

# Ambivalenz der Macht

Interne Kommunikation des öffentlichen Sektors und ihre Auswirkung auf Veränderungsprozesse

Bearbeitet von  
Bettina Fackelmann

1. Auflage 2010. Taschenbuch. 286 S. Paperback  
ISBN 978 3 89670 925 7

[Weitere Fachgebiete > Medien, Kommunikation, Politik > Politische Kultur > Politische Kommunikation und Partizipation](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Einführung

Gibt es Spezifika der internen Kommunikation des öffentlichen Sektors und kann man das Wissen über diese Besonderheiten in Veränderungsprozessen gezielt nutzen? Angesichts der Debatte über das (New) Public Management und der zentralen Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprozessen ist das Thema relevant, in der Literatur jedoch nur unzureichend behandelt.

### *Anspruch und Empirie*

Eigene empirische Arbeit war durch den Mangel an wissenschaftlicher Literatur unabdingbar. Ich verglich im Zuge einer Fallanalyse zwei 2000/2001 fusionierte Berliner Bezirksämter. Jeder Bezirk für sich entsprach in etwa der Größe einer mittleren deutschen Stadt. Die Analyse basiert auf der Grounded Theory, die es durch eine rigide Analyse ermöglicht, praxisbezogene Theorien aus dem Datenmaterial zu entwickeln, d. h. soziale Systeme und ihre impliziten Regeln zu erkennen und zu beschreiben. Dies war mir wichtig, da sich die Arbeit insgesamt der soziologischen Systemtheorie als Grundlage bedient, welche das Spezifische sozialer Systeme betont.

### *Theorie und Abgrenzung*

Der Empirie vorgeschaltet ist eine Darstellung von mit der Ausgangsfrage verknüpften Theorien wie den Ansätzen des (New) Public Management, der Systemtheorie selbst sowie Erkenntnissen zur Kommunikation in Organisationen und Konzepten des Change Management. Die unübersehbare Fülle verlangte eine Konzentration auf Ansätze mit a) systemischer Basis sowie b) solche, die sich im Besonderen mit dem öffentlichen Sektor beschäftigen, und c) jene mit dem Fokus auf Macht in Organisationen.

Im Zuge der Zusammenstellung dieser Ansätze ergab sich ein recht umfassendes Nachschlagewerk. Daher entschied ich mich aus ästhetischen und praktischen Gründen für die etwas ungewöhnliche Form der Fußnotensammlung am Ende eines Kapitels und bezog die anderen Kapitel ebenfalls in diese Form ein.

### *Vorgehen und Ergebnisse*

Auch wenn die bestehende wissenschaftliche Theorie gemäß den Vorgaben der Grounded Theory im Zuge der eigenen Forschung entschieden in den Hintergrund treten musste, trainierte die Annäherung auf diesem Wege gewissermaßen meine Wahrnehmung für organisationale Symptome. Das Datenmaterial besteht aus 14 leitfadengestützten, transkribierten Interviews mit Vertretern der beiden Bezirksämter sowie Mitarbeiterzeitschriften und Besprechungsprotokollen. Im Zuge des Forschungsprozesses ergaben sich Gemeinsamkeiten der beiden Ämter: vorrangig der Einfluss der Politik sowie die erhöhten Anforderungen an Change Manager aufgrund des geringeren Existenzdrucks der im öffentlichen Sektor Beschäftigten. Zudem bildete sich pro Amt ein kommunikativer Wirkmechanismus heraus, welcher die spezifische Kommunikationskultur der Ämter veranschaulichte. Das Konfliktpotenzial der Fusion wurde dadurch sehr deutlich. Die Theorie argumentiert im Kern mit den aus den Daten emergierten Begriffen „Macht“ und „Sinn“ in der Weise, dass Sinnvakuen in Organisationen den Missbrauch von Macht befördern und vice versa. Ambivalenzverneinende Weisungen seitens der

Politik verstärken diesen Kreislauf in öffentlichen Organisationen und erschweren Veränderungsprozesse maßgeblich. Die Daten zeigen jedoch auf, dass innerhalb der Verwaltung ambivalenzbejahende Kommunikation, bspw. in Form aufrichtiger partizipativer Führung, etabliert werden kann und so ein Ausweg aus dem aufgezeigten Kreislauf möglich ist.

Ziel war, einen Beitrag zu erfolgreicherer Veränderungsprozessen im öffentlichen Sektor zu leisten. Gleichwohl: *Das* Patentrezept für erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen des öffentlichen Sektors kann es nicht geben. Die beiden Bezirksamter bilden jedoch durch ihre gegensätzliche Kultur ein Spektrum an Kommunikation und Führung, welches zur Orientierung im Zuge von Veränderungsprozessen dienen kann. Darüber hinaus wurde eine Reihe von Empfehlungen abgeleitet, die jedes System für sich so verfolgen mag, wie es ihm sinnvoll und anschlussfähig erscheint.