

## Organisationskultur in NPO und politischen Mitgliederorganisationen

### Struktur und Wirkung verstehen

Von Katrin Matuschek und Sarah Morcos

#### Überblick

Das Konzept der Organisationskultur hilft zu verstehen, wie NPO, Parteien oder Gewerkschaften „ticken“. Diese **MuP-Praxishilfe** erklärt, was hinter Organisationskultur steckt, wie Routinen wirken und welche Bedeutung die Organisationskultur für den Erfolg von NPO und politischen Mitgliederorganisationen besitzt.

#### Inhaltsverzeichnis

[Was ist Organisationskultur?](#)

[Merkmale von Organisationskultur](#)

[Organisationsroutinen](#)

[Quellen und Verweise](#)

#### Was ist Organisationskultur und wie äußert sie sich?

„Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken.“ (Mc Lean/ Marshall 1985)

#### Organisationskultur setzt sich zusammen aus:

- ◆ Traditionen und Geschichte
- ◆ gemeinsam geteilten Werten und Normen
- ◆ Einstellungen und Haltungen
- ◆ Denk-, Argumentations- und Interpretationsmustern
- ◆ (Sprach) Regelungen
- ◆ Glaubenssätze

#### Organisationskultur hat Auswirkung auf:

##### die Zusammenarbeit in einer Organisation:

- ◆ Was hält uns zusammen?
- ◆ Wie gehen wir miteinander um?
- ◆ Wie werden Probleme in der Organisation gelöst?

beeinflussen sich  
gegenseitig

##### die Außenwirkung einer Organisation:

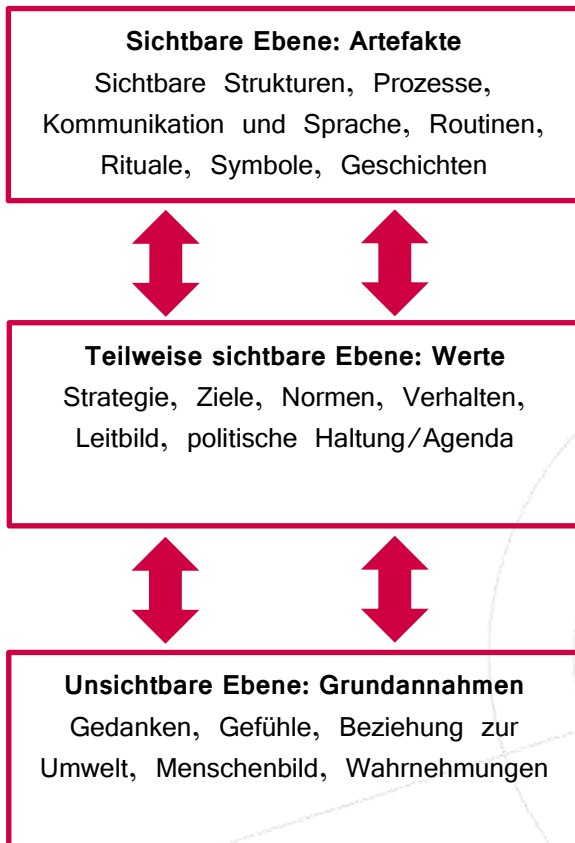
- ◆ Wie wird „unsere Arbeit oder unser Engagement“ wahrgenommen?
- ◆ Wie werden „wir“ von außen wahrgenommen?



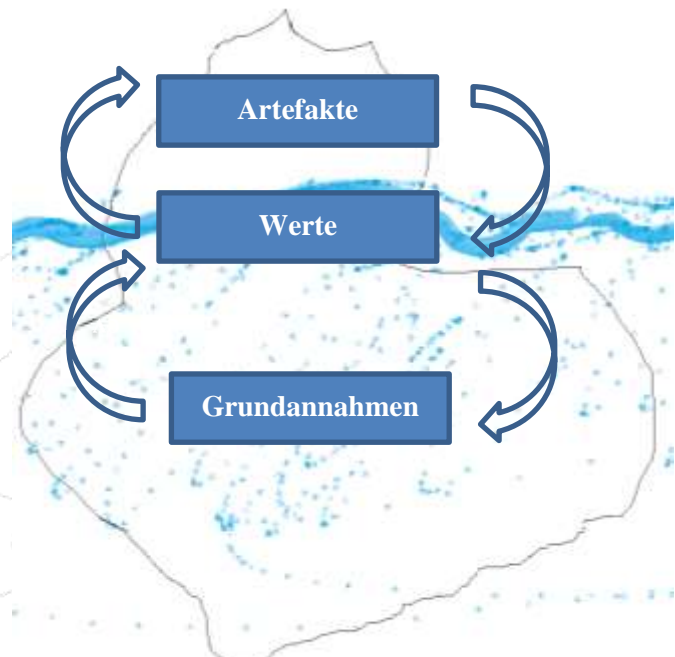
**Auf den Punkt:** Organisationskultur steht für „So machen wir das hier!“

## Merkmale und Ebenen von Organisationskultur

Organisationskultur lässt sich nach E. Schein in drei Ebenen unterteilen – die sichtbare, die teilweise sichtbare und die unsichtbare Ebene. Möchte man die Organisationskultur einer NPO, Partei oder Gewerkschaft und deren Außenwirkung analysieren, lohnt es sich, diese drei Ebenen genauer zu untersuchen.



Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur lässt sich mit einem Eisberg vergleichen:



Quelle: SM/MuP nach E. Scheins Adaption des Eisbergmodells auf Organisationskultur.

Grundannahmen, Werte und Artefakte prägen die Organisationskultur von NPOs, Parteien und Gewerkschaften. Die meisten Faktoren, die die Organisationskultur beeinflussen sind den Organisationsmitgliedern jedoch nicht bewusst. Sie haben aber einen Einfluss darauf, welche Routinen sich in der Organisation ausbilden und wie sich Mitglieder im Organisationskontext verhalten.



**Auf den Punkt:** Die „Kultur“ einer Organisation basiert auf Grundannahmen, äußert sich in Werten und wird in sogenannten Artefakten (u.a. Routinen und Verhaltensweisen) sichtbar. Es lohnt sich für NPOs diese Routinen und deren (Außen)Wirkung zu analysieren.

## Organisationsroutinen: Was steckt dahinter und wie wirken sie?

**Routinen** sind Vorgehens- und Verhaltensweisen in Organisationen, die kollektiv gelernt oder ausgehandelt worden sind. Sie prägen die Identität der Organisation, sind wirkmächtig und beeinflussen häufig als unbewusste Muster das Verhalten der Organisationsmitglieder.



**Für die Praxis:** Diese Verfahrens- und Verhaltensweisen bieten Anhaltspunkte für Organisationsroutinen und somit auch für die Kultur in einer Organisation:

- |   |  |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Organisationsform                           | <input checked="" type="checkbox"/> Aufnahme, Begrüßung, Begleitung                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Hierarchien und Partizipationsmöglichkeiten | <input checked="" type="checkbox"/> von neuen Mitgliedern/Engagierten                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Umgang mit neuen Ideen                      | <input checked="" type="checkbox"/> Danksagungen für Engagement                        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kommunikationsformen und -kanäle            | <input checked="" type="checkbox"/> das alles oder nichts-Prinzip einer Mitgliedschaft |
| <input checked="" type="checkbox"/> Diskussionsklima                            | <input checked="" type="checkbox"/> Kooperationen und Netzwerke                        |



**Organisationsroutinen sind wichtig und nützlich, weil sie:**

- ◆ den Organisationsmitarbeitenden, Engagierten und Mitgliedern Orientierung für Verhaltens- und Verfahrensweisen geben.
- ◆ die Arbeit am Laufen halten, ohne dass immer wieder über Grundsätzliches nachgedacht werden muss.
- ◆ das Gemeinschaftsgefühl stärken können.



**Organisationsroutinen bergen aber auch Gefahren für die Organisation, weil:**

- ◆ man über sie nicht mehr nachdenkt und daran festhält, obwohl andere Vorgehensweisen in bestimmten Situationen besser wären: „Das haben wir schon immer so gemacht.“
- ◆ durch sie meist sich verändernde Rahmenbedingungen ausgeblendet werden (u.a. Rechtliches, Digitale Transformation, etc.).
- ◆ sie dazu führen können, dass irritierende aber nützliche Optionen für die Organisation ausgeblendet werden.



**Auf den Punkt:** Organisationsroutinen können die Handlungs- und Zukunftsfähigkeit in Organisationen blockieren. Zivilgesellschaftliche Organisationen, die zukunftsfähig bleiben möchten, sollten immer wieder ihre Organisationskultur und damit einhergehende Organisationsroutinen kritisch überprüfen und fragen, ob diese dem angestrebten Organisationsziel und den veränderten Rahmenbedingungen noch gerecht werden.



**Hinweis:** Wie NPOs, Parteien und Gewerkschaften ihre Organisationskultur analysieren und Veränderungspotenziale erkennen können, zeigt die **MuP-Praxishilfe:** [„Organisationskultur in NPO und politischen Mitgliederorganisationen analysieren“](#)

#### Quellen und Verweise

- ❖ Mehr zum **MuP-Thema im Fokus** [„Organisationskultur und Engagement“](#) finden Sie auf der [MuP-Webseite](#) und im **MuP-Interview** mit Matthias Diederichs zu [„Organisationskultur“](#).
- ❖ Mehr Infos: Artikel zu [Organisationskultur](#) bei Wikipedia.