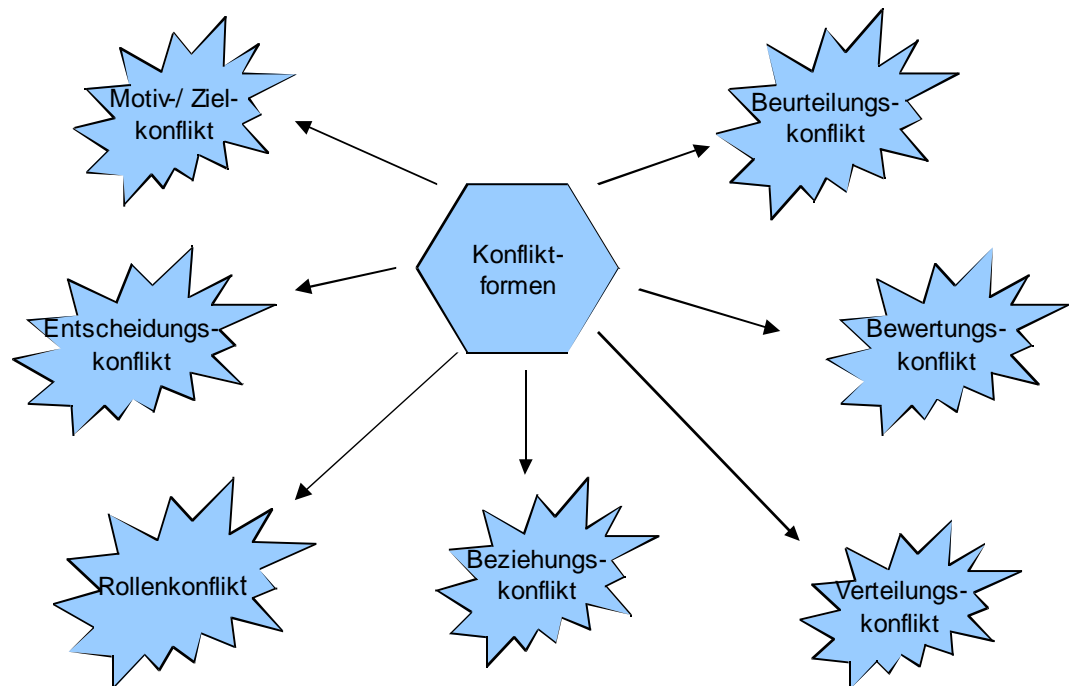


Abb. 2: Konfliktarten nach RUSCHEL

Aber auch dieses Schema scheint nicht ganz abschließend. So können einzelne Konfliktformen in Hinblick auf organisationsinterne Konflikte weiter nach Streitgegenständen bzw. Ursachen differenziert werden. In Anlehnung an Autoren wie REGNET¹⁷ JOST¹⁸ und SCHWARZ/BECK¹⁹ können folgende Unterscheidungen getroffen werden:

Konflikte um knappe Güter

- Verteilungswettbewerb um Geld, Gehalt, Ausrüstung/Material und Inventar
- Immaterielle Güter wie Fortbildungen, Privilegien, Verantwortungsbereiche, Arbeitsbedingungen, Positionen

Konfliktpotential in den Strukturen

- Organisationsstruktur, Hierarchiebildung, Belohnungssysteme

¹⁷ Vgl. REGNET, 2007, S. 26-27

¹⁸ Vgl. JOST, 1998, S. 16-20

¹⁹ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 18

Interessen-, Normen – und Wertekonflikt

- Konflikte aus Differenzen der Organisation als Leistungs- und Personengemeinschaft
- Unterschiedliche Bewertungen/Interpretationen verschiedener Sachgebiete/Fachabteilungen
- Unterschiedliche Ansichten und Anforderungen von Stakeholdern
- Unterschiedliche Team- und Einzelinteressen

Kommunikationsdefizite und verschiedener Informationsstand

- Mangel an offenem Kommunikationsstil (Vermutungen, Gerüchte statt direkter und klarer Aussagen)
- Mangel/Zurückhaltung von relevanten Informationen und Informationsquellen (Verteiler, Internet)
- Informationsüberflutung
- Verzerrte Wahrnehmung und eingeschränkte Kommunikation

Konflikte, bei denen Verhalten und Eigenschaften (Persönlichkeitsvariablen) von Mitarbeitern im Mittelpunkt stehen

- Unpünktlichkeit, Unordentlichkeit, Unzuverlässigkeit
- Unpassendes äußeres Auftreten (Kleidung, Umgangsformen)
- Aufdringlichkeit, Belästigungen, Mobbing
- Häufige Erkrankungen und Fehlzeiten

SCHWARZ/BECK stellen daher zu Recht fest:

„Es gibt nicht die konfliktfreie Organisation oder Institution, weil Arbeit organisieren, Tätigkeiten koordinieren; Kommunikation und Kooperation immer mit potentiellen Konflikten zwischen den beteiligten Menschen, Gruppen, Abteilungen etc. verbunden ist. Jede Organisation hat struktur-, prozess- oder personalbedingte Schwachstellen und Defizite, die zu Dysfunktionalitäten und konflikthafter Entwicklungen führen können, wenn sie nicht aufgedeckt und bearbeitet werden. Nicht der Konflikt ist (in der

Regel) das Problem, sondern die verbreitete Unfähigkeit der Konfliktbeteiligten, sach- und problemangemessen damit umzugehen.“²⁰

Konflikte sind normal, allgegenwärtig und produktiv nutzbar. Auch wenn Konflikte zunächst oftmals als belastend empfunden werden, erfüllen sie positive Funktionen in menschlichen Gruppen und Organisationen, denn sie:²¹

- weisen auf Probleme hin
- fördern Innovation
- regen Interesse an
- lösen Veränderungen aus
- stimulieren Kreativität
- festigen Gruppen
- führen zu Selbsterkenntnissen und
- verlangen nach Lösungen

3.3 Konflikte als Wirklichkeitskonstruktionen

In Konflikten sieht sich jede Seite im Recht und handelt auch dem gemäß immer richtig, während sich die Gegenseite im Unrecht befindet und konsequenterweise falsch handeln muss. So ist es auch nicht verwunderlich, dass eine Seite die Wirklichkeit bzw. die „wahre“ Sichtweise für sich reklamiert, während die andere Seite in der Illusion zu leben scheint.

Die Beschreibung und Betrachtung von Konflikten aus einer einzigen Perspektive erscheint willkürlich und unangemessen. Einige anregende und nützliche Theorien zur Untersuchung und Klärung von Konflikten mit ihren vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Personen und beeinflussenden Organisationsstrukturen bieten konstruktivistische und systemische Ansätze, die im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden sollen.

²⁰ SCHWARZ/BECK, 2008, S. 20

²¹ Vgl. GLASL, 2004, zitiert nach: SCHWARZ/BECK, 2008, S.16

Die konstruktivistische Theorie geht davon aus, dass eine Wahrnehmung niemals ein Abbild der Realität liefert, sondern immer eine Konstruktion aus Sinnesorgan und Gedächtnisleistung eines Individuums ist. Deshalb ist Objektivität im Sinne einer Übereinstimmung von wahrgenommenem (konstruiertem) Bild und Realität unmöglich; ausnahmslos jede Wahrnehmung ist subjektiv. Darin besteht die Radikalität bzw. Kompromisslosigkeit des „Radikalen Konstruktivismus.“²²

Als Begründer des sogenannten radikalen Konstruktivismus des 20. Jahrhunderts gilt insbesondere Ernst von Glasersfeld. In Anlehnung hierzu werden auch die Theorien und Arbeiten von Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Francisco Varela und die des Systemtheoretikers Luhmann gesehen.

Besondere Popularität hat ebenfalls Paul Watzlawick durch sein Werk „Wie wirklich ist die Wirklichkeit“ erfahren, der bereits in seinem Vorwort darauf hinweist, „dass die sogenannte Wirklichkeit das Ergebnis von Kommunikation ist“.²³

Wirklichkeit wird nicht vorgefunden, sondern erfunden bzw. konstruiert. Das bedeutet, dass wir Menschen nie mit der Wirklichkeit an sich umgehen, sondern stets mit unserer eigenen Erfahrungswirklichkeit, d.h. mit Bildern und Konstruktionen von Wirklichkeit in unseren Köpfen.

Die Art und Weise wie jemand denkt, fühlt und handelt im Hinblick auf bestimmte Ereignisse oder Anforderungen in seinem Umfeld hängt nicht nur von äußeren Kontextgegebenheiten (Vorschriften, Regeln) ab, sondern auch vom persönlichen Bezugsrahmen (frame of reference). Dieser Bezugsrahmen stellt die Summe aller von einem Menschen im Laufe seines Lebens entwickelten Denk-, Gefühls-, Einstellungs-, Willens-, Handlungs- und Reaktionsmuster dar und bildet somit einen biographisch erworbenen Filter aus, auf dessen Hintergrund Realität wahrgenommen, bewertet und verarbeitet wird.

Die tägliche Informationsflut, die auf jeden Menschen einströmt, zwingt zur selektiven Wahrnehmung von Informationen. Jeder selektiert und nimmt

²² Vgl. Seite „Radikaler Konstruktivismus“. In: Wikipedia, abgerufen: 19. Dezember 2011, 10:14 UTC

²³ Vgl. WATZLAWICK, 2011, S.7

durch seinen WahrnehmungsfILTER jene Informationen besser wahr, die er für die Gestaltung der täglichen Lebenssituation braucht. Gleichzeitig selektiert er auch danach, dass er seine eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen bestätigt findet, denn das vermittelt dem Einzelnen Sicherheit.

Folgt man der konstruktivistischen Sicht, so ist also auch in Konfliktsituationen, die Wahrnehmung, die Einschätzung und Bewertung durch die Beteiligten von ausschlaggebender Bedeutung. „Will man die Konfliktrichtigkeit von Organisation bzw. auch ihrer Subsysteme erfassen, so gilt es vor allem, die subjektiven Sichten der Organisationsmitglieder herauszuarbeiten.“²⁴

In dem Zitat wird zudem darauf hingewiesen, dass der Mensch in Systemen bzw. in Organisationen lebt, in denen Konflikte zum Alltag gehören. Zum weiteren Verständnis von Konflikten in Organisationen ist ein Blick auf grundlegende Gedanken zur „systemischen Sicht“ nützlich. Dem systemischen Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die Elemente eines Systems miteinander vernetzt sind und sich wechselseitig beeinflussen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Prinzip kausaler Zirkularität oder von der wechselseitigen Beeinflussung von Systemelementen.²⁵

Im Unterschied einer linear kausalen Sicht eines Konflikts nach dem Muster: Person A verweigert die Zusammenarbeit mit Person B, weil Person B extrem gereizt und überempfindlich ist, betrachtet man das Verhalten der beteiligten Personen im systemischen Sinne nach dessen Bedeutung im Kontext der Organisation bzw. des Systems. In Konfliktsituationen werden identifizierte „Problempersonen“ als Mitglieder eines Systems und daher als „Symptomträger“ eines Systemproblems gesehen.

Zusammenfassung:

Es wird deutlich, dass das Verhalten der Akteure nicht ausschließlich von ihren individuellen Persönlichkeitsstrukturen und Wahrnehmungsfiltren

²⁴ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S.27

²⁵ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S.24

determiniert ist, sondern auch vom äußeren Kontext gesteuert wird, von den Merkmalen des Systems, der Kultur, den Normen und Regeln einer Organisation, den hierarchischen Positionen und den damit verbundenen Erwartungen.

4. Kooperation, Konkurrenz und Konflikt

Eine soziale Organisation besteht aus einzelnen Mitarbeitern bzw. Organisationsmitgliedern, die in ihrer alltäglichen Arbeit weitgehend übereinstimmende Ziele haben bzw. haben sollten, die Organisationsziele. In der heutigen Form der professionalisierten sozialen Arbeit bei verschiedenen Trägern und Verbänden wird zur Erreichung und Umsetzung der gesteckten Ziele nicht nur allein, sondern verstärkt in Gruppen bzw. Teams gearbeitet. In diesen Teams sorgen organisierte und ritualisierte Veranstaltungen für den regelmäßigen Austausch der Teammitglieder. Weiterhin gibt es dort Anregungen zu Veränderungen und gegenseitige Beeinflussung von Haltungen, Ansichten und Interaktionen. Wir alle kennen Teamsitzungen, Teamsupervisionen, Teamtage, Teamschulungen und so fort.

Soll die Arbeit in Gruppen bzw. in Teams gelingen, sollte den Teammitgliedern auch genügend Zeit und Raum zur Interaktion außerhalb formal geregelter Teamtermine gegeben werden, das heißt der direkte Kontakt untereinander (nicht nur per E-Mail) sollte möglich sein und gefördert werden.²⁶

Dies dient der Gruppenkohäsion bzw. der Förderung des Gruppenzusammenhaltes.

Ein Team besteht aus der Verflechtung verschiedener Arbeitsinhalte der Mitglieder, so dass Kooperation erforderlich ist, um gemeinsame Erfolgserlebnisse zu haben und um zu gemeinsam erzielten Ergebnissen zu gelangen.

Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Kooperation (lat. Cooperatio – „Zusammenwirkung“, „Mitwirkung“) das Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Personen oder Systeme.²⁷

Für die Betrachtung von Kooperation innerhalb einer Organisation bedeutet dies:

²⁶ Vgl. REGNET, 2007, S. 13

²⁷ Vgl. Seite „Kooperation“. In: Wikipedia, abgerufen: 19. Dezember 2011, 10:12 UTC

„Kooperation meint sowohl die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und zwischen den Abteilungen, als auch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.“²⁸

Kooperation führt zum Nutzen aller Beteiligten, wobei die Verteilung der Vorteile für alle Parteien nicht immer ausgewogen sein muss.

In wie weit eine Kooperation erzwungen werden kann, ist jedoch äußerst fraglich. Zwar ist es möglich, eine Kooperation vertraglich zu regeln (Kooperationsvertrag), jedoch bedarf es in jedem Fall einer inneren Bereitschaft der Beteiligten, sich dem anderen offen zuzuwenden, wenn eine Kooperation gelingen soll. Nur so kann in gemeinsamen, zielgerichteten Handeln ein „Wir-Gefühl“ entstehen, das für alle Beteiligten förderlich ist. Jedoch muss auch in einer Kooperationsbeziehung die Autonomie des Einzelnen in seiner Expertenrolle gewahrt bleiben.

Die Arbeit in Teams mit der hierfür notwendigen Kooperationsbereitschaft bedeutet für den Einzelnen aber auch das Zurückstellen von Einzelinteressen und Einzelleistungen. In diesem Punkt stehen auch soziale Organisationen und deren Mitarbeiter in einem Dilemma, das Konfliktpotential in sich birgt. Nach außen hin wird gerne die Teamleistung oder die Gesamtleistung der Organisation hervorgehoben, aber intern wird häufig ein anderes Verhalten belohnt:

„Gemessen wird die Einzelleistung und damit erhalten diejenigen Zulagen und Beförderungen, die sich von anderen abheben, bessere Leistungen als ihre Kollegen erzielen.“²⁹

Beispiel:

In einer Suchtberatungsstelle eines Wohlfahrtsverbandes wird viel Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter sich an öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen beteiligen und diese organisieren, was einen gewissen Zeitaufwand mit sich bringt. Am Ende jeden Monats wird jedoch in einer gemeinsamen Teamsitzung offengelegt, wie viele abrechenbare Einzelsitzungen (von der Kommune vergütete Fachleistungsstunden) jeder Mitarbeiter durchgeführt hat. Hier wird festgestellt, ob der Einzelne

²⁸ Vgl. REGNET, 2007, S. 2

²⁹ Vgl. REGNET, 2007, S. 2

sein „Soll“ an Stunden geschafft hat, bzw. ob er darüber oder darunter liegt. Das „Soll“ zu schaffen bedeutet wiederum, gemeinsame öffentliche Aktionen sowie informelle Kontakte untereinander zurückzustellen bzw. diese „ehrenamtlich“ oder privat in der Freizeit zu unternehmen.“

Es ist generell festzustellen, dass die teambedingte Arbeitsteilung auch in sozialen Organisationen Konkurrenz hervorbringt. Der Gedanke an Konkurrenz bzw. Wettbewerb mag zunächst negative Gefühle und Gedanken hervorrufen, kann aber bei näherer Betrachtung auch durchaus positive Aspekte haben. Konkurrenz kann leistungsstimulierend wirken und Entwicklung vorantreiben. Konkurrenz kann aber auch Konfliktpotential haben, wenn zwei Mitarbeiter beispielsweise sich gegenseitig übertrumpfen wollen, um damit die Chancen auf eine Beförderung zu erhöhen. In der Regel sind in jedem Team kooperative und konkurrierende Interessen vorhanden. Kooperation und Konkurrenz sind demnach grundsätzlich keine bipolaren Gegensätze.³⁰

In Anlehnung an dem in Kap. 2 dargestellten Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft sind auch bei der Betrachtung der Zusammenhänge von Konkurrenz und Kooperation mindestens zwei Betrachtungsebenen zu berücksichtigen. Die Ausprägungen von Konkurrenz und kooperativen Ansprüchen werden auf der einen Seite durch die Ausrichtung einer sozialen Organisation als Leistungsgemeinschaft an die Organisationsmitglieder weitergegeben.

„Erfolg“ und „Wirksamkeit“ sozialer Arbeit werden zunehmend stark durch wirtschaftliche Aspekte bestimmt. Wirtschaftliche Anforderung bzw. der Leitgedanke des finanziellen Überlebens schränken die persönlichen Bedürfnisse sowie Freiräume und persönliche Gestaltungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder bzw. der Sozialarbeiter ein. Die durch die Organisationsleitung propagierte und auch real existierende, wahrnehmbare Konkurrenz zu anderen sozialen Organisationen schlägt sich auch auf die Werte, Normen und Einstellungen der Organisationsmitglieder nieder. Jetzt kommt zudem die andere Sichtweise

³⁰ JOST, 1998, S. 13

der sozialen Organisation als Personengemeinschaft ins Spiel. Organisationsmitglieder erleben „Zufriedenheit“ durch sinnvolle Arbeit, die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse und Ansprüche. Wichtig sind aber auch die menschlichen Beziehungen und das gemeinsame Agieren im Team. Die Neigung zu kooperativem oder auch konkurrierendem Verhalten der einzelnen Teammitglieder ist größtenteils durch die persönliche Sozialisation bzw. den Bezugsrahmen der Wirklichkeitswahrnehmung determiniert und wird in dem Lebensraum Personengemeinschaft sichtbar. In dem vorangestellten Praxisbeispiel werden in Bezug auf die Betrachtungsperspektiven der Leistungs- und Personengemeinschaft verschiedene konfliktpotentiale deutlich. Zum einen zeigen sich Widersprüche in den Erwartungen der sozialen Einrichtung an ihre Organisationsmitglieder. Der kooperative Anspruch, der mit der gewünschten, gemeinsamen Planung und Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen verbunden ist, wird durch eine Konkurrenz fördernde Maßnahme (Offenlegung der abrechenbaren Einzelleistungen) ausgehöhlt. Die Mitarbeiter geraten in einen Interessen-, Normen- und Wertekonflikt, der sich aus Differenzen der Organisation als Leistungs- und Personengemeinschaft ergibt. Der Mitarbeiter wird zu konkurrierendem Verhalten genötigt, der Teamgedanke wird untergraben. Gedanken wie: „Warum hat mein Kollege so viel weniger oder gar mehr abrechenbare Einzelstunden im Verhältnis zu seiner offiziellen Arbeitszeit geleistet?“ können in Veränderungen im Gefühlsleben (vgl. Kap. 3.1) der konkurrierenden Kollegen resultieren.

Empfindlichkeit, Unsicherheit und Misstrauen untereinander nehmen zu. Gefühle polarisieren sich, konkurrierende Kollegen neigen dazu, durchaus vorher bestehende positive Gefühle dem Kollegen oder dessen Handlungen gegenüber, auszublenden. Das sich möglicherweise etablierende „Ich bin gut und du bist böse“ Schema bewirkt eine Abkapselung voneinander und zerstört somit den Teamgedanken. Denkbar wäre aber ebenfalls eine umgekehrte Richtung. Die unter Leistungsdruck geratenden Mitarbeiter solidarisieren sich, orientieren sich an dem „leistungsschwächsten“ Kollegen und wirken somit der geforderten wirtschaftlichen Effizienz und Ausrichtung der

Organisationsleitung entgegen. Oder sie werden schlicht und einfach häufig krank und produzieren somit unwirtschaftliche Fehlzeiten und gegebenenfalls zusätzliche Belastungen für die weiterhin tätigen Kollegen, was wiederum neuen „Konfliktstoff“ in der sozialen Organisation als Personen- und Leistungsgesellschaft hervorbringt.

Der Grad oder auch die Mischung von konkurrierenden Interessen bzw. Interessensgegensätzen und kooperativen Interessen ist entscheidend für das Verhalten der Teammitglieder in Konfliktsituationen.

In Konflikten, resultierend aus extremen Konkurrenzsituationen, besteht wenig Spielraum und Interesse an Kooperation, die Möglichkeit der Eskalation von Konflikten besteht. Wenn sich eine Partei durchsetzt, kommt es zu einer sogenannten Gewinner- Verlierer Situation, das heißt, einer Partei fehlt es vollständig an der Durchsetzung ihrer Interessen.

Neigen die Parteien eher zur Kooperation, können Konfliktparteien die Durchsetzung ihrer Interessen miteinander verhandeln. Sollte der Konflikt dauerhaft fortbestehen, könnte man den Konflikt als nicht gelungene Kooperation bezeichnen.³¹

SCHOLL schreibt hierzu: „Kooperation ist nicht der Gegensatz zum Konflikt, sondern dessen konstruktive Bewältigung, wie auch Forschungen zum Gefangenendilemma zeigen.“³²

Auch das Ausmaß der Interdependenzen zwischen den Konfliktparteien, also das Ausmaß, in dem Parteien voneinander abhängig sind, beeinflusst das Konfliktpotential.

Wenn die Beziehung zwischen zwei Parteien so ist, dass die eine Partei vollständig bestimmen kann, inwiefern sie ihre eigenen Interessen verwirklichen kann, dann ist die andere Partei in einer Konkurrenzsituation vollständig von der ersten Partei abhängig. In dieser reinen Konkurrenzsituation (es gibt kaum kooperative Interessen auf beiden Seiten) kann die abhängige Partei ihre eigenen Interessen nicht durchsetzen. Hier liegt ein Machtgefälle vor, wie es beispielsweise in einer Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehung besteht.

³¹ Vgl. REGNET, 2007, S. 2

³² SCHOLL, 2004, S. 37

Sind die Parteien dagegen nicht voneinander abhängig, kann auch kein Konflikt entstehen, egal wie die Interessenslage ist, denn jede Partei kann ihre Interessen unabhängig voneinander realisieren.³³

Das folgende Schaubild in Anlehnung an HÖHER soll die Zusammenhänge von Kooperation, Konkurrenz und Konflikt zusammenfassen:³⁴

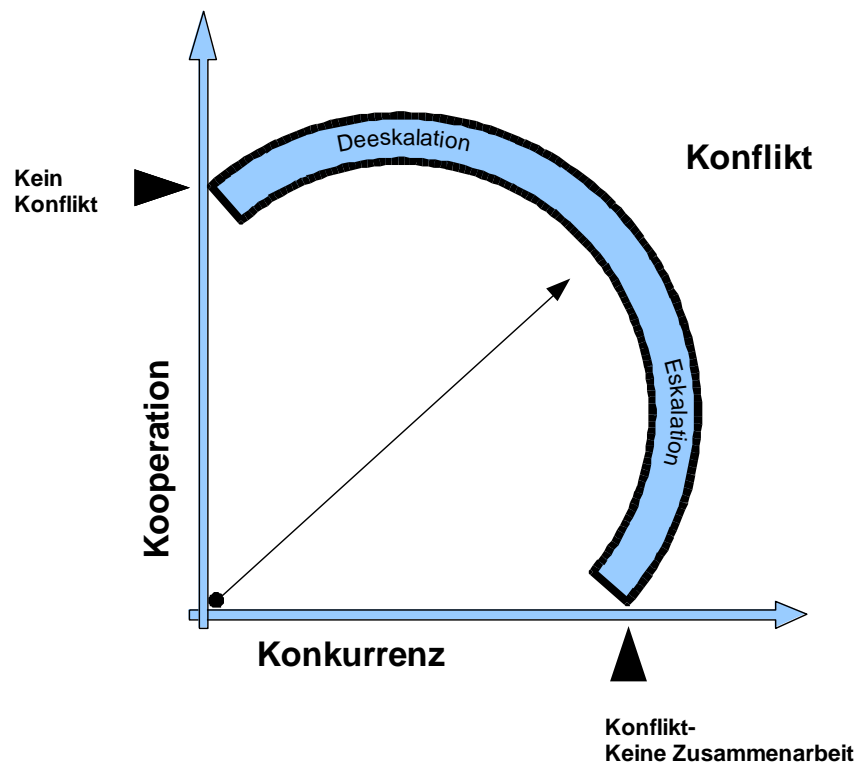


Abb. 3: Kooperation, Konkurrenz und Konflikt

In Beziehungen, die durch starke Konkurrenz und wenig Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet sind, ist Eskalation im Konfliktfalle wahrscheinlicher, als in Beziehungen mit hoher Kooperationsbereitschaft.

³³ Vgl. HÖHER, 2004, S.53-54

³⁴ Vgl. HÖHER, 2004, 53

5. Die Organisation – Grundlagen

5.1 Der Organisationsbegriff

Der Begriff der „Organisation“ ist in den vorangegangenen Kapiteln bereits mehrfach gefallen, jedoch ohne ihn weitergehend zu präzisieren. Als einer der zentralen Begriffe dieser Masterthesis soll er an dieser Stelle explizit aufgegriffen und einleitend behandelt werden.

Die Organisation an sich ist eine Abstraktion, es gibt kein gegenständliches Äquivalent, jedoch ist eine Organisation erfahrbare Realität in Form von Ämtern und Behörden, Betrieben, Schulen, Vereinen Parteien oder Kirchen.

Erfahrungen mit Organisationen sind alltäglich, der Tatbestand des Organisierens als aktive, prozesshafte Schaffung von Regelungen zu Handlungsabläufen ist selbstverständlicher Bestandteil der Umgangssprache und des täglichen Lebens geworden. Der Begriff „Organisation“ erscheint jedoch mehrdeutig und ist daher häufig nur im jeweiligen Redekontext klar verstehbar. Für die wissenschaftliche Betrachtung des Begriffes bedarf es daher einer genaueren Differenzierung. Auch in der Organisationstheorie gibt es für den Begriff „Organisation“ mindestens zwei Bedeutungen.

BECKER und LANGOSCH unterscheiden Organisationen im engeren und weiteren Sinn:³⁵

Eine Organisation im engeren Sinn ist „die Koordination und die innere Ordnung eines Systems, die ein einwandfreies Funktionieren gewährleisten soll. Ein Unternehmen hat eine Organisation, d.h. eine Gliederung oder eine Struktur, eine Aufbau- und Ablauforganisation, um deren Regelung sich die Geschäftsleitung selbst oder eine von ihr beauftragte Organisationsabteilung kümmern muss.“

Organisation im weiteren Sinn ist „ein soziales System, zum Beispiel ein Industriebetrieb oder eine Institution, die auf dem Markt und in der

³⁵ Vgl. BECKER/LANGOSCH, 1990, zitiert nach WÖHRLE, 2000, S. 7-8

Gesellschaft ein gewisses Eigenleben führt. Ein Unternehmen ist eine Organisation.“

Ein Unternehmen (Betrieb, Amt etc.) ist und hat also eine Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation).

BECKER und LANGOSCH gehen mit ihrer Erklärung von Organisation im engeren und weiteren Sinn in die Richtung der Organisationstheorie, die den Begriff „Organisation“ in den instrumentellen (eine Organisation haben) und den institutionellen (eine Organisation sein) Organisationsbegriff unterteilt.³⁶

Der instrumentelle Organisationsbegriff

Geleitet von dem Ziel, Arbeitsabläufe zu rationalisieren, stehen organisatorische Regeln im Fokus des Interesses. Das Ergebnis der Regelungen bzw. des Gestaltungsprozesses (des „Organisierens“) zeigt sich in der „Organisation“, also in dem zur Struktur gewordenen Regelsystem. Der Blickwinkel des Organisors, der als Architekt die Organisationsstruktur entwickelt ist hier theorieleitend. „Grundsätzlich wird die Organisation als ein *Instrument* der Betriebsführung begriffen, das den Leistungsprozess steuern hilft.“³⁷

Der institutionelle Organisationsbegriff

Im Gegensatz zum instrumentellen Verständnis lenkt der institutionelle Organisationsbegriff den Blickwinkel auf das gesamte System, also auf die Institution bzw. das Unternehmen. Der institutionelle Organisationsbegriff wird durch drei Zentralelemente gekennzeichnet.

Spezifische Zweckorientierung:

Organisationen sind auf spezifische Zwecke bzw. Ziele hin ausgerichtet, die keineswegs identisch sein müssen mit den persönlichen Intentionen Zielvorstellungen der einzelnen Mitglieder. „Spezifische Zweckorientierung“ impliziert keineswegs, dass Organisationen nur einen einzigen Zweck oder nur in eine Richtung gehende Zwecke verfolgen.

³⁶ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 4-10

³⁷ SCHREYÖGG, 2008, S. 5

Die Regel ist eher, dass Organisationen mehrere, teilweise partiell sich widersprechende Ziele verfolgen. So bieten beispielsweise soziale Organisationen gemeinnützige, öffentlich zugängliche Dienstleistungen (Organisationszweck) an, die der „Inanspruchnehmer“ bzw. der Klient nicht direkt bezahlen muss. Parallel dazu muss sich diese Organisation am Markt positionieren, die Finanzierung planen, liquide sein und rentabel arbeiten.

Geregelte Arbeitsteilung:

„Organisationen bestehen aus mehreren Personen (oder genauer: aus Handlungen mehrerer Personen), deren Aufgabenaktivitäten nach einem der Absicht nach rationalen Muster geteilt und verknüpft werden (organisiert“ werden nur Handlungen, nicht unbeseelte Objekte).“³⁸

Daher sind die Verbindung von Arbeitsteilung und Spezialisierung einerseits mit der dazugehörigen Kooperation andererseits zur Bewältigung komplexer Sachverhalte eine Grundlage von Organisationen.

Die im Zitat benannten Muster zeigen sich in Erwartungen und Regeln, an denen sich das Handeln der Mitglieder ausrichten soll. Das Verhalten und Handeln der Mitglieder wird somit in bestimmten Grenzen vorhersehbar.

Die Einhaltung und Anerkennung der formalen Regeln wird als Mitgliedschaftsbedingung gesehen. Das Regelungs- und Erwartungsmuster wird als Organisationsstruktur bezeichnet.

Beständige Grenzen:

„Etwas ist nur in seiner Grenze und durch seine Grenze das, was es ist.“³⁹

Organisationen weisen Grenzen auf, die es möglich machen, die Organisation als eigenes, inneres System von der Außenwelt (Umwelt) abzugrenzen und ihr ein gewisses Maß an Stabilität verleihen.

Eine Grenze sind daher die Bedingungen und Regelsysteme für die Mitgliedschaft. In der katholischen Kirche als Organisation kann man eben nur Mitglied sein, wenn man katholisch ist. Eine Organisation reduziert

³⁸ SCHREYÖGG, 2008, S. 9

³⁹ HEGEL, zitiert nach BOLZ, 1992, S. 9

ihre Aufgabenstellung auf bestimmte Bereiche, den Organisationszwecken, und grenzt sich somit von anderen Systemen ab. Im theoretischen Sinne reduziert sie für sich Komplexität bzw. komplexe Aufgabenstellungen dadurch, dass sie eine bestimmte Definition ihrer Möglichkeiten und Aufgaben vornimmt und andere bewusst auslöst. Die Organisation erschafft sich selbst durch ihre Begrenzung, diese ist Voraussetzung für die Schaffung von Identität im inneren System.⁴⁰

Eine genaue Beschreibung der Organisation hilft dabei, sie von anderen zu unterscheiden bzw. abzugrenzen. So wird beispielsweise eine Organisation eines Wohlfahrtsverbandes deutlicher, wenn man weiß, um welchen Wohlfahrtsverband es sich handelt, wenn man erfährt, dass es dabei um einen mobilen Pflegedienst geht, dessen Strukturen und Aufgabenstellungen klar mit Hilfe verschiedener Medien beschrieben sind. Noch klarer wird das Bild, wenn der Interessierte in persönlichen Kontakt mit den Mitgliedern dieser Organisation tritt.

In den eigenen Grenzen sind Organisationen in der Regel nicht undurchdringlich und abgeschottet, sondern treten in Kontakt und Austausch mit ihrer Umwelt und anderen Systemen.

Zusammenfassung:

Organisationen haben das Bestreben, sich in einem übergreifenden Funktionszusammenhang, der Funktionserfüllung, einzuordnen und sich durch Reduktion von Komplexität und Sinnggebung selbst zu definieren und zu strukturieren. In der Organisation sind Menschen Mitglieder. Sie sollen untereinander und dem Ziel der Organisation entsprechend kooperieren.

KIESER und KUBICEK definieren Organisationen als „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“.⁴¹

⁴⁰ Vgl. WÖHE, 200, S. 16

⁴¹ KIESER/KUBICEK zitiert nach WÖHE, 2008, S. 21

Das Ziel einer Organisation ist daher das Kernstück, mit dem die übergreifende Funktionserfüllung mit der identitätsstiftenden Sinngebung und der Ausrichtung der Mitglieder zusammengebracht werden kann.

Grundsätzlich wird besonders aus dem Blickwinkel des instrumentellen Organisationsbegriffes davon ausgegangen, dass Mitglieder die Regeln in der geplanten Form befolgen, Abweichungen werden hier nicht berücksichtigt. Sie sind Thema in den folgenden Ausführungen.

5.2 Formelle und informelle Regeln

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel (Kap. 5.1) unter dem Aspekt des instrumentellen Organisationsbegriffes angesprochen, haben Organisationen eine formelle, geplante Ordnungs- bzw. Organisationsstruktur, die eine Ausrichtung der Handlungen der Organisationsmitglieder auf bestimmte Organisationszwecke und Ziele bewirken soll.

Bei dieser Ausrichtung gehen die unterschiedlichen Organisationen unterschiedlich weit hinsichtlich des Ausmaßes der Reglementierung.

Als Extrembeispiel lassen sich das Organisationsmodell des Taylorismus, in der menschliche Arbeitskraft wie eine Maschine gesteuert werden soll, und das Organisationsmodell der Bürokratie benennen. Aus dem ursprünglichen Gedanken der Bürokratie, der Willkür im Verwaltungshandeln die Grundlage zu entziehen, sind teilweise „Überregelungen“ entstanden, die wiederum eine klare Orientierung behindern. Das gilt in gleicher Weise für soziale bzw. am Gemeinwohl orientierte Organisationen. Jeder der jemals einen Antrag auf Arbeitslosengeld oder Sozialhilfe gestellt hat, weiß was gemeint ist. Das Ziel der Hilfe in einer sozialen Notlage muss sich bürokratischen Regeln beugen und tritt streckenweise in den Hintergrund.

Allgemein lassen sich Regeln folgendermaßen definieren:⁴²

⁴² Vgl. KÖNIG/VOLMER, 1994, zitiert nach WÖHRLE, 2000, S. 46

1. Regeln sind Handlungsanweisungen der Form, tue x, wenn p der Fall ist.
2. Die Befolgung von Regeln wird durch Sanktionen gestützt.
3. Regeln besitzen Geltung innerhalb bestimmter sozialer Systeme. (Sie sind also auf die jeweilige Organisation bezogen und haben keine generelle Gültigkeit.)
4. Regeln haben die Funktion, Verhaltenssicherheit zu erzeugen.
5. Regeln können funktional oder dysfunktional, sinnvoll oder weniger sinnvoll sein.

Neben den formellen, offiziellen Regeln einer Organisation existieren jedoch auch inoffizielle, informelle Regeln, die sich die Mitarbeiter selber geben (z. B. Regeln im Umgang miteinander und der Kommunikation, inoffizielle Führungstätigkeiten, Status und Kompetenzrang). Obwohl diese Regeln nicht festgeschrieben sind, sind sie für die Mitarbeiter genauso verbindlich, da auch die Mitarbeiter untereinander über Sanktionsmittel verfügen, die bei Nichteinhaltung eingesetzt werden können (z. B. Ausgrenzung, Vorenthaltung von Informationen, auflaufen lassen).⁴³ Gerade neue Mitarbeiter müssen sich die informellen, für sie nicht nachlesbaren Regeln durch Erfahrungen häufig mühsam aneignen. Gerade Organisationen mit starren Regelwerken wie Ämter und Behörden sind geradezu darauf angewiesen, dass die Organisationsmitglieder „kreativ“ damit umgehen, da sonst die offiziellen Regelwerke die Zielverwirklichung der Organisation selbst blockieren. Jeder Mitarbeiter einer Behörde kennt den sogenannten „kleinen Dienstweg“, auf dem sich Dinge und Anliegen ohne großen bürokratischen Aufwand verwirklichen lassen.

Auch Mitarbeiter in sozialen Organisationen leben in einem Spannungsverhältnis von formellen und informellen Regeln und gerade die Abweichung von offiziellen Regeln hält die Organisation Anpassungs- und Entwicklungsfähig. Selbst wenn Organisationen den formellen Regeln große Bedeutung beimessen, müssen sie mit einer beständigen

⁴³ Vgl. WÖHRLE, 2000, S. 46

Abweichung von der Regelerfüllung leben, die aus dem rationellen, geplanten Organisationssystem nicht erklärt werden kann. Eine Organisation besteht nun mal aus Menschen, die sich nur in gewissem Maße strukturell steuern lassen. Die Verwirklichung eigener, individueller und privater Vorstellungen, individuelle Ansichten von der Ausgestaltung der Arbeit, sowie Ansprüche an die Qualität der eigenen Arbeitsleistung weicht nun mal häufig von den offiziellen Organisationszielen ab. (Vgl. Kap. 2) Im positiven wie auch negativen Sinne. Gerade von Sozialarbeitern wird auch politisches Handeln verlangt, was durchaus Konflikte mit sich bringen kann, wenn beispielsweise der in der Drogenberatungsstelle einer Kommune beschäftigte Sozialarbeiter öffentlich für die Freigabe illegaler Rauschmittel eintritt. Das Handeln dieses Sozialarbeiters kann für die Entwicklung der Drogenpolitik und das dadurch bestimmte Vorgehen der Drogenhilfe förderlich sein, kann ihn und seine Organisation aber in Rechtfertigungskonflikte gegenüber öffentlichen Geldgebern und politischen Vertretern der Kommune bringen, da er somit Thesen vertritt, die nicht der aktuellen Rechtslage entsprechen.

Hier zeigt sich die Ambivalenz gegenüber dem Umgang mit formellen Regeln und Erwartungen und der eigenen Interpretation. Niklas LUHMANN vermerkt hierzu:⁴⁴

„Wer sich die faktische Bedeutung von formalen Regeln des Verhaltens klarmachen will, darf sich nicht allein an die formulierten Erwartungen halten; er darf sich nicht darauf beschränken, das Wunschdenken des Regelsetzers nachzuzeichnen. (..) Den wirklichen Sinn von Regeln erschließt der Standpunkt des Benutzers, der Standpunkt dessen, der sich auf sie beruft; und dieser Standpunkt ist typisch ambivalent.“

Die Erkenntnis, dass nur ein Teil der in einer Organisation wirksamen Regeln einer geplanten Organisationsgestaltung entstammt, hat ihren Ursprung in der arbeitswissenschaftlichen Kleingruppenforschung, zu der

⁴⁴ LUHMANN, 1995, zitiert nach WÖHRLE 2000, S. 47

die Hawthorne - Experimente zählen, die 1927 und 1931 durchgeführt wurden.⁴⁵

Die Untersuchungen verschafften Klarheit darüber, dass sich in Betrieben und jeder formellen Organisation unvermeidlicher Weise auch informelle Regeln und Gruppen ausbilden, die für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Bedeutung sind und ihre Leistungen wesentlich beeinflussen. Die Ergebnisse der Untersuchungen waren bahnbrechend und erschütternd zugleich, da hierdurch das bisher angenommene Ordnungsmonopol der formellen Organisation aufgegeben werden musste. In der Folge wurden formelle und informelle (häufiger Sprachgebrauch auch formale und informale) Regelsysteme zunächst als konkurrierende Ordnungen begriffen.

„Aus Sicht der Betriebsleitung mussten so die informalen Regelungen als Störfaktor erscheinen, die im Untergrund ein Regime eigener Ordnung begründen, offizielle Regeln illegitimer Weise außer Kraft setzen oder unterlaufen.“⁴⁶

Die Betriebsleiter hegten die Befürchtung, die einfachen Arbeiter und Angestellten würden sich durch ihre eigene Regelwelt gesellige Freiräume und Schutzzonen im offiziellen Ordnungsrahmen schaffen.

Zwischenzeitlich hat sich nicht nur die einseitig negative Sichtweise der „subversiven Störelemente“, sondern die ganze Perspektive verändert.

Es etablierte sich mehr und mehr eine funktionale Sichtweise, informelle Regelungen wurden vorbehaltlos in ihrem funktionalen Zusammenhang und als Beitrag zum Gelingen des Leistungsprozesses oder der Stabilisierung des Systems untersucht.

In der neueren Organisationstheorie interessieren Wechselbeziehungen zwischen formeller und informeller Organisation und deren funktionale und dysfunktionale Aspekte. Die Informelle Organisation wird sogar als wichtiges Korrektiv zu den dysfunktionalen Aspekten und Wirkungen formaler Organisation thematisiert.

⁴⁵ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 12-14, S. 40-44, S. 343

⁴⁶ SCHREYÖGG, 2008, S. 13

Die Systemtheorie und insbesondere LUHMANN⁴⁷ hat die Betrachtungsebene von Organisationen von der Ebene der regelgebundenen Handlungen auf die Ebene der Verhaltenserwartungen verlagert. Formalisierte Erwartungen sind demnach Erwartungen, deren Erfüllung mit der Mitgliedschaft in einer Organisation bzw. deren Nichterfüllung mit Ausschluss verbunden werden (Vgl. Kap. 5.1). Diese Erwartungen stecken einen verbindlichen Rahmen ab, sie können und sollen jedoch nicht das gesamte organisatorische Handeln vorbestimmen. In keinem direkten Zusammenhang mit der Mitgliedschaft stehen dagegen die informellen Erwartungen, sie werden jedoch gleichermaßen an die Mitglieder des formellen Systems gerichtet.⁴⁸

Weitere Impulse zur Bedeutung und dem starken Einfluss nichtformeller Organisationselemente kommen aus der Forschung zu kulturellen Aspekten in Organisationen bzw. zur Organisationskultur/ Unternehmenskultur.

Hiervon wird in den folgenden Kapiteln die Rede sein.

⁴⁷ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 14, LUHMANN, 1995, S. 29

⁴⁸ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 14

6. Kultur und Organisation

6.1 Ursprünge des Kulturbegriffes

Um ein Verständnis vom dem zu erlangen, was mit dem bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnten Begriff der „Organisationskultur“ gemeint ist, ist es sinnvoll, sich zu diesem Zweck zunächst dem Begriff der Kultur zu nähern. Den Kulturbegriff eindeutig zu definieren, scheint ein aussichtsloses Unterfangen. Mit diesem Begriff haben sich die unterschiedlichsten Forschungsdisziplinen befasst vor allem Anthropologie, Ethnologie, Philosophie, Kulturwissenschaften, Soziologie, und die Psychologie, die je nach Blickwinkel und Themenschwerpunkt einen unterschiedlichen Fokus darauf legen, was unter Kultur letztendlich zu verstehen ist. Selbst innerhalb der gleichen wissenschaftlichen Disziplin gibt es hierzu unterschiedliche Ansichten. Uneinigkeit besteht sogar in der Frage, ob Kultur ein intrapersonales Phänomen darstellt oder aber als externe Variable auf die einzelne Person wirkt.⁴⁹

KROEBER/KLUCKHOHN haben insgesamt 164 Definitionen für Kultur zusammengetragen und kritisch verglichen und schlagen als Gesamtergebnis ihrer Analysen folgende Definition vor : “Kultur besteht aus expliziten und impliziten Mustern von und für Verhaltensweisen, die durch Symbole erworben und vermittelt werden, sie stellen eine unverwechselbare Leistung von menschlichen Gruppen dar, einschließlich ihrer Verkörperung und Schöpfungen von Menschenhand; der wesentliche Kern von Kultur besteht aus traditionellen (d.h. historisch abgeleiteten und ausgewählten) Ideen und insbesondere aus den zugeordneten Werten; ein Kultursystem kann einerseits als Ergebnis von Handlungen, andererseits als bedingende Elemente von zukünftigen Handlungen aufgefasst werden.“⁵⁰

⁴⁹ NEUBAUER, 2003, S. 15

⁵⁰KROEBER/KLUCKHOHN, 1952, zitiert in NEUBAUER, 2003, S. 16

Anhand dieser umfangreichen Definition wird zum einen die generelle Bedeutung von Kultur für das menschliche Handeln deutlich und zum anderen weist sie auf die Komplexität des Kulturbegriffes hin.

Sprachlich geht das Wort Kultur (lat. cultura) auf das lateinische „colere“ zurück, was so viel bedeutet wie pflegen, bebauen oder bestellen. In seiner ursprünglichen Form bezieht sich Kultur demgemäß auf den Ackerbau und das sorgfältige Bestellen der Felder. Erst im 17. Jahrhundert wurde der Begriff zum „cultura animi“, die auf die Erziehung zum geselligen Leben, zur Kenntnis der freien Künste und zum ehrbaren Leben abzielte.

Im 18. und 19. Jahrhundert taugte der Begriff allerdings auch zur Denunziation all derer, die angeblich ohne Kultur und damit unzivilisierte Barbaren waren. Anthropologen erweiterten den Begriff schließlich und sahen Kultur als Bedingungsstruktur menschlichen Zusammenlebens an. Sie umfasste jetzt auch Veränderungen in der Natur und fand begrifflichen Einzug in Kunst, Sprache, Schrift, Literatur, Geschichte, Wirtschaft, Recht, Religion und Ethik. Kultur repräsentierte somit einen materiellen und geistigen Fortschritt für eine Gemeinschaft und ihre Mitglieder.⁵¹

Zusammenfassung.

Ganz allgemein betrachtet, kann bis hierhin bilanziert werden, dass Kultur die Art und Weise, wie Menschen ihr Leben in der Gemeinschaft mitsamt den Ergebnissen ihres Schaffens gestalten, beschreibt. Kultur ist somit etwas, was sich zunächst im Unterbewussten als Idee und Vorstellung abspielt bzw. entwickelt und sich schließlich in Form von sichtbaren Handlungen, Zeichen und Symbolen (z.B. Bräuche, Rituale, Sprache, Kleidung, Reliquien) manifestiert.

Weiterhin umfasst Kultur ein System von Überzeugungen, Wertorientierungen und Normen, die sowohl das Verhalten, als auch das Denken, Fühlen und die Wahrnehmung und Einstellungen von Menschen prägen.

⁵¹ Vgl. ANWANDER, o.J., S. 1

6.2 Kultur in Organisationen erleben

Ein Großteil der Menschen verbinden mit den Unternehmen oder Organisationen, in denen sie tätig sind, mehr als nur einen Ort, an dem sie die Möglichkeit, haben ihre Arbeitskraft und die im Laufe ihres Lebens erworbenen Qualifikationen einzusetzen, um dafür am Monatsende monetär entlohnt zu werden. Die eigene Organisation stellt für deren Mitglieder vielmehr einen Lebensraum dar, der über die Bedeutung als Ort der Ausübung der Arbeitstätigkeit hinausgeht. Aussagen wie „ bei uns ist es üblich, dass...“, „wir haben zum Ziel...“ zeugen von einer Verbindung zwischen Mensch und Arbeitsplatz bzw. Mensch und Organisation, die nicht nur rationale Zweckmäßigkeit sondern auch eine persönliche Verbundenheit mit der spezifischen Welt der Organisation deutlich machen.

Wer die Freiheit hat, bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle eine Auswahl zu treffen, sucht diese in den wenigsten Fällen nur nach objektiven Kriterien wie Bezahlung und Arbeitsplatzbeschreibung aus. Das persönliche Gefühl in eine Organisation „zu passen“ oder auch nicht zu passen“, sich von ihr verstanden zu fühlen oder missverstanden zu fühlen, kann sich schon beim ersten Kontakt zur potentiellen neuen Arbeitsstelle, beim Vorstellungsgespräch oder der Begegnung mit der Organisation als Kunde oder Klient herauskristallisieren.

Der Gang in ein Gebäude, die Wahrnehmung von Gerüchen und Mobiliar, der Umgebungsgeräusche und nicht zuletzt das Gespräch mit dem Mitarbeiter erzeugen bestimmte Assoziationen und Gefühle und vermitteln bewusst oder auch unbewusst ein bestimmtes, erstes Bild von einer Organisation.

Zur Verdeutlichung sollen an dieser Stelle zwei Szenarien aus dem Alltag in sozialen Organisationen aus unterschiedlicher Perspektive dienen:

Szene A

Herr B hat langjährigen, täglichen Alkoholkonsum. Er entschließt sich schließlich nach langem Überlegen und dem Drängen von Angehörigen zum Besuch einer Suchtberatungsstelle. Der erste Kontakt erfolgt

telefonisch, die Telefonnummer und Adresse hat Herr B. von der übersichtlichen Homepage der Beratungsstelle.

Der Mitarbeiter am Telefon erkundigt sich freundlich nach dem Anliegen und vereinbart mit Herrn B. kurzfristig einen Termin.

Herr B. erreicht die Beratungsstelle, er findet einen ansprechend renovierten Altbau vor, am Eingang befindet sich ein Hinweisschild.

Er schellt an, ein großes Plakat im Eingangsbereich stellt die Mitarbeiter mit Bild vor, Herr B. geht in die erste Etage. Dort wird er bereits von einem Mitarbeiter freundlich empfangen und gebeten, einen Augenblick Platz zu nehmen. Herr B. hört Stimmen aus den anschließenden Büros, in einem Büro wird munter diskutiert, er hört Menschen lachen, er nimmt einen angenehmen Kaffeeduft wahr. Kurz darauf wird er von einem Mitarbeiter mit einem ihm angenehmen äußeren Erscheinungsbild in sein Büro gebeten. Das Büro ist geschmackvoll bürotauglich eingerichtet.

Der Mitarbeiter erkundigt sich nach dem Anliegen. Es folgt ein 45 Minuten dauerndes Beratungsgespräch. Im Anschluss erkundigt sich der Mitarbeiter, ob die Anliegen von Herrn B. und dessen Fragen bis hierher ausreichend behandelt wurden. Ein weiterer Termin wird vereinbart. Herr B. erhält eine Visitenkarte und schriftliches Informationsmaterial. Herr B. verabschiedet sich und ist froh und erleichtert darüber, den „ersten Schritt“ getan zu haben. Zu Hause angekommen erzählt er seiner Frau von seinen Eindrücken und den erhaltenen Informationen.

Szene B

Herr W. hat erfolgreich Sozialarbeit studiert und hat ein Vorstellungsgespräch für seine erste Stelle in einem Erziehungsberatungsdienst eines großen Wohlfahrtsverbandes, dem er sich aufgrund mehrerer Praktika in unterschiedlichen Arbeitsfeldern während seines Studiums verbunden fühlt. Das Vorstellungsgespräch mit dem Leiter der Einrichtung läuft gut, er kann seinen Dienst im nächsten Monat aufnehmen.

Voller Tatendrang wird er am ersten Arbeitstag von der Sekretärin in einem von grellem Neonlicht ausgeleuchteten Eingangsbereich empfangen, die ihm nach der Begrüßung eine kleine, karg möblierte

Kammer als Büro zuweist. Wenig später erscheint der Leiter der Einrichtung, der ihn in sein Büro bittet und ihn nach einem „herzlichen Willkommen“ in die formalen Regelungen der Dienststelle wie Arbeitszeiten, Schweigepflicht und Aktenführung einweist.

Gleich darauf hin wird Herr W. auf seinen Ohrring angesprochen, den er zum Vorstellungsgespräch nicht getragen habe und der aus Sicht der Leitung zum Problem bei der Einstellung hätte werden können.

Daraufhin werden die übrigen Mitarbeiter der Einrichtung aus ihren verschlossenen Büros zur Begrüßung des neuen Kollegen ins Büro des Leiters gebeten.

Auf Herrn W. warten an diesem Tag keine weiteren Aufgaben, er zieht sich in sein Büro zurück, zwischenzeitlich bemüht er sich vorsichtig Kontakt zu seinen neuen Kollegen aufzunehmen.

Die offizielle Dienstzeit endet um 17 Uhr. Herr W. weiß, dass ein Schnellbus um 17.05 vom nah gelegenen Busbahnhof abfährt. Mit einem schlechten „Bauchgefühl“ fragt er nach, ob es möglich sei, die Dienststelle um 16.58 Uhr verlassen zu können, um seinen einmal stündlich verkehrenden Bus erreichen zu können. Die Bitte wird ihm seitens des Leiters gewährt mit dem Hinweis, die säumige Arbeitszeit zu notieren und bei Zeiten nachzuarbeiten. Niedergeschlagen verlässt Herr W. sein Büro.

Beide in den Szenarien vorgestellten Personen tragen in ihren unterschiedlichen Rollen ein erstes, bestimmtes Bild von der erlebten Organisation mit nach Hause. In ihrer Wahrnehmung sind sie in Kontakt gekommen mit unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen der verschiedenen Organisationen. Inwieweit sich dieses Bild auf kulturelle Aspekte der Organisation zurückführen lässt, kann dabei nicht pauschal beantwortet werden, sicherlich spielen individuelle Wahrnehmungsfilter ebenfalls eine Rolle (vgl. Kap.3.3). Fest steht jedoch, dass jede Organisation (eine) eigene Kultur hat bzw. lebt, die erfahrbar ist und von Mitgliedern oder Menschen die mit ihr in Verbindung stehen wahrgenommen werden kann.

Die Kultur hat wesentlichen Einfluss auf das Handeln und Denken in Organisationen. Sie ist nicht festgeschrieben, sondern hat sich im Laufe

der Zeit auf informellem Wege entwickelt. Die Verbindung von Mensch, Kultur und Organisation zu entschlüsseln hat sich die Organisationskulturforschung zur Aufgabe gemacht, sie hat den Begriff der „Organisationskultur“ in den letzten drei Jahrzehnten zu einem festen Bestandteil der Management- und Organisationslehre entwickelt.

Doch obwohl der Begriff der „Organisationskultur“ aus der Theorie und Praxis nicht mehr wegzudenken ist, sind die Vorstellungen darüber, was Organisationskultur ist und was sie bewirkt in ihren Facetten doch recht verschieden. Dementsprechend vielfältig sind auch Konzepte und Methoden, mit denen versucht wird, die Kultur von Organisationen zu ergründen. Auch die generelle Übertragbarkeit, der hauptsächlich aus Wirtschaftsbetrieben gewonnenen Erkenntnisse, auf Organisationen des sozialen Sektors bzw. Non-Profit Organisationen gilt weiterhin als Herausforderung und ist nicht hinreichend geklärt.

Doch die wesentlichen Fragestellungen, auf die sich die Organisationskulturforschung stützt, sind bei allen methodischen Ansätzen dieselben: Was bewirkt Kultur in Organisationen? Welche Funktionen hat sie? Wie entsteht, entwickelt und verändert sie sich? Lässt sich Kultur bewusst gestalten? Welchen Einfluss nimmt sie auf die Arbeitsleistung von Mitgliedern in Organisationen?

6.3 Kulturverständnis in Organisationen

Was kann Kultur im Zusammenhang mit Organisationen bedeuten?

Wie bereits erwähnt ist der Begriff „Kultur“ schwer eindeutig zu bestimmen, dies gilt ebenfalls für den Versuch den Kulturbegriff auf Organisationen zu übertragen. Statt generalisierter operationaler Beschreibungen von Kultur in Organisationen lassen sich mit Hilfe von Umschreibungen und Beispielen kulturelle Aspekte deutlicher machen.

Zur Kultur in Organisationen gehören Begriffe wie:⁵²

⁵² Vgl. SCHMID, 2002., S. 58

- **Arbeitskultur:** Ist die geleistete Arbeit effektiv, macht sie zufrieden? Passt die Arbeit zum Lebensrhythmus? Können sich Mitarbeiter in der Arbeit bzw. in der Organisation entwickeln und verwirklichen?
- **Kommunikationskultur:** Sind Kommunikationswege direkt und offen oder werden Informationen zurückgehalten?
- **Verbindlichkeitskultur:** Gilt das gesprochene Wort? Kann man sich auf Vereinbarungen verlassen und sich später darauf berufen?
- **Verantwortungskultur:** Darf es kritische Diskussionen über Verantwortungsbereiche geben, gilt die Übernahme von Verantwortung als gesichert?
- **Führungskultur:** Ist die Führung verlässlich und eindeutig? Wie äußert sich Mitarbeiterführung und Förderung?
- **Konfrontationskultur:** Gibt es ein Recht, und die Pflicht, sich und andere mit Anforderungen und Versäumnissen zu konfrontieren, d.h. in kritischen Dialog zu bringen?
- **Konfliktkultur:**⁵³ Wie gehen Organisationsmitglieder mit non-konformen Ansichten um? Sind diese zugelassen oder nicht erwünscht? Werden Konflikte negiert oder gelten sie als Normalität?

Auch hier lässt sich feststellen, dass die Begriffe an eine Werteorientierung erinnern mit Vorstellungen; Ideen und Regeln darüber, wie effektives und zugleich menschenwürdiges Handeln in Organisationen aussehen soll. Es geht darum, wie Organisationsmitglieder ihre Arbeit und ihr Wirken im Spannungsfeld von Personen- und Leistungsgemeinschaft gestalten. Die Frage nach dem „wie“ scheint bei der Untersuchung von Kultur von besonderer Bedeutung zu sein.

Bei der Auseinandersetzung mit Kultur in Organisationen stößt man auf eine ähnliche Doppeldeutigkeit wie sie sich bei der Definition von Organisationen ergibt. In Kapitel 5.1 wurde postuliert, dass Unternehmen Organisationen sind und auch eine Organisation haben.

⁵³ Vgl. HÖHER, 2004, S. 107

Auch im Zusammenhang von Organisationen und Kultur wird davon ausgegangen, dass Kultur etwas ist, das eine Organisation *hat*. In diesem Fall wird Kultur als Teilbereich eines übergeordneten Ganzen der Organisation gesehen. Ebenso kann die Organisation als eigenständige Kultur bezeichnet werden. Die Organisation *ist* also Kultur.⁵⁴

In der Literatur wird dementsprechend eine Systematisierung nach zwei Kategorisierungen vorgenommen, die zwischen „Variablen- und Metaphernansätzen“ unterscheidet.⁵⁵

Variablenansätze betrachten eine Organisation als soziokulturelles System, bei dem Kultur in Organisationen als eine relevante Variable neben anderen Variablen (z.B. Struktur, Technik, Art der Aufgabenverteilung, Führung) aufgefasst wird. Hier wird also vertreten, dass ein Unternehmen bzw. eine Organisation eine Kultur hat. Zur Erfassung der Kultur will man diese Variablen durch Operationalisierungen der Konstrukte möglichst objektiv messen und analysieren.

Kultur hat nach dieser Perspektive bestimmte Funktionen und Auswirkungen (z. B. Identifikation mit dem Unternehmen, Intensität der Leistungsmotivation der Mitglieder), hängt aber auch wiederum von bestimmten Bedingungen ab, so dass Kultur in Organisationen, so wird hier angenommen, auch systematisch verändert und gestaltet werden kann. Zur Frage der Gestaltbarkeit bleibt allerdings offen, in welchem Ausmaß dies möglich ist. Kultur wird als Teilerscheinung von sozialen Systemen verstanden, die in bestimmten Konfigurationen, Verhaltensweisen aber auch Produkten und Artefakten sichtbar zum Ausdruck kommt.

BATE warnt davor, bei dieser Betrachtung, dem zur Folge Kultur etwas ist, das eine Organisation hat, auf eine instrumentalistische Auffassung zurückzugreifen. Kultur würde dann „ein Objekt oder eine „Sache“ - ein Bestandteil einer größeren Sache (d.h. einer Organisation)“.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. WÖHRLE, 2001, S. 16

⁵⁵ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 19-21

⁵⁶ BATE, 1997, zitiert nach WÖHRLE, 2001, S. 17

Kultur würde demnach „als eine „Komponente“ der Organisation bezeichnet, die rangmäßig allen anderen „Komponenten“ gleich steht - „der Struktur“, „der Strategie“, „den Systemen“ etc.“.⁵⁷

WÖHRLE unterstreicht die kritische Sichtweise des oben zitierten BATE in seinem Merksatz:⁵⁸

„Diese Hervorhebung ist insofern wichtig, weil die instrumentalistische Auffassung von Kultur nicht nur die Chance vergibt, ein erweitertes Verständnis von Organisationen zu gewinnen, sondern direkt mit irrigen Annahmen und Mythen über den Organisationswandel verbunden ist. Die verdinglichte und instrumentalistische Vorstellung, Kulturen und Kulturbestandteile einer Organisation könnten wie Bestandteile einer Maschine ausgewechselt werden, ist einerseits mit einem Führungsmythos der unbegrenzten Machbarkeit und andererseits dem Mythos der Organisation als Maschine (...) verbunden, der die Krise vieler heutiger Organisationen ursächlich bedingt.“

Methaphernansätze betrachten Organisationen als Kulturen, die jeweils besondere Lebenswelten bzw. soziale Realitäten für ihre Mitglieder darstellen und nur aus Sicht der Mitglieder verstanden und interpretiert werden können.

Dies bedeutet daher: Ein Unternehmen *ist* Kultur.

Kultur wird hier verstanden als Bedeutungssystem oder Ideensystem. Kultur ist dieser Auffassung nach spontan entstanden und nicht beobachtbar, der Versuch einzelne Variablen herauszugreifen und analysieren zu wollen muss daher scheitern. Ein adäquates erfassen solcher Kulturen kann daher nur ganzheitlich erfolgen, um grundlegende Zusammenhänge erkennen und erklären zu können.⁵⁹

Forscher dieser Richtung interessieren sich für die Bedeutungen und Regeln von Organisationen, nicht für die Effektivität und die Ergebnisse von Organisationen.

⁵⁷ BATE, 1997, zitiert nach WÖHRLE, 2001, S. 17

⁵⁸ WÖHRLE, 2001, S. 17

⁵⁹ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 20

Aspekte	Variablen-Ansatz	Metaphern-Ansatz
Kulturverständnis	Soziokulturelles System	Bedeutungssystem
Wissensverständnis	Objektivistisch	Subjektivistisch
Organisation	hat Kultur	ist Kultur
Erklärungsansatz	Funktionalistisch	Interpretativ
Zugang	Ergebnisorientiert	Prozessorientiert
Ziel	Deskription/Gestaltung	Explikation

Abb. 4: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung⁶⁰

Zu den *Metaphernansätzen* gehören *kognitive* und *konstruktivistische* Ansätze. Kultur wird angesehen als ein System geteilter Kognitionen, insbesondere als ein System von Wissen und Überzeugungen. Jedes Organisationsmitglied erlernt im Laufe seiner Sozialisation bestimmte Handlungsmuster und Regeln, die als Referenzsystem für das eigene Handeln dienen. Die Erfahrungen der einzelnen Organisationsmitglieder werden in sogenannten organisationalen „Gedächtnislandkarten“ gespeichert.⁶¹

Konstruktivistische Ansätze gehen davon aus, dass Kultur in Unternehmen eine Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit darstellt.⁶² (siehe auch Kap. 3.3)

Erlernte kognitive, innere Modelle der Welt, Handlungs- und Denkmuster werden benötigt, um in der Organisation koordiniert interagieren zu können und somit Stabilität und Verbindlichkeit zu schaffen. Die „Wirklichkeit“ wird von den Organisationsmitgliedern selektiv verarbeitet und wahrgenommen. Für den Forscher ist es daher wichtig, die Wahrnehmungsraster, kognitiven Schemata, impliziten Hypothesen und Ideologien zu erkennen. Von den Mitgliedern einer Organisation werden diese Überzeugungssysteme in hohem Maße als selbstverständlich hingenommen und sind daher kaum bewusst. Sie beinhalten neben dem „offiziellen“ Wissen über eine Organisation vor allem gemeinsam geteilte Annahmen beispielsweise darüber, wie man miteinander umgeht,

⁶⁰ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 19

⁶¹ Vgl. ARGYRIS/SCHÖN, 1978

⁶² Vgl. SACKMANN, 1990, S. 153-188

Probleme bewältigt, miteinander kooperiert und sich gegenüber Außenstehenden verhält.

Den forschenden Zugang zu den Orientierungsmustern als Grundlage der Realitätskonstruktionen ermöglichen auch in einem Unternehmen verbreiteten Geschichten Mythen, Witze Slogans, Sprachregelungen und verbalisierte „Allgemeinmeinungen“.

Zusammenfassung:

Kultur prägt das Denken und Handeln von Mitgliedern in Organisationen. Eine Organisation *hat* und *ist* Kultur zugleich. Je nach Blickwinkel der Forschungen (Variablen-/Metaphernansätze) ergeben sich unterschiedliche Perspektiven auf Kultur in Organisationen und Ansätze zu deren „Entschlüsselung“ und Analyse. *Variablenansätze* sehen Kultur als einen Aspekt von Organisationen, der sich in sichtbarem Verhalten und Symbolen manifestiert. Kultur gilt als gestalt- und beeinflussbar. Den *Metaphernansätzen* zur Folge werden Organisationen in ihrer Gesamtheit als Kulturen gesehen, die hauptsächlich ein Bedeutungs-, Normen- und Wertesystem für deren Mitglieder darstellen.

7. Organisationskultur

7.1 Theoretischer Hintergrund und Definitionen

Mit dem Begriff der „Organisationskultur“ (Corporate Culture, Unternehmenskultur) ist auch im deutschsprachigen Raum in den 80er Jahren eine neue Perspektive in die Managementlehre eingekehrt. Das neue an der Perspektive war, das Unternehmen als Ganzes als eine Art Kultursystem zu begreifen⁶³, in dem sich Orientierungsmuster, Werte und Normensysteme jenseits formaler Regelungen entwickeln.

Der Begriff der Unternehmens- oder Organisationskultur tauchte erstmals in den 1970er Jahren vermehrt in der nordamerikanischen Management-Literatur auf. Anlass für das wachsende Interesse an den kulturellen Aspekten eines Unternehmens war vor allem eine Krise der Wirtschaftsunternehmen in der Auto und Elektroindustrie. In dem zunehmenden Konkurrenzdruck mit japanischen Firmen identifizierten amerikanische Unternehmensforscher kulturelle Aspekte in japanischen Unternehmen als Wettbewerbsvorteile. US-Manager versuchten darauf hin zunehmend, eine Organisationskultur in den Firmen zu etablieren, die sich durch Werte wie Kooperation, Vertrauen, gegenseitige Anerkennung sowie Gruppenarbeit hervorhob, um somit die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu steigern.

Auch in der Organisationskulturforschung der 80er Jahre ging es jedoch zunächst vorrangig weniger um sozialwissenschaftliche Aspekte der Organisationskultur, sondern mehr um die Frage, auf welche Weise Unternehmen die Erfolgsrezepte bedeutender Konzerne übernehmen können.

PETERS/WATERMANN hatten 1982 herausgefunden, dass besonders erfolgreiche, herausragende Unternehmen übereinstimmend durch ein sichtbar „gelebtes Wertesystem“ charakterisiert waren.⁶⁴

⁶³ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 363

⁶⁴ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 13, PETERS/WATERMANN, 1984

Inhalt und Art der Orientierungsmuster in erfolgreichen Unternehmen erfahren demnach eine ganz andere Ausprägung, als die in weniger erfolgreichen.

Die zunehmende ökonomische Ausrichtung der Sozialen Arbeit und der Übernahme betriebswirtschaftlicher Modelle und Konzepte, hat auch dazu geführt, dass man sich im Bereich des *Sozialmanagements* zunehmend Gedanken um die sogenannten weichen, informellen oder kulturellen Aspekte in Organisationen macht und sie mit „Effizienz“ der Arbeit mit „Klienten“ in Verbindung bringt.

Die Begriffe „Organisationskultur“ und „Unternehmenskultur“ werden in der deutschsprachigen Literatur häufig synonym verwandt. In dieser Masterthesis, soll jedoch der Begriff „Organisationskultur“ favorisiert werden, da er als Oberbegriff sowohl die Wirtschaftsunternehmen wie auch die Nonprofit-Organisationen bzw. sozialen Organisationen umfasst. Die Organisationskulturforschung interessiert sich für Theorieansätze, die das Zusammenwirken von Menschen in Organisationen auf der Basis von gemeinsam geteilten Orientierungen, Werten und Handlungen in den Vordergrund stellen.⁶⁵

Organisationskultur soll das Verständnis von Organisationen um Erkenntnisse darüber erweitern, was deren Mitglieder über das sichtbare Verhalten hinaus bewegt und deren Einstellungen und Wahrnehmungen beeinflusst.

Eine Reihe von Publikationen haben sich mit dem Phänomen der Organisationskultur befasst. Besonders hervorzuheben ist Edgar H. Schein, der den Begriff der Organisationskultur prägte und verbreitete.

Organisationen sollen als Kulturen verstanden werden, in denen sich ihre Mitglieder gestaltend mit ihrem Unternehmen auseinandersetzen. Organisationen haben und sind Kulturen (Vgl. Kap. 6.3).

„Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen gelernt hat. Kultur manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, in Ritualen, Artefakten, Atmosphäre und

⁶⁵ Vgl. WÖHRLE, 2001, S. 15

propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen.⁶⁶

SCHREYÖGG bietet einige Definitionen von Organisationskultur:⁶⁷

1. Organisationskultur ist ein im wesentlichen implizites Phänomen; Organisationskulturen sind gemeinsam geteilte Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Organisation prägen.⁶⁸
2. Organisationskulturen werden gelebt, als selbstverständlich hingenommen. Ihre Selbstreflexion ist die Ausnahme, nicht die Regel.
3. Organisationskultur repräsentiert die „konzeptionelle Welt“ der Organisationsmitglieder. Sie vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, indem sie Muster gibt für die Selektion, für die Interpretation und für Handlungsprogramme bei auftretenden Stimuli. Die Organisationsmitglieder ordnen die Aufgabenwelt der Organisation auf der Basis eines gemeinsam verfügbaren Programms.⁶⁹
4. Organisationskultur ist das Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit der externen und internen Umwelt (SCHEIN, 1984). Bestimmte Handlungen erweisen sich als erfolgreiche Problemlösungen, andere weniger. Zug um Zug schälen sich bevorzugte Wege des Denkens und Problemlösens heraus (...) bis schließlich diese Orientierungsmuster mehr oder weniger zur selbstverständlichen Voraussetzung des organisierten Handelns gemacht werden.

NEUBAUER⁷⁰ führt exemplarisch weiterhin folgende Definitionen auf:

1. „Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von geteilten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der

⁶⁶ Vgl. SCHEIN, 2010, S.173

⁶⁷ Vgl. SCHREYÖGG, in FRESE, 1992, zitiert nach WÖHRLE, 2001, S.15

⁶⁸ Vgl. BATE, 1984

⁶⁹ Vgl. GEERTZ, 1973

⁷⁰ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 22

Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“⁷¹

2. „Die Unternehmenskultur ist ein unternehmensspezifisches, immaterielles Phänomen, welches diejenigen Werthaltungen, Orientierungsmuster und kognitiven Fähigkeiten umfasst, die von den meisten Zugehörigen des Unternehmens geteilt, getragen und gelebt werden.“⁷²

Schließlich fasst NEUBAUER in einer eigenen Definition die verschiedenen Definitionen und Überlegungen zusammen:⁷³

„Organisationskultur ist die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von den Menschen in einer Organisation zur Bewältigung der Probleme der äußeren Anpassung und der internen Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiterzugeben sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln.“

Die Überlegungen und Diskussionen um das Phänomen der Organisationskultur waren von Anfang an von der Idee geprägt, dass bestimmte Kulturen in besonderer Weise das organisatorische Handeln beeinflussen und dass sie in bestimmten Fällen die eigentlich treibende Kraft für herausragende Unternehmensleistungen sind. Dies wurde insbesondere für sogenannte „starke“ Kulturen vermutet, die eine hohe Prägnanz, einen hohen Verbreitungsgrad und eine hohe Verankerungstiefe (Internalisierung) im Unternehmen haben.⁷⁴

Das bedeutet, dass es in starken Kulturen die Orientierungsmuster und Werthaltungen sehr klar und eindeutig sind, die von einer Vielzahl der Organisationsmitglieder getragen und geteilt werden. Es wird hier von einer eher homogenen Gesamtkultur ausgegangen. Die kulturellen Muster

⁷¹ Vgl. KOBİ/WÜRTHRICH, 1986

⁷² Vgl. SCHNYDER, 1992

⁷³ NEUBAUER, 2003, S. 22

⁷⁴ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S.376-378

sind internalisiert und zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden.

Auch die schon erwähnten Thesen von PETERS/WATERMAN haben die Annahme genährt, Hochleistungen seien durch starke Organisationskulturen zu erklären. Jedoch ließ sich ein direkter und eindeutiger Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Stärke der Organisationskultur nicht nachweisen.⁷⁵

Die Wirkungen auch von starken Organisationskulturen sind sogar sehr ambivalent. „Sie können sowohl zum Erfolg einer Organisation beitragen als auch deren Niedergang bewirken, was insbesondere dann der Fall sein kann, wenn durch die herrschende Kultur notwendige Veränderungen behindert oder sogar unmöglich gemacht werden. Daher ist zwischen positiven (funktionalen) und negativen (dysfunktionalen) Wirkungen von Organisationskulturen zu unterscheiden.“⁷⁶

Positive Effekte	Negative Effekte
Koordinationswirkung	Tendenz zur Abschließung
Hohe Motivation und Teamgeist	Blockierung neuer Orientierungen
Stabilität und Zuverlässigkeit	Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
Effiziente Kommunikation	Kollektive Abwehrhaltung
Rasche Entscheidungsfindung	Aufbau von Wandelbarrieren
Antizipative Problemlösung	Mangel an Flexibilität
Geringer formeller Kontrollaufwand	Verlust an Realitätsbewusstsein

Abb.5: Positive und negative Effekte von Organisationskultur⁷⁷

Zusammenfassung:

Organisationskultur vermittelt Orientierungsmuster und Wertesysteme für die Mitglieder, die das Denken und organisatorische Handeln prägen. Das Ziel, eine homogene, „starke“ Organisationskultur zu haben, die Leistungsfördernd wirken soll, scheint eher zweischneidig.

⁷⁵ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 385

⁷⁶ BACHERT/VAHS, 2007, S. 127

⁷⁷ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 386-389, BACHERT/VAHS, 2007, S. 128

So müssen aus dem Blickwinkel der Förderung der Organisationskultur deren positive wie auch negative Auswirkungen mit berücksichtigt werden.

7.2 Das Kultur-Ebenen-Modell von Schein

Das in den 80er Jahren entwickelte Kultur-Ebenen-Modell von Edgar H. SCHEIN bietet einen differenzierten Ansatz zur Erklärung und Analyse von Organisationskultur, der einen breiten Einzug in die Literatur gefunden und bis heute hin allgemeine Anerkennung und Gültigkeit hat.⁷⁸ Das Modell von SCHEIN lässt sich auf eine große Bandbreite von Organisationen übertragen und ist somit auch besonders geeignet, Organisationskulturen sozialer Dienste zu untersuchen. Einen empfehlenswerten Überblick über weitere theoretische Ansätze und Modelle zum Thema Organisationskultur (Modell von SACKMANN/HATSCH und PETERS/WATERMAN) findet sich bei NEUBAUER.⁷⁹

Zur Analyse von Kulturen unterscheidet das Modell von SCHEIN drei Ebenen, wobei sich der Begriff „Ebene“ auf den Grad der Sichtbarkeit⁸⁰ der kulturellen Phänomene in der jeweiligen Ebene bezieht.

Das Modell ist daher häufig in Form eines Eisbergs im Wasser oder einer Pyramide dargestellt worden, demnach sich nur die erste Ebene dem Beobachter sichtbar erschließt. Um eine Kultur verstehen zu können, muss man sich nach diesem Modell, ausgehend von den Oberflächenphänomenen, sukzessive den *kulturellen Kern* in einem Interpretationsprozess erschließen.⁸¹

⁷⁸ Vgl. SCHEIN, 1984, 1985

⁷⁹ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 49-71

⁸⁰ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 62

⁸¹ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 366

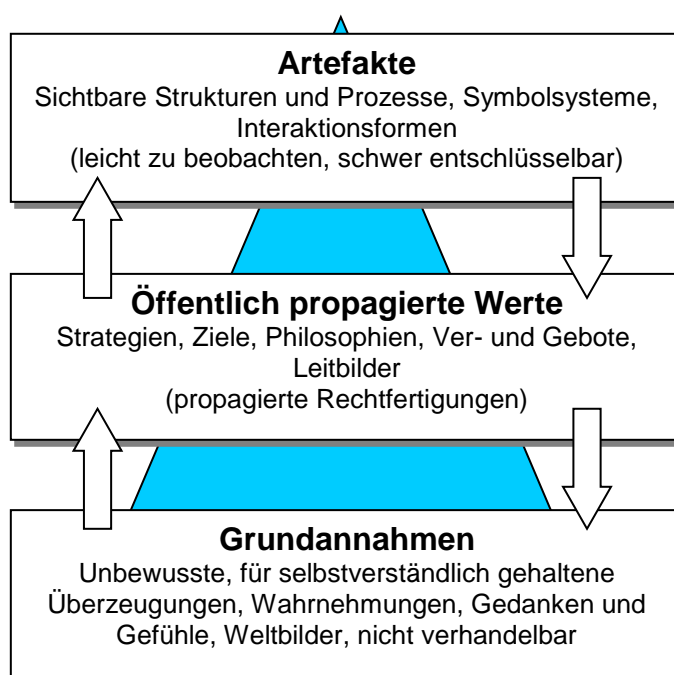


Abb. 6: Das Kultur-Ebenen-Modell von Schein (2003)

Artefakte

Die oberste Ebene der Artefakte betrifft alle Phänomene, die man mit seinen Sinnen wahrnehmen kann, wenn man auf eine Organisation bzw. deren Mitglieder trifft. Zu diesen Artefakten gehören Architektur der Gebäude, Ausstattung der Räume, Logos, Sprache, Stil der Kleidung aber auch Verhaltensmuster wie Umgangsformen, Konfliktlösungsstrategien, Rituale (z.B. Aufnahmearten für den Eintritt in eine Organisation) und Zeremonien.

Diese Artefakte oder auch Symbole und Zeichen (Symbolsystem)⁸² stellen den sichtbaren Teil und daher den am zugänglichsten Teil der Organisationskultur dar, sie sind von Außenstehenden leicht zu beobachten, sind aber nur schwer zu entschlüsseln. Der Außenstehende kann seine Eindrücke zwar beschreiben, aber daraus noch nicht rekonstruieren, was diese beobachteten Artefakte für die Organisation bedeuten. Diese Ebene entspricht weitgehend dem Erleben der Protagonisten in Kap. 6.1.

⁸² Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 367

Die Artefakte lassen sich nur erschließen, wenn der Beobachter lange genug in der Organisation verweilt und auf den weiteren Ebenen der Werte und Grundannahmen Erfahrungen mit der entsprechenden Kultur gemacht hat. Organisationsmitglieder sind sich häufig ihrer eigenen Artefakte nicht voll bewusst, so dass man Artefakte nicht einfach mit Interviews erfragen kann.⁸³ Zu den Artefakten bzw. zum Symbolsystem zählen auch die Geschichten und Legenden, die in einer Organisation immer wieder erzählt werden.

„Sie sind für das Verstehen einer Kultur besonders ergiebig, weil sie viele Hinweise auf die zugrundeliegenden Wertesysteme enthalten.“⁸⁴

Geschichten von einprägsamen Ereignissen in der Organisation wie Mitarbeiterwechsel, Entstehung der Organisation, geselligen und peinlichen Veranstaltungen vermitteln auf plastische Weise, worauf es in der Organisation ankommt.

Öffentlich propagierte Werte

Unter der Ebene der Artefakte liegt schon deutlich weniger sichtbar die Ebene der öffentlich propagierten Werte bzw. die Ebene der Normen und Standards. Werte sind der normative und moralische Wegweiser, die das Verhalten und Denken der Organisationsmitglieder bestimmen. Zu den Normen gehören im Grundsatz alle Orientierungsmuster für Bereiche, die nicht formell geregelt sind. Hierzu gehört beispielsweise auch die Frage, ob es den Mitarbeitern in sozialen Organisationen gestattet ist, einen Ohrring zu tragen.

SCHEIN unterscheidet zwischen „espoused values“ (bekundete Werte), die vom Einzelnen zu einem bestimmten Zeitpunkt in die Gruppe gebracht werden und „shared values“, von der Gesamtheit geteilte Werte. „Espoused values“ basieren auf allgemein ideologischen Annahmen, es handelt sich hierbei um absolute Normen, das heißt jedes Organisationsmitglied sollte sich so verhalten. Beispiele sind Sätze wie: „Übe keine öffentliche Kritik an deinen Kollegen!“ oder „an Krankmeldungen ist nicht zu zweifeln!“

⁸³ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 63

⁸⁴ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 369

Dem gegenüber stehen gemeinsam geteilte Werte, die auf kulturellem Lernen beruhen. Gemeinsam geteilte Werte können zu Identifikation des Einzelnen mit der Organisation beitragen und äußern sich in Aussagen wie „Wir sind ein Team!“, „Niemand kann es besser als wir!“.

Auch soziale Unternehmen greifen die latent vorhandenen Orientierungsmuster auf und formulieren diese zur Organisationsphilosophie aus. Es entstehen Leitbilder, die häufig von Führungskräften und Geschäftsleitung formuliert werden. Nicht selten bleiben Leitbilder wie „Der Mensch am Rand ist unsere Mitte“ (Leitbild des Sozialdienstes kath. Männer) bloße Wunschbilder. Offiziell verkündete Leitbilder mit der Kultur einer Organisation gleichzusetzen geht in der Regel an der Sache vorbei, sie können daher eher als Intervention begriffen werden, die gelebte Kultur zu verändern.⁸⁵

Bei verkündeten Werten bleibt häufig unklar, ob sie wirklich in Verbindung mit „verwurzelten“ Grundannahmen stehen oder es sich lediglich um bloße Verbalisierungen allgemeiner ethischer Prinzipien oder Ziele handelt. Oft passen propagierte Werte nicht zu beobachtbarem Verhalten.

Um die Werte einer Organisation entschlüsseln zu können, muss man daher versuchen, sich den Grund- bzw. Basisannahmen einer Organisation zu nähern.

Grundannahmen

Auf der dritten und tiefsten Ebene der Organisationskultur befinden sich die Grundannahmen der Organisationsmitglieder. Sie werden nicht diskutiert und gelten als langfristig konstante Auffassung mit großem Einfluss auf Kognitionen und Verhalten der Organisationsmitglieder. Sie sind das Ergebnis kollektiven Lernens und haben sich in der Historie der Organisation als gewinnbringend und förderlich erwiesen.

„Die gemeinsam erlernten Werte, Überzeugungen und Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, wenn das Unternehmen weiterhin erfolgreich ist, sind die Essenz der Unternehmenskultur. Man darf nicht vergessen, dass sie Ergebnis eines *gemeinsamen Lernprozesses* sind.“

⁸⁵ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 370

Ursprünglich waren sie auf die Gründer und Leiter beschränkt. Übernommen und selbstverständlich wurden sie erst, als die neuen Mitglieder des Unternehmens begriffen, dass diese Überzeugungen, Werte und Annahmen der Gründer für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich und deshalb „richtig“ waren.“⁸⁶

Die Grundannahmen einer Organisation setzt Schein in Beziehung mit den von KLUCKHON/STRODTBECK (1961) kulturvergleichenden Studien. Demnach ergeben sich folgende Grundannahmen:⁸⁷

1. *Annahmen über die Umwelt:* Wie wird die Umwelt von der Organisation und ihren Mitgliedern angesehen? Gilt sie als bedrohlich, Herausforderung, bezwingbar?
2. *Vorstellungen über die Wahrheit:* Wie wird Wahrheit und Realität gesehen? Was gilt als richtig, was als falsch?
3. *Vorstellungen über die Zeit:* Wie wird mit der Zeit umgegangen, wie wird sie geteilt? Wann gilt etwas als zu früh oder zu spät?
4. *Annahmen über die Natur des Menschen:* Hält man den Menschen bzw. den Mitarbeiter im Allgemeinen eher für gut- oder böswillig? Sind Mitarbeiter tendenziell eher arbeitsscheu und nur über Anreizsysteme zu guten Leistungen zu bewegen? Haben die Menschen grundsätzlich Freude an ihrer Arbeit? Es handelt sich im Allgemeinen um implizite Annahmen über menschliche Wesenszüge.
5. *Annahmen über die Natur des menschlichen Handelns.* Wie ist in der Organisation Arbeit definiert, muss man schwitzen, wenn man arbeitet? Ist Arbeit ohne Leid überhaupt Arbeit? Hierunter fallen insbesondere Vorstellungen über Aktivität und Arbeit.
6. *Annahmen über die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen:* Sollen Beziehungen eher egalitär oder hierarchisch sein? Ist das offene Zeigen von Emotionen im Arbeitskontext zulässig oder eher unerwünscht? Wie sind die Beziehungen zwischen den Geschlechtern geregelt? Hierzu gehören informelle Regeln über die

⁸⁶ SCHEIN, 2003, S. 35

⁸⁷ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 371-372

„richtige“ Ordnung sozialer Beziehungen z.B. nach Alter, Organisationszugehörigkeit, Herkunft oder Erfolg.

Die unbewusst und ungeplant entstandenen Grundannahmen, sind ineinander verwoben und ergeben ein bestimmtes Muster, welches das „Weltbild“ einer Organisation repräsentiert.

Zusammenfassung:

Eine Analyse von Organisation kann nur unter Berücksichtigung aller drei Ebenen erfolgen. „So misslingt die Entschlüsselung der Artefakte, aber auch der Werte, wenn man die Struktur der Grundannahmen nicht kennt.“⁸⁸

Je „tiefer“ man bei der Forschung in die Ebenen eindringt, umso geringer werden die rein beobachtbaren Inhalte. Man muss dann „Insider“ einer Organisation sein, um die Organisation zu verstehen. Eine differenzierte Kulturanalyse macht auch Sinn im Hinblick auf die Analyse von Störungen und Konflikten sowie im Hinblick auf Versuche, Organisationskulturen zu „beeinflussen“ bzw. zu gestalten.

Kritisch sei anzumerken, dass es im Sinne des Konstruktivistischen Ansatzes keine objektive Wirklichkeit geben kann. Daher bleibt auch die Wahrnehmung und Analyse von Organisationskultur tendenziell selektiv.

Wegen der Komplexität von Organisationskultur scheint diese nur schwer empirisch zu überprüfen. Letztendlich ist man bei der Analyse auf die Beschreibung von „Kulturmerkmalen“ angewiesen. Organisationskultur betont den Einflussfaktor „informeller“ Regeln und Wertesysteme in Organisationen.

„Theorien haben sowohl für den Forscher als auch für den Praktiker eine wichtige Funktion. Sie geben an, welche Merkmale, Bedingungen, Zusammenhänge u.a. zu berücksichtigen sind. Insofern stimmt die Aussage von Kurt Lewin, dass es nichts Praktischeres gibt als eine gute Theorie.“⁸⁹

⁸⁸ NEUBAUER, 2003, S. 65

⁸⁹ NEUBAUER, 2003, S. 71

7.3 Organisationsübergreifende und organisationsinterne Subkulturen

Innerhalb einer Organisation kann es eine übergreifende gemeinsame Kultur geben. Die eigene Organisation wird als ein soziales System wahrgenommen, die Mitarbeiter identifizieren sich mit der Organisation (corporate identity) und sehen deren Normen als verbindlich an. Der vom Management gewünschte Idealfall wäre es, dass sich jedes Mitglied als Teil des Ganzen fühlt und sich solidarisch für eine gemeinsame Sache oder die definierten Unternehmensziele einsetzt.⁹⁰

Allerdings gibt es keineswegs nur homogene Organisationskulturen, sondern häufig auch eine große Vielfalt subkultureller Muster innerhalb einer Einrichtung.⁹¹

In der Praxis finden sich in Organisationen organisationsübergreifende wie auch organisationsinterne Subkulturen.

In Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens trifft man heute auf sogenannte „multiprofessionelle Teams“ in denen Sozialarbeiter, Psychologen, Psychotherapeuten, Ärzte, Verwaltungsangestellte etc. miteinander arbeiten und auf Kooperation angewiesen sind. Dies bietet vielfältige Möglichkeiten, den variierenden und komplexen Anforderungen im Kontakt und in der Arbeit mit Klienten oder Patienten optimal gerecht zu werden. Andererseits kann eine berufliche Vielfalt auch zu Kommunikationsproblemen führen oder Konfliktpotentiale bergen, sowohl im Hinblick auf die kollegiale Zusammenarbeit innerhalb einer Einrichtung als auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit und Kooperation zwischen verschiedenen Einrichtungen oder Abteilungen. Als Beispiel für organisationsübergreifende Subkulturen nennt NEUBAUER die verschiedenen Berufskulturen („professional cultures“). So ist es möglich, dass beispielsweise Ärzte oder auch Sozialarbeiter verschiedener sozialer Einrichtungen aufgrund ihrer Ausbildung, ihres Studiums und beruflicher Sozialisation die gleiche Art von berufsbezogener Subkultur aufweisen, obwohl die Organisationskultur jeweils sehr unterschiedlich ist.

⁹⁰ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 31

⁹¹ Vgl. van MUIJEN, 1998

Das bedeutet, einzelne Berufsgruppen entwickeln eine eigene Art von Berufslogik, Handlungs- und Denkorientierungen.

Man stelle sich nur die unterschiedlichen Herangehensweisen von Verwaltungsleitern, Ärzten und Handwerkern bei dem Vorhaben der Sanierung eines Krankenhauses vor.

Ferner existieren auch Subkulturen innerhalb einer Einrichtung oder einer Organisation. Diese können unter Umständen identisch mit den vorhandenen verschiedenen intraorganisationalen Berufskulturen sein.

Es ist weiterhin naheliegend, dass einzelne Sparten (z.B. Fachabteilungen, Stationen) bzw. „vertikale Teilsysteme“⁹² aufgrund ihres besonderen Aufgabenbereichs und der intensiven Interaktion und Zusammenarbeit innerhalb der Sparte eine eigene Subkultur entwickeln.

Nicht zuletzt, können auch in „horizontalen Teilsystemen“ (z.B. Leitungsebene) Gemeinsamkeiten wahrgenommen werden, die zur Entwicklung einer eigenen Subkultur führen können.⁹³

Darüber hinaus können lokale Subkulturen vorhanden sein, aus denen sich Unterschiede zwischen vergleichbaren Einrichtungen im ländlichen oder eher städtischen Umfeld erklären lassen.

Wenn man davon ausgeht, dass ein Unternehmen die Ressourcen ihrer Mitarbeiter umso besser nutzen kann, je größer das Gefühl der Zusammengehörigkeit ist und eine das ganze Unternehmen umfassende einheitliche Organisationskultur besteht, dann stellt sich für Management und Führungskräfte die Frage, wie eine derart „starke“ Gesamtkultur gefördert werden kann, die als integrative „Klammer“ für die unterschiedlichen Subkulturen fungiert und der kollegialen Kooperation förderlich ist.⁹⁴

Auch in Einrichtungen mit „starken“ Organisationskulturen, in denen die zentralen Werte durch die Organisationsmitglieder vertreten werden, sind subkulturbedingte Konflikte unausweichlich, Führungskräfte sozialer Einrichtungen sind auch hier gefordert, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie sich kulturbedingte Konflikte lösen bzw. bewältigen lassen.

⁹² Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 32

⁹³ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 32

⁹⁴ Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 32

Besonders in großen sozialen Einrichtungen wie Krankenhäusern und Psychiatrien, die durch Multiprofessionalität gekennzeichnet sind, existiert meist keine homogene Organisationskultur, vielmehr sind hier unterschiedliche subkulturelle Muster vorzufinden, die zum Teil in Konkurrenz zueinander stehen. Die Konkurrenz dieser Subkulturen kann durch den beruflichen Status der jeweiligen Mitarbeiter und die damit verbundene Stellung in der Hierarchie der Einrichtung determiniert sein. Die wichtigsten Leitungs- und Managementpositionen werden beispielsweise in Krankenhäusern weiterhin von Ärzten eingenommen, während andere Berufsgruppen mit teilweise vergleichbaren Hochschulabschlüssen weiter unten in der organisationalen Hierarchie anzufinden sind.

Ausgehend von dem Kultur-Ebenen-Modell nach Schein sollen nachfolgend Unterschiede zweier verschiedener „Berufskulturen“ dargelegt werden, aus denen sich Konfliktpotentiale in der Zusammenarbeit ableiten lassen.

Es soll hierzu exemplarisch zwei Subkulturen im Kontext der Arbeit in Krankenhäusern oder der Psychiatrie der Anschaulichkeit halber stereotyp beschrieben werden, die sowohl organisationsintern als auch organisationsübergreifend existieren und offen oder verdeckt in Konkurrenz stehen können: Die *medizinische* Subkultur von Ärzten und die *soziale* Subkultur von Sozialarbeitern:⁹⁵

Die *medizinische* Subkultur wird in Krankenhäusern und psychiatrischen Einrichtungen typischer Weise von Ärzten bzw. Fachärzten wie Psychiatern vertreten. Sie orientiert sich in ihrer *Werteorientierung* an einem kurativen Paradigma, das bedeutet, das vorrangige Ziel der Arbeit mit dem „Patienten“ ist eine rasche Symptomreduktion und Wiederherstellung des Gesundheitszustandes auf der Basis wissenschaftlich anerkannter Heilverfahren. Der Kontakt zum Patienten ist geprägt durch eine fürsorgliche Grundhaltung oder aber auch durch eine ökonomisierte Dienstleistungsorientierung. Ökonomische Kriterien wie

⁹⁵ JUNGBAUER, 2009, S.138-157

Effizienz und Effektivität wird bei den medizinischen Interventionen berücksichtigt. Im Sinne der *Artefakte* äußert sich die medizinische Kultur in korrekt-distanzierten Umgangsformen, einer medizinischen Fachsprache und einem eher kurzen, häufig unter Zeitdruck stehenden Patientenkontakt (Visite). Zur Diagnostik von Erkrankungen bzw. Gesundheitsstörungen im körperlichen und psychischen Bereich werden Diagnostikmanuale wie der ICD oder der DSM genutzt.

Zu den *Grundannahmen* der medizinischen Subkultur in Krankenhäusern, Psychiatrien und Rehabilitationseinrichtungen gehört es, dass sich Ärzte als die Hauptzuständigen für alle Belange der medizinischen und psychiatrischen Behandlung und Rehabilitation betrachten. Anderen Professionen wie Heilpraktikern, Physiotherapeuten, Sozialarbeitern und auch Psychologen wird dem zur Folge eher eine Assistenzfunktion zugeschrieben. Auch die finale Entscheidungshoheit bezüglich der Behandlung der Patienten wird von Ärzten als unumstößlich und selbstverständlich angesehen. Annahmen über eine intellektuelle Überlegenheit und einem legitimen Führungsanspruch der Mediziner sind tief verwurzelt.

Die *soziale* Kultur maßgeblich vertreten durch Sozialarbeiter, Sozialpädagogen oder auch angrenzende Berufsgruppen wie Pädagogen und Psychologen verfügen über ein eigenes Symbolsystem beobachtbarer Phänomene bzw. Artefakte. Im Gegensatz zur ärztlichen Bezeichnung „Patient“ (lat. *patiens*, „aushaltend“, „fähig zu ertragen“, *passio*, „das Leiden“) wird der hilfeschuchende bzw. hilfsbedürftige Mensch als „Klient“ (lat. *cliens*: der Schutzbefohlene) bezeichnet.

Angestrebt auf der *Wertebene* wird ein partnerschaftlicher Kontakt auf gleicher Augenhöhe, der den Klienten nicht nur als „Symptomträger“ sieht, sondern auch die funktionalen, ganzheitlichen Zusammenhänge der „Symptome“ betrachtet.

Medizinische Subkultur	Soziale Subkultur
Artefakte	Artefakte
Weißer Kittel, statusbetonter Habitus, Medizinische Fachsprache, eher kurzer Patientenkontakt, Bezeichnung „Patient“, Patientenvisite, Distanzierte Umgangsformen.	Legere Kleidung, wenig statusbetonend, auf Verständnis bedachte Ausdrucksweise, längere „Klientenkontakte“, aufsuchende Arbeit, empathische Umgangsformen.
Werteorientierung	Werteorientierung
Effektivität und Effizienz, starke medizinische Wissenschaftsorientierung, Fokussierung auf die medizinische Problematik des Patienten, starke ökonomische Orientierung.	Humanistische, ethische Ansätze, Lebensweltorientierte Herangehensweise, ganzheitliche Perspektive, Hilfestellung bei persönlichen Einschränkungen, deviantem Verhalten.
Grundannahmen	Grundannahmen
Hippokratischer Eid, finale Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse, intellektuelle Überlegenheit und legitimer Führungsanspruch der Ärzte, hierarchisches und machtbesetztes Kooperationsverhältnis, eher bejahende Grundhaltung zum psychiatrischen Hilfesystem.	Ideal einer gerechten, durch Solidarität geprägten Gesellschaft, Anspruch der Inklusion von „Randgruppen“ und gesundheitlich beeinträchtigten Menschen, Emanzipatorischer Anspruch, Kränkung des Professionsverständnisses durch „Assistenzfunktion“, hohe Kooperationsbereitschaft.

Abb. 7: Vergleich medizinischer und sozialer Subkulturen

Der Sozialarbeiter bietet Hilfestellung an, auch hier wird ein breites Spektrum wissenschaftlicher Erkenntnisse genutzt. Es herrscht ein Emanzipatorischer Anspruch, Ziel ist die Erweiterung von Ressourcen, die dem Klienten eine selbstbestimmte Lebensführung ermöglichen soll.

(Hilf Dir selbst, sonst hilft Dir ein Sozialarbeiter!)

Es werden dem Klienten viele Kompetenzen, im Umgang mit seinen Problemen zugesprochen.

Anzumerken ist hier jedoch, dass insbesondere die Sozialarbeit sich in einer Doppelrolle sieht. Auf der einen Seite wird ein eigenverantwortliches

Leben der Menschen angestrebt und auf der anderen Seite hat sie eine gesellschaftlich beauftragte Kontroll- und Eingliederungsfunktion (z.B. Resozialisierung von Strafgefangenen)

Als *Grundannahme* besteht eine breite interdisziplinäre Ausrichtung und eine damit verbundene hohe Kooperationsbereitschaft mit anderen Berufsgruppen und Institutionen. Idealvorstellung ist es, durch die Sozialarbeit zu einer „gerechten“ und solidarisch geprägten Gesellschaft und der zur zum Modewort gewordenen Inklusion von „Randgruppen“ beizutragen. Ein hoher Selbstwert und die Anerkennung der Sozialarbeit als eigenständige, wissenschaftlich fundierte Profession ist als Grundannahme erwünscht, jedoch nicht so stark verwurzelt.

Häufig „leiden“ Sozialarbeiter besonders im Setting von Krankenhaus und Psychiatrie unter einer Art von Assistenzfunktion, in dem sie an sie delegierte Aufgaben zu erledigen haben, die in ihren Ursprung nicht eigenen Analysen und Entscheidungsfindungen entsprechen.

Zusammenfassung:

Konflikte in dem Zusammenwirken unterschiedlicher Berufskulturen haben ihren Ursprung häufig in unterschiedlichen Werteorientierungen und Grundhaltungen. Charakteristische Folgen können gegenseitige Abwertung, mangelnde Kooperation und Einschränkungen der Kommunikation und des zwischenmenschlichen Kontaktes sein.

Abschließend hierzu dient das folgende Praxisbeispiel:

Bei der Substitution heroinabhängiger Menschen mit Methadon oder Subutex gelten die sogenannten „NUB- Richtlinien“ (Richtlinien über neue Untersuchungs- und Behandlungsmethoden), die seitens der Kassenärztlichen Vereinigung und der Krankenkassen für den substituierenden Arzt als verbindlich gelten. Sie regeln im Allgemeinen die medizinischen Voraussetzungen, die Finanzierung und die Durchführung der Substitution. Obligatorischer Bestandteil der Substitutionsmaßnahme sind psychosoziale Begleitmaßnahmen, die in der Regel durch die örtlichen Drogenberatungsstellen erfolgen.

Eine Bescheinigung der psychosozialen Begleitmaßnahmen benötigt der Arzt zur Dokumentation für die Kassenärztliche Vereinigung und letztendlich zur Finanzierung der Substitution durch die Krankenkasse.

Als beim Arzt Herrn P. die Dokumentation und Überprüfung der Substitutionsbehandlungen anstehen, stellt er fest, dass ihm bei einigen seiner Patienten aktuelle Bescheinigungen über die psychosoziale Betreuung seitens der Drogenberatungsstelle fehlen. Er schickt also unangekündigt und ohne Rücksprache mit der Drogenberatung zwei seiner Patienten zur Beratungsstelle, mit dem Auftrag, ein vorgefertigtes Bestätigungsschreiben ausgefüllt mitzubringen.

Der Sozialarbeiter in der Drogenberatung, der nicht unmittelbar für Betreuung Substituierter zuständig ist, empfängt die geschickten Patienten. Die Patienten übergeben den Bescheinigungsvordruck, ohne selber genau zu wissen, was jetzt weiter geschehen soll. Der Sozialarbeiter sieht anhand des internen Klientendokumentationssystems, dass die Klienten bereits seit einem Jahr keinen Kontakt mehr zur Drogenberatung hatten. Die Klienten gaben selber an, auch in Zukunft keine psychosoziale Begleitung zu wünschen.

Dies wird vom Sozialarbeiter auf der Bescheinigung angekreuzt bzw. vermerkt. Die Klienten werden mit dem Hinweis verabschiedet, sich jederzeit im Bedarfsfalle an die Drogenberatung wenden zu können.

Eine Stunde später ruft der Arzt erbost in der Drogenberatungsstelle an. Er sei sehr böse und verärgert über die mangelnde Kooperation und drohte damit, in Zukunft überhaupt keine Patienten mehr zur Drogenberatung zu schicken.

8. Konflikte im Spannungsfeld von Organisationskultur und Individuum

8.1 Organisation und spezifische Konfliktlösungsstrategien

Bis hierhin ist festzuhalten, dass sowohl individuelle Wahrnehmungsfilter sowie besonders tiefer liegende Ebenen von Organisationskultur die Wahrnehmung und Deutung von Konfliktsituationen durch die Mitglieder bestimmen. Im Umgang mit Konfliktsituationen könnte sich der Mitarbeiter beispielsweise fragen:

- Welche Standpunkte/Kontroversen dürfen in meiner Organisation wie angesprochen/ sichtbar gemacht werden?
- Wo halte ich mich besser zurück? Was sollte ich zu meinem eigenen Vorteil ignorieren?
- Welchen Preis werde ich für die Austragung eines Konfliktes bezahlen müssen? Was habe ich zu erwarten?
- Sind Konflikte in meiner Organisation erwünscht?

Normen-/Wertesysteme und Routinen determinieren gleichermaßen die daraus resultierenden Handlungen bzw. das Verhalten der Mitglieder in Konflikten und die Art und Weise wie Führungskräfte Konflikte in der Organisation handhaben. Die Art der hierarchischen Struktur einer Organisation sowie die Unterschiedlichkeit von Professionen (Subkulturen) legen weiterhin bestimmte Reaktionen auf Konflikte nahe. Unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen von beispielsweise Sozialarbeitern, Juristen, Ärzten und Mitarbeitern im Baugewerbe spielen eine nicht unwesentliche Rolle.

In vielen Organisationen haben sich trotz aller Verschiedenheit in langjähriger Routine bestimmte Konfliktlösungsmuster/-strategien eingeschliffen, die häufig über eine längere Zeit im Sinne der propagierten Werte und Normen eines Unternehmens funktioniert haben, aber besonders in Zeiten und Situationen des Umbruchs oder der Veränderung

ins Wanken geraten können (z.B. Wandel von Organisationsstrukturen, Eintritt neuer Mitarbeiter in eine Organisation).

Zu diesen Strategien gehören:⁹⁶

Konfliktlösung über Macht

„Macht lässt sich beschreiben, als die Fähigkeit, jemanden zu zwingen etwas zu tun, was er/sie eigentlich gar nicht will. Machtausübung führt stets dazu, der anderen Seite Kosten anzudrohen bzw. aufzuerlegen.“⁹⁷

Konfliktlösungen durch Machtausübung erzielen zumeist nur kurzfristige Erfolge/Gewinne und sind mit Kosten der „unterlegenen“ Seite verbunden. Diese Art kann auch als „Gewinner-Verlierer Strategie“ bezeichnet werden. Die Durchsetzung eigener Interessen bzw. die „Konfliktlösung“ über Machteinsatz durch Führungskräfte kann durchaus kontrovers diskutiert werden, sie ist jedoch letzten Endes als Führungsinstrument legitim, zumal wenn die Machtnutzung formell geregelt ist. Machteinsatz ist gemäß GLASL⁹⁸ in Konfliktsituationen für die „intensivsten“ Eskalationsstufen angebracht. Zu beachten ist jedoch, dass besonders im Wiederholungsfall der Machteinsatz im Konfliktfall bei den Verlierern des Konfliktes wenig konstruktive und produktive Verhaltensweisen provoziert. Verhaltensweisen wie Zurückziehen (z.B. krank werden), Resignieren, verdeckten Widerstand zeigen (mikropolitische Strategien) oder offen kämpfen und protestieren sind häufig die Folge. Der Einsatz von Macht ist nur dann vertretbar, wenn die Konfliktbewältigung in kürzester Zeit erfolgen muss.⁹⁹

Festhalten an dem, was funktioniert hat

Im Laufe der Zeit können aus funktionierenden Konfliktlösungsstrategien Scheinlösungen und schließlich Probleme werden. So kann eine Organisation zu einem früheren Zeitpunkt die Harmonie sichern, indem sie externe und interne Veränderungen (z.B. neue, junge Mitarbeiter im

⁹⁶Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 33-36

⁹⁷ SCHWARZ/BECK, 2008, S. 34

⁹⁸ Vgl. GLASL, 2004, S. 400

⁹⁹ Vgl. SCHWARZ/BECK, 2008, S. 34

Team) ausblendet. Die kurzfristig oder bisher als tauglich angesehene Lösung führt mittelfristig zum Scheitern.

Vermeiden von Risiken

Eine Organisation lernt nicht nur, wenn sie gemeinsam Probleme löst, sondern auch wenn sie scheitert. Optimistisch betrachtet motivieren Misserfolge/Konflikte zu neuem Lernen, pessimistisch gesehen führen sie zur Vermeidung von Risiken und verhindern damit Entwicklung.

Vermeidung von Risiken bedeutet daher auch die Vermeidung von Konflikten.

Problemverschiebungen/Anstreben symbolischer Lösungen

Um wirkliche Veränderungen in Strukturen, Konzepten und Zielsetzungen oder Machtkonflikte auf der persönlichen Ebene zu vermeiden, werden alte Probleme ständig unter neuen Bezeichnungen neu diskutiert und sich auf kurzfristige symbolische Einigungen verständigt. Neue Konflikte als Folge der alten, ungelösten, stellen sich ein.

Konfliktverschiebungen dieser Art sind charakteristisch für viele Nonprofit-Unternehmen und soziale Einrichtungen. Vom Selbstverständnis und ihren ideologischen Leitbildern her sind sie in der Regel auf hohe Werte verpflichtet: „ z.B. Gemeinwohl, Altruismus, Solidarität, Mitbestimmung, Gleichheit. Von persönlichem Prestige, Profilierung und Machtgewinnung und gar noch auf Kosten anderer ist in Zielsetzungen und propagierten Werten nicht die Rede. Schon gar nicht von der Ausgrenzung eigener Mitarbeiter. „Wohin also mit diesen Themen...? Natürlich ab in den informellen Bereich.“¹⁰⁰

In Organisationen, die bedingt durch unzureichende formale Struktur oder einer spezifischen Organisationskultur nach dem Sinne „bei uns sind alle gleich“ keine klaren Führungsstrukturen aufweisen, kann der „Verzicht“ auf Führung und konstruktive Konfliktbehandlung eine ständige Verschiebung latenter Konflikte bedingen, was häufig weitere Folgekonflikte nach sich zieht. Herrscht eine Einigkeit darüber, dass die Beteiligten mit einem

¹⁰⁰Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 2008, zitiert nach SCHWARZ/BECK, 2008, S.36

ungelösten Konflikt besser leben können als sich aus Angst vor Veränderung einem eventuell komplizierten Konfliktlösungsprozess auszusetzen, lässt sich aus der Perspektive von Organisationskultur oftmals eine „Jammer- Klagekultur“ ohne Veränderungswillen beobachten.

Verweisen darauf, wer im Recht ist

Mit dem Verweis auf vorgegebene Regelungen und Normen einer Organisation (siehe erste und zweite Ebene nach SCHEIN) können Konflikte auch gelöst bzw. bewältigt werden. Bekanntlich sind aber selbst vertraglich und satzungsbezogene Rechte in Organisationen nicht immer eindeutig. Führen Auseinandersetzungen dauerhaft zu keinem Ergebnis bzw. sind die Konfliktparteien nicht in der Lage, ihren Konflikt selber zu lösen, kann die Konfliktlösung an Dritte, außerhalb des Systems stehende Personen, delegiert werden. Gerade im sozialen Bereich sind die sogenannten „teambezogenen Supervisionen“ sehr gefragt.

Zusammenfassung:

Sich häufig wiederholende, routinierte Konfliktbewältigungsmuster sind Bestandteil einer Organisationskultur. Sie werden auch für neue Organisationsmitglieder relativ leicht erfahrbar, besonders wenn es um offizielle Konfliktthemen geht, die über Führung bzw. eine hierarchische, formelle Struktur ausgetragen werden.

Individuelle Einstellungen und Handlungen in Konflikten werden eher durch längere zeitliche Erfahrungen mit den Kollegen deutlich.

8.2 Modell der Konflikt handhabung nach BERKEL

BERKEL stellt die Grundstile des Konfliktverhaltens bzw. der Konflikt handhabung in Organisationen in einem zweidimensionalen Modell dar.¹⁰¹ Die in diesem interessanten Modell vorgestellten Strategien beschreiben Konflikt handhabungsmuster und –möglichkeiten der Organisationsmitglieder im Spannungsfeld der Durchsetzung eigener

¹⁰¹ Vgl. BERKEL, 2005 nach REGNET, 2007, S. 37-39

Interessen und dem Bestreben nach Kooperation. Auch hier haben eigene, individuelle Normen und Wertsysteme sowie bestehende Organisationskulturen einen Einfluss in der „Wahl“ der Strategie.

BERKEL unterscheidet Konflikt-handhabungsstile danach, wie stark die Konfliktbeteiligten sich orientieren an (a) den eigenen Zielen und (b) an den Zielen und Interessen der Gegenpartei.

Strategie 9/1 (Machtstrategie):

Hier wird das Durchsetzen eigener Ziele und Interessen verfolgt, es geht darum, das eigene Wunschergebnis zu erzwingen. Hier schrecken die Beteiligten nicht vor Machteinsatz (vgl. Kap. 8.1), Drohungen und „Pokerstrategien“ zurück. Wenn eine Partei sich vollständig durchsetzt, handelt es sich um eine „Gewinner-Verlierersituation“.

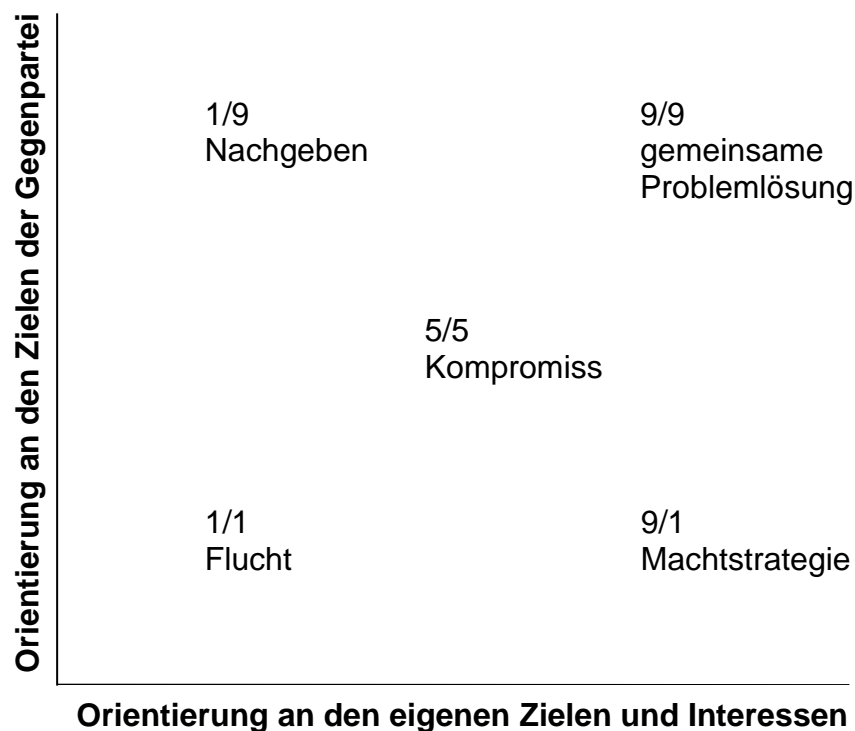


Abb. 8: Konflikt-handhabungsstile nach BERKEL (2005)

Strategie 1/9 (Nachgeben):

Die Strategie 1/9 ist der Gegenpart zu 9/1. Hier handelt es sich um den vollständigen Verzicht auf die Durchsetzung der eigenen Ziele zu Gunsten des Gegenspielers. Durch Nachgeben lässt man den anderen gewähren, unterwirft sich und somit wird der Konflikt „gelöst“.

Strategie 1/1 (Flucht):

Strategie 1/1 dient ebenfalls der Konfliktvermeidung, beide Seiten ziehen sich zurück. Um Differenzen und eine Konfliktaustragung zu vermeiden, verzichten die Beteiligten auf die Durchsetzung ihrer Ziele und Interessen. Sie gehen sich aus dem Weg aus Angst in einem auszutragenden Konflikt eine „Niederlage“ einstecken zu müssen.

Strategie 9/9 (gemeinsame Problemlösung):

Diese Strategie stellt den gemeinsamen, kreativen und konstruktiven Umgang mit dem Problem bzw. die eigentliche Problemlösung dar. Angestrebt wird eine „Gewinner-Gewinner- Strategie“, bei der beide Parteien in möglichst optimaler Art und Weise ihre Ziele und Belange verwirklichen können. Grundvoraussetzung im Denken der Beteiligten ist hier die beidseitige Annahme, dass eine gemeinsame Lösung (Kooperation) grundsätzlich möglich und erstrebenswert ist.

Strategie 5/5 (Kompromiss):

Diese Strategie steht für den Mittelweg, das heißt für einen Kompromiss, bei dem jede Seite etwas von seinen Maximalforderungen abweicht.

Eine bekannte typische Situation wären Gehaltsverhandlungen, bei denen man sich in der Mitte trifft und sich auf eine gemeinsam getragene Erhöhung einigt.

Im negativen Sinne wäre aber auch eine „Patt-Situation“ bzw. ein „fauler Kompromiss“ möglich, bei der zwar die Beteiligten einen Teil ihrer ursprünglichen Ziele realisieren können aber letztlich ein Ergebnis erzielt wird, mit dem beide Seiten sinnvoll weiterarbeiten können. Hier kann ein negatives Gefühl bei den Einzelnen verbleiben, was wiederum die „Konfliktschwelle“ für zukünftige, gemeinsame Problemsituationen senkt.

Zusammenfassung:

Das Ideal der Konfliktbehandlung wäre die 9/9 Strategie, da es sich hierbei um eine „Gewinner-Gewinner-Strategie“ handelt. Die Ergebnisse bzw. Lösung wird von beiden Seiten erarbeitet, ist für beide Seiten von Vorteil und damit akzeptiert. Somit wären die Weichen auch für eine zukünftige positive Zusammenarbeit bzw. Kooperation sichergestellt. Allerdings ist eine solche Strategie meist zeitintensiv, sie erfordert kommunikative Kompetenz und eine offene Konfliktbereitschaft. Das heißt es ist auch offen, ob eine Gewinner-Gewinner Lösung überhaupt möglich ist. Bei Konfliktthemen, bei denen es um knappe Güter wie beispielsweise eine zu besetzende Leitungsposition geht, kann es nicht nur „Gewinner“ geben. Es geht bei der Konfliktbehandlung auch stark um die Art und Weise der Konfliktaustragung und letztendlich auch um die individuelle Bewertung. Klar ist jedoch, dass der „Gesichtsverlust“ einer Partei vermieden werden sollte. Häufig ist zumindest auch im Sinne der Kooperation ein Kompromiss möglich. Die Strategien 1/9 (Nachgeben) und 1/1 (Flucht) sind leicht umzusetzen, sind aber „Vermeidungsstrategien“, das bedeutet unangenehme Gefühle und Gedanken können durch diese Strategien kurzfristig gemildert bzw. gesenkt werden. Langfristig führen sie jedoch zur Konfliktunterdrückung verbunden mit dem Verlust der Fähigkeit und dem Verlust von Mut Konflikte konstruktiv auszutragen. Dies äußert sich nicht selten in häufigen Fehlzeiten/Erkrankungen oder innerlichen oder formalen Kündigungen. Wünschenswert wäre daher eine Form der Organisationskultur, in der Konflikte grundsätzlich erwünscht und dessen konstruktive Austragung gefördert oder auch geleitet wird.

8.3 Fallbeispiel: Krankheit und Fehlzeiten

An einem Fallbeispiel aus einer sozialen Organisation, einer ambulanten Suchtberatungsstelle, soll im Folgenden verdeutlicht werden, wie Organisationskultur und individuelle Wahrnehmung in Konfliktsituationen sich auswirkt bzw. welche Veränderungen und Wechselwirkungen

Konflikte ihrerseits auf Organisationskultur und individuelle Wahrnehmungsfilter haben.

Zur Ausgangssituation und Vorgeschichte:

Das Team der Beratungsstelle, bestehend aus 9 Mitarbeitern (Sozialarbeiter/-Innen, Psychologinnen, Verwaltungskraft) hatte über ca. 7 Jahre in der gleichen Mitarbeiterkonstellation Bestand. Der Leiter kam aus den „eigenen Reihen“ und war mit am Aufbau der über 30 Jahre bestehenden Beratungsstelle beteiligt.

Die Hierarchieebene war flach, das Grundgefühl war eher familiär, auf Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit wurde viel Wert gelegt.

Ausgetauscht hatten sich die Kollegen in Teamsitzungen und informell untereinander. Es gab wenige Konfliktthemen, schon gar nicht auf der persönlichen Ebene. Die Beratungsstelle wurde als „Insel des Glücks“ bzw. der guten Arbeitsbedingungen gesehen, die es zu bewahren galt. Die Krankheitsquote war sehr niedrig. Sie wurde jeweils am Jahresende mit Stolz ausgewertet.

Die Lage änderte sich, als eine Kollegin chronisch und schwer erkrankte, über längere Zeit ausfiel und schließlich leider verstarb. Der Dienst wurde von den Kollegen bereitwillig aus dem anderen Arbeitsbereich übernommen. Plötzlich und unerwartet meldete sich die direkte Kollegin der chronisch erkrankten Kollegin ebenfalls für mehrere Wochen krank, ohne den Krankheitsgrund mitzuteilen. Am ersten Tag ihrer Gesundung am Arbeitsplatz brach sie in Tränen aus und verließ unter nicht zu entschlüsselnden Mitteilungen die Beratungsstelle, kündigte daraufhin und ward nie mehr wiedergesehen.

Es folgte eine Zeit des personellen Umbruchs. Neu angestellte Mitarbeiter kündigten nach kürzerer Zeit, bzw. verkündeten nach dreimonatiger Einarbeitungszeit in den Mutterschutz zu gehen. Eine weitere Stelle wurde geteilt. Auch hier konnten keine dauerhaften Mitarbeiter gefunden werden. Stellen waren über längere Zeiträume nicht besetzt. Aufgrund des ständigen Personalwechsels wurden interne und externe (Klienten,

Kooperationspartner) Unzufriedenheiten laut. Klienten brachen den Kontakt zur Beratungsstelle ab, die Kontaktzahlen verringerten sich.

Interpersonelle Konflikte, besonders gegenüber den neuen Kollegen, häuften sich.

Die neuen Kollegen waren häufig krank, was zu weiteren Anspannungen und Abspaltungen im Team führte. Die Wahrnehmung und Beurteilung von Erkrankungen im Team wandelte sich dramatisch. Erkrankungen und Fehlzeiten wurden zum ständigen Konfliktthema. Krankmeldungen wurden teilweise als geplante Unzuverlässigkeit ausgelegt. Mitarbeiter waren nicht mehr dazu bereit, die Vertretungen zu übernehmen. Die neuen Mitarbeiter waren nicht mehr dazu bereit, an der internen, fallbezogenen Supervision teilzunehmen und forderten eine Teamsupervision geleitet durch einen externen Supervisor, welche aus Kostengründen und geäußerter Nichterfordernis zu Zeiten der Harmonie abgeschafft worden war. Dieser Forderung wurde allgemein (zähneknirschend) zugestimmt, jedoch nicht in die Tat umgesetzt.

Mit den „Symptomträgern“ wurden seitens der Leitung Einzelgespräche geführt. Formelle Regelungen zu Krankmeldungen wurden von der ausgelagerten Personalverwaltung in schriftlicher Form angefordert und als Dienstanweisung an alle Mitarbeiter verteilt. Auch einzelne Krankheitstage (ohne Krankenschein) wurden ab jetzt gezählt. Letztendlich kündigte die erste neue Kollegin nach langer psychischer Erkrankung, der Arbeitsvertrag der zweiten neuen Kollegin wurde nicht verlängert.

Was wird an diesem Beispiel in Bezug auf Organisationskultur und individuelle Konfliktwahrnehmung deutlich?

Betrachten wir zunächst die dritte Ebene der Organisationskultur nach SCHEIN. Das grundlegende Gefühl eines stabilen und harmonischen Teams, indem es kaum tief greifende Konflikte gab, geriet durch einen internen Wandel (erste chronische Erkrankung, plötzliche Kündigung, neue Mitarbeiter, neue Verhaltensweisen und Denkmuster) und externen Einflüssen (Beschwerden seitens der Klienten, Kontaktabbrüche) deutlich ins Wanken. Neue Mitarbeiter konnten nicht im Sinne der bestehenden

Organisationskultur integriert werden, Mythen und Geschichten aus vergangenen goldenen Zeiten waren wenig hilfreich. Die Einarbeitung gestaltete sich unsystematisch und informell. Propagierte Normen und Werte der zweiten Ebene hatten nicht genug Zugkraft für die neuen Mitarbeiter.

Die älteren Mitarbeiter hatten Schwierigkeiten, sich auf neue Denk und Verhaltensweisen einzustellen. Unterschiedliche Sichtweisen von Arbeitsgestaltung wurden zudem deutlich:

Während aus Leitungssicht die informelle Freiheit der Arbeitsgestaltung von den neuen Mitarbeitern nicht hinreichend „produktiv“ und kreativ genutzt wurde, wurde von der anderen Seite mangelnde Beteiligung, Unterstützung und Ausgrenzung bei Entscheidungsprozessen bezüglich geplanter Projekte beklagt.

Konfliktlösungsstrategien, die über längere Zeit funktioniert haben, wie der Austausch im Sinne der *Gewinner-Gewinner-Strategie* oder auch *Kompromiss* im Team, bzw. die direkte Ansprache zwischen den an einem Konflikt beteiligten Personen auch auf der persönlichen Ebene wandelten sich. Konfliktthemen wurden zurückgehalten, bzw. nach der Strategie der *Problemverschiebung/Anstreben symbolischer Lösungen* vorgegangen. Somit wurden Konflikte und Probleme wie der Rückgang von Klientenkontakten, der informell in großem Maß den Charakteren der neuen Mitarbeiter zugeschrieben wurde, zu strukturellen Problemen der Beratungsstelle erklärt. Als Lösungsansatz wurde dann zum wiederholten Male über Erweiterungsmöglichkeiten der Angebote der Beratungsstelle nachgedacht. Beschwerden und Klagen erfolgten „hinter dem Rücken“ der vermeidlichen problemauslösenden neuen Mitarbeiter (Symptomträgern). Bei der „Konfliktlösung“ durch Machteinsatz auf hierarchischer Ebene zeigte sich durch bewusste Ausgrenzung der neuen Mitarbeiter aus Arbeitsgruppen bzw. Entscheidungsprozessen.

Die neuen Mitarbeiter reagierten ihrerseits mit starken Rückzugstendenzen und im Sinne der Konflikt-handhabungsstrategien nach BERKEL mit *Flucht*. Die Bereitschaft zur beidseitigen Klärung von Konflikten bzw. eine Deeskalationsstrategie schien unmöglich.

Die Organisationskultur bzw. die „Konfliktkultur“ hatte sich gewandelt und das Team in eine tiefe Krise gestürzt.

Mittlerweile haben die Mitarbeiter, inklusive der Leitung, jedoch damit begonnen, eigene Wahrnehmungsfilter kritisch zu hinterfragen und auch eigene Verhaltensweisen und unzureichende strukturelle Bedingungen (mangelnde systematische Einarbeitung und Einführung neuer Mitarbeiter) in Frage zu stellen.

9. Organisationskultur als Handlungsfeld des Wandels

9.1 Veränderung von Organisationskultur

Organisationskulturen sind trotz ihrer beharrlichen Züge ständigen Wandelprozessen unterworfen. Sie verlaufen häufig unbewusst, ungeplant und unsystematisch.¹⁰² Herkömmliche Interpretations- und Handlungsmuster werden neu interpretiert, weiterentwickelt oder umgeformt.

Auslöser für Wandelprozesse sind beispielsweise neue Mitarbeiter, die ihre individuellen Werte einbringen, neue Unternehmensstrukturen, die neue Verfahren und Methoden erfordern oder eine grundlegende Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation.¹⁰³ Gerade in sozialen Organisationen bzw. in Nonprofit- Unternehmen hat der Einzug des wirtschaftlichen Denkens zu „Kulturkonflikten“ in bestehenden Organisationskulturen geführt. Wirtschaftlich geschulte Mitarbeiter bzw. Sozialmanager brachten angesichts der Entwicklung im sozialwirtschaftlichen und wohlfahrtsstaatlichen Umfeld ökonomische Denkweisen in eine bis dahin eher von Prinzipien wie Selbstlosigkeit und Solidarität mit gesellschaftlich und wirtschaftlich schwachen Gruppen geprägte Gedankenwelt. Diese ökonomische Perspektive und die damit verbundene Neuausrichtung von Arbeitsfeldern (z.B. Ambulant Betreutes Wohnen) stieß und stößt häufig auf Widerstand bei den Organisationsmitgliedern, da sie doch in einem klaren Widerspruch zu einem Wertesystem stand, das den hilfsbedürftigen Menschen in den Mittelpunkt der Bestrebungen stellte. Im Sinne eines von einer breiten Masse akzeptierten Wandels bedurfte es zunächst einer Bewusstseins- und Konsensbildung, um die wirtschaftlichen Gesichtspunkte als einen Teilaspekt des Denkens und Handelns in Nonprofit-Organisationen zu betrachten, der zwar nicht im Mittelpunkt steht aber angesichts der sich

¹⁰² Vgl. NEUBAUER, 2003, S. 139

¹⁰³ Vgl. BACHERT/VAHS, 2008, S.128

weiter verschärfenden Finanzsituation der öffentlichen Haushalte eine Randbedingung geworden ist, die durchaus handlungsleitenden Charakter hat.¹⁰⁴ Empirische Studien, die Kulturwandelprozesse in Betrieben zum Gegenstand hatten, zeigten den in der folgenden Abbildung 8 wiedergegebenen typischen Verlauf. Ausgangspunkt von Wandelprozessen in Organisationskulturen sind demnach immer Konfliktsituationen, die über die Umwelt in die Organisation getragen werden.¹⁰⁵

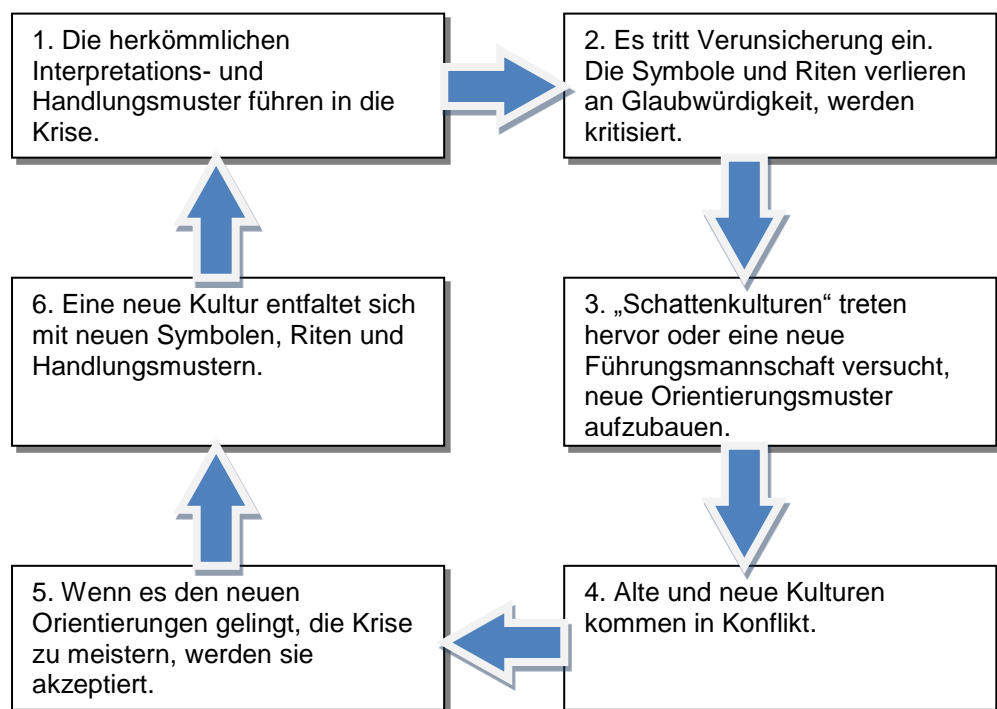


Abb.9: Typischer Verlauf eines Kulturwandels in Organisationen nach Dyer¹⁰⁶

Wenngleich das von SCHREYÖGG vorgestellte Modell nach DYER sehr gut nachvollziehbar den evolutischen Prozess eines Kulturwandels in Organisationen beschreibt, bleibt jedoch zu fragen, ob jeder Wandel eine Ausgangskrise zum Ursprung haben muss. Weiterhin geht dieses Modell davon aus, dass eine Organisation bzw. deren Kultur prinzipiell lernfähig und wandelbar ist. Die in Kap.7.1 vorgestellten Thesen zu negativen und

¹⁰⁴ Vgl. BACHERT/VAHS, 2008, S.125

¹⁰⁵ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 389-390

¹⁰⁶ DYER, 1985, zitiert in SCHREYÖGG, 2008, S. 390

positiven Auswirkungen von Organisationskultur legen ebenfalls die Möglichkeit nahe, dass sich Organisationskultur Veränderungen auch verschließen kann, so dass sich die Überlegung anschließt, ob und gegebenenfalls wie Organisationskulturen zum Gegenstand einer gezielten Intervention gemacht werden können.

Zur Frage der Möglichkeit einer geplanten Kulturgestaltung gibt es folgende Ansätze:¹⁰⁷

Der Ansatz der „Kulturingenieure“ geht davon aus, dass man Kulturen, ähnlich wie andere Führungsinstrumente, systematisch aufbauen und dementsprechend planmäßig verändern kann (Vgl. Kap. 6.3 *Variablenansatz*, eine Organisation hat Kultur). Demnach kann Kultur von oben gelenkt werden, ohne die Organisationsmitglieder am Veränderungsprozess zu beteiligen. Der Ansatz folgt somit einem taylorisch geprägten Weltbild.

Demgegenüber steht der Ansatz der sogenannten „Kulturalisten“: Dieser Ansatz lehnt eine Steuerung von oben ab, er betrachtet die Organisationskultur als eine organisch gewachsene Lebenswelt, die sich jedem gezielten Wandlungsprozess entzieht. Man sieht in der Organisationskultur ein kostbares Traditionsgut, das vor dem profanen Zugriff einer ingenieurmäßigen Gestaltung zu bewahren ist.

Diese Position schweigt allerdings zu der Frage, wie mit dysfunktionalen, diskriminierenden oder auch blockierenden Organisationskulturen umgegangen werden soll.

Der dritte Ansatz lässt sich mit dem Stichwort „Kurskorrektur“ umschreiben. Hier wird die Idee eines geplanten Wandels im Sinne der initiierten Veränderung in einem grundsätzlich offenen Prozess gesehen. Auf der Basis einer Analyse und Kritik der Ist-Kultur sollen moderate, für sinnvoll erachtete, Veränderungsanstöße gegeben werden. Diese Perspektive soll in dieser Masterthesis bevorzugt werden, obwohl an dieser Stelle nochmals betont werden soll, die bewusste Gestaltung von Organisationskultur als eine auf längere Zeit angelegte Intervention zu verstehen, die auf Grund der informellen Eigenschaften und der

¹⁰⁷ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 391-392, BACHERT/VAHS, 2008, S.129

Komplexität von Organisationskultur nur schwer zu steuern und mit Chancen und Risiken für die Organisationsmitglieder verbunden ist.

Die Gestaltung von Organisationskultur ist als Aufgabe der Führungsebene einer Organisation zu verstehen, die nicht delegierbar ist.

Will man im Sinne einer Kurskorrektur einen Kulturwandel initiieren, so lässt sich dieses Vorhaben in drei Schritte gliedern:¹⁰⁸

- Analyse/Diagnose,
- Beurteilung,
- Maßnahmen.

Der erste Schritt einer Kulturentwicklung ist die Beschreibung des Ist-Zustandes, der Bewusstmachung bzw. Analyse einer bestehenden Kultur. Dies ist kein leichtes Unterfangen, die Schwierigkeit liegt vor allem darin, dass es sich bei vielen Elementen einer Organisationskultur um unsichtbare Größen handelt, die nicht ohne weiteres bewusst wahrgenommen werden können (Vgl. Kap. 7).

Es ergibt sich daher die Notwendigkeit, geeignete Instrumente zur Kulturdiagnose einzusetzen, die es ermöglichen, die sich aus der Organisationskultur ergebenden Handlungen und Werthaltungen zu erkennen und zu deuten. Die Anzahl und Ausprägungen der in der Literatur vorgeschlagenen Diagnoseinstrumente ist zu umfangreich, um sie an dieser Stelle abschließend zu behandeln. Eine Auswahl soll trotzdem vorgestellt werden:¹⁰⁹

- Regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche,
- Gespräche zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitervertretungen als Quelle für kritische Anmerkungen, inwieweit beispielsweise das offizielle Unternehmensleitbild der gelebten und wahrgenommenen Wirklichkeit der Mitglieder entspricht,
- Bildung von Arbeitsgruppen, die sich mit den Stärken und Schwächen der Organisation und seiner aktuellen Kultursituation auseinandersetzen,
- systematische Interviews der Mitarbeiter durch externe Berater,

¹⁰⁸ Vgl. SCHREYÖGG, 2008, S. 392-393

¹⁰⁹ Vgl. BACHERT/VAHS, 2008, S.130-131

- Analyse von Interaktionen und der Kommunikation zwischen Gruppen und Individuen (z.B. kooperatives und konflikthafte Verhalten),
- Durchführung von Workshops zum Thema Organisationskultur,
- Untersuchung von existierenden Dokumenten, die Aussagen über die Wertvorstellungen, Einstellungen, Normen der Organisationsmitglieder beinhalten.

Die Komplexität von Organisationskultur bedingt es, dass es prinzipiell nicht möglich ist, eine Organisationskultur vollständig zu beschreiben und zu analysieren. Hier soll die These vertreten werden, dass es günstiger ist, sich bei der Analyse auf „Teilbereiche“ (Vgl. Kap. 6.3) wie „Konfliktkultur“ oder „Führungskultur“ zu beschränken.

In dem nächsten Schritt der Beurteilung ist der Veränderungsbedarf der analysierten Kultur(-bereiche) abzuklären. Es sind Fragen zu beantworten wie: Inwieweit wirkt die bestehende Kultur blockierend, bzw. entspricht die Kultur den gegenwärtigen formellen Organisationsstrategien? Ist die Kultur offen für Veränderungen in den Aufgabenbereichen? Ist ein Strategiewandel bzw. die Einführung von Innovationen mit der bestehenden Kultur vereinbar? Gibt es genügend Mitglieder, die zu Befürwortern von Veränderungen gezählt werden können? Ohne Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung, wird es kein Raum für Neuorientierungen geben.

In dem anschließenden Schritt können schließlich Anstöße zu einer „Kurskorrektur“ gegeben werden. Dazu gehört das Angebot neuer Orientierungsmuster, die schlicht und einfach am effektivsten durch Andershandeln und Durchbrechung von Routinen seitens der Führung bei den Mitarbeitern verinnerlicht werden können. Neue Orientierungsmuster dürfen sich daher nicht im erstellen neuer Leitbilder erschöpfen. Die Gestalter eines Wandelprozesses sollten sich immer des Doppelcharakters bewusst sein, Kulturentwicklung auch im Sinne einer „Kurskorrektur“ bedeutet immer Entwicklung und Zerstörung von Orientierungsmustern zugleich. Negative Gefühle im Umgang mit

Wandelprozessen seitens der Mitglieder müssen aufgefangen und für den neuen Entwicklungsprozess genutzt werden.

Abschließend zum geplanten Kulturwandel in Organisationen gibt SCHREYÖGG folgenden Hinweis:¹¹⁰

„Wichtig bei jedem Versuch, eine Unternehmenskultur zu verändern, ist die Reflexion des Bezugs zur formalen Ordnung. Unternehmenskulturen sind vor dem Hintergrund der formalen Ordnung entwickelt worden, und jede Kulturveränderung bedeutet zugleich einen neuen Bezug zur formalen Ordnung. Bei allen Versuchen, die Kultur zu verändern, sollte nicht vergessen werden, dass Unternehmenskulturen etwas Außerordentliches sind, sie sind eben nicht Teil der Unternehmensordnung, sondern eigensinnige, schwer überschaubare und vitale emergente Phänomene.“

9.2 Konfliktmanagement

Konflikte gibt es in jeder Organisation. Gerade in Zeiten des schnellen Wandels, dem sich Organisationen in Privatwirtschaft, Verwaltung und Nonprofit-Bereich stellen müssen, ist die permanente Entstehung von Konflikten unausweichlich. Dabei können Konflikte durchaus der Ausgangspunkt von Kreativität und Innovation sein, gleichzeitig führen Konflikte aber auch zu Demotivation, Verweigerung von Kooperation und gegebenenfalls zur Lähmung der Organisation.

Die Organisationskultur hat entscheidenden Einfluss darauf, ob Konflikte offensiv angegangen und dadurch eine Eskalation vermieden wird oder sogar positiv genutzt werden können. Organisationskultur trägt also allgemeiner formuliert dazu bei, in welcher Weise, jenseits offizieller Regelungen und Leitlinien, Konflikte wahrgenommen, thematisiert und bearbeitet werden. Die Grundeinsicht, dass der Umgang und die Einstellung zu Konflikten entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation ist, bildet die Basis dafür, dass sich auch soziale Nonprofit-Organisationen sowie

¹¹⁰ SCHREYÖGG, 2008, S.393

Organisationsentwicklungs- und –beratungsunternehmen mit dem Thema „Konfliktmanagement“ bzw. der Einführung von „Konfliktmanagementsystemen“ befassen.

Konfliktmanagement „verspricht“ und vermittelt nicht nur Kenntnisse im Umgang mit Krisen- und Konfliktsituationen, sondern bietet auch voraus blickende, präventive Maßnahmen. Ziel ist Weiterentwicklung bzw. ein veränderter Umgang mit Konflikten in der Organisation, im Idealfall wird durch einen neuen konstruktiven Umgang Energie und Potential frei, dass in „Spannungen“ gefangen war und nun im Sinne von Effizienz und Erreichung von offiziellen Organisationszielen genutzt werden kann.

Konfliktmanagement bewirkt daher einen kulturellen Wandel, dem zur Folge kann bei dem Versuch, ein Konfliktmanagementsystem in eine Organisation einzuführen, von einer geplanten und gezielten Veränderung von Organisationskultur gesprochen werden.

Genauer betrachtet, geht es um einen Wandel der „Konfliktkultur“ einer Organisation. Zum Thema Konfliktmanagement in Unternehmen existiert eine große Vielzahl von Publikationen, die allerdings zum größten Teil ihren Praxisbezug im Bereich der Privatwirtschaft haben und sich vorrangig an Führungskräfte richten. Jedoch lassen sich die Erkenntnisse auf soziale Unternehmen übertragen, besonders wenn man privatwirtschaftliche und soziale Unternehmen gleichsam aus der Perspektive von Organisationen bzw. Organisationskultur betrachtet.

Titel von Publikationen wie der von SCHWARZ¹¹¹ „Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen“ lassen die Bandbreite von Konfliktmanagement erahnen. Nach GLASL¹¹² beschreibt Konfliktmanagement Interventionen, die sich hauptsächlich auf den Konfliktprozess richten, so dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen. „Es wird mit einer Verbesserung der Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien versucht, die gegenseitige Aggressionssteigerung zu durchbrechen.“¹¹³ Er grenzt den Begriff Konfliktmanagement“ von den Begriffen „Konfliktlösung“ und

¹¹¹ Vgl. SCHWARZ, 2005

¹¹² Vgl. GLASL, 2004a, S. 22

¹¹³ GLASL, 2004a, S. 22

„Konfliktregelung“ ab.¹¹⁴ JOST fokussiert Konfliktmanagement auf eine planmäßige Gestaltung von Interaktionen in Konfliktsituationen. „Dieses Nebeneinander von kooperativen und konkurrierenden Interessen verschiedener Einheiten ist Ausgangspunkt des Konfliktmanagements. Es stellt sich die Frage, wie die bestehenden Interdependenzen und Interessensgegensätze so beeinflusst werden können, dass das Organisationsziel erreicht wird. Konfliktmanagement in diesem Sinne zielt also auf eine zielorientierte Gestaltung der Beziehung zwischen den Konfliktparteien und/oder auf eine zielorientierte Steuerung ihres Verhaltens ab.“¹¹⁵ Bei SCHMIDT geht es um die Einführung eines „Konfliktmanagementsystems“ in Unternehmen. „Ein Konfliktmanagementsystem vereinigt alle Individuen, Teile, Aktivitäten, Methoden und Prinzipien eines Unternehmens, die zur Lösung eines Konfliktes dienen.“¹¹⁶ Es wird davon ausgegangen, dass sich eine „Konfliktkultur“ entwickelt, die eine interne konstruktive Konfliktbearbeitung möglich macht. Auch der Aspekt der Unternehmenskultur findet hier bei den Überlegungen zur Einführung eines Konfliktmanagementsystems eine entsprechende Berücksichtigung. Der gezielte Wandlungsprozess, der mit der Einführung von Konfliktmanagement bzw. eines Konfliktmanagementsystems verbunden ist, orientiert sich an den in Kap. 9.1 beschriebenen Schritten der Analyse, der Interpretation der Ergebnisse und der Durchführung entsprechender Maßnahmen. Jedoch sollte sich jede Organisation vor der Initiierung geplanter Veränderungen Fragen zur Durchführbarkeit und Sinnhaftigkeit stellen.¹¹⁷ Die bestehende Organisationskultur (Organisationskulturen) eines Unternehmens sollte in jedem Fall als entscheidende informelle Einflussgröße in Bezug auf Veränderungsbereitschaft und dem bisherigen Umgang mit Konflikten entsprechende Berücksichtigung finden. Konfliktmanagement als Intervention eines gezielten Wandels kann somit im Idealverlauf zur Teamentwicklung, Förderung von Kooperation und

¹¹⁴ Vgl. GLASL, 2004a, S. 21

¹¹⁵ JOST, 1998, S.33

¹¹⁶ SCHMIDT, 2008, S. 67

¹¹⁷ Vgl. SCHMIDT, 2008, S. 90

Organisationsentwicklung genutzt und als Bereicherung angesehen werden.

*Neue Ideen oder Ansätze durchlaufen drei Phasen:
In der ersten werden sie belächelt, in der zweiten werden sie bekämpft
und in der dritten werden sie als selbstverständlich angesehen.
(Nach Arthur Schopenhauer, 1788-1860, dt. Philosoph)*

10. Fazit

Jeder Mensch hat eine eigene subjektive Wahrnehmung der Wirklichkeit, biographisch erworbene Grundannahmen und Werte. Das im Alltag gezeigte Verhalten wird somit zum Ausdruck der Summe persönlicher Überzeugungen, die er in verschiedenen Kontexten und sozialen Systemen anwendet. In Organisationen werden eigene „WahrnehmungsfILTER“ durch bestehende Glaubens- und Wertesysteme als Bestandteil der vorherrschenden Organisations- bzw. Unternehmenskultur ergänzt und/oder beeinflusst. Die Bedeutung von Organisationskultur in sozialen Organisationen herauszustellen und dessen Einfluss insbesondere auf kooperative und auch konflikthafte Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zu verdeutlichen war Ziel dieser Arbeit.

Mit den Untersuchungen zur Organisationskultur in der Managementkultur ist die Erkenntnis verbunden, dass kulturelle und informelle Aspekte in einer Organisation bzw. in einem Unternehmen starken Einfluss auf die Effizienz bzw. die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens haben.

Zum Alltag einer jeden Organisation gehören Konflikte, sie können die Leistungsfähigkeit einer Organisation beeinträchtigen aber auch Auslöser für Kreativität und förderliche Veränderung sein.

In dieser Masterthesis wurde herausgearbeitet, dass subjektive, individuelle Wirklichkeitssicht und die Organisationskultur mit seinen informellen Regel- und Wertsystemen auch in Konfliktsituationen die Konfliktwahrnehmung der Organisationsmitglieder und die Wahl bestimmter Bewältigungsstrategien determinieren.

Kapitel 2 ging hierzu auf konfliktpotentiale ein, die sich aus der unterschiedlichen Perspektive der Organisation als Leistungsgemeinschaft oder Personengemeinschaft ergeben.

Hier wurde festgestellt, dass die offiziellen, leistungsorientierten Ziele einer Organisation und die Ziele der Mitarbeiter in der Personengemeinschaft häufig weit auseinanderliegen. Der konstruktive Umgang mit den hieraus resultierenden Konflikten und Spannungen ist Aufgabe von „Leadership“. Hierbei sind die informellen Strukturen bzw. die Organisationskultur der

Organisation zu berücksichtigen, da sie bedeutender Bestandteil des Normen und Wertesystem der Personengemeinschaft sind.

Neben persönlichen Mustern im Umgang mit Konflikten herrschen in Organisationen bestimmte Konfliktlösungsstrategien vor, die häufig über längere Zeit zum gewünschten „Erfolg“ führen, sich jedoch in Zeiten von Wandel und Veränderung als dysfunktional erweisen können. Dies ist die wesentliche Erkenntnis aus Kapitel 3. Konfliktbehandlung bedeutet im Idealfall die Suche und Entwicklung von passenden Lösungen. Hierbei wird der Umgang mit Konflikten als kreativer (Lern-) Prozess verstanden, der den Beteiligten jenseits des Gefühls persönlicher Bedrohung die Möglichkeit der persönlichen und organisatorischen Entwicklung im positiven Sinne bietet.

„Konkurrenz“, „Kooperation“ und „Konflikt“ bestehen auch in einer sozialen Organisation in einem Zusammenhang. Deutlich wurde in dieser Masterthesis in Kapitel 4, dass es in Unternehmen Prozesse gibt, die in der Teamarbeit konkurrierendes bzw. kooperatives Verhalten fördern. In Teamkonstellationen, die durch eine hohe Kooperationsbereitschaft gekennzeichnet sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass auftretende Konflikte eskalieren geringer als in konkurrierenden Beziehungen.

Die Organisation als zentraler Begriff dieser Arbeit wurde in Kapitel 5 aus unterschiedlichen Perspektiven definiert. Ein soziales Unternehmen *ist* in diesem Sinne eine Organisation, die als „soziales System“ auf dem Markt ist und in der Gesellschaft ein bestimmtes Eigenleben führt. Weiterhin *hat* jedes Unternehmen (Betrieb, Amt etc.) eine nach formellen Regeln gelenkte Aufbau- und Ablauforganisation.

In jeder Organisation gibt es offizielle, formelle Regeln und Strukturen, die eine Ausrichtung der Handlungen der Organisationsmitglieder auf bestimmte Organisationszwecke und Ziele bewirken soll.

Parallel zu den formellen, offiziellen Regeln einer Organisation existieren jedoch auch inoffizielle, informelle Regeln, die sich die Mitarbeiter selber geben und die sich in der Historie einer Organisation entwickelt haben. Obwohl diese Regeln nicht festgeschrieben sind, sind sie für die Mitarbeiter genauso verbindlich, da auch die Mitarbeiter untereinander über Sanktionsmittel verfügen, die bei Nichteinhaltung eingesetzt werden

können.

In Vorbereitung der Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Organisationskultur in Kapitel 7 wurde in Kapitel 6 den Ursprüngen des Kulturbegriffs nachgegangen und diese in den Kontext einer Organisation gesetzt. Ganz allgemein betrachtet, beschreibt Kultur demnach die Art und Weise, wie Menschen ihr Leben in der Gemeinschaft mitsamt den Ergebnissen ihres Schaffens gestalten. Kultur entwickelt sich unbewusst und manifestiert sich schließlich in Form von sichtbaren Handlungen, Zeichen und Symbolen. Weiterhin umfasst Kultur ein System von Überzeugungen, Werteorientierungen und Normen, die sowohl das Verhalten, als auch das Denken, Fühlen und die Wahrnehmung und Einstellungen von Menschen und somit auch von Mitgliedern in Organisationen prägen.

Zentrale Leistung des 6. Kapitels war die Übertragbarkeit des Kulturbegriffes auf eine Organisation. Eine Organisation *hat* und *ist* Kultur zugleich (Variablen-/Metaphernansatz). Kultur in Organisationen ist wahrnehmbar und erfahrbar. Sie zeigt sich beispielsweise in der „Arbeitskultur“, in der „Kommunikationskultur“ sowie in der „Konfliktkultur“ eines sozialen Unternehmens.

In Kapitel 7 kommt der Leser zum Kern der Arbeit, der genaueren Bestimmung von Organisationskultur. Die Essenz verschiedener Definitionen in der Fachliteratur ist: Organisationskultur vermittelt Orientierungsmuster und Wertesysteme, die das Denken und organisatorische Handeln der Organisationsmitglieder prägen.

Die Organisationskultur oder die verschiedenen Subkulturen einer Organisation sind im Sinne der Analyse nur schwer zu erfassen. Hier kommt dem „Kultur-Ebenen-Modell“ nach SCHEIN zentrale Bedeutung zu. Organisationskultur ist demnach leicht über Artefakte wie Ausstattung von Gebäuden, Kleidungsstil der Organisationsmitglieder oder öffentlich propagierte Werte wie Leitbilder erfahrbar. Tiefer liegende Wertesysteme und Grundannahmen werden jedoch erst in Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder deutlich. Sie äußern sich in „Bestandteilen“ von Organisationskultur. Hierzu gehören die bereits erwähnte „Konfliktkultur“, sowie der Umgang mit Konkurrenz und die aktive Förderung von

Kooperation.

In Kapitel 8 zeigte sich, dass in Organisationen typische Konfliktlösungsmuster/-strategien existieren, die sich jedoch durch ihren langjährigen routinierten Einsatz zuweilen als dysfunktional herausgestellt haben. Konflikt-handhabungsstile in Organisationen nach dem Modell von BERKEL geben Aufschluss über mögliche Arten der Konflikt-handhabung. Das Ideal der Konflikt-handhabung wäre nach diesem Modell die 9/9 Strategie, da es sich hierbei um eine „Gewinner-Gewinner-Strategie“ handelt, in der die Ergebnisse bzw. Lösung von beiden Seiten erarbeitet werden und somit für beide Seiten von Vorteil und damit akzeptiert sind.

Kapitel 9 befasste sich mit der theoretischen Möglichkeit des Wandels und der Entwicklung von Organisationskultur und den damit verbundenen Veränderungen im Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder. Bei der Initiierung von Wandlungsprozessen bzw. dem gezielten Versuch Kultur in Unternehmen zu verändern ist ein behutsames Vorgehen empfehlenswert. Auch behutsame Unternehmungen der Kulturentwicklung im Sinne einer „Kurskorrektur“ bedeuten immer Entwicklung und Zerstörung von Orientierungsmustern und informellen Wertesystemen zugleich. Aufkommende negative Gefühle im Umgang mit Wandelprozessen seitens der Mitglieder sind hierbei zu erwarten. Sie müssen aufgefangen und für den neuen Entwicklungsprozess genutzt werden. Die systematische Einführung eines Konfliktmanagements in Unternehmen ist dementsprechend als Eingriff in die bestehende Organisationskultur zu verstehen. Wird Konfliktmanagement erfolgreich umgesetzt und „gelebt“ kann es förderliche und positive Auswirkungen auf konflikthafte und kooperatives Verhalten der Organisationsmitglieder haben und somit eine effiziente Umsetzung der Organisationsziele begünstigen.

Verdichtend führt diese Masterthesis zu der abschließenden These, dass konstruktive Personalführung, Konfliktmanagement, strukturelle Ausrichtungen und Anstoß zu Veränderungen nur gelingen können, wenn Führungskräfte den enormen Einfluss gewachsener informeller Regeln und somit die Organisationskultur ihrer Organisation berücksichtigen und nutzen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielkonflikte zwischen Leistungs- und Personengemeinschaft.....	9
Abbildung 2: Konfliktarten nach RUSCHEL.....	19
Abbildung 3: Konkurrenz, Kooperation und Konflikt.....	30
Abbildung 4: Hauptrichtungen der Unternehmenskulturforschung.....	49
Abbildung 5: Positive und negative Effekte von Organisationskultur.....	55
Abbildung 6: Das Kultur-Ebenen-Modell von Schein.....	57
Abbildung 7: Vergleich medizinischer und sozialer Subkulturen.....	66
Abbildung 8: Konflikt-handhabungsstile nach BERKEL.....	73
Abbildung 9: Typischer Verlauf eines Kulturwandels in Organisationen nach Dyer.....	81

Literaturverzeichnis

- ARGYRIS, CHR./SCHÖN, D.: Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Massachusetts 1978.
- BACHERT, R./VAHS, D.: Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007.
- BATE, P.: The impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-solving. In: Organization Studies, 5. Jg, 1984, S. 43-45
- BATE, P.: Cultural Change, Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur, München 1997.
- BERKEL, KARL: Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, Heidelberg 1997.
- BERKEL, KARL: Konflikttraining, Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, 8. Auflage, Frankfurt a.M. 2005.
- BERLEW, D:E: Conflict, an under-utilized resource, Nive-najaarsdag 1997, Den Haag 1997.
- BOLZ, N.: Die Welt als Chaos und als Simulation, München 1997.
- DYER, W.G.J.: The cycle of cultural evolution in organisations. In: KILMANN, R.H./SAXTON, M.J./SERPA, R. (Hrsg.): Gaining control of the corporate culture, San Francisco 1985, S.211.
- GEERTZ, C: The Interpretation of Cultures, New York 1973.
- GLASL, F: Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. Auflage, Stuttgart 2004 a.
- GLASL, F.: Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte – Übungen - Praktische Methoden, 4. Auflage, Stuttgart 2004 b.
- HAESKE, U.: Team- und Konfliktmanagement, 3. Auflage, Berlin 2008.
- HÖHER, P./HÖHE, F.: Konfliktmanagement, Konflikte kompetent erkennen und lösen, Bergisch Gladbach 2004.
- JOST, P.-J.: Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen, Eine spieltheoretische Einführung, Wiesbaden 1998.

- JUNGBAUER, J.: Organisationskulturen und-subkulturen: Eine Herausforderung für das Kooperationsmanagement am Beispiel der Psychiatrie. In: DELLER, U.(Hrsg.): Kooperationsmanagement: Ein Lehr- und Arbeitsbuch für Sozial- und Gesundheitsdienste, Opladen/Farmington Hills 2009.
- KIESER, A./KUBICEK, H.: Organisation, Lehrbuch, 2.Auflage, Berlin/New York 1983.
- KOBI, J.-M./Wüthrich, H.A.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986, S. 13
- KÖNIG, E./VOLMER, G.: Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Methoden, Weinheim 1994.
- LOTMAR, P./TONDEUR, E.: Führen in sozialen Organisationen, Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, 7. Auflage, Stuttgart/Wien 2004.
- LUHMANN, N.: Funktion und Folgen formaler Organisation, 4. Auflage, Berlin 1995.
- MUIJEN, J.J. van: Organizational culture. In: TRENTH, P.J.D./THIERRY, H./DE WOLF, CH.J. (Hrsg.): Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4(2nd ed.), East Sussex 1998.
- NEUBAUER, W.: Organisationskultur, Stuttgart, 2003
- PETERS, T.J./WATERMAN, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg/Lech, 1984
- PREIN, H.: Conflicthandling door een derde partij, Lisse 1982.
- REGNET, E.: Konflikt und Kooperation, Konflikt-handhabung in Führung- und Teamsituationen, Göttingen 2007.
- SACKMANN, S.A.: Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur, Heidelberg 1990.
- SCHEIN, E.H.: Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco, 1985.
- SCHEIN, E. H.: Organisationskultur, 3. Auflage, Bergisch Gladbach 2003.
- SCHMIDT, A., J.: Konflikte managen, Konflikte lösen, Leitfaden zur Einführung eines Konfliktmanagement-Systems in Unternehmen, Marburg 2008.
- SCHNYDER, A.B.: Die Entwicklung zur Innovationskultur. In: Organisationsentwicklung, 11, 1992, S. 62-69.

- SCHOLL, WOLFGANG: Grundkonzepte der Organisation. In: Lehrbuch der Organisationspsychologie, 3. Auflage, Bern 2004.
- SCHREYÖGG, G.: Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Mit Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.
- SCHWARZ, G.: Konfliktmanagement, Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 7. Auflage, Wiesbaden 2005.
- WÖHRLE, ARMIN: Was ist eine Organisation?, Organisation und Management, Studienbrief 2-020-1001, Brandenburg 2000.

Internet

- ANWANDER, ARMIN: Organisationskultur, Was Organisationen zusammen hält und bewegt. O.J..
 URL: http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23433__2.pdf
 (Abgerufen am 06.12.2011)
- SCHMID, BERND: Organisations-kultur und Professionskultur, 2002.
 URL: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,449/ (Abgerufen am 06.11.2011)
- Seite „Kooperation“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 16. November 2011, 18:34 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kooperation&oldid=96072669>
 (Abgerufen: 19. Dezember 2011, 10:12 UTC)
- Seite „Radikaler Konstruktivismus“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 18. Dezember 2011, 20:52 UTC. URL: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Radikaler_Konstruktivismus&oldid=97289084 (Abgerufen: 19. Dezember 2011, 10:14 UTC)

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die beiliegende Masterthesis selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterthesis hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Gelsenkirchen, den 20.01.2012

Thomas Michael Wiezorrek