

Diether Gebert, Sabine Boerner, Karl Berkel

Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor im Krankenhaus?

Ergebnisse einer empirischen Analyse

Organizational Culture as a Factor of Hospital Competitiveness?
Results of an Empirical Analysis

Der Beitrag untersucht die Frage, wie Krankenhäuser ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können und stellt dabei den „weichen“ Faktor der Organisationskultur in den Mittelpunkt. Speziell wird untersucht, welche Eigenheiten eine Organisationskultur aufweist, die die Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder und damit die Innovationsfähigkeit als Wettbewerbsfaktor erhöht. Auf der Basis der Unterscheidung zwischen einer offenen und einer geschlossenen Organisationskultur (Gebert/Boerner 1999) wird die Hypothese entwickelt, dass eine offenere Organisationskultur die Veränderungsbereitschaft und Innovativität einer Organisation fördert und als Antwort auf Wettbewerbsdruck interpretiert werden kann. Diese Hypothese wird zunächst an Organisationen außerhalb des Krankenhausbereiches empirisch überprüft. Vor diesem Hintergrund wird anschließend empirisch untersucht, ob und inwieweit eine offenere Organisationskultur auch im Krankenhaus für die Innovativität und damit die Wettbewerbsfähigkeit bedeutsam ist und welcher Öffnungsgrad im Krankenhausbereich derzeit vorherrscht. Aus den Ergebnissen werden Folgerungen für das Krankenhausmanagement gezogen.

Stichworte: Organisationskultur; Wettbewerbsfähigkeit; Innovativität; Veränderungsbereitschaft

Focusing on organizational culture as a "soft" factor, the authors pursue the question of how the hospital can increase its competitiveness. They attempt to determine which characteristics are present in an organizational culture that enhances the organizational members' willingness to change and thereby increases the ability to innovate as a competitive factor. The distinction between an open and a closed organizational culture (Gebert/Boerner 1999) serves as the basis for developing the hypothesis that a relatively open organizational culture promotes the organizational members' willingness to change and an organization's innovativeness and can be interpreted as a response to competitive pressure. This hypothesis is empirically tested on organizations outside the realm of hospitals. The authors then seek to find the extent to which a relatively open organizational culture is salient to innovativeness and competitiveness in hospitals as well and try to ascertain the current degree of openness in hospitals. The results of the investigation are used to draw conclusions for hospital management.

Keywords: organizational culture, competitiveness, innovativeness, willingness to change

Fragestellung

Krankenhäuser befinden sich derzeit im Übergang zu modernen, marktorientierten Dienstleistungsunternehmen. Dieser Übergang impliziert einen zuneh-

menden Wettbewerb zwischen den Krankenhäusern (Henke/Göpffarth 1997). Wie die aktuelle Debatte zeigt, handelt es sich dabei im wesentlichen um einen Kosten- und Qualitätswettbewerb (Schlüchtermann 1998). Nachstehend geht es nicht um die Frage, über welche im engeren Sinne betriebswirtschaftlich orientierten, direkten Maßnahmen (etwa der Gestaltung der Rechtsform, der Aufbau- und Ablauforganisation, der Ausgliederung bestimmter Teilleistungen, des Einsatzes spezifischer Instrumente des Controlling und Marketing) ein Beitrag zur Steigerung der kosten- und qualitätsbezogenen Wettbewerbsfähigkeit geleistet werden kann; vielmehr wird der "weiche" Faktor der Organisationskultur in den Mittelpunkt gestellt. Speziell wird die Frage untersucht, welche Eigenheiten eine Organisationskultur aufweist, die die Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder generell erhöht, auf diese Weise die mentalen Voraussetzungen für die oben exemplarisch beschriebenen Handlungsprogramme verbessert und daher indirekt zur Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation beiträgt.

Im ersten Schritt wird nachstehend hierzu das Konstrukt Organisationskultur näher beschrieben. Anschließend wird die Hypothese begründet, dass eine offenere Organisationskultur die Innovativität einer Organisation fördert und als Antwort auf Wettbewerbsdruck interpretiert werden kann. Diese Hypothese wird in einem dritten Schritt an Organisationen außerhalb des Krankenhausbereiches empirisch überprüft. Auf dieser Basis wird anschließend empirisch untersucht, ob und inwieweit eine offenere Organisationskultur auch im Krankenhaus für die Innovativität (und damit Wettbewerbsfähigkeit) bedeutsam ist und welcher Öffnungsgrad im Krankenhausbereich derzeit vorherrscht. Aus den Ergebnissen werden Folgerungen für das Krankenhausmanagement gezogen.

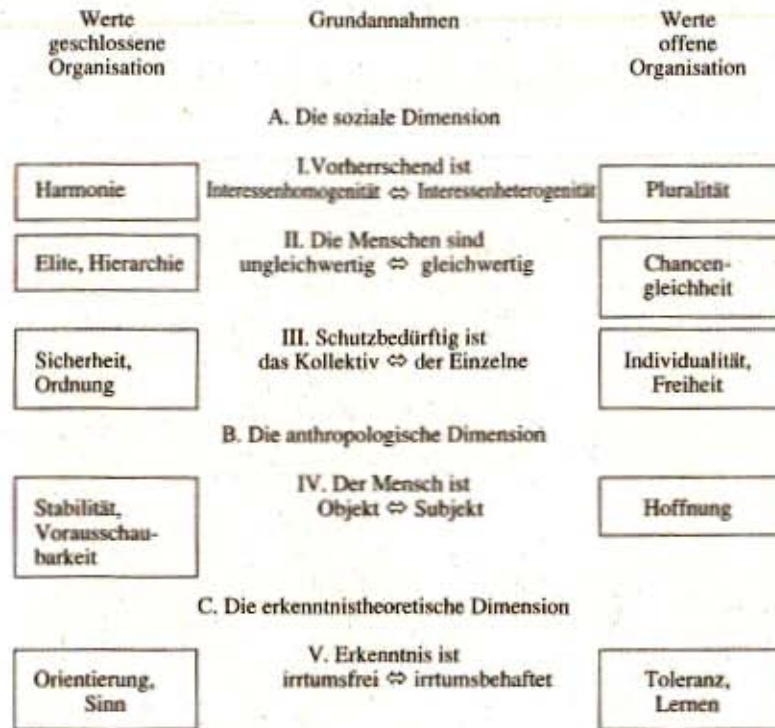
Das Konstrukt Organisationskultur

Wir verstehen in Anlehnung an Schein (1987) unter Organisationskultur ein Muster grundlegender Überzeugungen, die innerhalb der Organisation eine Integrationsfunktion und gegenüber der Umwelt eine Anpassungs- bzw. Problemlösungsfunktion erfüllen. Diese grundlegenden Überzeugungen manifestieren sich in spezifischen Werten und Normen einer Organisation. Zur Beschreibung der Organisationskultur haben wir die Unterscheidung einer offenen von einer geschlossenen Organisationskultur vorgeschlagen (Gebert/Boerner 1995), die der Unterscheidung zwischen einer organischen und einer mechanistischen Organisation (Burns/Stalker 1961) ähnelt, aber auf einem höheren Abstraktionsniveau formuliert ist.

Aus soziologischer und philosophischer Sicht haben wir drei Dimensionen abgeleitet, in Bezug auf die sich offene und geschlossene Gesellschaften unterscheiden: die soziale, die anthropologische und die erkenntnistheoretische Dimension. Diese Dimensionen lassen sich auch sinnvoll auf Organisationen übertragen, um ihre Organisationskultur differenziert zu beschreiben und ihre Weiterentwicklung in einem spezifischen Spannungsverhältnis zwischen dem offenen und dem geschlossenen Pol erklären zu können (Gebert 1991; Boerner 1994; Gebert/Boerner 1995; Gebert/Boerner 1999).

Auf der sozialen Dimension wird die Qualität der Beziehungen der Menschen untereinander thematisiert. Die drei Leitfragestellungen lauten, inwieweit Interessenhomogenität bzw. -heterogenität dominiert, die Menschen als ungleichwertig oder gleichwertig wahrgenommen werden, und schließlich das

Abb. 1 Grundannahmen und Werte geschlossener und offener Organisationskultur



Kollektiv oder der Einzelne als letztlich schutzbedürftig gelten. In der geschlossenen Organisationskultur werden im Sinne der grundlegenden Überzeugungen von Schein (1987) auf der sozialen Dimension die Schutzbedürftigkeit des Ganzen (des Kollektivs), die Ungleichwertigkeit der Menschen sowie die Homogenität ihrer Interessen betont, während in der offenen Organisationskultur die Interessenheterogenität, die Gleichwertigkeit der Menschen und die Schutzbedürftigkeit der einzelnen Persönlichkeit im Mittelpunkt stehen. Diesen unterschiedlichen Präferenzen bzw. Grundannahmen entsprechen jeweils spezifische Werte. Während in der offenen Organisationskultur Werte wie Pluralität, Chancengleichheit und Freiheit dominieren, stehen in der geschlossenen Organisationskultur Werte wie Harmonie, Elite sowie Sicherheit und Ordnung im Vordergrund.

Auf der anthropologischen Dimension wird in der offenen Organisationskultur unterstrichen, dass der Einzelne als Mensch nicht – wie in der geschlossenen Organisationskultur – anonymen Kräften und Zwängen als Objekt ausgeliefert ist, sondern der Welt als Subjekt gegenübersteht und auf die Welt aktiv verändernd einwirken kann. Entsprechend dominieren in der offenen Gesellschaft Werte wie Hoffnung.

Auf der erkenntnistheoretischen Dimension schließlich betont die geschlossene Organisation die Möglichkeit irrtumsfreier Erkenntnis und definitiver Wahrheit und damit die Chance von Orientierung und Sinngebung, während in der offenen Organisation gerade die prinzipielle Irrtumsbehaftetheit des Denkens und damit Werte wie Toleranz und Lernen im Vordergrund stehen.

Sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der betrieblichen bzw. organisationalen Ebene sind beide Muster attraktiv, also die offene und die geschlossene Organisationskultur (Gebert/Boerner 1998).

Aus diesem Grund finden wir in der organisationalen Realität in der Regel Mischungen aus beiden Mustern. Daher kann man sinnvoll nur von jeweils relativ offenen bzw. geschlossenen Organisationskulturen sprechen.

Die innovations- und wettbewerbsförderliche Wirkung einer offenen Organisationskultur

Der Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wird hier wie folgt angenommen. Wir vermuten, dass eine im Sinne der Abb. 1 offenere Organisationskultur die Innovationsfähigkeit einer Organisation fördert und die Innovativität einer Organisation einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt. Beide Annahmen werden nachstehend jeweils begründet und empirisch überprüft.

Theoretische Annahmen

Entscheidend für die Innovativität einer Organisation dürfte die Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder sein. Eine hohe Veränderungsbereitschaft wird dann als gegeben angenommen, wenn die Mitarbeiter die betriebliche Realität für veränderungsbedürftig und zugleich für veränderungsfähig halten (Gebert 1987). Je mehr dies der Fall ist, desto mehr ist mit innovationsbezogenen Initiativen der Mitarbeiter (z.B. Verbesserungsvorschlägen) zu rechnen, die schließlich zur Innovation von Verfahren und Leistungsangeboten führen (Boerner 1998).

Die individuelle Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder wird durch Öffnungsprozesse auf allen drei Dimensionen der Organisationskultur (vgl. Abb. 1) unterstützt. Wird auf der sozialen Dimension Pluralität nicht als Gefahr, sondern als Chance wahrgenommen, so steigt die Heterogenität der Perspektiven und damit das Potenzial für alternative Lösungsansätze. Damit wächst die Bereitschaft, alternative Lösungsansätze im Sinne des Experimentierens zu überprüfen und die Chance, neues Wissen zu generieren.

Auf der anthropologischen Dimension wird die Veränderungsbereitschaft gefördert, je mehr die Mitarbeiter das Gefühl haben, nicht Objekt, sondern Subjekt zu sein und schwierige Situationen durch eigene Initiativen bewältigen zu können. Damit steigt die Bereitschaft, Gedachtes auch innerhalb einer Hierarchie zu artikulieren und abweichende Positionen zu vertreten. Bisher nur als tacit knowledge vorhandenes Wissen wird so öffentlich gemacht und kann in der Organisation wirksam werden.

Dominieren auf der erkenntnistheoretischen Dimension nicht Besserwisseri und Dogmatik, sondern das Bewusstsein der prinzipiellen Vorläufigkeit von Lösungsansätzen, so werden kritisches Hinterfragen und Lernprozesse begünstigt.

Da in der Wissensgenerierung und -diffusion ein wichtiger Keim für neue Leistungsangebote und Verfahren liegt, ist anzunehmen, dass Organisationen mit einer offeneren Organisationskultur zugleich auch innovativer sind. Insofern gehen wir zusammenfassend davon aus, dass eine offene Organisationskultur über die Stimulierung von Veränderungsbereitschaft einen positiven Beitrag zur Innovativität einer Organisation leistet (Damanpour 1991).

Die Steigerung der Innovativität dürfte ihrerseits zugleich für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation bedeutsam sein. Privatwirtschaftliche Unternehmen tragen einen Kosten-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb aus und versuchen daher – vereinfacht formuliert – bezüglich ihrer Leistungsangebote und Verfahren billiger, besser und schneller als die Wettbewerber zu sein. Die Bewältigung dieses Wettbewerbs erfordert zunächst auf Seiten der Organisationsmitglieder ein hohes Niveau an Veränderungsbereitschaft als mentale Voraussetzung, um über eine Vielzahl von Ideen Lösungsansätze zur Frage zu generieren, wie man billiger, besser und schneller werden kann. Vor diesem Hintergrund wird eine offene Organisationskultur wettbewerbsförderlich sein.

Anders formuliert: Die Bewältigung des Wettbewerbsdrucks bedingt mehr Innovativität und damit Öffnungsprozesse, um so die Voraussetzungen für die notwendige Innovativität herzustellen. Diese Zusammenhänge werden nachstehend an Organisationen außerhalb des Krankenhausbereiches empirisch überprüft.

Empirie – Methodik und Ergebnisse

Messung der Variablen

Zur Messung der drei Kultur-Dimensionen haben wir einen standardisierten Fragebogen (FOGO) entwickelt (Gebert/Boerner/Matiaska 1998). Dieser Fragebogen misst im Sinne von Schein (1987) nicht die sehr abstrakten, unbewussten (und nicht abfragbaren) Grundannahmen, die der Organisationskultur zugrundeliegen, sondern konkretere Leitideen, Werte und Normen, in denen sich die Grundannahmen der jeweiligen Kultur manifestieren. Zur Messung des Offenheitsgrades der Organisationskultur wurden z.B. folgende Items vorgegeben:

- Eine ausgeprägte Verschiedenartigkeit von Meinungen wird in diesem Unternehmen in erster Linie als Chance und nicht als Gefahr gesehen (soziale Dimension).
- Die Mitarbeiter haben in diesem Unternehmen das Gefühl, auch fundamentale Unternehmenspraktiken gegenüber der Geschäftsleitung in Frage stellen zu können (anthropologische Dimension).
- In diesem Unternehmen hat man eingesehen, dass es für viele Probleme keine eindeutigen Bestlösungen gibt (erkenntnistheoretische Dimension).

Die Skalen zu den drei Dimensionen weisen jeweils eine gute Reliabilität auf (Cronbach's alpha beträgt 0.76 für die soziale Dimension, 0.90 für die anthropologische Dimension und 0.85 für die erkenntnistheoretische Dimension).

Die drei Kulturdimensionen sind auf der theoretischen Ebene nicht unabhängig voneinander. Die Annahme der Irrtumsbehaftetheit menschlichen Denkens impliziert z.B. auf der erkenntnistheoretischen Dimension Toleranz, die ihrerseits auf der sozialen Dimension die Pluralität von Werthaltungen und Mei-

nungen erhöht. Wir sind entsprechend von drei analytisch trennbaren, aber funktional aufeinander bezogenen (und damit positiv interkorrelierten) Dimensionen der Organisationskultur ausgegangen. Im Rahmen der Überprüfung dieser Dimensionalitätsannahme konnten wir diese Annahme durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigen (Gebert/Boerner/Matiaska 1998: 20). In Bezug auf die Konstruktvalidität des FOGO-Fragebogens ist des Weiteren zu erwähnen, dass der Fragebogen spezifische Teilstichproben bezüglich ihrer Organisationskultur theoriekonform zu differenzieren im Stande ist (Gebert/Boerner/Matiaska 1998).

Zur Messung der Innovativität wurde folgende Frage vorgelegt:

- Ist Ihr Unternehmen bzw. der von Ihnen eingestufte Bereich – relativ zu Ihren Mitbewerbern – in Bezug auf die Innovativität (Kreativität, neue Leistungsangebote, neue Verfahren) nach Ihrer Meinung eher besser, eher gleich gut oder eher schlechter?

Diese Frage hatte sich bereits in einer früheren Studie bewährt (Gebert/Steinkamp 1990). Die so gemessene Innovativität ist theoriekonform signifikant positiv mit der Umsatzentwicklung mittelständischer Unternehmen korreliert ($N = 25$; $r = .51$; $p = .005$), wobei die Umsatzentwicklung über objektive Kennzahlen (und nicht über Schätzskaleten) gemessen wurde (Gebert/Steinkamp 1990: 22f). (Die Angaben zur Innovativität und zur Umsatzentwicklung beruhen entsprechend auf zwei voneinander unabhängigen Datenquellen.) Die obige Messung der Innovativität weist damit eine für die hier anstehende Fragestellung wichtige kriterienbezogene Validität auf.

Im Unterschied zur damaligen Studie (Gebert/Steinkamp 1990) haben wir in der hier diskutierten Untersuchung bei der Frage nach der Innovativität nicht sieben, sondern nur drei Antwortalternativen vorgegeben, um so der möglichen Gefahr, die Differenzierungsfähigkeit der Beantworter zu überfordern, entgegenzuwirken und die Reliabilität der Antworten zu erhöhen. War sich der Beantworter seiner Antwort nicht sicher, konnte er außerdem auf die bei der Einstufung der Innovativität zusätzlich vorgegebene Antwort-Kategorie "unklar" ausweichen (hiervon machten 12% der Befragten Gebrauch).

Stichprobe

Wir haben die validierte Kurzfassung des FOGO an $N = 225$ Personen aus 71 verschiedenen privatwirtschaftlichen Betrieben unterschiedlicher Branchen (Industriebetriebe, Handels- und Dienstleistungsunternehmen) administriert. Gefragt wurden hier vor allem Vertreter des mittleren Managements, die gebeten wurden, im Falle eines kleineren Unternehmens die Organisationskultur der gesamten Organisation, für den Fall größerer Konzerne lediglich dasjenige Subsystem einzustufen, mit dem sie hinreichend vertraut sind (Abteilung, Niederlassung, Tochtergesellschaft, dezentrale Produktionsstätte, Sparte usw.).

Zum anderen haben wir die validierte Kurzfassung des FOGO an $N = 90$ Personen aus solchen Organisationen administriert, die (noch) nicht im Wettbewerb stehen. Es handelt sich um Befragte aus verschiedenen Ämtern/Abteilungen der Kommunalverwaltung bzw. der Stadtverwaltung sowie um einzelne Verwaltungsabteilungen aus Universitäten.

Wir nehmen an, dass privatwirtschaftlich geführte Organisationen eine größere Marktnähe aufweisen als nicht privatwirtschaftliche (öffentliche) Organisationen und sich daher in höherem Maße im Wettbewerb beweisen müssen. Aus diesem Grund operationalisieren wir das Merkmal "im Wettbewerb stehend" über den Umstand, dass eine Organisation eine private Rechtsform hat und das Merkmal "nicht im Wettbewerb stehend" über den Umstand, dass eine Organisation eine öffentliche Rechtsform hat.

Ergebnisse

Die Innovativität korreliert erwartungsgemäß mit allen Dimensionen der Organisationskultur signifikant positiv (vgl. Tab.1): Privatwirtschaftliche Organisationen, die im Vergleich zu ihren Mitbewerbern als innovativer wahrgenommen werden, werden zugleich also auf der sozialen, anthropologischen und erkenntnistheoretischen Dimension als offener eingestuft.

Tab. 1 Zur Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Innovativität bei im Wettbewerb stehenden Organisationen

Dimensionen der Organisationskultur	Innovativität
Sozial	.222** .006* (150)
Anthropologisch	.353 .000 (138)
Erkenntnistheoretisch	.226 .005 (154)

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern

** : Korrelation nach Pearson

* : Signifikanzniveau, p<

(Anmerkung: N durch missing values reduziert)

Wir sehen hierin die empirische Bestätigung für die Annahme, dass eine offenere Organisationskultur über die Förderung der Veränderungsbereitschaft der Organisationsmitglieder die Innovativität der Organisation erhöht.

Methodisch ist einschränkend darauf hinzuweisen, dass sowohl die Angaben zur Organisationskultur als auch die Angaben zur Innovativität jeweils von denselben Personen stammen. Trotz der entsprechenden Gefahr autokorrelativer Überschätzungen der Zusammenhänge denken wir, dass die Tab. 1 reale Sachverhalte abbildet. Die Innovationsrelevanz von Öffnungsprozessen ist im Hinblick auf Aspekte der anthropologischen Dimension methodisch auch schon auf der Basis objektiver Indikatoren der Innovativität nachgezeichnet worden (s. die Zusammenfassungen bei Damanpour 1991).

Der Vergleich von Befragten aus Organisationen, die im Wettbewerb stehen, mit Befragten aus Organisationen, die (noch) nicht im Wettbewerb stehen, ergab bezüglich der Organisationskultur folgendes Ergebnis:

Tab. 2 Unterschiede in der Organisationskultur zwischen im Wettbewerb stehenden und nicht im Wettbewerb stehenden Organisationen

Dimensionen der Organisationskultur	Mittelwerte		t - Wert	p <
	Organisationen im Wettbewerb	Organisationen nicht im Wettbewerb		
Sozial	20,07 (218)	20,63 (90)	-,830	.350
Anthropologisch	35,66 (205)	40,16 (70)	-3,46	.001
Erkenntnistheoretisch	13,02 (223)	14,21 (71)	-2,09	.037

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern; Hohe Ausprägungen = Geschlossenheit

Organisationen, die (noch) nicht im Wettbewerb stehen, werden als geschlossener, im Wettbewerb befindliche Organisationen dagegen als relativ offener wahrgenommen. Dieser Unterschied ist auf der anthropologischen Dimension hochsignifikant.

Bezugnehmend auf die konkrete Operationalisierung der anthropologischen Dimension durch den FOGO-Fragebogen gilt für privatwirtschaftliche Unternehmen also ausgeprägter als für nicht privatwirtschaftliche Unternehmen z.B., dass

- der Erfolg dieses Unternehmens vor allem auf die Fähigkeit zurückgeführt wird, etwas zu bewegen und Änderungen aktiv herbeizuführen,
- Mitdenken in diesem Unternehmen für wichtiger gehalten wird als das Einhalten bürokratischer Regeln,
- die Mitarbeiter in diesem Unternehmen das Gefühl haben, auch fundamentale Unternehmenspraktiken gegenüber der Geschäftsleitung in Frage stellen zu können.

Im Wettbewerb stehende Organisationen sind offenbar einem höheren Innovationsdruck ausgesetzt und deswegen offener.

Fasst man die bisherigen Ergebnisse (Tab. 1 und Tab. 2) zusammen, so bietet sich folgendes Fazit an: Eine offene Organisationskultur stellt eine durch Wettbewerbsdruck induzierte Problemlösestrategie dar, die über eine verbesserte Innovativität und dadurch gestiegene Wettbewerbsfähigkeit positiv verstärkt wird.

Offene Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor auch im Krankenhausbereich?

Offene Organisationskultur und Innovativität im Krankenhausbereich

In der Literatur wird in der Tat auch für den Krankenhausbereich ein Prozess der Öffnung gefordert: Badura/Feuerstein/Schott (1993) beklagen z.B., dass

die Krankenhäuser hochtechnisierte Einrichtungen mit einer vergleichsweise archaischen Arbeitsorganisation seien, und sie halten die Einführung und Verankerung neuer Formen der Planung und Organisation für dringlich. Borsi (1997) und Adam/Vogt (1998) empfehlen als grundlegendste Aufgabenstellung der Personalentwicklung in Krankenhäusern die Förderung fortlaufender Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern. Ähnlich empfiehlt Seelos (1998) für den Krankenhausbereich, nicht nur betriebliche Anpassungen an Veränderungen, sondern die Anpassungsfähigkeit selbst zu optimieren, und Henke/Göppfarth (1997) betonen, dass es im Krankenhaus nicht unbedingt an Ideen mangelt, aber an der Bereitschaft und Flexibilität zum Experimentieren. Daher nehmen wir an, dass auch im Krankenhausbereich eine offene Organisationskultur innovations- und letztlich wettbewerbsförderlich ist.

Bei der empirischen Überprüfung dieses Zusammenhangs wurden exakt die Messinstrumente eingesetzt, die oben beschrieben wurden. Als Stichprobe konnten wir auf Antworten von N = 33 Oberärzten aus 21 verschiedenen Abteilungen/Stationen vier verschiedener Universitätskliniken zurückgreifen.

Die Daten zeigen, dass sich die Ergebnisse für im Wettbewerb stehende Organisationen (Tab. 1) auch im Krankenhausbereich bestätigen: Krankenhaus-subsysteme, die im Vergleich zu anderen Krankenhaussubsystemen als innovativer eingestuft werden, werden zugleich auf den beschriebenen Dimensionen als offener bewertet (vgl. Tab. 3).

Tab. 3 Zur Beziehung zwischen offener Organisationskultur und Innovativität in Krankenhäusern

Dimensionen der Organisationskultur	Innovativität
sozial	.597** .001* (29)
anthropologisch	.607 .001 (27)
erkenntnistheoretisch	.379 .061 (25)

Anmerkungen: Fallzahlen in Klammern

** : Korrelation nach Pearson

* : Signifikanzniveau, $p <$

In der Gruppe der Universitätskliniken können etwa 35% der Innovativitätsunterschiede zwischen den Subsystemen durch Unterschiede in der Organisationskultur erklärt werden, während es für die Unternehmen im Wettbewerb nur etwa 10% sind (vgl. Tab. 1). Damit ist belegt, dass eine in der beschriebenen Weise definierte offener Organisationskultur zumindest in der hier untersuchten Stichprobe im Krankenhausbereich kein peripheres Merkmal ist, sondern einen zentralen Katalysator für die resultierende Innovativität dar-

Dabei fällt auf, dass der Zusammenhang zwischen dem Öffnungsgrad der Organisationskultur und der Innovativität in der Stichprobe der Krankenhäuser deutlich enger ist als in der Gruppe der Wirtschaftsunternehmen. Versucht man dies zu erklären, so wäre Folgendes denkbar: In Wirtschaftsorganisationen ist die Innovativität dezentraler Subsysteme (z.B. Niederlassungen) stärker auch eine Funktion zentraler Rahmenvorgaben. Niederlassungen weisen z.B. als Subsysteme geringere Grade an Gestaltungsautonomie auf, werden bezüglich ihrer Abläufe und Strukturen stärker zentral – in welcher Richtung auch immer – vorreguliert bzw. standardisiert, so dass die Offenheitsunterschiede zwischen den Niederlassungen kleiner werden. Im Krankenhausbereich werden die Prozesse und Strukturen stärker dezentral in den verschiedenen Abteilungen bzw. Stationen geprägt, so dass Unterschiede zwischen den Subsystemen etwa bezüglich der dialogischen Struktur deutlicher werden und damit auch deutlicher mit Innovationsunterschieden verbunden sind.

Zum derzeitigen Öffnungsgrad in Krankenhäusern

Da der Zusammenhang zwischen der offenen Organisationskultur und der Innovativität in hohem Maße auch für die Krankenhaus-Stichprobe gilt, ist nun die Frage relevant, welcher Grad an Offenheit für die Organisationskultur im Krankenhausbereich charakteristisch ist. Um die diesbezügliche Position der Krankenhäuser zu lokalisieren und einen eventuellen Öffnungsbedarf zu identifizieren, wird hier in Analogie zum ersten Teil der Arbeit wieder ein vergleichender Ansatz gewählt.

Wir hatten oben auf dem gedachten Kontinuum zwischen offener und geschlossener Organisationskultur die relative Position im Wettbewerb stehender und (noch) nicht im Wettbewerb stehender Organisationen markiert (Tab. 2). Wenn Krankenhäuser heute mit massivem Wettbewerbsdruck konfrontiert werden, könnte man zunächst einmal folgern, dass die Krankenhausstichprobe, sofern sie dem zunehmenden Wettbewerbsdruck gerecht werden will, auf dem skizzierten Kontinuum zwischen den beiden obigen Gruppen stehen sollte: Geht man davon aus, dass die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung im Unterschied zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht die primäre, sondern nur die sekundäre Zielsetzung der Krankenhäuser darstellt, so wird man als Soll-Lage der Krankenhausstichprobe nicht denselben Offenheitsgrad erwarten, der für die privatwirtschaftlichen Unternehmen kennzeichnend ist. Es müsste sich aber zeigen, dass die Krankenhäuser, sofern sie dem gesteigerten Wettbewerb gerecht werden wollen, einen signifikant höheren Offenheitsgrad aufweisen als diejenigen Organisationen, die noch nicht im Wettbewerb stehen.

Diese Argumentation gilt als Tendaussage über verschiedene Arten von Krankenhäusern hinweg. In unserem Fall haben wir es mit Subsystemen aus universitären Krankenhäusern, also mit Krankenhäusern in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, zu tun. Aber selbst für diese nicht privatwirtschaftlich geführten Krankenhäuser gilt, dass sie in stärkerem Wettbewerb untereinander stehen, als dies vergleichsweise für Ämter bzw. Subsysteme der Verwaltung charakteristisch ist. In der Kommunal- und Universitätsverwaltung ist der höhere Geschlossenheitsgrad durch den geringeren Wettbewerbs- und damit Innovationsdruck erklärbar. Um wettbewerbsfähig sein zu können, sollten Universitätskliniken dagegen durch eine – relativ zur Verwaltung – höhere Offenheit

