

Rudolf Fisch / Dieter Beck

Organisationsgestaltung und  
Veränderungsmanagement  
Die Organisationskultur als kritischer Erfolgsfaktor



FÖV 37  
Discussion Papers



Rudolf Fisch / Dieter Beck

**Organisationsgestaltung und  
Veränderungsmanagement**  
Die Organisationskultur als kritischer Erfolgsfaktor

**FÖV** **37**  
**Discussion Papers**

Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

2006

Nicht im Buchhandel erhältlich

Schutzgebühr: € 5,-

Bezug: Deutsches Forschungsinstitut  
für öffentliche Verwaltung Speyer  
Postfach 14 09  
67324 Speyer

<http://www.foev-speyer.de>

Univ.-Prof. Dr. phil. Rudolf Fisch

Ordentliches Mitglied des  
Deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer

Inhaber des Lehrstuhls für empirische Sozialwissenschaften, unter besonderer  
Berücksichtigung der Verwaltung an der Deutschen Hochschule für  
Verwaltungswissenschaften Speyer

Privatdozent Dr. Dieter Beck

Forschungsreferent im Projekt „Aufgaben für die öffentliche Verwaltung im  
21. Jahrhundert – Konsequenzen für die Organisationsgestaltung“ am  
Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	1
Summary .....	2
Ausgangspunkt für Veränderungsvorhaben ist eine Lagebestimmung .....	3
Gefährdete Veränderungsbemühungen .....	6
Vier primäre Aufgaben erfolgreicher Organisationen .....	11
Kultur als Faktor bei Veränderungsprozessen .....	12
Diagnose der Vorstellungen von Führungskräften zum Wandel der Kultur der Zusammenarbeit in und zwischen Behörden .....	18
Fazit .....	22
Literatur .....	25



## Zusammenfassung

Worauf ist zu achten, wenn Führungskräfte vor der Aufgabe stehen, Veränderungsprozesse in Organisation aus Verwaltung, Regierung und Wirtschaft zu gestalten, um deren Effektivität zu verbessern und die Zukunftsfähigkeit zu sichern? Was macht eine Verwaltung oder eine Unternehmung als Organisation erfolgreich?

Praktiker und Organisationsforscher, die sich dieser Frage gestellt haben oder mit der Gestaltung von hoch leistungsfähigen Organisationen befasst sind, stießen auf unterschiedlichen Wegen auf vier primäre, untereinander zusammenhängende so genannte Erfolgsfaktoren: Strategie, Umsetzung, Struktur, und Kultur. Diese vier primären Faktoren sind eng vernetzt und stehen untereinander in Wechselwirkungen. Während Strategie und Struktur relativ klar umschreibbar und auch gestaltbar sind, ist der Faktor Umsetzung schon schwieriger zu fassen. Denn dahinter verbirgt sich eine Vielfalt von arbeitsbezogenen Handlungen, die zum großen Teil untereinander verzahnt oder abhängig sind. Kultur schließlich durchdringt alle drei Bereiche und ist allein wegen der verteilten Phänomene und Prozesse nur mit einigem Aufwand erfassbar und nachweislich schwer zu gestalten. Sie ist jedoch im Prinzip in ausgewählten Bereichen und in Grenzen gestaltbar.

Der Unternehmensberatung McKinsey wird die Feststellung zugeschrieben, dass rund 70 % aller Veränderungsprojekte nicht das angestrebte Ziel erreichen, wobei nicht die betriebswirtschaftliche Seite der Grund sei, sondern vor allem die Organisationskultur. Immer, wenn sich innerhalb einer Organisation etwas ändern soll, wenn beispielsweise eine große Organisation umstrukturiert werden soll, wenn eine strategische Partnerschaft mit anderen Organisationen eingegangen werden soll oder eine Fusion vorgesehen ist, erweist sich die Organisationskultur als ein alles entscheidender Faktor für das Gelingen oder Misslingen.

Wenn die jeweilige Organisationskultur einen der Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Veränderungsprozessen darstellt, dann lohnt es sich in Organisationen der öffentlichen Verwaltung die damit zusammenhängenden Phänomene und Prozesse genauer zu betrachten und entsprechende Folgerungen abzuleiten, um so die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsvorhaben zu erhöhen.

## Summary

Which factors have to be considered, when change processes have to be managed by organizations in the public sector, in government or in the economy to increase effectivity and organizational sustainability? Which factors make an organization a successful organization?

Organizational practice and research revealed while following different approaches the same four basic factors of success in organizational change: strategy, realization, structure and culture. These factors have to be considered as interwoven with mutual influence. While strategy and structure can be more easily described and managed, the realization process is more difficult to handle. Culture finally is related to all factors. Because of its complex phenomenon and processes, culture is the most difficult factor to describe, diagnose and finally to manage. However, organizational culture can be changed in some fields to some extent.

The consulting agency McKinsey is attributed the empirical result that 70 % of organizational change processes do not reach their objectives. The reasons found were less the economic factors of change than the organizational culture. Whenever in an organizations internal structural change, new work processes, new strategic partnerships or fusions are considered, organizational culture reveals as a central factor for success or failure of the change process.

If organizational culture is such an important factor in managing change processes, then it is also essential for organizations in the public administration to have a more detailed look at these phenomena and processes. Then relevant conclusions can be drawn for the process of change management and thus to contribute to a higher chance of success in the management of change processes.



## **Ausgangspunkt für Veränderungsvorhaben ist eine Lagebestimmung<sup>1</sup>**

Die zu reformierenden europäischen öffentlichen Dienste existieren zwischen langer Tradition und Reform. Mutmaßungen über die Leistungsfähigkeit von Behörden und ihre Reformfähigkeiten spielen in den Debatten eine große Rolle. Es gibt viele Geschichten und so manche Selbstdarstellung erfolgreicher Maßnahmen zur Veränderung. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Jenseits der Rhetorik von Veränderungen und Fortschritten zeigt sich bei genauerer Betrachtung eher ein verwirrendes Bild von Stückwerk und paradoxen Veränderungsmustern (Demmke, 2004).

Was wir Ihnen über Organisationsänderungen berichten werden, wird Ihnen wahrscheinlich irgendwie bekannt vorkommen. Denn in den von Menschen geschaffenen Institutionen unseres Kulturkreises gibt es kaum noch Neues unter der Sonne, wie schon die Kirchenväter um das Jahr 500 feststellten. Zum Beispiel die Reformvorstellungen des Kaisers Justinians aus dem oströmischen Reich im 6. Jahrhundert lesen sich fast so, als ob sie heute geschrieben wären. Die Kernideen sind denen des „New Public Management“ hoch ähnlich. Man könnte auf den Gedanken kommen, dass die damaligen Reformvorstellungen die Ideengeber für heute waren. Das zeigt nur, dass es in gut organisierten Staaten strukturähnliche Aufgaben und Probleme gibt, die immer wieder auftreten und immer wieder neu zu bearbeiten sind. Es muss aber nicht sein, dass die Lösungen immer wieder neu erfunden werden. Ein Blick in die Geschichte und auf Erfahrungen anderer in der gleichen Situation kann das Verfahren der Anpassung an veränderte Verhältnisse wesentlich vereinfachen und verkürzen.

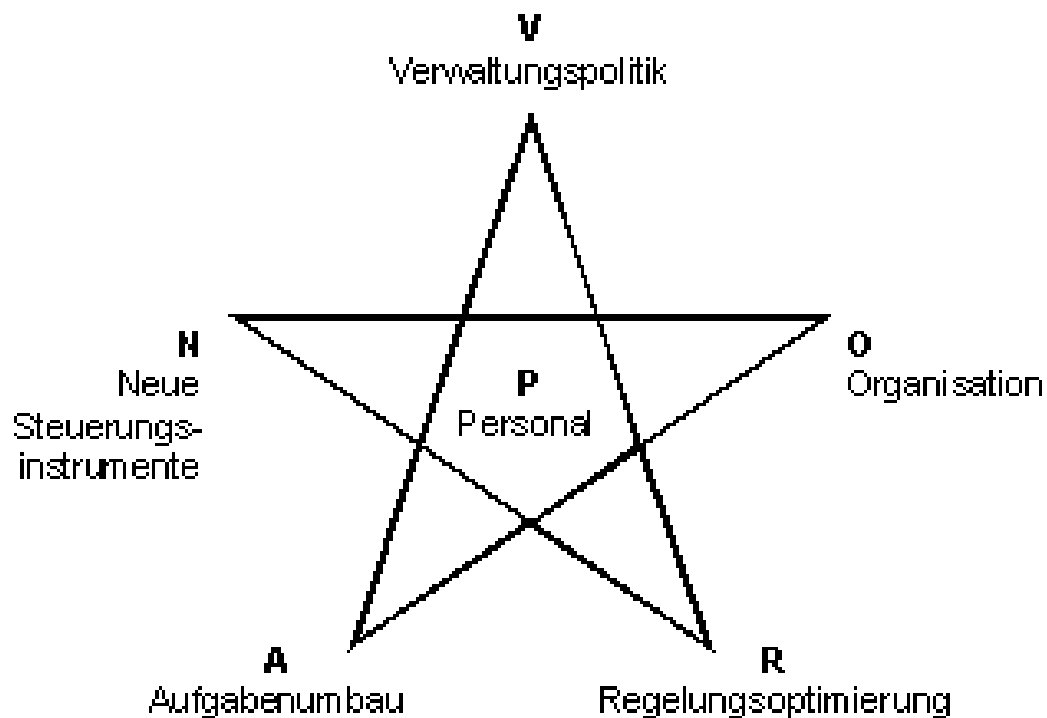
So macht es Sinn, vor der Einleitung größerer Veränderungsvorhaben, unter anderem eine Bestandsaufnahme dessen vorzunehmen, was an anderen Stellen bereits versucht wurde. Informationelle Unterstützung hierfür bietet die Wissenschaftliche Dokumentations- und Transferstelle (WiDuT) am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer ([www.foev-speyer.de/widut](http://www.foev-speyer.de/widut)) seinen Kooperationspartnern in der Bundes- und in den Landesverwaltungen. Hier wird zusammengeführt,

---

1 Die Autoren danken Frau Dr. *Andrea Müller*, Lehrstuhl für Empirische Sozialwissenschaften an der DHV Speyer, für das kritische Gegenlesen des Manuskriptes und für ihre weiterführenden Hinweise.

was an Dokumenten über Veränderungsvorhaben von Organisationen aus Bund und Ländern zur Verfügung gestellt wird. Regelmäßig finden mit den Kooperationspartnern Tagungen zu bestimmten Themen statt, wenn sich besondere Tendenzen zeigen, deren Mitteilung und Erörterung interessant erscheinen.

Abbildung 1 zeigt das Pentagramm der Verwaltungsmodernisierung, welches der Dokumentation zugrunde liegt.



**Abbildung 1:** Pentagramm der Verwaltungsmodernisierung (vgl. auch Konzendorf, 1998)

Tabelle 1 gibt einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Themenbereiche der gesammelten Modernisierungsvorhaben.

**Tabelle 1:**

Themengebiete der Modernisierungsvorhaben, wie sie in der Wissenschaftlichen Dokumentations- und Transferstelle (WiDuT) erfasst werden

<b>Oberbegriff</b>	<b>Themengruppe</b>	<b>Anzahl Dokumente <sup>2</sup></b>
<b>Aufgabenumbau</b> (474)	Aufgabenbestand	217
	Aufgabenzuordnung	147
	Aufgabenwahrnehmung	110
<b>Neue Steuerung</b> (1492)	Planungs- und Prozessoptimierung	256
	Controlling	190
	Qualitätsmanagement	104
	Produktsteuerung	65
	Finanzierung	5
	Haushaltswesen/Doppik	263
	Rechnungswesen/KLR	247
	Projektmanagement	34
	IuK/ E-Government	196
	Bürgerorientierung	132
<b>Organisation</b> (597)	Äußere Organisation	242
	Innere Organisation	355
<b>Personal</b> (1093)	Dienstrecht(sreform)	46
	Personalrekrutierung	29
	Personalbewirtschaftung	234
	Personalmobilität	83
	Aus- und Fortbildung	176
	Leistungsorientierung	155
	Personalführung	290

---

2 Aufgeführt werden die Anzahl der Dokumente, die thematisch den genannten Bereichen zuzuordnen sind (Schlagwortabfrage); eine Mehrfachnennung pro Dokument ist möglich.

**Fortsetzung Tabelle 1:**

Themengebiete der Modernisierungsvorhaben, wie sie in der Wissenschaftlichen Dokumentations- und Transferstelle (WiDuT) erfasst werden

<b>Oberbegriff</b>	<b>Themengruppe</b>	<b>Anzahl Dokumente <sup>3</sup></b>
<b>Regelungsoptimierung</b> (176)	Rechtsetzung	39
	Rechtsoptimierung	88
	Verfahrensoptimierung	49
<b>Verwaltungspolitik</b> (39)	Modernisierungskonzepte	0
	Politikunterstützung	2
	Politikgenerierung	4
	Modernisierungsstrategien	33

### **Gefährdete Veränderungsbemühungen**

Es gibt einen inzwischen an vielen Stellen zitierten Befund der Unternehmensberatung McKinsey aus den 1990er Jahren. McKinsey hatte sich mit dem Erfolg von Veränderungsbemühungen in beratenen Organisationen befasst. Das ernüchternde Ergebnis war: Gut 70% der Veränderungsvorhaben erreichen nicht das vorgegebene oder das eigentlich angestrebte Ziel. Das heißt unter anderem: Es ist ziemlich riskant, eine Veränderung zu beginnen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der vollständigen Zielerreichung einer substantiellen Veränderungsmaßnahme liegt bei etwa 30%. Welcher vernünftig handelnde Mensch, der am Arbeitsplatz immer schon bemüht war, seine Arbeit lokal zu optimieren, wird sich mit diesem Wissen ohne Not darauf einlassen, den Vorschlägen eines externen Beraters bereitwillig zu folgen?

Ein Beratungsunternehmen wie McKinsey lebt von seinen Erfolgen. Daher analysierte man die erfolgssarmen Fälle, zog eine Schlussfolgerung und baute dann eine Erfolgssicherung ein: Die mangelnde Zielerreichung sei nicht auf professionelle Mängel in den Analysen oder auf

---

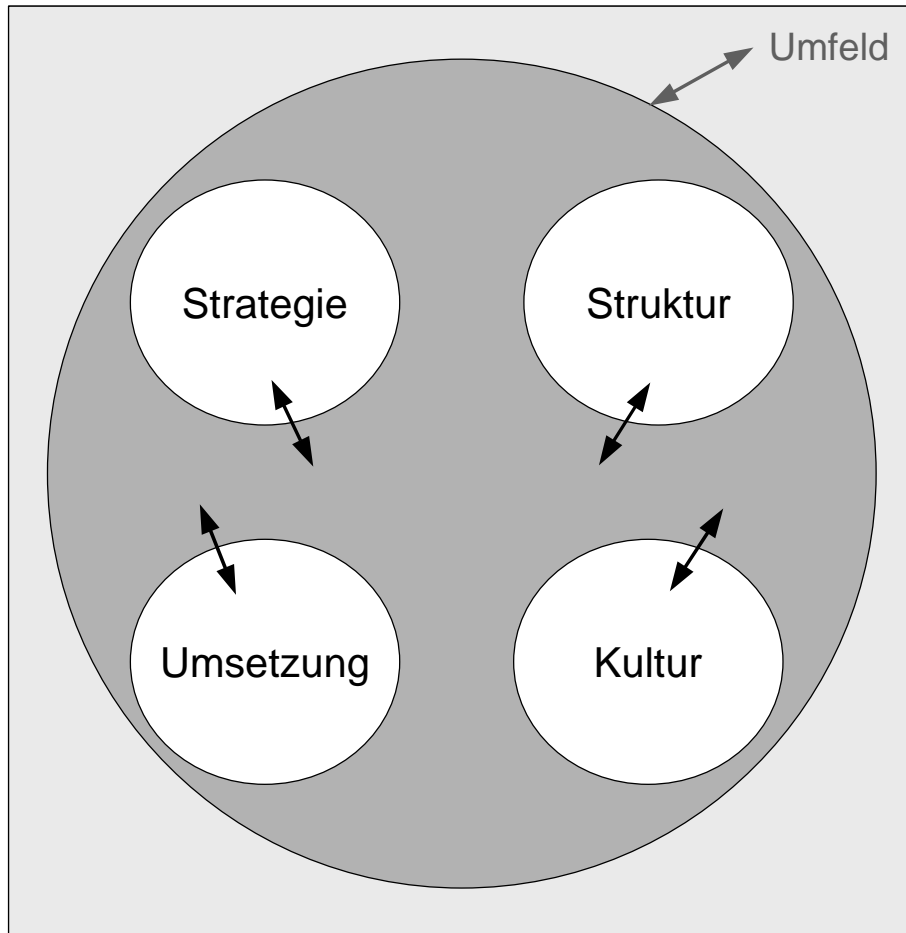
<sup>3</sup> Aufgeführt werden die Anzahl der Dokumente, die thematisch den genannten Bereichen zuzuordnen sind (Schlagwortabfrage); eine Mehrfachnennung pro Dokument ist möglich.

die Qualität der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Veränderung zurückzuführen. Es liege vielmehr an mangelnder Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen in der beratenen Organisation. Eine der Konsequenzen aus der Analyse war, dass seither Beratungsunternehmen von vorneherein Prozessbegleitungen für die Umsetzung mit anbieten: Etwa ein halbes Jahr bis neun Monate helfen Berater mit, die vorgesehenen Veränderungen in einer Organisation adäquat umzusetzen. Wie man inzwischen weiß, hilft dieser Ansatz; er garantiert aber immer noch nicht den Erfolg der eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen.

Veränderungen werden vernünftigerweise und in der Regel punktuell vorgenommen. Doch sie haben oftmals nicht nur die beabsichtigten Nahwirkungen, sondern auch häufig wenig beachtete Neben- und Fernwirkungen. Schon unsere römischen Vorfahren wussten darum und verfassten den Sinnspruch: „Quidquid agis, prudenter agas et respice finem – Was auch immer du tust, tu es klug und bedenke das Ende.“

Daher haben viele Organisationspraktiker und -forscher länger und noch genauer hingeschaut, was den Veränderungserfolg gefährdet (vgl. auch Capgemini, 2004). Es zeigte sich, dass nicht nur die eigentlichen Ansatzpunkte von Veränderungen, wie etwa der Produktionsablauf oder das Rechnungswesen, in den Blick zu nehmen sind, sondern auch die übrigen Bereiche einer Organisation und insbesondere ihre Wechselwirkungen untereinander. So stießen diese auch auf die alles durchziehende Organisationskultur. Führungskräfte sowie Berater, die in den 1990er Jahren über den Erfolg oder Misserfolg ihrer Reorganisationsarbeit sprachen, konzentrierten in diesem Sinne ihre Erfahrungsberichte auf die vier Bereiche, um die man sich bei einer Organisationsänderung oder eine Neupositionierung einer Organisation kümmern müsse: Strategie, Umsetzung, Struktur und Kultur (vgl. Abbildung 2).

Kultur galt in diesen Kreisen bis dahin als „weicher Faktor“. Die Hauptbeschäftigung bei der Einführung von Veränderungen galt und gilt meist modernen Strategien und vor allem neuen Strukturen. Doch der „weiche Faktor“ Organisationskultur erlangte immer mehr an Bedeutung und wurde zu einer Art Schlüsselfaktor für die Erklärung des Erfolgs oder Misserfolgs der Veränderungsbemühungen – ganz im Sinne des chinesischen Sprichworts: „Auf die Dauer frisst das Weiche das Harte.“



**Abbildung 2:** Vier Handlungsfelder bei Organisationsveränderungen

So hatte es seit den 1950er hin und wieder Arbeiten über Organisationskultur gegeben. Doch erst in den 1980er und 1990er Jahren, im Zuge der großen Veränderungen, die Unternehmen vornahmen, um sich im Wettbewerb besser zu behaupten, man denke zum Beispiel an die von Japan ausgehenden Wellen der rationellen Automatisierungs- und Fertigungstechniken und das Aufkommen zahlreicher Wunder versprechender Managementtechniken, wurde in der Organisationsforschung, Betriebswirtschaftslehre und Organisationspsychologie das Thema Unternehmenskultur oder Organisationskultur so richtig entdeckt (zum Beispiel für die Organisationspsychologie Neuberger, 1986; Neuberger & Kompa, 1987; Schein, 1990). Unternehmenskultur erhielt nunmehr den Status eines so genannten Erfolgsfaktors.

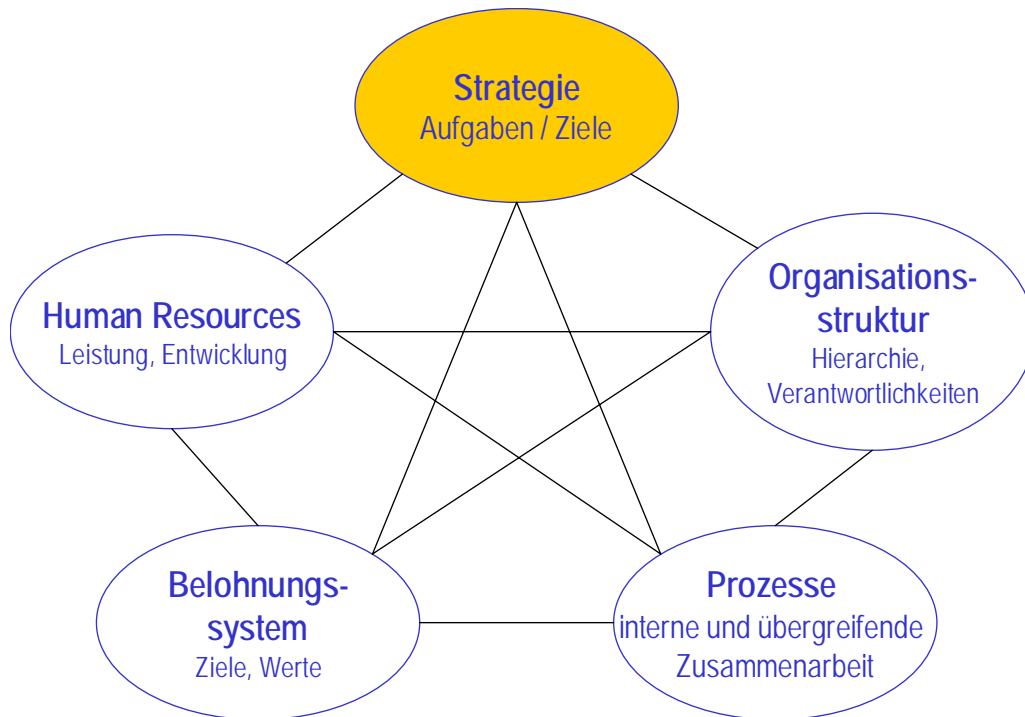
Die Konjunktur des Begriffs ging weiter: Der Carl Bertelsmann-Preis 2003 zum Beispiel ging an die Hilti AG, die für ihre partnerschaftliche Unternehmenskultur und ein auf den Menschen ausgerichtetes Führungsverhalten ausgezeichnet wurde. Der Carl Bertelsmann-Preis 2004 wurde ausgelobt für Organisationskultur und Führungsverhalten im öffentlichen Sektor. Es geht um den Nachweis, dass unternehmerisches Denken und Handeln und die Gestaltung einer vorbildlich gelebten Kultur auch im öffentlichen Sektor möglich sind. Hier wird unter Kultur die Delegation von Verantwortung, Freiraum und Mitsprache am Arbeitsplatz verstanden, alles Schlüsselfaktoren für zufriedene und kreative Mitarbeiter ([www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)).

Zu bedenken ist, dass die Wirkungen der Faktoren Strategie, Umsetzung, Struktur, und Kultur untereinander verflochten sind. Es kann also nicht an einer Stelle verändert werden, ohne dass die übrigen Faktoren mit beeinflusst werden und dabei wiederum ihre Wirkung im Verbund mit den anderen Faktoren verändern.

Klassische Organisationsänderung setzt bei den Strukturen an, sie nimmt Einfluss auf die Prozesse der Umsetzung der Strategie. Gegebenenfalls kommt noch die Zielsetzung und die mit ihr verbundenen Strategien in den Fokus. Kultur wird, weil sie als „das Selbstverständliche, das uns umgibt“ gilt, als Faktor und in ihren Wirkungen zunächst leicht übersehen. Oder es steckt die Erfahrung dahinter, dass Kultur nur in einigen Bereichen aktiv und in einem übersehbaren Zeitrahmen veränderbar ist, zum Beispiel in allem, was mit Corporate Identity in Zusammenhang gebracht werden kann; ansonsten ist zu berücksichtigen, dass die Kultur einer Organisation etwas Gewachsenes ist. Mehr zum Thema Kultur wird unten berichtet.

Nach der Perspektive der Praxis und Beratung werden im Folgenden organisationswissenschaftliche Zugänge zur Gestaltung von Veränderungsprozessen betrachtet.

Ausgehend von empirischen Analysen und praktischen Erfahrungen zur Gestaltung erfolgreicher und anpassungsfähiger Organisationen kommt Galbraith (2002; vgl. auch das Methodenhandbuch zur Organisationsgestaltung von Galbraith, Downey & Kates, 2002) zu einem ähnlichen Ergebnis wie die oben angeführten Berater hinsichtlich der Hauptfaktoren erfolgreicher Organisationen (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3:** Stern-Modell zur Organisationsveränderung und -gestaltung (nach Galbraith, 2002, p. 10).

Allerdings berücksichtigt Galbraith, ganz im Sinn des herkömmlichen Denkens über die Gestaltung von Organisationen, nicht den Faktor Kultur. Es ist in der Tat ein schwieriges Unterfangen, die Kultur einer Organisation in eine bestimmten Richtung zu verändern. So konzentriert er sich auf das Veränderbare. Galbraith hebt stattdessen zwei andere Faktoren, nämlich Human Resources und die Be- und Entlohnungsstrukturen für den Erfolg einer Organisation heraus. Das eigentlich Wichtige bei Veränderungs- und Gestaltungsprozessen sind die Wechselwirkungen der Faktoren; das bedeutet für ihn, dass die einzelnen Veränderungsschritte stets hinsichtlich der verschiedenen Faktoren ausbalanciert sein sollten. Beispielsweise muss die Belohnungsstruktur zu den Arbeitsprozessen passen. Wird einerseits Teamarbeit propagiert und wird die Belohnung andererseits an der Leistung der Einzelperson festgemacht, wäre dies ein Beispiel für eine fehlende Balance und eine unzureichende Abschätzung der Wirkung der Einführung neuer Arbeitsprozesse und -strukturen. Natürlich müssen die Mitarbeiter die neuen Anforderungen bei der Umstrukturierung und der Umsetzung auch leisten können.



## **Vier primäre Aufgaben erfolgreicher Organisationen**

Jüngst wurde eine umfangreiche empirische Studie veröffentlicht, die der alten Frage nachging: Was macht ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich? Die Studie stammt von Nohria, Joyce und Roberson (2003). Sie wollten ursprünglich etwas über die spezifischen Managementmethoden wissen, die von erfolgreichen Unternehmen eingesetzt werden. Immerhin gibt es zur Zeit etwa 300 Managementmodelle auf dem Markt. 200 Managementmethoden fanden sie in 160 Firmen über einen Zeitraum von zehn Jahren angewandt. Es zeigte sich, dass es vor allem vier primäre und zwei sekundäre Aufgaben sind, auf die Leitende sich konsequent konzentrieren müssen, damit ihre Organisation auf Dauer Erfolg hat. In nachhaltig erfolgreichen Unternehmen befassen sich die Führungskräfte der Studie zufolge vorrangig mit Strategie, Struktur, Umsetzung und Kultur. Zu diesen vier primären Faktoren kommen noch zwei sekundäre Faktoren: Für Behörden sind dies in erster Linie der Faktor Qualifikation der Mitarbeiter und der Faktor Führung. Also: Das sich kümmern um diese vier plus zwei Faktoren dürften in der Hauptsache den Erfolg aus machen. Zwei weitere Faktoren, die aber eher für Unternehmen zutreffen, sind: Innovation und Kooperation, etwa in Form von Partnerschaften oder Fusionen.

Es sei harte Arbeit, sich auf die vier + zwei Bereiche zu konzentrieren. Demgegenüber erwiesen sich die eingesetzten Managementmethoden als vergleichsweise nachrangig. Nach dieser Studie relativiert sich die Bedeutung von Managementmodellen für den Unternehmenserfolg gegenüber den gefundenen Faktoren.

Die vier Faktoren erfolgreicher Unternehmen kommen uns jetzt schon bekannt vor: Auf unterschiedlichen Wegen und mit unterschiedlichen Methoden wurde im Wesentlichen das Gleiche gefunden. Damit ist der Befund, dass es mindestens vier bedeutsame Erfolgsfaktoren sind, die bei einer Organisationsänderung in den Blick zu nehmen sind, erhärtet.

Das relative Gewicht von Kultur unter den vier + zwei Faktoren liegt im Mittelfeld, wenn es um die Leistungsfähigkeit von Organisationen geht. Hingegen wird Kultur bei Veränderungsprozessen zu einem ganz zentralen Faktor.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf den Faktor (Organisations-)Kultur, weil die anderen drei Hauptfaktoren an vielen Stellen behandelt werden, wie auch hier gezeigt werden konnte, und deren Wirken

gut bekannt sind. Kultur hingegen ist ein vergleichsweise schwieriger, nicht einfach zu fassender Faktor.

## **Kultur als Faktor bei Veränderungsprozessen**

### **Was ist Kultur? Was umfasst Organisationskultur?**

Kultur ist ein Wort, das für viele Dinge verwandt wird. Der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Alexander von Hayek nannte Begriffe wie Kultur „Wieselbegriffe“. Wiesel können in Vogelgelegen die Eier kunstvoll aussaugen, ohne sie deutlich zu beschädigen. Die Vogel- eltern merken nicht, dass im Ei, das sie bebrüten, nichts drin ist. Über- tragen auf unsere Situation heißt das: Der Begriff „Kultur“ muss zu- nächst mit Bedeutung gefüllt werden. Zwei Gruppen der Wortbedeu- tung von Kultur lassen sich im heutigen Sprachgebrauch ausmachen.

Zum einen ist Kultur ein Sammelbegriff für das Gute, das Schöne, das Einmalige, das Erhaltenswerte einer Gemeinschaft. Gedacht wird dabei üblicherweise an Literatur, bildende und darstellende Kunst, Musik, Architektur, aber auch, weit gefasst, an das so genannte Welt- kulturerbe und seine Objekte. Kultur umfasst demnach etwas von Menschen Geschaffenes oder etwas nach erkennbaren Prinzipien Ge- staltetes, im Gegensatz zum Urwüchsigen der Natur<sup>4</sup>.

Die andere Bedeutung des Begriffs Kultur dient zur Charakterisie- rung der Spezifik menschlicher Gemeinschaften. Reisende, die in fremde Länder fahren, gewinnen in der Regel unmittelbar und sehr rasch einen Eindruck von der Verschiedenheit der dortigen Kultur im Vergleich zu derjenigen im eigenen Land. Genau so kann es einem gehen, wenn man als Mitarbeiter des Wirtschaftsministeriums ins Jus- tizministerium wechselt. Man hat den Eindruck, in einer Metapher ge- sprochen, als ob die Uhren an den beiden Orten verschieden gingen. In solchen Augenblicken versteht man plötzlich die wolkige Definition von Kultur als „das Selbstverständliche, das Vertraute, das Fluidum, das uns täglich umgibt“. Es wird einem erst etwas über die eigene Or- ganisationskultur bewusst, wenn man woanders hinkommt.

---

4 Doch es gibt auch Übergänge zwischen Natur und Kultur, so in den Bereichen wie Agrikultur, Aquakultur oder Pflanzenkulturen. Oder es gibt Versuche, Kul- tur und Natur miteinander zu versöhnen, zum Beispiel in der Landschaftsge- staltung.

Kulturelle Unterschiede in Organisationen äußern sich beispielsweise in verschiedenen Arbeitsstilen und Arbeitsgewohnheiten der Mitarbeiter, in unterschiedlichen Wertorientierungen, im Menschenbild, in unterschiedlichen Auffassungen von Führung und Entscheidungsbeeteiligung, in unterschiedlichen Formen der Selbstpräsentation, zum Beispiel durch Architektur oder Raumausstattung (Häußer, 1995).

1951 hatte Elliot Jaques ein Buch veröffentlicht mit dem Titel „The changing culture of a factory“. Der Forscher hatte in einer Fabrik systematisch beobachtet, wie sich der Arbeitsalltag der dort Tätigen in der Folge von Veränderungen in den Fertigungsprozessen wandelte. Jaques gilt als der Erfinder des Gedankens, Kategorien zur Beschreibung anderer Völker, die in der Kulturanthropologie verwandt werden, auf kleinere Gemeinschaften wie eine Firma zu übertragen. Kulturanthropologen beschreiben zum Beispiel die Lebensweisen, das spezifische Wissen, die Werte- und Glaubenssysteme, die gängigen Symbole, die Kulturtechniken zur Bewältigung des Lebensalltages, Standard-Verhaltensweisen bei Begegnungen untereinander oder Fremden und so fort. Dieses Verständnis von Kultur stand Pate bei der Entwicklung der Konzepte Organisationskultur, oder spezifischer: Unternehmenskultur, Verwaltungskultur oder Behördenkultur.

Mit dem Begriff der Organisationskultur wird im Allgemeinen zunächst all das beschrieben, was in der Vergangenheit Verhalten, Arbeitsweisen und Erscheinungsbild einer Organisation prägte. Es gibt verschiedene Typen von Organisationen. Ein Typ von Organisation ist „die Verwaltung“ oder „die Behörde“. Mit Verwaltungs- oder Behördenkultur verbindet man in erster Näherung bestimmte handlungsleitende Normen und Wertvorstellungen wie das Legalitätsprinzip und die Orientierung am Gemeinwohl, ferner bestimmte Arbeitsweisen, die eine Bürokratie kennzeichnen, Standard-Verhaltensweisen und Reaktionen auf Weisungen und anderes (Fisch, 2002). Die Kennzeichen einer Organisationskultur werden im Folgenden eingehender in Anlehnung an Schein (1990, 1995) umschrieben.

1. *Fachliche und praktische Wissensbestände*, die ausschlaggebend für die Arbeitsprozesse sind. Ferner Grundannahmen, von deren Richtigkeit die Organisationsmitglieder überzeugt sind und ihr persönliches Verhalten prägen, zum Beispiel Organisationsziele, Strategie, Leitbild, Selbstverständnis der Organisation in Bezug auf ihre gesellschaftliche Position.

2. *Werte*,  
die bestimmen, was wichtig und erstrebenswert ist und wie man miteinander umzugehen hat<sup>5</sup>.  
Beispiel: Worauf legt man Wert bei der Führung und Zusammenarbeit? Oder eine bestimmte Auffassung von Arbeit in der Verwaltung im Sinne von Dienen.
3. *Normen und geschriebene und ungeschriebene Regeln*,  
wie Abläufe in der Organisation zu gestalten sind. Beispiele für geschriebene Regeln sind: Arbeitszeitverordnung, Pausenregelung, Anweisungen wie Qualitätskontrollen durchzuführen oder Bestellungen von Waren und Abrechnungen vorzunehmen sind<sup>6</sup>.  
Beispiele für ungeschriebene Regeln sind: Wie im eigenen Hause Konflikte in Abteilungen und zwischen Abteilungen zu regeln sind, wie man mit Untergebenen umzugehen hat, beispielsweise egalitär oder hierarchisch, wie man Dienstjubiläen begeht.
4. *Instrumente, Methoden und typische Arbeitsweisen, die das individuelle Verhalten in Standardsituationen strukturieren und vereinheitlichen*.  
Beispiele: Einführung neuer Mitarbeiter in die Organisation, das Geben von Arbeitsanweisungen, Empfang von Gästen, Behandlung von Kunden oder Klienten beim Erstkontakt, Reagieren auf Reklamationen, Tisch- oder Sitzordnung und Rituale bei Sitzungen der Organisationsleitung.
5. *Symbolsysteme zur Kommunikation auf verschiedenen Ebenen*.  
Beispiele: Spezifika der verwandten Sprache, Wappen, Logo, Ar-

- 
- 5 Aus der Sicht des Managements legt man zum Beispiel Wert auf: Unverzögliche Lieferung nach Bestellung, höchste Qualität des Produkts, sachkundige und unabhängige Beratung der Klienten, gute Zusammenarbeit, moderne Art zu führen, hohe Arbeitszufriedenheit, ein positives Erscheinungsbild der Organisation in der Öffentlichkeit. Man legt Wert auf Betriebstreue. Man achtet darauf, den Führungsnachwuchs möglichst aus dem eigenen Haus zu rekrutieren und man berücksichtigt bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiter, dass sie gegebenenfalls später einmal Posten mit höherer Verantwortung übernehmen können.
  - 6 In diese Kategorie gehören auch Richtlinien, die Kultur ausdrücken und sie gleichzeitig prägen.

chitektur der Gebäude, Ausgestaltung und Ausstattung von Fluren und Räumen etc.<sup>7</sup>

Die Sachverhalte der fünf Bereiche stehen untereinander in Beziehung oder sind miteinander verknüpft und können miteinander in Wechselwirkungen treten.

Wahrscheinlich gibt es in einer Organisation nicht die *eine* Organisationskultur. Eher wird man mit drei Subkulturen zu rechnen haben (vgl. Schein, 1996):

- eine Kultur der Leitenden,
- eine Kultur der Fachleute oder Spezialisten und
- eine Kultur der Mitarbeiter im nachgeordneten Bereich.

Die Vertreter der drei Kulturen haben unterschiedliche Wissensbestände, unterschiedliche Interessen, wahrscheinlich jeweils andere Werthaltungen bezüglich der Arbeit in der Organisation und andere Handlungsmuster. Zwischen den drei Subkulturen kann es Reibungen geben.

Wichtig wird diese Unterscheidung und die Kenntnis von deren Spezifika, wenn aktiv an der Neugestaltung der Organisationskultur gearbeitet wird, zum Beispiel dann, wenn von der Leitungsebene oder durch Berater neue Grundsätze der Führung oder der Arbeitsformen eingeführt werden. Dann werden die drei Subkulturen unterschiedlich reagieren. Möglicherweise treten an den Trennstellen harte Auseinandersetzungen auf:

- Die *nachgeordneten Mitarbeiter* sind bei Veränderungen in der Regel am meisten betroffen. Sie sehen sich rasch zu Objekten degradiert, „mit denen man es ja machen kann“. Dann ist eine naheliegende Reaktion: Zurückhaltung bis hin zur Obstruktion. Hiermit hat vermutlich die Bundesagentur für Arbeit zur Zeit am meisten zu kämpfen, um ein aktuelles Beispiel zu nennen.

---

7 Staatliche Institutionen, zum Beispiel Ämter, zeichnen sich auf der Publikumsebene in der Regel durch eine schlichte Ausstattung der Büros aus. Das ist ihr Symbol (Häußer, 2001). Die Gestaltung von Arbeitsräumen ist ebenso Ausdruck der Kultur einer Organisation wie die Bürosprüche an den Wänden (Neuberger, 1986).

- *Fachleute* versuchen ihre Arbeit zu machen ohne sich durch Allzumenschliches beeinträchtigen lassen zu wollen. So streiten sie um die richtige Lösung und versuchen zu optimieren, wo es geht.
- Die *Leitungsebene* will in den Aufgaben ihre (geschäfts-)politischen Ziele verwirklicht sehen und muss um ihre intern sorgfältig aufgebauten Kommunikations- und Beziehungsnetzwerke bangen und damit um ihre Handlungsspielräume.

Die oben genannten Merkmale einer Organisationskultur lassen sich so auch auf die Verwaltungskultur beziehen. Im Folgenden geht es dann um die Frage, welche Rolle die Verwaltungskultur bei Veränderungsprozessen im öffentlichen Sektor spielt. Es ergeben sich mindestens zwei Situationen oder Ereignisse, in denen Verwaltungskultur eine besondere Bedeutung gewinnt:

- Zum einen, wenn man eine Verwaltung, eine Behörde einem geplanten Wandel unterzieht;
- zum anderen, wenn in Folge von Veränderungsprozessen zwei oder mehr Behörden bei umschriebenen Aufgaben zusammenwirken sollen, im Extremfall, wenn sie fusioniert werden.

### **Zur Rolle der Verwaltungskultur beim geplanten Wandel**

Dass jede Behörde eine ihr eigene Kultur hat, dass sie auch wirkt, zum Beispiel heftig, widerständig, ja unbändig und nicht mehr kontrollierbar, das erfährt man zur Zeit sehr eindrücklich bei den Vorgängen in der Bundesagentur für Arbeit. Deren Hauptverwaltung in Nürnberg unterliegt einer Radikalkur. Die Situation war und ist gekennzeichnet durch eine Gemengelage aus Personalabbau, schnell verordneten Veränderungsprojekten meist mit externen, knallharten Beratern, Hektik, Druck, vermehrter Kontrolle, Misstrauen und ausgeprägter Machtausübung. Manche Führungskraft und mancher Mitarbeiter empfinden sich nur noch als Werkzeug, das leicht ausgetauscht oder weggeworfen werden kann. Die oberste Führung entwickelt sich zum Dompteur, immer in der Gefahr von den derart Gereizten angefallen zu werden. So manches Mal gelingt es dann auch, nach einiger Zeit unter dem Motto „das System schlägt zurück“, die Führung zu stürzen.

## **Verwaltungskultur und Vorstellungen über den Wandel einer Kultur der Zusammenarbeit zwischen Behörden**

Wenn verschiedene Bereiche der Staatsverwaltung oder Kommunalverwaltung bei einer Aufgabe zusammenwirken müssen, spielen kulturelle Aspekte im Hintergrund mit, können aber plötzlich zu einer Hauptsache werden. Dazu zwei jüngere Beispiele, bei denen es dem Hörensagen nach mit der Zusammenarbeit zwischen Behörden verschiedener Bereiche nicht so gut funktioniert hat und dieses Defizit öffentliche Aufmerksamkeit erfuhr:

1. 2002 gab es im Land Sachsen ganz unerwartet eine große Flutkatastrophe. Bei der Bewältigung der Notlage hat die behördliche Zusammenarbeit zwischen staatlichen und kommunalen Behörden leider nicht überall so gut geklappt, wie es eigentlich für eine Not-situation erforderlich gewesen wäre, berichteten zumindest die Medien. In der Folge sahen sich der Innenminister und der Ministerpräsident und natürlich die Administration starker Kritik ausgesetzt.
2. Das zweite Beispiel einer Notsituation trug sich um die Jahreswende 2003/2004 in Hamburg zu. Es war eine Terrorwarnung gegen Militäreinrichtungen in Deutschland ergangen. In Hamburg war eine Bundeswehreinrichtung möglicherweise ein Ziel für einen Anschlag. Die Hansestadt Hamburg ergriff Schutzmaßnahmen. Zwischen dem Innensenat der Hansestadt Hamburg, dem Verteidigungsministerium und dem Bundesinnenministerium gab es Differenzen über die richtigen oder angemessenen Maßnahmen zur Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit in Hamburg<sup>8</sup>. In den Medien wurde darüber ausführlich berichtet. Dabei wurde offensichtlich, dass die Abstimmung zwischen den Behörden defizitär war.

Es mag trivial klingen, aber an dem Fakt kommt man nicht vorbei: Besonders in Belastungs- und Notsituationen funktionieren wechselseitige Unterstützung und Zusammenarbeit zwischen Behörden sehr

---

8 Eine Regionalzeitung titelte am 2.1.2004: "Schily hält Anti-Terror-Einsatz in Hamburg für übertrieben. – Länder erhöhen trotz Kritik des Innenministers ihre Sicherheitsvorkehrungen. – Die darauf bezogenen Rundfunkkommentare sicherheitspolitischer Sprecher mahnten die Koordination aller Länder und des Bundes an".

viel besser, wenn vorher unter anderem eine Kultur der interorganfreundlichen Zusammenarbeit entwickelt und ständig gepflegt wurde. Eine Kultur interorganfreundlicher Zusammenarbeit jenseits formaler Regelungen scheint im öffentlichen Sektor, allgemein gesehen, wenig ausgeprägt zu sein, wie eigene Untersuchungen über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren ergaben.

### **Diagnose der Vorstellungen von Führungskräften zum Wandel der Kultur der Zusammenarbeit in und zwischen Behörden**

Eigene Untersuchungen (vgl. Fisch & Beck, 2000) zeigen auf, in welche Richtung sich die Zusammenarbeit aus Sicht von hochrangigen Führungskräften verändern sollte, damit diese effektiver abläuft. Im Folgenden seien beispielhaft für eine ganze Serie von Erhebungen die Ergebnisse einer Befragung hochrangiger Führungskräfte über Vorstellungen zur Veränderung der Zusammenarbeit innerhalb von Behörden sowie auch zwischen Behörden näher dargestellt. Dabei wurden folgende Fragen gestellt, die jeweils ein so genanntes Vorstellungsbild ergeben, zum Beispiel von der zukünftigen Kultur:

#### Zusammenarbeit in Behörden

- (1) Wenn Sie jetzt einmal an Ihre tägliche Arbeit denken, an Ihre Arbeitsbeziehungen, an das Arbeitsklima: Worauf scheint man in Ihrer Behörde im allgemeinen Wert zu legen, gegenwärtig? (interne Zusammenarbeit GEG)
- (2) Versuchen Sie, ein Bild zu zeichnen. Wenn Ihre Behörde in Zukunft erheblich effektiver sein wollte: Worauf müsste dann Wert gelegt werden? (interne Zusammenarbeit ZUK)

#### Zusammenarbeit zwischen Behörden

- (3) Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit Ihrer Behörde mit anderen Behörden und worauf wird gegenwärtig Wert gelegt? (Umgang mit anderen Behörden GEG)
- (4) Wenn Sie allgemein an die Zusammenarbeit Ihrer Behörde mit anderen Behörden denken: Worauf sollte Wert gelegt werden, damit sich die behördliche Zusammenarbeit zufriedenstellender und effektiver entwickelt? (Ideal der Zusammenarbeit zwischen Behörden)



Die vier Fragen wurden anhand von jeweils 26 gleich lautenden Items auf Urteilsskalen beantwortet. Grundlage ist das Theorie- und Methodeninventar des Systems zur mehrstufigen Beobachtung von Gruppen, SYMLOG. Dieser von Bales und Mitarbeitern (Bales, Cohen & Williamson, 1982; Bales, 1999) an der Harvard University entwickelte Ansatz wurde von den Autoren dieses Beitrags für die Analyse der Kultur der Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen angepasst (vgl. Fisch & Beck, 2000). Der Ansatz von Bales steht in der feldtheoretischen Tradition in den Sozialwissenschaften. Ausgangspunkt ist die empirisch fundierte Annahme dreier bipolarer, voneinander unabhängiger Grunddimensionen zur Beschreibung des organisationsbezogenen Verhaltens. Die Grunddimensionen konstituieren zusammen einen (Verhaltens-)Raum. Im vorliegenden Fall dienen die drei Grunddimensionen zur Lokalisation von vier Vorstellungsbildern (siehe oben) über die Kultur der Zusammenarbeit von Untereinheiten in Organisationen und zwischen Organisationen im so genannten SYMLOG-Raum. Der Raum wird durch die drei folgenden bipolaren Dimensionen aufgespannt:

1. Aktivität, Einflussnahme (U) versus Zurückhaltung (D),
2. Zugewandtheit, Offenheit (P) versus Abgrenzung (N),
3. Aufgaben- und Normorientierung (F) versus Nonkonformismus, den eigenen Vorstellung folgend (B).

Die Kürzel zur Bezeichnung der drei mal zwei gleich sechs Richtungen orientieren sich an den Abkürzungen der amerikanischen Originalbezeichnungen Upward (U) – Downward (D), Positive (P) – Negative (N) und Forward (F) – Backward (B); in ihnen wird in der Sprache und Symbolik des Raumes die jeweilige Verhaltensrichtungen gekennzeichnet. Dieses Raummodell kann auf der Grundlage vieler empirischer Studien als allgemein gültiges Bezugssystem zur Beschreibung von Sozialverhalten in Gruppen und Organisationen angesehen werden.

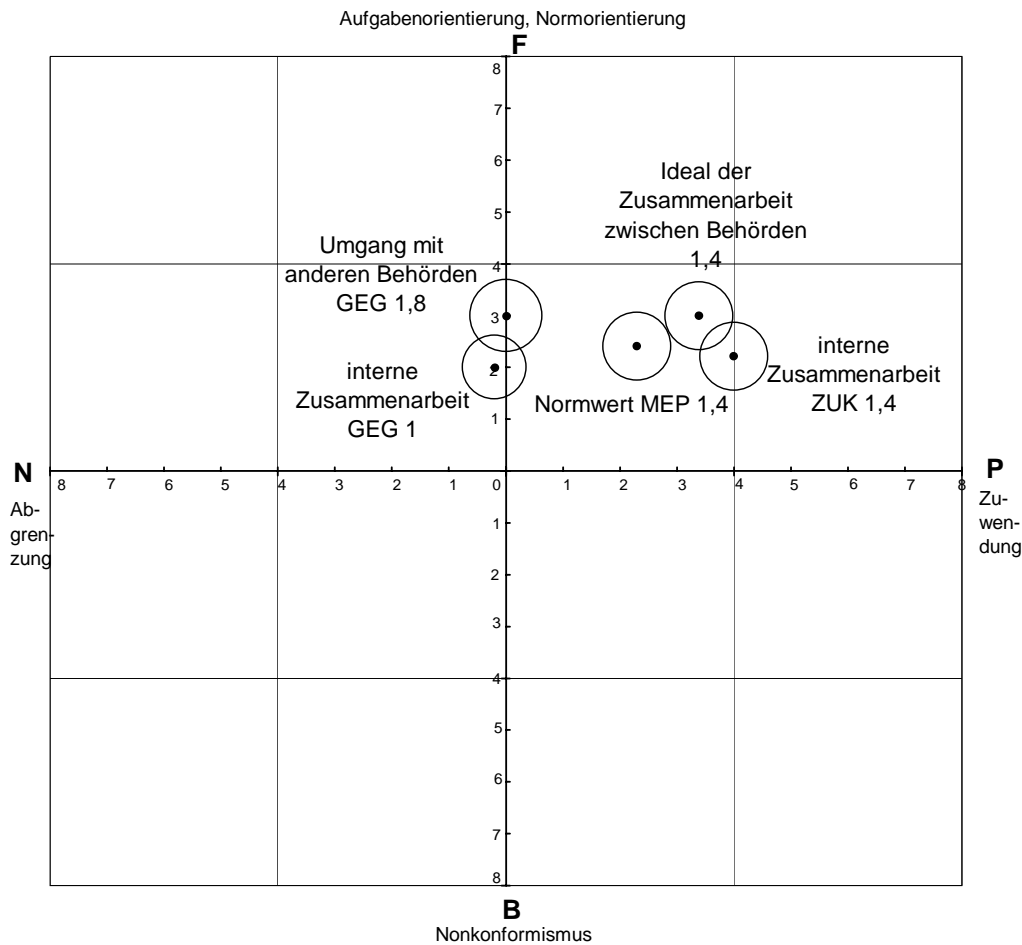
Die Ergebnisse der Befragung werden hier in einem so genannten Felddiagramm abgebildet. Weil die Papierform nur eine zweidimensionale Abbildung erlaubt, der darzustellende Sachverhalt aber dreidimensional verortet ist, werden die Ausprägungen auf der ersten Dimension, der Aktivität/Einflussnahme versus Zurückhaltung, durch die relative Größe von Kreisen für die vier Vorstellungsbilder dargestellt. Die Zahlenwerte neben den Kreisen weisen auf das relative Überwiegen der einen oder der anderen Polarität U oder D hin; denn es wird für die Darstellung auf allen drei Dimensionen für die Positionierung

im Felddiagramm jeweils die Differenz zwischen den Polwerten gebildet. Der Zahlenwert neben dem Kreis gibt das genaue Ausmaß des Überwiegens der mit dem jeweiligen Vorstellungsbild verknüpften Einflussnahme (U) oder Zurückhaltung (D) an. Diese Darstellungsform erlaubt eine Verortung der abgefragten vier Vorstellungsbilder und deren Verhältnis zueinander auf den drei bipolaren Dimensionen.

Abbildung 4 gibt die durchschnittliche Einschätzung hochrangiger Führungskräfte aus verschiedenen Bundesländern über die gegenwärtige Verwaltungskultur wieder und wie sie sein müsste, um in der Zusammenarbeit in und zwischen Behörden erheblich effektiver zu sein. Ergänzt ist die Abbildung um die Normvorstellung eines idealen Teammitgliedes MEP (Most Effective Person), wie sie sich aus Studien der SYMLOG Consulting Group ergibt. Diese Vorstellungen liegen entsprechend nahe bei den Idealvorstellungen über die interne Zusammenarbeit und über die künftig wünschenswerte Zusammenarbeit zwischen Behörden.

Eine Inspektion und Interpretation der Abbildung 4 legt nahe, dass die gegenwärtige Kultur der Zusammenarbeit in den Behörden im Durchschnitt als in geringem Maße aktiv/einflussnehmend, im persönlichen Umgang miteinander ganz neutral – schon fast apersonal? – und als eher aufgaben- und normorientiert charakterisiert wird. Die Veränderungsdynamik hin zu einer zukünftigen Kultur der Zusammenarbeit weist in Richtung einer leichten Erhöhung der Aktivität/Einflussnahme, einer deutlichen Intensivierung eines freundlichen Umgangs miteinander und einer gleichzeitigen Erhöhung der Zielgerichtetheit des Verhaltens.

Der Vergleich Gegenwart und Zukunft indiziert zudem, dass eine Veränderung der Kultur der bisherigen Zusammenarbeit in Richtung einer intensiveren Kooperation gewünscht wird, um in Zukunft effektiver zu sein. Die Idealvorstellung deckt sich auch weitgehend mit Vorstellungen einer Most Effective Person (MEP) vieler anderer Befragter in anderen Untersuchungen über die Form einer effektiven Zusammenarbeit. Die Idealvorstellungen sind also nicht auf diese Befragtengruppe beschränkt.



3. Dimension, symbolisiert durch Kreisgröße:  
 U = Aktivität, Einfluß (positive Werte)  
 D = Zurückhaltung, Passivität (negative Werte)

**Abbildung 4:** Gegenwärtige und zukünftige Kultur der Zusammenarbeit in und zwischen Behörden aus der Sicht von 17 hochrangigen Führungskräften aus verschiedenen Landesverwaltungen.

Ähnlich wird auch das Zusammenwirken zwischen Behörden eingeschätzt. Das aktuelle Verhalten gegenüber Vertretern anderer Behörden unterscheidet sich von der Kultur innerhalb der Behörden durch eine höhere Dominanz und Zielorientierung mit Koordinierung bei ähnlichem Fehlen kooperativer Momente. Eine künftige Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Behörden wird insbesondere in einer leichten Zurücknahme der Aktivität/Einflussnahme gegenüber anderen und in einem Ausbau offener, freundlicher und kooperativer Verhaltensweisen gesehen.

Insgesamt gesehen: Die Vorstellungsbilder von der gegenwärtigen Zusammenarbeit verweisen auf einen relativ unpersönlichen, überwiegend sachbezogenen Umgang miteinander, was systembedingt sein dürfte: Deutsche Verwaltung pflegt – wohl mit Absicht – eine an Normen orientierte, sachbezogene, personunabhängige Kultur. So erscheint die gegenwärtige Behördenkultur eher geprägt durch Arbeitsteilung und Einzelkämpfertum innerhalb des jeweiligen Arbeitsbereichs denn irgendeines bereichsübergreifenden Zusammenarbeitens.

Wenn es darum geht, wie man handeln müsste, um in Zukunft effektiver zu arbeiten, besteht bei den Befragten ziemliche Einigkeit in Richtung eines mehr aufeinander Zugehens und des Kooperierens bei einer Aufgabe, um noch nicht ausgeschöpfte Leistungspotentiale zu aktivieren. Die vielbeschworene „corporate identity“ erfolgreicher Organisationen wäre demnach in den hier betrachteten Verwaltungen zu deren Wirksamkeitssteigerung noch zu entwickeln. Im Verbund mit heutigen Normvorstellungen vom Verwaltungshandeln, zum Beispiel dem Vorrang von Vorschriften einhalten gegenüber Vernunftsabwägungen im Rahmen eines bürgerorientierten Handelns, wäre das aber nicht zu erreichen. Zum Beispiel müsste eine moderne Leitbildentwicklung oder ähnliches vorgeschaltet werden, um dem Ziel einer Verhaltensänderung näher zu kommen. Denn es gilt der Lehrsatz der Organisationswissenschaft: Die Strukturen, in einem weiten Sinn verstanden, bestimmen das Handeln der Organisationsmitglieder. Hieran zu arbeiten ist eine Aufgabe der Leitungsebene von Behörden. Ob man sie daran erinnern muss, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Menschen sind?

## Fazit

### **Organisationskultur gehört zu einem Wirkungsnetz von Sachverhalten bei einer Veränderung**

Angenommen, man möchte verantwortungsvoll eine funktionierende Behörde verändern und sie hinterher in einem noch funktionstüchtigeren Zustand haben als vorher. Dann wird es nützlich sein, sich vorab ein Bild vom spezifischen Wirkungsnetz der soeben beschriebenen Sachverhalte in der betroffenen Einrichtung zu machen. Dabei werden unter anderem jene Stellgrößen identifiziert, die bei einer Veränderung vermutlich eine Breitenwirkung entfalten werden. Es gibt dazu wir-

kungsvolle Instrumente wie die Sensitivitätsanalyse von Frederic Vester (z.B. Vester, 1987, 2001). Auch die Szenario-Technik (zum Beispiel van der Heyden, 1996) könnte zu diesem Zweck eingesetzt werden (vgl. zu solchen unterstützenden Verfahren Fisch & Beck, 2004, Beck & Fisch, 2005). Ein weiteres Verfahren – das Lernkulturinventar (LKI) – von Sonntag und Mitarbeitern ist in der Lage, die organisationsspezifische Lernkultur zu erfassen. Diese spiegelt die Kompetenzen der Mitarbeitenden und die Grundlage der Veränderungsbereitschaft einer Organisation wider (Sonntag, Schaper & Friebe, 2003).

Derartige Verfahren ermöglichen ein professionelles Veränderungsmanagement und helfen bei der Aufdeckung von kulturbedingten Schwachstellen und ermöglichen eine entsprechende die Maßnahmenplanung für eine nachhaltige Veränderung.

### **Organisationskultur wirkt eher mittelbar als unmittelbar, aber dies nachhaltig**

Auf welche Weise hat Organisationskultur an welchen Stellen etwas mit den Leistungen oder Wirkungen zu tun, die eine Organisation hervorbringt und mit ihrer Fähigkeit, sich zu erhalten, sich zu ressourcieren, wechselnden Bedingungen anzupassen und zu überleben? Es gibt zu dieser Frage eine Schlüsselarbeit von Wilkins und Ouchi (1983), die hier zu referieren jedoch den Rahmen sprengen würde. Nur so viel kann gesagt werden: Schon aus dem vorher Dargestellten könnte deutlich geworden sein, dass Organisationskultur vermittelt, begünstigt, fördert, unterstützt – und das Gegenteil, je nach dem wie sie in ihren Facetten beschaffen ist und, über längere Zeit, gestaltet wird.



## Literatur

- Bales, R. F./Cohen, S. P./Williamson, S. A.* (1982), SYMLOG. Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen (J. F. Schneider/P. Orlik, Übers.), Stuttgart: Klett-Cotta (Original erschienen 1979: SYMLOG. A system for the multiple level observation of groups. New York: The Free Press).
- Bales, R. F.* (1999), Social interaction systems, New York: Transaction Publishers.
- Beck, D./Fisch, R.* (2005). Entscheidungsunterstützende Verfahren für politisch-administrative Aufgaben. Speyerer Forschungsberichte 235. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung. Im Internet abrufbar unter [http://www.foev-speyer.de/Publikationen/pubdb.asp?reihen\\_id=1](http://www.foev-speyer.de/Publikationen/pubdb.asp?reihen_id=1)
- Capgemini* (2004), Change Management 2003/2008. Bedeutung, Strategien, Trends, Untersuchung der Unternehmensberatung Capgemini in Kooperation mit den Medienpartnern Handelsblatt (Deutschland), Standard (Österreich) und Handelszeitung (Schweiz), im Internet abrufbar unter [www.de.cgey.com](http://www.de.cgey.com).
- Demmke, C.* (2004), Die europäischen öffentlichen Dienste zwischen Tradition und Reform, Maastricht: Europäisches Institut für öffentliche Verwaltung. (<http://eipa.nl>)
- Fisch, R.* (2002), Organisationskultur von Behörden, in: K. König (Hrsg.), Verwaltung und Verwaltungsforschung – Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert (S. 449-468), Baden-Baden: Nomos.
- Fisch, R./Beck, D.* (2000), Kultur der Zusammenarbeit als Teil der Organisationskultur – Möglichkeiten der Diagnose und Entwicklung mit Hilfe des SYMLOG-Ansatzes, in: D. Wälte/F. Kröger (Hrsg.), Interaktionsforschung mit dem SYMLOG-Inventar (S. 177-199), Frankfurt: Verlag für Akademische Schriften.
- Fisch, R./Beck, D.* (Hrsg.) (2004), Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung. Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Galbraith, J. R.* (2002), Designing organizations. An executive guide to strategy, structure, and process, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Galbraith, J. R./Downey, D./Kates, A.* (2002), *Designing dynamic organizations. A hands-on guide for leaders at all levels*, New York: Amacom.
- Häußer, O.* (1995), *Die Staatskanzleien der Länder*, Baden-Baden: Nomos.
- Jaques, E.* (1951), *The changing culture of a factory*, London: Tavistock.
- Konzendorf, G.* (1998), *Verwaltungsmodernisierung in den Ländern – Überblicke und Einblicke*, Speyerer Forschungsbericht Nr. 187, Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Neuberger, O.* (1986), *Unternehmenskultur – Ein neue Metapher für die Organisationspsychologie?*, in: H. Methner (Hrsg.), *Psychologie in Betrieb und Verwaltung* (S. 355-394), Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Neuberger, O./Kompa, A.* (1987), *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim: Beltz.
- Nohria, N./Joyce, W./Roberson, B.* (2003), *Was wirklich funktioniert*. Harvard Business Manager, Dezember 2003, 27-38.
- Schein, E.* (1990), *Organizational culture*. American Psychologist, 45, 109-119.
- Schein, E. H.* (1995), *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte* (F. Mader, Übers.), Frankfurt: Campus (Original erschienen 1992: *Organizational culture and leadership*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass).
- Schein, E. H.* (1996), *Three cultures of management: The key to organizational learning*, Sloan Management Review, 38(1).
- Sonntag, K./Schapper, N./Friebe, J.* (2003). *Erfassung und Bewertung unternehmensbezogener Lernkulturen. Endbericht. Bereich Grundlagenforschung „Lernkultur Kompetenzentwicklung“*. Berlin.
- Van der Heijden, K.* (1996), *Scenarios. The art of strategic conversation*, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Vester, F.* (1987), *Der Papiercomputer*, Management Wissen, Heft 10, 48-57.
- Vester, F.* (2001), *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, siebte durchgesehene und überarbeitete Auflage, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.



*Wilkins, A.L./Ouchi, W.G. (1983), Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28, 468-481.*