

Norman Franz

Die Erkundung organisationaler Umwelten

Eine qualitative Studie der Kommunikations-
wahrnehmungen von Leitungspersonen im
Gesundheitssystem

2011

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
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 2011

Erste Auflage, 2011
ISBN 978-3-89670-941-7
© 2011 Carl-Auer-Systeme, 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 Dissertation „Kommunikationswahrnehmungen von
Leitungspersonen in organisationalen Umwelten“ zur Erlangung des akademischen
Grades Doktor der Philosophie an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für
Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2010.

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 Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Zum Stand der Forschung.....	6
1.3 Forschungsziel und Methodik.....	8
1.4 Wissenschaftliche Zuordnung und Gliederungsansatz.....	9
2. Kommunikationswahrnehmung – eine begriffliche Erläuterung	13
2.1 Zum Begriff von Kommunikation	13
2.2 Kommunikationstheoretische Aspekte	17
2.2.1 Ausgewählte kommunikationstheoretische Modelle.....	17
2.2.2 Exkurs: Kommunikationstheoretische Modelle in Organisationen....	18
2.3 Herleiten und Abgrenzen von Kommunikationswahrnehmung.....	21
2.4 Zusammenfassung	22
3. Exkurs: Wirtschaftswissenschaftliche Perspektive von Organisationen	25
3.1 Zur Entstehung von Organisationen.....	25
3.2 Verständnis von Organisation.....	26
3.3 Einteilung nach Sektoren	28
3.4 Organisationen im Gesundheitssystem – eine Übersicht.....	29
3.5 Zusammenfassung	30
4. Aspekte der Systemtheorie	33
4.1 Übersicht zur Entstehung	33
4.2 Psychische und soziale Systeme	34
4.3 Abgrenzung von Person und Rolle.....	36
4.4 Systemarten und ihre Umwelten	37
4.5 Sinn und Kontingenz.....	39
4.6 Beobachtung	40
4.7 Wahrnehmung und systemische Kommunikation	42
4.8 Daten, Information und Wissen.....	43
4.9 Kritische Einschätzungen zur Systemtheorie.....	44
4.10 Zusammenfassung	46
5. Ausgewählte Organisationstheorien.....	47
5.1 Vielfalt an Organisationstheorien	47
5.2 Wissenschaftstheoretische Entstehung und Einbindung.....	48
5.3 Moderne Organisationstheorie.....	51
5.4 Sensemaking Studies nach Weick	52

5.4.1 Organisationsverständnis und Menschenbild	52
5.4.2 Prozessmodell des Organisierens.....	53
5.4.3 Kritische Reaktionen zur Organisationstheorie nach Weick	57
5.5 Systemische Organisationstheorie	57
5.5.1 Organisationsverständnis und Menschenbild	58
5.5.2 Operation der Entscheidung	58
5.5.3 Kritische Reaktionen zur systemischen Organisationstheorie.....	61
5.6 Übersichtartige Gegenüberstellung.....	61
5.7 Bedeutung von Organisationstheorien für die Organisationsgestaltung.....	62
5.8 Zusammenfassung.....	64
6. Forschungsstudie zur Kommunikationswahrnehmung	67
6.1 Methodologische Grundlagen	67
6.1.1 Überblick zu qualitativen Verfahren der Sozialforschung	67
6.1.2 Leitfadeninterview	69
6.1.3 Experteninterview	70
6.1.4 Leitfadengestütztes Experteninterview	71
6.1.5 Gruppenverfahren	72
6.1.6 Zirkuläres Fragen als systemische Fragemethode	73
6.1.7 Auswertungsverfahren.....	75
6.1.8 Resümee der empirischen Grundlagen	77
6.2 Ablauf und Inhalt der Forschungsstudie.....	78
6.2.1 Forschungsziel und Fragestellung	78
6.2.2 Zugang zur Forschungsgruppe	79
6.2.3 Forschungsvorgehen und Forschungsinstrumente.....	80
6.2.4 Annahmen und mögliche Probleme	82
6.2.5 Ablauf der Datenerhebung.....	84
6.2.6 Datenauswertung.....	85
6.2.7 Datenverwendung	88
6.2.8 Exkurs: Besonderheiten in der Befragung von Leitungspersonen	89
6.2.9 Resümee zu Ablauf und Inhalt der Forschungsstudie	90
7. Ergebnisdarstellung.....	93
7.1 Kategoriennetzwerke der Forschungsstätten.....	93
7.2 Kommunikationswahrnehmungen der Leitungspersonen von Forschungsstätte A	96
7.3 Kommunikationswahrnehmungen der Leitungspersonen von Forschungsstätte B	100
7.4 Austausch von Wahrnehmungen im Leitungsgremium.....	104
7.4.1 Leitungsgremium der Forschungsstätte A	104
7.4.2 Leitungsgremium der Forschungsstätte B	106

7.5	Zuspruch von Bedeutung durch die Leitungspersonen	108
7.6	Reaktionen der Leitungspersonen von Forschungsstätte A	109
7.7	Reaktionen der Leitungspersonen von Forschungsstätte B.....	112
7.8	Gegenüberstellung der Ergebnisse der Forschungsstätten A und B ...	115
8.	Beantworten der Forschungsfragen und Methodenbewertung	119
8.1	Beantworten der Forschungsfragen.....	119
8.1.1	Was nehmen Leitungspersonen der verschiedenen Berufsgruppen in der Umwelt ihrer Organisation wahr? [Identifikation]	119
8.1.2	Wie nehmen Leitungspersonen die Umwelt ihrer Organisation wahr?	120
8.1.3	Wie werden die Wahrnehmungen der Leitungspersonen im Leitungsgremium ausgetauscht? [Transformation]	120
8.1.4	Welche Bedeutung sprechen Leitungspersonen den Wahrnehmungen zu? [Bedeutung].....	121
8.1.5	Wie werden die Umweltwahrnehmungen ins Handeln aufgenommen? [Handeln]	121
8.2	Zusammenführende Aussagen.....	122
8.3	Bewertung der Methodik.....	123
8.3.1	Rückschlüsse zur angewandten Methode.....	123
8.3.2	Reflexion der Annahmen und möglichen Probleme.....	124
8.3.3	Reflexion und Gegenüberstellung der Forschungsmethoden.....	126
8.3.4	Zusammenfassung	128
9.	Diskussion ausgewählter Ergebnisse.....	131
9.1	Koppelung von Umwelt und Organisation.....	131
9.1.1	Vorgehen und Absicht.....	131
9.1.2	Identifikation.....	132
9.1.3	Bedeutung.....	134
9.1.4	Transformation.....	135
9.1.5	Handeln	137
9.1.6	Phasenmodell zur Koppelung von Umwelt und Organisation.....	138
9.1.7	Kritische Betrachtung und Zusammenfassung.....	139
9.2	Komplexität in der Umwelt von Organisationen	140
9.2.1	Vorgehen und Absicht.....	140
9.2.2	Perspektive Umwelt.....	141
9.2.3	Perspektive Organisation	142
9.2.4	Perspektive Leitungsperson	142
9.2.5	Nachgewiesene Eigenschaften und Phänomene	143
9.2.6	Zusammenfassung und Darstellung von Komplexität	144

10. Kommunikationsgestaltung in Organisationen.....	147
10.1 Kommunikationen – eine Herausforderung	147
10.2 Bestimmung der Kommunikationen	149
10.3 Leitungsgremium als Gruppe.....	150
10.4 Kommunikation von Gruppen	152
10.5 Ansätze zur Gestaltung von Kommunikationen.....	155
10.5.1 Hierarchiebewusste Kommunikationen	155
10.5.2 Sinnstiftende Kommunikationen	158
10.5.3 Respektvolle Kommunikationen.....	159
10.6 Zusammenfassung.....	161
11. Kommunikationen als emotionale Ausdruckswelten.....	163
11.1 Besonderheit der Forschungsstudie	163
11.2 Kommunizierte Emotionen in den Interviews	164
11.2.1 Methodisches Vorgehen zur Ermittlung kommunizierter Emotionen	164
11.2.2 Kommunizierte Emotionen der Forschungsstätten	164
11.2.3 Kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens	167
11.3 Begriffsabgrenzung zu Emotion.....	168
11.4 Entstehung von Emotion und emotionalem Ausdruck	169
11.5 Bedeutung von Emotionen für Organisationen	172
11.6 Emotionen und die Rolle der Leitungsperson.....	174
11.7 Ausgewählte Emotionen in den Kommunikationen von Leitungspersonen	175
11.7.1 Angst.....	175
11.7.2 Stolz	176
11.7.3 Ärger	178
11.8 Diskussion und Zusammenfassung	179
12. Ausblick	183
Abbildungsverzeichnis.....	188
Literaturverzeichnis.....	189

1. Einführung

1.1 AUSGANGSLAGE

Mit der Bildung von Organisationen sollen gesellschaftliche Problemstellungen durch eine konzertierte Zusammenfassung von Menschen zu Organisationsmitgliedern gelöst werden können. Somit entstehen und bestehen Organisationen, um einen bestimmten Zweck gemäss ihrem Auftrag und Ziel zu erfüllen. In den Organisationen werden dafür Hierarchien und Abläufe festgelegt, die eine koordinierte Arbeitsweise ihrer Organisationsmitglieder ermöglichen und so wiederum dem Zweck des Bestehens dienlich sein sollen. Dem Leitungsgremium einer Organisation obliegt dabei die Aufgabe, die Organisation zu leiten und mit ihrem Entscheiden und Handeln für das Fortbestehen dieser Sorge zu tragen. Hierfür werden Leitungsgremien in Organisationen mit Leitungspersonen aus verschiedenen Berufsgruppen besetzt, durch welche die Bereiche der Organisation vertreten werden sollen. Während des Bestehens einer Organisation kommunizieren die Organisationsmitglieder ständig mit ihren relevanten Umwelten. Organisationen werden so fortwährend durch die Umwelten beeinflusst, und umgekehrt beeinflusst die Organisation durch ihr Bestehen die Umwelten. Die Leitungspersonen werden daher die Umwelt genau und routiniert beobachten, um auf Veränderungen aufmerksam zu werden, sich so ein Bild der Umwelten machen zu können sowie relevantes Wissen zu erwerben. Es sind also zum einen verschiedene Wahrnehmungen, jedoch zum anderen vorwiegend Kommunikationen, die Leitungspersonen in der Umwelt erleben und die bei ihnen Bilder entstehen lassen. Die entstandenen Bilder und das Wissen werden durch die Leitungspersonen im Leitungsgremium miteinander kommuniziert, da sie für das Fortbestehen der Organisation als bedeutsam angesehen werden. Die Entscheidungen und das Handeln gründen somit auf Beobachtungen und Wahrnehmungen, die durch die Leitungspersonen in den organisationalen Umwelten gemacht werden. Durch die vielen verschiedenen individuellen Beobachtungen und Wahrnehmungen der Leitungspersonen, die zudem geprägt sind von deren beruflicher Herkunft und Sozialisation, wird eine Vielfalt an Themen entstehen, für die durch das Leitungsgremium für die Organisation ein gemeinsamer Umgang entwickelt werden muss. Eine einzelne Person wäre mit dieser Vielfalt und Dynamik überfordert – nicht aber ein Leitungsgremium und eine Organisation, wenn es gelingt, die Bilder und das Wissen auszutauschen und Gemeinsamkeiten zu erschliessen. Die Herausforderung liegt somit darin, die verschiedenen individuellen Wahrnehmungen und Beobachtungen der Leitungspersonen so zusammenzutragen und miteinander zu kommunizieren,

dass sie von den anderen Organisationsmitgliedern zur Kenntnis genommen und reflektiert werden können.

In der vorliegenden Abhandlung sollen diese einleitenden Gedanken auf Organisationen im Gesundheitssystem übertragen werden. Beachtenswert ist dabei, dass Organisationen des Gesundheitssystems seit einigen Jahren zunehmend Veränderungen erfahren, welche durch verschiedene Einflüsse und Ansprüche zustande kommen, beispielsweise herrscht aufgrund von Knappheit finanzieller Ressourcen seitens Staat und Kostenträger zunehmender Kostendruck auf die Organisationen. Marktwirtschaftliche Kriterien haben zudem einen erhöhten Einfluss, und ein zunehmender Wettbewerbsdruck entsteht. Demografische Entwicklungen sind neben gestiegenen Qualitätsansprüchen von Patientinnen und Patienten ebenso zu verzeichnen wie Weiterentwicklungen der Medizintechnologien und Behandlungsmethoden.

Diese Abhandlung soll diese Vielfalt an Themen der Kommunikationen in den Umwelten von Organisationen im Gesundheitssystem erkunden und aufzeigen, um so die Dimension der Umwelten von Organisationen zu erfassen, mit der Leitungspersonen lernen müssen umzugehen. Zudem sollen hierdurch Ansätze für den Umgang mit der Vielfalt und für die Gestaltung der Kommunikationen in Organisationen erarbeitet werden können. Leitungsgremien von Organisationen des Gesundheitssystems stellen deshalb einen besonders vielfältigen und interessanten Forschungsgegenstand dar, da die Leitungspersonen in den verschiedensten beruflichen Disziplinen beheimatet sind und somit unterschiedliches Wissen von den Umwelten vorhanden ist. Für die gemeinsame Leistungserstellung hingegen besteht eine hohe Abhängigkeit voneinander, was vom Leitungsgremium entsprechende Kommunikation sowie gemeinsame Entscheidungen und Handlungen erfordert.

1.2 ZUM STAND DER FORSCHUNG

Um einen Überblick der bisherigen wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas zu erhalten, wurde eine Recherche in ausgewählten elektronischen Datenbanken durchgeführt. Für die Recherche wurden vier Suchbegriffe bestimmt, die das Thema umschreiben: Organisation, engl. *organization*; Umwelt, engl. *environment*; Wahrnehmung, engl. *perception*; Kommunikation, engl. *communication*. Recherchiert wurde in zwei Datenbanken für wirtschaftswissenschaftliche Literatur – Econlit, Business Source Premier; in zwei Datenbanken für psychologische Literatur – PsycInfo, PSYINDEX plus Literatur and Audiovisual media; in einer Datenbank für soziologische Literatur – SocINDEX with Full Text; sowie in einer Datenbank für kommunikationswissenschaftliche Literatur – Communication & Mass Media

Complete. Mit diesem Vorgehen konnten durch Kombination der Suchbegriffe mehrere Beiträge ermittelt werden, die sich jedoch beim genaueren Sichten als nicht mit dem Thema dieser Abhandlung verwandt zeigten.

Ein mit Hilfe der Recherche ermittelter Beitrag von Snow (vgl. 1984) untersuchte das Verhältnis zwischen den Wahrnehmungen von Managern, die in einer grundsätzlich sehr ähnlichen organisationalen Umwelt tätig sind, und der unterschiedlichen Anpassung der Organisationen an die Umwelt. Hierzu wurden Führungspersonen des Topmanagements von vier verschiedenen Verlagshäusern für Schulbücher zu den grössten Anpassungsprozessen befragt, die in den letzten drei Jahren in deren Organisationen stattgefunden hatten. Herausgefunden wurde, dass die Wahrnehmungen von Managern zur Umwelt und auch zur Organisation eine bedeutende Rolle im Anpassungsprozess spielen, dabei jedoch komplexer sind als bisher angenommen. Die Wahrnehmungen der Manager haben zudem, als Antwort auf die Veränderungen der Umwelt, einen wechselseitigen Einfluss auf die zu entwickelnde Strategie des Unternehmens. Im Weiteren ändern sich die Wahrnehmungen während des laufenden Anpassungsprozesses der Organisation an die Umwelt. Schliesslich sind die Wahrnehmungen der Manager der verschiedenen Organisationen trotz der sehr ähnlichen Umwelt zwar unterschiedlich, jedoch ist das Unternehmen, vorausgesetzt es ist richtig ausgerichtet, um die gewählte Strategie zu verfolgen, trotzdem erfolgreich. (vgl. Snow 1984, S. 249 ff.) Diese Studie zeigt die Individualität der Wahrnehmungen von Menschen deutlich auf: Obwohl die befragten Manager in der gleichen Branche tätig sind und von daher eine ähnliche Umwelt beobachten, kommt es zu unterschiedlichen Rückschlüssen für die Entwicklung der jeweiligen Organisation, was sich jedoch nicht als grundsätzliches Problem für eine Organisation erweist.

Weitere Beiträge, die sich mit den Wahrnehmungen der Kommunikationen in der Umwelt von Organisationen durch die Leitungspersonen beschäftigen, konnten nicht eruiert werden. Grundsätzlich zeigt sich jedoch eine grosse Fülle von Literatur, die sich mit den Kommunikationen von Organisationsmitgliedern beschäftigt – diese wird auch als interne Kommunikation oder Organisationskommunikation bezeichnet. Exemplarisch seien folgende Publikationen angeführt: Alberts (vgl. 2007), Bauer/Schmidbauer (vgl. 2005), Beucke-Galm (vgl. 2001), Eppler/Mengis (vgl. 2005), Herger (vgl. vgl. 2004), Mast (vgl. 2008), Patzek (vgl. 2003), Schick (vgl. 2007), Theis-Berglmair (vgl. 2003), Wolf (vgl. 2004), Zerfass (vgl. 2009). Ebenso wurde Literatur gefunden, die sich mit den Wahrnehmungen von Menschen im organisationalen Kontext beschäftigt. Als Auswahl können folgende Werke angeführt werden: Baecker (vgl. 2005), Luhmann (vgl. 2000), Ortmann u. a. (vgl. 2000), Simon (vgl. 2007), Türk

(vgl. 2000), Willke (vgl. 2004), Weick (vgl. 1985). Auch Literatur zur Kommunikation in Veränderungsprozessen von Organisationen, die schlussendlich auf Umweltveränderungen zurückzuführen sind, gibt es in grosser Zahl. Nennen lassen sich: Bachert/Vahs (vgl. 2007), Boos (vgl. 2004), Doppler/Lauterburg (vgl. 2002), Glasl/Lievegoed (vgl. 2004), Hegle-Raih (vgl. 2002), Rüegg-Stürm (vgl. 2003), Schreyögg (vgl. 2003), Vahs (vgl. 2005), von Rosenstiel (vgl. 2003).

Eine neuere Publikation von Fackelmann (vgl. 2010), die kurz vor Abschluss dieser Arbeit erschienen ist, zeigt die unterschiedlichen Arten von Kommunikationen von zwei öffentlichen Organisationen in Veränderungsprozessen auf. Ausgangslage sind zwei sehr unterschiedliche Kulturen von zwei Behörden, die sich aufgrund politischer Entscheidungen in einer landesweiten Fusion aneinander annähern müssen. Der Schwerpunkt wird in dieser Fallanalyse jedoch auf den unterschiedlichen Ausdruck von Macht in den Kommunikationen der Organisationsmitglieder gelegt. Aus den Ergebnissen der Fallanalyse werden dann abschliessend Empfehlungen für die Kommunikationen in öffentlichen Organisationen und deren Auswirkung auf Veränderungsprozesse abgeleitet.

Als Fazit ergibt sich aus der durchgeführten Recherche die Besonderheit, dass eine exakte Zuordnung der Fragestellung und des Themas dieser Abhandlung zu einer bestimmten wissenschaftlichen Disziplin schwierig erscheint. Hieraus entsteht die notwendige Konsequenz, das beabsichtigte Forschungsvorhaben auf der Grundlage einer differenzierten Sichtung von verschiedenen Theorieansätzen durchzuführen. So sollen die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe und die im Erkenntnisinteresse stehenden Kombinationen dieser dargelegt werden, um dadurch das Thema fundiert erarbeiten zu können. In den nächsten beiden Abschnitten wird die geplante Herangehensweise vorgestellt.

1.3 FORSCHUNGSZIEL UND METHODIK

Aus den eingangs aufgezeigten organisationalen Besonderheiten und Überlegungen wird das Forschungsziel dieser Studie abgeleitet. Ziel ist es: Die Beobachtungen und Kommunikationswahrnehmungen in der Umwelt von Leitungspersonen und Leitungsgremien von Organisationen im Gesundheitssystem zu erkunden und damit Handeln nachvollziehbar zu machen. Mit einer Forschungsstudie zu den Kommunikationswahrnehmungen von Leitungspersonen im Gesundheitssystem, die auf einer systemischen Sichtweise basiert, soll das Forschungsziel erreicht werden. Stellvertretend für Organisationen im Gesundheitssystem wird die Studie in je einer Rehabilitationseinrichtung in Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Neben dem leitfadengestützten Experteninterview wird ein Gruppeninterview mit

dem interdisziplinär zusammengesetzten Leitungsgremium mit der Methode des zirkulären Fragens (vgl. Selvini Palazzoli 1981) durchgeführt, um so auch die Kommunikationen der Leitungspersonen zu ihren Wahrnehmungen innerhalb des Leitungsgremiums zu erkunden.

Es ist nötig, eingangs die Bezugsgrundlagen und die Begriffe, welche im Mittelpunkt der Arbeit stehen, zu klären. Dabei interessiert besonders das, was unter Kommunikationswahrnehmung zu verstehen ist und wie sich Organisationen – als einem sehr vielfältigen Forschungsgebiet – methodisch angenähert werden soll. Gerade die Stellung und Funktion eines Menschen in einer Organisation wird von zentraler Bedeutung sein und muss daher untersucht und beschrieben werden. Eine Unterscheidung wird durch die Fokussierung auf Leitungspersonen eingeführt, die nach momentanem Verständnis als Organisationsmitglieder Akteure in einer besonderen Rolle sind. Im Weiteren sind die für die Forschungsstudie geeigneten Sozialforschungsmethoden – Erhebungsmethoden sowie die passende Auswertungsmethode – zu beschreiben. Ein besonderes Gewicht wird die Ergebnisdarstellung haben, da diese die Grundlage für die sich anschliessende Diskussion bildet, in der die Ergebnisse der Forschungsstudie mit den eingangs erarbeiteten theoretischen Grundlagen zusammengeführt werden, um mögliche neue Erkenntnisse zur Thematik zu erhalten und so Ansätze zum Umgang mit der Vielfalt und den Kommunikationen in Organisationen vorschlagen zu können.

1.4 WISSENSCHAFTLICHE ZUORDNUNG UND GLIEDERUNGS - ANSATZ

Im Anschluss an diese Einführung beginnt mit dem Kapitel 2 der Teil I, in welchem sich dem Begriff Kommunikationswahrnehmung angenähert wird. Hierzu wird zuerst der Begriff Kommunikation untersucht, und dann werden kommunikationstheoretische Aspekte dargestellt. Schliesslich werden ausgewählte kommunikationstheoretische Modelle in ihren wichtigsten Zügen vorgestellt, und im Anschluss an einen Exkurs zu kommunikationstheoretischen Modellen in Organisationen wird der Begriff der Kommunikationswahrnehmung hergeleitet.

Im Kapitel 3 werden Organisationen nach wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive vorgestellt, wodurch diese nach einem gebräuchlichen und alltagsweltlichen Verständnis eingeordnet werden sollen, das Organisationen in der Form von Unternehmen oder Institutionen haben. Neben einer Einteilung von Organisationen in Sektoren wird hier eine Übersicht der verschiedenen Organisationen im Gesundheitssystem gegeben.

In Kapitel 4 werden die systemischen Bezüge erläutert, die für die weiteren Ausführungen und die Forschungsstudie bedeutend sind, indem aus-

gewählte Begriffe in systemtheoretischer Perspektive geklärt und vorgestellt werden. Es werden u. a. die Begriffe Person, Organisation, Umwelt und Kommunikation unter dem für diese Abhandlung grundlegenden Verständnis abgegrenzt. Mit diesen Ausführungen wird zudem ein Übergang zum sich anschliessenden Kapitel 5 geschaffen, in dem ausgewählte Organisationstheorien vorgestellt werden. Die zentralen Inhalte zweier Organisationstheorien mit Bezug zu dieser Abhandlung werden zuerst einzeln wiedergegeben und dann in einer Übersicht einander gegenübergestellt.

In Kapitel 6 wird die durchgeführte Forschungsstudie erläutert. Zu Beginn werden die empirischen Grundlagen mit den für die Datenerhebung und -auswertung gewählten Verfahren und Methoden der qualitativen Sozialforschung dargelegt. Diese sind grundlegend für die im zweiten Teil des Kapitels beschriebene und durchgeführte Forschungsstudie. Es werden sodann die Forschungsmethoden und das geplante Forschungsvorgehen zusammengeführt und detailliert vorgestellt.

In Teil II werden im Kapitel 7 die Ergebnisse getrennt nach Forschungsstätten, aber auch zusammengefasst präsentiert und die zentralen Ergebnisse der beiden Forschungsstätten werden gegenübergestellt. Schliesslich folgt auf dieser Grundlage in Kapitel 8 die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen. Der zweite Teil dieses Kapitels unterzieht die durchgeführte Forschungsstudie einer kritischen Betrachtung, und es werden auch Rückschlüsse zu den angewandten Forschungsmethoden vorgenommen.

In Kapitel 9 werden die Ableitungen aus den Ergebnissen der Forschungsstudie diskutiert, und zwar im ersten Teil in Bezug zum organisationstheoretischen Ansatz nach Weick (vgl. 1985). Ein aus dieser Diskussion entwickeltes Phasenmodell zur Koppelung von Umwelt und Organisation wird vorgestellt. Im folgenden zweiten Teil des Kapitels wird die Diskussion dann unter systemischem Blick geführt.

Teil III beginnt mit dem Kapitel 10, in dem Ansätze zur Gestaltung von Kommunikationen in Organisationen erarbeitet werden. Hierfür werden zuerst abgeleitet aus den Forschungsergebnissen die Herausforderungen aufgezeigt, die für Leitungspersonen aus den Kommunikationen entstehen, sowie die Bestimmungen erschlossen, die Leitungspersonen mit ihren Kommunikationen haben. Nachdem ein Leitungsgremium als Gruppe abgegrenzt wurde, wird auf die Besonderheiten der Kommunikationen von Gruppen eingegangen. Schliesslich werden, als Zusammenschau aus dem in diesem Kapitel Präsentierten, drei konkrete Ansätze zur Gestaltung von Kommunikationen in Organisationen erarbeitet.

Mit Kapitel 11 wird auf eine Besonderheit in den vorliegenden Ergebnissen eingegangen, die erst während der Auswertung der Forschungsstudie erkannt wurde: Mit ihren Kommunikationen transportieren Leitungsperso-

nen verschiedene Emotionen, die in der Organisation wirksam werden. Diese Besonderheit wird nun in einem ersten Schritt genauer untersucht und ausgewertet. Die so erhaltenen Ergebnisse werden nach Forschungsstätten getrennt und vergleichend dargestellt und erörtert. Im Folgenden werden Emotionen begrifflich abgegrenzt, und es wird auf die Bedeutung von Emotionen für Organisationen und die Rolle der Leitungsperson eingegangen. Schliesslich werden drei ausgewählte Emotionen in den Kommunikationen von Leitungspersonen vertieft dargestellt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, Kommunikationen als emotionale Ausdruckswelten zu identifizieren.

Ein Ausblick in Kapitel 12 rundet diese Abhandlung ab. Mögliche, sich anschliessende Fragestellungen zur weiteren Forschung werden aufgezeigt. Im Anschluss an dieses letzte Kapitel folgt das Literaturverzeichnis. Die nachstehende Grafik zeigt den inhaltlichen Aufbau, dem diese Abhandlung folgt (s. Abb. 1):