

Kommunikation und Kooperation in Non-Profit-Organisationen*

Simone Muth

Ziel ist es, die Beobachtungen und Kommunikationswahrnehmungen der Mitarbeitenden der Ökumenischen Fördergemeinschaft GmbH in Bezug auf die interne Kommunikation zu erkunden und damit eine breite Ausgangslage für die mögliche Entwicklung einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie zu erhalten. Mit einer Forschungsstudie, zu den Kommunikationswahrnehmungen der Gesamtheit aller Mitarbeitenden, einer Organisation im Nonprofit-Bereich, die auf einer systemischen Sichtweise basiert, soll das Forschungsziel erreicht werden. Die gewählte Erhebungsmethode ist eine schriftliche Befragung in Form einer Mitarbeiterbefragung. Es ist nötig eingangs die Bezugsgrundlagen und die Begriffe, welche im Mittelpunkt der Arbeit stehen, zu klären. Dabei interessiert besonders das, was unter Kommunikationswahrnehmung zu verstehen ist und wie sich dem Organisationsbegriff angenähert werden soll. Weiter wird Bezug genommen auf die Organisationskultur und der in der Sozialen Arbeit weit verbreiteten Netzwerkarbeit.

Die Soziologie verwendet Organisation zur Charakterisierung eines bestimmten Typs sozialer Systeme, die auf der Mesoebene, also zwischen einfachen Interaktionen, Familien, Gruppen und der Gesellschaft als ganzer liegen. Unterschiedliche Merkmale sind es, die diesen Systemtyp von anderen unterscheiden: formal festgelegte Regeln, formale Mitgliedschaft und ein konsolidiertes Auftreten nach außen, sind die meist genannten.¹

Im wissenschaftlichen Diskurs zeigen sich heute eine Vielzahl und Vielfalt an Organisationstheorien. Der Grund ihres Entstehens liegt darin, dass Organisationen hochkomplexe soziale Gebilde sind, was den Gegenstandsbereich der Organisationstheorie dementsprechend heterogen werden lässt. Hinzu kommt, dass jeder der Teilaspekte einer Organisation auch unter verschiedenen theoretischen Perspektiven betrachtet werden kann.²

Luhmann geht davon aus, dass es in unserer Umwelt Elemente gibt, die sich mit Systembegriffen beschreiben lassen. Darunter fallen Maschinen und Organismen- aber auch psychische und soziale Ordnungen, wie beispielsweise Organisationen. Systeme entstehen durch die Grenzziehung zur Umwelt. Die Unterscheidung System/ Umwelt ist damit die Leitdifferenz der Theorie. Soziale Systeme bestehen, wie Systeme allgemein, aus Operationen; und die charakteristische, konstitutive Operationsweise sozialer Systeme ist Kommunikation.³

* Abschlussarbeit im Masterstudiengang „Unternehmensführung im Wohlfahrtbereich“.

¹ Vgl. Stefan Titscher/Michael Meyer/Wolfgang Mayrhofer, Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden, Wien 2008, 26.

² Vgl. Andreas G. Scherer, Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik, in: Alfred Kieser (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart 2006, 19–58: 19ff.

³ Vgl. Margot Berghaus, Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie, Köln u.a. 2004, 62.

Die soziologische Systemtheorie ist stärker ein Erklärungsmodell als ein Interventionsmodell. Sie liefert ein Instrumentarium zur Analyse von sozialen Systemen, weniger ein Instrumentarium für das praktische Handeln. Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Zuordnung von Personen zur Systemumwelt. Zweifelsohne ist es sinnvoll, das Kommunikationssystem in einem Unternehmen zu analysieren und es gegebenenfalls zu verändern, doch ein solcher Ansatz wird mit Blick auf die Organisationsberatung problematisch, wenn damit die einzelne Personen, Ihre Gedanken und Ziele aus dem Blick geraten.

Systemische Positionen, die Bateson folgen, begreifen unser Miteinander, sei es in Organisationen oder in Familien stets auch als Teil eines größeren sozialen und ökologischen Ganzen⁴ „Hier ist denn auch der Unterschied zu *systemtheoretischen* Vorgehensweisen, wie sie etwa bei Niklas Luhmann formuliert wurden, eklatant. Mit Bateson versucht man sich die Vielfalt kausaler und systemischer Beziehungsmuster erkenntlich zu machen, mit Luhmann betont man hingegen den systemhaften Eigencharakter einer Organisation“⁵. „Kommunikation ist der gemeinsame Nenner, der die Kluft zwischen verschiedenen Feldern der Sozialwissenschaft überbrückt ... der erste Schritt zur Schaffung einer vereinheitlichteren Theorie menschlichen Verhaltens“⁶.

Kommunikation kann also nicht durch eine einfache, eindimensionale Theorie erklärt werden. Vielmehr ist es wichtig, dass im Sinne der vorgeschlagenen Systemtheorie dynamische Vorgänge erfassbar gemacht werden und die Analyse selbstreferenzieller Systeme ermöglicht wird. Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen. Sie muss die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die Versprechen und Botschaften des Unternehmens durch ihre Arbeit und ihre Kommunikation einzulösen.⁷ Die Mitarbeitenden um ihre Meinungen zu befragen ist demnach ein wichtiger Teil der Mitarbeiterkommunikation. Entscheidend ist jedoch, dass die Meinung der Mitarbeitenden erfragt wird, um diese auch tatsächlich bei anstehenden Entscheidungen zu berücksichtigen, bzw. um sie zum Anlass zu nehmen, Veränderungen herbei zu führen.

Eine Organisationsanalyse liegt dann vor, wenn die systematische Untersuchung und Beschreibung von Merkmalen, Bedingungen, Strukturen und Prozessen in Organisationen der Gegenstand ist.⁸ Sozialwissenschaftliche Organisationsanalysen unterscheiden sich von allen anderen (empirischen) Untersuchungen dadurch, dass sie in formellen Zusammenhängen

⁴ Vgl. Wolfram Lutterer, Bateson. Eine Einführung in sein Denken, Heidelberg 2002, 7.

⁵ Ebd.

⁶ Jürgen Ruesch/Gregory Bateson, Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie, 2012, 31.

⁷ Vgl. Sigfried Schick, Interne Unternehmenskommunikation. Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern, Stuttgart 2002, 4.

⁸ Vgl. Titscher/Meyer/Mayrhofer, Organisationsanalyse, 55.

stattfinden und formalisierte Beziehungen zum Gegenstand haben.⁹ Die systemische Organisationsanalyse ist Bestandteil der systemischen Organisationsberatung. Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.¹⁰ Zwei Grundsätze für die Diagnose im Rahmen systemischer Organisationsberatung:

- 1) *Das soziale System ist dem von außen kommenden Beobachter zunächst grundsätzlich fremd.*
- 2) *Die Wirklichkeit eines sozialen Systems setzt sich zusammen aus unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Personen.*

Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. „Der entscheidende Unterschied zwischen der alltäglichen und der wissenschaftlichen Befragung besteht in der theoriegeleiteten Kontrolle der gesamten Befragung“¹¹.

Die gewählte Methode der Mitarbeiterbefragung für die Erfassung der Perspektive der Mitarbeitenden wird als erfolgreich angesehen. Der gute Rücklauf und ein reges Interesse der Mitarbeitenden an der Befragung habe gezeigt, dass ein Thema angesprochen wurde, das in der Organisation sehr aktuell ist. Ebenfalls für die Beantwortung der Forschungsfrage waren die Erkenntnisse der Auswertung der Mitarbeiterbefragung sehr aussagekräftig. So kann diese Befragung eine Ausgangslage für die Entwicklung eines strategischen Kommunikationskonzeptes sein. Im Rahmen der Organisationsanalyse stellt sie eine Teilanalyse dar, welche ein unerlässlicher Baustein für die Weiterentwicklung der internen Kommunikation bietet. Die Mitarbeiterbefragung stellt ein Instrument der quantitativen Primärrecherche dar, die ergänzt werden sollte um eine Sekundärrecherche, die Analyse der schon vorhandenen schriftlichen Medien, wie Protokolle, Konzepte und Berichte sowie einer qualitativen Primärrecherche- das können Gespräche mit einzelnen für die internen Kommunikation verantwortliche Mitarbeiter sein.

⁹ Ebd.

¹⁰ Vgl. Eckard König/Gerda Volmer, Handbuch Systemische Organisationsberatung, Weinheim u.a. 2008, 54.

¹¹ Peter Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin 2010, 111.