

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz

herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger Klimecki

Rüdiger Klimecki und Markus Gmür

Organisationale Transformation - grenzenlos?
Struktur- und Prozeßmuster
in der kollektiven Bewältigung von Unsicherheit

Nr. 17 (1996)

Diskussionsbeitrag November 1996

erscheint in:

Schreyögg, G./Conrad, P./Sydow, J. (Hrsg.) Grenzmanagement: Das Management von Organisationsgrenzen. Managementforschung Nr. 7. Berlin: DeGruyter 1997

Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki & Dr. Markus Gmür

Lehrstuhl für Management
Fakultät für Verwaltungswissenschaft
Universität Konstanz
Postfach 5560 <D 93>
D-78434 Konstanz

Tel. (07531) 882394 Fax (07531) 883179
e-mail: Ruediger.G.Klimecki@uni-konstanz.de

Zusammenfassung

Theorien des Organisationalen Lernens und der organisationalen Transformation unterscheiden üblicherweise mindestens implizit zwischen höher- und geringerwertigen Formen der Entwicklung und des Lernens. Die Bedingungen, unter denen "höherwertige" Transformationspfade zum Erfolg führen, bleiben allerdings ungeklärt oder ergeben im Einzelfall inkonsistente Befunde. Konzepte der organisationalen Bewältigung von Unsicherheit, die davon ausgehen, daß strukturelle Veränderungen auf kollektive Muster der Unsicherheitsbewältigung der beteiligten Akteure zurückführbar sind, bieten die Möglichkeit, diese Argumentationslücke zu schließen. Organisationsgrenzen spielen dabei eine zentrale Rolle: Ihre Überbrückung (z.B. durch interorganisationale Netzwerke) ist sowohl notwendige Voraussetzung für grundlegende Transformationen als auch Quelle von Verunsicherung, die mit solchen Prozessen verbunden ist. Anhand von zwei Fallstudien aus dem Öffentlichen Sektor wird gezeigt, welche typischen Transformationspfade Organisationen im Umgang mit Unsicherheit einschlagen, wie sie dabei Organisationsgrenzen ziehen bzw. überschreiten und welche Konsequenzen sich daraus intraorganisational ergeben¹.

¹ Wir danken Markus O. Althage und Frank Morath für ihre wichtigen Unterstützungsleistungen in der Aufbereitung des Materials zu den beiden Fallstudien.

Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung ¹	
II.	Organisationale Transformationspfade: Zwei Fallstudien	6
1.	Entstehungszusammenhang DFG-Projekt "Policy-bezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen"	6
2.	Ausgangslage in den beiden untersuchten Organisationen	7
3.	Organisationale Transformationspfade und ihre Interpretation	10
III.	Organisationale Unsicherheitsbewältigung	13
1.	Theorie und Empirie der Unsicherheitsbewältigung	13
2.	Organisationsmodell und Leitthesen	16
3.	Analyseraster für die Fallstudien	22
IV.	Transformationspfade und Unsicherheitsbewältigungsmuster in den beiden Fallstudien	24
1.	Ausgangslage 1993: "Strategien der Alterssozialpolitik"	24
2.	Ausgangslage 1996: "Neues Steuerungsmodell, Haushaltskonsolidierung und Pflegeversicherung"	28
3.	Zusammenfassung	32
V.	Schlußfolgerungen	34
VI.	Literatur	37

I. Einleitung

Organisationale Transformation - grenzenlos? Die Doppeldeutigkeit dieser Fragestellung ist für diesen Beitrag bewußt gewählt. Wir werden uns damit auseinandersetzen, welche Bedeutung Organisationsgrenzen für Transformationsprozesse als Übergänge von einem strukturellen Ordnungsmuster zu einem anderen haben. Dabei wird sich zugleich zeigen, an welche Grenzen solche Transformationen in Organisationen stoßen: Um es vorweg zu nehmen - dies geschieht um so schneller, je weniger sie ihre eigenen Grenzen im Zuge der Transformation betonen. Das Paradox grundlegender Transformationsprozesse besteht gerade darin, daß Grenzen überschritten werden müssen und dabei Grenzen entstehen, die den Transformationsprozeß in seinem Erfolg gefährden können.

Organisationale Transformation und Organisationales Lernen sind gegenwärtig intensiv diskutierte Leitkonzepte für ein Management unter komplexen Rahmenbedingungen. In der Management- und Organisationsforschung hat sich nach der langjährigen Dominanz des situativen Ansatzes ein Wandel von der Betonung struktureller Zusammenhänge hin zur Beschäftigung mit den Prozessen der Veränderung solcher Strukturen vollzogen (Türk 1989). Unter den Begriffen "Lernen" und "Transformation" haben sich mittlerweile eine Vielzahl von Schulen herausgebildet, deren gemeinsames Ziel darin besteht, Erklärungsmuster für institutionelle Veränderungsprozesse zu liefern. Die Transformationskonzepte legen ihren Schwerpunkt auf eine Globalanalyse von Rahmenbedingungen und Phasen solcher Veränderungen und betonen somit die "Außenseite" des Phänomens. Ansätze des Organisationalen Lernens thematisieren hingegen die "Innenseite", die Qualität und die Dynamik solcher Prozesse. Beide Konzepte verweisen aufeinander, denn sie richten komplementäre Optiken auf dasselbe Problem. Dennoch hat eine konzeptionelle Integration bislang nicht stattgefunden.

Dazu ein Beispiel: Levy/Merry (1986) kennzeichnen in ihrem Konzept der organisationalen Transformation diskontinuierlich wahrgenommene Umweltveränderungen als Wandel 2. Ordnung, der auf organisationaler Ebene einen Transformationsbedarf auslöst. Da dieser ähnlich fundamental verlaufen muß wie in der Umwelt, beschreiben sie ihn in Anlehnung an Kuhn (1976) als Paradigmenwechsel, als eine grundsätzliche, umfassende Neuorientierung des Steuerungskonzepts und des Selbstverständnisses der Organisation. Diese vollzieht sich über eine Phase des radikalen Perspektivenwechsels (neue Visionen und Leitbilder), eine evolutive Phase der organisationsweiten Umsetzung solcher Leitbilder in Programme und Praktiken und eine

stabilisierende Phase der Absicherung, der kulturellen Etablierung des neuen Paradigmas. Fügt man nun die Lernperspektive am Beispiel des Konzepts von Argyris/Schön (1978) hinzu, lassen sich folgende Anknüpfungspunkte aufzeigen: Der Vorgang des Paradigmenwechsels kann als organisationaler Lernprozeß beschrieben werden. Seine besondere Qualität kommt in neuen organisationalen Handlungstheorien zum Ausdruck, die ein innovatives Fundament für das neue Paradigma abgeben müssen. Die Chancen für einen solchen "double-loop" (Veränderungslernen) werden von der organisationalen Fähigkeit zum "Deutero-Lernen" (Lernen, wie man lernt) moderiert. Der Aufbau einer solchen Kompetenz ist demnach der zentrale Erfolgsfaktor einer transformationalen Organisation. Da diese Stärken empirisch offensichtlich nur selten anzutreffen sind, kommt es darauf an, die Lernverhinderer (defensive routines: Argyris 1990) aufzuspüren und zu beseitigen (Klimecki 1997), ein Vorgang, der schwierig zu steuern ist, weil er mit einem fundamentalen Kulturwandel der Organisation einhergeht (Levy/Merry 1986).

Der großen Bedeutung, die diesen Leitideen zugesprochen wird, steht jedoch eine eher wenig differenzierte Vorstellung des lernenden bzw. zu transformierenden Feldes, also der zu verändernden Organisation, gegenüber. Daß Organisationen zu ihrer Höherentwicklungsphasen radikaler Transformation durchlaufen müssen, ist im Rahmen des Annahmengerüsts dieser Ansätze plausibel und wird durch ein entsprechend konsistentes Begriffssystem terminologisch auch umgesetzt. Eine derart glatte Prämissenlage läßt sich, wie wir mit der nachfolgenden Fallanalyse illustrieren werden, in der Empirie jedoch nur schwer mit der benötigten Eindeutigkeit feststellen. Dazu bleiben die Begriffe des Paradigmas und des Veränderungslernens je nach Sichtweise entweder allzu deutungs offen oder zu idealtypisch. Dies läßt sich anhand der folgenden Fragestellungen aufzeigen, die sich mit Lern- und Transformationsansätzen nicht beantworten, sondern nur begrifflich verdrängen lassen:

- Wie erklärt sich, daß Organisationen bei weitgehend ähnlichen Umweltbedingungen und ex ante vergleichbaren organisationsinternen Ausgangsbedingungen den Pfad des Paradigmenwechsels durch Veränderungslernens einschlagen, während andere nur Prozesse des Verbesserungslernens durch das Optimieren bestehender Strukturen zeigen? Reicht etwa der von Argyris (1990) vorgenommene Rückgriff auf Defensivroutinen und Lernbarrieren aus, um dieses Phänomen und die darin wirksamen sozialen Prozesse hinreichend zu erfassen?
- Für die Vertreter von Transformationskonzepten ist der Paradigmenwechsel zur Bewältigung von radikalen Umweltveränderungen unabdingbar, und Konzepte

des Organisationalen Lernens schätzen Veränderungslernen grundsätzlich höherwertiger ein als Verbesserungslernen. Eine positive Korrelation zwischen transformationaler Veränderung und Organisationserfolg in veränderlichen Umwelten ist damit mindestens implizit hergestellt. Auf welchen Annahmen beruht diese Unterstellung, und ist sie in dieser grundsätzlichen Weise berechtigt?

Will man hierzu Antworten finden, müssen die Veränderungswege von Organisationen offensichtlich differenzierter betrachtet werden, als es das Begriffsinstrumentarium der genannten Ansätze bislang zuläßt.

Dieses Anliegen wird anschließend verfolgt. Unsere Antworten basieren auf einer Reinterpretation der Ergebnisse des DFG-Projekts "Policy-bezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen" (Klimecki et al. 1994a, 1995) vor dem Hintergrund eines Modells der organisationalen Unsicherheitsbewältigung (Gmür 1996).

Den Begriff der **Transformation** verwenden wir als Bezeichnung für radikale strukturelle Veränderungen in einer Organisation, die sich über Lernprozesse vollziehen. Dazu lehnen wir uns an die zuvor genannten Lern- und Transformationskonzepte an.

Der Transformationspfad bezeichnet das einmal eingeschlagene Prozeßmuster, von dem wir annehmen, daß es auch bei veränderten Kontextfaktoren beibehalten wird. Die Wahl des Begriffs "Pfad" bringt zudem zum Ausdruck, daß das jeweilige Entwicklungsmuster weniger bewußt gewählt und aufrechterhalten wird, als vielmehr aus den Bedingungen für die Unsicherheitsbewältigung resultiert und sich im weiteren Verlauf stabilisiert.

Vier Überlegungen spielen für uns eine zentrale Rolle und bilden in ihrer Kombination das Grundgerüst für unseren Argumentationsaufbau:

1. Organisationale Lern- und Transformationsprozesse gehen mit einer zumindest vorübergehenden Verunsicherung bei den Akteuren einher. Um sie konzeptionell fassen zu können, müssen Prozesse der individuellen und kollektiven Unsicherheitsbewältigung miteinbezogen werden. Dementsprechend interpretieren wir die organisationale Transformation als einen Prozeß der kollektiven Unsicherheitsbewältigung.
2. Den Akteuren, ihrer Beobachtung und Interpretation von Umwelt ereignissen und ihren Interaktionen in Gruppen und Netzwerken kommt aus dieser Sicht eine zentrale Bedeutung zu. Als analytische Ebenen sind hierbei eine Ebene der

Individuen mit ihren Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen sowie eine Ebene der in Gruppen und Netzwerken interagierenden Akteure zu unterscheiden.

3. Die Organisation im institutionellen Sinn hat aus dieser Sicht in erster Linie die Funktion eines Ressourcenpools für die individuelle und kollektive Bewältigung von Unsicherheit. Diese Ressourcen bestehen aus Strukturen (Regeln und Routinen) und Ideen (Leitbilder und Strategien). Die Organisation bildet die dritte analytische Ebene unserer Betrachtung.
4. Eine zentrale Bedeutung für die kollektive Erzeugung von Organisationsressourcen zur Bewältigung von Unsicherheit kommt (auch organisationsübergreifend wirkenden) informellen Gruppen und Netzwerken zu, in denen sich die Akteure über ihre Wahrnehmungen austauschen und gemeinsame Überzeugungen ausbilden. Der Prozeß der Unsicherheitsbewältigung findet demnach nicht ausschließlich innerhalb der formalen Organisationsgrenzen statt, sondern vollzieht sich grenzüberschreitend. Organisationsgrenzen und ihre Öffnung sind wichtige Variablen im Prozeß der Unsicherheitsbewältigung.

Transformationskonzepte sind noch insoweit in den Grundannahmen des situativen Ansatzes verhaftet, als sie von einer Gegenüberstellung von Organisation und Umwelt ausgehen. Reizerzeugende Veränderungen in der Umwelt provozieren einen entsprechenden Veränderungsbedarf von Strukturen, der z.B. über einen Prozeß des Organisationalen Lernens vollzogen werden kann. Die Organisationsgrenzen bleiben davon unberührt, sie trennen jedoch Ursache und Wirkung der Transformation wie das cartesianische Weltbild Objekt und Subjekt.

Wir gehen davon aus, daß diese Annahme, die zumindest implizit unterstellt wird, irreführend ist, weil sie von einer formalen Grenzziehung ausgeht, die in grundlegenden Transformationsphasen gerade zur Disposition steht. Bei genauerer Betrachtung erweist es sich vielmehr, daß Organisationen in Phasen relativer Ruhe Grenzen ziehen, die jedoch schwimmen, sobald es zu tiefgreifendem Wandel kommt. Diese Grenzauflösung ist mit einer verstärkten Wahrnehmung von Unsicherheit verbunden, der Transformationsprozeß in diesem Sinne also als Prozeß der Unsicherheitsbewältigung zu verstehen².

Organisationale Grenzziehungen sind für unseren Argumentationsaufbau deshalb von entscheidender Bedeutung, weil sie das Terrain abstecken, in dem die Organisation ihre Ideen und Strukturen aufbaut und als Ressourcen zum Einsatz

² Einen solchen Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Prozessen des organisationalen Lernens hat bislang nur Schein (1993) etwas eingehender hergestellt.

bringt. Wir definieren sie formal: Organisation und Umwelt trennt, was die Akteure der Organisation formal als zugehörig bzw. nicht zugehörig bestimmen. Im Zusammenhang mit der organisationalen Unsicherheitsbewältigung finden Grenzüberschreitungen in Form interorganisationaler Netzwerke statt: Organisationale Ressourcen werden grenzüberschreitend für die Zwecke der Organisation aufgebaut, und gleichzeitig hängt deren Bestand von der Aufrechterhaltung dieses Netzwerks ab. Mit dem Begriff des (sozialen) Netzwerks bezeichnen wir in Anlehnung an Sydow (1992) eine polyzentrische Organisationsform mit stabilen sozialen Beziehungen zwischen relativ selbständigen Beteiligten³. Von formalen Organisationen unterscheiden sich Netzwerke durch die nicht oder kaum vorhandene formale Hierarchie, an deren Stelle die Zentralität innerhalb des Kommunikationsnetzes als Machtzentrum rückt. Von anderen Formen der Gruppenbildung heben sie sich durch ihre geringe räumliche Geschlossenheit, andererseits aber höhere Beziehungsverpflichtung zwischen den Beteiligten ab. Wir wenden diesen Begriff auf komplexe, überdauernde Interaktionsbeziehungen zwischen Akteuren in den von uns untersuchten Organisationen an, welche über formale Abteilungs- (intraorganisationales Netzwerk) oder Organisationsgrenzen (interorganisationales Netzwerk) hinweg bestehen. Ihnen kommt eine große Bedeutung für den Aufbau organisationaler Ressourcen zu.

Ausgangspunkt bilden Fallstudien in zwei öffentlichen Verwaltungen, die einen mehrjährigen Transformationsprozeß durchlaufen haben, den wir in zwei Phasen unterteilt sehen. Zu Beginn werden wir den Entstehungshintergrund erläutern und vorrangig die Ergebnisse der ersten Projektphase darstellen. Diese werden wir anschließend auf Basis eines Modells der organisationalen Bewältigung von Unsicherheit reinterpretieren und erweitern.

³ Sydow (1982, S. 82) definiert Netzwerke auf der Ebene ganzer Organisationen folgendermaßen: "Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische [...] Organisationsform dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen [...] zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch meist abhängigen Unternehmen auszeichnet".

II. Organisationale Transformationspfade

Zwei Fallstudien

1. Entstehungszusammenhang DFG-Projekt

"Policy-bezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen"

Die zunehmende Kritik an der Leistungsfähigkeit Öffentlicher Verwaltungen in einem sich fortlaufend verändernden Handlungsrahmen⁴ bildet den Hintergrund für das von der DFG geförderte Forschungsprojekt "Policybezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen". Thematischer Fokus des Projektes ist die Analyse des Lernverhaltens der Sozialverwaltungen von zwei deutschen Großstädten. Dazu wurde als programmatischer Schwerpunkt die kommunale Altenhilfe ausgewählt, da sich besonders für die Alterssozialpolitik in letzter Zeit starke Veränderungen der Rahmenbedingungen (Verschiebung der Alterspyramide, Einführung der Pflegeversicherung, Verschlechterung der kommunalen Haushaltssituation) ergeben haben.

Untersucht wurde, welches Muster Organisationalen Lernens sich in den beiden Organisationen durch die Auseinandersetzung mit den neuen Herausforderungen der Altenhilfe zeigt.

Theoretische Leitperspektiven boten Ansätze des Organisationalen Lernens (March/Olsen 1976; Argyris/Schön 1978; Duncan/Weiss 1979; Argyris 1990) und der organisationalen Transformation (Levy/Merry 1986; Tichy/Devanna 1990).

Zur Gewinnung der Daten wurde, anknüpfend an die theoretischen Grundannahmen, ein methodisches Design gewählt, das über eine induktiv interpretative Vorgehensweise "die subjektiven Sichtweisen, Deutungsmuster und Denkschemata der Erforschten als Bestandteil ihrer Lebenswelt" (vgl. Kromey 1986, S. 330) erhebt und die erforschte Realität möglichst zutreffend deutet.

Empirische Erhebungen wurden in zwei Zeitpunkten 1993 und 1996 durchgeführt. Als Erhebungsmethoden wurden leitfadengestützte Interviews und Netzwerkmethoden

⁴ Budäus (1994, S. 12 ff.) bezeichnet dies treffend mit der Modernisierungs- und Leistungslücke. Diese Lücke der Öffentlichen Hand wirkt sich vor allem auf die kommunale Handlungsfähigkeit aus. Nach Reichard (1994, S. 14 ff.) befinden sich die Kommunen in einer Strategie-, Legitimations-, Management-, Motivations- und Attraktivitätslücke. Die verschiedenen Erscheinungsformen des bürokratischen Zentralismus reduzieren die Handlungsfähigkeit der Kommunen und führen zu einem System organisierter Unverantwortlichkeit, da neben der Ressourcen- und Fachverantwortung keine Ergebnisverantwortung existiert. Es verhindert so eine Transparenz der Kosten und Leistungen gegenüber den Bürgern.

eingesetzt sowie als Auswertungsmethoden das Cognitive Mapping⁵ und

⁵ Axelrod 1976; O'Keefe/Nadel 1978; Bougon et al. 1977; Weick/Bougon 1986.

ebenfalls netzwerkanalytische Methoden⁶. Mit der Kombination beider Methoden war es möglich, das organisationale Lernsystem hinsichtlich seiner kognitiven Inhalte (Wahrnehmungs- und Bedeutungsmuster) und seiner sozialen Merkmale (Kommunikationsbeziehungen) zu beschreiben. Dadurch wurden Ergebnisse generiert, die - unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren - Rückschlüsse auf Einflußkonstellationen und Veränderungsbedingungen organisationaler Wirklichkeitskonstruktionen erlauben und die Ableitung von Leitthesen über organisationale Lernprozesse ermöglichen.

Die beiden von uns untersuchten Sozialverwaltungen bezeichnen wir im folgenden ihrer geographischen Lage entsprechend als *Nordstadt* und *Südstadt*.

2. Ausgangslage in den beiden untersuchten Organisationen

Die Situation kommunaler Sozialverwaltungen ist gegenwärtig durch einen tiefgreifenden Kontinuitätsbruch gekennzeichnet: Wie in kaum einem anderen Bereich der Öffentlichen Verwaltung ist hier ein Riß zwischen der traditionell bürokratisch orientierten Leistungsverwaltung und diametral entgegenstehenden Erwartungen von seiten verschiedenster Interessengruppen entstanden.

Alle Kommunen sind heute einem stark zunehmenden Kostendruck ausgesetzt. Zudem sehen sie sich mit individualisierten Bedürfnissen älterer Bürger und ihrer Angehörigen konfrontiert, sollen gemäß dem Subsidiaritätsprinzip mit privaten Verbänden und Organisationen kooperieren und dabei die Qualitätsstandards nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG) gewährleisten.

Letztlich haftet den Sozialverwaltungen auch das gesellschaftlich nicht sehr angesehene Image an, Betreuer von der Gesellschaft zur Last fallenden "Altersberuhigten" zu sein. Kommunale Sozialverwaltungen befinden sich also in dem Spagat, unter Einhaltung eines sparsamen und gezielten Einsatz eigener Ressourcen einerseits die Interessen der älteren Menschen zu vertreten und andererseits im Auftrag der politischen Interessenvertretungen zu handeln.

Wir haben es hier mit einem Organisationstyp zu tun, der nicht nur durch konkurrierende externe Interessen gekennzeichnet ist, sondern in diesem Spannungsfeld auch nur beschränkte Möglichkeiten hat, die eigenen Ziele selbst zu definieren. Daraus ergibt sich auch ein wesentlicher Unterschied zu privatwirtschaftlichen Organisationen: Organisationen der Öffentlichen Verwaltung werden in ihrem formalen Zielsystem weitgehend von außen vor- und redefiniert und sind in ein

⁶ Schenk 1984; Pappi 1987; Schweizer 1989.

dichtes Regelungsnetzwerk von gesetzlichen Bestimmungen eingebettet, die sie in der Wahl von Alternativen der Zielerreichung stark einschränken⁷.

Diesen allgemeinen Rahmenbedingungen sind die beiden untersuchten Organisationen in weitgehend ähnlicher Weise unterworfen. Unterschiede zeigen sich jedoch im Detail:

In *Südstadt* wird das Bild von einer "Rund-um-Versorgung" durch Verbände und die Stadt als Träger eigener Einrichtungen geprägt. Obwohl bedingt durch die Pflegeversicherung ein deutlicher Zuwachs an mobilen und ambulanten Diensten durch gewerbliche Organisationen zu verzeichnen ist, dominiert hier noch die Infrastruktur der Kommune. Für die Belange älterer Bürger wurde nach einer zähen Reorganisationsphase ein zentrales Seniorenamt eingerichtet, das alle vormals im Sozialamt angesiedelten Funktionen der Altenhilfe zusammenfaßt. Dadurch erscheint eine zentralisierte Zielbildung und Aufgabendefinition durch die Stadt möglich.

Nordstadt unterhält kein eigenes Altenheim, sondern stellt den älteren Bürgern dezentrale Anlaufstellen zur Verfügung, die dann die gewünschte Betreuung durch eine der zahlreichen privaten Anbieter sozialer Dienste oder die Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände vermitteln. Der daraus resultierenden zunehmenden Bedeutung eines "Maklers für Seniorenarbeit" begegnet diese Kommune in Kooperation mit den großen Wohlfahrtsverbänden und den vielen kleinen gewerblichen Anbietern, auf welche die Stadt relativ stark angewiesen ist. Verwaltungsorganisatorisch sind in *Nordstadt* die Altenhilfemaßnahmen je nach Funktion in das Sozialamt bzw. in das Amt für Soziale Dienste integriert. Die Alterssozialpolitik besteht faktisch aus einem Netzwerk verschiedener Akteure, in dem die betreffende Verwaltungseinheit eine Moderatorfunktion in der Zielbildung ausübt. Als Organisation mit Aufgaben der Alterssozialpolitik betraut, hat sie weit weniger Möglichkeiten, auch nur in ihrem ureigensten Betätigungsfeld verbindliche Ziele zu definieren und Richtlinien vorzugeben oder zu praktizieren. Diese Möglichkeiten kann ihr nur ein interorganisationaler Konsens mit den privaten Trägern und den übrigen relevanten Einrichtungen vermitteln.

Innerhalb des nahezu deckungsgleichen gesetzlichen und politischen Rahmens hat *Südstadt* stärkere Kontrolle über Ziele und Handlungsprogramme, da sie als formale Organisation ihre Grenzen leichter ziehen kann. Zugespitzt ausgedrückt bedeutet dies, daß beide Organisationen, ausgelöst durch die veränderten Anforderungen von

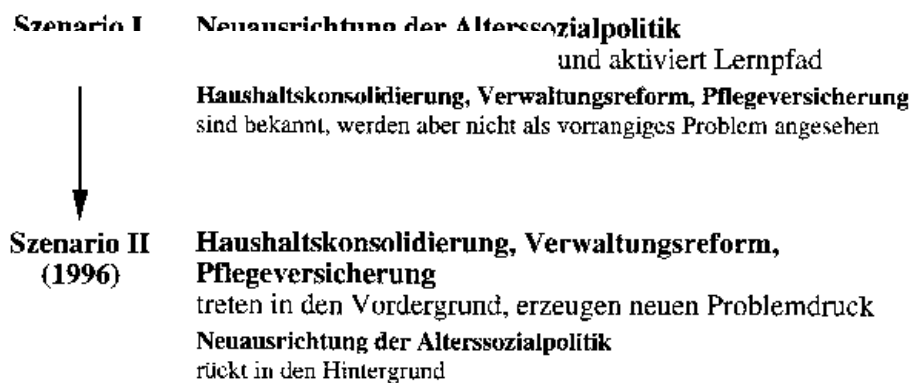
⁷ Wo sich Organisationstheorie und Managementlehre mit der Zielbildung beschäftigen, gehen sie in aller Regel davon aus - der Institutionenansatz (Meyer/Rowan 1977) stellt hier eine Ausnahme dar -, daß Organisationen bzw. ihre hierarchische Spitze sich ihre Ziele selbst geben. Führungsaufgabe ist es, diese Organisationsziele soweit als möglich mit den Mitarbeiterzielen in Einklang zu bringen bzw. Identifikationen aufzubauen. Die Frage jedoch, wie Organisationen mit fremdgegebenen Zielen umgehen und wie diese den Organisationsmitgliedern vermittelt werden, ist kaum geklärt.

seiten der Politik wie der anderen Anspruchsgruppen Schwierigkeiten haben dürften, Ziele zu definieren, nur kann *Südstadt* diese Schwierigkeiten wahrscheinlich leichter ignorieren, weil hier Grenzen nach außen gezogen werden, die im Falle *Nordstadts* mehrfach durchlässig sind.

Im Zuge der beiden Erhebungsabschnitte 1993 und 1996 wurden die Gesprächspartner in den beiden Organisationen danach gefragt, mit welchen Problemstellungen sie ihre Verwaltungen konfrontiert sehen. Die Antworten in *Nordstadt* und *Südstadt* sind weitgehend deckungsgleich und ergeben ein Bild wie in der folgenden Abb. 1 dargestellt.

Abb. 1: Umweltbedingungen der beiden Organisationen

Abb. 1: Umweltbedingungen der beiden Organisationen



Zum Zeitpunkt der ersten Befragung betrachten die Befragten die Alterssozialpolitik als wichtigste Herausforderung für die Tätigkeit ihrer Verwaltung, während die Folgen des Drucks auf die öffentlichen Kassen, die aktuellen Reformmodelle⁸ sowie die Pflegeversicherung zwar bekannt sind, jedoch im Hintergrund stehen. Diese Situation kehrt sich drei Jahre später völlig um. Die befragten Personen sehen sich nun mit den zuvor als zweitrangig bewerteten Problemen konfrontiert.

Ausgehend von dieser sowohl objektiv gegebenen als auch von den Befragten geschilderten Ausgangssituation wurde anschließend untersucht, welche organisationalen Veränderungen sich in Auseinandersetzung mit dem aktuellen Kontext ergeben.

⁸ Vgl. dazu insbesondere das Neue Steuerungsmodell (KGSt 1993).

3. Organisationale Transformationspfade und ihre Interpretation

Als Transformationspfade bezeichnen wir die organisationalen Veränderungen in den beiden Sozialverwaltungen infolge der Beschäftigung mit den aus den wahrgenommenen Umweltbedingungen resultierenden Herausforderungen. Als Ergebnis der ersten Projektphase 1993 - 1995 ergeben sich für die beiden untersuchten Kommunalverwaltungen folgende unterschiedliche Merkmale, die wir zu zwei Typen verdichtet haben: "Lernen über Visionen" im Falle *Nordstadts* und "Lernen über Strukturen" im Falle *Südstadts* (Klimecki et al. 1995, S. 30 ff.), wie Abb. 2 zeigt.

Abb. 2: Transformationspfade der beiden Organisationen

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernen über Visionen (neue Ziele - neue Pfade) - Kunden-/Produktorientierung (Produkt-Markt-Kombinationen) - Generelles strategisches Wissen dominiert - Veränderungsabsicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen über Strukturen (alte Ziele - Ausbau der Pfade) - Produktionsorientierung (Formen der Leistungserstellung) - Spezialisiertes Expertenwissen dominiert - Verbesserungsabsicht
--	---

Die Analyse der organisationalen Cognitive Maps ergibt für *Nordstadt* eine programmatische Vorstellung von Sozialverwaltung, die sich als Dienstleistungseinheit verstehen soll. Die organisationsstrukturelle Umsetzung spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Die kollektive Wissensbasis umfaßt in erster Linie globale Konzepte der Alterssozialpolitik, die auf die grundsätzliche Neuausrichtung zielen, während die spezifische Fachkompetenz der Alterssozialarbeit schwächer ausgeprägt ist. Der wesentliche Kern des Transformationspfads von *Nordstadt* besteht in der Entscheidung, auf die Herausforderungen der Altenarbeit mit einer grundsätzlichen Neuausrichtung der Programme und Leitbilder zu reagieren.

Im Cognitive Map *Südstadts* stehen dagegen grundsätzliche Reformüberlegungen im Vordergrund. Sie führen zur Zusammenfassung aller relevanten Bereiche in einem "Seniorenamt". Die kognitive Wissensbasis besteht vor allem aus spezifischen Fachkompetenzen; die Konzepte sind konkret und werden häufig in Zahlen gefaßt. Der wesentliche Kern des Transformationspfads von *Südstadt* besteht in der Verbesserung bestehender Konzepte bei gleichzeitiger Bewahrung der bestehenden Leitbildgrundlagen. Lernfortschritte schlagen sich in diesem Fall in der Weiterentwicklung und Optimierung der bestehenden Strukturen nieder.

Obwohl sich beide Organisationen mit weitgehend übereinstimmenden Ausgangsbedingungen konfrontiert sehen, haben sie verschiedenartige Transformationspfade eingeschlagen: Der Orientierung *Nordstadts* an Visionen und Zielen steht *Südstadts* Konzentration auf die Optimierung von Strukturen gegenüber⁹.

Diese Ergebnisse beschreiben die Situation und Entwicklungslinien der beiden Organisationen bis 1995. Bei den Anfang 1996 im zweiten Projektabschnitt erneut durchgeführten Interviews ergibt sich ein völlig anderes Bild: Die Altenproblematik ist in den Hintergrund gerückt; stattdessen beschäftigen sich die beiden Organisationen mit den administrativen und finanziellen Folgen der Einführung der Pflegeversicherung sowie den Konsequenzen aus Verwaltungsreformbestrebungen und kommunalen Budgetdefiziten.

Auch in dieser Phase stimmen die Beschreibungen der Unternehmensumwelt in beiden Städten weitgehend überein. Die Überprüfung der beiden Transformationspfade ergibt, daß *Südstadt* an der bisherigen Grundausrichtung festhält, diese weiterhin befürwortet und sich in ihrer bisherigen Vorgehensweise auch bestätigt sieht.

Demgegenüber rücken im Falle *Nordstadts* Schwierigkeiten in der Umsetzung des neuen Leitbilds insbesondere in der mittlerweile konfliktreichen Auseinandersetzung mit den freien Wohlfahrtsverbänden in den Vordergrund. Obwohl nach wie vor ein zentrales Leitbild als essentiell für die Arbeit angesehen wird, scheint die visionäre Grundausrichtung ihre verbindende und katalytische Bedeutung eingebüßt zu haben. Es findet eine "Privatisierung von Visionen" statt, die neben dem mit der Haushaltskonsolidierung verbundenen Personalabbau und dem daraus resultierenden Motivationsverlust auch auf die Frustration in der Zusammenarbeit mit den freien Trägern zurückzuführen ist, die zunehmend von Interessenskonflikten geprägt wird. Während die Entwicklungslinien in *Südstadt* übergangslos weiterführen, scheinen sie in *Nordstadt* in Auseinandersetzung mit den neuen Anforderungen gebrochen zu sein.

Interpretation der Transformationspfade

Wie lassen sich die herausgearbeiteten Transformationspfade der beiden Organisationen interpretieren, und weshalb reagieren die beiden Organisationen so unter-

⁹ Begleitet werden die unterschiedlichen Transformationspfade, die wir aus den Cognitive Maps abgeleitet haben, von Unterschieden im dominanten Führungsstil der Verwaltungsspitze einerseits und der Beschreibung vorherrschender eigener Kompetenzen andererseits: Während der Leiter in *Nordstadt* seine Führungstätigkeit an den organisationalen Visionen orientiert, diese moderiert und die direkte Kommunikation mit einem möglichst großen Mitarbeiterkreis sucht, herrscht in *Südstadt* ein eher bürokratisch-dominanter Führungsstil unter Betonung der Fachautorität vor. Hier überwiegen dementsprechend distante und formalistische Interaktionsmuster.

schiedlich auf die neuen Herausforderungen? Diese Fragen richten wir zu Beginn auf die dem Projekt ursprünglich zugrundeliegenden Konzepte der Transformation, bevor wir vom Ansatz der organisationalen Unsicherheitsbewältigung ausgehen werden.

Aus der Perspektive einer kognitiven Theorie Organisationalen Lernens (Argyris/Schön 1978) zeigen die beiden Organisationen typische Beispiele für Verbesserungslernen (*Südstadt*) und Veränderungslernen (*Nordstadt*). Ausgehend von der von beiden Organisationen als neuartig wahrgenommenen Situation 1993 schlägt *Nordstadt* einen "höherwertigen" Transformationspfad ein, weil es nicht nur seine Strukturen und Prozesse optimiert, sondern mit dieser Veränderung auch die Basisannahmen bezüglich einer "richtigen" Problemlösung mitverändert, was sich in entsprechenden Leitbildern und Strategien niederschlägt. Demgegenüber ändern sich diese Basisannahmen in *Südstadt* nicht. Daß gerade diese Organisation drei Jahre später die erneut veränderte Situation besser zu bewältigen scheint, ist unter dieser Annahme nur darauf zurückzuführen, daß die neue Ausgangslage für die Akteure ähnliche Merkmale aufweist wie die alte, so daß es für Veränderungslernen keinen Anstoß gab.

Für den Fall *Nordstadt* läßt sich ein Paradigmenwechsel feststellen, der von der Organisationsleitung getragen und umgesetzt wird, während in *Südstadt* davon abgesehen wird. Dieser Paradigmenwechsel ist auf die Bewältigung der Herausforderungen der Neupositionierung der Alterssozialpolitik angelegt, führt aber infolge neuerlicher Umweltveränderungen zu Problemen in der Organisation¹⁰.

Erklärung für diese aus der Perspektive der aktuellen Transformationsdiskussion irritierenden, weil zu komplexen empirischen Befunde soll das nachfolgend skizzierte Modell der organisationalen Unsicherheitsbewältigung bieten, mit dessen Kategorien die beiden Transformationspfade einer neuerlichen Betrachtung unterzogen werden.

¹⁰ In der Typologie von Schein (1985) orientieren sich die Problemlösungsmuster *Nordstadts* an der primären Aufgabe, während sie in *Südstadt* auf die innere Integration gerichtet sind. Die Umweltveränderungen wirken sich vor allem auf die primären Aufgaben der Sozialverwaltungen aus, was zur Folge hat, daß vor allem *Nordstadt* einen Kontinuitätsbruch erlebt.

III. Organisationale Unsicherheitsbewältigung

1. Theorie und Empirie der Unsicherheitsbewältigung

Über die bereits genannten Bezugskonzepte hinaus finden sich in der Organisationsforschung verschiedene Forschungsrichtungen, die sich mit der Frage auseinandergesetzt haben, wie Organisationen auf grundlegende Umweltveränderungen, Krisen oder Katastrophenfälle reagieren. Sie gruppieren sich in der Regel um die Idee der organisationalen Unsicherheitsbewältigung und sind, weil sie sich vor allem an Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisationsstruktur orientieren, paradigmatisch dem situativen Ansatz zuzuordnen.

Mit Blick auf unsere beiden Fallbeispiele lassen sich zwei Typen der Unsicherheitsbewältigung unterscheiden, die wir mit den Begriffen der organisationalen Öffnung und der organisationalen Schließung belegen. Sie bezeichnen Muster der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt und damit des Umgangs mit den eigenen Organisationsgrenzen.

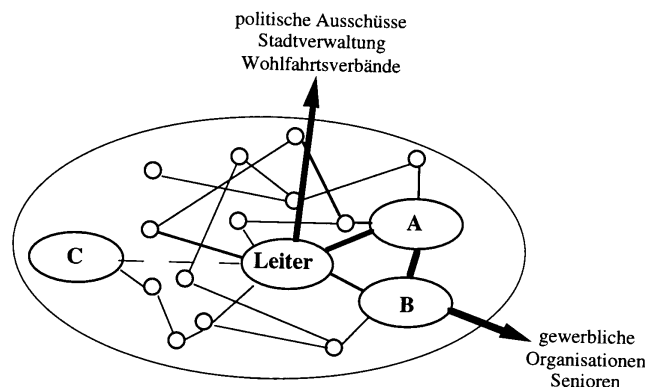
Das Konzept der Unsicherheitsbewältigung durch **organisationale Öffnung** geht von einer klassischen Kontingenzhypothese aus, welche einen Zusammenhang zwischen komplexen und dynamischen Umweltbedingungen und sich vom bürokratischen Idealtypus entfernenden Organisationsstrukturen herstellt (Lawrence/ Lorsch 1967; Schmidt/Cummings 1976; Khandwalla 1977; Tushman 1979). Danach bewältigen Organisationen Unsicherheit, indem sie ihren Formalisierungsgrad reduzieren, sich dezentralisieren und ausdifferenzieren, sowie ihre Boundary-spanning-Aktivitäten erhöhen (Aldrich/Herker 1977).

Ein Beispiel für organisationale Öffnung bietet der Fall *Nordstadts*. Die Aktivitäten der gesamten Organisation sind vorwiegend außengerichtet, was sich in der expliziten Markt- und Kundenorientierung niederschlägt. Begleitet wird diese Öffnung durch den Aufbau eines interorganisationalen Netzwerks mit freien Wohlfahrtsverbänden und benachbarten kommunalen Verwaltungseinheiten. Ebenfalls in diese Richtung weist auch ein Outsourcing durch den Abbau operativer Funktionsbereiche und Verlagerung der Altenarbeit auf die freien Träger. Innerhalb der Organisationsgrenzen ist eine geringe Betonung der formalen Hierarchie an der Organisationsspitze feststellbar, die sich aus dem im folgenden dargestellten intraorganisationalen Problemlösungsnetzwerk ersehen läßt, wobei die Personen A, B und C Amtsleiter darstellen, die dem Dezernenten direkt unterstellt sind. Die Kommunikationsstruktur zeigt die folgende Abb. 3.

Der Dezernent als Organisationsspitze hat in allen thematischen Zusammenhängen (Situation, Leistungen, Probleme, Zukunft) die größte Übereinstimmung mit den entsprechenden organisationalen Vorstellungen und wird auch als einer der häufigsten Problemlösungspartner genannt.

Abb. 3: Intraorganisationale Netzwerkstruktur in Nordstadt

Abb. 3: Intraorganisationale Netzwerkstruktur in Nordstadt

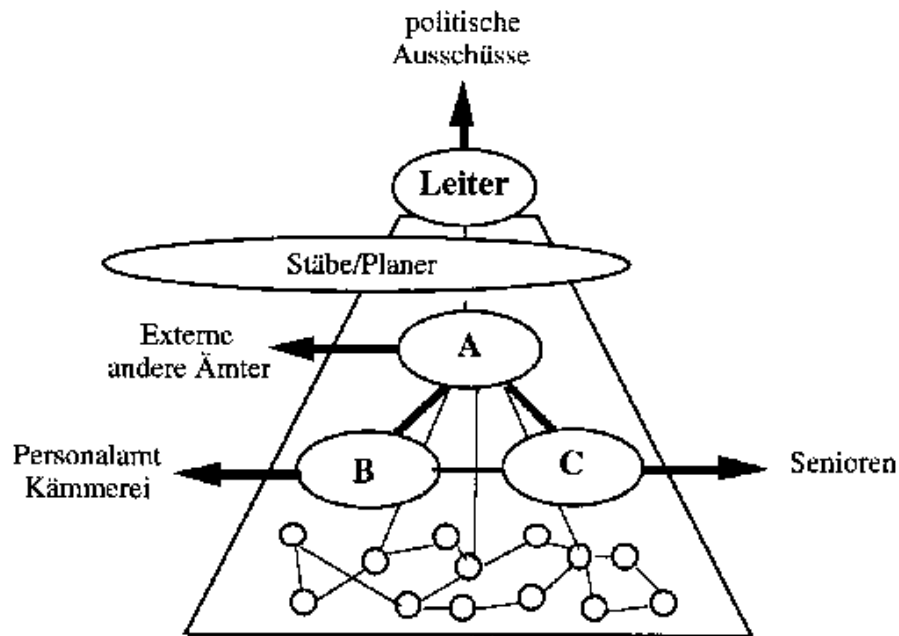


Ganz anders ist das Bild in *Südstadt*, wie Abb. 4 zeigt. Hier weist der Leiter die geringsten kognitiven Gemeinsamkeiten¹¹ mit den anderen auf, wenn es um die zukünftige Ausrichtung der Sozialverwaltung geht, wird selten als Problemlösungspartner gesucht, aber als einflussreicher formaler Chef angesehen. Das Netzwerk lässt sich als Pyramide mit einer vertikalen Abgrenzung auf der obersten Ebene abbilden.

Der Fall *Südstadt*s bietet ein Beispiel für **organisationale Schließung**. Dieses Muster der Unsicherheitsbewältigung wurde vor allem in Studien untersucht, die weniger von zunehmender Komplexität und Dynamik ausgehen, wie es die Kontingenzforschung getan hat, sondern sich mit überraschenden Krisenfällen auseinandersetzen (Hermann 1963; Staw et al. 1981). Nach der Bedrohungs-Rigiditäts-Hypothese reagieren Organisationen auf die als bedrohlich empfundenen Umweltereignisse mit einer Zentralisierung der Entscheidungsgewalt, einer Formalisierung der Regeln und Routinen und mit dem Rückzug auf die Organisationsgrenzen bei abnehmender Informationsaufnahme und -verarbeitung durch die Akteure.

¹¹ *Südstadt*s Experten haben kaum eine gemeinsame Zielvorstellung. Die größte Übereinstimmung liegt hier bei den Definitionen der eigenen Leistungen vor.

Abb. 4: Intraorganisationale Netzwerkstruktur in Südstadt



Der Öffnung in *Nordstadt* steht in *Südstadt* die Tendenz zur Schließung gegenüber, welche sich in der Bildung des zentralen Seniorenamtes niederschlägt, das alle für die Alterssozialpolitik relevanten strategischen und operativen Aufgabenbereiche in sich vereinigt. Anstelle des Aufbaus eines interorganisationalen Netzwerks in Zusammenarbeit mit freien Trägern versucht man in *Südstadt*, die unmittelbare Kontrolle über alle Funktionen aufrechtzuerhalten. Der außengerichteten Markt-orientierung steht hier die innengerichtete Orientierung an den eigenen Leistungserstellungsprozessen gegenüber. Die Organisationsstruktur weist eine zentralistische Entscheidungsstruktur auf und betont durch die Einrichtung eines Planungsstabes die vertikale Differenzierung.

Es bleibt festzuhalten: Die Verlaufsformen in beiden Fallstudien lassen sich mit alternativen Mustern zur Bewältigung organisationaler Unsicherheit beschreiben. Diese Muster weisen darüber hinaus auch auf unterschiedliche organisationstypische Problemwahrnehmungs- und -bewertungsmuster hin. Diese wiederum können als Einflußgrößen auf die jeweils organisationsspezifischen Lern- und Transformationspfade interpretiert werden. Diese Zusammenhänge sollen mit Hilfe des im folgenden Kapitel dargestellten Modells näher untersucht werden.

2. Organisationsmodell und Leitthesen

Zentraler Ausgangspunkt unserer Betrachtung ist das Konzept der kollektiven Bewältigung von Unsicherheit. Es geht uns dabei nicht um eine psychologische Reformulierung des situativen Ansatzes. Vielmehr soll gezeigt werden, wie notwendigerweise grenzüberschreitende Transformationsprozesse durch die individuelle und kollektive Wahrnehmung und Verarbeitung von Unsicherheit moderiert werden¹².

Das hier zugrundegelegte **Organisationsmodell** orientiert sich an den in Gmür (1996, S. 59 ff.) entwickelten Vorstellungen, die ihrerseits von den Elementen des prozeßtheoretischen Organisationsansatzes nach Weick (1985) ausgehen und an dieser Stelle nur in den zentralen Kernelementen wiedergegeben werden sollen.

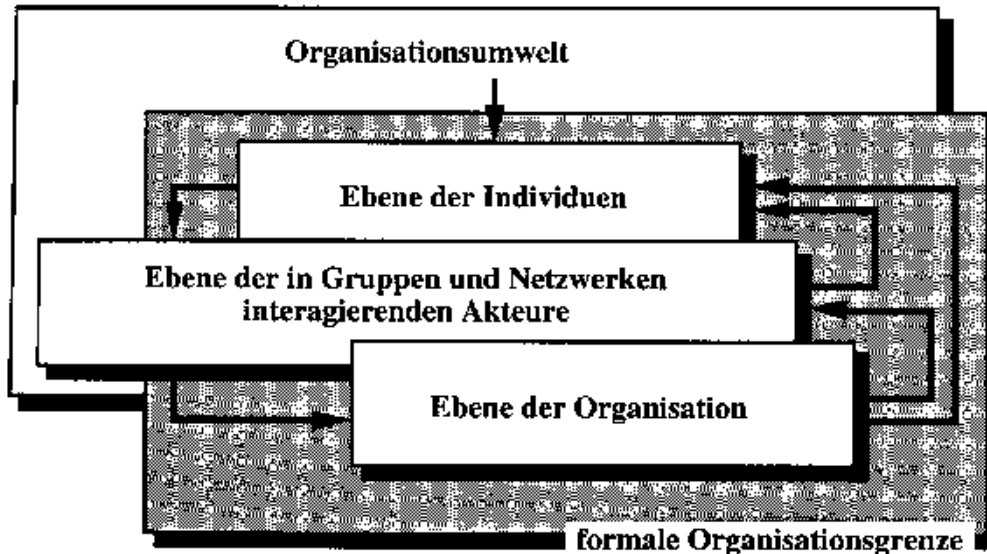
Für eine Organisationsanalyse sind drei Organisationsebenen zu unterscheiden. Sie werden wie folgt definiert:

- Die Ebene der Individuen, d.h. die psychologische Betrachtung informationsverarbeitender und handlungserzeugender Prozesse.
- Die Ebene der interagierenden Akteure, d.h. die mikrosoziologische Betrachtung der Interaktionsprozesse zwischen den Individuen als Akteure in Gruppen und Netzwerken, die sowohl innerhalb der formalen Organisationsgrenzen als auch grenzüberschreitend angesiedelt sein können.
- Die Ebene der Organisation, d.h. die mesosozialologische Betrachtung der aus den Interaktionsprozessen hervorgehenden Verfestigungen (Leitbilder, Strategien, Strukturen, Routinen oder Regeln).

Diese Ebenen sind miteinander in einer Weise verknüpft, wie es die folgende Abb. 5 zeigt. Die Pfeile von oben nach unten stehen für den Fluß von Informationen von der Unternehmensumwelt in die Organisation, während die Pfeile von unten nach oben für die Wirkungen des formalen Rahmens auf die übrigen Ebenen stehen. Das Modell erfaßt Organisationsgrenzen über drei analytische Ebenen: die formale Organisationszugehörigkeit des einzelnen Mitglieds auf der Individuumsebene und den Gültigkeitsbereich der organisationalen Regeln auf der Strukturebene. Ein unmittelbarer Austausch über Organisationsgrenzen hinaus vollzieht sich auf der Ebene der interagierenden Akteure, wie in den nachfolgenden Leitthesen noch spezifiziert wird.

¹² Zum Unsicherheitsbegriff vgl. Gmür (1996, S. 34) und Kaufmann (1973, S. 52 ff.).

Abb. 5: Ebenen der Organisationsanalyse



Wir gehen also davon aus, daß die individuelle Informationsverarbeitung Grundlage für Interaktionsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern ist, welche Ereignisse aus der Umwelt aufgreifen und organisational thematisieren¹³. Als Folge der Verfestigung der Interaktionen entstehen Organisationsstrukturen, hier verstanden als Regeln und Routinen, an denen sich individuelle Handlungsweisen und kollektive Interaktionsmuster orientieren. Daraus ergibt sich eine Kreislaufbetrachtung, die ihren Ausgangspunkt an der Schnittstelle zwischen Organisationsmitglied und Organisationsumwelt hat, sich über die Akteure in Gruppen und die Organisationsstruktur fortsetzt und schließlich wieder zu den Organisationsmitgliedern zurückführt.

Die drei analytischen Ebenen wollen wir nachfolgend genauer beleuchten und dabei insbesondere auf die Bedeutung der Unsicherheit eingehen. So schließt sich an jeden der folgenden drei Abschnitte eine These zur Unsicherheitsperspektive an, die im Teil IV bei der Reinterpretation der beiden Fallbeispiele jeweils zugrundegelegt wird.

¹³ Zum Wesen der Organisationsumwelt und zu ihrer Bedeutung für die Organisation hat vor allem die Kontingenzforschung zahlreiche Arbeiten hervorgebracht, auf die nur kurz verwiesen sei (Dill 1958; Dill 1963; Emery/Trist 1965; Lawrence/Lorsch 1967; Duncan 1972; Jurkovich 1974; Downey et al. 1977; Meyer/Rowan 1977; Pfeffer/Salancik 1978; Tung 1979; Lorenzi 1980; Lorenzi et al. 1981; Milliken 1987; Victor/Blackburn 1987; Larsson/Brown 1989; Boyd et al. 1993).

Die Ebene der Individuen

Organisationsmitglieder sind die Übermittler von Umweltinformationen für die Organisation. Wenn wir davon ausgehen, daß in der Wahrnehmung von Umwelt-ereignissen das Verunsicherungspotential eine zentrale Rolle spielt, ist zu unter-

suchen, wie sich diese individuelle Verunsicherung auf die Organisation auswirkt. In der Individualpsychologie ist der Umgang mit Unsicherheit Gegenstand der Streßforschung (Semmer 1988; Lazarus 1980; Lazarus/Folkman 1984). Streß wird überwiegend als emotionale Anspannung angesehen, die aus einer Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen resultiert und dadurch Reaktionen auslöst, die darauf gerichtet sind, den Spannungszustand zu beseitigen. Für unseren organisationstheoretischen Zusammenhang resultiert diese Diskrepanz vor allem aus Umweltereignissen, die an einzelne Organisationsmitglieder Anforderungen stellen, welche diese mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Regel- und Routinenvorrat der Organisationsstruktur nicht erfüllen können. Die Ressourcen der Organisation genügen nicht, um den sich stellenden Herausforderungen gerecht zu werden; das einzelne Organisationsmitglied erfährt einen Veränderungsdruck, der als nicht beherrschbar erlebt wird.

Verschiedene Studien zeigen, daß sich dabei je nach persönlicher Disposition und situativen Bedingungen unterschiedliche Anspannungsniveaus mit daraus resultierenden unterschiedlichen Verhaltensmustern beim Umgang mit verunsichernden Umweltereignissen unterscheiden lassen (Gmür 1996, S. 165 ff.).

Zu differenzieren sind in erster Linie *problemgerichtete* Verhaltensmuster, welche darauf abzielen, die äußeren Ursachen für die Verunsicherung zu beseitigen und *emotionsorientierte* Verhaltensweisen, welche - unabhängig von einer tatsächlichen Problemlösung - zu einer Wahrnehmungsveränderung durch Verdrängung oder Verleugnung führen.

Wir gehen von einem Kontinuum unterschiedlicher Verhaltensmuster aus, welche sich aus dem Grad der Verunsicherung ergeben (vgl. Abb. 6): Streßfreies Routinehandeln resultiert aus einer Situation, in der die Organisationsmitglieder alle Anforderungen mit den bestehenden Ressourcen bewältigen können. Steigen die Anforderungen aufgrund zunehmender Dynamik und Komplexität an, führt die Verunsicherung zu primär problemgerichtetem Verhalten. Nimmt die Anspannung weiter zu, wird dagegen problemverdrängendes oder gar problemverleugnendes Verhalten wahrscheinlicher. Die Organisation wird durch ihre Mitglieder vom Veränderungsdruck abgekoppelt, folglich kann der Problemlösungsdruck damit nicht abgebaut werden.

Neben personenbezogenen Merkmalen wie Alter oder Geschlecht (Rook et al. 1991; Stone et al. 1988), auf die wir an dieser Stelle nicht näher eingehen wollen, sind hier folgende Einflußgrößen von Bedeutung:

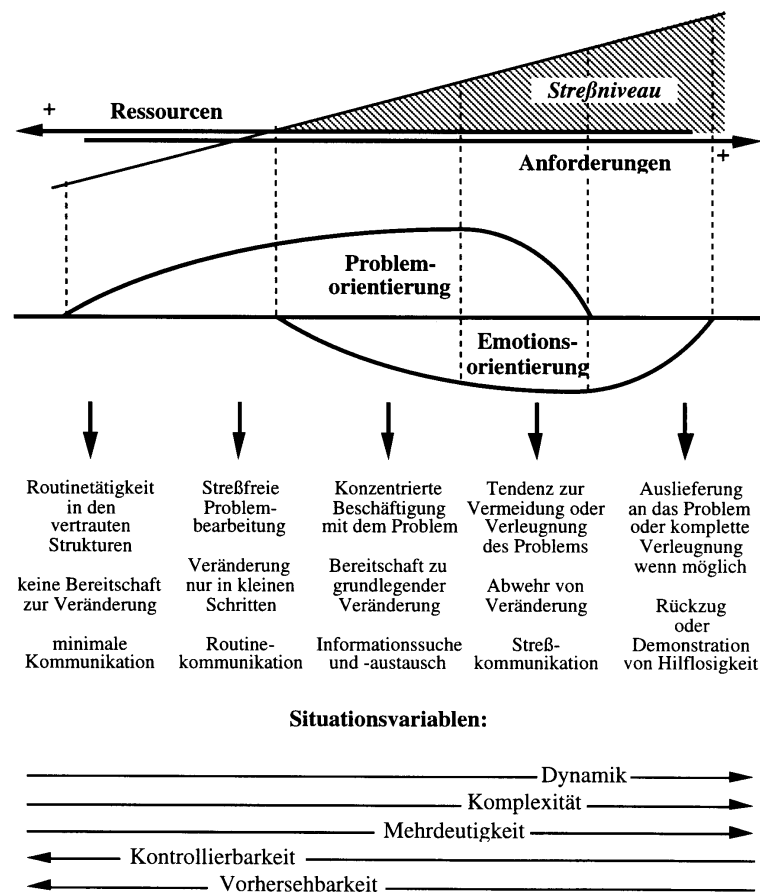
- die wahrgenommene Kontrollierbarkeit der verunsichernden Ereignisse (Ashford 1988, S. 31; Lazarus/Folkman 1984, S. 65 ff.),

- die Vorhersehbarkeit der Ereignisse (Janis 1962, 1974, 1977; Lazarus/ Folkman 1984, S. 92 ff.),
- die Mehrdeutigkeit der Ereignisse (Lazarus/Folkman 1984, S. 56 ff.) und
- das Vorliegen sozialer Unterstützung (Barrera 1986, 1988).

Gemeinsam mit den beiden im Zusammenhang der Organisationsumwelt herausgearbeiteten Aspekten der Komplexität und Dynamik wirken diese Faktoren moderierend auf die Anforderungs-Ressourcen-Diskrepanzen, indem sie je nach Ausprägung eher zu einem problem- oder emotionsorientierten Reaktionsmuster führen.

Abb. 6: Organisationale Unsicherheitsbewältigung

Abb. 6: Organisationale Unsicherheitsbewältigung



Zu den Ressourcen zur Problembewältigung zählen wir die folgenden:

- Leitideen als gemeinsame Orientierungen und Interpretationshilfen für zukünftige Entwicklungen.
- Strukturen als Gesamtheit aller Regeln und Routinen, mit deren Hilfe Entscheidungen generalisiert und die Organisationsmitglieder entlastet werden.
- Informelle Unterstützung als soziale Ressource.
- Individuelle Kompetenzen.

Folgende Leitthese für die individuelle Ebene der Unsicherheitsbewältigung sollen bei der nachfolgenden Reinterpretation der Fallstudien zugrundegelegt werden.

Leitthese 1

Individuelle Verunsicherung entsteht aus einer Diskrepanz zwischen wahrgenommenen Anforderungen und Ressourcen des Organisationsmitglieds in bezug auf seine Rolle. Je nach Verunsicherungsniveau ist eher problembearbeitendes oder eher problemverdrängendes Verhalten zu erwarten. Je höher das individuell wahrgenommene und kollektiv geteilte Strebniveau ist, um so wahrscheinlicher werden Verhaltensweisen, die vor allem auf die Emotionskontrolle und weniger auf die Lösung des Sachproblems gerichtet sind.

In den Fallstudien wird zu zeigen sein, welche Ausgangslage für die beiden Organisationen 1993 vorlag, wie die Akteure ihre Anforderungs-Ressourcen-Relationen beurteilen und mit welchen Maßnahmen sie auf ihren jeweiligen Transformationspfaden versuchen, wahrgenommene Defizite in den organisationalen Ressourcen auszugleichen, indem sie neue Ressourcen aufbauen.

Im Anschluß daran ist zu analysieren, welchen Stellenwert die aufgebauten Anforderungs-Ressourcen-Relationen für die neue Situation drei Jahre später hat, d.h. inwiefern die nun aufgebauten Ressourcen auch zur Unsicherheitsbewältigung der nun veränderten Anforderungen nützlich sind.

Organisationsgrenzen spielen hier insofern eine Rolle, als sie den Bereich erreichbarer Ressourcen für die Organisationsmitglieder markieren.

Die Ebene der interagierenden Akteure

Ist Unsicherheitsbewältigung auf der individuellen Ebene als kognitiver und emotionaler Prozeß anzusehen, wird sie auf der Gruppenebene durch Kommunikationsprozesse im unmittelbaren sozialen Umfeld kollektiv verarbeitet. Wir gehen davon aus, daß die einzelnen Organisationsmitglieder ihre Verunsicherungen in Gruppen oder Netzwerke hineintragen, wenn sich die an sie gerichteten Anforde-

rungen nicht mit dem organisationalen Regel- und Routinenvorrat bewältigen lassen, um dadurch neue Ressourcen zu erlangen. Die damit in Gang gesetzten Gruppenprozesse sind die Grundlage für die Entstehung neuer Strukturen der Organisation, welche für den einzelnen neue Ressourcen zur Aufgabenerfüllung und Anforderungsbewältigung darstellen¹⁴.

Individuelle Verunsicherung löst Informationsaustausch- und -verarbeitungsprozesse zwischen den Akteuren aus. In Gruppen und Netzwerken kristallisieren sich Problemlösungen für die Individuen heraus, die zur Bildung von neuen Organisationsstrukturen führen. Je nach Unsicherheitsniveau ergeben sich entweder Prozesse und Strukturen, die Ressourcen zur Problembearbeitung aufbauen, oder solche, welche die Wahrnehmung des Problems verändern, ohne unmittelbar auf seine Lösung gerichtet zu sein.

Leitthese 2

Das kollektiv geteilte individuelle Verunsicherungsniveau bestimmt die Aktivitäten in Gruppen und Netzwerken. Bei mittlerem Verunsicherungsniveau dominieren Prozesse, die auf eine Problemlösung zielen. Bei weiter zunehmender Verunsicherung überwiegen Prozesse, welche zur Problemverdrängung oder -umgehung führen.

Diese Prozesse spielen sich sowohl innerhalb der formalen Organisationsgrenzen (in Abteilungen und Projektteams) als auch - und das ist vor allem in Phasen grundlegender Transformation von Bedeutung - in grenzüberschreitenden Kontakten ab, die wir für unseren Zusammenhang als interorganisationale Netzwerke interpretieren.

Die Ebene der Organisationsstruktur

Aus den Aktivitäten in intra- und interorganisationalen Gruppen und Netzwerken ergeben sich Veränderungen der Organisationsstruktur, in unserem Zusammenhang verstanden als Gesamtheit aller Regeln und Routinen, denen sich die Organisationsmitglieder im Normalfall unterwerfen.

Obwohl die Kontingenzforschung stets vor dem Problem stand, die von ihr festgestellten Korrelationen zwischen Umwelt- und Organisationsstrukturmerkmalen nur ungenügend kausal nachvollziehbar machen zu können, haben sich doch allgemein akzeptierte Ergebnisse herauskristallisiert (stellvertretend auch für neuere Studien: Burns/Stalker 1961; Lawrence/Lorsch 1967; Thompson 1967; Galbraith 1977): Je

¹⁴ Wesentliche Beiträge sehen wir hierbei insbesondere in den Arbeiten von Janis (1982), Evers/Nowotny (1987) und der soziologischen Katastrophenforschung (Thompson/Hawkes 1962; Saunders/Kreps 1987), die sich mit der Wirkung von kollektiver Verunsicherung auf Strukturen und Prozesse von Gruppen und Organisationen beschäftigt hat.

höher die objektive oder wahrgenommene Umwelt-Unsicherheit ist, umso wahrscheinlicher werden Strukturen mit geringem Bürokratisierungsgrad. Wir bezeichnen sie als *lockere* Strukturen, da sie für Individuen und Gruppen weitgehende Spielräume aufweisen. Der Zusammenhang zwischen Komplexität und Dynamik der Umwelt und struktureller Lockerung wird jedoch von der wahrgenommenen Beherrschbarkeit der Umweltfaktoren durch die Organisationsmitglieder moderiert.

Leitthese 3

Je nach dem Ausmaß der individuellen Verunsicherung der beteiligten Akteure kommt es zu einer Lockerung oder Straffung der Organisationsstruktur. Entscheidend dafür sind die Prozesse auf der Ebene der interagierenden Akteure: Überwiegend problemorientierte Interaktionsprozesse führen eher zu struktureller Lockerung, überwiegend emotionsorientierte Prozesse eher zu struktureller Straffung.

Straffung bedeutet hier die Annäherung an den bürokratischen Idealtypus, Lockerung eine Entfernung. Organisationsstrukturen sind jedoch nicht nur Ergebnis individueller und kollektiver Unsicherheitsbewältigungsprozesse, sondern sie stellen wiederum die Ausgangsbedingungen für den neuerlichen Umgang mit verunsichernden Umweltereignissen dar.

Anhand dieser drei Leitthesen wollen wir die zu Beginn präsentierten Fallstudien einer neuerlichen Betrachtung unterwerfen und zeigen, wie sich organisationale Transformationspfade als Formen der kollektiven Unsicherheitsbewältigung interpretieren und erklären lassen und welche Bedeutung dabei grenzüberschreitenden Netzwerken zukommt.

3. Analyseraster für die Fallstudien

Das folgende Analyseraster bildet die Grundlage für die Reinterpretation der beiden Fallstudien zu den Zeitpunkten 1993 und 1996 und leitet sich unmittelbar aus den Leitthesen des vorangehenden Kapitels ab.

1. Individuelle und kollektive Anforderungs-Ressourcen-Relationen:

- *Wie nehmen die befragten Akteure ihre Umwelt wahr?*
- *Welche Anforderungen für ihre Organisationsaufgabe leiten sie daraus ab?*

- *In welchem Ausmaß werden diese Anforderungen als dynamisch, komplex, mehrdeutig, kontrollierbar und vorhersehbar wahrgenommen?*
 - *Welche Ressourcen stehen ihnen zur Aufgabenbewältigung zur Verfügung?*
 - *Welcher Verunsicherungsgrad läßt sich daraus ableiten?*
2. Gruppen und Netzwerke von interagierenden Akteuren:
- *Welche Gruppen und Netzwerke lassen sich identifizieren, in denen Prozesse stattfinden, die auf Problembearbeitung bzw. Emotionskontrolle ausgerichtet sind?*
 - *Welche Prozeßmuster überwiegen vor dem Hintergrund der festgestellten Anforderungs-Ressourcen-Relationen?*
3. Organisationale Lockerung vs. Straffung:
- *Welche Entwicklungen in den Organisationsstrukturen lassen sich im Zusammenhang mit Anforderungs-Ressourcen-Relationen und Aktivitäten der interagierenden Akteure identifizieren?*
4. Veränderung von Anforderungs-Ressourcen-Konstellationen sowie Gruppen- und Netzwerk-Aktivitäten:
- *Wie verändern sich durch die Entwicklung der Organisationsstrukturen die individuellen und kollektiven Anforderungs-Ressourcen-Relationen?*
 - *Wie beeinflusst die Entwicklung der Organisationsstrukturen die Aktivitäten in Gruppen und Netzwerken?*

Mit Hilfe dieses Analyserasters greifen wir bereits vorhandene Auswertungen der beiden ersten Erhebungsphasen des DFG-Projekts auf. Diese Perspektiven lassen im abschließenden Kapitel IV die bisher zugrundeliegenden Bezugskonzepte des Organisationalen Lernens und der Transformation in einem neuen Licht erscheinen.

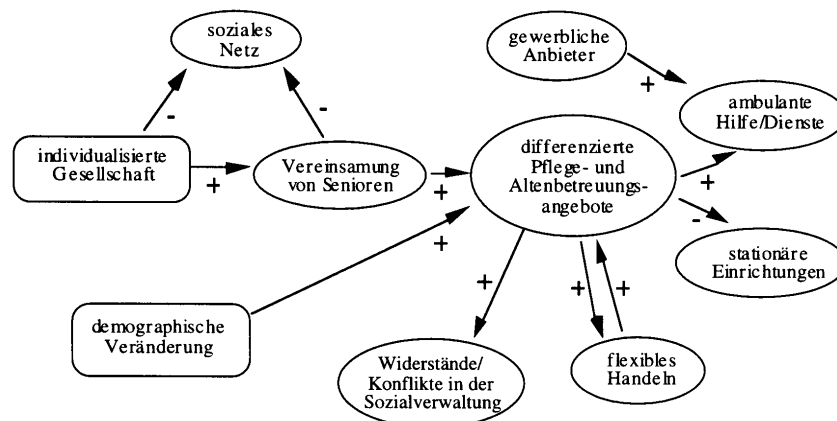
IV. Transformationspfade und Unsicherheitsbewältigungsmuster in den beiden Fallstudien

1. Ausgangslage 1993: "Strategien der Alterssozialpolitik"

Zum Zeitpunkt der ersten Interviewphase sehen sich die Gesprächspartner beider Organisationen nahezu gleichartig wahrgenommenen Umweltbedingungen gegenüber, die sich in Cognitive Maps relevanter Ursache-Wirkung-Beziehungen niederschlagen. Die folgende Abb. 7 zeigt ein solches vereinfachtes kollektives Cognitive Map, wie es den Umweltbeschreibungen von *Nordstadt* und *Südstadt* zugrundeliegt. Positive Pfeile stehen dabei für verstärkende, negative für abschwächende Effekte.

Abb. 7: Cognitive Map der beiden Organisationen

Abb. 7: Cognitive Map der beiden Organisationen



Leitthese 1: Individuen

Da die Gesprächspartner beider Organisationen zur Leitungsgruppe gehören, sind die Umweltbeschreibungen unmittelbar für ihre individuelle Aufgabenerfüllung relevant. Wir können also Rückschlüsse auf Voraussetzungen für die Anforderungs-Ressourcen-Relationen ziehen. Entscheidend dafür ist der Anteil von einwirkenden Umweltfaktoren, die als dynamisch, komplex, mehrdeutig, wenig vorhersehbar bzw. nicht kontrollierbar empfunden werden. Dies gilt in unterschiedlichem Ausmaß für die demographischen Veränderungen, den Individualisierungstrend sowie die Aktivitäten der freien Wohlfahrtsverbände, bei denen keinerlei Kontrollierbarkeit gegeben ist. Demgegenüber stehen als beeinflussbare Variablen die Differenzierung und

Flexibilität des eigenen Angebots gegenüber, das aber wiederum von den ersten drei Einflußfaktoren geprägt wird. Flexibilität und die eigene Angebotsstruktur deuten auf wahrgenommene Ressourcen hin, die aber relativ schwach positioniert sind. Insgesamt bildet das vorliegende Map nach unserer Interpretation eine eher ungünstige Anforderungs-Ressourcen-Relation ab, aus der auf hohe Verunsicherungspotentiale in den beiden Kommunalverwaltungen geschlossen werden kann¹⁵.

In beiden Organisationen lassen sich Veränderungen auf der Organisationsebene beobachten, die als Aufbau von Ressourcen zur Verbesserung der Anforderungs-Ressourcen-Relationen anzusehen sind. Da diese Veränderungen jeweils durchgehende Muster aufweisen und im Ergebnis auf die Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit beider Organisationen zielen, sprechen wir von **Transformationspfaden**.

In *Nordstadt* besteht dieser Transformationspfad aus einem Aufbau von Ideenressourcen durch die Neudefinition der strategischen Ziele und Grundorientierungen. Dafür werden bestehende Organisationsstrukturen, Regeln und Routinen aufgegeben, weil diese nicht mehr als problemlösungsrelevant angesehen werden. Diese Neuorientierung ist mit einer Öffnung der Organisationsgrenzen verbunden, andere Organisationen werden in die Transformationsprozesse einbezogen. In *Südstadt* dagegen werden bestehende Regeln und Routinen sowie vorhandene Orientierungsmuster (Ideen) übernommen und ausdifferenziert. Die Organisationsgrenzen bleiben dabei geschlossen.

Da sich ähnliche Umweltwahrnehmungen und ebenso ähnliche Strukturvoraussetzungen zeigen, stellt sich die Frage, warum es dennoch zu zwei ganz unterschiedlichen Transformationspfaden gekommen ist.

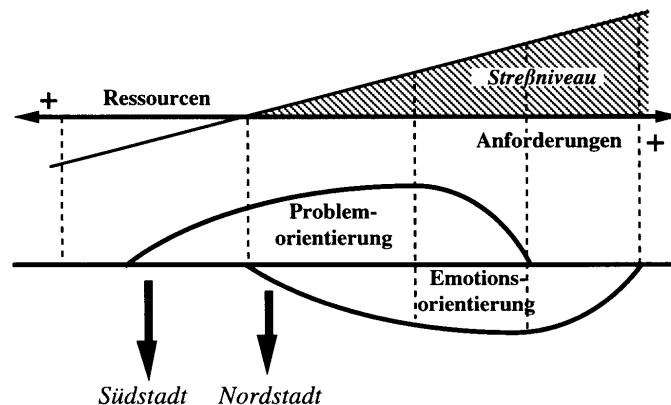
Obwohl die Organisationsstrukturen der beiden Kommunalverwaltungen zum Zeitpunkt der ersten Projektphase noch große Ähnlichkeit aufweisen, stehen sie bereits 1993 in einem unterschiedlichen Entwicklungszusammenhang: Dieser ist im Falle *Südstadt*s durch lang andauernde Kontinuität des politischen Rahmens gekennzeichnet, während in *Nordstadt* grundlegende politische Veränderungen (durch einen Wechsel der politischen Machtverhältnisse, der zu einer entsprechenden personellen Änderung an der Organisationsspitze führte) stattgefunden haben. Die

¹⁵ Interessant ist eine im Vergleich zur Umweltwahrnehmung bei der zweiten Interviewphase geringe Komplexität der Wissenslandkarten. Denn drei Jahre später werden neben der demographischen Veränderung und der zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft die kommunalen Bemühungen um eine Haushaltskonsolidierung, die noch nicht abzusehenden Konsequenzen aus der Einführung der Pflegeversicherung und die "neue Unübersichtlichkeit" des Altenbetreuungssektors durch die gewerblichen Anbieter genannt. Diese Einflußfaktoren werden zwar bereits 1993 von den Gesprächspartnern erwähnt, stehen jedoch im Hintergrund.

Bestätigung der bestehenden organisationalen Strukturen ist bereits deren Neuverhandlung gewichen¹⁶. Diese anfängliche Strukturauflösung wird vom neuen Leiter in eine strategische Neuausrichtung des Selbstverständnisses und des Aufgabensets umgelenkt. In *Südstadt* orientiert sich die Organisationsleitung hingegen an der Kontinuität der bisherigen Entwicklungen. Darin sehen wir die Wurzeln der unterschiedlichen Transformationspfade. In beiden Fällen beziehen die Akteure aus diesem leitbild- bzw. strukturorientierten Ressourcenaufbau neue Sicherheiten als Grundlage für eine verstärkte Kontrollwahrnehmung in Hinblick auf die wesentlichen Umweltfaktoren. Aus den vorliegenden Ergebnissen der ersten Projektphase ziehen wir deshalb den Schluß, daß aufgrund der unterschiedlichen politischen Rahmenbedingungen auch unterschiedliche Grade der Verunsicherung vorliegen (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Verunsicherungsniveaus der beiden Organisationen in Phase I

Abb. 8: Verunsicherungsniveaus der beiden Organisationen in Phase I



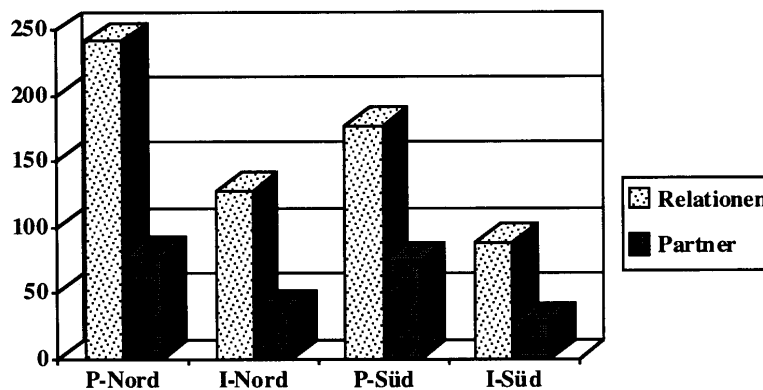
Leitthese 2: Gruppen und Netzwerke

Begleitet werden die Transformationspfade durch entsprechend unterschiedliche Gruppen- und Netzwerkmodelle, auf die wir bereits im ersten Teil der Fallpräsentation hingewiesen haben. Während für die grenzüberschreitenden Netzwerke keine detaillierten Daten vorliegen, weist die organisationsinterne Netzwerkstruktur deutliche Unterschiede auf, welche sich zum einen in der Struktur, zum anderen aber auch in der Dichte und Ausdehnung niederschlägt. Dies zeigt die folgende Auswertung (vgl. Abb. 9) von Problemlösungsnetzwerken ("P") und Innovationsnetzwerken ("I").

¹⁶ Zum zugrundeliegenden Organisationsmodell vgl. Gmür (1996, S. 87 ff.).

Abb. 9: Netzwerkaktivitäten in den beiden Organisationen 1993

Abb. 9: Netzwerkaktivitäten in den beiden Organisationen 1993



Problemlösungs- und Innovationsnetzwerke bezeichnen die Kontakte zwischen den Akteuren in den beiden Organisationen, wenn es um die Lösung individueller Probleme bzw. die Weiterentwicklung der bestehenden Konzepte geht. Es zeigt sich, wie gemäß der Leitthesen 1 und 2 zu erwarten war, daß aufgrund des geringen Verunsicherungsniveaus in *Südstadt* die Interaktionsintensität in den Gruppen und Netzwerken bei vergleichbarer Zahl der beteiligten Personen geringer ist. Daneben ergibt die Auswertung der Gespräche in beiden Organisationen eine deutlich überwiegende Problemorientierung in der Kommunikation, gegenüber der die Emotionskontrolle unauffällig ist.

Leitthese 3: Organisationsstrukturen

Auf der Organisationsebene zeigen sich die bereits erwähnten Muster der strukturellen Straffung und Lockerung. Im Fall *Nordstadt* sehen wir ein typisches Beispiel der Lockerung und Öffnung als Ergebnis mittlerer Verunsicherung und hoher Aktivierung auf der Ebene der Gruppen und Netzwerke. Diese Lockerung und Öffnung äußert sich im Leitbildentwicklungsprozeß durch eine geringere Betonung vertikaler wie horizontaler formaler Differenzen, d.h. geringer Hierarchie- bzw. Spezialistenorientierung. Dazu tritt die Öffnung der Organisationsgrenzen auf der Ebene der Akteure (Netzwerke) gegenüber anderen Organisationen, insbesondere den freien Wohlfahrtsverbänden. Der Prozeß des Ressourcenaufbaus geht mit einer Überschreitung formaler Grenzen einher und dies sowohl innerhalb der Organisation als auch organisationsübergreifend. Dazu ist auch die Ausgliederung operativer Funktionsbereiche (Outsourcing) zu zählen, die ebenfalls zur Folge hat, daß die von

Nordstadt ins Auge gefaßte Neudefinition der Altenpolitik nur in Kooperation mit den freien Trägern realisiert werden kann.

Auf den ersten Blick scheinen die Organisationsstrukturen *Südstadts* der Leitthese 3 zu widersprechen, da die Merkmale der strukturellen Straffung bei dem vermuteten niedrigen Verunsicherungsniveau nicht zu erwarten wären. Der Widerspruch löst sich auf, wenn berücksichtigt wird, daß die hier vorliegenden Strukturen weniger Ergebnis einer grundlegenden Veränderung als vielmehr kontinuierliche Fortsetzung einer langfristigen Entwicklung sind, die als typisch für die meisten Organisationen des Öffentlichen Sektors angesehen werden kann. Die strukturelle Straffung, welche sich in der stärkeren Betonung von Formalstruktur und Fachexpertise zeigt, ist nicht kurzfristig eingetreten, sondern reproduziert sich laufend selbst.

Die aufgebauten Ressourcen entstehen in *Nordstadt* grenzüberschreitend in Netzwerken und Gruppen bei geringer Hierarchiebetonung über Leitbilder und Ziele, während die strukturellen Ressourcen nicht weiterentwickelt, sondern sogar abgebaut werden. Probleme werden mit Rückgriff auf das neue Leitbild diskutiert und bearbeitet; auf dieser Basis sollen Strukturen neu entstehen. In *Südstadt* werden dagegen bestehende Organisationsstrukturen weiter ausdifferenziert und fortentwickelt, während Leitbilder und Ziele im Hintergrund stehen, da sie nicht in Frage gestellt sind.

Damit beschreiten die beiden Organisationen sehr unterschiedliche Transformationspfade, mit denen sie den Anforderungen an die Alterssozialpolitik gerecht zu werden versuchen, wobei *Nordstadt* erheblich weitreichendere Veränderungen auf der Organisationsebene und stärkere Aktivitäten auf der Ebene der Gruppen und Netzwerke zeigt, da das Niveau der Verunsicherung höher ist und zu einer erhöhten problemorientierten Kommunikationsfrequenz führt. Der Bedarf an einer Erweiterung der organisationalen Ressourcenbasis ist hier größer.

2. Ausgangslage 1996: "Neues Steuerungsmodell, Haushaltskonsolidierung und Pflegeversicherung"

Drei Jahre nach der ersten Datenerhebungsphase hat sich die Umweltwahrnehmung in beiden Organisationen grundlegend verändert. Der Umgang mit den neuen Anforderungen der veränderten Alterssituation ist in den Hintergrund getreten, während die Gesprächspartner nun die Folgen der Finanzprobleme der Öffentlichen Hand, der aktuellen Reformdiskussion und den Konsequenzen der Pflegeversicherung in den Vordergrund stellen. Die

Cognitive Maps sind erheblich differenzierter, weisen im Vergleich von *Nordstadt* und *Südstadt* aber immer noch lediglich geringe Unterschiede auf. Obwohl die beiden Organisationen verschiedene Transformationspfade eingeschlagen haben, beschreiben sie die für die Aufgabenerfüllung relevanten Umweltfaktoren ähnlich. Der Anteil der durch die Organisation nicht kontrollier- und vorhersehbar erscheinenden Faktoren ist, wie bereits drei Jahre zuvor, sehr hoch. Daraus ergibt sich grundsätzlich eine ungünstige Ausgangssituation, in der sich die Organisationen zwischen zwei Polen mangelnder Veränderungsfähigkeit bewegen: Entweder stellt die Umwelt nur geringe Anforderungen, so daß die Organisation gar nicht nach neuen Alternativen suchen muß, oder sie stellt neuartige Anforderungen, welche die Organisationsmitglieder als unkontrollierbar erleben - mit dem Ergebnis eines rapide ansteigenden Streßniveaus, welches zu Problemverdrängung und -verleugnung führt.

Während die beiden Organisationen 1993 ähnliche strukturelle Voraussetzungen zur Bewältigung der Anforderungen aufweisen, haben *Nordstadt* und *Südstadt* bis 1996 sehr verschiedenartige Entwicklungen durchlaufen und unterschiedliche Ressourcen aufgebaut.

Südstadt hat sich auf die Professionalisierung der Funktionsbereiche innerhalb der eigenen formalen Organisationsgrenzen konzentriert, alle Einzelaufgaben im Seniorenamt zusammengefaßt und dieses institutionalisiert. Die selbst zugeschriebene Kompetenz der Organisationsmitglieder leitet sich unmittelbar aus dieser Institutionalisierung ab. In den Gesprächen mit den Bereichsleitern fällt auf, daß zwar neue Herausforderungen gesehen, diese jedoch überwiegend als bewältigbar erlebt werden. So gehen die Interviewpartner davon aus, mit dem derzeitigen Angebotspaket auch bei zunehmender Mittelknappheit zu bestehen. Entsprechend glauben sie die aus dem Neuen Steuerungsmodell resultierende Controlling-Funktion im eigenen Bereich sinnvoll umsetzen zu können sowie der möglichen Wettbewerbssituation gerecht zu werden, die aus der Einführung der gesetzlichen Pflegeversicherung und den damit aufkommenden neuen Anbietern von Pflegeleistungen resultiert. Die neuen Anforderungen werden in handhabbare Einzelelemente zerlegt. Offensichtlich wirken sich die aufgebauten Strukturen, Regeln und Routinen, als Wahrnehmungsfiler aus, welche die veränderten Umwelтанforderungen als bewältigbar erscheinen lassen. Die Anforderungs-Ressourcen-Relationen sind ausgeglichen; das Verunsicherungsniveau erscheint geringer als während des ersten Erhebungszeitpunkts.

Die Akteure sehen sich in der Vorgehensweise der letzten Jahre bestätigt und halten somit am eingeschlagenen Transformationspfad fest. Die aufgebauten strukturellen Ressourcen erweisen sich als nützliche Hilfsmittel für die Auseinandersetzung mit den
jetzt erneut veränderten Anforderungen.

Ganz anders ist das Bild, das sich in *Nordstadt* präsentiert: Die schwierige Haushaltslage mit bereits eingetretenen und weiter drohenden Kosteneinsparungen hat inzwischen dazu geführt, daß es zu Konflikten mit den freien Wohlfahrtsverbänden um die Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel gekommen ist. Der Prozeß der Neubestimmung der Alterssozialpolitik, der in Kooperation von Sozialverwaltung und freien Trägern durchgeführt werden sollte, ist erheblich gestört, was bei den Beteiligten zu Frustrationen führt. Auch in *Nordstadt* sind die Fragen um die inhaltliche Reform der Sozialpolitik in den Hintergrund gerückt. Gleichzeitig erlangen die neuen Anforderungen jedoch ganz andere Bedeutung als in *Südstadt*: Die Gesprächspartner weisen viel häufiger auf unklare Konsequenzen der anstehenden Verwaltungsreform und Pflegeversicherung hin. Sie nehmen diese neuen Anforderungen in viel geringerem Maße als Verfahrensprobleme, sondern als Grundsatzprobleme wahr. Das Verunsicherungsniveau ist erheblich größer als in *Südstadt* und hat sich gegenüber der ersten Phase auch spürbar erhöht.

Dies ergibt sich daraus, daß den neuen Anforderungen nur ungenügende Ressourcen gegenüberstehen. Die 1993 in Angriff genommene Zielentwicklung ist zum Stillstand gekommen. Die dabei aktivierten interorganisationalen Netzwerke sind konfliktbeladen, wodurch die im Entwicklungsprozeß gewonnenen und gebundenen Ressourcen wieder schrittweise zerfallen. Gleichzeitig wurden die in Frage gestellten internen strukturellen Ressourcen noch nicht erneuert. Folglich entsteht eine erhebliche Anforderungs-Ressourcen-Lücke, die sich in einer hohen Verunsicherung der Akteure niederschlägt. Die Gesprächspartner werfen Fragen zur weiteren Entwicklung auf und ziehen das Leitbild - bisher ihre zentrale Ressource - in Zweifel.

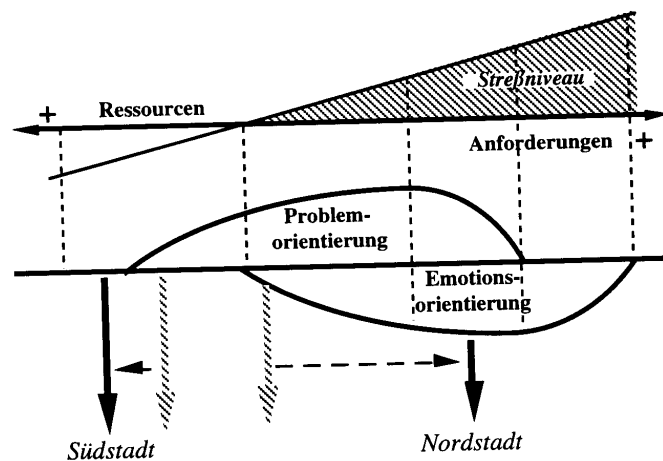
Auf der Ebene der Individuen haben sich die Anforderungs-Ressourcen-Relationen in den beiden Organisationen wie folgt verändert (vgl. Abb. 10).

Während *Südstadt* ein höheres Versicherungsniveau erreicht, hat die Verunsicherung in *Nordstadt* stark zugenommen. Damit sind beide Organisationen 1996 an einem Punkt angelangt, wo die auf Strukturveränderung zielende Problemorientierung in den Interaktionen auf ein geringes Maß zurückgegangen ist. Dies prägt sich in den beiden Städten allerdings in entgegengesetzten Unsicherheitsbewältigungsmustern aus.

Während man im Falle *Südstadts* von **Überversicherung** sprechen kann, die dazu führt, daß fundamental veränderte Umweltbedingungen kein Bedürfnis nach struktureller Anpassung aufkommen lassen, zeigt sich im Falle *Nordstadts* eine **Unterversicherung**, denn das Niveau an Verunsicherung ist infolge der problematischen Verquickung fehlender Ressourcen und mangelnder Möglichkeiten

zu ihrer Aktivierung außerordentlich hoch, und damit die Handlungsfähigkeit erheblich eingeschränkt¹⁷.

Abb. 10: Verunsicherungsniveaus der beiden Organisationen in Phase II



Diese Entwicklung der letzten Jahre läßt sich in *Nordstadt* auch auf der Ebene der Gruppen und Netzwerke und auf der Ebene der Organisation nachvollziehen. So läßt sich aktuell bereits eine verunsicherungsinduzierte Tendenz zur strukturellen Straffung feststellen: Spezialisierungen auf der Amtsleiterebene und abnehmende Frequenz und Intensität von Besprechungen mit dem Dezernenten sind die Kennzeichen - wenn auch die Beziehungen im Vergleich zu *Südstadt* immer noch informeller sind. Gleichzeitig kommt es zu organisationaler Schließung nach außen; die konfliktbehafteten Netzwerke mit den freien Trägern werden auf das Notwendigste reduziert und "ausgedünnt".

¹⁷ In der Logik des Organisationsmodells von Weick (1985, S. 306) wären diese beiden Konstellationen Beispiele für eine Organisation, die ihre Konstruktionen laufend bestätigt (*Südstadt*) bzw. eine Organisation, die ihre Konstruktionen laufend in Zweifel zieht (*Nordstadt*). Keine der beiden Organisationen hat das notwendige Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Stabilität gefunden.

3. Zusammenfassung

Abb. 11: Transformationspfade der beiden Organisationen im Überblick

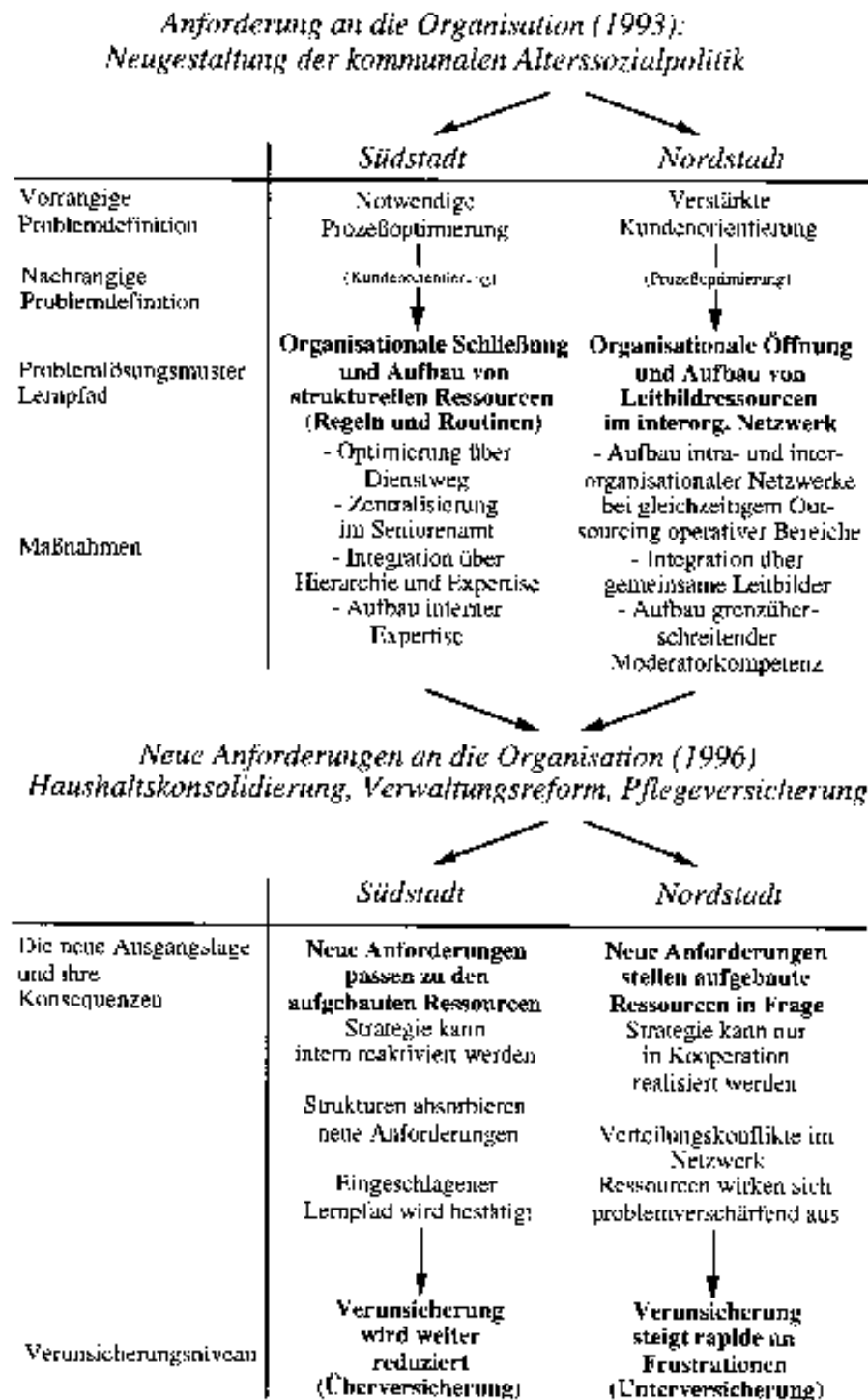


Abb. 11 faßt die Entwicklungen in den beiden Organisationen über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg nochmals zusammen. Sie zeigt, wie sich die beiden Verwaltungen in Auseinandersetzung mit nahezu deckungsgleichen Ausgangsbedingungen dennoch in ganz unterschiedlicher Weise entwickeln. Diese Transformationspfade haben wir als Ressourcen-Aufbauprozesse interpretiert.

Während in *Südstadt* in einer geschlossenen Organisation strukturelle Ressourcen entstehen, welche sich auch unter den veränderten Rahmenbedingungen als versichernd darstellen, erweisen sich *Nordstadt*s Leitbildressourcen aufgrund ihrer grenzüberschreitenden Verankerung in der Kooperation mit den freien Wohlfahrtsverbänden für die Bewältigung der neuen Anforderungen als nicht leistungsfähig.

Abschließend wäre die Frage zu klären, welche zukünftigen Entwicklungen in den beiden kommunalen Einrichtungen zu erwarten sind.

Der in den Interviews in *Südstadt* zum Ausdruck kommende hohe Grad an Versicherheit steht in Widerspruch zu der "objektiv" eher ungünstigen Situation des Seniorenamts. Die Pflegeversicherung hebt die bisherige Monopolsituation der kommunalen Pflegeinstitute auf und schafft einen Wettbewerb zwischen öffentlichen und freien Anbietern von Pflegeleistungen. Dies wird sich in den nächsten Jahren ungünstig auf die Ertragslage auswirken. In Verbindung mit der auch weiterhin angespannten Haushaltslage der Kommunalverwaltung dürfte daraus ein erheblicher Rationalisierungsdruck entstehen, auf den *Südstadt* nicht hinreichend vorbereitet ist und in dem deshalb ein außerordentliches Verunsicherungspotential liegt. Diese Situation könnte den Druck zu einem ähnlich grundlegenden Wandel erzeugen, wie ihn *Nordstadt* bereits durchlaufen hat.

Für *Nordstadt* besteht ein Ausweg wohl darin, den ins Stocken geratenen Paradigmenwechsel wieder aufzugreifen und auch in Auseinandersetzung mit den freien Trägern durchzusetzen. Voraussetzung ist die "(Wieder-)Entdeckung der Gestaltbarkeit" (Evers/Nowotny 1987), d.h. in unserer Terminologie, die Identifikation kontrollier- und steuerbarer Variablen im organisationalen Cognitive Map. In der Umsetzung der Leitlinien aktueller Reformansätze für den Öffentlichen Dienst besitzt *Nordstadt* sicherlich einen Erfahrungsvorsprung, dessen Ressourcengehalt allerdings erst wieder aufgedeckt und aktiviert werden muß. Als Voraussetzung hierzu scheint eine Schließung der Organisationsgrenzen für den Prozeß der gemeinsamen Orientierungsbildung notwendig.

Es wäre deshalb nicht überraschend, wenn es in diesem Szenario längerfristig zu einem Austausch der Transformationspfade käme, weil *Südstadt* die Grundorientierung

verändern muß, während in *Nordstadt* strukturelle Ressourcen zur Stabilisierung des Paradigmenwechsels erforderlich sind.

V. Schlußfolgerungen

Unsere Schlußfolgerungen beziehen sich auf die Transformationskonzepte, welche den Fallstudien ursprünglich zugrundegelegt waren. Dabei soll nochmals zusammenfassend gezeigt werden, welche Bedeutung der Überschreitung von Organisationsgrenzen und dem damit verbundenen Verunsicherungspotential zukommt und inwieweit sich dies auf die eingeschlagenen Transformationspfade auswirkt. Ergänzend dazu bietet die hier präsentierte Untersuchung aber auch typische Beispiele für Reformprojekte in Öffentlichen Verwaltungen, die sich nach einer schon Tradition gewordenen Phase der kollektiven organisationalen Schließung ihrem Umfeld gegenüber öffnen und sich in der Folge mit Problemen konfrontiert sehen, auf die sie schlecht vorbereitet sind.

1. Konzepte der organisationalen Transformation favorisieren bei fundamentalem Umweltwandel je nach Ansatz "double-loop-learning" bzw. den "paradigm shift" und sehen sich in ihren Empfehlungen empirisch bestätigt. Unsere Beispiele aus der Öffentlichen Verwaltung deuten jedoch darauf hin, daß dieser Zusammenhang von einer weiteren Variable moderiert wird: der Öffnung formaler Organisationsgrenzen als Voraussetzung für fundamentalen organisationalen Wandel und dem damit untrennbar verbundenen Verunsicherungspotential. Dieser Aspekt bleibt in der aktuellen Diskussion weitgehend unberücksichtigt.
2. Transformationskonzepte bauen auf einem impliziten **Versicherungsversprechen** auf: Organisationen, die aufgrund erheblicher Umweltveränderungen in eine Krise geraten, erlangen durch einen fundamentalen Wandel ihrer Leitbilder und Strukturen neue Sicherheit. Unsere Studie zeigt jedoch, daß dieser Wandel selbst ein erhebliches Unsicherheitspotential in sich trägt, und in Übergangssituationen gerade das Festhalten an einem vertrauten Paradigma eine wichtige Quelle der Sicherheit darstellen kann. Grundlegende grenzüberschreitende Transformationen führen nur dann zu einer höheren organisationalen Problemlösungsfähigkeit, wenn dabei gleichzeitig ein Minimum an Versicherung der Individuen innerhalb geschlossener Grenzen gewährleistet ist. Dementsprechend sind Organisationen aber nur dann entwicklungsfähig (Klimecki et al. 1994), wenn sie ein Gleichgewicht zwischen organisationaler Öffnung und Schließung und, damit eng verbunden, zwischen Flexibilität und Stabilität erreichen (Klimecki et al. 1993).

3. Die Bereitschaft zur organisationalen Öffnung, verstanden als Loslösung von verfestigten Strukturen sowie Überschreitung formaler Grenzen, gilt als Voraussetzung für Lernprozesse und den Paradigmenwechsel. Wie der Fall *Nordstadts* zeigt, sind Gruppen und interorganisationale Netzwerke eine wichtige Quelle für die Entstehung neuartiger organisationaler Orientierungen und Strukturen. Sie öffnen die Organisation nach außen und ermöglichen so einen intensiven Informationsaustausch zwischen Organisation und Umwelt. Dieser dadurch erreichten größeren Vielfalt an Ideen und Handlungsoptionen (Handlungskomplexität) steht eine entsprechende **machtpolitische Komplexität** gegenüber. Die Organisation erwirbt neue Optionen, kann diese aber nicht mehr ohne weiteres kontrollieren.
So bieten Grenzüberschreitungen und interorganisationale Netzwerke gleichermaßen die Chance zu einem fundamentalen Wandel, der die organisationale Problemlösungsfähigkeit erhöht, und das Risiko zu ebenso grundlegender Verunsicherung, welche diese Problemlösungsfähigkeit wieder zerstören kann.
4. Wie beide Fallstudien zeigen, kommt der Organisationsspitze im Transformationsprozeß eine wichtige Rolle zu. Die Verbindung zwischen erfolgreichem Wandel und Führungspersönlichkeit wird auch in Transformationskonzepten hergestellt (Tichy/Devanna 1990). Unsere Ergebnisse weisen jedoch auch hier auf die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung hin. So vermittelt eine transformationsstarke (charismatische) Führungskraft etwa Sicherheit durch glaubhafte, als attraktiv empfundene Visionen. Die Initiativfunktion, das Einschlagen eines Transformationspfades, ist wesentlich auf die jeweiligen Organisationsspitzen zurückzuführen. Diese zentrale Rolle läßt sich jedoch für die Konsolidierungsphase nicht nachweisen. Probleme in dieser sogenannten Transitionsphase (Levy/Merry 1986) können, wie der Fall *Nordstadts* zeigt, nicht aufgefangen werden. Die organisationale Spitze verfügt zwar über weitreichende Möglichkeiten, Entwicklungen von Organisationen in Gang zu bringen, allerdings ist ihr Einfluß auf die Fähigkeit der Organisation, auf dem eingeschlagenen Pfad nützliche Ressourcen zu entwickeln, erkennbar geringer. Transformationspfade entwickeln eine Eigendynamik, die sie dem Einfluß der Organisationsleitung weitgehend entziehen (Klimecki 1997).

Organisationen des Öffentlich-rechtlichen Sektors erzeugen viel stärker als Privatunternehmen Bilder ihrer Umwelt, die überwiegend Einflußfaktoren enthalten, welche als nicht kontrollierbar wahrgenommen werden. Gleichzeitig verfügen die Organisationsmitglieder (in ihrer eigenen Wahrnehmung) nur über wenige

Erfahrungen im Umgang mit Veränderung. Dies wiederum hat eine vorder- und eine hintergründige Ursache: Nach außen sichtbar ist der Nachholbedarf an Konzepten und Instrumenten zur Realisierung von Veränderungszielen, wie sie etwa das Neue Steuerungsmodell (KGSt 1993) umreißt, das im wesentlichen Kern ältere Erfahrungen des privatwirtschaftlichen Sektors aufgreift. Hinter den mangelnden Erfahrungen steht jedoch das traditionelle "Staatsparadigma", das für die Öffentlichen Verwaltungen keine Änderung **durch** die Umwelt sondern, im Gegenteil, eine Stabilisierung **der** Umwelt (also die Verhinderung von Umweltwandel!) vorsieht - eine wohl übermächtige Aufgabe, wie man unschwer allein aus dem explosionsartigen Wachstum der Verwaltungsaufgaben erkennen kann.

Angesichts neuartiger Herausforderungen erreichen diese Organisationen ein so hohes Verunsicherungsniveau, daß sie ihre Veränderungsfähigkeit einbüßen. Wenn es im Rahmen von Reformprojekten nicht gelingt, ihnen gleichzeitig ein Bewußtsein für veränderte Anforderungen und für ihre Fähigkeit der Einflußnahme auf die vermeintlich unbeeinflussbaren Umweltfaktoren zu vermitteln, ist eine Entwicklung zu höherer Problemlösungsfähigkeit über eine Leitbild- oder Strukturveränderung gefährdet. Diese Organisationen sind dann entweder unter- oder überversichert.

Individuelle und kollektive Prozesse der Unsicherheitsbewältigung sind ein möglicher Schlüssel für ein besseres Verständnis von Organisationen, die nicht nur von vollständig bzw. begrenzt rational handelnden Akteuren gelenkt werden, sondern von Menschen, die abgesehen von ihrem Bemühen, rational zu handeln, mindestens ebenso von ihren Motiven und Ängsten bestimmt sind.

Transformationsprozesse sind mit einer Überschreitung formaler Grenzen verbunden, aber sie können nicht "grenzenlos" sein, denn die Bestandsfähigkeit einer Organisation beruht auf einem Gleichgewicht zwischen Stabilisierung und Veränderungsbereitschaft, Sicherheit und Unsicherheit - und damit Grenzüberschreitung und Grenzziehung.

VI. Literatur

- Aldrich, H./Herker, D. (1977): Boundary spanning roles and organizational structure. In: *Academy of Management Review* 2, S. 217 - 230.
- Argyris, Ch./Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading.
- Argyris, Ch. (1990): *Overcoming Organizational defense: Facilitating organizational learning*. Boston.
- Ashford, S. J. (1988): Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 24, S. 19 - 36.
- Axelrod, R. (Hrsg.) (1976): *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton University.
- Barrera, M. (1986): Distinctions between social support concepts, measures, and models. In: *American Journal of Community Psychology* 14, S. 413 - 445.
- Barrera, M. (1988): Models of social support and life stress. In: Cohen, L. H. (Hrsg.): *Life events and psychological functioning*. Newbury Park, S. 211 - 236.
- Boyd, B. K./Dess, G. G./Rasheed, A. (1993): Divergence between archival and perceptual measures of the environment. In: *Academy of Management Review* 18, S. 204 - 226.
- Bougon, M./Weick, K. E./Binkhorst, M. (1977): Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. In: *Administrative Science Quarterly* 22, S. 606 - 639.
- Budäus, D. (1994): *Public Management: Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen*. Berlin.
- Burns, T./Stalker, G. M. (1961): *The management of innovation*. London.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- Dill, W. R. (1958): Environment as an influence on managerial autonomy. In: *Administrative Science Quarterly* 2, S. 409 - 443.
- Dill, W. R. (1963): The impact of environment on organizational development. In: Mailick, S./Van Ness, E. H. (Hrsg.): *Concepts and issues in administrative behavior*. Englewood Cliffs, S. 94 - 109.
- Downey, H. K./Hellriegel, D./Slocum, J. W. (1977): Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability. In: *Human Relations* 30, S. 161 - 174.
- Duncan, R. B. (1972): Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. In: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 313 - 327.
- Duncan, R. B./Weiss, A. (1979): Organizational learning: Implication for organizational design. In: *Research in Organizational Behavior* 1, S. 3 - 27.
- Emery, F. E./Trist, E. L. (1965): The causal texture of organizational environments. In: *Human Relations* 18, S. 21 - 32.
- Evers, A./Nowotny, H. (1987): *Über den Umgang mit Unsicherheit: Die Entdeckung der Gestaltbarkeit von Gesellschaft*. Frankfurt am Main.
- Galbraith, J. R. (1977): *Organization design*. Reading.
- Gmür, M. (1996): *Normale Krisen: Akteure und Strukturen in der organisationalen Bewältigung von Unsicherheit*. Bern/Stuttgart.
- Hermann, C. F. (1963): Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 8, S. 61 - 72.
- Hickson, D. J. et al. (1971): A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. In: *Administrative Science Quarterly* 16, S. 216 - 229.

- Hinings, Ch. R. et al. (1974): Structural conditions of intraorganizational power. In: *Administrative Science Quarterly* 19, S. 22 - 44.
- Janis, I. L. (1962): Psychological effects of warnings. In: Baker, G. W./Chapman, D. W. (Hrsg.): *Man and society in disaster*. New York, S. 55 - 92.
- Janis, I. L. (1974): Vigilance and decision making in personal crises. In: Coelho, G. V. et al. (Hrsg.): *Coping and adaption*. New York, S. 139 - 175.
- Janis, I. L. (1977): Adaptive personality changes. In: Monat, A./Lazarus, R. S. (Hrsg.): *Stress and coping: An anthology*. New York, S. 272 - 284.
- Janis, I. L. (1982): *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston.
- Jurkovich, R. (1974): A core typology of organizational environments. In: *Administrative Science* 19, S. 380 - 394.
- Kahnemann, D. et al. (Hrsg.)(1982): *Judgement under uncertainty*. Cambridge.
- Kaufmann, F.-X. (1973): *Sicherheit als soziologisches und sozialpolitisches Problem*. 2. Aufl. Stuttgart.
- KGSt (1993): *Das neue Steuerungsmodell*. Bericht 5/93, Köln.
- Khandwalla, P. N. (1977): *The design of organizations*, New York.
- Klimecki, R. et al. (1993): *Flexibilisierungsmanagement*. Die Orientierung Nr. 102, hrsg. Schweizerische Volksbank, Bern.
- Klimecki, R. et al. (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart.
- Klimecki, R. et al. (1994a): Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor - Teil 1: Modellbildung und Methodik. Diskussionsbeitrag Nr. 8 des Lehrstuhls für Management der Universität Konstanz.
- Klimecki, R. et al. (1995): Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor - Teil 2: Methoden und Ergebnisse. Diskussionsbeitrag Nr. 13 des Lehrstuhls für Management der Universität Konstanz.
- Klimecki, R. (1997), *Führung in der Lernenden Organisation*. In: Geißler, H. et al. (Hrsg.): *Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung*. Berlin.
- Kromrey, H. (1986): *Empirische Sozialforschung*. Opladen.
- Kuhn, T. (1976): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolution*. Frankfurt am Main. 2. Aufl.
- Larsson, R./Bowen, D. E. (1989): Organization and customer: Managing design and coordination of services. In: *Academy of Management Review* 14, S. 213 - 233.
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1967): *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston.
- Lazarus, R. S. (1980): The stress and coping paradigm. In: Bond, L. A./Rosen, J. C. (Hrsg.): *Competence and coping during adulthood*. Hanover, S. 28 - 74.
- Lazarus, R. S. (1991): *Emotion and adaption*. New York/Oxford.
- Lazarus, R. S./Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal, and coping*. New York.
- Levy, A./Merry, U. (1986): *Organizational transformation*. New York.
- Lorenzi, P. (1980): Applied behavior under uncertainty. In: Fiddle, S. (Hrsg.): *Uncertainty: Behavioral and social dimensions*. New York, S. 284 - 304.
- Lorenzi, P. et al. (1981): Perceived environmental uncertainty: An individual or environmental attribute? In: *Journal of Management* 7, S. 27 - 41.
- March, J./Olsen, J. (1976): Organizational learning and the ambiguity of the past. In: March, J./Olsen, J. (Hrsg.): *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, S. 54 - 67.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340 - 363.
- Milliken, F. J. (1987): Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. In: *Academy of Management Review* 12, S. 133 - 143.

- O'Keefe, J./Nadel, L. (1978): The hippocampus as a cognitive map. Oxford.
- Pappi, F. U. (Hrsg.)(1987): Methoden der Netzwerkanalyse. München.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations. New York.
- Reichard, Ch. (1994): Umdenken im Rathaus: Neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung. Berlin.
- Rook, K. et al. (1991): Age differences in worker's efforts to cope with economic distress. In: Eckenrode, J. (Hrsg.): The social context of coping. New York/London, S. 79 - 105.
- Saunders, S. L./Kreps, G. A. (1987): The life history of the emergent organization in times of disaster. In: Journal of Applied Behavioral Science 23, S. 443 - 462.
- Schein, E. H. (1985) Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco u.a.
- Schein, E. H. (1993): How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. In: Sloan Management Review 34 (2), S. 85 - 92.
- Schenk, M. (1982): Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen.
- Schmidt, S. M./Cummings, L. L. (1976): Organizational environment, differentiation and perceived environmental uncertainty. In: Decision Sciences 7, S. 447 - 467.
- Schweizer, T. (1989): Netzwerkanalyse: Ethnologische Perspektiven. Berlin.
- Semmer, N. (1988): Streß. In: Asanger, R./Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, 4. Aufl. München/Weinheim, S. 744 - 752.
- Sims, H. P./Gioia, D. A. (Hrsg.)(1986): The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition. San Francisco/London.
- Staw, B. M. et al. (1981): Threat-rigidity-effects in organizational behavior: A multilevel analysis. In: Administrative Science Quarterly 26, S. 501 - 524.
- Stone, A. A. et al. (1988): Coping with stressful events: Coping dimensions and issues. In: Cohen, L. H. (Hrsg.): Life events and psychological functioning. Newbury Park, S. 182 - 210.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Wiesbaden.
- Thompson, J. D. (1967): Organizations in action. New York.
- Thompson, J. D./Hawkes, R. W. (1962): Disaster, community organization, and administrative process. In: Baker, G. W./Chapman, D. W. (Hrsg.): Man and society in disaster. New York, S. 268 - 300.
- Tichy, N. M./Devanna, M. A. (1990): The transformational leader. New York.
- Tung, R. L. (1979): Dimensions of organizational environments. In: Academy of Management Journal 22, S. 672 - 693.
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart
- Tushman, M. L. (1979): Impacts of perceived environmental variability on patterns of work related communication. In: Academy of Management Journal 22, S. 482 - 500.
- Victor, B./Blackburn, R. S. (1987): Determinants and consequences of task uncertainty. In: Journal of Management Studies 24, S. 387 - 404.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main.
- Weick, K. E./Bougon, M. (1986): Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In: Sims, H. P./Gioia, D. A. (Hrsg.): The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition. San Francisco/London, S. 102 - 135.