

**Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer Verlag**



Marc E. Zimmermann

# New Public Rituals

Zur Rolle des „New Public Management“  
in der staatlichen Steuerung

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
[www.systemische-forschung.de](http://www.systemische-forschung.de)

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009  
ISBN 978-3-89670-914-1  
© 2009 Carl-Auer-Systeme,  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie im Fachbereich Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2008.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
<b>Vorbemerkungen.....</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort von Ralph Grossmann.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Ausgangslage .....</b>	<b>11</b>
1.1. Über dieses Buch .....	11
1.1.1. Worum geht es eigentlich? .....	11
1.1.2. Aufbau des Buches .....	12
1.2. Wissenschaftlicher Bezugsrahmen .....	13
1.2.1. Interdisziplinarität.....	13
1.2.2. Untersuchungsansatz .....	14
1.2.3. Vorgehensweise .....	17
1.3. Politische und gesellschaftliche Ausgangslage.....	20
1.3.1. Zur Rolle des Staates .....	20
1.3.2. Zum politischen System der Schweiz .....	22
<b>2. Steuerungsformen .....</b>	<b>29</b>
2.1. Mit Steuerung auf Kurs?.....	29
2.2. Die traditionelle Steuerung .....	30
2.2.1. Charakteristik traditioneller Steuerung.....	30
2.2.2. Kritik an der traditionellen Steuerung .....	33
2.3. Die „Neue Steuerung“.....	36
2.3.1. Das neue Steuerungsmodell.....	36
2.3.2. New Public Management in der Praxis.....	51
2.4. Fazit .....	67
<b>3. Steuerungstheorie und Organisationsentwicklung.....</b>	<b>71</b>
3.1. Steuerungstheoretische Überlegungen.....	72
3.1.1. Steuerung als systemtheoretisches Konstrukt.....	72
3.1.2. Neue Anforderungen an staatliche Steuerung .....	76
3.1.3. Prinzipielle Unsteuerbarkeit .....	79
3.1.4. Kopplung, Programmierung und Kodierung .....	81
3.1.5. Ist Steuerung Intervention – oder umgekehrt?.....	86
3.1.6. Systemgrenzen als Steuerungsleistung .....	89
3.1.7. Steuerungssparadoxa .....	91

3.2. Organisationaler Wandel und Steuerung.....	94
3.2.1. Organisationaler Wandel als systemische Herausforderung .....	94
3.2.2. Organisationsentwicklung: Denkschule, Managementansatz? .....	97
3.2.3. Steuerung als Transorganisationsentwicklung .....	102
3.2.4. Organisationen müssen steuern lernen .....	104
3.2.5. Steuerung ist Kommunikation.....	107
3.2.6. Beiträge der Organisationsentwicklung zur Steuerung .....	109
3.2.7. Zur Rolle der Beratung.....	114
3.2.8. Zusammenfassende Darstellung.....	116
3.3. Grundlagen für die Fallstudienarbeit.....	118
3.3.1. Untersuchungshypothesen .....	118
3.3.2. Untersuchungsfeld .....	120
3.3.3. Beobachtungsperspektiven .....	122
3.3.4. Reflexion .....	127
<b>4. Fallstudie Schweizerische Nationalbibliothek .....</b>	<b>129</b>
4.1. Kontext und Organisationen.....	129
4.1.1. Schweizer Kulturpolitik und -verwaltung .....	129
4.1.2. Die Schweizerische Nationalbibliothek .....	132
4.1.3. Beziehungen der beteiligten Organisationen.....	135
4.2. Konturen des Steuerungsprojekts .....	137
4.2.1. Vorgeschichte und Projektverlauf .....	137
4.2.2. Projektorganisation und Rollen der Beteiligten .....	144
4.2.3. Kommunikation des Projekts .....	152
4.3. Entwicklung der Steuerungsinstrumente .....	153
4.3.1. Instrumente der Leistungs- und Wirkungsdefinition.....	155
4.3.2. Globalbudget und Kostenrechnung .....	168
4.3.3. Berichterstattung und Konferenzen .....	170
4.4. Auswirkungen der neuen Steuerung.....	180
4.4.1. Veränderungen bei der gesteuerten Organisation.....	180
4.4.2. Veränderungen bei den steuernden Organisationen.....	182
<b>5. Reflexion zur Fallstudie .....</b>	<b>185</b>
5.1. Motive.....	185
5.1.1. Historische Motive .....	185
5.1.2. Legitimatorische Motive .....	188
5.1.3. Versteckte Motive .....	190
5.2. Steuerungsprojekt .....	191
5.2.1. Projektarbeit ohne bewusste Reflexion .....	194
5.2.2. Die Rolle der Beratung in der Fallstudie.....	194
5.2.3. Pragmatismus und verpasste Chancen.....	195
5.3. Steuerungsgestaltung .....	197
5.3.1. Steuerungsverständnis .....	197
5.3.2. Entwicklung und Umgang mit Steuerungsinstrumenten.....	198
5.3.3. Kontextsteuerung.....	204

5.4. Steuerungsbeziehung .....	205
5.4.1. Die Rollen des Autors im Fallbeispiel.....	205
5.4.2. Zur Rolle der Stäbe .....	212
5.4.3. Die Entwicklung der Organisationen.....	213
5.4.4. Betrachtung der Arbeitshypothesen.....	215
5.4.5. System-Umwelt-Betrachtung.....	223
<b>6. Folgerungen .....</b>	<b>229</b>
6.1. Erkenntnisse – die neuen Fragen aufwerfen .....	229
6.1.1. Wenn sich die Realität nicht an die Theorie hält.....	229
6.1.2. Die Verwaltungskultur der Kulturpolitik.....	230
6.1.3. Spielerisches Public Management .....	234
6.2. Was leistet New Public Management wirklich? .....	236
6.2.1. Modell zur Selbststeuerungskonstruktion.....	237
6.2.2. Bearbeitung von Abhängigkeit und Selbständigkeit .....	239
6.2.3. Steuern heißt Differenzieren.....	241
6.2.4. Zur Rolle der Instrumente und Gefässe .....	245
6.2.5. Ist Steuerung ein Organisationsentwicklungsprozess? .....	248
6.2.6. Andere Untersuchungen – andere Schlüsse? .....	254
6.3. Weiterführende Thesen.....	256
6.4. Schlusswort .....	262
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>264</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>274</b>
<b>Zeittafel zur Fallstudie.....</b>	<b>277</b>

# **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau und Gliederung des Buches.....	13
Abbildung 2: Interdisziplinärer Forschungsrahmen zur Fragestellung .....	15
Abbildung 3: Politische Organisation und Verwaltungsorganisation der Schweiz.....	25
Abbildung 4: Wirkungskette der Kulturförderung .....	39
Abbildung 5: Vereinbarungsarten in der Schweizerischen Bundesverwaltung .....	47
Abbildung 6: Konzeption der Instrumente .....	50
Abbildung 7: Verbindung der Themen im dritten Hauptkapitel .....	71
Abbildung 8: Steuerungsprozess mittels „systemischer Schleife“ .....	88
Abbildung 9: Steuerung als Operation zwischen den Systemen .....	90
Abbildung 10: Einführung neuer Steuerung nach Change-Management Ansätzen.....	95
Abbildung 11: FLAG-Wirkungsmodell des betrieblichen Wandels .....	95
Abbildung 12: Neues Steuerungsmodell der Schweizerischen Landesbibliothek .....	136
Abbildung 13: Projektorganisation des Steuerungsprojekts.....	145
Abbildung 14: Produktestruktur der Schweizerischen Landesbibliothek .....	157
Abbildung 15: Wirkungsmodell der Produktegruppe „Sammlung“ .....	159
Abbildung 16: Wirkungsmodell der Produktegruppe „Nutzung“ .....	160
Abbildung 17: Ablaufdiagramm des Prozesses „Leistungsvereinbarung“ .....	164
Abbildung 18: Ablauf des Prozesses „Controlling Leistungsvereinbarung“ .....	172
Abbildung 19: Rollenvielfalt des Autors im Projektzusammenhang .....	209
Abbildung 20: Wunschbild der Steuerungsbeziehung bei Thesenformulierung.....	225
Abbildung 21: Projekt-Umfeld-Analyse .....	226
Abbildung 22: Relevante Umwelten der Steuerungsbeziehung.....	227

# **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Definition der Steuerungsinstrumente gemäss Bundesverwaltung .....	42
Tabelle 2: Managementkonzepte in der Verwaltung .....	52
Tabelle 3: Auswahl einiger New Public Management-Projekte.....	54
Tabelle 4: Eigenschaften der Steuerungskonzepte .....	69
Tabelle 5: Unterscheidung (klassische) OE zu TD.....	102
Tabelle 6: Differenzen in der Beratungsform .....	114
Tabelle 7: Eigenschaften der Steuerungskonzepte (ergänzt) .....	117
Tabelle 8: Differenz: Kooperation – „Neue Steuerung“ nach OE-Gesichtspunkten....	251

## Vorbemerkungen

„New Public Rituals“, der Titel dieses Buches, ist als eine provokative Anspielung auf die Wortkreation „New Public Management“ zu verstehen. Während meiner Auseinandersetzung mit den Steuerungsmodellen des New Public Management stellte ich fest, dass diese nicht den vordergründigen Erwartungen an Steuerungsleistungen entsprechen. In der praktischen Umsetzung dieser Modelle entdeckte ich mehr und mehr Eigenschaften, die an Symbole oder Rituale erinnerten. In ihrer Gesamtheit huldigen sie einem Mythos: jenem der Steuerbarkeit von Organisationen.

Das Buch basiert auf einer wissenschaftlichen Arbeit, die ich im Rahmen des Doktoratsstudiums „Organisationsentwicklung“ der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt von Herbst 2004 bis Anfangs 2008 verfasste. Ich habe versucht, die sequentielle Erarbeitung des Themas aus der Forschungsarbeit im Aufbau des Buches wiederzugeben. Dies hat zur Folge, dass gewisse Annahmen, die am Anfang des Buches gemacht werden, in den Folgekapiteln hinterfragt und relativiert werden. Den Lesern wird so die Möglichkeit gegeben, die den Erkenntnissen zugrundeliegenden Erfahrungs- und Lernprozesse nachzuvollziehen.

An dieser Stelle gilt es auch, jenen zu danken, die zu diesem Buch beigetragen haben: An erster Stelle Univ.-Prof. Dr. Ralph Grossmann und seinem Team in Wien, auf deren professionelle Unterstützung und Betreuung der Forschungsarbeit jederzeit Verlass war. Für die Zweitbegutachtung meiner Dissertation möchte ich Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel in Klagenfurt danken. Dem Schweizerischen Nationalbibliothek und dem Bundesamt für Kultur gebührt ebenfalls grosser Dank für ihren Beitrag zur Aufarbeitung der Fallstudie. Besonders hervorheben möchte ich dabei Françoise Aramendi, meine damalige Vorgesetzte im Bundesamt, und Marie-Christine Doffey, die Direktorin der Nationalbibliothek, die beide mit ihrer Unterstützung meine Forschungsarbeiten erst ermöglicht haben.

Für seine gestalterische Hilfe danke ich Gil Marzo. Für ihre moralische und redaktionelle Unterstützung möchte ich mich ganz herzlich bei Isabel Drews bedanken.

Bern, im Oktober 2009

Marc Zimmermann

## **Vorwort von Ralph Grossmann**

Die „Neue Steuerung“ ist ein Kernstück des New Public Management. Politik und Verwaltung – so die Erwartung – steuern die relativ selbständigen Dienstleistungsorganisationen mittels Zielen, Outcome-Kriterien, Globalbudgets. Wirksame Steuerungsimpulse im Sinne eines effektiven Mitteleinsatzes und Entwicklungsimpulse für die beteiligten Organisationen sind die erwünschten Interventionsziele. Auch organisationsintern wird zwischen zentralen Leitungsinstanzen und dezentralen Leistungseinheiten diese Steuerungsform angestrebt.

Ein großes Repertoire von Instrumenten wird in vielen Organisationen entwickelt und zu implementieren versucht, vielfach werden aufwendige Prozesse durchlaufen, um diese Steuerungsinterventionen zu inszenieren. Gemeinsam ist diesen New Public Rituals – wie Marc Zimmermann einleitend schreibt – der Mythos der Steuerbarkeit.

Diesem Mythos geht das vorliegende Buch forschend auf den Grund. Mit radikaler Genauigkeit wird anhand einer Fallstudie die Praxis der neuen Steuerung untersucht. Der Autor ist handelnder Akteur im Prozess des Steuerungsprojekts und Forscher. An seiner eigenen Arbeit, dem Einsatz seiner Expertise, seinen Zielen, Hoffnungen, Einschätzungen und auch Enttäuschungen im Kontext des prominenten Steuerungsvorhabens wird mit großer empirischer Sorgfalt und schonungslos kritischer Selbstreflexion die Realität des Steuerns untersucht. Unterschiedliche Beobachtungsperspektiven werden eingeführt, von der teilnehmenden Beobachtung über umfangreiche Materialstudien, Experteninterviews und Reflexionssettings reicht das Forschungsinstrumentarium. Durch die Einordnung in einen vielschichtigen theoretischen Kontext liefert die Arbeit nicht nur sehr erhöhlende empirische Einsichten sondern auch einen sehr instruktiven Beitrag zur Steuerungstheorie. Jeder, der in diesem Feld arbeitet, kann hier wertvolle Anregungen für eine kritische Reflexion des eigenen Tuns erhalten.

Die „Neue Steuerung“ steuert nicht im propagierten Sinne, aber sie zeigt trotzdem Wirkung. Mehr darüber kann durch die Lektüre dieses – für fachlich Interessierte – auch spannende Buch erfahren werden.

Wien, im September 2009

Ralph Grossmann

# **1. Ausgangslage**

## **1.1. ÜBER DIESES BUCH**

### **1.1.1. Worum geht es eigentlich?**

Durch zahlreiche Konzepte des New Public Management sind neue Steuerungsformen in Politik und Verwaltung im Einsatz, deren Grundideen sich an betriebswirtschaftlichen Werten orientieren. Dabei stellt sich die Frage, ob und wie diese neuen Steuerungsformen die differenzierten Anforderungen staatlicher Steuerung erfüllen. Eine Reihe wissenschaftlicher Arbeiten hat sich bereits mit ähnlichen Fragestellungen auseinandergesetzt. Dieses Buch basiert auf einer Dissertation, die diese Untersuchungen mit einer konkreten Fallstudie und einer genaueren Betrachtung unter Gesichtspunkten der Organisationsentwicklung ergänzt.

Die ursprünglichen Leitfragestellungen der Dissertation lauteten: Welche Formen der Interventionen haben Erfolg für die Gestaltung der Steuerungsbeziehung? Wie kann der Prozess gestaltet werden, der die Entwicklung einer erfolgreichen Steuerungsbeziehung ermöglicht? Natürlich steckt hinter diesen Fragen auch eine politisch-ökonomische Grundfragestellung: Erfüllt die Einführung einer neuen Steuerung die an sie gerichteten Erwartungen und in welchem Verhältnis stehen die verursachten Aufwendungen zum Erfolg der Steuerung?

Im Verlaufe der Arbeiten zur Dissertation haben sich die Fragestellungen dann weiterentwickelt, bis zu einem Punkt, an dem von den ursprünglich intentionalen, qualitätsorientierten Fragen abgewichen wurde. Mehr und mehr geriet eine wesentlich grundsätzlichere Frage in den Mittelpunkt: Was leisten diese Steuerungskonzepte eigentlich für die Steuerungsbeziehung der beteiligten Akteure?

Für die Erarbeitung dieser Fragestellungen wurde versucht, wissenschaftliche Theorien und abstrakte Konzepte für die Auseinandersetzung mit der wahrgenommenen betrieblichen Wirklichkeit zu nutzen. Dadurch entstand eine Art reflektorischer Austausch zwischen Theorie und Praxis, der den Blick auf gewisse „Systemlogiken“ und Entwicklungsansätze eröffnet. Die Erfahrungen und Interpretationen aus der erwähnten Dissertation sollen mittels dieser Publikation in den wissenschaftlichen Diskurs zurückfliessen. Sie sollen aber zugleich auch den Politikern, Beratern und Managern zur Verfügung gestellt werden, die sich mit Fragen der staatlichen Steuerung auseinandersetzen.

Als Wirtschaftswissenschaftler mit über zehnjähriger Berufserfahrung musste ich mich dem Spannungsfeld „Markt – Staat“ auf ganz unterschied-

lichen Ebenen stellen. Mit meinem betriebswirtschaftlichen Hintergrund war ich als externer und interner Berater von Organisationen, als Projektleiter und als Führungsverantwortlicher laufend mit Steuerungsfragen staatlicher und nicht-staatlicher Organisationen beschäftigt. So war ich auch für den Einzug betriebswirtschaftlicher Elemente in die Bundeskulturpolitik mitverantwortlich: Es mussten Führungs- und Controllinginstrumente eingeführt, Abteilungen reorganisiert, Prozesse optimiert, Strategien entwickelt, Leistungsvereinbarungen abgeschlossen und Sparmassnahmen umgesetzt werden. Die vorliegende Schrift begleitet ein Projekt aus dieser Zeit.

Es geht in diesem Buch nicht darum, die Widersprüchlichkeiten zwischen den Sphären von Ökonomie und Politik bzw. Betriebswirtschaft und Verwaltung aufzulösen. Die Auseinandersetzung mit gewissen Eigenschaften dieser Welten hilft uns jedoch, besser mit ihren Differenzen umzugehen. Dabei hat sich gezeigt, dass die „Brille“ der Organisationsentwicklung eine Betrachtung erlaubt, die ein differenziertes Bild dieses Spannungsfeldes und den damit verknüpften Steuerungsfragen eröffnet.

### **1.1.2. Aufbau des Buches**

Das Buch gliedert sich in fünf Hauptkapitel. Das erste widmet sich der Einbettung der Arbeit in den wissenschaftlichen (Kapitel 1.2.) und gesellschaftspolitischen (Kapitel 1.3.) Kontext. Zum besseren Verständnis der folgenden Teile werden auch einige Besonderheiten über das politische System der Schweiz vermittelt (Kapitel 1.3.2.). Im darauf folgenden zweiten Hauptkapitel wird eingehend auf die Grundformen und Konzepte staatlicher Steuerung und deren Differenzen eingegangen. Dies soll Sie mit der Materie vertraut machen und die laufenden Diskussionen zur Sprache bringen. Das dritte Hauptkapitel widmet sich dann eher sozialwissenschaftlichen Aspekten der Steuerung und stellt diese in einen Zusammenhang zum Konzept der „Organisationsentwicklung“ (Kapitel 3.2.). Aufgrund dieser Darstellungen werden dann die Grundlagen für die Fallstudienbetrachtung entwickelt (Kapitel 3.3.). Im folgenden praxisbezogenen Teil der Arbeit (viertes Hauptkapitel) wird die Einführung einer neuen Steuerung Anhand eines konkreten Falles ausführlich dargestellt. Diese Beschreibung wird im fünften Hauptkapitel um die Ebene der Selbstbeobachtung erweitert und mit Hilfe der Untersuchungsperspektiven und Arbeitshypothesen aus Kapitel 3.3. vertieft reflektiert. Diese umfassende Reflexion ermöglicht es, im letzten Hauptkapitel Schlüsse zu ziehen, die zur Generierung von weiterführenden Thesen am Ende des sechsten Hauptkapitels führen. Die Gliederung dieser Publikation kann auch sequentiell interpretiert werden (vgl. Abbildung 1).

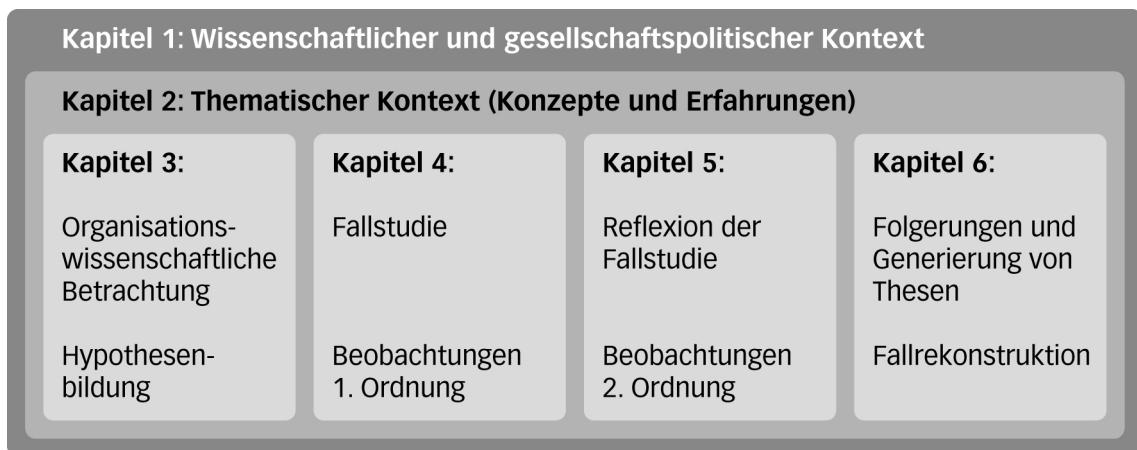


Abbildung 1: Aufbau und Gliederung des Buches

Die diesem Buch zugrunde liegende wissenschaftliche Arbeit ist in einem Prozess von fast vier Jahren entstanden, dabei sind einzelne Beiträge zeitlich aufeinanderfolgend verfasst worden. Diese Arbeitstechnik hatte zur Folge, dass gewisse Annahmen, die am Anfang standen, im Verlaufe der Forschungsarbeit hinterfragt oder neu interpretiert werden mussten. Die Beibehaltung einer sequentiellen Gliederung soll es den Lesern ermöglichen, an diesem Forschungs- und Erfahrungsprozess teilzuhaben.

## 1.2. WISSENSCHAFTLICHER BEZUGSRAHMEN

### 1.2.1. Interdisziplinarität

Diese Studie basiert auf einer Forschungsarbeit, die im Rahmen des Doktoratsstudiums der Organisationsentwicklung der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (iff) der Universität Klagenfurt entstand. Dort ist man seit über zwanzig Jahren darum bemüht, aktuelle gesellschaftspolitische Themen in einem erweiterten wissenschaftlichen Kontext zu bearbeiten. Die Abteilung „iff – Organisationsentwicklung und Gruppendynamik“ hat sich dabei unter anderem auf den Themenbereich „Das Öffentliche organisieren – Organizing Public Goods“ konzentriert, also auf die zunehmend wichtige Fragestellung, wie sich die komplexen gegenwärtigen Dienstleistungsgesellschaften ihre öffentlichen Leistungen organisieren. Unter diesem Schwerpunktthema wurden Beratungen, Forschungsprojekte, Lehrgänge sowie Veranstaltungen durchgeführt. Daraus sind zahlreiche Publikationen entstanden. Die vorliegende Schrift ist als ein Beitrag zu diesen Arbeiten zu sehen.

Wie wir noch sehen werden, ist staatliches Handeln durch grosse Komplexität bestimmt. Die aktuellen und künftigen Herausforderungen

staatlicher Leistungserbringung sind nicht mehr in einzelnen „Fächern“ zu bewältigen. Eine wissenschaftliche Disziplin alleine kann sich den entsprechenden Fragestellungen nicht adäquat annehmen. Das Thema der Steuerung und der Organisation des Öffentlichen ist deshalb geradezu prädestiniert für eine interdisziplinäre Betrachtung.

Abbildung 2 gibt einen ersten Überblick über die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, die für die Erarbeitung des hier behandelten Themenfeldes relevant waren. Beim Versuch, wichtige Autoren von Argyris bis Wimmer einzelnen Disziplinen zuzuordnen, scheitern wir jedoch immer wieder an der Vielfalt ihrer wissenschaftlichen Interessen und ihrem an sich schon interdisziplinären geistigen Werdegang.

### **1.2.2. Untersuchungsansatz**

Die Arbeiten zu diesem Buch folgten einem anwendungsorientierten sozialwissenschaftlichen Ansatz. Dabei standen nicht die Verifi- oder Falsifizierung von Hypothesen im Vordergrund, sondern eine resultatoffene Bearbeitung von realen Problemen und Fragestellungen. Es galt also nicht, mittels quantitativer Erhebungen eine bestimmte Kausalität zu überprüfen, sondern mittels qualitativer Forschung Fragestellungen empirisch zu untersuchen (vgl. Lamnek 1995).

Das Ziel dieser Forschungsweise ist es, die organisationale Realität besser zu verstehen. Bei interorganisationalen Beziehungen geht es immer auch um zwischenmenschliche Relationen. Zur Beurteilung solcher Beziehungskontexte existieren keine objektiven Fakten. Deshalb sind die erlebten Gegebenheiten die aussagekräftigsten Indizien (vgl. Watzlawick u. Beavin 1980, S. 102 f.). Die Qualität einer Beziehung sozialer Systeme geht ausschliesslich aus dieser selbst hervor und kann von „aussen“ nur bedingt beurteilt werden. Will also der „objektive“ Beobachter, der Forscher, ein Bild der Beziehungsqualität wiedergeben und diese entsprechend würdigen, so macht es durchaus Sinn, wenn er Teil des zu untersuchenden Systems ist. Die Perspektive aus dem Innern einer Organisation und die Vorgehensweise anhand eines Leitprojektes entsprechen einem induktiven Forschungsansatz. Der Untersuchende muss sich dabei bewusst sein, dass er kein neutraler oder objektiver Beobachter von „aussen“ sein kann. Deshalb werden in dieser Publikation ganz bewusst persönliche Erfahrungen und Eindrücke des Autors situationsbedingt deskriptiv wiedergegeben.

Eine Steuerungsbeziehung wird – wie jede andere soziale Interaktion – weitgehend durch affektive Faktoren mitbestimmt. In diesem Forschungsbericht kommen deshalb auch Emotionen und Interpretationen des Autors und anderer Beteiligter zu Wort. Erst wenn der Leser die Möglichkeit hat,

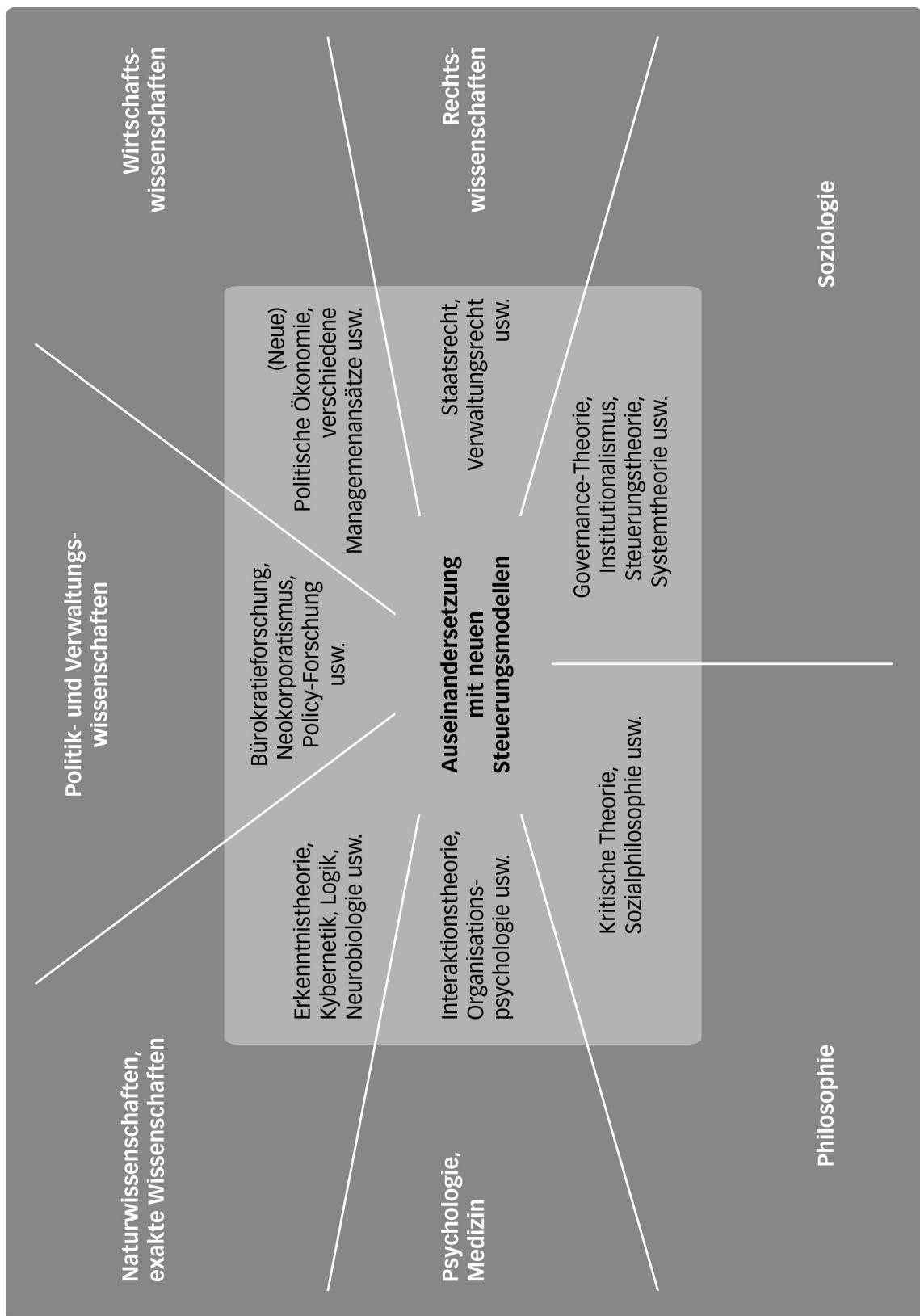


Abbildung 2: Interdisziplinärer Forschungsrahmen zur Fragestellung