

1. Einleitung: Der Erfolg des Schemas „Reform“ und die Erfolglosigkeit von Reformen

Reformen sind allgegenwärtig. Doch ihre große Akzeptanz erscheint rätselhaft, denn in einer zweckrationalen Perspektive kann das Scheitern von Reformen als der Normalfall beobachtet werden. Wie kommt es dazu, dass trotzdem immer wieder neue Versuche unternommen werden, Verbesserungen mit Hilfe von Reformen zu erreichen?

Reformen verfehlen zumeist ihre ehrgeizigen Ziele und bleiben in diesem Sinne erfolglos.¹ Da aber ständig neue Reformen initiiert werden, kann man davon sprechen, dass Reformen als ein Schema für geplante Veränderungen überaus erfolgreich sind. Um den weltweiten Erfolg des Schemas „Reform“ zu erkennen, genügt ein cursorischer Blick in die Massenmedien: Reformen finden sich in Hülle und Fülle, ihre Verbreitung ist erstaunlich: Reform des Internationalen Währungsfonds, Reform der Bundespolizei, Reform der Fußball-Regionalliga, Reform der Universitätskliniken, Reform des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte, Reform der Hochschulreform u. v. a. m. Immer geht es um planvolle, umfangreiche Veränderungen mit der Zielsetzung: Es soll besser werden! Und immer stehen Organisationen im Mittelpunkt des Geschehens. Reformen sind für Organisationen zur Routine geworden, und diese Normalisierung hat offensichtlich dazu beigetragen, dass die Bedingungen der Möglichkeit von Reform nur selten problematisiert werden.² Statt die Voraussetzun-

¹ „Despite the frequency and intensity of serious efforts, major reorganizations seem to have been largely unsuccessful.“ (March/Olsen 1983, 287), „Most administrative reforms fail (...)“ (Caiden 1991, 151) oder „By far the largest number of efforts fail.“ (Heckscher/Eisenstat/Rice 1994, 132) – solche Befunde zum Scheitern von Reformen findet man häufig. Speziell von den Schwierigkeiten und mangelnden Effekten des Reformtyps, der in der Fallstudie der vorliegenden Arbeit methodisch untersucht wird (Reform des Finanzmanagements von Verwaltungen), berichten z. B. die Studien von Christiaens/Van Peteghem 2007; Wærnes 1993 oder Olson 1993. Voraussetzung dieser negativen Urteile sind Vorher-nachher-Vergleiche, die die zu Beginn einer Reformperiode definierten Ziele (Soll-Zustände) als konstant bleibende Erfolgsmaßstäbe für später erreichte Ist-Zustände konstruieren. Dieses übliche Vorgehen bei Evaluationen lässt allerdings außer Betracht, dass sich Zielsetzungen und Erfolgsmaßstäbe – wie auch in der vorliegenden Untersuchung deutlich werden wird – im Reformverlauf verändern können.

² Zur Normalisierung und Schematisierung von Reformen siehe Brunsson/Olsen 1993a; Brunsson 2006; Corsi/Esposito 2005; Luhmann 2000c, 300f.

gen des Reformierens zu beschreiben, stellt eine in ihrem Umfang kaum überschaubare Organisations- und Managementliteratur seit Jahrzehnten die Faktoren für das Gelingen von Reform in den Mittelpunkt ihres Erkenntnisinteresses.³ Das Nicht-Hinterfragen des Schemas „Reform“ hat natürlich auch damit zu tun, dass diese ‚praxisorientierte‘ Literatur selber an die Notwendigkeit von Reformen glaubt und auf deren Erfolge hofft. Die von Themenkonjunkturen unabhängig hohe Produktion und Nachfrage von Reformdiskursen scheint dabei nicht nur für die organisationalen Selbstbeschreibungen entgegenkommenden, praxisnahen Beiträge der Organisationslehre, sondern auch für wissenschaftliche Fremdbeschreibungen zu gelten.

Die konstant starke Relevanz des Reformthemas und die dominante Frage nach dem Bewirken von Reformenerfolgen weisen aus soziologischer Sicht auf ein Problem des Schemas „Reform“ hin, das sich grob reflektiert aus der folgenden Konstellation zu ergeben scheint: Einerseits reformieren sich Organisationen mit Selbstverbesserungsabsichten immer wieder neu, und andererseits erzielen diese Reformen oft nicht die ursprünglich gewünschten Ergebnisse. Das hat zur Folge, dass wiederum neue Reforminitiativen gestartet und Reformenerfolge organisationsintern und/oder -extern normativ (also kontrafaktisch, trotz vorheriger Enttäuschung)⁴ erwartet werden, um den gewünschten Organisationszustand in einem neuen Anlauf – zumeist auf andere Weise als vorher, aber eben durch Reform – zu erreichen. Auf diese Weise erzeugen Organisationen ihre wiederkehrenden Reformen als einen Kreislauf aus Forderungen, Hoffnungen und Enttäuschungen.

Auf den Befund des häufigen Scheiterns von Reformen lassen sich nun zwei organisationstheoretische Reaktionen erkennen: Erstens findet sich eine große Anzahl von Veröffentlichungen, die Abweichungen von Reformzielen und Reformergebnissen beschreiben, diese Diskrepanz zu den Reformansprüchen als Problem stilisieren, daraufhin auf ein Technologiedefizit des Reformmanagements schließen, um dann in großer Variation Lösungsvorschläge darzulegen, wie sich Organisationen besser reformieren könnten.⁵ Diese Beschreibungen gehen meist implizit vom Organisationsmodell des hierarchischen Zweckverbands aus, und sie speisen ihre Ratschläge häufig aus betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen. Es geht diesen Texten darum, theoretisch Reformen zu reformieren, und insofern kann man sie als Reformreformliteratur bezeichnen. Auf diese

³ Dies geschieht natürlich nicht nur anhand der Bezeichnung „Reform“. Reformen im Sinne von umfangreichen und geplanten Organisationsänderungen werden vielfach auch unter Titeln wie „Reorganisation“, „Modernisierung“, „Lernen“, „Innovation“, „Diskontinuitätenmanagement“, „Transformation“, „Organizational Development“ oder „Redesign“ thematisiert.

⁴ Zur Unterscheidung von normativem (nicht lernbereitem) und kognitivem (lernbereitem) Erwarten als Modi der Strukturbildung in sozialen Systemen siehe Luhmann 1972.

⁵ Siehe statt vieler Doppler/Lauterburg 2002.

Weise stabilisieren sie die von Reformen formulierten Anforderungen an Organisationen und verstärken die Normalisierung des Schemas „Reform“ – allerdings ohne diese selbstproduzierten Folgen zu reflektieren.

Die zweite Reaktion auf die Beobachtung von Beschreibungen eines Versagens von Reformen geht den umgekehrten Weg, indem sie zum einen die Routinisierung von Reform explizit sichtbar macht und diese theoretisch zu erschließen versucht und zum anderen keine Ansprüche an organisationale Zustände formuliert.⁶ Dies ist der Weg einer Organisationssoziologie, die sich selbst als wissenschaftliche Fremdbeschreibung von Organisationen positioniert. Die sich als fremdbeschreibend beschreibende Perspektive bringt eine Distanzierung zum Beobachtungsgegenstand „Organisation“ und eine Befreiung von der Beantwortung unmittelbar praxisrelevanter Fragen mit sich: So besteht für die Organisationssoziologie nicht der Leistungszwang, die in Organisationen kommunizierten Reformprobleme als wissenschaftliche Probleme zu behandeln, Lösungen zu entwickeln und diese in Form von wissenschaftlich angeleiteten Beratungstexten reformierenden Organisationen anzubieten.⁷ Die klassische Fragestellung des Reformmanagements – mit welchen Mitteln die Ziele einer Reform (mehr oder weniger) erreicht werden können – bleibt hier ausgeklammert. Das Erkenntnisinteresse richtet sich also nicht auf die Voraussetzungen eines instrumentell-rationalen Erfolgs von Reformen. Vielmehr geht es diesem Ansatz darum, die Persistenz organisationaler Reformen trotz vielfachen Misserfolgs zu verstehen. Damit treten die Bedingungen der Perpetuierung des Schemas „Reform“ und dessen Unwahrscheinlichkeit in den Vordergrund der Fragestellung: Wie gelingt es zum Beispiel Organisationen, den Misserfolg vergangener Reformen so zu invisibilisieren, dass die Erwartung, Reformziele erfolgreich zu verwirklichen, mit hohen Akzeptanzchancen ausgestattet werden kann? Zudem stellt sich die Frage nach den Funktionen von Reform: Wenn davon auszugehen ist, dass die meisten Reformen ihre ambitionierten Ziele verfehlen – welche Probleme werden durch Reform denn eigentlich gelöst?

Die Beiträge der Organisationssoziologie zu den hier skizzierten Fragestellungen sind überschaubar geblieben.⁸ Einige der wohl fruchtbarsten Erkenntnisse zum Thema „Reform“ haben bislang die an den Neo-Institutionalismus anknüp-

⁶ Als Wissenschaftler muss man nicht der Meinung sein, „(...) dass Reformen Erfolg haben *sollten* (...)“ (Luhmann 2000b, 336f.). Man kann (sollte) auch die durch Reformen erzeugten Risiken und Schäden reflektieren.

⁷ Zum Verhältnis der modernen Organisationssoziologie zu ihrem Beobachtungsgegenstand siehe Luhmann 2000b, 473f.

⁸ In der Organisationstheorie findet man insgesamt sicherlich keinen Mangel an Beschäftigung mit dem Thema „Reformakzeptanz“. Die Thematisierung erfolgt allerdings zumeist in einer zweckrationalen Perspektive und vor allem unter dem Aspekt, Widerstände gegen die intendierten Veränderungen zu überwinden. Siehe statt vieler zum Beispiel Legge 1984, 42ff.

fenden Untersuchungen der skandinavischen Organisationsforschung⁹ geliefert, so insbesondere die Studien von Nils Brunsson und seinen Kolleginnen und Kollegen. Brunsson interessiert sich für diejenigen Mechanismen, die die Hoffnung stabilisieren, dass Organisationen durch Reform einen Idealzustand im Sinne des instrumentell-rationalen Organisationsmodells erreichen können. Zu den von Brunsson identifizierten „mechanisms of hope“, die in der Organisationssoziologie besonders prominent geworden sind, gehören etwa das Vergessen früherer Reformen („organizational forgetfulness“) und das Entkoppeln von Reformtalk, -decision und -action.¹⁰

In dieser Arbeit möchte ich an die Reformtheorie von Nils Brunsson anschließen, dabei aber das von ihm gewählte Bezugsproblem umstellen: Während sich Brunssons Studien auf das Problem „maintaining hope“ konzentrieren und danach fragen, wie ein kulturell verankerter Glaube an das (durch Reform zu verwirklichende) Modell instrumentell-rationalen Organisierens bewahrt werden kann (Brunsson 2006), richtet sich der Blick der folgenden Untersuchung auf die Voraussetzungen der kommunikativen Akzeptanz von Reform. Statt der Mechanismen zur Stabilisierung der Hoffnung auf Reformersfolg sollen also die Bedingungen des Akzeptierens von Reform im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stehen. Diese Umstellung der reformbezogenen Problemstellung impliziert die Vermutung, dass bereits die Annahme von spezifischen Reformvorschlägen ein höchst voraussetzungsvolles Geschehen darstellt. Reformideen erscheinen ja nicht als immer schon akzeptierte Reformideen in der Welt, so dass es für die wissenschaftliche Problematisierung von Reform nicht allein um die Frage gehen kann, wie das Hoffen auf abstrakte, durch Reform zu verwirklichende Idealzustände als Normalität erhalten werden kann. Vielmehr ist auch zu untersuchen, welche Bedingungen in der organisationalen Kommunikation dazu beitragen, dass die (erstmalige und wiederholte) Bejahung eines Pakets konkreter Reformideen wahrscheinlich wird.

In diesen Überlegungen wird bereits auf einen Vorschlag für einen reformbezogenen Unterscheidungsgebrauch verwiesen, der später noch ausführlicher entfaltet werden soll: Um das soziologische Verständnis von Reform mit zusätzlichen Beobachtungsmöglichkeiten auszurüsten, kann die Unterscheidung „Reform“ entlang der Differenz von Generalisierung und Spezifizierung mit den Begriffen „Schema“ und „Diskurs“ und den Unterscheidungen „Paket“ und „Inhalt“ („Paketrespezifikation“) kombiniert werden. Auf diese Weise wird die Verschiedenartigkeit der kommunikativen Referenzen auf Reform besser sichtbar: Man kann das hochgeneralisierte Reformschema von spezifischeren Reformdiskursen unterscheiden und von diesen wiederum weiter spezifizierende

⁹ Bzw. „Nordische Organisationsforschung“, vgl. Czarniawska/Sevon 2003, 2ff.

¹⁰ Siehe dazu ausführlich Brunsson 1993b; 1993a; 2006.

Differenzierungen, nämlich organisational individualisierte Reformpakete und deren zahlreiche Respezifikationen. Solche Reformrespezifikationen können in einem Reformpaket zum Beispiel als Ziele, Mittel oder Defizitbeschreibungen auftreten.

Wie in dieser Studie noch deutlich werden wird, ist ein großer Vorteil des hier vorgeschlagenen Unterscheidungsgebrauchs darin zu sehen, dass die Zusammenhänge zwischen den Akzeptanzchancen eines Reformpakets und den im Laufe der Zeit erfolgenden Veränderungen der Respezifikationen dieses Pakets leichter erkennbar werden. Im Reformverlauf kann eine Organisation die ursprünglich akzeptierte Version eines Reformpakets zunehmend deformieren, indem bestimmte Inhalte des Pakets – beispielsweise einige der Reformziele – abgelehnt, vergessen oder modifiziert werden. Eine dauerhafte Akzeptanz des Reformpakets bedeutet also nicht eine dauerhafte Akzeptanz aller Reformrespezifikationen. Vielmehr ist anzunehmen, dass die organisationale Anfertigung verschiedener Versionen der gleichen Reform deren anhaltenden kommunikativen Erfolg, also ein fortgesetztes Reformieren, ermöglicht: Als Paket kann eine Reform mit hoher Wahrscheinlichkeit immer wieder neu bejaht werden, wenn im Verlauf der Zeit einige der Spezifikationen des Pakets verneint werden.

Nils Brunsson bezieht sich im theoretischen Programm seiner Reformforschung (ohne das hier vorgeschlagene Differenzierungsschema zu verwenden) vor allem auf die höchste Generalisierungsstufe von Reform, also das Reformschema. Wenn man dies berücksichtigt, wird verständlich, dass Brunsson nicht die Herstellung von Akzeptanz, sondern die Stabilisierung von Hoffnung als das soziologisch besonders interessierende Problem von Reform wählt. Denn in der von Brunsson – klassisch neo-institutionalistisch – als dominierend beschriebenen Kultur der Hoffnung und der Rationalität¹¹ kann das Schema „Reform“ wie ein Wert behandelt werden. Und da Werte normalerweise nicht angezweifelt werden,¹² drängt sich das Thema „Akzeptanz“ als wissenschaftlich zu beobachtendes Reformproblem in diesem Zusammenhang nicht auf: Das abstrakte Schema „Reform“ erscheint als etwas, das kaum abgelehnt werden kann, weil es bei Reform ganz allgemein immer darum geht, die gegenwärtigen Zustände in Zukunft zu verbessern. Über Reform streiten kann man erst dann, wenn das Schema „Reform“ spezifiziert wird, also konkrete Ziele genannt und damit Präferenzen sichtbar werden. Sobald gesagt wird, was eine Verbesserung darstellt

¹¹ Zur kulturellen Verankerung der Hoffnung, den Traum des rationalen Organisationsmodells verwirklichen zu können, siehe Brunsson 2006, 11 ff.; 224 ff.

¹² Werte werden zumeist als zweifellos gültige und gemeinsam geteilte Werte in der Kommunikation untermalend mitgeführt, so dass sie vor Widerspruch besonders geschützt sind. Siehe dazu Luhmann 1996a.

und auf welchem Wege die Verbesserung erreicht werden soll, ist das Reformschema ausreichend konkretisiert, um Angriffsflächen zu bieten und Widerstand zu provozieren. Interessiert man sich nun für genau diese Situation, dann würde das wissenschaftliche Beobachten mit der Wahl des Reformproblems „Hoffnungsstabilisierung“ gewissermaßen „zu spät“ ansetzen. Es würde dann nämlich leicht aus dem Blickfeld geraten, wie unwahrscheinlich und voraussetzungsvoll bereits das Annehmen von Reformvorschlägen ist. In dieser Arbeit soll daher der Versuch unternommen werden, die Frage zu beantworten, wie es wahrscheinlich werden kann, dass Organisationen Spezifizierungen des Reformschemas in Form von Reformpaketen akzeptieren. Dabei werde ich die Voraussetzungen der Bejahung von Reform nicht als kausale Mechanismen verstehen, sondern als Konditionierung bzw. Bedingungen im Sinne systemtheoretischer Analysen.

Mit den vorangegangenen Ausführungen sind bereits zentrale Ansätze dieser Arbeit skizziert: Ziel der folgenden Untersuchung ist es, im Anschluss an die Vorarbeiten Nils Brunssons die Möglichkeiten des Beobachtens und Beschreibens von Reform zu erweitern. Im theoretischen Programm der Arbeit soll dies mit Hilfe der soziologischen Systemtheorie der Bielefelder Schule geschehen: Diese von Niklas Luhmann geprägte Theorie sozialer Systeme bietet hochgradig abstrakte Aussagezusammenhänge und präzise begriffliche Unterscheidungen, die es erlauben, wissenschaftlich adäquat komplexe Rekonstruktionen des Beobachteten (hier: Reform) anzufertigen. Das methodische Programm meiner Arbeit orientiert sich am Forschungsdesign einer Fallstudie. Der Vorteil eines solchen Designs liegt in seiner methodologischen Offenheit für den Gebrauch und die Kopplung verschiedenster Beobachtungsformen, so dass methodisch besonders komplexe Wissenskonstruktionen möglich sind. Theoretische und methodische Beobachtungen werde ich insbesondere durch eine Forschungsfrage und mehrere Hypothesen zum Thema der Bedingungen der Akzeptanz von Reform miteinander verbinden. Dies geschieht im Rahmen eines zirkulären Forschungsverständnisses nach Anleitung des folgenden Schemas: Eine Analyse des Forschungsstands wird dazu verwendet, Aussagezusammenhänge mit Blick auf das gewählte wissenschaftliche Bezugsproblem (die Forschungsfrage) zu konzentrieren, neu zu kombinieren und zur Formulierung von Hypothesen nochmals zu komprimieren. Forschungsfrage und Hypothesen unterliegen immer einem Revisionsvorbehalt und dienen der Anleitung methodischer Beobachtungen, die ihrerseits zur Überprüfung der theoretisch erzeugten Annahmen eingesetzt werden. Im Fall der Konvergenz von hypothetischen Aussagen und methodischen Konstruktionen kann man – im Sinne einer wissenschaftlichen Replikationslogik – eine Konsolidierung theoretischer Vermutungen beobachten. Bei einer Divergenz theoretischer und methodischer Beobachtungen bietet es sich hingegen an, Hypothesen zu modifizieren bzw. durch neue (stark abweichende)

theoretische Bezugsprobleme und darauf bezogene Annahmen zu substituieren. In allen Fällen kann dieser Kreislauf erneut gestartet werden, indem bestätigte, widerlegte, modifizierte oder neu erscheinende Hypothesen in der wissenschaftlichen Anschlusskommunikation einer nächsten Prüfung ausgesetzt werden.

Der in dieser Arbeit rekonstruierte Fall einer reformierenden Organisation stammt aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung und bezieht sich auf ein Reformprojekt zur Implementation des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) in einer nordrhein-westfälischen Kommunalverwaltung. Unter dem Titel „NKF“ wurde Ende der 1990er Jahre vom Land Nordrhein-Westfalen (NRW) ein Reformdiskurs initiiert, der sich im Anschluss an den seinerzeit weltweit proliferierenden Reformdiskurs des New Public Managements (NPM) darauf richtete, das kommunale Haushalts- und Rechnungswesen von der Kameeralistik auf das System der doppelten Buchführung umzustellen.¹³ Zu den im NKF-Diskurs besonders hervorgehobenen Reformzielen gehörten die Verbesserung der Verwaltungssteuerung und die Erhöhung der Transparenz des Haushalts. Im Rahmen des Reformdiskurses wurden im Jahr 2005 alle 395 Städte und Gemeinden in NRW per Gesetz dazu verpflichtet, ihren Haushalt nach den Vorgaben des Neuen Kommunalen Finanzmanagements zu reorganisieren. Dabei wurde das Reformieren der vom NKF-Diskurs betroffenen Verwaltungsorganisationen mit einer Frist versehen: Das NKF-Gesetz bestimmte, dass die Reformprojekte zur Einführung des NKF im Jahr 2009 weitgehend abgeschlossen sein mussten.

Die Fallstudie der vorliegenden Untersuchung wurde im Zeitraum von Januar bis Mai 2005 durchgeführt und beschreibt das während meiner Datenerhebung laufende NKF-Reformprojekt der politisch-administrativen Organisation „Stadt X“. Die Rekonstruktion des Falls erfolgte anhand von Dokumentenselektionen, offener, teilstandardisierter und standardisierter Interviews sowie mit Hilfe des Verfahrens der teilnehmenden Beobachtung.

Bei der Auffächerung des theoretischen und methodischen Programms der folgenden Untersuchung gehe ich in diesen Schritten vor: Im *Kapitel 2* wird der soziologische Forschungsstand zu den Themen „Reform“ und „Akzeptanz“ sowie zu weiteren zentralen Unterscheidungen dieser Arbeit aufbereitet. „Reform“ wird als ein organisationaler Entscheidungszusammenhang vorgestellt (2.1), der sich auf Entscheidungen über die Änderung von Strukturen einer Organisation bezieht. Ich schlage dann (2.2) eine Möglichkeit vor, die für das Beobachten von Reform besonders hilfreich erscheinenden, neo-institutionalistisch geprägten Unterscheidungen Talk, Decision und Action mit systemtheoretischen Begriffen zu reformulieren. Anschließend (2.3) beschreibe ich das Verhältnis von Reform

¹³ Siehe dazu Abschnitt 5.2 sowie die dort angegebene Literatur.

und Organisationswandel sowie (2.4) organisationale Differenzierungsmöglichkeiten der mit Reformzukünften verbundenen Steuerungsannahmen. Es folgt (2.5) der Vorschlag, dass Betroffene einer Reform auch als organisationsinternes Publikum beobachtet werden können. Die nächsten Überlegungen (2.6) befassen sich mit den Risiken des Reformierens und den Funktionen von Reform. „Akzeptanz“ (2.7) werde ich als Unterscheidung verstehen, die sowohl Konsens und Verständigung wie auch die Unterstellung von Zustimmung begrifflich umfasst. Mit Blick auf das allgemeine soziale Problem der Akzeptanzwahrscheinlichkeit beschäftige ich mich dann (2.8) näher mit Erfolgsmedien. Das Kapitel 2 schließt (2.9) mit einem Blick auf die Besonderheiten des Akzeptierens in Organisationen.

Das *Kapitel 3* konzentriert sich auf die Auswahl und Erläuterung von Forschungsfrage und Hypothesen meiner Untersuchung. In diesem Zusammenhang geht es zunächst (3.1) darum, das in der Reformforschung Nils Brunssons gewählte Bezugsproblem „Hoffnung“ auf das Bezugsproblem „Akzeptanz“ umzustellen, die Möglichkeiten des Beobachtens von Reform durch die Einführung weiterer Unterscheidungen („Schema“, „Diskurs“, „Paket“, „Respezifikation“ bzw. „Inhalt“) zu erweitern und (3.2) die reformbezogene Problemstellung in eine funktionalistisch formulierte Forschungsfrage zu überführen. Im Folgenden (3.3) greife ich einige der im zweiten Kapitel ausführlich dargestellten Erkenntnisse des soziologischen Forschungsstands auf, ergänze diese durch weitere theoretische Überlegungen und verdichte den gewonnenen Aussagezusammenhang in Form von Hypothesen.

Im *Kapitel 4* beschreibe ich (4.1) die konstruktivistische Epistemologie der modernen Systemtheorie sowie (4.2) die mit ihr verbundenen Forschungskriterien, die sich gleichermaßen auf Theorie und Methode dieser Arbeit beziehen lassen. Die Ausführungen dieses Kapitels fungieren in der gewählten Gliederung meiner Untersuchung daher als erkenntnistheoretische Nachbemerkungen (in Bezug auf das theoretische Programm) und Vorbemerkungen (in Bezug auf das methodische Programm).

Das *Kapitel 5* stellt das methodische Programm meiner Untersuchung dar. Zunächst (5.1) wird die Auswahl der Untersuchungsstrategie „Fallstudie“ und die methodische Ausrüstung der Erstbeobachtung (Datenerhebung) und der Zweitbeobachtung (Datenauswertung) methodologisch plausibilisiert. Es folgt (5.2) eine tentative Beschreibung des untersuchten Falls der reformierenden Organisation „Stadt X“ im Kontext des Reformdiskurses „Neues Kommunales Finanzmanagement“. Im nächsten Schritt (5.3) werde ich die organisationalen Bedingungen der Möglichkeit vorstellen, den Fall der „Stadt X“ methodisch zu beobachten. Ich erläutere dann (5.4) mein Vorgehen bei der Erhebung von Daten mit Hilfe von standardisierten, teilstandardisierten und offenen Methoden in

Form von Interviews, Dokumentenselektion und teilnehmenden Beobachtungen. Im Anschluss (5.5) verstärke ich die Verbindung zwischen methodischen und theoretischen Beobachtungen und stelle eine enge Verknüpfung von Datenanalysen und Hypothesen als Ergebnisse meiner Fallstudie vor.

Im abschließenden *Kapitel 6* werden die theoretisch und methodisch gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit in acht kurzen Abschnitten zusammengefasst, zum Teil nochmals neu kombiniert und mit Anregungen für anschließende Studien versehen.