

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz
herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Rüdiger Klimecki, Hermann Laßleben, Markus Oliver Altehage

Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor

Teil 2: Methoden und Ergebnisse

Nr. 13 (1995)

Rüdiger G. Klimecki, Prof. Dr.
Hermann Laßleben, Dipl. Soz.
M. Oliver Altehage, Dipl. Verw.Wiss.
Beate Riexinger-Li, Dipl. Psych.

Lehrstuhl für Management
Fakultät für Verwaltungswissenschaft
Universität Konstanz
Postfach 5560 <D93>
D-78434 Konstanz

*Telefon (07531) 882394
Telefax (07531) 883179
e-mail: Ruediger. G. Klimecki @popserv.uni-konstanz.de*

*Eingereicht als Zwischenbericht des Forschungsprojektes Kl 672/2-3 bei der Deutschen
Forschungsgemeinschaft (DFG).
Die Autoren danken Petra Fischer für ihre einsatzfreudige Hilfe bei der Datenauswertung.*

1. EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

2. ZUM DESIGN DER STUDIE

- 2.1 Analyseprobleme des Untersuchungsansatz
- 2.2 Konstruktivistisch kognitiver Forschungsansatz
- 2.3 Qualitativer empirischer Verfahrensansatz
- 2.4 Darstellung der Methoden
 - 2.4.1 Cognitive Mapping
 - 2.4.2 Netzwerkanalyse
- 2.5 Einsatz der Methoden im Forschungsfeld
 - 2.5.1 Erhebung der Datengrundlage
 - 2.5.2 Datenauswertung
- 2.6 Eine kurze Zwischenbetrachtung

3. ERGEBNISSE DER STUDIE UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSCHWERPUNKTE VOR DEM HINTERGRUND DER OL-FORSCHUNG

- 3.1 Überblick über die Ergebnisschwerpunkte und Thesen
 - 3.1.1 Netzwerke als Träger organisationaler Lernprozesse
 - 3.1.2 Management als Katalysator von Netzwerkaktivitäten und Vermittler von Leitbildern
 - 3.1.3 Zusammenhang zwischen Lerntypen (strukturelles und visionäres Lernen), Handlungsorientierungen und Wissensformen
 - 3.1.4 Organisationales "Selbstbewußtsein" als Einflußgröße auf organisationale Lernprozesse
- 3.2 Zusammenfassende Kommentierung der Ergebnisschwerpunkte

4. ZUSAMMENFASSUNG DER DEN LEITTHESEN ZUGRUNDE-LIEGENDEN ERGEBNISSEN

5. LITERATUR

6. ANLAGE

ÜBERSICHT

DAS DFG - FORSCHUNGSPROJEKT „Policybezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen“

Die Leistungsfähigkeit kommunaler Verwaltungen bildet den Hintergrund für das von der DFG geförderte Forschungsprojekt "Policybezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen" an der Fakultät für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz. Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, das Lernverhalten und -potential zweier kommunaler Sozialverwaltungen zu untersuchen. Dies erfolgt entlang des Themas "Organizational learning", welches in den letzten Jahren in Theorie und Praxis starke Beachtung gefunden hat.

In dieser Studie wird versucht, organisationale Lernprozesse mit einem explorativen Design zu untersuchen, um so zu Hypothesen über organisationales Lernen auf der Basis empirischer Beobachtungen zu gelangen. Um den Forschungsgegenstand abgrenzen zu können, ist aus organisations- und lerntheoretische Grundannahmen ein formales Strukturmodell als Bezugsrahmen für organisationale Lernprozesse entwickelt worden (vgl. Klimecki et al. 1994).

Zur Datenerhebung und -auswertung sind die Methoden „Cognitive Mapping“ und „Netzwerkanalyse“ in ein qualitativ empirischen Design integriert worden. Die Methode des Cognitive Mapping dient der Erfassung und Analyse lernrelevanter Wirklichkeitskonstruktionen (organisationales Wissen) eines Lernsystems. Diese "Wissenslandkarten" werden mit der Netzwerkanalyse kommunikativ verknüpft, so daß die lernrelevanten Kommunikationsbeziehungen unter den VerwaltungsmitarbeiterInnen (Lernnetzwerke) im Zusammenspiel mit dem organisationalen Wissen sichtbar werden. Die Kombination der Methoden führt zu einer Beschreibung des organisationalen Lernsystems durch seine kognitiven Inhalte (Wirklichkeitskonstruktionen) und seine sozialen Merkmale (Kommunikationsbeziehungen).

Die ersten Ergebnisse der Studie lassen sich zu den folgenden Leitthesen verdichten:

- (1) Bei problemorientierten Lernprozessen werden Lösungen mit Hilfe von (informalen) Netzwerken angestrebt - innovative Lernprozesse hingegen sind vom Top-Management und dem externen Politikbereich als Ideengeber abhängig.
- (2) Das Management beeinflusst organisationales Lernen als Katalysator von Netzwerkaktivitäten und durch die Kommunikation attraktiver Leitbilder.
- (3) Verschiedene Lernorientierungen (Lernen an Strukturen und Lernen an Visionen) interagieren mit unterschiedlichen Handlungsorientierungen und Wissensformen und bestimmen somit die Reichweite des wahrgenommenen Veränderungsbedarfs.
- (4) Das "Selbstbewußtsein" einer Organisation beeinflusst deren Fähigkeit, organisationale Lernprozesse zu initiieren und zu realisieren.

Diese Veröffentlichung knüpft an die grundlegenden Ausführungen zur Modellbildung und Methodik der Studie (vgl. Klimecki/Laßleben/Riexinger-Li 1994) an. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Darstellung des methodischen Designs und den vorläufigen Ergebnissen des Forschungsprojektes.

Das Programm der Fortsetzungsphase¹ und deren Ergebnisse werden zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls u.a. in dieser Publikationsreihe veröffentlicht.

¹ Das Programm weist folgende Forschungsschwerpunkte auf: Die Wechselwirkungen zwischen den kognitiven Mustern einer Organisation und ihren (möglichen) Handlungsweisen; die Flexibilität, Reichweite und die Aushandlungsprozesse

in Lernnetzwerken in Abhängigkeit von Themenbereichen und Feldern organisationalen Lernens; die wechselseitige Einflußnahme des managerialen Führungsverhalten und den verschiedenen organisationalen Lerntypen.

1. EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

Das Forschungsprojekt "Policybezogenes Lernen kommunaler Sozialverwaltungen" untersucht am Beispiel der kommunalen Altenhilfe Prozesse "Organisationalen Lernens" (OL)² in Sozialverwaltungen. Die theoretischen Vorüberlegungen sowie das Untersuchungsdesign der Studie wurden bereits publiziert (vgl. Klimecki/Laßleben/Riexinger-Li 1994).

Vor dem Hintergrund fehlender "paradigmatischer" Konzepte in der Literatur zum "Organisationalen Lernen" erschien eine explorative Studie zweckmäßig. Dieses Vorgehen ermöglicht die Ableitung begründbarer Aussagen (Generierung von Hypothesen) über organisationales Lernen auf der Basis empirischer Beobachtungen (vgl. Friedrichs 1984: 107). Für eine solche Studie ist es gleichwohl erforderlich, den Forschungsgegenstand abzugrenzen und einen eindeutigen Bezugsrahmen für die Bearbeitung der empirischen Fragestellungen zu schaffen. Hierzu wurde ein Strukturmodell organisationalen Lernens entwickelt (vgl. Abb. 1), das für die Aufgabenstellungen

- Beschreiben organisationaler Lernsysteme
- Aufzeigen von Strukturzusammenhängen organisationalen Lernens
- Generieren von Hypothesen über organisationale Lernprozesse

die notwendige Grundlage bietet.

Dieses Strukturmodell dient als Bezugsrahmen (i.S. einer Ordnungsvorgabe) für die formale Abgrenzung des Lernphänomens und leitet die Erhebung der Daten, auf deren Grundlage Hypothesen über Prozesse und strukturelle Bedingungen organisationalen Lernens abgeleitet werden sollen. Das Modell stellt somit keine Operationalisierung bereits vorliegender OL-Ansätze dar. Seine theoretischen Bezugspunkte sind vielmehr auf der Ebene eines allgemeinen theoretischen Bezugskonzepts angesiedelt, das die organisations- und lerntheoretische Basis einer OL-Analyse aus konstruktivistischer Sicht zusammenführt (Vgl. Klimecki/ Laßleben/Riexinger-Li 1994: 9ff.). Mit Hilfe derart integrierter, theoretischer Grundannahmen läßt sich ein differenziertes Verständnis des Gegenstandes Organisationalen Lernens gewinnen, welches als erste konzeptionelle Konkretisierung der "OL-Metapher" verstanden werden kann.

² Vgl. die teilweise kontrastierenden Vorstellungen über organisationalem Lernen (OL) von Argyris/Schön 1978, Duncan/Weiss 1979, Hedberg 1981, March/Olsen 1976, Senge 1990, Weick 1991. Akzeptierte "Paradigmen" sowie empirische Untersuchungen der zugrundeliegenden Phänomene fehlen innerhalb der OL Forschung.

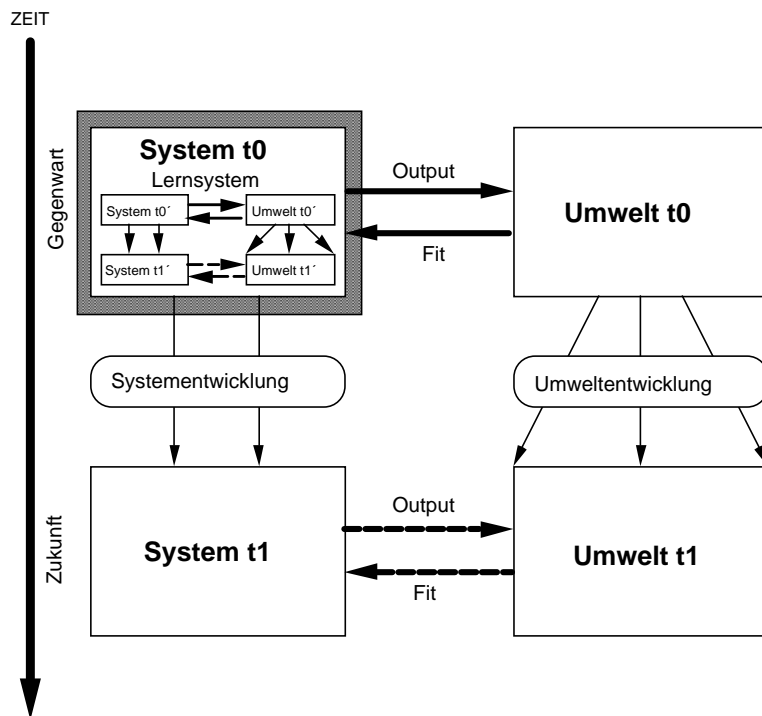


Abb.1: Strukturmodell organisationalen Lernens

Von organisationalem Lernen soll demzufolge immer dann gesprochen werden, wenn sich die der kommunalen Altenhilfepolitik (organisationales Handeln) zugrundeliegenden kollektiven Problembewertungen und Bewertungen von Problemlösungsstrategien (organisationales Wissen) in Auseinandersetzung mit der für die Organisation relevanten Umwelt "verbessern" (organisationales Lernen). Eine solche "Verbesserung" zeigt sich in

- einer zunehmenden Differenzierung hinsichtlich der Problemwahrnehmung und
- einer entsprechenden Vielfalt/Problemorientierung des Dienstleistungsangebotes.

Als organisationale Lernvorgänge bezeichnen wir alle Prozesse, die zu einer **Ausdifferenzierung des organisationalen Wissens einer Organisation** führen. Dies bedeutet jedoch nicht, daß eine Organisation durch die mit einer solchen Ausdifferenzierung einhergehende Erhöhung ihres Problemlösungspotentials unmittelbar in die Lage versetzt wird, mehr oder bessere Problemlösungen zu produzieren. Inwieweit das vorhandene organisationale Potential problemgerecht ausgerichtet und aktiviert werden kann, um damit auch ein entsprechend höheres Verhaltensrepertoire zu entwickeln, hängt u.a. vom Abbau von Handlungsbarrieren (vgl. Argyris 1990) und der Übereinstimmung zwischen potentiell vorhandenem und für die konkreten Problemlösungen faktisch benötigtem Wissen ab³.

3 Vgl. hierzu PAUTZKES Ausführungen zu den Wissensarten *kognitiv-instrumentelles, moralisch-praktisches und ästhetisch-expressives Wissen* (1989: 76).

Das Strukturmodell dient der Beschreibung organisationaler Lernsysteme und der Analyse organisationaler Lernprozesse. Gemäß der zugrundeliegenden Annahmen gehen wir davon aus, daß sich organisationales Wissen (und damit die „Ausgangsbasis“ für organisationales Lernen) durch die zum Zeitpunkt der Untersuchung in der Organisation vorhandenen Wirklichkeitskonstruktionen beschreiben läßt. Auf unseren Untersuchungsgegenstand Alterssozialpolitik bezogen, sind dies die in den Verwaltungen vorhandenen Sichtweisen über:

- Situation älterer Menschen in der Kommune
- Entwicklung der Lebensbedingungen älterer Menschen
- gegenwärtige Aufgaben und Regelungen im Arbeitsfeld Alterssozialpolitik
- derzeitige angebotene Programme und deren Effekte
- für die Zukunft als notwendig erachtete Problemlösungen
- daraus abgeleitete Veränderungsnotwendigkeiten seitens der Verwaltung.

Desweiteren sind Informationen über die lernrelevanten Kommunikationsbeziehungen unter den Organisationsmitgliedern erforderlich (vgl. Leitfaden, Abb.1 Anlage).

Zur Datenerhebung wurden leitfadengestützte, offene Interviews geführt. Die gewonnenen Informationen wurden mittels der Methoden "Cognitive Mapping" und "Netzwerkanalyse" ausgewertet. Ziel dieser Vorgehensweise war es, die systemischen Voraussetzungen und kognitiven Wirklichkeitskonstruktionen einer Organisation in Bezug auf ein konkretes Lernproblem formal abzubilden.

2. ZUM DESIGN DER STUDIE

2.1. Analyseprobleme explorativer Fallstudien

Eine qualitativ ausgerichtete Analyse organisationaler Lernphänomene erfordert ein stark explorativ ausgerichtetes Design, das die kollektiven Lernprozesse interpretativ erschließt. Ein solcher Untersuchungsansatz ist allerdings mit den folgenden Schwierigkeiten konfrontiert:

- metaphorische Konzepte zu operationalisieren,
- individuelle zu organisationalen kognitiven Prozessen zusammenzuführen
- und die Komplexität organisationaler Lernprozesse analytisch zu erfassen.

Erst nach Klärung dieser Analyseprobleme ist es möglich, dezidierter auf den wissenschaftstheoretischen Hintergrund der eingesetzten Methoden einzugehen. Und da sich diese Publikation auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung konzentriert, wird darüber hinaus das Forschungsprogramm des Konstruktivismus (ausführlicher unter 2.2) und das der qualitativ-empirischen Sozialforschung nur in aller Kürze aufgezeigt. Von besonderer Bedeutung für das Design der Studie sind die konstruktivistischen Grundannahmen (vgl. Klimecki/Laßleben/Riexinger-Li 1994), da diese die Wahl und Integration der eingesetzten Methoden - besonders für die des Cognitive Mapping - verständlich werden lassen.

Operationalisierung einer Metapher

Die Operationalisierung einer Metapher kann im Zuge eines generierenden Verfahrens nur interpretativ geschehen. Daher müssen für die empirische Analyse Indikatoren gefunden werden, die eine sinnvolle Erschließung ermöglichen (vgl. Klimecki/Laßleben/Riexinger-Li 1994: 2f.).

Wir unterscheiden folgende Indikatoren:

- Individuelle Wirklichkeitskonstruktionen:
Diese indizieren als "mentale Landkarten" (a) die vorhandene Wissensbasis (das Gelernte), (b) den Veränderungsbedarf (Lernbedarf) und (c) die Vorgehensweise bei Problemlösungen und Innovationen (Lernprozessen).
- Kollektive Wirklichkeitskonstruktionen:
Diese beinhalten die Aggregation der vorhandenen Kriterien auf organisationaler Ebene zu einer sozialen kommunikativen Wirklichkeit.
- Die "soziale Struktur" der organisationalen Lernprozesse:
Diese indiziert (a) die Akteure des organisationalen Lernens und (b) deren Beziehungen zueinander.

Von individuellen zu organisationalen kognitiven Strukturen

Im Einklang mit konstruktivistischen Wissenschaftsauffassungen (ausführlicher unter 2.2) gehen wir davon aus, daß "Realitäten" nicht objektiv gegeben sind, sondern in kognitiven Systemen konstruiert werden. Dabei handelt es sich nicht um Kopien der "Realität", sondern um subjektive Wirklichkeiten, die in einem Interaktionsprozeß eine eigenständige organisationale Konstruktion entstehen lassen. Die ausschließliche Verwendung von Dokumentenanalysen⁴ oder gar strukturelle Betrachtungen sind deshalb ungeeignet, um Informationen über diese Wirklichkeitskonstruktionen zu erhalten. Bei der Erhebung arbeiten wir folglich mit offenen Fragestellungen, die die Beschreibung "subjektiver Wirklichkeit" ermöglichen.

Die Indikatoren zur Analyse organisationaler Lernphänomene bilden also subjektive Konstruktionen über Lernen ab (und zwar auf individueller und organisationaler Ebene).

Die eigentliche "Verwandlung" individueller Sichtweisen in eine "organisationale Wissenslandkarte" geschieht durch die Auswertung mit der Methode des Cognitive Mapping.

Komplexität organisationaler Lernprozesse

Die Betrachtung organisationaler Lernvorgänge beinhaltet die Berücksichtigung verschiedenster Wirkungsfaktoren in organisationalen Transformationsprozessen. Die damit verbundene Untersuchung verschiedenster Einflußfaktoren erfordert eine explorative Vorgehensweise und ein umfassendes und differenziertes Methodendesign. In dieser Studie wird daher das qualitative Vorgehen bei der Erhebung und Auswertung um quantitative (statistische) Auswertungsmethoden ergänzt, so daß komplexere Strukturen in ihren Zusammenhängen erfaßt werden können. Im Anschluß an die Methoden der Erhebung (teilstandardisierte Interviews offener Fragestellung, Netzwerkanalyse) und der qualitativen Auswertung (Inhaltsanalyse, Cognitive Mapping, Netzwerkanalyse) folgen statistische Analysen (Korrelations- und Faktoranalyse (SYSTAT)).

Ein solches Forschungsdesign verbindet einen *konstruktivistischen Forschungsansatz* mit einem *induktiven Vorgehen (Verfahrensansatz)*⁵, mit dem Ziel abschließend Hypothesen zur Forschungsfrage und den daraus abgeleiteten Zielen zu generieren. Auf diese beiden "methodischen Bausteine" der Untersuchung wird im folgenden näher eingegangen.

4 In unseren Untersuchungen wurde eine Dokumentenanalyse als Vorstudie zur eigentlichen Erhebung durchgeführt, um in beiden Sozialverwaltungen zu repräsentativen Gesprächspartnern zu gelangen.

5 Dies entspricht i. w. S. der qualitativen empirischen Sozialforschung (vgl. Mayering 1990; Kromrey 1986; Mayntz et al. 1972)

2.2 Konstruktivistischer Forschungsansatz

Im Mittelpunkt aller konstruktivistischen Forschungsansätze⁶ steht das Verhältnis von Realität und subjektiver Erkenntnis in der Form, daß *Erkennen nicht die Wirklichkeit abbildet, sondern Erkennen Konstruktion von Wirklichkeit bedeutet*. Für die Vertreter des (radikalen) Konstruktivismus stellt „Wirklichkeit“ also keine extern vorgegebene, erschließbare und objektive Größe, sondern vielmehr ein systeminternes Konstrukt⁷ dar.

Der Prozeß der Erkenntnisgewinnung ist geprägt von einem ständigen Austausch subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen (vgl. Kelly 1986, Catina/Schmitt 1993: 14f.), ohne daß ein universeller Wahrheitsanspruch aus jeder subjektiven Sichtweise entstehen kann (Watzlawick 1988: 9f.). Durch einen solchen zirkulären Prozeß wechselseitiger Beeinflussung subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen entsteht eine intersubjektiv geteilte, soziale Wirklichkeitskonstruktion, die durch fortlaufende Habitualisierung einen strukturellen Bezugsrahmen für kollektives Verhalten darstellt (vgl. Berger/Luckmann 1991: 56ff.; Klimecki et al. 1994: 57f.).

Grundlage für die Repräsentation eines organisationalen Bezugsrahmens sind die kognitiven Muster der Akteure innerhalb des Sozialsystems und, durch deren kommunikative Verknüpfung, die kognitive Struktur des Sozialsystems an sich.

Die kognitiven Strukturen sind daher, überspitzt formuliert, *konstruktive* und *konstruktivistische* Voraussetzung für (organisationale) Wirklichkeit (vgl. Roth 1987: 397).

Kognitive Strukturen und organisationales Wissen

Unter **Kognition** werden die Prozesse und Strukturen verstanden, mittels derer Individuen, Gruppen und auch Organisationen Informationen wahrnehmen, interpretieren und speichern, um so als *Wissenspeicher* für (organisationalen) Erkenntnisgewinn zu dienen (vgl. Neisser, 1979:13; Roth 1992: 278ff.).

Diese kognitiven Prozesse und Strukturen können auf der Ebene des Individuums, der Gruppe oder der Organisation untersucht werden (vgl. Schneider/Angelmar 1993: 349ff.).

Bisher verharrt die Kognitionsforschung - unabhängig von meßtechnischen Problemen auf kollektiver Ebene - auf der Interpretation individuellen Handelns innerhalb eines organisationalen Kontextes,⁸ obgleich SCHNEIDER/ANGELMAR versuchen, die Grundprinzipien kogni-

6 Hier ist zwischen der biologisch-epistolemischen (vgl. Maturana 1982, Maturana/Varela 1991), der linguistisch-kommunikationswissenschaftlichen (vgl. Watzlawick 1988, 1991a, 1991b), der historisch-philosophischen (vgl. Glasersfeld, von 1985), der kybernetisch-mathematischen (vgl. Foerster, von 1985, 1988) und der soziologischen Perspektive (vgl. Luhmann 1984, 1990b, Hejl 1985, 1992) zu unterscheiden.

7 Vgl. hierzu i.e.S. Watzlawick 1988, Maturana/Varala 1991 und i.S. eines sozialen Konstruktivismus Klimecki et al. 1994: 55f.

8 Im Zweifelsfall wird kollektives Wissen als die Summe individuellen Wissens betrachtet (vgl. u. a. Domrös 1993: 30f.).

tiver Strukturen und Prozesse auch auf der Organisationsebene zu installieren (dies. 1993: 365). So ist ein kognitives System, nach Maturana, "ein System, dessen Organisation einen Interaktionsbereich definiert, in dem es zum Zwecke der Selbsterhaltung handeln kann. Der Prozeß der Kognition ist das tatsächliche (induktive) Handeln oder Verhalten in diesem Bereich" (ders. 1982: 39). Kognition sei Handeln auf der Grundlage von Repräsentationen, die in Form eines symbolischen Codes im Gehirn verwirklicht werden (vgl. Varela 1990: 39).

Andere Kognitionsforschungen gehen verstärkt von neuronalen Emergenzen als Hirnoperationen aus (vgl. Roth 1987: 262f.; Varela 1990: 70ff.). Diese neuen theoretischen Untersuchungen legen kognitiven Prozessen eine emergente Struktur zugrunde.⁹ Dadurch wird die Abbildung von Symbolen eines *Weltsinn* auf die Abbildung *einer* Seinsweise und *einer* Situation beschränkt (Varela 1990: 98). Es erscheint daher zwingend, von einer, wenn auch zeitlich flüchtigen, Landkarte zu sprechen (vgl. Neisser 1979: 90f.), die Information verarbeitet, indem sie Umweltkomplexität auf einen, für das System aktualitätsfähigen Sinn reduzierend abbildet (vgl. Luhmann 1990: 44).

Eine solche Landkarte entsteht zweifelsohne durch kommunikative Beziehungen handelnder Personen (Interakte), die ihrerseits in einem organisationalen Kommunikationszusammenhang stehen (vgl. Bougon/Weick/Binkhorst 1977: 606).

Eine Übertragung kognitiver Eigenschaften auf die organisationale Ebene wird erst dann möglich, wenn man Kognition auf die *Funktion* der Informationsaufnahme, -interpretation und -speicherung konzentriert (vgl. Luhmann 1984 102ff.) und von den biologischen und physischen Vorgängen loslöst.

So gesehen ist Kognition der "Inhalt eines psychischen Systems", das seine Strukturen dem Aufbau organisationaler Wissensbasen zur Verfügung stellt (vgl. Pautzke 1989:76ff.; Roth 1987: 397f.).

Wissen kann im weitesten Sinne als Information definiert werden, die aus einer vernetzten kognitiven Struktur "herausgezogen" wird. Oder anders formuliert: Retendierte Informationen bzw. Kommunikationszusammenhänge können auf organisationaler Ebene als "Wissen" expliziert werden, das als Filter strukturierend auf die fortlaufende Kommunikation einwirkt. Wenn künftig also von Wissen gesprochen wird, dann bezieht sich dies auf die Muster, die sich aus dem Wechselspiel organisationaler oder individueller Entscheidungen mit generalisierten Erwartungen (aus der Umwelt) ergeben. Diese dienen als "handlungsleitende und legitimierende Deutungsentwürfe gesellschaftlicher Wirklichkeit" (Hoffmann 1993: 22, zit.

⁹ VARELA kommt zu der Erkenntnis, daß "der eigentliche Kern aller Kognition in ihrer Fähigkeit besteht, Bedeutung und Sinn zu erzeugen Information wird nicht als irgendeine vorgegebene Ordnung aufgefaßt, sondern entspricht den Regularitäten, die sich aus den kognitiven Aktivitäten selbst ergeben". (ders. 1990: 121).

in: Nullmeier 1994: 14). Das so bezeichnete **organisationalale Wissen** ist die Basis organisationaler Handlungen und wird durch veränderungsbereite Erwartungsstrukturen ergänzt, erweitert und gegebenenfalls teilweise ausgetauscht (vgl. Klimecki et al. 1994a: 14).

Die Wissensbasis und die kognitiven Strukturen organisierter Sozialsysteme können als eine neue Sichtweise weltlicher Repräsentationen (vgl. Varela 1990: 114) in Form eines organisationalen Gedächtnisses, dem **Organization map** (Simon 1952) verstanden werden. Ein solches Map beinhaltet unabhängig von ihren Mitgliedern und neben reinen Wissensinhalten darüber hinaus generelle Muster und Normen (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994: 51), die eine stabilisierende Funktion besitzen. Die Steuerung organisationaler Veränderungen kann folglich an den strukturellen Veränderungen des organisationalen Wissens "abgelesen" werden - wobei organisationale Lernprozesse zuerst auf der kognitiven Ebene einsetzen und erst mit der Zeit Veränderungen auf der normativen Ebene bewirken (vgl. Kasper 1991: 22f.).

In diesem Zusammenhang formuliert der **Cognitive Mapping-Ansatz** (siehe unten) eine Sichtweise der Wissensdarstellung und -gewinnung, die kulturelle Werte berücksichtigt und die "Fesseln individueller Beschränkung" sprengt. "Cognitive Mapping is a modelling technique which tends to portray ideas, beliefs, values and attitudes and their relationships one to another." (Eden/Jones/Sims 1983: 39) Ein Cognitive Map ist folglich eine Momentaufnahme, die den "Wissensstand zu einem gewissen Zeitpunkt [als] Abbildung von bestimmten Aspekten der realen und vorgestellten Welt im menschlichen Gedächtnis" darstellt (Tergan 1986: 404f.).

Die systeminterne Repräsentation von Umweltereignissen durch Symbole und Modelle kann an einer solchen kognitiven Landkarte abgelesen werden bzw. ein Cognitive Map ermöglicht Problemlösungen durch kognitive Prozesse nachzuvollziehen (so auch Dörner 1974). Eine *denkende Organisation* wird vorstellbar (vgl. Klimecki/ Meka 1995), wenn organisationales Wissen aus Sicht der Befragten definiert und aus Sicht der Forscher interpretiert wird (vgl. Nullmeier 1994: 6f.).

Im Zusammenhang mit dieser Studie bedeutet dies, daß die Wissensstrukturen der Mitglieder beider kommunaler Sozialverwaltungen die Erhebungsebene bilden - die Interpretation des organisationalen Wissenssystems erfolgt jedoch "entpersonalisiert" auf der Beobachtungsebene der Wissenschaft.

2.3 Qualitativ empirischer Verfahrensansatz

Für die zur Datengewinnung eingesetzten Methoden bildet die qualitative Sozialforschung die Grundlage, da sie "bei der Datenerhebung den subjektiven Perspektiven entscheidenden Stellenwert [zuschreibt], ohne jedoch die Rollentrennung zwischen Forscher und Objekten der

Datenerhebung grundsätzlich in Frage" zu stellen (Kromey 1986: 324). Im Mittelpunkt dieses Forschungsansatzes steht somit die Erhebung "subjektiver Sichtweisen, Deutungsmuster und Denkschemata der Erforschten als Bestandteil ihrer Lebenswelt" (vgl. Kromey 1986: 330). D.h. die soziale Wirklichkeit "konstruiert" sich durch aufeinander bezogene Handlungen der untersuchten Akteure in den jeweiligen Kontexten. Das führt zu einer "sozialen Realität", die von (Erhebungs-)Situation zu (Erhebungs-) Situation unterschiedlich ist¹⁰ (Kromey 1986: 331).

Das folgende Vorgehen ähnelt dem Grundgedanken phänomenologischer Analysen, die an den subjektiven Bedeutungsstrukturen und ihren Intentionen mit dem Ziel ansetzen, zum *Wesentlichen* vorzustoßen (eidetische Reduktion) (vgl. Mayering 1990: 80ff.). Der Kerngedanke dabei ist, ein vorgegebenes Phänomen in unterschiedlichen Kontexten zu betrachten bzw. die Kontexte gedankenexperimentell zu variieren. Dabei kann die Kontextveränderung so vollzogen werden, daß durch die Beobachtung bestimmter Themenkomplexe bei geänderter Fragestellung (Problemhorizont) diese auf ihre Konsistenz und Variation untersucht werden.

Das folgende Vorgehen ist folglich induktiv (bis zur vollendeten Erstellung der Cognitive Maps), Hypothesen generierend (Vergleich mittels des theoretischen Bezugsrahmens) und interpretativ (Einführung von Klassifikationen Organisationalen Lernens).

Auf der Grundlage unseres theoretischen Bezugsrahmens ist deshalb ein formales Strukturmodell mit dem Ziel entwickelt worden (vgl. Klimecki et al. 1994), die systemischen Voraussetzungen und kognitiven Wirklichkeitskonstruktionen einer Organisation in Bezug auf ein konkretes Lernproblem (Alterssozialpolitik) formal abzubilden.¹¹

Da wir von strukturellen Veränderungen organisationaler Wirklichkeitskonstruktionen auf organisationales Lernen schließen, müssen die inhaltlichen Aussagen der Interviews in Strukturparameter überführt werden. Dies erfolgt mit Hilfe der weiter unten vorgestellten Methoden "Cognitive Mapping" und "Netzwerkanalyse".

¹⁰ Das hat weitreichende Konsequenzen für die Datenanalyse: im Vordergrund steht nicht mehr die Validität sondern die Variabilität der Daten.

¹¹ Dieses formale Strukturmodell wurde durch einen Gesprächsleitfaden operationalisiert (vgl. Anlage Abb. 1).

2.4 Darstellung der Methoden

Zum besseren Verständnis der einzelnen Auswertungsschritte werden nachfolgend die eingesetzten Methoden "Cognitive Mapping" und "Netzwerkanalyse" dargestellt sowie deren zentrale Bedeutung für das Forschungsprojekt beschrieben. So wird die Methode des Cognitive Mapping zum Aufspüren der Inhalte, der einzelnen Wissens Elemente eingesetzt; mit der Netzwerkanalyse hingegen werden strukturelle Parameter der Kommunikation in beiden Sozialverwaltungen ermittelt.

Im Anschluß daran erfolgt die Beschreibung des Methodeneinsatzes in der Erhebungs- und Auswertungsphase unseres Forschungsprojektes (vgl. Abschnitt 2.5).

2.4.1 Cognitive Mapping

Die Methode des *Cognitive Mapping* dient der strukturierten Analyse und der Repräsentation von individuellem Wissen. Dabei wird unter Wissen eine "Sichtweise der Welt" verstanden, die in Form einer "Landkarte des Denkens" (Cognitive Maps) dargestellt werden kann (vgl. Lee et al. 1991: 23).

Cognitive Mapping rekonstruiert individuelle Wirklichkeitsannahmen über die Abbildung einzelner Problemelemente und ihrer Beziehungen zueinander. Cognitive Maps reduzieren Komplexität, indem sie die Struktur kausaler Annahmen einer Person bezüglich eines bestimmten Problembereichs extrahieren (Axelrod 1976: 58). "A cognitive map is a specific way of representing a person's assertions about some limited domains, such as a policy problem. It is designed to capture the structure of the person's causal assertions and to generate the consequences that follow from this structure" (Axelrod 1976: 55).

Ansatz und Entwicklung der Methode

Die Methode stützt sich auf den Lerntheoretiker TOLMAN (1948), der davon ausgeht, daß „Räumliches Vorstellen“ (Denken) auch latent und damit rein kognitiv sein kann. TOLMAN legte mit seinen Experimenten über den räumlichen Orientierungssinn bei Ratten den Grundstein zur Erhebung von Lernprozessen mit Hilfe kognitiver Methoden.

O'KEEFE/NADEL (1979: 493) erweiterten diesen Ansatz von der räumlichen auf die begriffliche Repräsentation der Umwelt. Lernen kann daher auch über Äußerungen von Personen erschlossen werden.

Exemplarisch sollen zwei Untersuchungen aufgeführt werden, die die Verwendung von Cognitive Mapping im Zusammenhang organisationaler Veränderungsprozesse einsetzen:

AXELROD untersuchte in einer mittlerweile klassischen Arbeit die kognitiven Strukturierungen von Entscheidungsvoraussetzungen (Axelrod, 1976 "Structure of decision"), um Entscheidungen nachvollziehen und - vor allem - verbessern zu können.

BOUGON/WEICK/BINKHORST (1977) verwenden Cognitive Maps erstmals im organisationalen Kontext (Utrecht Jazz Orchestra) als Variablen (Begriffe) der Organisationsanalyse. WEICK/BOUGON (1986) stellen darüberhinaus einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Cognitive Maps und Lernprozessen her. Sie verstehen: "Maps ...(as) products in the sense that concepts change in order to accomodate new experience" (ebds.: 131). Cognitive Maps sind Ausdruck von Lernprozessen und verändern sich durch Lernprozesse. Diese spiegeln sich dann in einer strukturellen Veränderung der Maps wider: Je komplexer das Map ist, desto mehr wurde gelernt. Und: Verändert sich ein Map, so hat ein Lernprozeß stattgefunden.

Merkmale der Methode

(1) Die begriffliche Sinneinheit als Konzept

Die Grundlage der Mapstruktur bilden **begriffliche Sinneinheiten** (vgl. Axelrod 1976: 58) wie beispielsweise "die Zunahme der kommunalen Kostenbelastung". Diese Einheiten können dem Interview-Text entweder direkt entnommen oder inhaltsanalytisch als "key words" mit Hilfe von EDV Programmen¹² ausfindig gemacht werden. Die variablen Satzeinheiten (**Konzepte**) werden abhängig vom gewählten Kontext (hier Alterssozialpolitik) gewonnen (vgl. Wrightson 1976: 292), indem die geäußerten Begriffe der Interviewten als Interpretation von deren subjektiven Wirklichkeit verstanden (Ardelt/Ardelt 1984: 174), und als Bestandteil eines individuellen Wissensbestandes betrachtet werden (vgl. Klix et al. 1987: 36).

(2) (Kausal-)Relationen als Netzgenerator

Die **kausalen Relationen** sind vorallem für die methodischen Kartographie ein essentieller Bestandteil. Es sind daher nur die Beziehungen zu erheben, die von den Individuen auch angegeben werden (vgl. Weick/Bougon 1986:106). Diese Relationen als subjektiv geäußerte Kausalzusammenhänge können entweder interpretativ aus dem Gesamtzusammenhang erschlossen oder eben unmittelbar begrifflich ausgedrückt sein. Sie müssen in jedem Fall eine Verweisungsrichtung haben (Ursache -> Wirkung) (Axelrod 1976: 58ff.; Wrightson 1976: 315), die nach verschiedenen Kriterien gewichtet werden kann (positiv/negativ).¹³

(3) Konzepte und Relationen als Map-Struktur

Die typische graphische Map-Struktur entsteht durch Aggregation gleicher individueller **Konzepte** (Variablen) als Sinneinheiten und den verschiedenen **Relationen** (Beziehungen zwischen Variablen) (Axelrod 1976: 61f.).

¹² Beispielsweise mit TEXTPACK Release 4.0 (1990) ZUMA Mannheim.

¹³ Es finden sich bei AXELROD (ders. 1976: 344) Beispiele für eine sehr differenzierte Gewichtung, die jedoch von ihm selbst im Anschluß an seine eigenen empirischen Forschungen auf die Werte: positiv, negativ und neutral reduziert werden (vgl. Axelrod 1976: 70; ebenso Bougon/Weick 1986: 106).

Dieses so "geschlossene" kognitive Wissenssystem aus Begriffen (**Knoten**) und (kausalen) Relationen (**Pfeilen**) einer Person kann als Basis für die Auswertung genommen werden (vgl. Axelrod 1976: 58).

Jedes Konzept muß mehrere - jedoch mindestens zwei - Werte annehmen können. Die Kausalannahmen setzen die Variablen in Beziehung zueinander. Es können positive und negative Kausalannahmen auftreten. Positive Kausalannahmen bedeuten, daß Veränderungen jeweils in der gleichen Richtung auftreten. Negative Kausalbeziehungen stehen für unterschiedlich gerichtete Veränderungen.

Kollektivierung der "Wissenskarten"

Betrachtet man Organisationen als kognitive Systeme, so schlagen BOUGON u.a. (1977) vor, ein organisationales Map durch "Zusammensetzung" individueller Maps zu konstruieren. Auf diese Weise können organisational geteilte Wirklichkeitskonstruktionen (**Shared Maps**) abgebildet werden. Die Überführung der Inhalte individueller Wirklichkeitskonstruktionen (der geäußerten Überzeugungen der Sozialverwaltungsakteure) in Cognitive Maps mittels Vergleich und Aggregation ermöglicht die Rekonstruktion **organisational geteilter Wirklichkeitskonstruktionen**.

Es gibt verschiedene Ansätze der **Kollektivierung individueller Wirklichkeitskonstruktionen**. Eine Methode zur Generation einzelner Maps sowie eine Typologie von kollektiven Cognitive Maps nennen BOUGON und WEICK (1986, 109ff.). "The important point is that one way to describe collective structure is to identify common elements in diverse cause maps that are links across maps" (dies. 1986: 111). Ausgehend von den "meistgeteilten" Konzepten - sowohl im Ursachen- als auch im Wirkungsbereich - wird versucht, eine organisationale Struktur aufzubauen. Ähnlich argumentiert AXELROD (1976: 239 ff.), indem er in einem ersten Schritt aus einzelnen Maps durch die einfache Aggregation gleicher Konzepte und Relationen ein kollektives Map gewinnt (dies entspricht unserem bisherigen Auswertungsvorgehen), und behauptet, daß die Besonderheiten der Kollektivierung für sich selber sprechen würden, "let the collectivity speak for itself" (ders. ebd.: 240)¹⁴. Es könnten auch kausale Maps einer Gruppe als Diskussionsgrundlage angeboten werden, die dann eine Art Minimal-Map erstellt, das den "common sense" irgendeines Themenfeldes beschreibt (vgl. Bougon/Weick/Binkhorst 1977).

Diese Vorgehensweise ist dann sinnvoll, wenn die Zahl der Konzepte, die es zu vernetzen gilt, gering ist. Die meisten Untersuchungen arbeiteten nur mit 15-20 Konzepten pro Map.

¹⁴ Leider ist dies etwas simplifizierend: Erst im Moment der Kollektivierung zeigt sich die Problematik, die Welt- und Problemeinsicht des Beobachters, mit der der beobachteten Akteure zu vereinen.

Erst EDEN entwickelte ein Softwareprogramm (COPE), das ihm die Erfassung und Kollektivierung von mehreren hundert Konzepten ermöglichte (vgl. ders. 1988: 9f.).

Ein Sonderfall im Bereich des Cognitive Mapping stellen die **Aufmerksamkeits-Maps** dar. Dabei handelt es sich um eine nicht-kausale Erhebung der verwendeten Begriffe als "Maps that assess attention .." (Huff 1990: 16). Aufmerksamkeits-Maps werden methodisch über Inhaltsanalysen ermittelt, indem zentrale Konzepte (Häufigkeit der Nennungen), Themenblöcke (Variablencluster), Wortverbindungen und ihre Korrelationen mit anderen Begriffen erhoben werden. Aufmerksamkeitsmaps können allerdings nur als Vorstufe eines ursprünglichen Cognitive Mapping angesehen werden, da sie sich auf die Ebene des ersten Methodenbausteins beschränken.¹⁵

Zusammenfassend sei festgestellt, daß die Methode des Cognitive Mapping ein "Instrument zur Erhebung, Darstellung und Auswertung von Wissensbeständen [ist], die sprachlich über einen Gegenstandsbereich geäußert werden. Als Cognitive Maps werden im Rahmen der Methodenanwendung die Darstellungsformen des erhobenen Wissens bezeichnet. Die Auswertung befaßt sich mit der Analyse des erhobenen Wissensbestandes." (Meka 1993: 15)

Erhebung der Daten

Die Datenerhebung zur Ermittlung der Konzepte und kausalen Verbindungen von Wirklichkeitskonstruktionen erfolgt, wie auch bei der Netzwerkanalyse, mit Hilfe der üblichen Methoden der empirischen Sozialforschung. AXELROD nennt als mögliche Methoden die Dokumentenanalyse, den Fragebogen und nicht standardisierte Interviews mit offenen Fragestellungen (Axelrod 1976: 7f). Darüberhinaus setzen BOOS u.a. auch Beobachtungen aus Gruppensitzungen zur Datenerhebung ein (Boos et al. 1990: 12).

Auswertung und graphische Darstellung

Aus den gewonnenen Meinungsäußerungen werden "graphische" Karten (Maps) über die Konzepte und ihre Relationen angelegt¹⁶. Diese Art der Auswertung auf der Basis graphischer Darstellung ist (ursprünglich) qualitativ und interpretativ i.S. der qualitativen Inhaltsanalyse¹⁷. Die Art der Darstellung des Cognitive Mapping als Auswertungsmethode offenbart die formale Verwandtschaft mit der Netzwerkanalyse. In beiden Fällen handelt es sich um die graphische Abbildung von Einheiten und ihren Beziehungen, wodurch die wechselseitigen Zusammenhänge der Problemelemente ersichtlich werden.

Die kausalen Beziehungen lassen sich wie folgt darstellen:

¹⁵ In unserer Auswertung erstellten wir Aufmerksamkeitsmaps zur Auswertung der Kontrollvariablen.

¹⁶ Beispiele für die graphische Darstellung von Cognitive Maps finden sich ausführlich bei Axelrod (1976), Bougon/Weick/Binkhorst (1977), Eden (1988) und Hart (1977).

¹⁷ Vgl. u.a. Friedrichs 1990: 314-333; Früh 1981; Mayntz/Holm/Hübner 1971: 151-167; Mayering 1989: 187-211).

P1	----->	P2	(P1 ist Ursachenkonzept für P2)
P1	<-----	P2	(P2 ist Erklärungskonzept für P1)
P1	<----->	P2	(P1, P2 sind konnotative Konzepte)

P1 und P2 sind die wesentlichen Konstituenten einer Problemsicht.

Die qualitative Ausrichtung des Cognitive Mapping als Auswertungsmethode erlaubt zweifelsohne, wie auch die Netzwerkanalyse, weiterführende quantitative Auswertungen (Boos et al. 1990).

2.4.2 Netzwerkanalyse

Die Netzwerkanalyse ist ein Mittel zur Strukturanalyse verschiedener Abstraktionsebenen der Organisation: von der Suche nach Systembeziehungen, der Analyse dieser Beziehungen und der Einbettung einzelner Akteure bis hin zur Suche nach formal gleichen Beziehungen in einem Netz. Diese Varietät wird durch die Verknüpfung von "individualistischen und strukturalistischen Ansätzen" erzielt. Netzwerkanalysen sind "Brückenkonzepte ..., die die Lücke zwischen dem strukturellen Rahmen (Organisation) und individuellem Handeln (Wissen) schliessen könnten" (Schenk 1984: 11).

KNOKE und KUKLINSKI (1982: 12) betonen, daß von der Strukturanalyse auf "... consequences both for the individual units and for the system as a whole" geschlossen werden kann.

Ihre vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten für die Analyse struktureller systemischer Beziehungen führte zur Verbreitung in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen wie Ökonomie, Soziologie, Politikwissenschaft, Anthropologie und Psychologie.¹⁸

Aufgrund ihres strukturell universellen Aufbaus gilt die Netzwerkanalyse als "anwendungsneutrales Verfahren" (Pappi 1987: 11). Diese "Anwendungsneutralität" ermöglicht dabei innerhalb des Begriffsarsenals der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin die strukturelle Analyse von nahezu allen denkbaren Beziehungen zwischen sozialen Einheiten. KAPPELHOFF nennt Beispiele für die Vielfalt der analysierbaren Beziehungen und Einheiten: Untersucht werden können Beziehungen wie Kommunikation, Kapitalverflechtungen oder Handelsbeziehungen von Personen, Positionen, Rollen oder auch Organisationen (ders. 1992: 243-269; vgl. auch Ibarra/Andrews 1993: 277-303).

¹⁸ Bereits 1976 listete Freeman 1600 Studien auf (Rogers/Kincaid: 1981),.

Allen Ansätzen der Netzwerkanalyseforschung ist gemeinsam, daß sie versuchen, soziale Systeme formal in Graphen abzubilden. (Knoten = soziale Einheit; (binäre) Relationen = Beziehungen), die sich u.a. durch formale Eigenschaften Reflexivität (entspricht der Selbstwahl), Symmetrie (Reziprozität (ego wählt alter)), Transitivität (Rückschluß von zwei Relationen auf eine dritte) und der Wertigkeit des Graphen (Intensität, Häufigkeit, Dauer) auszeichnen (vgl. Pappi 1987: 15f).

Die vom Individuum losgelöste Darstellung der sozialen Beziehung verfolgt letztlich die Absicht, die strukturellen Gründe für individuelles Handeln aufzuzeigen bzw. den kommunikativen Zusammenhalt einer sozialen Einheit wiederzugeben. Allerdings erforscht die Netzwerkanalyse in erster Linie die Einbettung von sozialen Einheiten (Netzwerk-Akteuren) in Beziehungsgeflechte und ermöglicht erst in zweiter Linie Aussagen über Konsequenzen für das Netz und die Netz-Akteure, da sie im Grunde gar keine qualitative-inhaltliche Methode ist (vgl. Schenk 1984: 31).

Der ursprünglich eher metaphorische Gebrauch des "sozialen Netzwerks" wurde methodisch durch die Rückführung auf die mathematische Graphentheorie sowie die Soziometrie darstellbar gemacht (vgl. Schenk 1984: 17f., 20f.). Dies hat die Konsequenz, daß sowohl die graphische Darstellbarkeit von Beziehungen als auch die mathematische Weiterverarbeitung von Relationen auf einem abstrakteren Niveau möglich ist.

Aus einem anfänglich eher als Konzept gedachten Instrument bildete sich ein methodisch immer weiter ausdifferenziertes und mathematisch kompliziertes Instrumentarium heraus (vgl. Rogers/Kincaid 1981: 326). Die "enorm gewachsene Popularität" (Schenk 1984: 32) in den Sozialwissenschaften sowie die vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten führten gleichzeitig jedoch auch zu einem "terminologischen Dschungel" (ders. ebd.) der im Rahmen der Netzwerkanalyse verwendeten Begriffe, so daß bis heute "eine integrierende Sicht des gesamten Forschungsbereichs der Netzwerkanalyse noch ein Zukunftsprojekt ist" (Schweizer 1989: 12).

In der aktuelleren Literatur finden sich allenfalls systematische Übersichten zu Schwerpunkten bzw. angesichts der Vielzahl von Ansätzen und Einsatzbereichen lediglich Beispiele für die verschiedenen Netzwerk-Typologien (wie z.B. bei Pappi 1987, vgl. Abb. 2).

	Beziehungen	Eine Einheit	Teilmenge	Alle Einheiten
Ein Netz	direkte Beziehung	Popularität	Nachbarschaft	Dichte
	verbundene Beziehungen	Prestige	Clique	Verbundenheit
Mehrere Netze	Muster direkter Beziehungen	soziale Distanz	Position	Bildstruktur
	Verkettete Beziehungen	Multiplexität lokaler Rollen	aggregierte lokale Rollen	Rollenstruktur

Abb. 2: Untersuchungsansätze innerhalb der Netzwerkanalyse (nach Pappi 1987, S. 26)

Es lassen sich verschiedene Typen der Netzwerkanalyse unterscheiden.

Hinsichtlich der sozialen Einheiten werden folgende Netzwerke unterschieden:

- Kernnetzwerke und Satellitennetzwerke
- Gesamtnetzwerke und Ego-zentrierte Netzwerke

Kernnetzwerke sind Netzwerke, in denen für alle Akteure grundsätzlich symmetrische Relationen möglich sind. Sie werden auch als geschlossene Netzwerke bezeichnet. Ein Satellitennetzwerk (offenes Netzwerk) geht darüber hinaus und läßt auch die Nennung von Personen zu, die nicht selbst befragt werden.

Hinsichtlich der Beziehungen werden unterschieden:

- totale Netzwerke und partielle Netzwerke
- symmetrische Netzwerke und asymmetrische Netzwerke

Totale Netzwerke erfassen alle denkbaren sozialen Beziehungen innerhalb eines Netzwerks. Partielle Netzwerke beziehen sich hingegen nur auf eine Art von Relation. In unserer Studie erheben wir zwei partielle Netzwerke (siehe Interviewleitfaden). Eines, das sich auf die Kommunikation bei Problemlösungsprozessen (Problemlösungsnetzwerk) bezieht, ein zweites für die Innovationskommunikation (Innovationsnetzwerk).

Weiterhin wird zwischen asymmetrischen Beziehungen (z.B. A "nennt" B) und symmetrischen Beziehungen (A und B "nennen" sich) unterschieden.

Zusammenfassend gilt für die Netzwerkanalyse:

- Sie ist eine Methode, die Strukturen in ihren komplexen sozialen Systemzusammenhängen darstellt

- Sie erforscht die Einbettung von sozialen Einheiten (Netzwerk-Akteuren) in Beziehungsgeflechten und ermöglicht Aussagen über die Konsequenzen für das Netzwerk
- Sie sieht die sozialen Einheiten (Elemente/Positionen) als "black boxes"¹⁹

Erhebung der Daten

Im Rahmen der Netzwerkanalyse können qualitative und quantitative Methoden in verschiedenen Analysestadien eingesetzt werden. SCHWEIZER (1989: 22ff.) empfiehlt eine schrittweise Formalisierung: von der Kontextanalyse (historische Quellen, Dokumente) über die Datenerhebung (Beobachtung, Interview) zur Ableitung der Struktur durch die Netzwerkanalyse. Dies entspricht der Vorgehensweise im vorliegenden Forschungsprojekt.

Spezielle Methoden zur Datenerhebung in der Netzwerkanalyse gibt es nicht. Vielmehr werden die bekannten Methoden der empirischen Sozialforschung eingesetzt: Befragung (Interview), Beobachtung und Dokumentenanalyse (Schenk 1984: 179ff.; Rogers/Kincaid 1981: 97ff., 332f.). Wichtig ist der Einsatz von soziometrischen Fragestellungen, um Beziehungen gezielt und standardisiert aufzudecken. Ein Beispiel: "With whom in this system have you talked most frequently about...?" (Rogers/Kincaid 1981: 97).

Auswertung der Daten

Die Auswertung der Daten kann auf unterschiedlichen Formalisierungsstufen - je nach Umfang auch computergestützt - erfolgen: sowohl die Grundstruktur (graphisch/qualitativ) als auch Struktureigenschaften (Dichteregionen wie Cluster, Cliques) können hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Lernsystem interpretiert werden. Der zentrale Punkt - insbesondere im Hinblick auf die Lernfähigkeit bzw. deren Voraussetzungen - bleibt jedoch die Interpretation der vorgefundenen Strukturen und ihre Bedeutung für die Erhebung.

Der strukturellen Betrachtung in relationalen Netzwerkanalysen sind kaum Grenzen gesetzt. Ausgehend von der Analyse eines einzelnen Teilnehmers und seiner Position im Netzwerk (z.B. Gatekeeper) können Regionen unterschiedlicher Netzwerkdichte (z.B. Cluster/Cliques) aufgezeigt werden, die miteinander in enger Beziehung stehen (vgl. Abb.1). Desweiteren können aufgrund dieser Informationen Einsichten in die Struktur gewonnen und Systembeschreibungen vorgenommen werden, die Aussagen über die Dichte, Verbundenheit oder Zentralität von Akteuren innerhalb des Netzes ermöglichen.

Zur Verarbeitung größerer Datenbestände, d.h. komplexerer Netzwerke sind Software-Pakete entwickelt worden. Einen Überblick hierzu gibt SCHWEIZER (1989: 205ff.).

¹⁹ D.h. sie ermöglicht keine Aussagen wie und warum eine Beziehung durch den Kommunizierenden (Netzwerk-Akteur) zustandekommt, sondern lediglich welcher Qualität die Beziehung zwischen zwei Kommunizierenden ist.

In unserer Auswertung wurden folgende Strukturparameter verarbeitet:

- Indegree: Anzahl der Nennungen, die eine Person von anderen erhält
- Outdegree: Anzahl der Nennungen, die eine Person abgibt
- Dichte des Netzwerke: Anzahl geäußerter Nennungen/Anzahl möglicher Nennungen²⁰

Von diesen Grundparametern können weiterführende Analysen abgeleitet werden.

Integrierter Einsatz von Netzwerkanalyse und Cognitive Mapping

Im Rahmen unserer Studie werden beide Methoden miteinander verknüpft. Im Erkenntnisinteresse der Netzwerkanalyse stehen die Relationen, die sozialen Einheiten bleiben "black boxes", die indirekt erschlossen werden müssen und für die allenfalls strukturelle, nicht inhaltliche, Handlungserklärungen möglich sind. Cognitive Maps geben Auskunft über die Wirklichkeitskonstruktionen dieser sozialen Einheiten und versprechen, diesen blinden Fleck einer reinen Strukturanalyse zu überwinden.²¹

2.5 Einsatz der Methoden im Forschungsfeld

Ein Überblick über das methodische Vorgehen der Untersuchung legt folgende Schritte offen:

- Datenerhebung durch Befragung mit halbstandardisierten Fragebögen und Volltranskription der Tonbandmitschnitte
- Datenanalyse mit den Methoden des Cognitive Mapping und der Netzwerkanalyse
- Generierung der Cognitive Maps entlang der am formalen Modell orientierten Fragen
- Strukturelle Auswertung der Netzwerke im Hinblick auf zwei Netzwerktypen (Problemlösungs- und Innovationsnetzwerk)
- Interpretative Verdichtung der kognitiven Wissenskarten und der Lern-Netzwerke zu Thesen über organisationale Lernvorgänge
- Sicherstellung von generellen Strukturdaten (Hierarchie, Geschlecht, Werdegang etc.) und Verknüpfung mit den Ergebnissen der Netzwerkanalyse zum Zwecke einer Korrelationsanalyse
- Gesamtdarstellung der bisherigen Ergebnisse

20 Mögliche Nennungen= Anzahl der Befragten (Wählenden) multipliziert mit der Anzahl der Genannten.

21 "Soweit dies praktisch möglich ist, sollten die wechselseitigen Verbindungen zwischen Netzwerken, Kognitionen und Handlungen erfaßt werden" (Schweizer 1989: 17).

2.5.1 Erhebung der Datengrundlage

Die Studie wurde in den Verwaltungsbereichen zweier Kommunen, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung von Alterssozialpolitik befassen, weitestgehend parallelisiert durchgeführt. Zur Wahrung der Anonymität werden diese nachfolgend Nord- bzw. Südstadt genannt.

Stichprobenermittlung der Interviewpartner mit der Netzwerkanalyse

Die Interviewpartner in unserer Untersuchung sind mittels einer auf die Mitglieder der Sozialverwaltung (Kernnetzwerk) beschränkten Stichprobenermittlung²², gewonnen worden. Ausgehend von den vorab identifizierten zentralen Akteuren des Policybereichs (Dokumenten-Analysen) wurden entsprechend der Nennung von Netzwerkpartnern sukzessive weitere Interviews geführt, um das Lernsystem Schritt für Schritt ("Akteur für Akteur") erfassen zu können. In beiden Kommunen wurden drei Interviewphasen durchgeführt, bis sich die Netzwerke zu sog. „Kern-Netzwerken“ verdichteten. Auf diese Weise ergaben sich für die Südstadt 22 und für die Nordstadt 21 Gesprächspartner/innen.

Dank dieser Vorgehensweise konnte eine hinsichtlich Funktion, Rolle, Geschlecht und Laufbahn der Akteure beider Sozialverwaltungen vergleichbare Datengrundlage geschaffen werden (vgl. Abb. 3). Der etwas größere Anteil der Befragten im Bereich des "unteren Management" und auf der operativen Ebene in Südstadt erklärt sich dadurch, daß die Sozialverwaltung Südstadts ihre Alters-, Pflegeheime und Tagesstätten mehrheitlich selber betreibt.

Hierarchieebene	Südstadt	Nordstadt
Verwaltungsspitze	17%	24%
Mittlere Verwaltung	13%	14%
Untere Verwaltung	22%	14%
Operative Ebene	35%	38%
Stab	13%	10%
Laufbahn/Ausbildung		
Verwaltungslaufbahn	48%	48%
Fachausbildung	48%	43%
Unbekannt	4%	9%
Geschlecht		
Frauen	52%	43%
Männer	48%	57%

²² In größeren Populationen ist aus ökonomischen Gründen die Erhebung durch Stichproben notwendig. Um sowohl der pragmatisch notwendigen Begrenzung der Stichprobe, als auch der theoretischen Anforderung nach Vollerhebung nachzukommen, wählten wir die Stichproben nach den Kriterien des nominalistischen Ansatzes aus.

Abb. 3: Stichprobenverteilung in bezug auf Hierarchieebene, Laufbahn und Geschlecht

In beiden Städten waren unter den Befragten zu gleichen Teilen Mitarbeiter/innen, die eine Verwaltungslaufbahn durchliefen bzw. über verwaltungsexterne, fachspezifische Ausbildungen zu ihren Aufgaben gekommen sind (vgl. Abb. 3).

Die Stichproben beider Kommunen sind hinsichtlich Umfang, Geschlecht, Laufbahn und Hierarchie vergleichbar.

Erhebungsinstrument Interview

Da wir Lernen als einen kognitiven Vorgang (ohne zwingende Handlungsimplication) definieren, ist die Beobachtung organisationaler Handlungen im Rahmen unseres Ansatzes nicht geeignet. Die Operationalisierung der lernbezogenen Grundannahmen bezieht sich daher ausschließlich auf die kognitiven Aspekte in und von Organisationen.

Was für den Bereich der Wissensveränderung als kognitivem Phänomen evident ist, gilt unter den Annahmen des Konstruktivismus auch für die Lernstruktur der Organisation. Das Lernnetzwerk kann nicht aus "objektiven" Strukturen durch Verhaltensbeobachtung erschlossen werden, sondern muß als eine subjektive Konstruktion abgebildet werden.

Unmittelbaren Zugang zu subjektiven "Wirklichkeiten" ermöglicht die Selbstbeschreibung. Dazu wählten wir die Methode teilstandardisierter Einzelinterviews mit offenen Fragestellungen. Die Begrenzung des Gegenstandsbereichs organisationalen Lernens wird durch die Teilstandardisierung erreicht, ohne dabei komplexe Zusammenhänge in Einzelfragmente zu zerreißen. Die Durchführung der Interviews mittels offener Fragen stellt weitgehend sicher, daß die Wirklichkeitskonstruktionen in dem Ausmaß und Umfang erhoben werden können, wie sie tatsächlich vorliegen, da allein der/die Interviewte die Komplexität der Aussagen bestimmt.

Die Leitfragen für die Interviews hinsichtlich der Wirklichkeitskonstruktionen (Cognitive Maps) wurden aus der Operationalisierung des Strukturmodells (vgl Klimecki et al. 1994) gewonnen (vgl. Abb. 4).

Weiterhin wurden zwei unterschiedliche Netzwerke erhoben: Ein Problemlösungsnetzwerk (Frage 7), das als Indikator des Lernsystems zum Zeitpunkt der Erhebung (t₀) betrachtet wird. Und ein Innovationsnetzwerk (Frage 8), das sich auf potentielle Lernprozesse in der Zukunft bezieht.

	Interviewfragen	Elemente des Strukturmodells
1	Wie würden Sie die Situation älterer Menschen in der Kommune beschreiben?	Umwelt t0´
2	Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung in diesem Bereich ein?	Umwelt t1´
3	Welches sind die derzeit wichtigsten Leistungen der Sozialverwaltung im Bereich der Alterssozialpolitik und was bewirken sie? Auf welche Schwierigkeiten stößt die Verwaltung im Bereich der Alterssozialpolitik?	Output / Fit t0´ Output / Misfit t0`
4	Was ist Ihre eigene Funktion im Bereich Alterssozialpolitik? Was sind gegenwärtig Ihre wichtigsten Aufgaben in diesem Bereich?	System t0´
5	Wie muß die Verwaltung der Zukunft aussehen, um den Herausforderungen im Bereich der Alterssozialpolitik begegnen zu können?	System t1´
6	Welche Programme muß sie liefern?	Output/Fit t1´
7	Was waren in der jüngeren Vergangenheit die zwei oder drei Hauptprobleme, die Sie zu bewältigen hatten? Wie haben Sie die gelöst? Mit wem haben Sie bei der Lösung zusammengearbeitet?	Problembewußtsein (Systemeigenschaft t0) Problemlösungsnetzwerk
8	Wen muß man überzeugen, wenn man neue Ideen im Bereich Alterssozialpolitik realisieren will?	Innovationsnetzwerk

Abb. 4: Interviewleitfaden und Elemente des Strukturmodells

Erfassung von Kontrollvariablen

Bei der Transformation einer komplexen Organisation sind weitaus mehr Faktoren von Bedeutung, als in der Regel erfaßt werden können. Deshalb wurden von uns Kontrollvariablen eingesetzt, auf die ein unmittelbarer Hinweis aus der spezifischen Literatur vorlag. Dies sind insbesondere der Einfluß der Position eines Interviewten sowie seine organisationale Funktion. Auf die Bedeutsamkeit dieser Variablen hinsichtlich Form und Vernetztheit von Konzepten verweisen Boos, Scharpf und Fisch (1990:16 ff). Sie wurden in der Interviewfrage vier miterhoben.

2.5.2 Datenauswertung

Die Interviews wurden mit Genehmigung der Interviewpartner auf Tonband aufgezeichnet und nach Abschluß der Interviewphase vollständig transkribiert.

Zur Darstellung der Interviewergebnisse und weiterer Analysen setzten wir neben Cognitive Mapping und Netzwerkanalyse zusätzlich inhaltsanalytische Auswertungen (siehe Aufmerksamkeitsmaps) ein. Die Interviews wurden entsprechend der einzelnen Modellelemente kodiert und in erste deskriptive Statistiken und Diagramme überführt.

Auswertung mit der Methode des Cognitive Mapping

Für jede(n) Interviewpartner/in wurden aus dessen Antworttexten Cognitive Maps kodiert und dokumentiert. Hierzu Hinsichtlich der Kodierung der Konzepte und Relationen ist nachfolgender Kriterienkatalog erstellt worden:

- **Konzepte** müssen einen inhaltlichen Bezug zur Fragestellung anzeigen,
- sie müssen eine qualitative oder quantitative Wertigkeit aufweisen,
- sie müssen in einem Kausalzusammenhang stehen, es sei denn, sie konnten als zentrale Aussage "solitär" bleiben, wie z.B. ein wichtiges "Aufmerksamkeitsmap".
- **Relationen** müssen sich entweder unmittelbar aus einer Textpassage ergeben oder als solche innerhalb eines gleichen Sinnzusammenhangs erkennbar sein.
- Jede Relation muß eine **Verweisungsrichtung** und eine **Gewichtung** (+/-) aufweisen. Es können auch konnotative Verknüpfungen festgestellt werden, die einen Zusammenhang zwischen zwei Elementen ausdrücken, ohne daß eine Wirkrichtung eindeutig bestimmt werden kann.
- Eine positive Gewichtung bedeutet, daß Veränderungen in gleicher Richtung auftreten (Zunahme/Präsenz von Variable A führt zu Zunahme/Präsenz von Variable B, bzw. Abnahme/Absenz von Variable A führt zu Abnahme/Absenz von Variable B).
- Eine negative Gewichtung steht für unterschiedlich gerichtete Veränderungen (Zunahme/Präsenz von Variable A führt zu Abnahme/Absenz von Variable B, bzw. Abnahme/Absenz von Variable A führt zu Zunahme/Präsenz von Variable B).
- Die **Wertigkeit** der Konzepte kann in die **Gewichtung** der Relation übertragen werden.

Da unsere Interviewdaten auf der individuellen Ebene nominalskaliert sind, konnte eine gewichtete Form nur auf der Ebene kollektivierter Maps erfolgen.

Beim Kollektivierungsvorgang wurden zunächst die individuellen zu einem gemeinsamen Map der jeweiligen Sozialverwaltungen zusammengeführt. Anschließend wurden die gleichen Konzepte zusammengefaßt (Aggregation) - dabei blieben die Relationen immer an die jeweiligen Konzepte gebunden, so daß die Teilungssumme anhand der Häufigkeit der Relationsnennung abzulesen ist. Die abschließende inhaltsanalytische Integration ähnlicher Konzepte in übergeordnete Funktionen und Kategorien ermöglichte es, thematische Schwerpunkte des organisationalen Wissens zu selektieren.

Während auf der Grundlage der gesamten organisationalen Maps quantitative Analysen durchgeführt wurden ("Berechnung" der Gewichte durch n-fache Nennung der Konzepte/verschiedene Akteure), diente die graphische Darstellung des sog. "Sharing Map" (zentrales Map geteilten Wissens) der Interpretation der den Handlungen zugrunde liegenden kognitiven Struktur. In dieses zentrale Map geteilten Wissens gingen nur die von mindestens zwei Personen geteilten Konzepte ein und wurden gemäß denen ihnen zugeordneten Beziehungen kausal vernetzt.

Diese zentralen Landkarten kollektiven Wissens wurden dann mit Hilfe des Programms GAMMA²³ auf ihre Vernetztheit, Ursache-Wirkungsketten, Stabilität und inhaltliche Gewichtung analysiert und interpretativ in den jeweiligen thematischen Bedeutungszusammenhang gestellt.

Auswertung mit der Methode der Netzwerkanalyse

Aus den Interviews wurden die von den Gesprächspartnern genannten Netzwerkpartner und Netzwerkbeziehungen getrennt nach Kommunen und Fragestellung herausgearbeitet und in Matrizen überführt (Abb. 5). Die Matrix-Darstellung ermöglicht eine weiterführende mathematisch-orientierte Auswertung zur Ermittlung abstrakter Strukturen (z.B. formale Analyse, vgl. Schweizer 1989: 19) und bleibt auch dann übersichtlich, wenn die untersuchten Netze (wie im Fall dieser Studie) eher umfangreich sind²⁴.

	A	B	C
A	-	1	0
B	1	-	1
C	0	1	-

Abb. 5: Soziomatrix zur Darstellung von Beziehungen²⁵

Die Netzwerke wurden in bezug auf Problemlösungskooperation/-kommunikation (Frage 7) und in bezug auf Kooperation/ Kommunikation zur Durchsetzung von Innovationen (Frage 8) rekonstruiert.²⁶

23 GAMMA Management Systeme GmbH, Unicon Meersburg.

24 Schweizer nennt den Richtwert $n > 20$ (1989: 2).

25 "0" = keine Beziehung; "1" = vorhandene Beziehung. In der weiteren Auswertung wurden wechselseitige Beziehungen als "2" gekennzeichnet, aus der Summe "A nennt B" (1) und "B nennt A" (1). Diese Darstellungsform bezieht sich auf "geschlossene Netzwerke" (Kernnetzwerke), in denen die Interviewpartner den genannten Akteuren entsprechen. In unserer Studie sind allerdings zuerst alle Nennungen der Interviewpartner jeweils eingegangen, d.h. es entstanden "offene Netzwerke", die jeweils in einem weiteren Auswertungsschritt zu "Kernnetzwerken" geschlossen wurden. Erst auf der Basis der Kernnetzwerke folgten in den einzelnen Teilnetzwerken (z.B. Problemlösungsnetzwerk) weitere Auswertungen (so z.B. ein Teil der netzwerkgenerierenden Ergebnisse zu der Leitthese 2).

26 Allerdings wurden für die Erstellung der Netzwerke alle im Interview genannten Partner berücksichtigt, ganz gleich in welchem Antwortblock sie sich befanden.

Bei der Bestimmung der Einheiten (Akteure) in den organisationalen Lernnetzwerken stellte sich heraus, daß der Konkretisierungsgrad hinsichtlich der Nennung von Kontaktstellen stark variierte. Identische Kontaktstellen unterschiedlicher Bezeichnungen wurden unter einem Begriff zusammengefaßt.

Eine starke Varietät in den genannten Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen legte die Differenzierung der Netzwerke hinsichtlich Qualität und Quantität nahe. Es wurden deshalb Kategorien bezüglich der Art der Beziehung gebildet.

Frage 7: (Mit wem haben Sie bei der Lösung ihrer Hauptprobleme in der jüngeren Vergangenheit zusammengearbeitet?) Es wurden folgende 5 Kategorien unterschieden:

- **Direkter Problemlösungsbezug in der Kooperation**
"Bei dem Problem, das ich Ihnen eben schilderte, habe ich zunächst mit der [Person X] gesprochen"
- **Dauerhafte intensive Kooperation**
"Generell arbeite ich natürlich sehr eng mit [Person X] zusammen"
- **Einfache fallweise Kooperation**
"Es kommt auch mal vor, daß ich mich an [Person X] wende"
- **Fiktive Problemlösungskooperation**
"Ich würde in diesem Fall [Person X] ansprechen"
- **Problemschaffer und Problemlösungspartner identisch**
"Da ist die [Person X] natürlich ganz anderer Ansicht, und dann muß ich versuchen, mit der [Person X] trotzdem die Sache zu klären"

Um die Datenmenge handhabbar zu machen, wurden diese Kategorien konfiguriert und zu den folgenden fünf Netzwerken zusammengefügt.

- Starke Kooperation²⁷ (Netzwerk 1)
- Schwache Kooperation²⁸ (Netzwerk 2)
- Positive Kooperation²⁹ (Netzwerk 3; Summe N1 und N2)
- Konfliktäre Kooperation³⁰ (Netzwerk 4)
- **Problemlösungsnetzwerk³¹** (Netzwerk 5; Summe N3 und N4)

Frage 8: (Wen muß man überzeugen, wenn man neue Ideen im Bereich Alterssozialpolitik realisieren will?) Es wurden drei Arten von Nennungen unterschieden:

- **Generelle Macht- und Einflußnennung**

27 Direkter Problemlösungsbezug in der Kooperation und dauerhafte, intensive Kooperation.

28 Einfache fallweise Kooperation und fiktive Problemlösungskooperation.

29 Direkter Problemlösungsbezug, dauerhafte, intensive Kooperation, einfache fallweise Kooperation und fiktive Kooperation.

30 Problemschaffer und Problemlöser identisch.

31 Summe aller Kategorien zur Problemlösungskommunikation.

"Natürlich läuft nichts ohne die [Person X]"

- **Direkter Ansprechpartner/innen für Idee**

"Ich trage das der [Person X] vor"

- **Formale Linie/Ansprache indirekt**

"Und der muß das dann der [Person X] vorbringen"

Aufgrund dieser Unterscheidung ergaben sich für jede Kommune weitere vier Netzwerke:

- Macht und Einfluß³² (Netzwerk 6)
- Direkte Einflußnahme³³ (Netzwerk 7)
- Formale Einflußnahme³⁴ (Netzwerk 8)
- **Innovationsnetzwerk**³⁵ (Netzwerk 9; Summe N6, N7 und N8)

Pro Stadt konnten also **neun Netzwerke** gebildet und ausgewertet werden; fünf Netzwerke, die sich hinsichtlich Art und Intensität von Problemlösungsbeziehungen unterscheiden und vier weitere Netzwerke, die sich auf die potentielle Kommunikation im Rahmen zukünftiger Veränderungen beziehen.

Auswertung entlang des formalen Strukturmodells

In Anschluß an die Darstellung der Ergebnisse in Form von Cognitive Maps und Netzwerken wurden strukturelle Parameter der jeweiligen Methoden ermittelt und auch statistische Analysen in bezug auf das beschriebene Lernsystem durchgeführt. Dabei ließ der explorativ-heuristische Ansatz eine Vielzahl von Betrachtungsweisen und analysierbaren Fragestellungen zu. Wir haben uns bei der Auswertung an unserem Strukturmodell und den Methoden der Netzwerkanalyse und des Cognitive Mapping ausgerichtet.

Das Lernsystem beschreiben wir über die organisational geteilten Maps zu den einzelnen Modellelementen und ihren Zusammenhängen, sowie über die Art der Netzwerke und ihrer Zusammenhänge mit den organisationalen Maps.

Aus den Variationen und Übereinstimmungen in den dominanten Inhalten, den Umfängen der aggregierten Maps, der Anzahl ihrer Relationen und den strukturellen Parametern haben wir daraufhin Schlüsse auf das Lernpotential des Systems gezogen.

2.6 Eine kurze Zwischenbetrachtung

Mit Hilfe der Erhebungsmethode (teilstandardisierte Interviews) konnten umfangreiche Aussagen getroffen werden, die sich in Cognitiven Maps abbilden ließen. Darüber hinaus förderte

32 Generelle Macht- und Einflußnennung.

33 Direkter Ansprechpartner für Idee.

34 Formale Linie/Ansprache indirekt.

35 Summe aller Nennungen zur Innovationskommunikation.

das Aufspüren der unterschiedlichen persönlichen Beziehungen mit Hilfe der Netzwerkanalyse zwei sehr differenzierte Kommunikationsprofile der Sozialverwaltungen zu Tage.

Natürlich ermöglichen beide Methoden nur einen ihrer methodischen Reichweite entsprechenden begrenzten Einblick in beide Verwaltungen. Da bislang noch nicht alle Auswertungen vorliegen, ist eine endgültige kritische Würdigung der Methoden und ihrer Reichweite für die OL-Forschung erst nach Abschluß der zweiten Forschungsphase möglich.

Trotzdem möchten wir schon zu diesem Zeitpunkt zwei uns wichtig erscheinende Anmerkungen anbringen:

Beide Methoden befinden sich zum einen in unterschiedlichen "Reifestadien" und zum anderen werden sie in sehr unterschiedlichen Forschungskontexten eingesetzt, was zu unterschiedlichen Problemen in ihrer Anwendung führt. So setzt die Cognitive Mapping Methode in der Auswertungsphase sehr gute Kenntnisse des Untersuchungsfeldes und einen großen zeitlichen Aufwand³⁶voraus, da bislang noch keine hinreichend geeignete technische Unterstützung (durch DV Programme) vorliegt.

Die Netzwerkanalyse hingegen variiert hinsichtlich des Konkretheitsgrades der genannten Akteure, d.h. ihre strukturelle Ausrichtung verlangt besonders in einem qualitativen Verfahren zusätzliche netzwerkspezifische Erhebungen im Vorfeld der Interviewphase, so daß jederzeit eine Schließung der Kommunikationsnetze möglich ist. Aus diesem Grund wird in der Fortsetzungsphase des Forschungsprojektes die Netzwerkanalyse über das bisherige Kernnetzwerk hinaus auch für die Analyse der Umweltbeziehungen der Sozialverwaltungen eingesetzt, um so zu differenzierteren Aussagen über die externen Kommunikationsverläufe zu gelangen.

Weiterhin zeigen sich deutliche Einflüsse der berücksichtigten Kontrollvariablen auf das abgebildete Lernsystem.

Cognitive Mapping und Netzwerkanalyse lassen bedeutsame Unterschiede zwischen den Kommunen sichtbar werden. Die ermittelten Differenzen zeigen sich sowohl in den isolierten Auswertungen, als auch in der vernetzten Betrachtung der beiden Methoden. Mit den gewonnenen Ergebnissen konnten darüber hinaus auch einzelne Elemente des formalen Lernmodells herausgearbeitet werden sowie Erhebungslücken und inhaltliche Defizite zur näheren Bestimmung organisationaler Lernprozesse aufgezeigt werden, die in der zweiten Forschungsphase geschlossen werden sollen.

³⁶ Zudem verlangt die Viabilität der Methode, daß die Codierung der Texte von mindestens zwei Personen vorgenommen und auch bei der Aggregation Rücksprachen über die Verfahrensweise getroffen werden.

Die gewählten Auswertungsmethoden leisten eine differenzierte Abbildung und Strukturierung zweier unterschiedlicher Lernsysteme, die in Übereinstimmung mit unseren Grundannahmen über organisationales Lernen stehen. Innerhalb der Kommunen konnten deutliche Unterschiede in den organisationalen Wirklichkeitskonstruktionen ermittelt werden. Vor diesem Hintergrund werden unsere Ergebnisse nachstehend vorgestellt und interpretiert.

3. ERGEBNISSE DER ERSTEN PROJEKTPHASE UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSCHWERPUNKTE VOR DEM HINTERGRUND DER OL-FORSCHUNG

Bei einem explorativen Forschungsdesign vollzieht sich das "Auffinden" und "Verdichten" von Ergebnissen in einem induktiven und interaktiven Prozeß.

Die Induktion von "brauchbaren" Ergebnissen (aus der Vielfalt der methodenbedingt "möglichen" Ergebnisse) wird mit Hilfe des Strukturmodells in "formal sinnvolle" Bahnen gelenkt. Mittels des Strukturmodells werden die gewonnenen Einzelergebnisse also zu inhaltlichen Gesamtaussagen geformt, die wiederum Erkenntnisse über organisationale Lernvorgänge vermitteln.

Dieser Vorgang vollzieht sich in mehreren Iterationen,

- in denen einzelne Ergebnisse zu Schwerpunkten zusammengefaßt werden
- deren Zusammenhänge durch Leitthesen pointiert werden, und
- die dann wiederum durch weitere Auswertung von Einzelergebnissen überprüft und weiterentwickelt werden.

Am (vorläufigen) Ende dieses Vorgangs stehen dann

--> **Leitthesen**

("Kernaussagen" der Ergebnisschwerpunkte)

--> **Schlußfolgerungen**

(Einzelthesen, aus denen sich die Kernaussagen zusammensetzen)

--> **"Pakete" von Einzelergebnissen**

(Ergebnisschwerpunkte als empirische Basis von Einzelthesen und Kernaussagen).

Die einzelnen Ergebnisse kommen in **vier übergreifenden Schlußfolgerungen** (Leitthesen) zum Ausdruck, die jeweils einen Ergebnisschwerpunkt unserer empirischen Analysen repräsentiert:

- (1) Bei problemorientierten Lernprozessen werden Lösungen in (informalen) Netzwerken angestrebt - innovative Lernprozesse sind vom Top-Management und dem externen Politikbereich als Ideengeber abhängig.
- (2) Das Management beeinflußt organisationales Lernen als Katalysator von Netzwerkaktivitäten und durch die Kommunikation attraktiver Leitbilder.
- (3) Unterscheidbare Lernorientierungen (Lernen an Strukturen und Lernen an Visionen) interagieren mit unterschiedlichen Handlungsorientierungen und Wissensformen und bestimmen die Reichweite des wahrgenommenen Veränderungsbedarfs.

- (4) Das "Selbstbewußtsein" einer Organisation beeinflusst die Fähigkeit, organisationale Lernprozesse zu initialisieren und zu realisieren.

Diese thesengeleiteten Ergebnisschwerpunkte mit den ihnen zugeordneten Ergebnissen sollen nun dargestellt und anschließend im Lichte der OL-Forschung kommentiert werden.

Zur besseren Orientierung werden alle Ergebnisschwerpunkte einleitend mit der Leitthese und den sie stützenden Thesen eröffnet, um so die einzelnen Ergebnisse und deren Schlußfolgerungen für die OL-Forschung insgesamt erfassen zu können. Die „Pakete“ von Einzelergebnissen folgen im Anschluß an die Übersicht der Ergebnisschwerpunkte und der Diskussion dieser vor dem Hintergrund der OL-Forschung.

3.1 Übersicht über die Ergebnisschwerpunkte und Thesen

3.1.1 Netzwerke als Träger organisationaler Lernprozesse

Im Rahmen der theoretischen Grundlegungen³⁷ wurde OL als die Veränderung organisational geteilter Wirklichkeitskonstruktionen definiert. Die Analyse der Cognitive Maps und der Netzwerke in den untersuchten Sozialverwaltungen ergab, daß mit Blick auf diese Veränderungen organisationalen Lernnetzwerken eine bedeutende Rolle zukommt.

In beiden Verwaltungen konnte festgestellt werden, daß Kontakte im Problemlösungsnetzwerk mit gemeinsamen bzw. ähnlichen Ansichten über notwendige **organisatorische Veränderungen** einhergehen.

Übereinstimmende bzw. ähnliche Vorstellungen über anzustrebende **programmatische Veränderungen** hingegen hängen weniger mit direkten Kontakten im Innovationsnetzwerk zusammen, sondern sind vielmehr von zentralen Impulsgebern geprägt, die als Schaltstellen im Netzwerk fungieren.

Die einzelnen Ergebnisse dieses Ergebnisschwerpunktes sammeln sich in der Kernaussage, daß *informale Netze die wichtigsten Träger problemorientierter Lernprozesse sind, bei innovativen Lernprozessen hingegen in beiden Organisationen eine personale Zentrierung zu beobachten ist.*

Ergebnisüberblick

- In beiden Verwaltungen ließen sich bezüglich der Zusammenarbeit bei Problemen und bei innovativen Ideen Netzwerke feststellen, die nicht mit den formalen Dienstwegen übereinstimmen.
- In beiden Verwaltungen zeigt sich, daß Übereinstimmungen in der Einschätzung notwendiger organisatorischer Veränderungen vor allem dann auftreten bzw. stärker ausgeprägt

³⁷ Vgl. Klimecki et al. (1994:18).

sind, wenn zwischen den befragten VerwaltungsmitarbeiterInnen auch Kontakte im Problemlösungsnetzwerk bestehen.

- Das Vorhandensein von Problemlösungskoooperationen hat zudem einen stärkeren Einfluß³⁸ auf das kollektiv geteilte Wissen bezüglich organisatorischer Veränderungserfordernisse, als die Zugehörigkeit zum gleichen Amt, zur gleichen Hierarchieebene bzw. zur gleichen Laufbahngruppe.
- Kontakte im Innovationsnetzwerk weisen keinen direkten Zusammenhang zur Ausbildung gemeinsamer Zukunftsvorstellungen auf. Insbesondere für geteilte Einschätzungen programmatischer Innovationen ist die Position des Managements³⁹ als "Ideengeber", "Sinnstifter" und vor allem "Schaltzentrale" im Innovationsnetzwerk ausschlaggebend.

Die Ergebnisse der Auswertungen des kommunikativen Verhaltens beider Sozialverwaltungen im Hinblick auf ihr organisationales Lernpotential lassen sich zu folgenden **Schlusfolgerungen** verdichten:

- Organisationales Lernen erfolgt über Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen Organisationsmitgliedern.
- Diese Beziehungen sind als Netzwerke zu verstehen, da sie weder an funktionale Grenzen stoßen, noch sich an formalen Verwaltungsstrukturen orientieren.
- Die übereinstimmende Einschätzung notwendiger organisatorischer Veränderungen resultiert aus der gemeinsamen Arbeit an Problemlösungen.
- Die Verbreitung neuer programmatischer Ideen benötigt Promotoren im Netzwerk.

3.1.2 Management als Katalysator von Netzwerkaktivitäten und Vermittler von Leitbildern

Unsere Ergebnisse zeigen, daß das "Management" einer Organisation in starkem Maße das Lernen der Organisation beeinflussen kann.

ManagerInnen, die als Kommunikations-"Drehscheibe" in den Netzwerken fungieren, fördern die Entwicklung hoher Netzwerk- und damit Lernaktivitäten. Entsprechend inaktiver sind Verwaltungsbereiche, in denen Vorgesetzte nur schwach in die organisationalen Lernnetzwerke eingebunden sind.

Die Entwicklung und Vermittlung "strategischer" Lernziele einer Organisation wird stark von den Ideen des Top-Managements beeinflußt. Gemeinsame Einschätzungen über alternative alterssozialpolitische Handlungsprogramme treten im Netzwerk stärker an Kontaktstellen

38 Vorbehaltlich einer statistischen Überprüfung der Korrelationen.

39 Vgl. auch Hypothese (2), die Rolle des Managements im Rahmen organisationaler Lernprozesse betreffend.

zwischen Management und Mitarbeitern auf, als an den Kontaktstellen zwischen Mitarbeitern untereinander.

Dies führt zu der Kernaussage des zweiten Ergebnisschwerpunktes: *Das Management beeinflusst organisationales Lernen als Katalysator von Netzwerkaktivitäten durch die Kommunikation attraktiver Leitbilder.*

Ergebnisüberblick

Die Auswertungen der Problemlösungs- und Innovationsnetzwerke und der Cognitive Maps deuten auf eine hervorgehobene Stellung des Managements in bezug auf organisationales Lernen in beiden Sozialverwaltungen hin.

- In beiden Sozialverwaltungen geht eine hohe Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft des "Managers" bzw. der "Managerin" in den Netzwerken mit einer hohen Kommunikations- und Kooperationsdichte im jeweiligen Unterstellungsbereich einher.
- Hinsichtlich der "Programme der Zukunft" ist organisational geteiltes Wissen weder anhand der direkten Netzwerkkontakte im "Innovationsnetz" noch im "Problemlösungsnetz" nachzuweisen. Direkte Netzwerkk Kooperation ist für zukünftige Strategien, ungleich künftiger Verwaltungsformen, kein schlüssiger Indikator für die Übereinstimmung. Die Strategien der Organisationen - genauer die Vorstellungen der Organisationsmitglieder über zukünftige Policies - werden stattdessen stark von den Vorstellungen des Top-Managements geprägt.

Aus den Ergebnisse lassen sich folgende **Schlußfolgerungen** ziehen:

- ManagerInnen fördern organisationales Lernen, indem sie selbst aktiv an den Lernnetzwerken partizipieren.
- Von besonderer Bedeutung ist die direkte und indirekte Erreichbarkeit von ManagerInnen im Netzwerk für die übrigen Organisationsmitglieder.
- Innovative Ideen müssen vom Management entwickelt oder aufgegriffen und im Lernnetzwerk propagiert werden.

3.1.3 Zusammenhang zwischen Lerntypen (strukturelles und visionäres Lernen), Handlungsorientierungen und Wissensformen

Die inhaltliche und strukturelle Analyse der organisationalen Cognitive Maps entlang der Leitlinien des Strukturmodells fördert Differenzen zwischen beiden Verwaltungen zu Tage, die uns zur Unterscheidung organisationaler Lernorientierungen veranlassen. Diese Lernorien-

tierungen gehen mit jeweils spezifischen Handlungsorientierungen⁴⁰, verschiedenen Ausprägungsformen organisationalen Wissens und unterschiedlicher Reichweite des wahrgenommenen Veränderungsbedarfes einher.

Die Selbsttransformationsbemühungen der einen Organisation orientieren sich an deren Status Quo. Die andere Organisation hingegen fokussiert alternative Zukunftsentwürfe und benutzt diese als inhaltlichen Anker für angestrebte Veränderungen. Im ersten Fall liefern formal-rational begründete Zustandsbeschreibungen innerorganisatorischer Reorganisationsnotwendigkeiten die Referenzgrößen für Veränderungen. Im anderen Fall sind es inhaltlich-normative Leitbilder von angestrebten programmatischen Veränderungen, die die notwendigen Bezüge herstellen.

Wir sprechen deshalb zum einen von "Lernen an Strukturen", zum anderen von "Lernen an Visionen". Anders formuliert könnte man im ersten Fall auch von einem "Push-Lernen" (von der Gegenwart), im zweiten hingegen von einem "Pull-Lernen" (aus der Zukunft) sprechen.

Die Organisation, deren Lernen an der Veränderung der bestehenden Strukturen ausgerichtet ist, weist in ihrer Handlungsorientierung einen starken Bezug auf die eigenen Produkte auf und besticht durch spezifisches, detailliertes und konkretes Wissen. Die Organisation, deren Veränderungsbestrebungen von einer weithin geteilten Vision geleitet werden, stellt Kundenbedürfnisse und Markterfordernisse als Bezugspunkt der eigenen Handlungen in den Mittelpunkt. Ihr Wissen ist eher als generell, abstrakt und normativ zu bezeichnen.

Organisationales Lernen, welches auf die Veränderung von Strukturen fokussiert ist, tendiert zu einem "Verbesserungslernen" ("es besser machen"). Organisationales Lernen, welches sich an Visionen über zukünftige Programme orientiert, hat bessere Chancen, den Status des "Veränderungslernens" ("es anders machen") zu erreichen.

Schließlich interagieren unterscheidbare Lernorientierungen ("Lernen an Strukturen" und "Lernen an Visionen") mit unterschiedlichen Handlungsorientierungen und Wissenformen und bestimmen somit auch die Reichweite des wahrgenommenen Veränderungsbedarfes.

Ergebnisüberblick

Die Auswertung der organisationalen Cognitive Maps in beiden Kommunen führt zu unterschiedlichen Lernorientierungen und deckt damit einhergehende Unterschiede hinsichtlich Handlungsorientierung, Wissensformen und wahrgenommenem Veränderungsbedarf auf.

⁴⁰ Im Sinne der dominierenden "basic assumptions" über den Handlungsauftrag der Organisation.

- Das Cognitive Map der **Sozialverwaltung Nordstadts** enthält ein hoch integriertes, in sich stimmiges und breit akzeptiertes Bild über "alterssozialpolitische Programme der Zukunft". Dieses Bild beinhaltet die "normativ-politische" Forderung, daß Altenhilfeprogramme künftig so ausgerichtet sein müssen, daß sie das Selbsthilfepotential alter Menschen und ihrer Umgebung nutzen und fördern sowie deren Selbstversorgungsfähigkeit stärken bzw. wiederherstellen. Die herausragenden, in diesem Map enthaltenen Strategien ("Aufbau eines stadtteilorientierten Hilfesystems", "Bedarfs- und Bedürfnisorientierte Angebote", "Flexibler Leistungsabruf" und prospektive Maßnahmen ("Rehabilitation", "Altengerechte Wohnungen") weisen sowohl kausale als auch inhaltliche Verknüpfungen zum Postulat der "Förderung von Selbsthilfe und Selbstversorgung" auf.
- Das organisationale Map über notwendige Veränderungen der Organisation hingegen zeigt keinen derart eigenständigen und dominierenden Nukleus. Es ist insgesamt weniger integriert, d.h. die Anzahl der Kausalrelationen im Verhältnis zu den enthaltenen Konzepten ist vergleichsweise gering. Es geht jedoch daraus hervor, daß die wichtigsten Elemente ("Stärkere Problemkenntnisse", "Dezentrale und ganzheitliche Aufgabenwahrnehmung", "Interne Kooperation und Austausch") eine strategische Neuausrichtung unterstützen.
- Die generelle Handlungsorientierung der Sozialverwaltung Nordstadts ist durchdrungen vom Selbstverständnis als "Dienstleistungsbetrieb". Als primäre Aufgabe wird die Vermittlung von Altenhilfe-Leistungen gesehen. Die Denkweise ist stark auf Markt und Kunden ausgerichtet und zielt ab auf eine bedarfsorientierte Zusammenführung von Anbietern und Nachfragern zu geringstmöglichen Kosten für die Kommune.
- Nordstadts allgemeines Wissen über die Belange der Alterssozialpolitik deckt inhaltlich alle wesentlichen Aspekte ab, die auch in Südstadt genannt werden. Die Konzepte selbst sind jedoch abstrakter. Sie beziehen sich stärker auf Trends, Entwicklungslinien und Richtungsangaben. Bei einer Unterscheidung entlang der Trias "normativ - strategisch - operativ" sind die Wissensinhalte Nordstadts mehrheitlich im strategisch-normativen Bereich einzuordnen.
- Nordstadts strategische Vision der "Förderung von Selbsthilfe und Selbstversorgung" unterscheidet sich deutlich von den derzeit angebotenen⁴¹ Altenhilfeprogrammen, die noch in starkem Maße an der "Versorgung hilfsbedürftiger alter Menschen" orientiert sind. Die "Abkehr vom Versorgungsdenken" bildet konsequenterweise auch im Map den Kontrapunkt. Der von den MitarbeiterInnen wahrgenommene Veränderungsbedarf bezieht

41 Richtiger für Nordstadt "finanzierten" und "vermittelten" Programmen, da nur in geringem Maße von der Kommune selbst "Angebote" erstellt werden. Der Hauptteil der operativen Aufgaben wird von den Wohlfahrtsverbänden wahrgenommen. Als Geldgeber kann die Kommune jedoch maßgeblichen Einfluß auf die Ausgestaltung der Programme ausüben.

sich mit anderen Worten auf "neue" Programme bzw. den "Umbau" bestehender Programme im Hinblick auf ein qualitativ neues Ziel.

- Das Cognitive Map der **Sozialverwaltung Südstadts** dagegen weist im Hinblick auf "zukünftige alterssozialpolitische Programme" ein weitaus "diffuseres" und "un-integrierteres" Bild auf. Ein überspannender Leitgedanke, wie etwa die "Förderung von Selbsthilfe und Selbstversorgung" fehlt. Angeführt werden stattdessen viele - jedoch wenig vernetzte - zum Teil sehr konkrete Maßnahmen ("Tagespflege", Kurzzeitpflege", "Integrative Freizeitangebote").
- Dafür herrscht in der Sozialverwaltung Südstadts in bezug auf die für notwendig erachteten organisatorischen Veränderungen ein "zentrales Thema" vor: Die Veränderung der formalen Verwaltungsstruktur durch die Zusammenfassung von Altenhilfestellen und -aufgaben zu einem Seniorenamt.⁴² Ein Aspekt dieses "Seniorenamtes" soll die Schaffung größerer "Transparenz" sein. Dieses im Map kaum weniger zentrale Konzept wird jedoch fast ausschließlich als Zielgröße angesprochen. Da von "Transparenz" selbst kaum weitere Wirkungen ausgehen⁴³, liegt es nahe, den eigentlichen Lernimpuls im "Abbau bestehender Intransparenzen" zu sehen.
- Im Hinblick auf die Handlungsorientierung versteht sich die Sozialverwaltung Südstadts eindeutig als "Produktionsbetrieb". Altenhilfeleistungen werden vornehmlich in Eigenregie erbracht. Die Denkweise der Sozialverwaltungsakteure orientiert sich vornehmlich an ihren "Produkten", zielt auf eine qualitative und quantitative Verbesserung der Produktpalette ab und fokussiert effiziente Produktionsabläufe.
- Die organisationalen Wissensbestände der Sozialverwaltung Südstadts sind durch ein hohes Maß an spezifischer Fachkompetenz geprägt. Die in den Maps enthaltenen Konzepte sind konkret und werden häufig sogar zahlenmäßig spezifiziert. Meist verbleibt dieses Wissen jedoch in den Grenzen des angestammten Aufgabenbereiches der jeweiligen MitarbeiterIn. Verbindende Konzepte sind eher selten. Bei einer Unterscheidung entlang der Trias "normativ - strategisch - operativ" sind die Wissensinhalte Nordstadts mehrheitlich dem operativen Bereich zuzuordnen.
- Südstadts Strategien für die Zukunft knüpfen in hohem Maße an angestammte Erfolgspotentialen an und versuchen, diese zu verbessern. Die Veränderungswünsche der Befragten zu den derzeit angebotenen Programmen und Maßnahmen richten sich auf den Ausbau ("Angebotssteigerung", "Ausbau ambulanter Dienste", "Beratung") oder die Einschränkung ("Unterhaltungsangebote einschränken") des bereits Vorhandenen.

42 Dieses Seniorenamt befand sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung bereits in der Projektierungsphase.

43 Gemeint sind die Denkmodelle der befragten VerwaltungsmitarbeiterInnen. Die kausale Verknüpfung der jeweils dominierenden Ursachen- und Wirkungskonzepte zu "Cognitive Maps" ist in der Ergebnisdokumentation zu Hypothese (4) enthalten.

Innovationen werden auf der operativen Ebene gedacht ("Tages- und Kurzzeitpflege"). Neue "grundsätzliche" Strategien sind nicht enthalten. Und auch der wahrgenommene Veränderungsbedarf mit Blick auf die formalen Organisationsstrukturen ("Zentralisierung" - "Seniorenamt") stellt eher die Neuauflage einer "bewährten" Problemlösungsstrategie der Verwaltung dar.

Zur Veranschaulichung sind die im Rahmen dieser Hypothese festgestellten Interdependenzen organisationaler Lernorientierungen nachfolgend nochmals graphisch dargestellt (Abb. 6, 7).

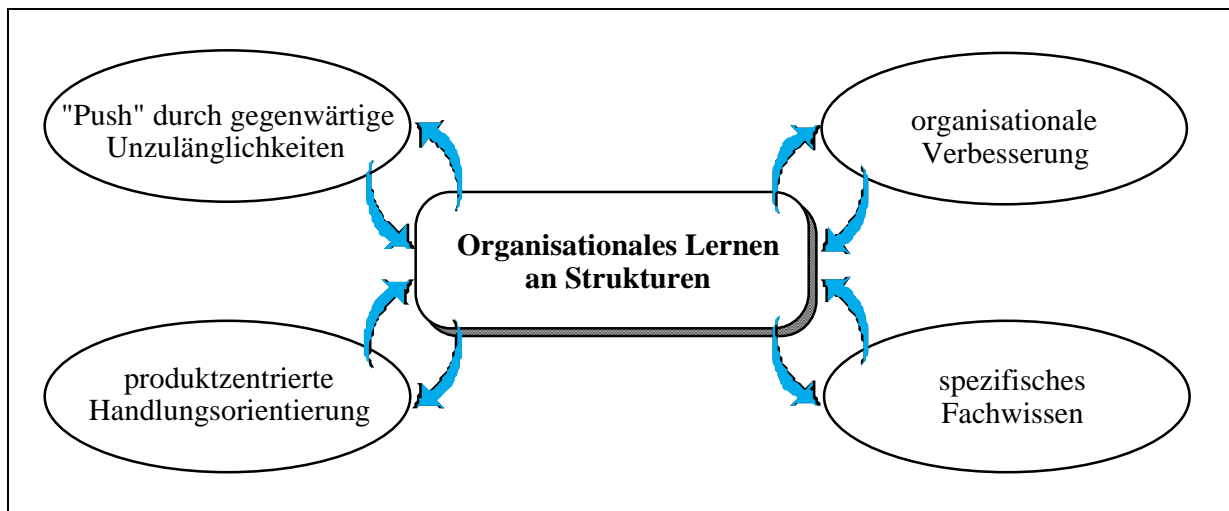


Abb. 6: Wirkungsbeziehungen "OL an Strukturen" (Südstadt)

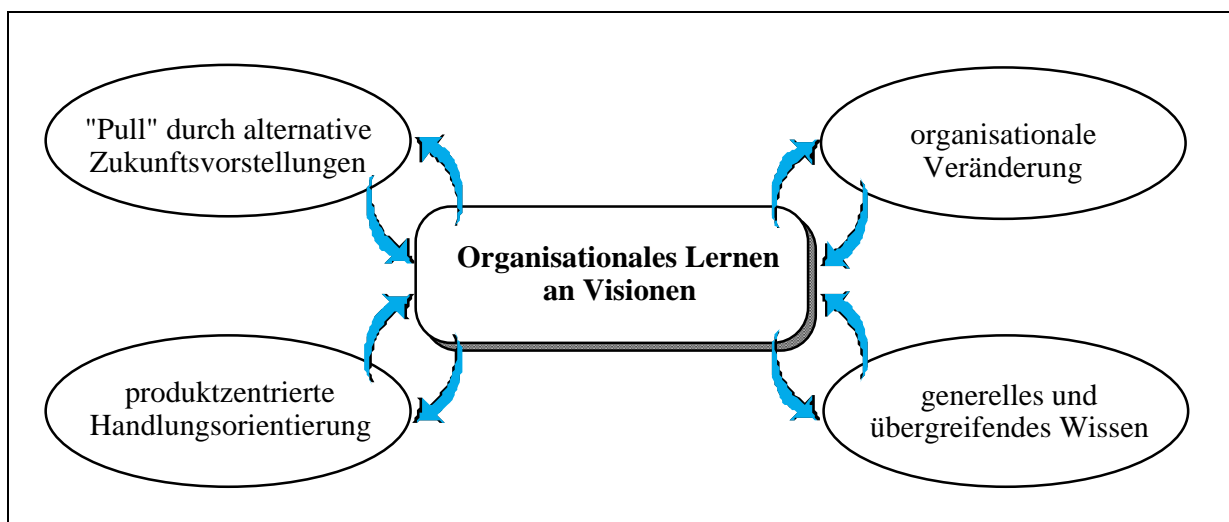


Abb. 7: Wirkungsbeziehungen "OL an Visionen" (Nordstadt)

Aus den Ergebnissen lassen sich folgende **Schlußfolgerungen** ziehen:

- Organisationales Lernen kann sich entweder auf Strukturen oder (strategische) Zukunftsvisionen beziehen.
- Lernen an Strukturen geht mit produktzentrierten Handlungsmustern einher und baut auf spezifischem Fachwissen auf.
- Lernen an Visionen steht in Wechselwirkung mit einer marktzentrierten Handlungsausrichtung und strategisch-normativ geprägtem Wissen.
- Strukturelles Lernen "stößt sich ab" (push) von gegenwärtigen Unzulänglichkeiten und versucht diese durch die Verbesserung des Status Quo zu beheben.
- Visionäres Lernen wird von Leitideen für die Zukunft "angezogen" (pull) und regt zu grundlegenden Veränderungen an.

3.1.4 Organisationales "Selbstbewußtsein" als Einflußgröße auf organisationale Lernprozesse

Die Analyse der spezifischen Ausprägungen der Innovationsnetzwerke in Verbindung mit einer inhaltlichen Analyse der Cognitive Maps und der Beeinflußbarkeit, der in ihnen angeführten Veränderungserfordernisse weisen darauf hin, daß organisationales Lernen Charakteristika einer "Self-Fulfilling Prophecy" besitzt.

Die Vorstellung, eine innovative Gemeinschaft darzustellen und der Glaube an die eigene Durchsetzungskraft charakterisiert die Organisation, die sich mit Hilfe visionärer Ideen zu verändern versucht. Die Organisation hingegen, die ihren eigenen Gestaltungsspielraum für eingeschränkt hält und an der Umsetzungsfähigkeit "großer Ideen" zweifelt, versucht sich mittels einer Vielzahl kleinerer Schritte zu wandeln. Obgleich sich beide Organisationen annähernd den gleichen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen gegenübersehen, finden unterschiedliche Entwicklungsprozesse statt. Die Vorstellung, eine handlungs- und entwicklungsfähige Organisation zu sein, verleiht jedoch der einen Organisation die notwendige Kraft, weitreichende Veränderungen anzugehen und beeinflusst somit auch den Typus und den Wirkungsbereich organisationalen Lernens.

In einer Kernthese kommt dies wie folgt zum Ausdruck: *Das "Selbstbewußtsein" einer Organisation beeinflusst deren Fähigkeit, organisationale Lernprozesse zu initialisieren und zu realisieren.*

Ergebnisüberblick

Die Auswertungen des Zusammenhangs zwischen den Ausprägungen der Innovationsnetzwerke - "Generelle Macht- und Einflußbeziehungen" im Vergleich zu den "Direkten Einflußnahmen" - und der Beeinflußbarkeit der inhaltlichen Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung der Sozialverwaltung in den organisationalen Maps führen zu folgenden Ergebnissen:

- Den Wirkungsbereich organisationalen Lernens definieren wir über die *Erreichbarkeit der kognitiven Konzepte*. Die Erreichbarkeit der kognitiven Strukturen hängt zum einen von den kausalen Verknüpfungen innerhalb der Cognitive Maps und zum anderen vom Grad der Beeinflußbarkeit der einzelnen Konzepte und deren Kausalzusammenhängen durch die Sozialverwaltung ab. Die Steuerbarkeit der eigenen Entwicklung wird dann als hoch eingeschätzt, wenn die einflußreichsten Konzepte der Cognitive Maps tatsächlich von der Organisation unmittelbar beeinflußt werden können.
- Die Auswertungen führen zu dem Ergebnis, daß beide Sozialverwaltungen über ihre zukünftige Verwaltungsform und strategische Ausrichtung grundsätzlich in Konzepten "denken", die sie größtenteils unmittelbar beeinflussen können. Grundsätzlich wird in beiden Sozialverwaltungen stärker mit selbst beeinflussbaren Konzepten argumentiert, statt mit Blick auf zukünftige Strategien, weil diese in stärkerem Maße im Verantwortungsbereich politischer Instanzen und gesellschaftlicher Gruppen angesiedelt werden.
- Der Wirkungsbereich des organisationalen Lernens in Nordstadt wird von einer strategischen Umorientierung von "angebotsorientierter Versorgung" hin zur "Förderung von Selbsthilfe und Selbstversorgung" beherrscht. Dieses Konzept ist in gleichem Maße beeinflussbar als auch einflußreich - es stellt somit das zentrale Element der Maps über die Zukunft dar.
- In Südstadt hingegen ist der Wirkungsbereich organisationalen Lernens bestimmt durch formale Umstrukturierungsmaßnahmen. Die Sozialverwaltung glaubt, ihre Zukunftsvorstellungen am effektivsten über die Zentralisierungsmaßnahme "Einrichtung eines Seniorenamtes" realisieren zu können.
- Das "Selbstbewußtsein" einer Organisation definieren wir als Verhältnis zwischen direkten, d.h. von der Sozialverwaltung aktivierbaren Einflußnahmen und den Macht- und Einflußwirkungen, denen sich die VerwaltungsmitarbeiterInnen durch fremde Einwirkungen im Innovationsnetzwerk ausgesetzt sehen. Dieses Verhältnis nennen wir im folgenden auch *Aktivitätsindikator*. Wir gehen davon aus, daß die Sozialverwaltung mit dem höheren Aktivitätsindikator eher in der Lage ist, auf die relevanten Interessengruppen Einfluß zu nehmen.

- Unsere Auswertungen haben ergeben, daß die Sozialverwaltung in Nordstadt einen deutlich höheren Aktivitätsindikator aufweist, als in Südstadt. Die Anzahl der von den VerwaltungsmitarbeiterInnen aktiv kontaktierten (zur Durchsetzung innovativer Ideen) Interessengruppen im Umfeld liegt in Nordstadt deutlich höher als in Südstadt. Man kann deshalb in Nordstadt auch von einem höheren Selbstbewußtsein respektive einem größer eingeschätzten Gestaltungsspielraum sprechen.

Von diesen Ergebnisse lassen sich folgende **Schlußfolgerungen** für den Wirkungsbereich von OL ableiten:

Im Zusammenhang mit der Entwicklungsfähigkeit einer Organisation - Glaube an die Umsetzbarkeit eigener Ideen und Vorstellungen - belegen die obigen Ausführungen, daß die Sozialverwaltung in Südstadt mit einem niedrigeren Aktivitätsindikator, einer einseitig der Verwaltungsspitze zugewiesenen Innovationsmacht und der besseren Erreichbarkeit der Inhalte ihrer Vorstellungen über die zukünftige Verwaltung, ihre "organisationale Mächtigkeit" vor allem aus strukturellen Veränderungen ableitet.

Die Sozialverwaltung Nordstadts hingegen mit ihrem ungleich höheren Aktivitätsindikator, der über die gesamte Verwaltung verteilten Innovationsmacht und den stark vernetzten Vorstellungen über zukünftige Altenhilfeprogramme entwickelt ihre "organisationale Mächtigkeit" im wesentlichen aus der Konzentration (kognitiv und kommunikativ) auf die Umsetzung strategischer Überlegungen.

Zusammengefaßt bedeutet dies, daß zum einen diejenige Organisation, die sich selbst nur geringe Macht bezüglich der Umsetzung von Innovationen zuschreibt, stärker über ihre Vorstellungen von einer zukünftigen Verwaltungsorganisation lernt. Zum anderen lernt die Organisation, welche sich selbst im Hinblick auf Innovationen für mächtiger hält, stärker über eine strategische Reorientierung. Das führt uns zu der Schlußfolgerung, daß Organisationen scheinbar nur in dem Rahmen lernen, den sie glauben, auch ausgestalten zu können. Organisationales Lernen weist mit anderen Worten Merkmale einer **Self-Fulfilling Prophecy** auf:

- Organisationen sind nur innerhalb des von ihnen selbst wahrgenommenen Gestaltungsspielraumes in der Lage, sich zu verändern.
- Das "Selbstbewußtsein" einer Organisation beeinflusst den Lerntypus und die Reichweite des organisationalen Lernens.

3.2 Zusammenfassende Kommentierung der Ergebnisschwerpunkte

Abschließend sollen die Ergebnisse kurz zusammengefaßt und Interpretationsansätze aufgezeigt werden, die sich aus einer Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse mit unserem theoretischen Bezugskonzept sowie der OL-Literatur ergeben.

Die empirische Basis im Bereich des organisationalen Lernens ist bislang äußerst schmal. So liegen insgesamt nur wenige Untersuchungen vor, die zudem vergleichsweise enge Fragestellungen verfolgen (z.B. Simonin/Helleloid 1993; Lant/Baum 1994) oder eher illustrativen Charakter aufweisen. Vorwiegend werden also Erfahrungswissen und allgemeine Beobachtungen als heuristische Basis verwendet, um zu Aussagen oder Typologien zu gelangen⁴⁴. Dieses Vorgehen verfolgten z.B. McGill et al. (1992) bei der Entwicklung ihrer Typologie lernender Organisationen. Desweiteren lassen sich exemplarische Fallbeispiele finden, die für unsere Untersuchung jedoch nicht systematisch erhoben und ausgewertet wurden. Sie verfolgen lediglich den Zweck, markante Aussagen der Ansätze mit praktischen Beispielen zu unterlegen (diese Vorgehensweise ist z.B. typisch für Argyris und Schön).

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es also noch nicht möglich, unsere Ergebnisse mit denen anderer zu vergleichen oder gar zu verknüpfen. Deshalb soll nachfolgend aufgezeigt werden, in welcher Weise die von uns empirisch ermittelten Ergebnisschwerpunkte organisationalen Lernens in die OL-Diskussion eingeordnet werden könnten.

(1) Lernnetzwerke

Die Frage nach den Trägern organisationaler Lernprozesse ist ein Schlüsselthema der vorliegenden OL-Literatur. Üblich ist etwa die folgende Unterscheidung von Shrivastava (1983), der differente Lernsysteme (Träger) auf unterschiedliche organisationale Ebenen bezieht (vgl. Abb. 8). Dabei lassen sich individuelle und kollektive Akteure sowie Institutionen als Träger organisationalen Lernens unterscheiden. Die Akteursperspektive ist besser geeignet, die Dynamik organisationaler Lernprozesse zu erfassen, als eine institutionelle Betrachtung (z.B. Managementsysteme, Kultur usw.), welche eher als Speichermedium organisationalen Wissens (Lernergebnisse, statischer Aspekt) verstanden werden kann.⁴⁵

44 Vgl. hierzu Sabatier 1994, der mit seinem Advocacy Koalitionen die Grenzen der Phasenheuristik aufzeigt.

45 Bei den bisherigen Untersuchungen stand die dynamische Akteursperspektive im Vordergrund. Der institutionelle Aspekt (und hier vor allem die Managementsysteme sowie organisationale Standards) werden in der Fortsetzungsphase dieses Projekts näher untersucht werden.

- "Ein -Mann" - Institution (*patriarchalische Struktur*)
- Mythologische Lernsysteme (*Organisationskultur als Speicher*)
- Informationskultur (*informale Kanäle*)
- Partizipative Lernsysteme (*ad hoc Gruppen, Teams*)
- Formale Managementsysteme (*strategische Planung, MIS*)
- Bürokratische Lernsysteme (*Regeln, Programme*)

Abb. 8: Organisationale Lernsysteme nach Shrivastava (1983)

Die Analyse der Lerninstitution "Kultur" erfolgte in unserer Untersuchung bereits durch die Zusammenfassung von Cognitive Maps zu "dominierenden organisationalen Wirklichkeitskonstruktionen". Solche Wirklichkeitskonstruktionen haben wir bezüglich der Problemwahrnehmung sowie der Entwicklung von Problemlösungskonzepten erhoben. Damit sind wir von einem Kulturverständnis ausgegangen, welches etwa auch von Schein (1984) vertreten wird, der unter Kultur die kollektiv geteilten Problemlösungsmuster einer Organisation in bezug auf ihre primäre Aufgabe ("Markt") und die Bedingungen ihrer internen Integration versteht (vgl. hierzu auch Morlock 1994). Bisher haben wir uns vorwiegend auf diese primäre Aufgabe (auf den "Markt") konzentriert.

Die kulturspezifische Betrachtung des organisationalen Lernens (vgl. Leitthese 3) liefert die Grundlage für den Aspekt der internen Integration, die Lernorientierungen mit Wissensformen und Veränderungsbedarf in Beziehung setzt.⁴⁶

Unsere vorläufigen Ergebnisse weisen darauf hin, daß Lernnetzwerke in sich veränderlich sind, und zwar in Abhängigkeit von den jeweils betrachteten Problemen (diese kann man als Lernziele ansehen). Es läßt sich deshalb vermuten, daß diese Netzwerke "fluktuieren", um sich die notwendigen Fachkompetenzen und Machtpromotoren zu sichern, die zur jeweiligen Problemlösung benötigt werden. Weder die flexiblen Trägerschaften noch die Abhängigkeit der Trägernetzwerke von deren jeweiligem Problemkontext wurden bislang in der OL-Literatur untersucht. Erst in neueren, z.T. noch unveröffentlichten Materialien wird ein politikwissenschaftlich orientierter Ansatz vorgeschlagen (vgl. Huff/Chappel 1993)⁴⁷. Dieser stellt politische Gruppen als Träger von Lernprozessen dar, die zur Erreichung ihrer Lernziele Koalitionen eingehen und neue politische Programme entwerfen. Ein solcher Entwurf bzw. die Veränderung der bestehenden Programme wird als organisationales Lernen definiert. Dieser Ansatz wurde bislang empirisch nicht fundiert, korrespondiert jedoch mit unseren

⁴⁶ Dies soll im Rahmen des neuen Forschungsschwerpunktes "Managementstile und Lerntypen der Organisation" erfolgen.

⁴⁷ Vgl. u.a. Heritier (1994) für Policy - Netzwerke auf europäischer Ebene und Pratchett (1994) für Policy - Forschung auf kommunaler Ebene.

Ergebnissen. Dies trifft vor allem dann zu, wenn, wie im Fall Nordstadt, über Visionen (als welche man politische Programme auch bezeichnen könnte) gelernt wird.

Bislang haben wir uns darauf beschränkt, die Netzwerke an der Organisationsgrenze zu schließen. Die Interviews wiesen jedoch deutlich nach, daß auch organisationsübergreifende Beziehungen mit Netzwerkcharakter bestehen. Gerade mit Blick auf die Durchsetzbarkeit neuer Ideen in "Innovationsnetzwerken" dürften diese organisationsübergreifenden Kontakte von besonderer Bedeutung sein (Vertreter des politischen Systems, der Freien Träger usw.). In der organisationstheoretischen Diskussion über organisationales Lernen wird diese Problematik unter den Stichworten "offene Systeme" und Umwelteinflüsse (Kontingenzen) diskutiert (**Quelle ???**). Turbulente Veränderungsprozesse in der Umwelt sind dabei das erkenntnisleitende Grundthema der Ansätze zum organisationalen Lernen, da sie die Erwartungen an die Organisation fundamental verändern (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994). Dies erklärt die besondere Bedeutung des Lernens neuer Handlungstheorien (vgl. Klimecki/Probst 1992: 24ff.), die von den bisher praktizierten grundsätzlich abweichen (vgl. hierzu die nachfolgenden Ausführungen zu (3) Lerntypen). Dennoch präferieren sämtliche OL-Ansätze eine intraorganisationale Betrachtungsweise. Umweltturbulenzen werden vorausgesetzt aber nicht näher untersucht, Umwelteinflüsse werden unterstellt, aber nicht differenziert.

Mit einer erweiterten Analyse von Netzwerken als Lernträger, die über die Organisationsgrenzen hinausreichen, wäre es möglich, diese Umwelteinflüsse sowohl über die relevanten Akteure als auch über die Einflußvariablen und Beziehungen (z.B. politische Vorgaben und Aushandlungsprozesse zwischen den Netzwerkpartnern) näher zu erfassen. In der Fortsetzungsphase beabsichtigen wir, diese im Rahmen eines Forschungsschwerpunktes "Lernnetzwerke und politische Aushandlungsprozesse" näher zu untersuchen.

(2) Zur Rolle der Führungskräfte in organisationalen Lernprozessen

Bezüglich des dynamischen Aspekts des organisationalen Lernens (Akteursperspektive) wird in der Literatur häufig die Bedeutung der Führungskräfte hervorgehoben (**Quelle ???**). Zwar läßt sich organisationales Lernen nicht auf Führungskräfte reduzieren, dennoch ist es naheliegend, den Führungskräften eine dominierende Rolle zuzuschreiben. Nahezu alle Ansätze, die sich mit den Fragen der Trägerschaft von organisationalem Lernen auseinandersetzen, gehen diesen Weg (z.B. Huber, McGill, Slocum, Argyris/Schön, March usw.). Allgemein spricht man von einem sog. "vikarischen" Lernstil, wenn die Führungskräfte (insbesondere die Topmanager) stellvertretend für die ganze Organisation lernen. Unsere Ergebnisse erweitern und differenzieren diese Perspektive. Dies zeigt sich insbesondere dann, wenn man die Ergebnisschwerpunkte 1 und 2 "Netzwerke" und die "Bedeutung von Führungskräften", (vgl.

Leitthese 1 und 2 dieses Zwischenberichts) miteinander in Beziehung setzt. So können wir nach unseren Ergebnissen davon ausgehen, daß die eigentlichen Träger des organisationalen Lernens problemabhängig fluktuierende Netzwerke sind, die sich quer zu Hierarchien und Abteilungen bilden und außerdem nicht ausschließlich auf die Organisation beschränkt sind. Mit Blick auf die oben angeführte Typologie von Lernsystemen zeigen unsere Ergebnisse also eine deutliche Dominanz der sog. "informalen Beziehungen" im Lernprozeß (partizipative Lernsysteme, informelle Kanäle).⁴⁸ Die (trotz allem) nicht zu unterschätzende Rolle der Führungskräfte muß sehr stark im Zusammenhang mit diesen Netzwerken gesehen werden.

Unsere Ergebnisse beziehen sich auf zwei verschiedenen Netzwerktypen (Problemlösungsnetzwerke und Innovationsnetzwerke). Die besondere Bedeutung der Führungskräfte für Prozesse des organisationalen Lernens zeigt sich insbesondere in den Innovationsnetzwerken. In Nordstadt zeigt sich deutlich, wie neue Ideen von Führungskräften in das Netzwerk eingespeist und anschließend kommunikativ verfestigt werden⁴⁹. Führungskräfte, so läßt sich hieraus ableiten, fördern organisationale Lernprozesse also vor allem dadurch, daß sie neue Ideen in die Netzwerke einspeisen und deren Diffusion über das gesamte Netzwerk sicherstellen. Dies geschieht im Fall Nordstadt sehr intensiv: Wüßte man nicht, daß die Vision vom "Chef" eingebracht wurde, so hätte man den Eindruck, sämtliche Netzwerkpartner/innen wären zur gleichen Zeit auf die gleiche Idee gekommen bzw. hätten dieselbe Vision gehabt. In diesem Sinne besitzen Führungskräfte eine Initiativfunktion. Grundsätzlich katalysieren sie jedoch auch die Lernprozesse, indem sie als "Drehscheibe" für den Informations- und Meinungsaustausch fungieren. Damit bestimmten sie, welche Themen auf die besagte Drehscheibe kommen und wie oft diese "gedreht", d.h. Informationen zur Verfügung gestellt werden. Diese Drehscheibenfunktion wird insbesondere dann gut erfüllt, wenn die Führungskräfte eine geringe räumliche und persönliche Distanz zum Netzwerk haben, also jederzeit erreichbar sind.

Diese herausragende Funktion der Führungskräfte wird in den vorhandenen OL-Konzepten weit weniger differenziert gesehen. Allerdings decken sich unsere Ergebnisse mit neueren führungstheoretischen Erkenntnissen, vor allem aus dem Bereich der transformationalen Führung. So weisen etwa Conger und Kanungo (1988) in ihrer Analyse charismatischer Führungsstile den von uns für die Führungskräfte gefundenen ähnliche Verhaltensmuster nach, die in Transformationssituationen besonders erfolgreich sind. Wenn wir also

48 In der klassischen organisationstheoretischen Terminologie würde man diese Netzwerke wohl als solche informellen Gruppen bezeichnen.

49 Gleichzeitig wird in Südstadt die programmatische Ausrichtung fast ausschließlich nur innerhalb der Verwaltungsspitze kommuniziert, weshalb nur dort gemeinsame Vorstellungen über die alterssozialpolitischen Ziele für die Zukunft vorzufinden sind.

unterstellen können, daß Führungsverhalten insbesondere bei innovativen Lernzielen von großer Bedeutung ist, dürfte auch zu vermuten sein, daß der Lernstil der Manager in diesem Zusammenhang Einfluß auf den organisationalen Lerntypus nimmt. Zu diesem Themenbereich liegen bereits empirisch fundierte Konzepte vor (vgl. Nutt et al. 1986). Diese untersuchen allerdings nur den Lernstil von Managern, ohne ihn mit organisationalen Lernprozessen zu verknüpfen. In der Fortsetzungsphase dieses Projekts beabsichtigen wir, diese Wechselwirkungen im Rahmen unseres Forschungsschwerpunkts "Managementstile und Lerntypen der Organisation" näher zu untersuchen.

Unsere Ergebnisse deuten außerdem darauf hin, daß die formalen Managementsysteme wichtige Rahmenbedingungen des organisationalen Lernens darstellen. Dies wird in der vorliegenden OL-Literatur ebenfalls vermutet und teilweise (ohne empirische Fundierung) unter dem Stichwort "defensive routines" untersucht (vgl. vor allem Argyris). Die verschiedenen Elemente solcher Managementsysteme haben wir unter dem Oberbegriff "Managementstile der Organisation" zusammengefaßt und beabsichtigen ebenfalls, diese im Rahmen der Fortsetzungsphase näher zu untersuchen. Wir vermuten, daß der jeweils dominierende Managementstil der Organisation (z.B. bürokratisch vs. entwicklungsorientiert) die Bahnen des organisationalen Lernens in erheblichem Maße vordefiniert. Ein von diesen Bahnen abweichender Lerntypus dürfte entsprechend behindert werden. In Folgeuntersuchungen wäre deshalb zu klären, in welchem Maße etwa das visionäre Lernen durch entsprechende entwicklungsorientierte Managementstile vorgesteuert wird oder umgekehrt, strukturelles Lernen durch bürokratische Managementsysteme geprägt ist u.s.w.. Daran anschließend wäre zu analysieren, welche "defensive routines" einen möglichen Wechsel dieser Lernstile verhindern.

(3) Lerntypen

Die von uns vorgefundenen Lerntypen (visionäres und strukturelles Lernen) können als dominierende Wirklichkeitskonstruktionen des Lernens (und damit als "Lernkultur") angesehen werden. Sie bringen eine Typologie zum Ausdruck, die als eines der wenigen verbindenden Kennzeichen sämtlicher Ansätze angesehen werden kann. So unterscheiden nahezu alle Autoren zwischen mindestens zwei verschiedenen Lerntypen, die man verallgemeinert als "first" und "second order learning" bezeichnen kann. "First order learning" bezeichnet ein Verbesserungslernen, d.h. bestehendes Wissen wird ausdifferenziert. "Second order learning" ist "Veränderungslernen", das in neuen Konzepten, die bislang in der Organisation noch nicht praktiziert wurden, zum Ausdruck kommt. Dieser Typisierung entsprechen z.B. die Unterscheidungen in Single- und Double loop-learning (Argyris/Schön 1978), in proaktives und reaktives Lernen (Senge 1990) oder generatives (McGill/Slocum 1992) bzw. adaptives (March 1993) Lernen.

Die von uns vorgefundene Lerntypologie weist in die gleiche Richtung. So entspricht das visionäre Lernen dem Veränderungslernen, während strukturelles Lernen dem Typ Verbesserungslernen zuzuordnen ist.

Unsere Ergebnisse besitzen jedoch noch einen zusätzlichen Informationsgehalt, da sie nicht nur formale Dimensionen des Lernens (erste und zweite Ordnung) thematisieren, sondern zugleich auch die Inhalte dieses Lernens ansprechen (Visionen und Strukturen). Der von uns vermutete Zusammenhang läßt sich mit folgender Matrix veranschaulichen:

Lerntypen	Visionäres Lernen	Strukturelles Lernen	andere Lernformen
Lernformen			
First Order Learning		X (z. B. Südstadt)	
Second Order Learning	X (z. B. Nordstadt)		

Abb. 9: Organisationale Lerntypen und Lernformen

Wir vermuten, daß zusätzlich zu den von uns gefundenen Lerntypen (Visionen, Strukturen) noch weitere identifiziert werden können (z.B. instrumentelles Lernen, strategisches Lernen usw.), die mit den verschiedenen Wissensformen der Organisation (Klimecki/Meka 1995) korrespondieren. Gleichzeitig bringt die oben aufgeführte Matrix zum Ausdruck, daß die formale Unterscheidung von Verbesserungs- und Veränderungslernen auf einer anderen logischen Ebene liegt und deshalb auf alle inhaltlich definierten Lerntypen angewandt werden kann. Treffen die Annahmen in der obigen Matrix zu, dann muß die gegenwärtig dominierende Typologie des organisationalen Lernens erheblich erweitert werden.

Die von uns ermittelte Wirkungskette, die von Lerntypen über Handlungsorientierungen, Wissensformen bis hin zum wahrgenommenen Veränderungsbedarf reicht, wird in dieser Form in der OL-Literatur bislang nicht thematisiert. Allerdings finden sich in jüngeren Publikationen zur kognitionsorientierten Organisationstheorie erstmals Ansätze, die verschiedene Wissens- und Lernformen miteinander in Beziehung setzen (vgl. hierzu vor allem Spender 1994 und Miller et al. 1994). Eine entsprechende Differenzierung der Lerntypen und ihre

Zuordnung zu Wissenstypen ist jedoch bislang nicht näher untersucht worden. Aus der empirischen Forschung zur Unternehmenskultur liegen hier interessante, bereits operationalisierte Ansätze zur Differenzierung verschiedener Wissensformen vor (vgl. Sackmann 1992), die jedoch noch nicht auf Lernprozesse in Organisationen angewandt wurden. Eine solche Verbindung herzustellen, ist schon deshalb naheliegend, weil organisationales Lernen vielfach als Veränderung der Organisationskultur definiert wird (vgl. z.B. Senge 1990 und Argyris/Schön 1978). Läßt sich also Unternehmenskultur in verschiedene Ebenen aufteilen (und auch operationalisieren), so können die Kulturinhalte als Problemlösungsmuster verstanden werden. Darüberhinaus bilden diese Problemlösungsmuster auch die Wissensbasis der Organisation, und bestimmen so die verschiedenen Erkenntnisbereiche der Organisation. So könnte durch ein Erweitern dieser "Molekülkette" anhand einer differenzierten Typologie von Lernformen eine wichtige "Leerstelle" der modernen Organisationstheorie geschlossen werden.

(4) Das organisationale Selbstbewußtsein

Ein wesentlicher Bestandteil unseres theoretischen Bezugsrahmens ist der Rückgriff auf konstruktivistische Positionen (vor allem den sozialen Konstruktivismus, z.B. Berger/Luckmann 1987). Alle Ansätze (auch innerhalb der OL-Forschung), die "kulturell" argumentieren, nehmen - zumindest implizit - ebenfalls konstruktivistische Positionen ein. Die Annahme, daß Lernprobleme, -wege und -ziele nicht objektiv gegeben sind, sondern über Wahrnehmungs-, Deutungs- und Kollektivierungsprozesse sozial konstruiert werden, kennzeichnet nahezu die gesamte neuere Richtung der OL-Forschung (vgl. hierzu Klimecki/Thomae 1995). Auch unsere empirischen Ergebnisse scheinen diese theoretische Perspektive deutlich zu bestätigen.

Der zentrale "Motor" organisationaler Lernprozesse scheint demnach stark vom "Selbstbewußtsein" der Organisation geprägt zu sein. Dieses Selbstbewußtsein kann konkretisiert werden als die kollektiv wahrgenommene Fähigkeit der Organisation, sich selbst zu verändern. Kurz, eine Organisation lernt dort, wo sie sich stark fühlt. Und, eine Organisation lernt das, was sie glaubt, auch aus eigener Kraft implementieren zu können.

Mit Blick auf die zuvor unterschiedenen Lerntypen bedeutet dies:

- Der für eine Organisation naheliegende Lerntyp ist der des Verbesserungslernens (was man ohnehin schon beherrscht, wird verbessert).
- Veränderungslernen (neues, bislang noch nicht vorhandenes Wissen zu erschließen) kann dann stattfinden, wenn Organisationen sich mächtig genug fühlen, die für die

Entwicklung neuer Problemlösungen notwendigen Entscheidungen selbst zu treffen oder maßgeblich beeinflussen zu können⁵⁰.

- Der "Glaube an die eigene Macht" wird subjektiv konstruiert und läßt sich nicht aus Rechtsverordnungen und Organisationsrichtlinien ablesen.
- Auf dieses organisationale Selbstbewußtsein nehmen Führungskräfte einen starken Einfluß (dies zeigt unser Ergebnisschwerpunkt zum Themenbereich 2: Die Rolle des Managements vgl. Leitthese 2).
- Weiterhin ist anzunehmen, daß auch die organisationsexternen Kooperationspartner/innen in den Lernnetzwerken eine wichtige Rolle für das organisationale "Selbstbewußtsein" spielen.

Die Bedeutung von unterschiedlichen sozialen Wirklichkeitskonstruktionen kann für das organisationale Lernen als "Querschnittsproblem" angesehen werden. Entsprechende Fragestellungen werden in der Fortsetzungsphase weiter verfolgt.

⁵⁰ Wir haben festgestellt, daß beide Stadtverwaltungen grundsätzlich in der Lage sind, ihre Vorstellungen über die zukünftige Form ihrer Verwaltung zu realisieren. Allerdings haben wir nur bei Nordstadt auch das "Selbstbewußtsein" vorgefunden, "Visionen" der strategischen Ausrichtung für die Zukunft zu beeinflussen/steuern.

4. ZUSAMMENFASSUNG DER DEN LEITTHESEN ZUGRUNDLIEGENDEN ERGEBNISSEN

ad 3.1.1 Ergebnisse zu Leitthese 1:

Netzwerke als Träger organisationaler Lernprozesse

Die dieser Leitthese zugrundeliegenden Ergebnisse beruhen vornehmlich auf einem Abgleich der Cognitive Maps der Organisationsmitglieder beider Verwaltungen, die Einschätzung notwendiger Veränderungen der Organisation selbst sowie die Programme und Strategien abbilden, mit den Ergebnissen der beiden Netzwerkanalysen. Darüberhinaus wurden Zusammenhänge mit den Kontrollvariablen "Ämterzugehörigkeit", "Hierarchieebene" und "Laufbahn" untersucht.

In beiden Sozialverwaltungen⁵¹ wurde mit Hilfe der netzwerkgenerierenden Fragen des Interviewleitfadens die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen von und zwischen den VerwaltungsmitarbeiterInnen erhoben. Die Beziehungen betreffen die Zusammenarbeit an Problemen (Problemlösungsnetzwerk) und die Zusammenarbeit zur Durchsetzung von Innovationen (Innovationsnetzwerk).

Die Erhebung von Problemlösungskooperationen wurde in den theoretischen Grundannahmen⁵² damit begründet, daß Probleme das operationalisieren, was Argyris/Schön "Errors" (dies. 1978) und Duncan/Weiss "Performance Gaps" (dies. 1979) nennen, d.h. Differenzen zwischen den eigentlichen Intentionen und den tatsächlich eingetretenen Ergebnissen organisationaler Handlungen. Problemlösung steht deshalb für eine reaktive Lernorientierung. Problemlösungsnetzwerke bilden Kooperationsbeziehungen ab, die die Anpassung organisationaler Wirklichkeitskonstruktionen aufgrund gemachter Erfahrungen - Erfahrungslernen - betreffen.

Proaktive Lernorientierung wurde im Rahmen (der theoretischen Grundlegung und Ableitung der Interviewfragen) des Konzepts "Innovation" - verstanden als Differenz zwischen zukünftig notwendigen und gegenwärtig praktizierten Handlungsmustern - operationalisiert. Die erhobenen Innovationsnetzwerke können deshalb auch als proaktive Lernnetzwerke verstanden werden. Sie bilden Beziehungen ab, in denen alternative organisationale Handlungsmuster thematisiert werden.

Die Auswertung der Netzwerke in den von uns untersuchten Sozialverwaltungen ergab, daß weder Problemlösungsbeziehungen noch Beziehungen zur Durchsetzung von Innovationen mit den formellen Arbeits- und Berichtswegen kongruent sind. Die erhobenen Netzwerke bilden nur teilweise Führungsbeziehungen (Vorgesetzte/Mitarbeiter) oder funktionale Beziehungen (Kollegen einer Arbeitsgruppe oder angrenzender/überlappender Aufgabenstellungen) ab. Sie enthalten aber "unvermutete" und "informelle" Beziehungen, die sich nur aus den zugrundeliegenden Problemstellungen bzw. Themen heraus verstehen lassen.

Eine umfassende Darstellung der Netzwerke ist aus technischen Gründen an dieser Stelle nicht möglich. Die nachfolgende Graphik zeigt jedoch die Größe der aufgefundenen Netze. Sie enthält die Anzahl der von den Interviewten jeweils genannten Kooperationspartner und Kooperationsbeziehungen für das umfassende⁵³ Problemlösungs- und Innovationsnetzwerk (Abb. 10).

51 An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, daß die beiden kommunalen Sozialverwaltungen nachfolgend zur Wahrung der Anonymität als "Nordstadt" und "Südstadt" bezeichnet werden.

52 Vgl. Klimecki et al. (1994:26).

53 Wie unter "2. Darstellung und Einsatz der Methoden" bereits ausgeführt, wurde innerhalb der einzelnen Netzwerke

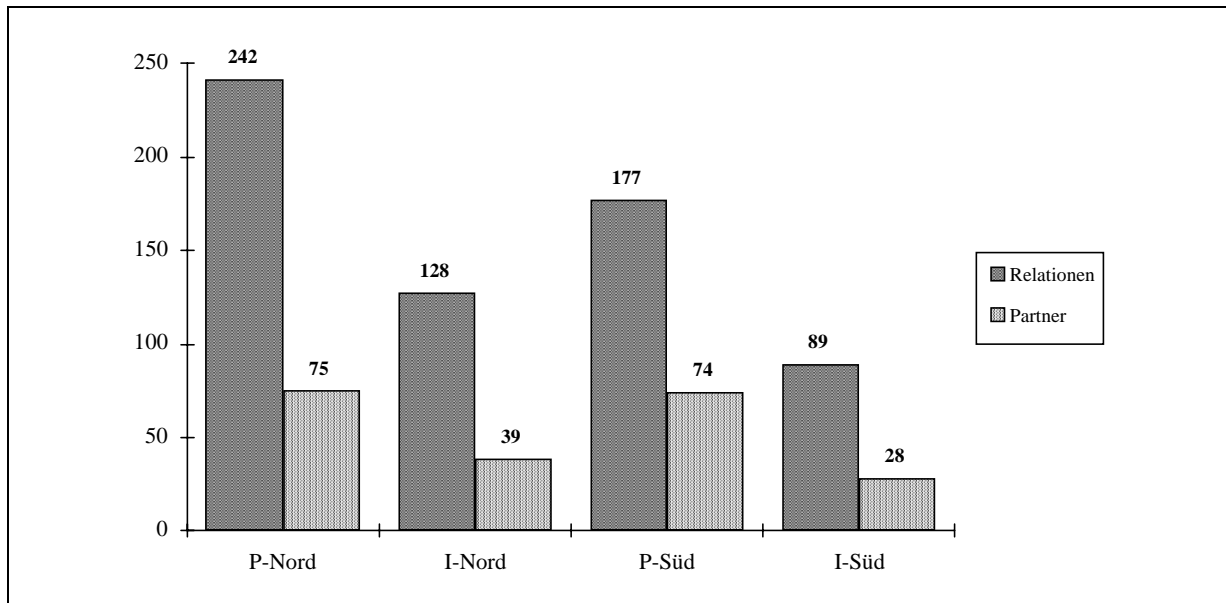


Abb. 10: Größe der Problemlösungs (P)- und Innovationsnetzwerke (I) (Anzahl Kooperationspartner und Kooperationsbeziehungen)

Um dennoch einen Eindruck darüber zu vermitteln, von welcher spezifischen Qualität die enthaltenen Netzwerkbeziehungen sind, haben wir nachfolgend die Kooperationspartner/innen der Problemlösungsnetzwerke beider Organisationen zu (organisatorischen) Blöcken zusammengefaßt (vgl. Abb. 11 und 12).

	MT	SA	ASD	GA	SVW	VW	AK IN/EX	POL	EXT	SUM
MT (1)	0	2	2	2	1	0	0	1	3	11
SA (7)	2	19	4	3	0	8	3	3	29	71
ASD (10)	3	25	30	7	3	13	6	2	64	153
GA (1)	1	2	0	3	0	1	1	1	3	12
SUM	6	48	36	15	4	22	10	7	99	247*

**Differenz zu obiger Summe wegen Aufteilung der Kategorie "Mitarbeiter"*

Abb. 11: Problemlösungsnetzwerk Nordstadt

Diese Form der Darstellung zeigt, daß Problemkooperationen nicht nur innerhalb der jeweiligen Ämter stattfinden, sondern auch ämterübergreifend. So erreicht die ämterübergreifende Zusammenarbeit in Nordstadt zwischen dem Amt für Soziale Dienste und dem Sozialamt annähernd das Ausmaß der gesamten Problemkooperation innerhalb des Amtes für Soziale Dienste selbst. In Südstadt sind mehr ämterübergreifende Kooperationen des Amtes für Familienhilfe festzustellen, als amtsinterne. Im Amt für Altenversorgung derselben Stadt hingegen beschränken sich die Netzwerkkontakte vornehmlich auf Beziehungen der MitarbeiterInnen des Amtes untereinander. Ähnliche Ergebnisse treten bei der Betrachtung der beiden Innovationsnetzwerke zu Tage.

zusätzlich hinsichtlich der Qualität der genannten Beziehungen unterschieden. Diese Zahlen beziehen sich auf die "umfassenden" Problemlösungs- und Innovationsnetzwerke (Netzwerk 5 und Netzwerk 9).

	MT/SB	SA	AFF	AFA	AK IN	SVW	VW	AK IN/EX	POL	EXT	SUM
MT/SB (2)	2	8	2	6	2	0	4	2	1	3	30
SA (7)	4	19	4	4	2	1	2	5	3	20	64
AFF (5)	0	5	1	2	0	1	3	2	0	16	30
AFA (6)	1	1	0	31	0	0	8	0	2	10	53
SUM	7	33	7	43	4	2	17	9	6	49	177

Abkürzungen:

MT/SB:	Management und Stab	VW:	Übrige Verwaltung
SA:	Sozialamt	AK IN/EX:	Verwaltungsübergreifende Arbeitskreise
AFF:	Amt für Familienhilfe	POL:	Politik
AFA:	Amt für Altenversorgung	EXT:	Externe Ansprechpartner
AK IN:	Interne Arbeitskreise	SUM:	Summe
SVW:	Übrige Sozialverwaltung	ASD	Allgemeine Soziale Dienste
GA	Gesundheitsamt		

Abb. 12: Problemlösungsnetzwerk Südstadt

Organisationales Lernen wurde weiter vorne als die Veränderung organisational geteilter Wirklichkeitskonstruktionen definiert. Die hier vorgestellten Auswertungen setzen nun Veränderung mit Entstehung gleich und operationalisieren "organisational geteilt" über die Höhe der Übereinstimmung der individuellen Cognitive Maps der VerwaltungsmitarbeiterInnen. Es gilt, diejenigen Faktoren ausfindig zu machen, welche die stärksten Korrelationen zu hochgradig übereinstimmenden Cognitive Maps aufweisen. Die Cognitive Maps, die für diese Auswertungen herangezogen wurden, betreffen die von den Organisationsmitgliedern für notwendig erachteten organisatorischen Veränderungen sowie die Vorstellungen über alternative alterssozialpolitische Programme (Abb. 13 und 14).

Die beiden nachstehenden Graphiken veranschaulichen die durchschnittliche Übereinstimmung in den Cognitive Maps über organisatorische Veränderungserfordernisse bei "reziproken", "einfachen" und "keinen" Kontakten im Problemlösungsnetzwerk. Die Übereinstimmungen in den Maps wurden anhand der Anzahl genannter identischer Konzepte und/oder Relationen "gemessen".⁵⁴ Zur besseren Einschätzung der Tragweite des Zusammenhanges wurden in beiden Städten auch Korrelationen mit Kontrollvariablen analysiert. Für Nordstadt sind dies die Kontrollvariablen "gleiche versus ungleiche Hierarchieebene" und "gleiche versus ungleiche Ämterzugehörigkeit". Für Südstadt "gleiche versus ungleiche Laufbahn" (Verwaltungsausbildung/-laufbahn versus Fachausbildung/-laufbahn) und ebenfalls "gleiche versus ungleiche Ämterzugehörigkeit".

Nordstadt

⁵⁴ Die Summe gleicher Kausalzusammenhänge (gleiche Ursachen-, Wirkungskonzepte und Relationen) geteilt durch die Anzahl der Kooperationspartner gleichen Typus.

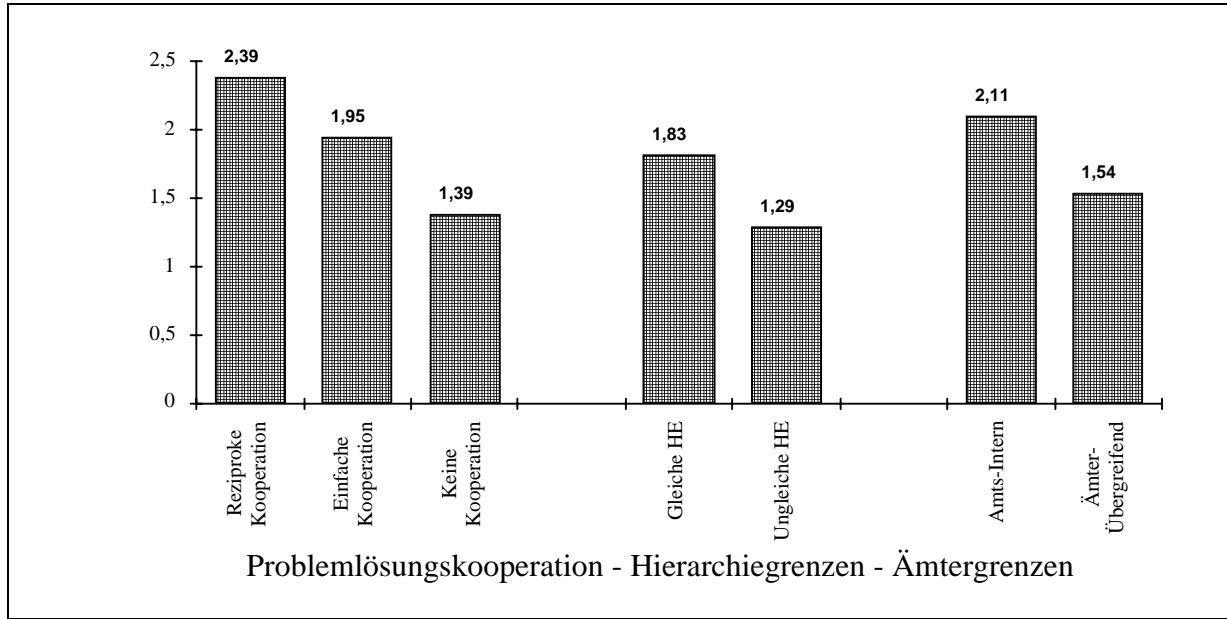


Abb. 13: Einflußgrößen auf die Übereinstimmung der Maps bezüglich organisatorischer Veränderungen (Nordstadt)

Die Auswertungen zeigen, daß die Existenz ("Einfache versus Keine") respektive Stärke ("Reziproke") einer Problemlösungskooperation mit der Übereinstimmung/Ähnlichkeit der Cognitive Maps zweier Organisationsmitglieder korreliert.

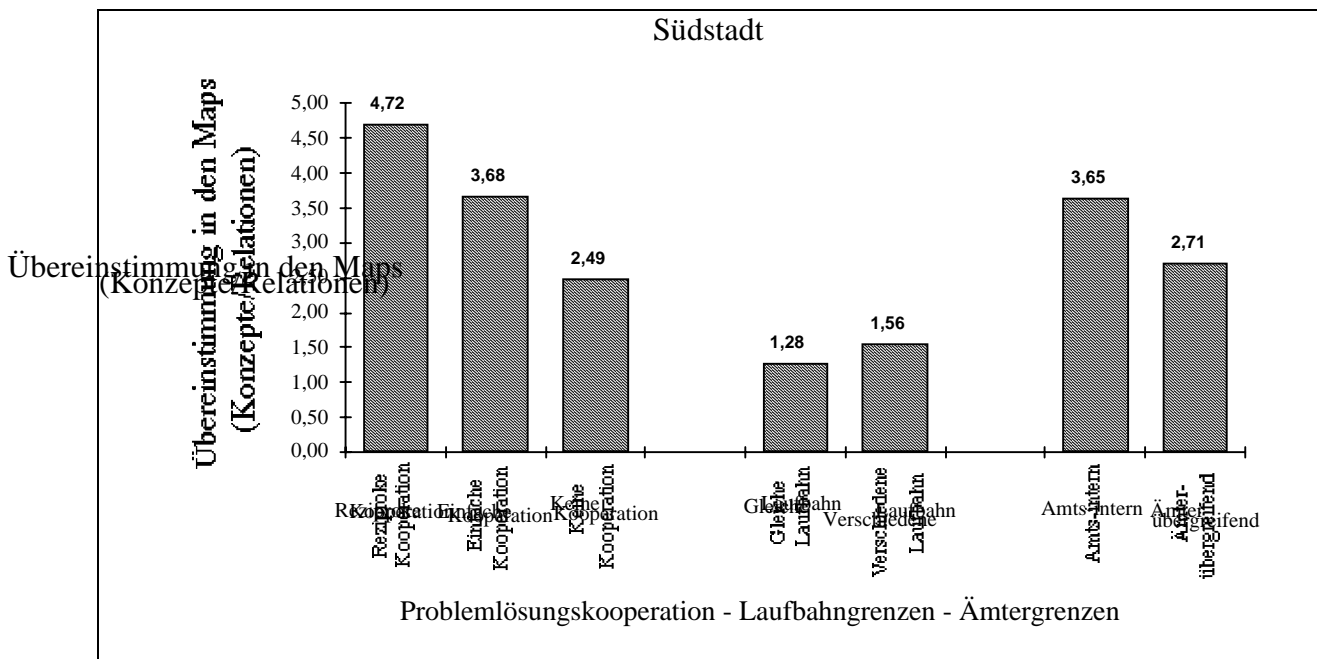


Abb. 14: Einflußgrößen auf die Übereinstimmung der Maps bezüglich organisatorischer Veränderungen (Südstadt)

Weiterhin ist festzuhalten, daß insgesamt das Faktum der Netzwerkbeziehung ein besserer Indikator für Übereinstimmungen ist, als alle anderen, bisher von uns ausgewerteten Kontrollvariablen.

Zwar weisen auch Paare von Organisationsmitgliedern, die gleichen Ämtern angehören, eine höhere Übereinstimmung auf, als diejenigen, die verschiedenen Ämtern angehören und führt auch die Zugehörigkeit zur gleichen hierarchischen Ebene (Top-Management - Mittel-Management - Operative Ebene) zu einer größeren Übereinstimmung, als der Vergleich von MitarbeiterInnenpaaren unterschiedlicher Ebenen, doch weisen beide Faktoren nicht die Stärke bzw. Aussagekraft aus, wie der Faktor "Netzwerkbeziehung". Die Unterscheidung zwischen Zugehörigen gleicher bzw. unterschiedlicher Laufbahnen⁵⁵ "lädt" gar negativ, d.h. die Wahrscheinlichkeit, daß Organisationsmitglieder mit gleicher Sozialisation (Verwaltung versus Fach) in Ihren Ansichten übereinstimmen, ist geringer als daß MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher Laufbahn ähnliche Vorstellungen ausweisen.

Wir schließen daraus, daß das Bestehen von Kontakten im Problemlösungsnetzwerk, und damit die Zusammenarbeit bei der Lösung von Problemen als ein Aspekt zu verstehen ist, welcher zur Entwicklung gemeinsam geteilter Wirklichkeitskonstruktionen und mithin zu organisationalem Lernen beiträgt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, daß die Ansichten einer Organisation über "notwendige Veränderungen" in hohem Maße Selbstorganisationsprinzipien folgen, sich aber eher reaktiv an wahrgenommenen Anpassungserfordernissen ("Problemlösung") orientieren.

Eine "Proaktive Lernorientierung" wurde im Zuge der Bildung der Interviewleitfaden über das Konzept der für notwendig erachteten "Innovationen" erfaßt. Die erhobenen Innovationsnetzwerke können deshalb auch als proaktive Lernnetzwerke verstanden werden. Es zeigt sich jedoch, daß Kontakte in diesem "Innovationsnetzwerk", d.h. Kooperationsbeziehungen zur Durchsetzung von Innovationen, nicht denselben unmittelbaren Zusammenhang zu "organisational geteilten" Ansichten über die Veränderung der Organisation⁵⁶ aufweisen.

Die nachstehende Abbildung (Abb. 15) zeigt die durchschnittlichen Übereinstimmungen zwischen MitarbeiterInnenpaaren bei vorhandenem respektive nicht-vorhandenem⁵⁷ Kontakt im Innovationsnetzwerk.

Südstadt	Nordstadt
----------	-----------

55 Dieser Unterscheidung (zwischen "Verwaltungsspezialisten" und "Fachkräften des Sozialbereichs") wurde vor allem in der Südstadt inhaltlich in den Gesprächen eine große Bedeutung beigemessen.

56 Dasselbe gilt für den Zusammenhang zwischen Kontakten im Innovationsnetzwerk und den Einschätzungen zukünftiger Programmalternativen. Diese Zusammenhänge werden im Rahmen der Hypothese (2) detailliert vorgestellt.

57 Da in Südstadt reziproke Nennungen im Innovationsnetzwerk nicht vorhanden sind, wurde für beide Städte lediglich zwischen "vorhandener und nicht vorhandener" Relation unterschieden.

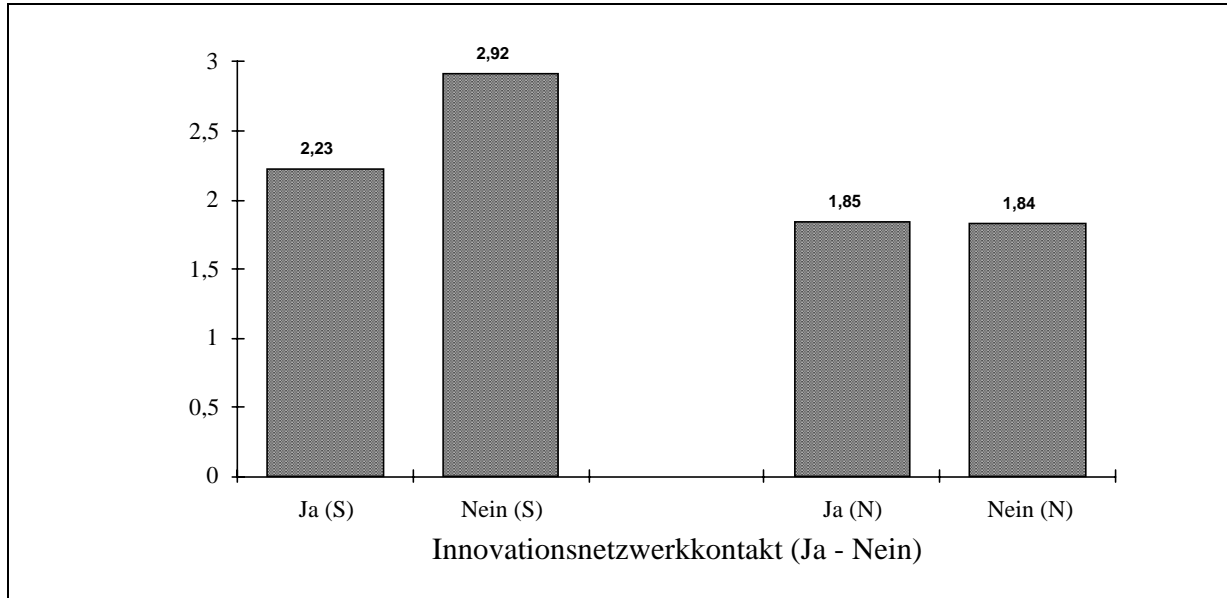


Abb. 15: Zusammenhang zwischen Innovationsnetzwerkkontakten und Übereinstimmung in den Maps bezüglich organisatorischer Veränderungen

Während bei Südstadt die Netzwerkkontakte im Innovationsnetz nicht zu kohärenten Vorstellungen über die "Organisation der Zukunft" führen, ist der Faktor des Netzwerkkontaktes in der Nordstadt gänzlich ohne Bedeutung.

Ebenfalls kein direkter Zusammenhang ist zu erkennen, wenn man die Kontakte im Innovationsnetzwerk mit Übereinstimmungen in der Einschätzung zukünftiger alterssozialpolitischer Programme abgleicht. Die Ausprägungen dieser Zusammenhänge werden im Rahmen der nächsten Leitthese detailliert vorgestellt und diskutiert. Mit Blick auf die "Programme der Zukunft" spielen die Vorstellungen und strategischen Visionen der ManagerInnen und deren Stellung im Innovationsnetzwerk eine ausschlaggebende Rolle (vgl. Leitthese 2).

ad 3.1.2 Die Ergebnisse zu Leitthese 2:

Management als Katalysator von Netzwerkaktivitäten und Vermittler von Leitbildern

- **Netzwerkanalyse**

Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse weisen darauf hin, daß die Netzwerkaktivitäten (und damit die Lernaktivitäten) sowohl in den Gesamt-Netzwerken, als auch in Subeinheiten der Netzwerke Parallelen mit dem Netzwerkverhalten der jeweiligen Manager zeigen: In den Verwaltungsbereichen, die von kommunikativ und kooperativ "aktiven" und "erreichbaren" ManagerInnen geleitet werden, entwickeln sich höhere und abteilungsübergreifende Netzwerkaktivitäten. In den Unterstellungsbereichen kommunikativ und kooperativ "wenig aktiver" Manager sind auch die Netzwerkaktivitäten im Unterstellungsbereich schwächer.

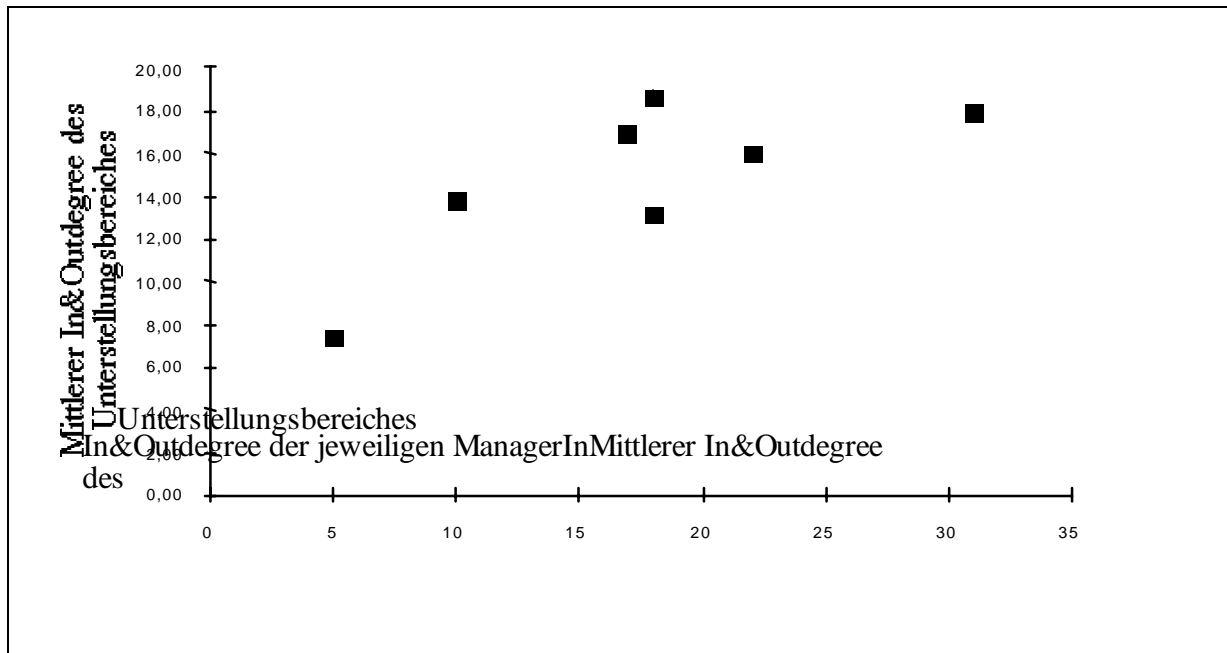


Abb. 16: Anzahl der Netzwerkkontakte (Manager/Mitarbeiter) im "Problemlösungsnetzwerk"

Die obenstehende Abbildung zeigt den festgestellten Zusammenhang⁵⁸ zwischen der Anzahl der Netzwerkkontakte (ein- und ausgehend) des jeweiligen Managers⁵⁹ und den gemittelten (arithmetisches Mittel) Netzwerkkontakten (ein- und ausgehend) der unterstellten MitarbeiterInnen in den "Netzwerken" der untersuchten Städte.

		Nordstadt	Südstadt
Verwaltungsspitze	Als direkter Ansprechpartner	12	3
Im "Kernnetzwerk"	Als formaler Ansprechpartner	3	7
Verwaltungsspitze	Als direkter Ansprechpartner	17	4
im gesamten Netzwerk	Als formaler Ansprechpartner	3	7

Abb. 17: Zur Netzwerkrolle: Die Verwaltungsspitzen als direkte und formale Ansprechpartner

Die Tabellen (Abb. 17, 18) erläutern die unterschiedliche Position der jeweiligen Verwaltungsspitze (Sozialdezernent/Sozialreferentin) im Innovationsnetzwerk und den vermuteten Einfluß dieser Position auf die Ausprägung der Netzwerke.

Aus Abb. 17 läßt sich ablesen, daß die Verwaltungsspitze in Nordstadt deutlich öfter direkt von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Ebenen angesprochen wird, als die Verwaltungsspitze in Südstadt. In Südstadt ist das Verhältnis zwischen formaler Machtzuschreibung und direkter

58 Der Zusammenhang wird lediglich deskriptiv-graphisch dargestellt. Eine statistische Analyse (Regressionsanalyse) des Zusammenhanges steht noch aus.

59 Als ManagerInnen wurden in diesem Zusammenhang die Leiter der Sozialverwaltung (ReferentIn, DezernentIn) sowie die AmtsleiterInnen der an der Alterssozialpolitik beteiligten Ämter (Sozialamt, Amt für Familienhilfe, Amt für Altenversorgung) zusammengefaßt. Da der/die LeiterIn des Amtes für Soziale Dienste der Nordstadt zum Zeitpunkt der Datenerhebung erst wenige Wochen im Amt war (und deshalb - siehe Formulierung der Frage 7 "Probleme der jüngsten Vergangenheit" - die Ergebnisse verzerrt hätte), wurde stattdessen die AbteilungsleiterIn des Allgemeinen Sozialdienstes (eine Hierarchieebene tiefer) in die Auswertung einbezogen.

Ansprachemöglichkeit sogar umgekehrt, d.h. die Sozialreferentin wird zwar als formale Autorität empfunden, jedoch selten in punkto Innovation direkt angesprochen.

Ähnliches ergeben die strukturellen Auswertungen dieser beiden Unternetzwerke des Innovationsnetzwerkes "Direkte Einflußnahmen" und "Generelle Macht- und Einflußzuschreibungen" auf der Ebene der Kernnetzwerke (befragte Verwaltungsmitarbeiter untereinander).

		Nordstadt	Südstadt	N > S
ØOutdegree*	Direkte Ansprechpartner	3,39	1,82	46,35%
	Formale Ansprechpartner	0,72	0,45	37,06%
Netzwerkdichte	Direkte Ansprechpartner	12,10%	10,10%	16,54%
	Formale Ansprechpartner	14,44%	11,36%	21,33%
*Relationen/Befragte				

Abb. 18: Netzwerke der direkten und formalen Kooperationen bei Innovationen

Abb. 18 zeigt, daß sich die Dominanz direkter Ansprachen in Nordstadt im Vergleich zu Südstadt auf der Ebene der organisationalen Kernnetzwerke wiederholt. Nordstadt liegt hinsichtlich aller ausgewerteten Parameter über den Werten Südstadts. Daraus folgt, daß die Aktivitäten im Innovationsnetzwerk und dessen Sub-Netzwerken in Nordstadt durchweg intensiver sind. Der auffallenste Unterschied liegt jedoch in der annähernd doppelt so hohen durchschnittlichen Anzahl von Netzwerkpartnern (Outdegree), die pro Organisationsmitglied in Nordstadt durchschnittlich angesprochen werden.

- **Strategische Impulse**

Während sich hinsichtlich der Übereinstimmung (Entwicklung/Veränderung organisational geteilter Sichtweisen) über notwendige organisationale Veränderungen relativ eindeutige Korrelationen mit den Netzwerkbeziehungen im Problemlösungsnetzwerk feststellen ließen (siehe auch Hypothese 1), tritt dieser Zusammenhang mit Blick auf zukünftige alterssozialpolitische Programme nicht derart stringent auf. Weder die Kontakte im Problemlösungsnetzwerk, noch die Kontakte im Innovationsnetzwerk sind zuverlässige Indikatoren für die Ähnlichkeit/Übereinstimmung in der Einschätzung zukünftig notwendiger Programme.

Die nachstehenden Abbildungen beschreiben in graphischer Form den "Einfluß" von Netzwerkbeziehungen (in drei verschiedenen Netzwerken) auf die Ausbildung gemeinsamer (organisationaler) Wirklichkeitskonstruktionen der zukünftigen alterssozialpolitischen Programme.

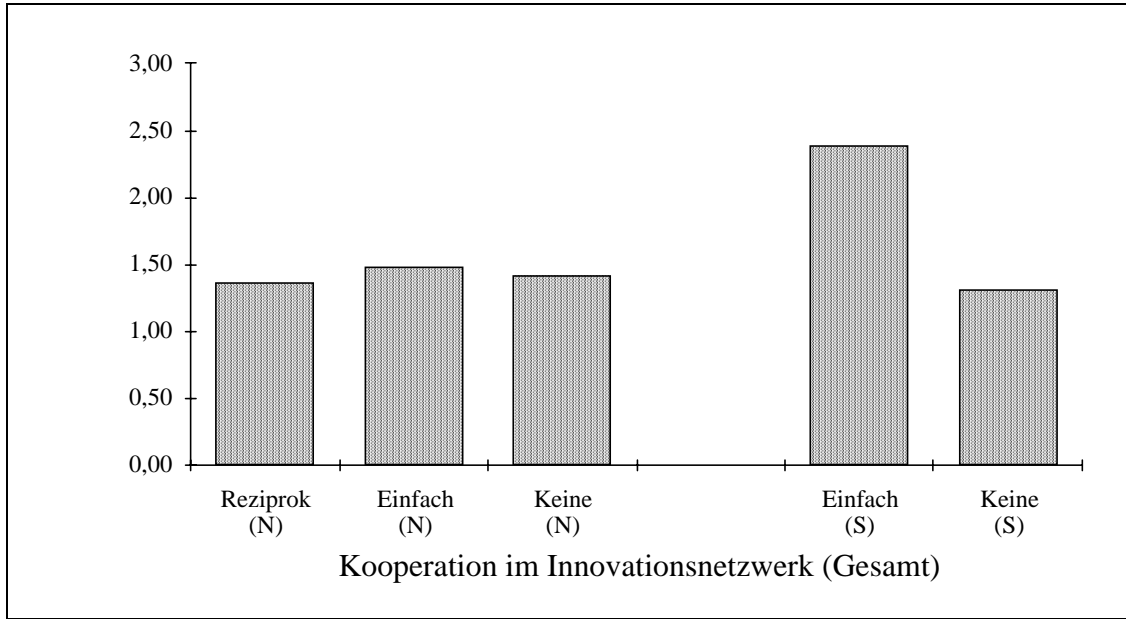


Abb. 19: Einfluß von Kontakten im Innovationsnetzwerk (nur direkte Kooperation) auf organisationale Wirklichkeitskonstruktionen über "Programme der Zukunft" (Frage 6)

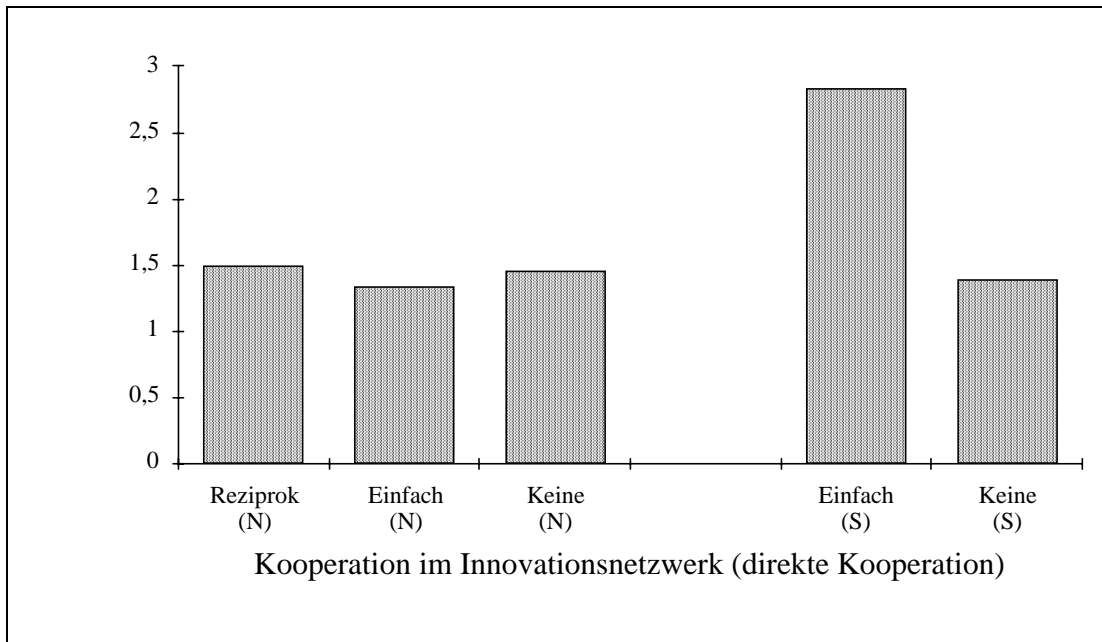


Abb. 20: Einfluß von Kontakten im umfassenden **Innovationsnetzwerk** (Generelle Macht- und Einflüssenennungen - Direkte Kooperation - Formale Kooperation) auf organisationale Wirklichkeitskonstruktionen über "Programme der Zukunft" (Frage 6)

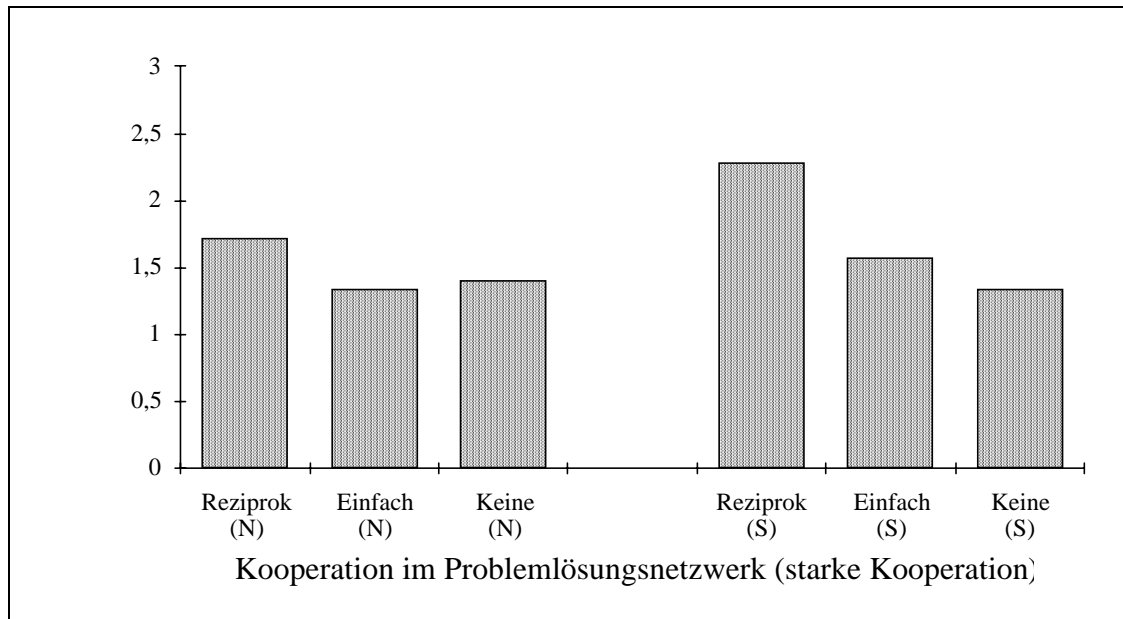


Abb. 21: Einfluß von Kontakten im **Problemlösungsnetzwerk** (nur starke Kooperation) auf organisationale Wirklichkeitskonstruktionen über "Programme der Zukunft"

Die Schaubilder verdeutlichen, daß zwar in Südstadt das Vorhandensein von Netzwerkkontakten als Indikator für Übereinstimmungen betrachtet werden *könnte*⁶⁰, dieses jedoch in einer ungleich schwächeren Form, als dies in bezug auf "organisationale Veränderungen" und "Problemlösungs Kooperationen" der Fall ist. In Nordstadt hingegen scheint die Präsenz/Absenz derartiger Kontakte "fast" belanglos für die Entwicklung gemeinsamer "Zukunfts visionen" zu sein.

Es war deshalb zu vermuten, daß andere Faktoren - zumindest moderierend - Einfluß auf die Entwicklung gemeinsamer, organisationaler Wirklichkeitskonstruktionen über zukünftige Programme/Strategien ausüben. Die bereits während der Durchführung der Interviews gewonnenen Eindrücke veranlaßten uns, die Rolle der ManagerInnen in diesem Punkt stärker zu beleuchten⁶¹. Die nachstehend angeführten Auswertungen deuten *tatsächlich* darauf hin, daß strategische Um-/Neuorientierungen in starkem Maße von den Vorstellungen des Top-Managements beeinflußt sind.

Abbildung 22 zeigt, daß die "individuellen" Vorstellungen der "Top-Manager" deutlich stärker mit den "organisationalen" Vorstellungen übereinstimmen, als dies für die individuellen Maps der Hierarchieebenen⁶² "Mittel-Management" und "Operative Ebene" gilt.

60 Man muß jedoch hinzufügen, daß die Ergebnisse in Südstadt auf relativ wackligen Beinen stehen: Das Innovationsnetzwerk ist insgesamt relativ schwach ausgeprägt, reziproke Nennungen kommen nicht vor und auch einfache Nennungen stellen nur eine äußerst kleine Gruppe dar. Die hier angeführten Ergebnisse für Südstadt können deshalb einen plausiblistischen Aussagewert besitzen.

61 In den Gesprächen in Nordstadt wurde bekundet, daß der angestrebte "Richtungswechsel" in der Alterssozialpolitik (auch) mit der Person des/der DezernentIn zusammenhänge.

62 Die nachstehenden hierarchiebezogenen Auswertungen wurden entsprechend folgender Gruppierung vorgenommen: "Top-Management" (ReferentIn, DezernentIn, AmtsleiterInnen und übergreifende Stabsstellen wie Seniorenbeauftragte oder KoordinatorIn für Altenhilfe). "Mittel-Management" (HauptabteilungsleiterInnen, AbteilungsleiterInnen bzw. RegionenleiterInnen). "Operative Ebene" (SozialarbeiterInnen, SachbearbeiterInnen, HeimleiterInnen sowie LeiterInnen von Begegnungszentren/Altentagesstätten). Um Verzerrungen zu vermeiden, wurde der jeweils höchste und niedrigste Wert außer acht gelassen.

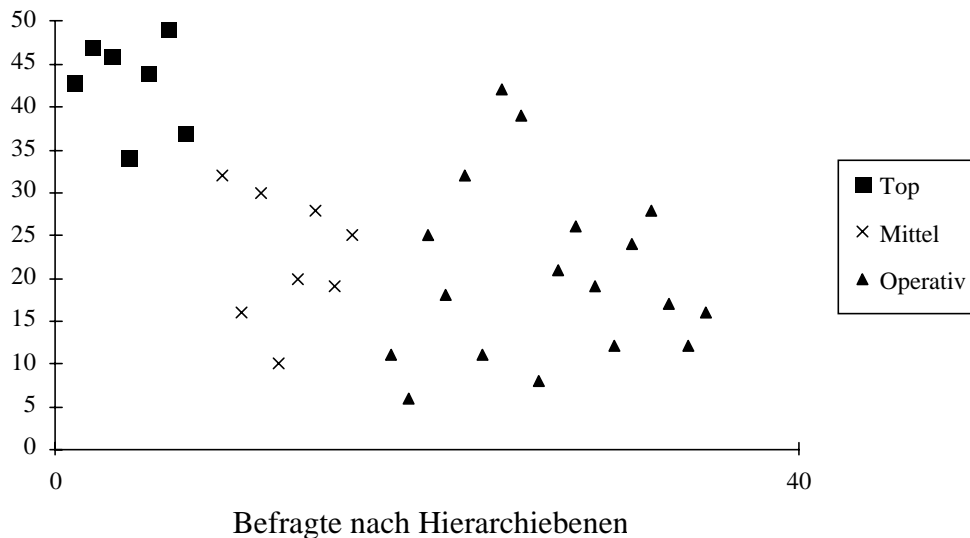


Abb. 22: Höhe der Übereinstimmung individueller Maps mit dem organisationalen Map bezüglich Frage 6 ("Zukünftige alterssozialpolitische Programme") nach Hierarchieebenen unterteilt

Derselbe Zusammenhang kann jedoch nicht bei den Vorstellungen über "notwendige" organisationale Veränderungen festgestellt werden (Abb. 23). Hier weisen die individuellen Maps der Top-ManagerInnen eine deutlich schwächere Übereinstimmung mit den "mehrheitlichen" Maps auf.

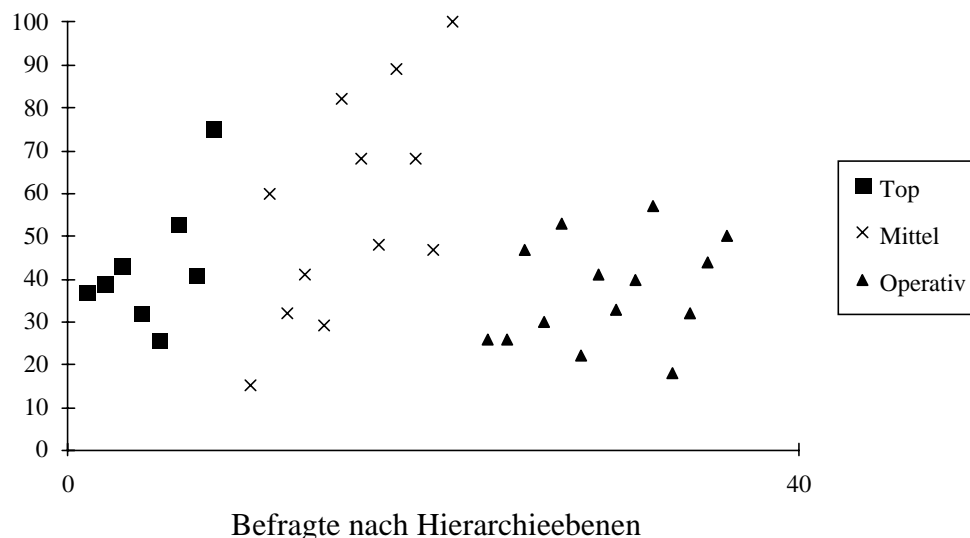


Abb. 23: Höhe der Übereinstimmung individueller Maps mit dem organisationalen Map bezüglich Frage 5 ("organisationaler Veränderungsbedarf") nach Hierarchieebenen

Zusammenfassend läßt sich somit feststellen, daß die Vorstellungen der Organisationsmitglieder über zukünftige Programme/Maßnahmen stark von denen des Top-

Managements geprägt werden oder vice versa. Im Hinblick auf für notwendig erachtete "Änderungen der Organisation selbst" sind, wie bereits in Hypothese 1 festgestellt, netzwerkartige Kooperationsbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern von größerer Relevanz.

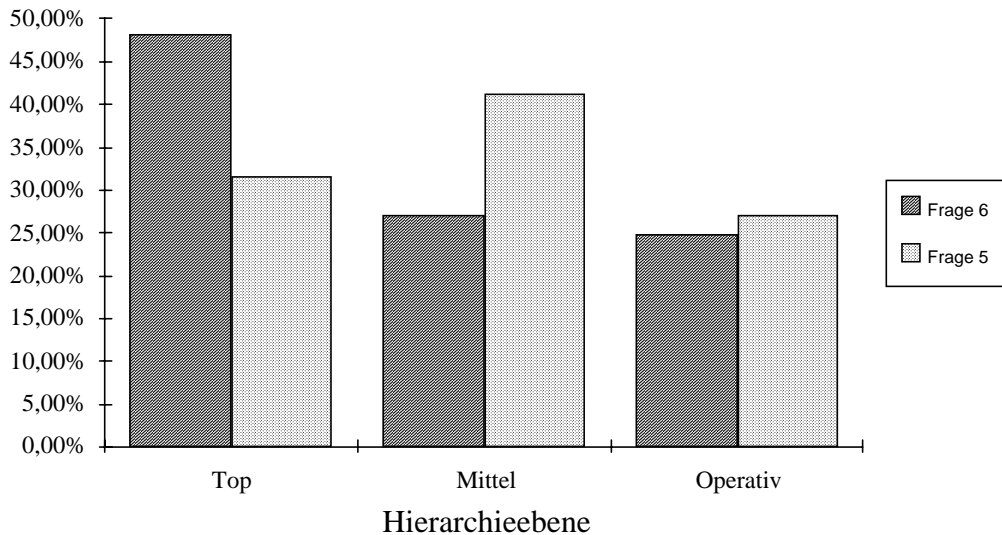


Abb. 24: "Beitrag" der einzelnen hierarchischen Gruppen zum "organisationalen Map" (Übereinstimmung in Konzepten/Relationen) der Fragen 5 und 6 (vgl. Leitfaden).

Vergleicht man nun noch einmal die Übereinstimmung der organisationalen Vorstellungen über die programmatisch strategischen Ideen der beiden Verwaltungsspitzen mit ihrer Stellung im Innovationsnetzwerk so wird deutlich, daß diesen in Verbindung mit Ihrer Fähigkeit, innovative Ideen zu vermitteln, aufzugreifen und weiterzutragen, eine besondere Rolle im Rahmen des organisationalen Lernens zukommt.

	Verwaltungsspitze Nordstadt	Verwaltungsspitze Südstadt
Ursachenkonzepte (U)	30,00%	21,95%
Wirkungskonzepte (W)	27,59%	22,50%
Insgesamt	32,20%	23,46%
Differenz U-Konzepte	(Nordstadt > Südstadt)	26,83%
Differenz W-Konzepte	(Nordstadt > Südstadt)	18,44%
Differenz Gesamt	(Nordstadt > Südstadt)	27,16%

Abb. 25: Übereinstimmung des Maps der Verwaltungsspitze mit dem organisationalen Map über die "alterssozialpolitischen Programme der Zukunft"

Die vorstehende Tabelle zeigt, in welchem Umfang sich die Maps der jeweiligen Verwaltungsspitzen mit den Maps der Organisation decken. Die Verwaltungsspitze in Nordstadt stimmt dabei um durchschnittlich circa 10% mehr mit den Vorstellungen der übrigen VerwaltungsmitarbeiterInnen über die Programme der Zukunft überein, als dies in Südstadt

der Fall ist. Hält man sich jetzt noch vor Augen, daß Nordstadt diejenige Verwaltung ist, welche über strategische Visionen lernt, treten die im Rahmen dieser Hypothese vermuteten Zusammenhänge zwischen dem Management, seinem Netzwerkverhalten und inhaltlichen Impulsen sowie der Ausprägung organisationaler Lernorientierungen deutlich hervor.

• **Managementinstrumente**

Die Inhaltsanalysen zeigen, daß beide Städte sich auch hinsichtlich der eingesetzten Managementinstrumente und Führungsverständnisse unterscheiden. In beiden Fallstudien werden durch die Top-Führungskräfte nicht nur unterschiedliche Lernverständnisse, sondern auch unterschiedliche Führungsverständnisse repräsentiert. So zeigt sich etwa in Südstadt eine deutlich höhere Isolation des Top-Managements von der Basis, als dies in Nordstadt der Fall ist. Diese Isolation wird durch ein "Elitekonzept" gefördert, das gleichsam wie ein "Puffer" zwischen Top-Management und Basis wirkt. Die eingesetzten Führungsinstrumente (zum Beispiel Berichtswesen, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen) sind entsprechend "distanziert" aufgebaut. Hingegen findet man in Nordstadt kommunikationsoffene und auf partizipative Entscheidungsprozesse angelegte Führungsinstrumentarien. Gleichzeitig sind hier auch generell umfangreichere und dichtere Netzwerke sowie kohärentere Visionen bezüglich programmatischer Veränderungen anzutreffen (siehe Leitthese 1 und 3).

ad 3.1.3 *Einzelergbnisse zu Leitthese 3:*

Zusammenhang zwischen Lerntypen (strukturelles und visionäres Lernen), Handlungsorientierungen und Wissensformen

• **Lernorientierung**

Die Aussagen über die Stärke und Dichte organisationaler Cognitive Maps wurden im wesentlichen aus strukturellen Analysen abgeleitet. Dazu wurden die zu organisationalen Maps aggregierten - kodierten - Antworttexte der interviewten Verwaltungsmitarbeiterinnen im Hinblick auf verschiedene Strukturparameter beleuchtet. Nachstehende Tabelle zeigt einige der berechneten strukturellen Maße für die organisationalen Maps "Verwaltung der Zukunft" und "Programme der Zukunft" und ermöglicht dadurch einen Vergleich der relevanten Wirklichkeitskonstruktionen beider Lernsysteme - ungeachtet inhaltlicher Unterschiede.

	"Verwaltung der Zukunft"		"Programme der Zukunft"	
	Nordstadt	Südstadt	Nordstadt	Südstadt
Anzahl Konzepte (Ursachen*Wirkungen)	181x183	185x206	95x84	137x127
Anzahl Relationen	417	527	219	289
Redundante Relationen	12	32	6	7
Ungleiche Relationen	405	495	213	282
Anzahl Befragte	19	21	20	19
Vernetzungsgrad*	1,22%	1,30%	2,67%	1,62%
Differenz	-5,86%		64,68%	
Übereinstimmungsquotient**	5,42%	5,07%	5,14%	5,39%
Differenz	6,89%		-4,69%	

* Mögliche Relationen/Ungleiche Relationen

** Mögliche Relationen/Ungleiche Relationen x Befragte

Abb. 26 Strukturparameter der organisationalen Maps über "Verwaltung der Zukunft" und Programme der Zukunft

Die Tabelle verdeutlicht, daß der Vernetzungsgrad der Vorstellungen Nordstadts über zukünftige programmatische Schwerpunkte signifikant höher ist⁶³, als der aller anderen Maps. Die generelle Übereinstimmung unter den Mitarbeitern weicht zwischen den verschiedenen Maps nur unmerklich voneinander ab und liegt zwischen 5 und 5,5% der insgesamt in den Antworten genannten Relationen⁶⁴. Hinzuweisen ist auch auf die relativ hohe Anzahl absoluter Übereinstimmungen in den Relationen Südstadts über die "Verwaltung der Zukunft". Diese sind bedingt durch die Dominanz des Themas "Seniorenamt", welches sich zum Zeitpunkt der Erhebung in Südstadt "in aller Munde befand". Würde man die damit zusammenhängenden Elemente aus dem Map der Südstadt eliminieren, so ergäbe sich, daß nicht einmal dieses Map in besonderem Maße in sich vernetzt ist. Es wird lediglich von einem aktuellen Thema beherrscht.

Die im Ergebnisüberblick dargestellten unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der einzelnen Maps beider Kommunen können am besten mittels einer graphischen Darstellung der jeweils dominierenden Ursachen- und Wirkungskonzepte verdeutlicht werden. Als dominierend werden jeweils diejenigen (zehn) Konzepte erfaßt, die auf der Ursachen- respektive der Wirkungsseite von den meisten Befragten in ihren Antworten angeführt wurden.

Die beiden Graphiken in Abb. 27a und 27b zeigen die Relevanz der Zielgröße "Förderung von Selbsthilfe und Selbstversorgung" im Denkmodell der Nordstadt. Das Konzept wirkt auch auf der Ursachen-Seite, wo von der Ausnutzung von Selbsthilfepotentialen - natürlich auch - kostensenkende Effekte erhofft werden. "Versorgungsdenken" respektive Abkehr von selbigem und die Hinwendung zu einer konsequenten Bedarfs- und Bedürfnisorientierung stellen die Antipoden des Cognitive Maps dar. Konzepte wie "Rehabilitation", "Gesunderhaltung" und Stadtteilorientierung sind vor allem auch als Instrumente zur Erreichung der übergeordneten Leitidee zu verstehen.

63 Was man in der Literatur häufig als Charakteristikum einer "Vision" beschrieben findet (vgl. beispielsweise Senge 1991).

64 Dieser Übereinstimmungsquotient erscheint zunächst niedrig. Es ist jedoch zu beachten, daß hier nur die exakte Übereinstimmung von "Ursache - Beziehung - Wirkung" in die Berechnung eingeflossen ist. Beziehungen gleicher "Ursachen" zu unterschiedlichen "Wirkungen" oder unterschiedlicher "Ursachen" zu gleichen "Wirkungen" sind in dieser Berechnung nicht beinhaltet. Führt man sich die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der befragten MitarbeiterInnen (vom Sozialarbeiter über Sozialhilfesachbearbeiter bis zum Beigeordneten) und unsere induktiv-heuristische, offene Interviewführung vor Augen, so kann sich das Ergebnis, daß im Schnitt jede 10. Kausalrelation zwischen zwei Konzepten von mehreren Personen genannt wird, durchaus sehen lassen. Die geringe Abweichung dieses Übereinstimmungsquotienten über alle Maps ist überdies ein Beleg dafür, daß die Aggregation zu organisationalen Maps nach einheitlichen Standards erfolgte, und indiziert gleichzeitig, daß die Abweichung des Vernetzungsgrades bedeutsam ist und nicht auf Auswertungsunterschieden beruht.

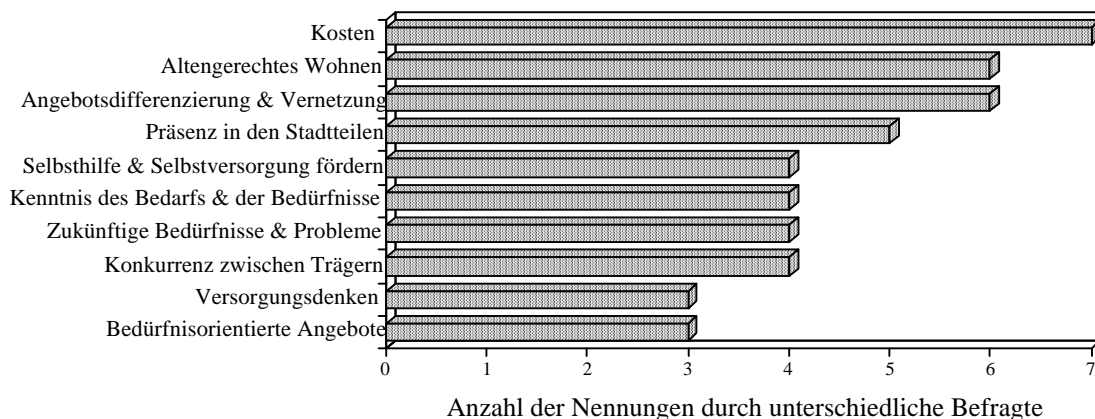


Abb. 27a: Dominierende Ursachen-Konzepte "Programme der Zukunft" Nordstadt

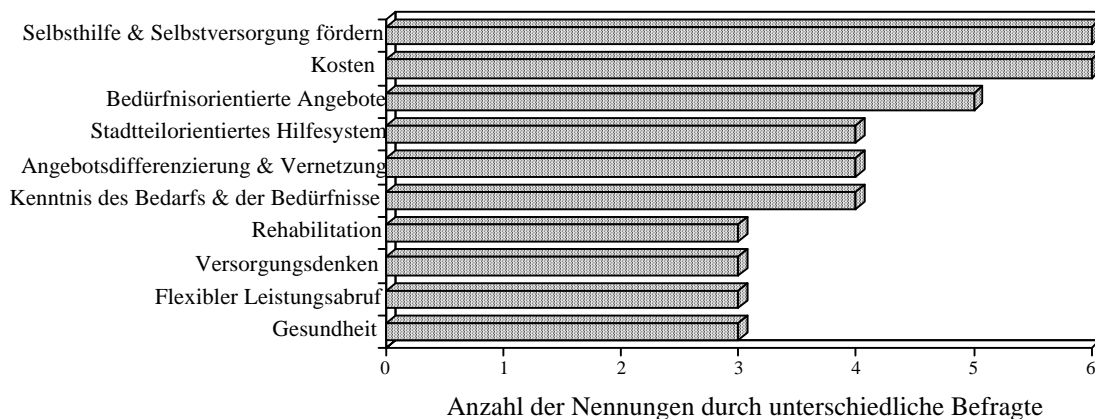


Abb. 27b: Dominierende Wirkungs-Konzepte "Programme der Zukunft" Nordstadt

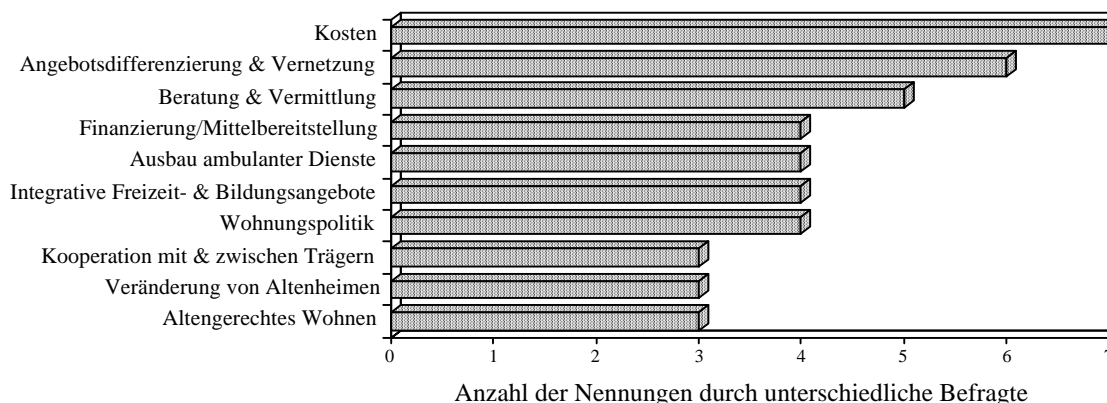


Abb. 28a: Dominierende Ursachen-Konzepte "Programme der Zukunft" Südstadt

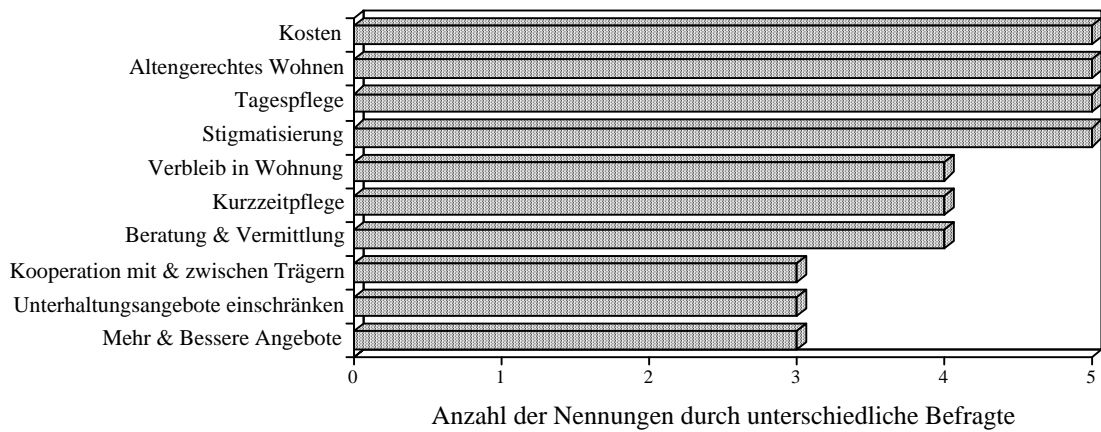


Abb. 28: Dominierende Wirkungs-Konzepte "Programme der Zukunft" Südstadts

Das Map von Südstadt über alterssozialpolitische Programme der Zukunft beinhaltet keine neue normative strategische Stoßrichtung. "Kosten" verstanden als "Kostensenkung" stellen die wichtigste Bezugsgröße dar. Ein normativer Leitgedanke fehlt. Angedacht werden vor allem neue Maßnahmen im operativen Bereich ("Tagespflege", "Kurzzeitpflege") oder Steigerungen bzw. Senkungen des bereits vorhandenen Angebots ("Angebotssteigerung", "Ausbau ambulanter Dienste", "Unterhaltungsangebote einschränken").

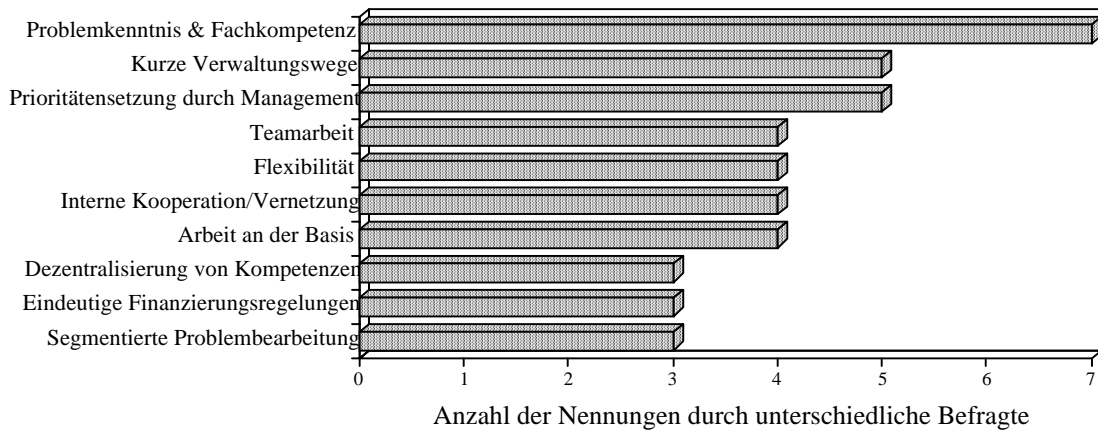


Abb. 29a: Dominierende Ursachen-Konzepte "Zukunft der Verwaltung" Nordstadts

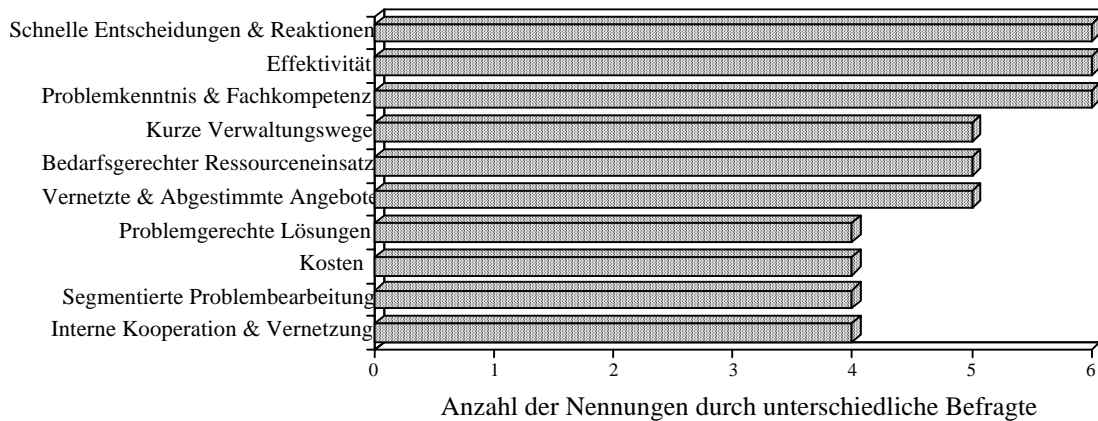


Abb. 29b: Dominierende Wirkungs-Konzepte "Zukunft der Verwaltung" Nordstadts

Die dominierenden Konzepte des Maps von Nordstadt über notwendige organisatorische Veränderungen weisen inhaltliche Zusammenhänge mit den Inhalten der neuen Strategie auf. "Interne Kooperation und Austausch", "dezentrale und ganzheitliche (nicht-segmentierte) Aufgabenwahrnehmung" sollen die strategische Umorientierung unterstützen. Das "höchstladende" Konzept dieses Maps "Problemkenntnis und Fachkompetenz" ist als „Vehikel“ zur Erreichung größerer Bedarfs- und Bedürfnisorientiertheit alterssozialpolitischer Programme zu verstehen. "Flexibilität" und "schnelle Entscheidungen" erleichtern Veränderungen und den Wechsel im Bereich der Handlungsprogramme.

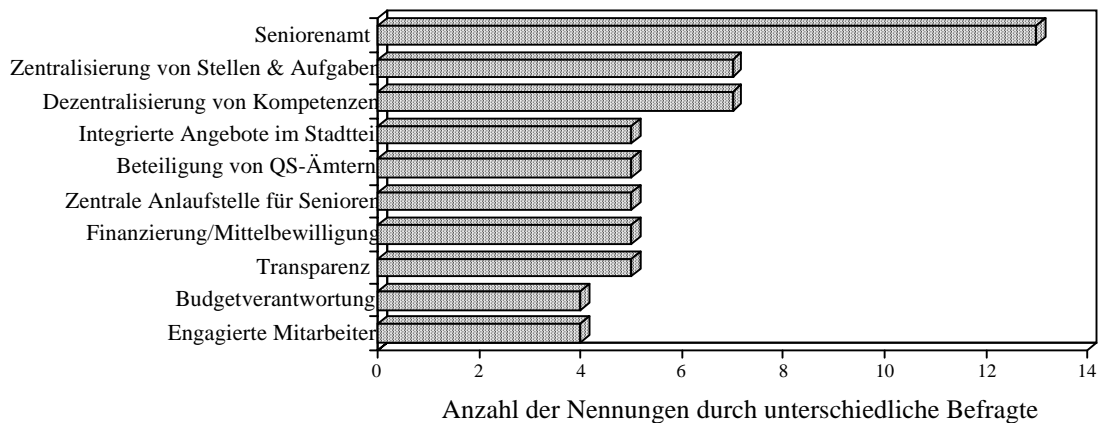


Abb. 30a: Dominierende Ursachen-Konzepte "Zukunft der Verwaltung" Südstadts

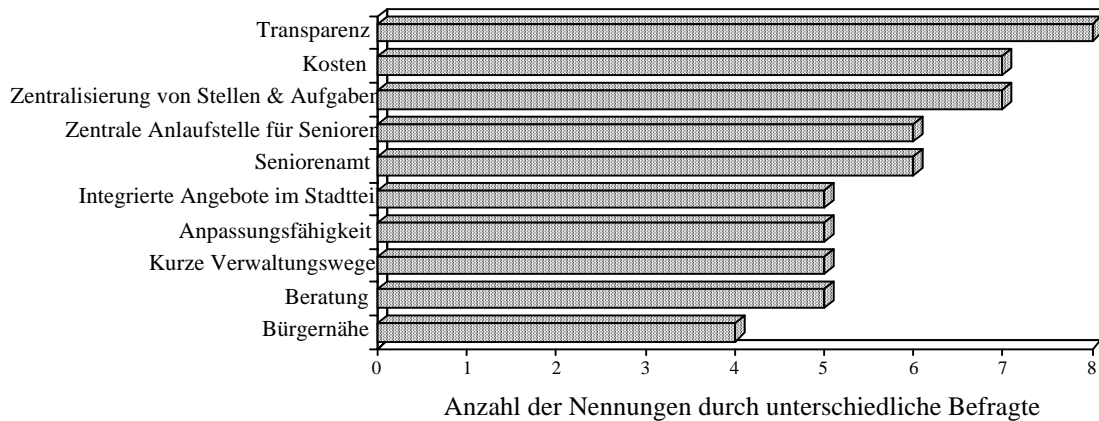


Abb. 30b: Dominierende Wirkungs-Konzepte "Zukunft der Verwaltung" Südstadts

Die Dominierung aller Denkansätze durch den Koloß des "Seniorenamtes" sowie der Impuls hin zu strukturellen Veränderungen, der vom gegenwärtigen Zustand der "Intransparenz" ausgeht, sind im organisationalen Map Südstadts über notwendige organisatorische Veränderungen deutlich zu erkennen. Weiterhin fällt auf, daß auch viele andere Konzepte formalstrukturelle Größen, wie "Zentralisierung", "Dezentralisierung" und „Finanzierung“ ansprechen.

	"Innovationsnetzwerk"	
	Nordstadt	Südstadt
Netzwerkpartner	39	28
Netzwerkrelationen	128	89
Anzahl Befragte	18	22
Netzwerkdichte**	18,23%	14,45%
Differenz	26,16%	

** Relationen/Partner x Befragte

Abb. 31: Strukturdaten der Innovationsnetzwerke beider Sozialverwaltungen

Ein interessanter Nebenaspekt betrifft die erhobenen Netzwerke. Die Abb. 31 zeigt, daß das "Innovationsnetzwerk" Nordstadts nicht nur größer, d.h. mehr Ansprechpartner und Kontakte hat, sondern gleichzeitig auch dichter ist. Das bedeutet, daß jede(r) der Netzwerkteilnehmer/innen im Schnitt auch häufiger angesprochen wird und gleichzeitig andere Akteure anspricht, als dies im "Innovationsnetzwerk" von Südstadt der Fall ist. Mit anderen Worten: Diejenige Verwaltung, in der alternative Szenarien organisationaler Handlungsprogramme in den Denkmodellen festgestellt wurden, betreibt gleichzeitig einen regeren Austausch zu eben diesem Thema "Innovation".

• **Handlungsorientierung**

Die inhaltliche Analyse der derzeit für wesentlich erachteten alterssozialpolitischen Leistungen in den jeweiligen Kommunen ergab, daß sich Südstadt eher mit einer "angebotsorientierte Versorgungspolitik", Nordstadt dagegen mehr mit einer "bedarfsorientierte Vermittlungspolitik" identifiziert. Dies überrascht nicht vor dem Hintergrund einer stark operativ ausgerichteten Altenhilfepolitik Südstadts⁶⁵ im Vergleich zu Nordstadt, wo die operativen Maßnahmen meist von den Wohlfahrtsverbänden durchgeführt werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die induktiv generierten Antwortkategorien, die Anzahl genannter Konzepte je Kategorie und Stadt sowie den relativen Anteil der Kategorie am gesamten Antwortspektrum der Städte. Spalte 3 gibt den Unterschied in den Anteilen zwischen beiden Städten an. Durch die Sortierung stehen oben in der Tabelle diejenigen Kategorien, die in Südstadt überproportional häufig genannt wurden. Am Ende der Tabelle sind die Kategorien zu finden, die in Nordstadt überdurchschnittlich häufig vorkamen.

Kategorie*	Nordstadt		Südstadt		Süd/Nord
	Anzahl der Nennungen	Anteil	Anzahl der Nennungen	Anteil	Differenz in %
Stationäre Angebote	25	9,33%	83	21,17%	11,85%
Unterhaltung/Kultur/Bildung	8	2,99%	54	13,78%	10,79%
Anbieter/Träger	7	2,61%	29	7,40%	4,79%
Ambulante Angebote	53	19,78%	89	22,70%	2,93%
Altersgruppen	1	0,37%	12	3,06%	2,69%
Situationsbeschreibung	14	5,22%	26	6,63%	1,41%
Gesellschaftliche Aspekte	3	1,12%	5	1,28%	0,16%

65 Mehrere große Alten- und Pflegeheime befinden sich in kommunaler Trägerschaft; die Kommune betreibt einen stadtweiten ambulanten Pflegedienst und organisiert zahlreiche Unterhaltungs-Großveranstaltungen für Senioren.

Lebensstile	9	3,36%	11	2,81%	-0,55%
Wohnen	17	6,34%	22	5,61%	-0,73%
Bedarfsaspekte	4	1,49%	0	0,00%	-1,49%
Familie	9	3,36%	3	0,77%	-2,59%
Politik	15	5,60%	11	2,81%	-2,79%
Verwaltungsaspekte	34	12,69%	30	7,65%	-5,03%
Psychische Aspekte	19	7,09%	8	2,04%	-5,05%
Vermittlung	18	6,72%	5	1,28%	-5,44%
Beratung	32	11,94%	4	1,02%	-10,92%
* Die Antworten zu den Fragen 1-3 des Interviewleitfadens wurden personenbezogen zu Cognitive Maps codiert. Die in den Maps enthaltenen Konzepte wurden anschließend für alle Befragten zu Kategorien zusammengefaßt.					

Abb. 32: Kategorien und ihre Mächtigkeit zu "Alterssozialpolitische Leistungen"

Abbildung 32 zeigt, daß Südstadt bei den wesentlichen Leistungen eindeutig stärker auf Angebote (Stationäre, ambulante und Unterhaltungsangebote sowie Anbieter/Träger) abhebt, d.h. "Produkte", die von der Organisation selbst bzw. von anderen Anbietern erstellt werden, stehen im Vordergrund. Nordstadt hingegen betont die Themen "Beratung" und "Vermittlung" sowie "Psychische Aspekte". "Bedarfsaspekte" werden hier ebenfalls intensiver thematisiert.

Die inhaltliche Analyse⁶⁶ der - von den befragten MitarbeiterInnen - als zentral eingeschätzten Schwierigkeiten, denen sich die Alterssozialpolitik in der jeweiligen Kommune gegenüber sieht (Output/Misfit t0) fördert hierzu kompatible Ergebnisse zu Tage: In beiden Städten nehmen die Themenfelder "Verwaltung" (auch Bürokratie und Sozialamt), "Wohlfahrtsverbände/Träger" sowie "Finanzen/Kosten" vordere Plätze ein. In den nachfolgenden Rängen zeigen sich jedoch bemerkenswerte Unterschiede: In der Nordstadt folgen die Themenkomplexe "Veränderung" (Innovation und Ideen/Kreativität) sowie "Vernetzung" (Kommunikation und Kooperation). "Operative Aspekte" (Angebote) spielen im Vergleich zu Südstadt eine eher untergeordnete Rolle. In Südstadt hingegen treten vor allem die Themenkomplexe "operative Aspekte" (Alten- und Pflegeheime, Ambulante Dienste und Ältere Menschen) sowie "Ressource Personal" (Personal, Mitarbeiter) aus der Masse nachfolgender Kategorien hervor. "Vernetzung" (Kooperation) spielt im Vergleich zu Nordstadt eine eher untergeordnete Rolle.

Die folgenden Abbildungen (33 und 34) zeigen die jeweils zehn "mächtigsten" Kategorien je Stadt. Die vorstehende Interpretation bezieht sich auf eine inhaltliche Bündelung dieser Kategorien zu Themenfeldern.

⁶⁶ Die Antworten zu den Fragen 3b und 7 des Interviewleitfadens wurden mit Hilfe der Textanalyse-Software "TEXTPACK" ausgewertet. "TEXTPACK" erlaubt u.a. die quantitative Analyse der Häufigkeit von Begriffen und ermöglicht dadurch die Konstruktion von "Aufmerksamkeitsmaps". Die Aufmerksamkeitsmaps wurden personenübergreifend pro Stadt erstellt.

Für die freundliche Unterstützung vor allem bei der Transformation der "TEXTPACK"-Ergebnisse in MS EXCEL (4.0) Dateien zur weiteren Verdichtung (Kategorisierung) und deskriptiven Auswertung danken wir an dieser Stelle recht herzlich Herrn Dr. Christoph Glauser von der Universität Genf.

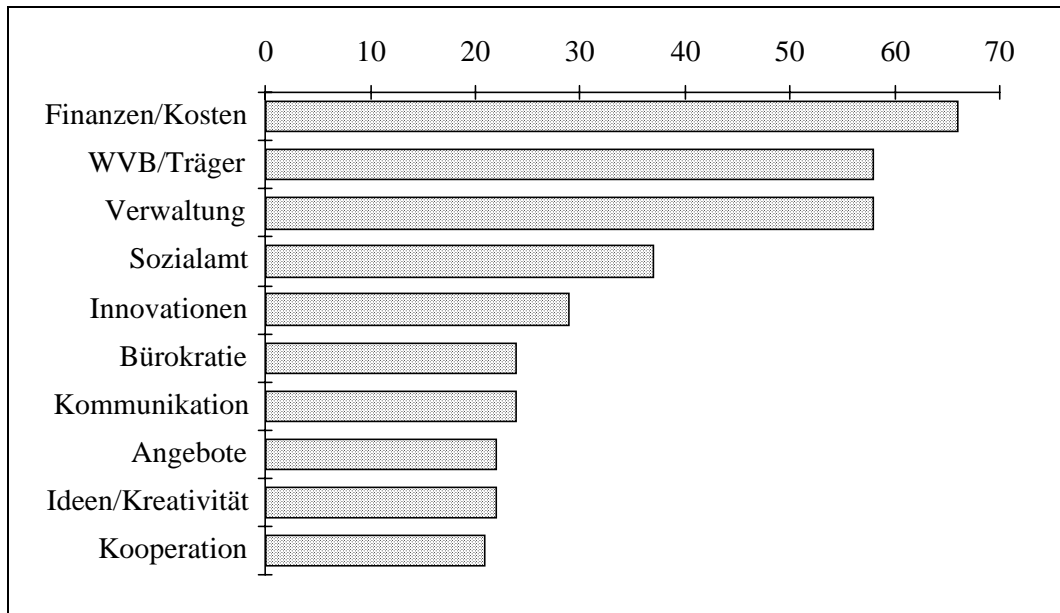


Abb. 33: (Top-Ten) Aufmerksamkeitsmaps nach Kategorien und Mächtigkeit zu "Schwierigkeiten in der Alterssozialpolitik" Nordstadt

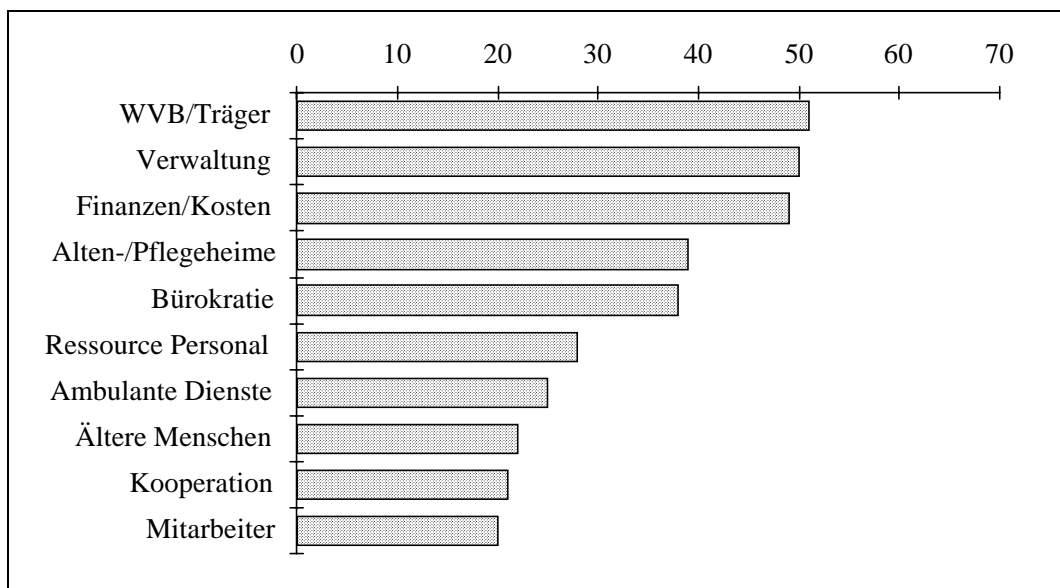


Abb. 34: (Top-Ten) Aufmerksamkeitsmaps nach Kategorien und Mächtigkeit zu "Schwierigkeiten in der Alterssozialpolitik" Südstadt

Die Unterschiede zwischen beiden Städten hängen zweifelsohne mit dem Selbstverständnis der beiden Sozialverwaltungen zusammen. Die angebotsorientierte Ausrichtung der Altenhilfepolitik Südstadts, die auf eine optimale "Versorgung" der älteren Menschen abzielt, führt zu einer Konzentration wahrgenommener Schwierigkeiten im "operativen Bereich" und im Hinblick auf die (meist für zu knapp gehaltenen) eingesetzten "Human-Ressourcen". Durch Nordstadts Rolle als "Dienstleistungs-Broker" zwischen den älteren Menschen und den Anbietern von Hilfeleistungen werden die Schwierigkeiten vor allem in den Bereichen "Vernetzung" und "Veränderung" erkannt.

Im Hinblick auf die vorherrschenden, dominierenden Handlungsorientierungen kann deshalb **zusammenfassend** festgestellt werden:

Die Sozialverwaltung Südstadts versteht sich als "Produktionsbetrieb". Altenhilfeleistungen werden vornehmlich in Eigenregie erstellt. Die Denkweise der Sozialverwaltungsakteure orientiert sich an den "Produkten", zielt auf eine qualitative und quantitative Verbesserung der Produktpalette und effiziente Produktionsabläufe ab.

Die Sozialverwaltung Nordstadts versteht sich dagegen mehr als "Dienstleistungsbetrieb". Ihre wesentliche Aufgabe sehen die Verwaltungsmitarbeiter/innen in der Vermittlung von Altenhilfe-Leistungen. Die Denkweise ist stärker auf "Markt und Kunden" gerichtet und zielt auf die bedarfsgerechte Zusammenführung von Anbietern und Nachfragern zu geringstmöglichen Kosten für die Kommune ab.

Das Ergebnis der stärkeren "Markt- und Kundenorientierung" Nordstadts wird außerdem durch die Ergebnisse der Netzwerkanalyse gestützt. So enthält beispielsweise das "Problemlösungsnetzwerk" Nordstadts deutlich mehr externe Ansprechpartner (Markt- und Kundenkontakte) als das von Südstadt.

Netzwerk	Kontakte gesamt		Davon Externe*		Anteil Externer	
	Nordstadt	Südstadt	Nordstadt	Südstadt	Nordstadt	Südstadt
Problemlösungsnetzwerk	247	177	99	49	40,08%	27,68%
Innovationsnetzwerk	128	91	21	15	16,41%	16,48%

* Kategorie Externe enthält alle Einrichtungen, die nicht zur Kommunalverwaltung der jeweiligen Städte zählen (z.B. Beratungsinstitute, Verbände, Private Anbieter).

Abb. 35: Externe Kontakte in den Netzwerken

- **Wissensformen**

Die inhaltsanalytische Auswertung fördert darüber hinaus Unterschiede im Hinblick auf die Ausprägungsformen und Inhalte des organisationalen Wissens (der organisationalen Wirklichkeitskonstruktionen) zu Tage, die sich wie folgt charakterisieren lassen:

Das Wissen der Organisation, die im Hinblick auf die Handlungsorientierung als "angebotsorientiert" bzw. als ein "Produktionsbetrieb" beschrieben wurde (Südstadt), weist in stärkerem Maße konkrete, detaillierte und spezifische Konzepte (Wissenselemente) auf, als das der auf "Vermittlung" spezialisierten "Dienstleistungsorganisation" (Nordstadt), deren Wissenselemente eher als abstrakt, übergreifend und generell kategorisiert werden können.

Dieses Ergebnis kann nur schwerlich durch quantitative Auswertungen belegt werden. Ein Blick auf das "Innenleben" der Kategorie "Finanzielle Aspekte" von Frage 1 ("Situation älterer Menschen") verdeutlicht jedoch beispielhaft die Unterschiede (Abb. 36).

Unter-kategorien	Genannte Konzepte	
	Südstadt	Nordstadt
Kommunale Kosten	Finanzielle Belastung der Kommune Ressourcen-/Mittelbewilligung Finanzsituation der Heime	Finanzierungsprobleme von Altenhilfe Ressourcen-/Mittelbewilligung Sparmaßnahmen Hoher Finanzbedarf der Sozialstationen

Teil 2: Methoden und Ergebnisse

		Limitierung der Kostensätze
<i>Rente allgemein</i>	Rentenanspruch von Frauen Rentenanspruch von Mann und Frau	Verrentung Frauenerwerbstätigkeit Rentenansprüche vorwiegend von Männern
<i>Wohlhabende Ältere</i>	Viele gut-situierte Ältere Anstieg der reicheren Älteren Ältere verfügen über viel Geld Individuell großer finanzieller Spielraum Finanzielle Absicherung Vermögen Große Erbmasse Nicht alle sind Sozialhilfeempfänger	Viele gut-situierte Ältere Geringe Rente
<i>Altersarmut</i>	Armut Arme Alte Geringe Rente Armut nach Verrentung Viele Sozialhilfeempfänger Finanzielle Not vor allem bei Frauen 50% älterer Frauen haben geringe Rente Finanzielle Einbußen Vermögensverlust der Selbstzahler	Altersarmut bei Frauen Ältere Frauen ohne eigene Rente Rente wandert an Träger
<i>Ausgaben-Aspekte</i>	Überblick über Lebenshaltungskosten Ausgaben für Reisen Ausgaben für Sonstiges Steigende Mieten Telefongebührenerhöhung Rundfunkgebührenbefreiung	

Abb. 36: In der Kategorie "Finanzielle Aspekte" enthaltene Konzepte

Die Tabelle zeigt - und dies gilt mehr oder weniger für alle Fragen - daß Südstadt durch große "Detailkenntnisse"⁶⁷ besticht, die in dieser Form in Nordstadt nicht festzustellen sind. Gleichwohl decken auch die von Nordstadt genannten Konzepte inhaltlich die wesentlichen Themen der jeweiligen Kategorien ab.

Eine gewisse Bestätigung für dieses Ergebnis bringt auch das Resultat der Auswertung des Cognitive Maps über notwendige organisatorische Veränderungen. In Nordstadt nimmt der Aspekt "Kenntnis konkreter Probleme - Sach-/Fachkompetenz" sowohl unter den wesentlichen Ursachenkonzepten (Rang 1) als auch unter den Wirkungskonzepten (Rang 3) eine dominierende Stellung im organisationalen Cognitive Map ein⁶⁸. Dies weist darauf hin, daß die Organisationsmitglieder selbst ein größeres Problem-/Detailwissen für notwendig erachten⁶⁹ und sich der gegenwärtigen "Schlagseite" ihres Wissens durchaus bewußt sind.

Folgt man der Unterscheidung von Wissensbeständen in operatives, strategisches und normatives Wissen (vgl. Bleicher 1991), so müssen die organisationalen Wissensbestände Südstadts

67 Als weiteres Beispiel hierfür können auch die in der Kategorie "Demographische Aspekte" derselben Frage enthaltenen Konzepte angeführt werden. Hier wird in Südstadt in viel stärkerem Maße mit Zahlen argumentiert: "Ältere zwischen 70 und 80 Jahren", " Mehr als 20% Altenanteil", "110.000 Ältere über 60 Jahren", "Frauenanteil von 95%", während Nordstadt im Vergleich dazu abstrakter bleibt: " Anstieg der Anzahl", "Steigende Lebenserwartung" oder "Überdurchschnittlicher Anteil".

68 Die Antworten zu Fragen 5 und 6 des Interviewleitfadens (System t1' - Output/Fit t1') wurden personenbezogen zu Cognitive Maps codiert und anschließend über alle Befragten der jeweiligen Verwaltung zu "organisationalen Maps" aggregiert (siehe auch CM Vorgehen). Die hier angeführten Rangplätze beziehen sich auf die Anzahl der Nennungen durch unterschiedliche Befragte. Vgl. auch Ergebnisse im einzelnen zu Hypothese (3).

69 Das Streben nach einem hohen Problemwissen ist auch vor dem Hintergrund des Bemühens um eine starke "Markt- und Kundenorientierung" und der Entwicklung "bedarfsgerechter Programme" einleuchtend.

zweifelsohne näher am "operativen" Ende der Skala angesiedelt werden, während die Nordstadts näher am "normativen" Ende der Skala zu lozieren sind.

• **Veränderungsbedarf**

Ein Abgleich der dominierenden Inhalte der Antworten auf die Fragen 3a und 6 des Interviewleitfadens ("Welches sind die derzeit wesentlichsten alterssozialpolitischen Leistungen?" - "Welche Programme müssen zukünftig geliefert werden?") läßt Rückschlüsse auf den von den Organisationsmitgliedern wahrgenommenen policybezogenen Veränderungsbedarf zu.

Nordstadt	Anzahl*	Südstadt	Anzahl*
Selbsthilfe & Selbstversorgung	20	Kosten	18
Bedürfnisgerechte Programme	18	Kooperation (WVB)	13
Kosten	17	Ressourcenbereitstellung/ Finanzierung	13
Angebotsdifferenzierung und Vernetzung	16	Angebotsdifferenzierung und Vernetzung	12
Stadtteilorientiertes Hilfesystem	16	Bedürfnisorientierung	11
Abkehr von Versorgungsdenken	15	Altengerechtes Wohnen	10
Altengerechtes Wohnen	12	Beratung & Vermittlung	9
Kenntnis des Bedarfs	11	Tagespflege	9
Gemeinwesenorientierung	10	Verbleib in der Wohnung	9
Rehabilitation	9	Ausbau ambulanter Dienste	8
* Anzahl bezieht sich auf alle Nennungen als Ursache- oder Wirkungskonzept im organisationalen Map zu Frage 6 (vgl. Leitfaden).			

Abb. 37: (Top-Ten) Konzepte zu "Programme der Zukunft"

Abbildung 37 zeigt eine Rangliste der jeweils 10 "mächtigsten" Konzepte (einbezogen wurden sowohl Ursachen- als auch Wirkungskonzepte nach der absoluten Häufigkeit ihrer Nennung) der organisationalen Cognitive Maps zur Frage nach den "Alterssozialpolitischen Programmen der Zukunft".

In Südstadt ist das Denken über zukünftige Programme von Kostengesichtspunkten beherrscht. Der Ausbau von Angeboten ("Ausbau ambulanter Dienste"), die Verbesserung und Bereitstellung neuer Angebote ("Angebotsdifferenzierung", "Tagespflege") soll geleistet werden mit Hilfe vermehrter "Ressourcenbereitstellung", stärkerer "Kooperation mit Trägern" und durch die "Vernetzung von Angeboten". Die Förderung von "altengerechtem Wohnen" führt unter Mithilfe "ambulanter Dienste" zu einem längeren "Verbleib in der eigenen Wohnung". Beide Strategien sind prinzipiell bereits im Bereich der gegenwärtigen Leistungen „Ambulante Angebote" und „Wohnen" (siehe auch Abb. 35) angelegt. Neue Akzente setzen die Konzepte "Bedürfnisorientierung und "Beratung und Vermittlung".

In Nordstadt hingegen nimmt ein neuartiges Konzept, welches bei der Beschreibung der gegenwärtigen Leistungen nicht wesentlich in Erscheinung tritt, eine herausragende Position ein: Die Förderung von "Selbsthilfe und Selbstversorgung" älterer Menschen. Eine Reihe nachfolgender Konzepte werden meist als Mittel zur Erreichung dieses Zieles thematisiert: "Rehabilitation", "altengerechtes Wohnen" sowie "bedürfnisgerechte", "differenzierte" "Angebote auf Stadtteilebene" sollen dazu beitragen, das Selbsthilfepotential älterer Menschen zu nutzen, wovon wiederum ein positiver Effekt auf die kommunalen "Kosten" erwartet wird. Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf der stärkeren "Bedürfnisorientierung" der alterssozialpolitischen Programme. Diese "Abkehr vom Versorgungsdenken" erhofft man vor allem durch eine intensivere "Kenntnis des Bedarfs" und der Bedürfnisse zu erreichen.

Faßt man diese inhaltlichen Deutungen vor dem Hintergrund der derzeit bereits für wesentlich erachteten Leistungen (siehe auch Abb. 33 bzw. 34) zusammen, so wird deutlich, daß Nordstadt in stärkerem Maße auf neue Programme bzw. auf die Veränderung bestehender Programme im Hinblick auf ein qualitativ neues Ziel setzt, während Südstadt Strategien für die Zukunft in hohem Maße an vorhandene "angestammte Erfolgspotentiale" ansetzt und diess zu verbessern/auszubauen versucht. Der von den MitarbeiterInnen selbst wahrgenommene Veränderungsbedarf ist in Nordstadt (Lernen durch Visionen) im Hinblick auf in der Zukunft notwendige Programme höher als in Südstadt (Lernen durch Strukturen). Außerdem beinhaltet er neuere Problemlösungs-Formen und bezieht zusätzlich die Aufrechterhaltung von Problemlösungen unter geänderten Rahmenbedingungen mit ein.

Die Logik der bisher aufgedeckten Zusammenhänge wird vervollständigt, wenn man noch die Ergebnisse der Auswertungen von Fragen 3b und 7 ("Generelle Schwierigkeiten der Alterssozialpolitik" und "Zentrale Probleme der Verwaltung") in die Analyse einbezieht. Die wesentlichen Unterschiede im Hinblick auf die Schwierigkeiten, mit denen sich die Verwaltungen konfrontiert sehen, wurden bereits im Rahmen des Abschnittes "Handlungsorientierung" herausgearbeitet (siehe auch Abb. 33 und 34).

Nordstadt	Differenz*	Südstadt	Differenz*
WVB/Träger	1,84%	Einrichtungen	0,58%
Kollegen/Mitarbeiter	1,50%	Besprechungen/Sitzungen	0,58%
Ämter	1,26%	Organisation	0,58%
Alten-/Pflegeheime	1,12%	Sozialamt	0,54%
Senioren	1,02%	Amt für Altenversorgung	0,44%
Kommunikation	0,92%	Führung/Management	0,39%
Verwaltung	0,68%	Verwaltungsleute	0,39%
Angehörige/Familie	0,63%	Planung	0,34%
Finanzen/Kosten	0,53%	Ambulante Dienste	0,34%
Experten/Institute	0,53%	Stadtrat	0,29%

* Die Differenz bezieht sich auf den anteiligen Unterschied der Kategorien im Antwortspektrum der jeweiligen Stadt.

Abb. 38: (Top-Ten) Unterschiede im Anteil von Konzepten an "Problemkooperation"

Abbildung 38 zeigt diejenigen Konzepte innerhalb der Antworten zu den "zentralen Problemen" (Frage 7), welche die größten Unterschiede zwischen beiden Verwaltungen aufweisen. Es wurden also für beide Städte diejenigen zehn Konzepte separat aufgeführt, die im Vergleich zu den jeweils zehn Konzepten der anderen Stadt am häufigsten angesprochen wurden.

Dabei fällt auf, daß in Nordstadt eindeutig "Verwaltungsexterne Faktoren" (WVB/Träger, Senioren, Alten- und Pflegeheime, Familie/Angehörige sowie Experten/Institute) stärker thematisiert werden als in Südstadt. Diese hebt vergleichsweise stärker auf "verwaltungsinterne Faktoren" (alle außer "Stadtrat") ab.

Bezeichnend ist aber auch, daß Nordstadt im Rahmen der "Problemlösungs Kooperation" mehr auf direkte "Kommunikation" mit "Kollegen und Mitarbeitern" oder auch mit "Wohlfahrtsverbänden und Trägern" setzt, während Südstadt deutlich mehr formale Mecha-

nismen wie "Besprechungen/Sitzungen", "Organisation", "Führung/Management" sowie "Planung" anspricht⁷⁰.

Die "Satellitenaufnahmen" dieses inhaltsanalytischen Aufklärungsfluges gestatten nunmehr eine "Blaupause" der kognitiven Logik beider Lernsysteme:

Die angebotsorientierte (produktorientierte) Ausrichtung der Altenhilfepolitik **Südstadt** führt, bei hohem Detailwissen zur Wahrnehmung von Schwierigkeiten vor allem in den Bereichen Angebotserstellung und Ressourceneinsatz. Bei der Problemwahrnehmung dominieren verwaltungsinterne Aspekte (Innenorientierung) und formale Problemlösungsstrategien. Der Veränderungsdruck wird im Bereich interner, formaler Umstrukturierungen der Aufgabenverteilung umgesetzt, die auf einen optimalen Ressourceneinsatz abzielen und dadurch die Aufrechterhaltung/Verbesserung der Produkte ermöglichen sollen.

Die als Vermittler zwischen den älteren Menschen und den Anbietern von Hilfeleistungen (Kunden-/Marktorientierung) wahrgenommene Rolle der Verwaltung in **Nordstadt** im Rahmen der Altenhilfepolitik läßt diese Schwierigkeiten vor allem im Bereich der, von ihr selbst kaum zu kontrollierenden Kosten sowie im Hinblick auf die Durchsetzung von Veränderungen erkennen. Die Problemwahrnehmung wird vom Streben nach einem optimalen Zusammenwirken von Hilfsbedürftigen und Helfern (Außenorientierung) geprägt und spricht direkte Problemlösungskanäle an. Dem Veränderungsdruck soll in einer neuartigen programmatischen Ausrichtung (Selbsthilfe) begegnet werden.

ad 3.1.4 *Die Einzelergebnisse zu Leitthese 4:*

Organisationales "Selbstbewußtsein" als Einflußgröße auf organisationale Lernprozesse

Einen ersten Beleg für die „Durchschlagkraft“ (Implementationsstärke) einer Sozialverwaltung liefert der sogenannte "Aktivitätsindikator", der aus der Kommunikationsintensität in den Netzwerken erschlossen werden kann. D.h. das Verhältnis der genannten direkten Einflußnahmen (Netzwerk 7, vgl. 2.5.2) und der Nennungen kann über die starke Beeinflussung (Netzwerk 8, vgl. 2.5.2) im Innovationsnetzwerk (Netzwerk 9) der Sozialverwaltungen gewonnen werden. Die Analyse wurde auf dieser Ebene nach den Subeinheiten "externer Bereich", "Verwaltung" und "Sozialverwaltung" differenziert.

Den zweiten Nachweis liefert ein Blick auf die Auswertungen der Cognitive Maps zu den Vorstellungen über die alterssozialpolitischen Programme der Zukunft. Hier ist von Interesse, ob unter den geteilten Wissenskonzepten diejenigen dominieren, welche die Sozialverwaltung eigenständig beeinflussen kann (Selbststeuerung) oder diejenigen, die sich weitgehend der eigenen Beeinflussung entziehen (Fremdsteuerung). Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von der „Erreichbarkeit“ bzw. „Beeinflußbarkeit" der eigenen (kognitiven) Konzepte.

- ***Aktivitätsindikator***

Zunächst kann man in einem groben Überblick auf die erhobenen Innovationsnetzwerke hinweisen: Der durchschnittliche Outdegree Nordstadts liegt im umfassenden Innovationsnetz um 43,11%, und im Netz der direkten Einflußnahmen um 46,35% höher als in der Sozialver-

⁷⁰ Dies wird auch durch die Ergebnisse der Netzwerkanalyse bestätigt. Zu nennen ist hier vor allem das Innovationsnetzwerk, in welchem Nordstadt eindeutig mehr "informelle Wege" einschlägt als Südstadt, wo die VerwaltungsmitarbeiterInnen sich stärker an die formal vorgezeichneten Verwaltungswege halten.

waltung Südstadts. Zudem konzentrieren sich in Südstadt die direkten Kontakte auf wenige Netzwerkpartner: der durchschnittliche Indegree⁷¹ der direkten Einflußnahmen liegt in Südstadt um 2% höher als in Nordstadt.

Die tendentiell höheren "Aktivitäten" im Innovationsnetzwerk von Nordstadt gegenüber denen Südstadts sind auch in den nach Sub-Einheiten differenzierten Auswertungen abzulesen. Die folgende Tabelle zeigt, daß Nordstadt generell hinsichtlich direkter Ansprechpartner für Innovationen deutlich mehr Kontakte auf mehr Partner/innen verteilt. Besonders auffällig ist die unterschiedliche Kontaktfreudigkeit innerhalb der eigenen Sozialverwaltung. Hinsichtlich des externen Bereiches ist anzumerken, daß die Sozialverwaltung Südstadts ihre direkten Kontakte auf wenige Partner im politischen Sektor konzentriert⁷².

Kontakte direkter Einflußnahmen			
	Innerhalb SVW	Sonstige VW	Ext. Bereich
Südstadt	21	2	17
Nordstadt	37	3	20

Partner direkter Einflußnahmen			
	Innerhalb SVW	Sonstige VW	Ext. Bereich
Südstadt	9	2	5
Nordsatdt	16	3	11

Abb. 39: Kontakte und Partner direkter Einflußnahme im Innovationsnetzwerk

Ein ähnlicher Zahlenspiegel ist auch bei der generellen Beeinflussung, der sich die Sozialverwaltungen ausgesetzt sehen, zu erkennen. Auch ist hier nur eine marginale Differenz im Bereich der „sonstigen Verwaltung“ ersichtlich. Hingegen spielt der externe Bereich für die jeweiligen Sozialverwaltungen eine unterschiedlich dominante Rolle. Nordstadt sieht sich einer starken Beeinflussung des politischen Bereiches und der Verbändepolitik ausgesetzt.

Kontakte genereller Beeinflussungen			
	Innerhalb SVW	Sonstige VW	Externer Bereich
Südstadt	7	7	35
Nordsatdt	18	7	51

Partner genereller Beeinflussungen			
	Innerhalb SVW	Sonstige VW	Externer Bereich
Südstadt	4	4	10
Nordstadt	10	5	12

Abb. 40: Kontakte und Partner der generellen Beeinflussung im Innovationsnetzwerk⁷³

Dies ist vor dem Hintergrund einer sich wechselnden politischen Landschaft in der Kommunalpolitik und der "Abhängigkeit" von den Verbänden als Anbieter von Alternhilfe-Leistungen eine nachvollziehbare und begründbare Differenz.

71 Der Indegree bezeichnet das Verhältnis der Relationen pro Netzwerkpartner (vgl. 2.4.2 Netzwerkanalyse).

72 Das geht aus den dieser Tabelle zugrundeliegenden Original-Matrizen der Netzwerkanalyse hervor.

73 SVW = Sozialverwaltung; VW= allgemeine Kommunalverwaltung ohne Sozialverwaltung; Externer Bereich = Parteien, Ausschüsse, Verbände, freie Anbieter, Beratungen usw.

Um die Zahlen innerhalb der Sozialverwaltung verstehen zu können, müssen die "geschlossenen Netzwerke", d.h. in die "Kernnetzwerke" gezielt analysiert werden, die nur aus den Befragten selbst bestehen (vgl. Methode der Netzwerkanalyse). In Südstadt entfallen alle genannten "Machtzuweisungen" auf die Verwaltungsführung. In Nordstadt hingegen finden sich - nach Meinung der Befragten - "einflußreiche" Personen durchaus auf unterschiedlichen Ebenen. Hier wird also den unteren Verwaltungsebenen ebenso Innovationsmacht zugesprochen wie der Verwaltungsspitze.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden: Die Mitarbeiter/innen Sozialverwaltung Nordstadts interagiert mit mehr Partnern außerhalb des Systems als die Südstadts. Sie suchen aktiv Kontakte zu externen Ansprechpartnern und nehmen diese folglich auch als einflußreiche Akteure für die Umsetzung neuer Ideen wahr. Die Kommunikationsbereitschaft bei Innovationen ist entsprechend der bei Problemlösungen in der Sozialverwaltung Nordstadts höher als in der Südstadts.

Gemeinsam ist beiden Sozialverwaltungen die Zuweisung starker Einflußnahme der Politik auf die Sozialverwaltung. Dieses Verhältnis wird in der Südstadt noch verstärkt durch die einseitige Konzentration der internen "Machtzuweisung" auf die Verwaltungsspitze, die ihrerseits den größten Anteil der direkten Kontakte zum externen Politikbereich unterhält. Die Sozialverwaltung Südstadts definiert mit anderen Worten ihre "Mächtigkeit" über die Verwaltungsspitze als den zentralen Katalysator, in der Sozialverwaltung Nordstadts hingegen verteilt sich die Machtpromotion auf "mehrere Schultern".

- ***Erreichbarkeit***

Kontrastiert man diese Ergebnisse mit den Auswertungen der Cognitive Maps, so kristallisieren sich noch deutlichere Unterschiede bezüglich der Steuerung von Entwicklungsprozessen beider Sozialverwaltungen heraus.

Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich auf die organisationalen Maps über die "Verwaltung der Zukunft" und die "Programme der Zukunft". In die Auswertung sind alle Wissens Elemente (Konzepte) dieser Maps einbezogen worden, die mindestens von zwei Akteuren genannt wurden. Über diese Konzepte wurde anschließend das *Kategorienraster der Beeinflußbarkeit* gelegt, d. h. der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die einzelnen Konzepte von den jeweiligen Sozialverwaltungen tatsächlich beeinflussbar sind, bzw. von der Außenwelt (Politik, Verbände, gesellschaftliche Wertorientierungen) festgelegt werden und sich somit der unmittelbaren (oder auch mittelbaren) Beeinflussung durch die jeweiligen Sozialverwaltungen entziehen. Unter der "Kompromiß-Kategorie" der teilweise beeinflussbaren Konzepte wurden vorwiegend die Kooperation mit Verbänden, Arbeitskreise und generelle Aktivitäten an der "Schnittstelle" zwischen den älteren Menschen und der Sozialverwaltung zusammengefaßt.⁷⁴

Die durchweg höheren Werte in Nordstadt in der Kategorie der teilweise beeinflussbaren Konzepte (vergleiche nachfolgende Tabellen) beruhen auf der starken Kooperationsabhängigkeit von Verbänden, die dadurch entsteht, daß in Nordstadt die operativen Leistungen von Wohlfahrtsverbänden und sonstigen freien Anbietern erstellt werden. Setzt man man diese unterschiedliche Ausgangslage der beiden Sozialverwaltungen gleich, so zeigt sich, daß Nordstadt

⁷⁴ Es befinden sich in dieser tabellarischen Darstellung (vgl. Abb. 42 und 43) unter den Wirkungskonzepten auch solche, die wiederum Ursache für andere Kausalzusammenhänge sind - Kausalzusammenhänge die in den anderen Bereich der geteilten Konzepte zurückführen, oder auch auf externe einzelne Merkmale verweisen. Daher sind diese für die Einflußnahme durch die Sozialverwaltung nicht bedeutungslos.

im Schnitt um 2% - 3% mehr Konzepte aufweist, die sie mit anderen Interessengruppen kooperativ verändern kann.

Insgesamt fällt auf, daß die geläufige Auffassung, eine Verwaltung verändere sich nur nach Maßgabe der von der Politik gesetzten Inhalte und Programme, sich in den Wahrnehmungen der Befragten nicht wiederfinden läßt - auch wenn dieselbigen hin und wieder das Gefühl von "Machtlosigkeit" äußern. Hierfür spricht der Anteil von durchschnittlich 60% - 65% beeinflussbaren Konzepten. Die beiden von uns untersuchten Sozialverwaltungen jedenfalls arbeiten "im Geiste" mit Vorstellungen über die Zukunft, die aus ihrer Sicht erreichbare Möglichkeiten zur Weichenstellung darstellen.⁷⁵

"Zukünftige Verwaltung"				
	Südstadt		Nordstadt	
	U-Konzepte	W-Konzepte	U-Konzepte	W-Konzepte
Beeinflussbare Konzepte	62%	67%	60%	60%
Nicht beeinflussbare Konzepte	28%	18%	13%	16%
Teilweise beeinflussbare Konzepte	10%	15%	27%	24%

Abb. 41: Erreichbarkeit der Konzepte⁷⁶

Eine weitere Auffälligkeit bei den Ursachenkonzepten stellt hinsichtlich der alterssozialpolitischen Programme der Zukunft die Verschiebung des Schwerpunktes hin zu nicht beeinflussbaren Konzepten (vgl. auch Abb. 42) besonders in Südstadt dar. Bei strategischen Überlegungen wird die Verantwortung in den politischen Sektor oder in den "Orbit der Gesellschaft" weitergeleitet. Hinter diesen nicht beeinflussbaren Konzepten stehen u.a. "Wille der Politiker", "niedriger Personalschlüssel", "Wohnungspolitik", "Altersarmut", "Zunahme alter Menschen", "zukünftige Ansprüche und Bedürfnisse alter Menschen", Steuerung durch Mittelvergabe" und "Aufgabenteilung zwischen Politik und Verwaltung".

"Alterssozialpolitische Programme der Zukunft"				
	Südstadt		Nordstadt	
	U-Konzepte	W-Konzepte	U-Konzepte	W-Konzepte
Beeinflussbare Konzepte	38%	62%	43%	55%
Nicht beeinflussbare Konzepte	45%	26%	33%	28%
Teilweise beeinflussbare Konzepte	17%	13%	23%	17%

Abb. 42: Erreichbarkeit der Konzepte

Es zeigt sich, daß beide Sozialverwaltungen einerseits von einer generellen "Machbarkeit" ihrer konzeptionellen Überlegungen für die Zukunft ausgehen, andererseits in der Sozialverwaltung Südstadts die programmatische Ausrichtung der Alterssozialpolitik eindeutig in die Verantwortung des politischen Systems gestellt wird und somit auch nicht als Leitdifferenz - systemisch gesprochen - für einen organisationalen Lern- und Entwicklungsprozeß verwendet werden kann.⁷⁷

75 Inwieweit sich in diesem Zahlenspiegel nun zentrale oder stärker abhängige Konzepte befinden, soll im Anschluß erörtert werden.

76 Zur Erläuterung: U-Konzepte = Ursachenkonzepte; W-Konzepte = Wirkungskonzepte

77 Dies schließt an die Ausführungen zu Hypothese 3 an, in der ein Konsens über die zukünftige Verwaltung in der

Einen weiteren Erklärungsansatz bietet die "logische" Auswertung der graphischen Repräsentationen dieser Maps, welche die jeweils zehn dominanten Ursachen- und Wirkungskonzepte in ihrer Vernetzung darstellen (vgl. Abb. 47a - 51a in der Anlage).⁷⁸ Zur Unterstützung dieser "logischen" Auswertung dient vor allem die "Einflussnahme-Beeinflussungs-Matrix", die über die Stabilität der Kausalverknüpfungen Aufschluß gibt (vgl. Abb. 47b - 51b in der Anlage).

Auch hier ist ein struktureller Aspekt, nämlich der Vernetzungsgrad⁷⁹, ein erstes Indiz für die "Stoßkraft" der jeweiligen Verwaltung und deutet an, entlang welcher Fragestellung die Sozialverwaltung sich eine tatsächliche Veränderung bisheriger Zustände erhofft. Der Vernetzungsgrad in allen vier Maps entspricht den bereits festgestellten und beschriebenen Charakteristika der beiden Lernsysteme: Nordstadt weist eine höhere Vernetzung bei den alterssozialpolitischen Programmen für die Zukunft und Südstadt eine höhere Vernetzung bei der "Verwaltung der Zukunft" auf.⁸⁰

	Nordstadt		Südstadt	
	Konzepte	Beziehungen	Konzepte	Beziehungen
Maximaler Vernetzungsgrad	16	17	15	28
Tatsächlicher Vernetzungsgrad		136		120
		12,50%		23,33%

Abb. 43: Vernetzungsgrad der organisationalen Maps "Zukunft der Verwaltung"

Die oben aufgezeigte "Umkehrung" der Vernetzungswerte erklärt sich analog zu den strukturellen Unterschieden in den Netzwerken: Die Sozialverwaltung Südstadts hat ein differenziertes Wissen über ihre zukünftige Verwaltung - die Sozialverwaltung Nordstadts hingegen kommuniziert organisationsintern in höherem Maße die politischen Inhalte ihres zukünftigen Handelns.

Nordstadt	Südstadt
-----------	----------

Sozialverwaltung Südstadts weitaus höher ist (Mapdichte 23.33%), als in ihren Vorstellungen über die zukünftige programmatische Ausrichtung (Mapdichte 16,91%). Auch die geringe Kommunikation unter der VerwaltungsmitarbeiterInnen bei gleichzeitig hohem Konsens der Verwaltungsspitze über die alterssozialpolitischen Fragen der Zukunft ist ein Indiz für das Fehlen politischer Programme und Inhalte als Leitdifferenz organisationaler Lernprozesse in beiden Sozialverwaltungen.

78 Anmerkungen zur Darstellung: Die graphischen Darstellungen erfolgten mit Hilfe von GAMMA (UNICON Management Systeme GmbH). Die Numerierung der einzelnen Konzepte ist bedingt durch das Programm und hat nur Bedeutung für die weitere Auswertung mit dem Programm. Die unterschiedliche Pfeilstärke enthält die Häufigkeit der Nennung dieses Kausalzusammenhanges: dünn = 1; mittel = 2; stark = >3. Die Namenslänge der Konzepte ist ebenfalls durch das Programm beschränkt, d.h. hinter allen Konzepten verbergen sich die von der Methode verlangten Wertigkeiten, sofern diese sich nicht schon aus dem Kausalzusammenhang ergeben. Ein Beispiel hierzu (Südstadt. "Zukunft der Verwaltung"): Die "Schaffung eines (zentralen) Seniorenamts" führt zu einer "besseren Beratung" und diese wiederum zu "mehr Transparenz der Sozialverwaltung" usw.

79 Der maximale Vernetzungsgrad ergibt sich aus der Summe aller möglichen Verknüpfungen der jeweiligen Konzepte, und der tatsächliche aus dem Verhältnis der jeweiligen Beziehungen und dem maximalem Vernetzungsgad. Zu den einzelnen Berechnungen sei angemerkt, daß in diese Berechnungen der Konzeptverknüpfungen die Kausalzusammenhänge nur einfach gezählt eingegangen sind. Der Wertigkeit der Beziehungen kommt selbstverständlich in diesem Zusammenhang keine Bedeutung zu.

80 Der geringfügig höhere Vernetzungsgrad der Vorstellungen über die zukünftige programmatische Ausrichtung gegenüber denen über die zukünftige Sozialverwaltung verliert einerseits statistisch mit zunehmender Größe der Maps an Bedeutung. Zum anderen muß grundsätzlich festgehalten werden, daß beide Sozialverwaltungen über ihre eigene zukünftige Organisationsstruktur differenziertere Vorstellungen haben, als über die Politik ihres Handelns (dies bezieht sich auf den Gesamtumfang der Matrix aggregierter Konzepte zu den Fragen 5 und 6).

	Konzepte	Beziehungen	Konzepte	Beziehungen
Maximaler Vernetzungsgrad	14	29	16	23
Tatsächlicher Vernetzungsgrad		105		136
		27,62%		16,91%

Abb. 44: Vernetzungsgrad der organisationalen Maps "Programme der Zukunft"

In bezug auf die Erreichbarkeit der kognitiven Konzepte muß zwischen zwei Ebenen der Steuerung bzw. der Einflußnahme unterschieden werden: Zum einen gibt es die analytische und zum anderen die Reflexions- und Gestaltungsebene. Im ersten Fall wird nach den Wirkungszusammenhängen der Konzepte untereinander gefragt, im zweiten nach der möglichen Einflußnahme der VerwaltungsmitarbeiterInnen auf die Inhalte ihrer eigenen Vorstellungen. Bei der ersten Analyseebene sprechen wir von der (1) "Kausalität der Wirklichkeitskonstruktion". Die zweite nennen wir (2) "Steuerung der Wirklichkeitskonstruktion". Erst die Verbindung beider Analyseebenen gibt Aufschluß über die tatsächliche "Erreichbarkeit" und "Beeinflußbarkeit" der eigenen kognitiven Inhalte. Daraus folgt, daß mit wachsender Wirkungskraft der Konzepte, auf die die Verwaltungsakteure unmittelbar Einfluß nehmen können, auch die "Erreichbarkeit" und mit ihr die "Veränderbarkeit" der eigenen Kognitionen zunimmt. Und mit zunehmender "Erreichbarkeit" wächst die Wahrscheinlichkeit, die eigenen Vorstellungen in gleichem Maße umsetzen zu können.

(1) "Kausalität der Wirklichkeitskonstruktionen Nordstadts".

Das Cognitive Map über die "Verwaltung der Zukunft" wirkt "dürftig" vernetzt (12,55%), d.h. es existiert wenig integriertes Wissen über die Kausalität der in das Map eingehenden Konzepte. Allerdings werden einige wenige Kausalzusammenhänge stark konsensual "erkannt" (Stärke der Beziehungen)⁸¹.

Die Einflußnahme/Beeinflussungs-Matrix⁸² (Abb. 49b) verdeutlicht die zentralen Konzepte: "Schnelle Entscheidungen", "Problemlösung", "Fach- und Problemkenntnis" und "kurze Verwaltungswege". Alle anderen Konzepte scheinen eher bedeutungslos. Zudem weist die Matrix das Konzept der "schnellen Entscheidungen" als das am stärksten beeinflusste Konzept aus.

Auch zeigt die Wirkungsausbreitungsanalyse⁸³, daß von keinem der Konzepte aus alle Konzepte "angesprochen" werden können. Allerdings kristallisiert sich aus beiden Analyse-schritten das Konzept der "Fach- und Problemkenntnis" und das der "Teamarbeit" als wirkungsvollste Variable heraus. Von ihnen aus können alle zentralen Konzepte beeinflusst werden.

Die kognitive Karte Nordstadts, die hinsichtlich zukünftig notwendiger alterssozialpolitischer Programme abgebildet ist, ist in hohem Maße vernetzt (27,62%), konsensual und frei von inhaltlichen Widersprüchen (Abb. 51 a/b).

81 Wenn man an dieser Stelle berücksichtigt, daß die Konzepte "Finanzierungsregeln", "Kosten", "Ressourcen nach Bedarf" und "Angebotsvernetzung" diejenigen Konzepte sind, die nicht durch die Verwaltung beeinflusst werden können, dann besitzt die Verwaltung ein undifferenziertes, aber sehr konsensuales Wissen über ihre zukünftige Struktur.

82 In diesem Auswertungsschritt des Programms GAMMA werden die Rollen der Einflußfaktoren und ihr Gewicht im System visualisiert. Die vier Quadranten sind so zu beschreiben, daß die höchste Stabilität bei geringer Einflußnahme/geringer Beeinflussung und die kritische bei hoher Einflußnahme/hoher Beeinflussung gewährleistet wird. Bei letzterer bedeutet dies, daß jedes einflußreiche Konzept mit vielen/starken Rückkopplungen rechnen muß.

83 Die ist ein Auswertungsschritt im GAMMA, der aufzeigt wie sich Wirkungskreisläufe zwischen den Konzepten aufbauen, in welcher "Nähe" die Konzepte zueinander stehen, in welcher Wirkungs-Stufe beispielsweise "bessere Teamarbeit" "schnellere Entscheidungen" bewirkt (2. Stufe)

Nur "Trägerkonkurrenz" und "zukünftiger Bedarf" stehen in diesem Map etwas abseits der Wirkungszusammenhänge. Die angestrebten Ziele "Selbsthilfe", "Aufbau eines Stadtteilhilfesystems", "Ausrichtung der Angebote nach dem Bedarf" und der "flexible Leistungsabruf" sind untereinander stark vernetzt, d. h., sie bilden ein stabilisierendes Teilsystem und können zudem durch "Abkehr vom Versorgungsdenken" und "Kenntnis des Bedarfs" sowie "Präsenz in den Stadtteilen" verstärkend beeinflusst werden.

(2) "Steuerung der Wirklichkeitskonstruktion Nordstadts"

Um die Beeinflussbarkeit der Wirklichkeitskonstruktionen aufzeigen zu können, werden wieder die Kategorien: „Beeinflussbar“, „nicht beeinflussbar“ und „teilweise beeinflussbar“ eingeführt (siehe Abb. 41 und 42). Ein Blick auf die tabellarische Gegenüberstellung beider Sozialverwaltungen (siehe Abb. 46) zeigt, daß keine quantitativ signifikanten Unterschiede im Rahmen der Vorstellungen über die zukünftige Verwaltung festzustellen sind. Entscheidend ist deshalb, inwieweit die veränderbaren Konzepte auf beiden Analyseebenen deckungsgleich sind.

	"Zukunft der Verwaltung"		"Programme der Zukunft"	
	Nordstadt	Südstadt	Nordstadt	Südstadt
Beeinflussbar	10	9	4	7
Nicht beeinflussbar	2	2	3	4
Teilweise beeinflussbar	4	4	7	6
SUMME	16	15	14	17

Abb. 45: Tatsächliche Beeinflussbarkeit der Wirklichkeitskonstruktionen

Die Sozialverwaltung Nordstadts müßte auf die Konzepte: "Fach- und Problemkenntnis", "Teamarbeit" und "klare Finanzierungsregeln" auch tatsächlich Einfluß nehmen können, um letzten Endes "schnelle Entscheidungen" und "bedarfsgerechte Problemlösungen" herbeizuführen. Das bedeutet, daß die Sozialverwaltung mit Ausnahme der Zuweisung von Ressourcen durch klare Finanzierungsregeln, die als "politik-systemische Bremse" wirken, ihre eigenen Vorstellungen in diesem Bereich umsetzen kann, sofern sie es schafft, ihre Handlungen im Hinblick auf die Zielgrößen "kurze Verwaltungswege" und auf eine stärker "dezentrale Kompetenzverteilung" auszurichten⁸⁴.

Im Cognitive Map über zukünftige Programme kann Nordstadt nicht nur den "zukünftigen Bedarf" als einflußreiche Variable unmittelbar steuern. Ansonsten ist besonders das Konzept der "Selbsthilfe" als zentrales Leitbild hervorzuheben. Mit ihm lassen sich sowohl das Versorgungsdenken, wie auch die Kosten, bedarfsgerechter und flexibel zu handeln, minimieren.

Nordstadt hat auf alle zentralen Konzepte unmittelbar oder in Kooperation mit den Trägern Zugriff und ist somit in der Lage, die programmatischen Ideen handlungsleitend für die zukünftige Altenarbeit einzusetzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Nordstadt hat nur wenige integrierte Vorstellungen über strukturelle Veränderungen innerhalb der Sozialverwaltung, kann diese jedoch weitgehend eigenständig beeinflussen. Die Umsetzungschancen sind allerdings dadurch begrenzt,

⁸⁴ Sowohl die "kürzeren Verwaltungswege", als auch die "Dezentralisierung von Kompetenzen" sind teilweise beeinflussbare Konzepte.

daß das Map wenig zirkuläre Wirkungszusammenhänge aufweist - Implementationsansätze müßten deshalb an verschiedenen Stellen gleichzeitig erfolgen. (Für die Umsetzung ihrer strategischen Neuorientierung hält Nordstadt (fast) alle Trümpfe in der Hand.) Die Inhalte des Maps für die Programme der Zukunft sind für die Sozialverwaltungs-akteure gut "erreichbar".

(1) "Kausalität der Wirklichkeitskonstruktion Südstadts"

Das Cognitive Map Südstadts, die eigene Zukunft betreffend, wirkt reichlich vernetzt (23,33%), d. h. es herrscht ein differenziertes und integriertes Wissen über die im Map enthaltenen Konzepte und Kausalrelationen vor. Ein sehr hoher Konsens der Mitarbeiter/innen besteht rund um das Konzept des "Seniorenamtes"⁸⁵.

Die Analyse mittels der Einflußnahme/Beeinflussungs-Matrix (Abb. 47 a/b) weist die Konzepte "Seniorenamt", "Zentralisierung von Stellen" und "zentrale Anlaufstelle für ältere Menschen" als zentral und einflußreich aus. Alle anderen Konzepte neutralisieren sich in ihren Wirkungen weitgehend. Das Konzept der "Transparenz" ist die am stärksten beeinflusste Wirkung. Sie kann somit auch als angestrebte verwaltungsorganisatorische Zielgröße für die Zukunft angesehen werden.

Gleich mehrere Konzepte sind als idealer Einstieg für die Beeinflussung des gesamten Maps denkbar. In erster Linie ist dies das "Seniorenamt", die "Zentralisierung von Stellen" und als weiteres die "Mitarbeitermotivation" sowie die "Dezentralisierung von Kompetenzen" (letzteres steht der "Einrichtung eines Seniorenamtes" wie eine Antipode gegenüber). Gleich der "Finanzierungsregeln" in Nordstadt besteht die "Budgetverantwortung" hier zwar als Barriere; sie steht jedoch einer direkten Einflußnahme von "Transparenz" nicht als Störgröße der Mapzirkularität im Wege.

Die programmatischen Ideen Südstadts für die Zukunft sind im höchsten Maße nonzirkulär (Vernetzungsgrad von 16,9%) und nur geringfügig konsensual, vor allem hinsichtlich der Konzepte "Finanzierung" und "Kosten" (Abb. 50 a/b). Die Konzepte "Finanzierung" und "Angebotsvernetzung", welche den höchsten Einfluß ausüben, erreichen nicht alle der übrigen Konzepte in ihrer Wirkungskette. Es lohnt sich, eine Wirkungskette beispielhaft nachzuzeichnen: "Stärkere Angebotsvernetzung" ermöglicht die Einführung von "Tagespflege", welche idealerweise einen "flexiblen Leistungsabruf" voraussetzt, der wiederum mit einer "Steigerung der Angebote" einhergeht, die die Einführung von "Kurzeitpflege" und den Ausbau "altengerechteren Wohnens" nach sich zieht und endet mit negativem Einfluß auf "Stigmatisierung". Beachtlich ist, daß dieser kostenträchtige Wirkungszusammenhang nicht direkt mit Konzepten verbunden ist, die "Finanzierung" und "Kosten" betreffen, wie z.B. "Bereitsstellung von Ressourcen", "Finanzierungsregeln" oder "Budgetverantwortung", obgleich er ohne diese wohl nicht zu realisieren ist.⁸⁶

(2) "Steuerung der Wirklichkeitskonstruktion Südstadts"

Die Sozialverwaltung Südstadts kann die vier einflußreichsten Wissens Elemente "Zentralisierung von Stellen" "Seniorenamt" und "Mitarbeitermotivation" sowie teilweise die "Dezentralisierung von Kompetenzen" unmittelbar beeinflussen und damit ihre eigene Wirklichkeitskonstruktion verändern, respektive ihre Vorstellungen auch umsetzen. Gegenwärtig ist die

85 Augenfällig ist die Zweiteilung des Maps: Auf der einen Seite wirken die Konzepte rund um die "Einrichtung eines zentralen Seniorenamts" auf "Kosten", "Transparenz der Verwaltung" und "Bürgernähe" ein. Auf der anderen Seite zielen vor allem die Konzepte "Dezentralisierung von Kompetenzen", "motivierter Mitarbeiter" und "Budgetverantwortung" auf die obigen drei Konzepte.

86 Ein Blick in die Matrize aller Kausalzusammenhänge läßt keinen Zusammenhang zwischen der Angebotspolitik der Sozialverwaltung und der Bereitstellung von Finanzen erkennen - nur über die "Politik des Sozialausschusses" ist ein indirekter Bezug erkennbar.

Errichtung des zentralen Seniorenamtes bereits in der Projektierungsphase und somit einer entfernten Zukunft nicht mehr zuzurechnen. Daher sind versuchsweise die Konzepte "Seniorenamt" mit der Konsequenz der "Zentralisierung von Stellen" und der "zentralen Anlaufstelle für ältere Menschen" eliminiert und das Map durch nachrangige Ursachen- und Wirkungskonzepte aufgefüllt worden. Dadurch bietet sich dem/der Betrachter/in ein stark verändertes Map zur Analyse an (Abb. 48 a/b in der Anlage). Insgesamt wandern dadurch die einzelnen Konzepte in der Einfluß/Beeinflussungs-Matrix aus dem stabilen Quadranten heraus und orientieren sich stärker an den Achsen und damit an extremen Positionen der Einflußnahme bzw. der Beeinflussung, mit der Konsequenz, daß

- der Vernetzungsgrad auf 17% sinkt
- das Map labiler und weniger kompakt wird, ohne daß sich an der tatsächlichen Beeinflussbarkeit grundlegendes ändert
- mit dem Entzug des Seniorenamtes das Map seinen zentralen Aufhänger verliert, was jedoch gleichzeitig zu einer Abschwächung des Widerspruches zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung führt
- die "Mitarbeiter/innenmotivation", die "Dezentralisierung von Kompetenzen" und die "Budgetverantwortung" nun starken Einfluß auf "Transparenz" und "Flexibilisierung" (und damit auf die "Anpassungsfähigkeit der Sozialverwaltung") nehmen
- "Flexibilisierung" und "Anpassungsfähigkeit" neben "Transparenz", "Bürgernähe" und "Kosten(senkung)" zu den am meisten angestrebten Konzepten avancieren.

Im Map der für die Zukunft als notwendig erachteten alterssozialpolitischen Programme verspricht der Zahlenspiegel auf den ersten Blick ebenfalls gute Realisierungschancen. Ein guter Teil der Konzepte kann von der Verwaltung selbst beinflusst werden. Die einflußreichsten Konzepte können jedoch nur teilweise bzw. gar nicht gesteuert werden. Die entscheidenden Ursachenkonzepte "Finanzierung", "Kosten", "Angebotsvernetzung" und "Angebotssteigerung" fallen hauptsächlich in der Verantwortungsbereich der Politik bzw. sind nicht ohne die Beteiligung politischer Interessengruppen zu verwirklichen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Südstadt besitzt konkrete und zugleich aber auch teilweise widersprüchliche Vorstellungen über die Form ihrer zukünftigen Sozialverwaltung. Sie ist jedoch in der Lage, diese unmittelbar zu verwirklichen. Die Einrichtung eines Seniorenamtes als großes Reorganisationsprojekt⁸⁷ bindet die Vorstellungen der MitarbeiterInnen für die Gestaltung ihrer Sozialverwaltung. Südstadt ist demnach in der Lage, ihre eigenen Wirklichkeitsentwürfe für ihre zukünftige Sozialverwaltung zu realisieren. Die Vorstellungen der Sozialverwaltung Südstadts über zukünftige Policy-Schwerpunkte besitzen nur geringfügige Realisierungschancen, vor allem wenn man berücksichtigt, daß die dominierenden Konzepte im Wirkungsgefüge kaum von der Sozialverwaltung beinflusst werden können, während die beeinflussbaren Konzepte nur über eine geringe strategischen Reichweite verfügen.

⁸⁷ An dieser Stelle muß auf die Widersprüchlichkeit dieser Einrichtung im doppelten Sinne hingewiesen werden: in Südstadt wird die Stigmatisierung alter Menschen als zentrales Problem angesehen (vgl. das Map zu den alterssozialpolitischen Programmen der Zukunft). Es ist schwerlich vorstellbar, daß die Errichtung eines solchen Amtes zum Abbau der Stigmatisierung beiträgt.

5. LITERATUR

- Ardelt, E./Ardelt, R. (1984)** Inhaltsanalyse. In: Roth E. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. München, Wien, S. 173-183.
- Argyris, C. (1990)** Overcomming Organizational Defense. Needham Heights.
- Argyris, C./Schön D. (1978)** Organizational Learning - A Theory of Action Perspective, Reading.
- Axelrod, Robert (Hrsg.) (1976)** Structures of decision, Princeton.
- Berger, P./Luckmann, T. (1991)** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a.M..
- Berkowitz, S.D (1982)** An Introduction to Structural Analysis. The Network Approach to Social Research, Toronto.
- Beyer, L./Brinkmann, H. (1990)** Kommunalverwaltung im Umbruch. Köln.
- Blackler, F. (1993)** Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management. In: Journal of Management Studies, 30, 6, S. 863-883.
- Bleicher, K. (1991)** Das Konzept des integrierten Managements. 2. Aufl. Frankfurt a.M.
- Bonham, G. Matthew/Shapiro, M.J. (1982)** The Cognitive Process Approach to Planning and Policy Analysis. In: Gerald Hopple (Hrsg.): Biopolitics, Political Psychology and International Politics, S. 37-59.
- Boos, M./Scharpf, U./Fisch, R. (1990)** Die Bearbeitung komplexer Probleme in Expertengruppen. Eine Methode zur Analyse von Interaktionsprozessen. Konstanz.
- Bossevain, J. / Mitchell, J.C. (1973)** Network Analysis: Studies in Human Interaction, Mouton et al..
- Bougon, M. G. (1983)** Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique. In: Morgan, Gareth: Beyond Method. Strategies for Social Research.
- Bougon, M. G. (1992)** Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organizing and Strategy. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, S. 369-389.
- Bougon, M. G./Weick, K./Binkhorst, D. (1977)** Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. In: ASQ 1977, Vol. 22, S. 606-639.
- Brief, A.P.H./Downey, K. (1983)** Cognitive and Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories. Human Relations, 36, S. 1065-1090.
- Brown, S. M. (1992)** Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, S. 287-308.
- Burt, R. S./Minor, M.J. (1983)** Applied Network Analysis. A Methodological Introduction, Beverly Hills.
- Catina, A./Schmitt, G. M. (1993)** Die Theorie der persönlichen Konstrukte. In: Scheer, J. W./Catina, A. Einführung in die Repertory Grid-Technik, Bd. 1. Grundlagen und Methoden, Bern et al., S. 11-23.
- Collins, H.M. (1993)** The Structure of Knowledge. Social Research, 60, S. 95-116.
- Conger, J.A./Kanungo, R.N. (1988)** Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Fransisco.
- Cossette, P./Audet, M. (1992)** Mapping of an Ideosyncratic Schema. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, S. 325-344.

- Dey, I. (1993)** Qualitative Data Analysis. London, New York.
- Domrös, C. (1993)** Innovationen und Institutionen. Berlin
- Dörner, D. (1974)** Die kognitive Organisation beim Problemlösen. Versuche zu einer kybernetischen Theorie der elementaren Informationsverarbeitungsprozesse beim Denken. Bern.
- Duncan, R./Weiss, A. (1979)** Organizational Learning - Implications for Organizational Design. In: Research in Organizational Behavior, 1, S. 75-123.
- Eden, C. (1988)** Cognitive Mapping. European Journal of Operational Research, Vol. 36, S. 1-13.
- Eden, C. (1992)** On the Nature of Cognitive Maps. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, S. 261-266.
- Eden, C./Ackermann, F./Cropper, S. (1992)** The Analysis of Cause Maps. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, S. 309-324.
- Eden, C./Jones, S./David Sims, D. (1983)** Messing about in Problems. Pergamon.
- Farace, R.V./Mabee, T. (1980)** Communication Network Analysis Methods; in: Monge, P.R./Cappella J.N.: Multivariate Techniques in Human Communication Research, S. 365-391, London.
- Fiol, C. M./Huff, A. S. (1992)** Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go From Here? Journal of Management Studies, 29/3, S. 267-286.
- Foerster, H. von (1985)** Sicht und Einsicht: Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig, Wiesbaden.
- Foerster, H. von (1988)** Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, P. (Hrsg.) Die erfundene Wirklichkeit, 5. Aufl., München, S. 39-60.
- Friedrichs, J. (1984)** Methoden empirischer Sozialforschung, 12. Aufl., Opladen.
- Früh, W. (1981)** Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. München.
- Glaserfeld, E. von (1985)** Einführung in den Konstruktivismus. München.
- Hall, R.I. (1984)** The Natural Logic of Management Policy Making: Its Implications for the Survival of an Organization. Management Science, 30, 8, S. 905-927.
- Hart, J. A. (1977)** Cognitive Maps of three Latin American Policy Makers. In: World Politics, October 1977, Vol. XXX, No.1., S. 115-140.
- Hedberg, B. (1981)** How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, P./Starbuck, W. (Hrsg.) Handbook of Organizational Design 1, New York, S. 3-27.
- Hejl, P. M. (1985)** Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Institut für Empirische Literatur- und Medienforschung (Hrsg.) LUMIS-Schriften 6, Siegen.
- Hejl, P. M. (1992)** Die zwei Seiten der Eigengesetzlichkeit zur Konstruktion natürlicher Sozialsysteme und zum Problem ihrer Regelung. In: Schmidt, S. J. (Hrsg.) Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt a.M., S. 167-213.
- Héritier, A. (1994)** Policy-Netzwerkanalyse als Untersuchungsinstrument im europäischen Kontext: Folgerungen aus einer empirischen Studie regulativer Politik. In: Héritier, A. (Hrsg.) Policy-Analyse. Opladen. S. 432-447.

- Héritier, A. (1994)** Policy-Netzwerke als Untersuchungsinstrument im europäischen Kontext. Folgerungen aus einer empirischen Studie regulatoriver Politik. In: Dies. (Hrsg.) Policy-Analyse. Opladen. S. 433-447.
- Holland, P.W./Leinhardt S. (1979)** Perspectives on Social Network Research, New York u.a.
- Howard, R. (Hrsg.) (1993)** The Learning Imperative. Boston.
- Huber, G. (1991)** Organizational Learning - The Contributing Processes and the Literature, Organization Science, 2, S. 88-115
- Huber, G./Daft, R. (1987)** How Organizations learn - A Communication Framework, Research in the Sociology of Organizations, 5, S. 1-36
- Huff, A. (Hrsg.) (1990)** Mapping Strategic Thought. Chichester et al.
- Huff, A.S./Chappell, D.S. (1993)** Party Politics Contribution to Organizational Learning. Academy of Management Meeting 1993 (unveröffentlichtes Skript).
- Ibarra, H./Andrews, S. (1993)** Power, Social Influence and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. In: Administrative Science Quarterly, 38, S. 277-303.
- Jüttemann, G. (Hrsg.) (1989)** Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Heidelberg.
- Kappelhoff, P. (1992)** Strukturmodelle von Position und Rolle. In: Andreß, H.-J. et al. (Hrsg.) Theorie, Daten, Methoden. Neue Modelle und Verfahrensweisen in den Sozialwissenschaften. München, S. 243-269.
- Kardorff, E. von (1993)** Altenhilfe im Wandel - von parastaatlichen Angebotsoligopolen zu pluralistischen und nachfrageorientierten Mischkonzepten. In: Zeitschrift für Sozialreform, Jg. 39, Heft 11, S. 679-692.
- Kasper, H. (1991)** Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.) Managementforschung 1, Berlin, New York, S. 1-74.
- Kelly (1986)
- Klimecki R./Laßleben H./Riexinger-Li, B. (1994)** Zur Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor: Modellbildung und Methodik, in: Bussmann, W. (Hrsg.), Lernen in Verwaltungen und Policy-Netzwerken, Chur, Zürich.
- Klimecki, R./Laßleben, H.. (1995)** Exploring the Process of Organizational Learning: An Empirical Study Using Cognitive Maps and Network Analysis. Submitted to Organizations Science 1995.
- Klimecki, R./Meka, R. (1995)** Die denkende Organisation. Kognition und Organisation: Perspektiven eines wissensorientierten Ansatzes in der Organisationsforschung. Erscheint in: Schreyögg, G./ Sydow, J. Managementforschung 5.
- Klimecki, R./Probst, G. (1992)** Personal- und Unternehmensentwicklung - Skizzen zu einer integrativen Sichtweise, In: Lattmann, Ch./Probst, G./Tapernoux, F. (Hrsg.), Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg.
- Klimecki, R./Probst, G. (1993)** Interkulturelles Lernen, in: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd A. (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vom 9. bis 13. Juni 1992 in St. Gallen, Bern, S. 243-272.

- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1991)**, Systementwicklung als Managementproblem, In: Staehle, W./Conrad, P./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung I, Berlin.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994)**, Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart.
- Klimecki, R./Thomae, M. (1995)**, Aspects of Organizational Learning - New Trends in Research. Paper submitted to Journal of Organizational Change & Management, 1995.
- Klix, F./van der Meer, E./Preuß, M./Wolf, M. (1987)** Über Prozeß- und Strukturkomponenten der Wissensrepräsentation beim Menschen. In: Zeitschrift für Psychologie, 195, S. 39-61.
- Knoke, D./Kuklinski J.H. (1982)** Network Analysis, Beverly Hills.
- Knorr-Cetina, K. (1992)** Zur Unterkomplexität der Differenzierungstheorie. Empirische Anfragen an die Systemtheorie. In: Zeitschrift für Soziologie, 21/6, S. 406-419.
- Knyphausen, D. zu (1991)** Selbstorganisation und Führung. Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption. In: Die Unternehmung, 45/1, S. 47-63.
- Kromrey, H. (1986)** Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. Opladen.
- Langfield-Smith, K. (1992)** Exploring the Need for a Shared Cognitive Map. Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 3, S. 349-368.
- Lant, T.K. (1992)** Aspiration Level Adaption: An Empirical Exploration. In: Management Science, 38, 5, May, S. 623-644.
- Lant, T.K. (1994)** Computer Simulations of Organizations as Experimental Learning Systems: Implications for Organization Theory. In: Carley, K./Prietula, M. (Hrsg.) Computational Organization Theory. Hillsdale, New Jersey.
- Lant, T.K./Baum, J.A.C. (1994)** Cognitive Sources of Socially Constructed Competitive Groups: Examples from the Manhattan Hotel Industry. Draft, forthcoming. In: Scott, W.R./Christensen, S. (Hrsg.) Institutional Organizational Analysis.
- Lant, T.K./Milliken, F.J./Batra, B. (1992)** The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. In: Strategic Management, 13, S. 585-608.
- Lattmann, C. (1993)** Der Konstruktivismus und seine Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre. In: Management Revue, Nr. 3, S. 217-241.
- Laukkanen, M. (1990)** Describing Management Cognition: The Cause Mapping Approach. Scandinavian Journal of Management, 6, 3, S. 197-216.
- Laumann, E.O. / Pappi, F.U. (1976)** Networks of Collective Action. A Perspective on Community Influence Systems, New York.
- Lee, S./Courtney J.F. Jr./O'Keefe, R.M. (1991)** A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps. In: OMEGA, Vol. 20, No.1, S. 23-36.
- Leinhardt, S. (Hrsg.) (1977)** Social Networks. A Developing Paradigm, New York et al..
- Luhmann, N. (1984)** Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M..
- Luhmann, N. (1988)** Neuere Entwicklungen in der Systemtheorie. In: Merkur 470, S. 292-300.
- Luhmann, N. (1990)** Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. In: Soziologische Aufklärung, Bd.5, Konstruktivistische Perspektiven. Opladen, S. 31-59.

- Maguire, L. (1985)** Understanding Social Networks, Beverly Hills.
- 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.
- March, J.G. (1993)** The Evolution of Evolution. In: Baum, J.A.C./Singh, J.V. (Hrsg.) Evolutionary Dynamics of Organizations. New York.
- Marsden, P.V./Lin, N. (Hrsg.) (1982)** Social Structure and Network Analysis, Beverly Hills.
- Maturana, H. R. (1982)** Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig, Wiesbaden.
- Maturana, H. R./Varela, F. J. (1991)** Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living. Reidel, Dordrecht.
- Mayering, P. (1989)** Qualitative Inhaltsanalyse. In: Jüttemann, G. (Hrsg.) Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Heidelberg, S. 187-211.
- Mayering, P. (1990)** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. München.
- Mayntz, R./Holm, K./Hübner, P. (1972)** Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 3. Aufl., Opladen.
- McGill, M.E./Slocum, J.W. Jr./Lei, D. (1992)** Management Practices in Learning Organizations. In: Organizational Dynamics, Nr. 2, S. 5-17.
- Meka, R. (1993)** Wege zur wissenden Organisation. Cognitive Mapping als Methode zur Erhebung von organisationalem Wissen. Konstanz.
- Miller, D./Lant, TK./Milliken, F.J./Korn, H. (1994)** The Evolution of Strategic Repertoires: Exploring two Modes of Organizational Learning. Draft paper, March. Montreal, New York.
- Morlock, G. (1994)** Die Vision einer kundenorientierten Verwaltung. In: Verwaltungsführung Organisation Personal, Nr. 2, S. 104-109.
- Nocke, J. (1980)** Wissen in der Organisation. Strukturelle und funktionale Abhängigkeiten der Verwaltungsqualifikation. Berlin.
- Neisser, U. (1979)** Kognition und Wirklichkeit. Prinzipien und Implikationen der kognitiven Psychologie. Stuttgart.
- Nullmeier, F. (1994)** Interpretative Ansätze in der Politikwissenschaft. Tagungsbeitrag zum 3. Workshop "Analyse interorganisatorischer Beziehungen und interpretative Ansätze" der Sektion "Staatslehre und politische Verwaltung" der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft. Hamburg. (unveröffentlichter Tagungsbeitrag)
- Nullmeier, F. (1994)** Wissen und Policy-Forschung. Wissenspolitologie und rhetorisch-dialektisches Handlungsmodell. In: Héritier, A. (Hrsg.) Policy-Analyse. Opladen. S. 175-196.
- Nutt, P.C. (1986)** Decision Style and Strategic Decisions of Top Executives. In: Technological Forecasting and Social Change, 30, S. 39-62.
- Nutt, Milliken, Lant (1986)**
- O'Keefe, J./Nadel, L. (1979)** Précis of O'Keefe & Nadel's The Hippocampus as a Cognitive Map. In: The Behavioral and Brain Sciences, 1979, 2, S. 487-533.
- Pappi, F. U. (1987)** Soziale Netzwerkanalyse. In: Pappi, F. U. (Hrsg.): Methoden der empirischen Sozialforschung, Bd.1, München, Oldenbourg. S. 1-17.

- Pautzke, G. (1989)** Die Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis. München.
- Pratchet, L. (1994)** Open Systems and Closed Networks: Policy Networks and the Emergence of Open Systems in Local Government. In: Public Administration, 72, Spring, S. 73-93.
- Probst, G./Naujoks, H. (1993)** Autonomie und Lernen im entwicklungsorientierten Management. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 6, S. 368-374.
- Putz-Osterloh, W. (1994)** Wissen und die Bewältigung komplexer Entscheidungssituationen. In: Götz, K. (Hrsg.) Theoretische Zumutungen: Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. Heidelberg, S. 79-116.
- Rogers, E.M. / Kincaid D.L. (1981)** Communication Networks. Toward a New Paradigm for Research, New York.
- Roth, G. (1897)** Die Entwicklung kognitiver Selbstreferentialität im menschlichen Gehirn. In: Baecker et al. (Hrsg.) Theorie als Passion. Frankfurt a.M., S. 394-422.
- Roth, G. (1992)** Das konstruktive Gehirn neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung und Erkenntnis. In: Schmidt, S. J. (Hrsg.) Kognition und Gesellschaft der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt a.M.. S. 277-336.
- Sabatier, P.A. (1994)** Advocacy-Koalitionen, Policy-Wandel und Policy-Lernen: Eine Alternative zur Phasenheuristik. In: Héritier, A. (Hrsg.) Policy-Analyse. Opladen. S. 116-148.
- Sackmann, S. A. (1992)** Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. Administrative Science Quarterly, 37, S. 140-161.
- Schein E.H.(1984)** Organizational Culture and Leadership. San Francisco.
- Schein, E.H. (1993)** On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. In: Organizations Dynamics, 4, Spring, S. 40-51.
- Schenk, M. (1984)** Soziale Netzwerke und Kommunikation, Tübingen.
- Schneider, S./Angelmar, R. (1993)** Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store? In: Organizations Studies, 14, 3, S. 347-374.
- Schweizer, T. (1989)** Netzwerkanalyse als moderne Strukturanalyse; in: Schweizer (Hrsg.): Netzwerkanalyse. Ethnologische Perspektiven, Berlin
- Senge, P. (1994)** The Fifth Discipline Fieldbook - Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York.
- Senge, P.M. (1990)** Catalyzing Systems Thinking within Organizations. In: Massarik, F. Advances in Organization Development. Ablex, Norwood. S. 197-244.
- Senge, P.M./Sternman J.D. (1992)** Systems thinking and organizational learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future. In: European Journal of Operational Research, Nr. 59, S. S.137-150.
- Shrivastava, P. (1983)** A Typology of Organizational Learning Systems. In: Journal of Applied Behavioral Science, 21, S. 95-107.
- Shrivastava, P. (1983)** Theoretical Observations on Applied Behavioral Science. Knowledge Systems for Strategic Decision Making. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 21, 1, S. 95-107.
- Simon, H.A. (1991)** Bounded Rationality and Organizational Learning. Organization Science, 2, S. 125-134.

- Simonin, B.L./Helleloid, D. (1993)** An Empirical Investigation of Double-Loop Learning in International Collaborations. Working Paper, presented at the Academy of International Business 1993 Annual Meeting in Maui (Hawaii).
- Slepian, J. (1993)** Learning, Belief, and Action in Organizational Work Groups: A Conceptual Model of Work Group Learning. Working paper, be presented by the Managerial and Organizational Cognition Interest Group at the 1993 Academy of Management Meetings in Atlanta.
- Slocum, J.W./McGill, M./Lei, D.T. (1994)** The new Learning Strategy - Anytime, Anything, Anywhere. Working Paper.
- Spada, H./Mandl, H. (1991)** Wissenspsychologie. München-Weinheim.
- Spender, J.-C. (1994)** Knowing, Managing, and Learning: A Dynamic Managerial Epistemology. Working paper, to appear in Management Learning, September.
- Spender, J.-C. (1994)** Workplace Cognition: The Individual and Collective Dimensions. Working paper, be presented for the 2nd International Workshop on Managerial and Organizational Cognition, Brüssel.
- Strasser, G. (1993)** Wissenmanagement. Forschungsprojekt zur Handhabung fundamentalen Wandels in großen Unternehmen. Diskussionsbeitrag Nr. 4, Institut für Betriebswirtschaft. St. Gallen.
- Tergan, S. O. (1986)** Modelle der Wissensrepräsentation als Grundlage qualitativer Wissensdiagnostik. In: Beiträge zur psychologischen Forschung; Bd. 7, Opladen.
- Tolman, E. (1948)** Cognitive Maps in Rats and Men. In: The Psychological Review, Vol. 55, No. 4, S. 189-208.
- Varela, F. (1987)** Autonomie und Autopoiese. In: Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Frankfurt a.M., S. 119-132.
- Varela, F.J. (1990)** Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven. Frankfurt a.M.
- Wacker, G. J. (1981)** Toward a Cognitive Methodology of Organizational Assessment. In: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 17, No. 1, S. 114-129.
- Watzlawick, P. (Hrsg.) (1988)** Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? 5. Aufl. München.
- Watzlawick, P. (1991a)** Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 19. Aufl. München, Zürich.
- Watzlawick, P. (Hrsg.) (1991b)** Die erfundene Wirklichkeit. Beiträge zum Konstruktivismus. 7. Aufl. München, Zürich.
- Weick, K. (1991)** The Nontraditional Quality of Organizational Learning. In: Organizational Science, 1, S. 116-124.
- Weick, K.E./Bougon, M.G. (1986)** Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure. In: Sims, Henry P. u.a. : The Thinking Organization, San Francisco.
- Willke, H. (1993)** Konstruktivismus und Sachhaltigkeit soziologischer Erkenntnis: Wirklichkeit als imaginäre Institution. In: Sociologia internationalis, Heft 1, Bd. 31, S. 83-100.
- Wimmer, R. (1988)** Was können selbstreflexive Lernformen in der öffentlichen Verwaltung bewirken?. In: Gruppendynamik. Jg. 19, Heft 1, S. 7-27.
- Witte, E. (1973)** Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen.

Wollnik, M. (1993) Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie. In: Alfred Kieser (Hrsg.): Organisationstheorien, S. 277-296., Stuttgart u.a.

Wrightson, M.T. (1976) The Documentary Coding Method. In: Axelrod, Robert (Hrsg.) Structures of Decision, Princeton. S. 291-332.

6. ANLAGE

1. Wie würden Sie schlagwortartig die Situation alter Menschen in ihrer Stadt beschreiben?
2. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung im Bereich der Altenhilfe ein?
3. Welches sind derzeit die wesentlichen Leistungen der Sozialverwaltung im Bereich der Alterssozialpolitik? Und was bewirken sie?
4. Auf welche interne und externe Schwierigkeiten stößt die Sozialverwaltung im Bereich der Alterssozialpolitik?
5. Was sind Ihre eigenen Funktionen im Bereich der Alterssozialpolitik?
6. Was sind konkret gegenwärtig Ihre wichtigsten Aufgaben im Bereich Alterssozialpolitik? (Warum?)
7. Was waren in der jüngeren Vergangenheit bzw. sind derzeit die zwei oder drei Hauptprobleme, die Sie zu bewältigen hatten/haben? Wie haben Sie die gelöst? Und mit wem haben Sie bei der Lösung zusammengearbeitet?
8. Wie muß die Verwaltung in Zukunft aussehen, um den Herausforderungen im Bereich der Alterssozialpolitik begegnen zu können?
9. Welche (alterssozialpolitischen) Programme muß diese zukünftige Verwaltung liefern?
10. Wen muß man in Südstadt/Nordstadt überzeugen, wenn man neue Ideen im Bereich Alterssozialpolitik realisieren will?
11. Welche wichtigen Aspekte wurden in dem Gespräch nicht angesprochen?

Abb.1: Original-Interviewleitfaden