

Einführung.....	5
1 Der „öffentliche Sektor“ und seine Aufgaben	7
1.1 Historische Einordnung	7
1.2 Idealtypisch-institutionelle Einordnung.....	8
1.3 Organisationale Einordnung.....	9
1.4 Semantische Einordnung	10
1.5 Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltung in Deutschland	11
1.5.1 Gewaltenteilung.....	11
1.5.2 Föderalismus.....	11
1.5.3 Gemeinwohlbindung, Sicherstellungsauftrag	12
1.6 Herausforderungen des öffentlichen Sektors	15
1.6.1 Demografie	15
1.6.2 Globalisierung und Europäisierung	16
1.6.3 Informationstechnik.....	16
1.6.4 Verantwortungsbewusste Führung und Legitimität – Governance	18
1.6.5 Veränderte Anspruchshaltung	18
1.6.6 Finanzkrise der öffentlichen Haushalte	18
1.7 Ansätze und Konzepte des Public Management	19
1.7.1 Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)	19
1.7.2 Neues Steuerungsmodell.....	19
1.7.3 (New) Public Management	20
1.7.4 Dezentrale Ressourcenverantwortung	21
1.7.5 Hierarchische Verwaltung.....	21
1.7.6 Kooperative Verwaltung.....	22
1.7.7 Responsive Verwaltung	22
1.7.8 Maßnahmen des New Public Management.....	23
1.7.9 Kontraktmanagement/Management by Objectives.....	24
1.7.10 Organisations- und Personalentwicklung	24
1.7.11 Corporate Identity	26
1.8 Einschätzung und Kritik	27
1.9 Fazit.....	30
2 Systemtheoretische Betrachtung von Organisationskommunikation.....	37
2.1 Was sind Systeme?	37
2.2 Wie bilden sich Systeme?	39
2.3 Wie erhalten sich Systeme?	40
2.4 Umweltverhalten von Systemen.....	44
2.5 Organisationen als soziale Systeme.....	46
2.6 Sind Organisationen veränder- und steuerbar?.....	48
2.7 Diskussion und Kritik der Systemtheorie	51
2.8 Fazit.....	54
3 Auswahl relevanter Change-Management-Ansätze	57
3.1 Aktuelle Situation des Change Management.....	57
3.2 Change-Management-Ansätze	58
3.3 Systemische Ansätze des Change Management.....	62

3.3.1	Selbstorganisation.....	63
3.3.2	Malik	63
3.3.3	Gomez	66
3.3.4	Mintzberg	67
3.3.5	Orlikowski/Hofman.....	69
3.4	Machtfokussierte Ansätze des Change Management.....	71
3.4.1	Machtansätze in der Organisationsentwicklung	71
3.4.2	Nutzen von Macht in der systemischen Beratung	72
3.4.3	Promotorenmodell.....	73
3.4.4	Change Agent.....	75
3.5	Ansätze des Change Management mit dem Fokus „öffentlicher Sektor“ ..	77
3.5.1	Definition der KGSt und Kritik der Definition.....	77
3.5.2	Besonderheiten des Wandels in öffentlichen Organisationen	78
3.5.3	Ansatz von Fisch/Beck	79
3.5.4	Ansatz von Kester/Painter/Barnes.....	81
3.5.5	Ansatz von Nutley/Osborne	82
3.6	Relevanz von Kommunikation innerhalb des Change Management.....	85
3.6.1	Merkmale von Change-Kommunikation	87
3.6.2	Elemente der Change-Management-Kommunikation	90
3.6.3	Ergänzende Elemente aus der Kulturanalyse	92
4	Kommunikation in Organisationen.....	99
4.1	Annäherung an den Begriff	99
4.2	Inhalte, Funktionen und Ziele organisationaler Kommunikation	100
4.2.2	Funktion.....	101
4.2.3	Ziele	102
4.3	Welcher Anspruch besteht an Organisationskommunikation?	102
4.3.1	Kommunikation und Interaktion	103
4.3.2	Kommunikation und Handlung	105
4.3.3	Zwischenfazit.....	106
4.4	Aspekte interorganisationaler Kommunikation	106
4.4.1	Giddens: Strukturierungstheorie	108
4.4.2	Crozier/Friedberg: politisches Organisationsmodell	111
4.4.3	Martens: interne Kommunikation und Attraktivität.....	112
4.4.4	Zwischenfazit	114
4.5	Funktion von Kommunikation im internen Marketing	115
4.5.1	Definition des internen Marketings	115
4.5.2	Ursprung und theoretische Ansätze des Marketings	116
4.5.3	Operative Umsetzung im Marketing.....	118
4.6	Anlässe sozialer und organisationaler Kommunikation.....	118
4.7	Formen menschlicher Kommunikation.....	119
4.7.1	Medien	120
4.8	Chancen des Stakeholder-Ansatzes.....	120
4.9	Fazit.....	121
5	Macht und die Steuerung von Organisationen	129
5.1	Macht – Annäherung an den Begriff	130
5.1.1	Machtbegriff nach Luhmann.....	131

5.1.2	Machtbegriff nach Giddens.....	132
5.1.3	Machtbegriff nach Crozier/Friedberg.....	134
5.1.4	Machtbegriff nach Martens.....	136
5.1.5	Grundlagen der Macht.....	137
5.1.6	Taktiken der Macht.....	138
5.2	Wie äußert sich Macht in Organisationen?.....	139
5.2.1	Hierarchie.....	139
5.3	Herrschaft.....	146
5.3.1	Bürokratie.....	147
5.3.2	Autorität.....	148
5.4	Wie funktioniert Macht zwischen System und Umwelt?.....	149
5.5	Organisation und Konflikt.....	151
5.5.1	Transaktionskosten.....	152
5.5.2	Prinzipal-Agenten-Beziehungen.....	153
5.5.3	Organisierte Anarchie.....	153
5.6	Wie kann Macht in Veränderungsprozessen genutzt werden?.....	155
5.6.1	Individualebene.....	155
5.6.2	Organisationsebene.....	156
5.6.3	Psychologische Steuerung.....	157
5.6.4	Kulturelle Steuerung.....	157
5.6.5	Auswahl der Steuerungsform.....	162
5.7	Bezug der Erkenntnisse auf öffentliche Organisationen.....	164
5.7.1	Bürokratische Steuerung.....	164
5.7.2	Macht.....	164
5.7.3	Sinn.....	165
5.8	Fazit.....	166
6	Empirische Basis und Konsequenzen.....	173
6.1	Qualitative Forschung.....	173
6.2	Der theoretische Rahmen: Grounded Theory.....	175
6.3	Theorie der Grounded Theory.....	176
6.3.1	Bilden materialer und formaler Theorien.....	177
6.4	Welche Theorie steht hinter einer Grounded Theory?.....	178
6.4.1	Elemente und Vorgehen.....	179
6.4.2	Wege zur Theorie – Hypothesen.....	180
6.4.3	Theoretisches Sampling.....	180
6.5	Auswerten der Daten – komparative Analyse.....	183
6.6	Praktisches empirisches Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit.....	186
7	Fusion und Konflikt: Zwei Kulturen im Vergleich.....	193
7.1	Welche Bedingungen bestanden für die Fusion?.....	193
7.1.1	Gesetzeslage.....	193
7.1.2	Veränderungsbereitschaft.....	193
7.1.3	Wechselseitige Einschätzung des Fusionspartners.....	194
7.1.4	Vorgehen der beiden Bezirksämter bei der Fusion.....	195
7.2	Welchen Einfluss hatte die Politik auf die Kommunikation?.....	195
7.2.1	Politische Einflüsse.....	195
7.2.2	Arbeitsorganisation und Kommunikation.....	196

7.2.3	Umgang mit politischen Aufträgen	198
7.2.4	Fazit zu Politik und Kommunikation	198
7.3	Ambivalenzverneinende Kommunikation im politischen Dialog	201
7.3.1	Formen der Auseinandersetzung	201
7.3.2	Unaufrichtigkeit	202
7.3.3	Foren für Ambivalenzverneinung	205
7.3.4	Aufrichtigkeit	205
7.3.5	Fazit zum Aspekt „ambivalenzverneinende Kommunikationen“	206
7.4	Welche Formen der Sinnproduktion lassen sich ablesen?	208
7.4.1	Formen und Konsequenzen der Vermeidung von Sinn	210
7.4.2	Formen der Produktion und Vermittlung von Sinn	213
7.4.3	Fazit zum Aspekt „Sinn“	215
7.5	Wie zeigte sich das Medium Macht?	220
7.5.1	Autokratie versus Demokratie	220
7.5.2	Status und Macht	221
7.5.3	Macht, Politik und Angst	222
7.5.4	Fazit zum Aspekt „Macht“	223
7.6	Wie grenzt sich Führung von Herrschaft ab?	225
7.6.1	Führungseigenschaft Kommunikation	225
7.6.2	Führungseigenschaft Konfliktlösungskompetenz	226
7.6.3	Führungseigenschaft strategische Strukturierung	229
7.6.4	Steuerung mittels strategischer Strukturierung und Kommunikation	231
7.6.5	Konsequenzen unzureichender Führung	232
7.6.6	Konsequenzen widersprüchlicher Führungspraxis	235
7.6.7	Befähigung und Entwicklung von Führung	237
7.6.8	Effekte gelungener Führung	239
7.6.9	Fazit zu den Aspekten „Führung“, „strategische Steuerung“ und „Kommunikation“	241
7.7	Darstellung der Theorie	243
7.8	Bezug der Ergebnisse auf die Fragestellung	245
7.8.1	Maßgeblicher Einfluss: Politik	245
7.8.2	Konsequenzen für die Medien Macht und Sinn	247
7.8.3	Kreislauf der Sinnproduktion durch Kommunikation	252
7.9	Theoretische und praktische Empfehlungen zur Kommunikation	252
	Literaturverzeichnis	257
	Anhang Interviewleitfaden	272
	Anhang Bezirksfusion	275
	Anhang Kommunikation/Wandel/Führung	278
	Abkürzungen	284
	Glossar	285