

Zum Beitrag von Weblogs zur Konstitution einer Organisationsidentität

Magisterarbeit

Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft,
Arbeitsbereich Kommunikations- und Medienpraxis

Freie Universität Berlin

Thomas Praus

Erstprüferin: Prof. Dr. Juliana Raupp
Zweitprüfer: Prof. Dr. Jan Tonnemacher

Bearbeitungszeitraum: 01. Dezember 2006 bis 01. Juni 2007
Berlin, Juni 2007

Kurzfassung

Mit Organisationsidentität wird das Einheitliche, Beständige und Einzigartige einer Organisation beschrieben. Dazu gibt es im Wesentlichen drei Zugänge, die das Thema aus einer sozialpsychologischen, marketingorientierten und systemtheoretischen Sichtweise bearbeiten.

Weblogs sind eine neue, internetbasierte Kommunikationsform, häufig aktualisierte Websites mit dialogischen Elementen, die sich immer größerer Beliebtheit erfreuen und als besonders persönlich und authentisch wahrgenommen werden.

Die Arbeit stellt die verschiedenen Theorieansätze zur Organisationsidentität vor und entwickelt einen Vergleich der Theorien. Die wichtigsten Charakteristika werden mit den als Weblogs vorliegenden Aussagen, Gesprächen, Strukturen und Diskursen verbunden, um theoretisch zu zeigen, wie Weblogs dazu beitragen können, eine Organisationsidentität zu konstituieren.

Schlagwörter: Organisationsidentität, Organisation, Weblogs, Kommunikation,

Abstract

Diskurs, Corporate Identity, Social Identity, Narration, Identifikation

Organizational identity describes what is central, distinctive and enduring about an organization, its unity and individuality. Basically, there three theoretic approaches that describe organizational identity from a socio-psychological, a marketing and a systemic perspective.

Weblogs are a new, internet-based form of communication, frequently updated websites with possibilities for dialogue and interaction that are perceived to be particularly personal and authentic.

This work introduces the different theoretic approaches to organizational identity and develops a comparison of these. The major features are then to be connected to the texts, conversations, structures and discourses in Weblogs to show how weblogs can contribute to the constitution of organizational identity.

Keywords: Organizational identity, organisational theory, weblogs, communication, discourse, corporate identity, social identity, narration, identification, system theory

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis.....	5
1 Einleitung.....	6
1.1 Problemstellung und Ziele	7
1.2 Gang der Untersuchung.....	8
2 Organisationstheorien.....	11
2.1 Klassische Organisationstheorien von Taylor bis Weber.....	11
2.2 Die Human-Relations-Bewegung.....	14
2.3 Organisation als soziales System	16
2.3.1 Handlungssysteme nach Parsons	17
2.3.2 Strukturationstheorie nach Giddens.....	18
2.4 Luhmanns Theorie sozialer Systeme.....	20
2.4.1 Die Unterscheidung zwischen System und Umwelt.....	23
2.4.2 Kommunikation und Kontingenz	25
2.4.3 Entscheidung	26
2.5 Zwischenfazit: Der Organisationsbegriff in dieser Arbeit	28
3 Organisationsidentität.....	29
3.1 Sozialpsychologische Grundlagen der Organisationsidentität	30
3.1.1 Social Identity Theory	31
3.1.2 Rollen und Impression Management	32
3.2 Sozialpsychologische Organisationsidentität.....	33
3.3 Narrationen und Diskurse	35
3.4 Marketingorientierte Organisationsidentität	38
3.4.1 Geschichte der Corporate Identity	39
3.4.2 Kommunikationsmanagement und Markenidentität.....	40
3.4.3 Markenidentität im Vergleich mit Organisationsidentität	42
3.5 Identifikation.....	44
3.6 Image, Kultur und Identität.....	45
3.7 Systemische Sichtweisen der Organisationsidentität	49
3.7.1 Einheit und Individualität durch Autopoieses	50
3.7.2 Selbstbeschreibung	51
3.7.3 Verwendung und Widersprüche.....	53

3.8	Zwischenfazit: Vergleich der Ansätze	55
4	Weblogs	58
4.1	Begriffsverständnis und Technologie	60
4.2	Bekanntheit und Nutzung	61
4.3	Kommunikative und sozialpsychologische Zugänge	63
4.3.1	Praktiken des Bloggens	64
4.3.2	Adäquanz- und Publikationsregeln	65
4.3.3	Identitätsarbeit in Weblogs	68
4.4	Soziale Organisation in Weblogs	69
4.4.1	Virtuelle Gemeinschaften	69
4.4.2	Soziale Netzwerke	71
4.4.3	Öffentlichkeit	72
4.5	Weblogs in der Organisationskommunikation	74
4.5.1	Digitale Reputation als Ziel des Kommunikationsmanagements	74
4.5.2	Organisationale Weblogtypen	76
4.5.3	Autorität und Bloggen	79
5	Weblogs und Organisationsidentität	81
5.1	Anschluss der Theoriefelder	81
5.2	Zum Beitrag von Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität	87
6	Zusammenfassung und Ausblick	88
7	Literaturverzeichnis	92
	Erklärung	106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: The Duality of Structure (Giddens 1984 29).....	19
Abbildung 2: System-Typologie nach Luhmann 1984, eigene Darstellung.....	22
Abbildung 3: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985 14)	47
Abbildung 4: The dynamics of organizational identity (in: Hatch/Schultz 2002 8).....	49
Abbildung 5: Technorati State of the blogosphere April 2007 (Sifry 2007)	62
Abbildung 6: Einsatzmöglichkeiten von Weblogs in Wirtschaft und Politik (Quelle: Zerfaß/Boelter 2005, 127)	77

Abkürzungsverzeichnis

HTML	Hypertext Markup Language
PR	Public Relations
RSS	Really Simple Syndication
v.a.	vor allem
WWW	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language
z.B.	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Ansätze der Organisationsidentität	57
---	----

1 Einleitung

„In einer Welt der globalen Ströme von Reichtum, Macht und Bildern wird die Suche nach Identität [...] zur grundlegenden Quelle gesellschaftlicher Sinnstiftung“ (Castells 2001 31)

Jeder hat eine Vorstellung davon, sie taucht in vielen Kontexten auf, ständig beziehen wir uns auf sie: die Identität. Sie ist immer da, in unserer eigenen Entwicklung, in der Zugehörigkeit zu Gruppen, in unserem Verhältnis zu der Welt und zu Anderen. Je individualisierter unsere Gesellschaft wird und je wichtiger es für jeden Einzelnen ist, sich unverwechselbar und besonders zu fühlen, als Teil einer Masse zwar, aber als einzigartig, desto wichtiger wird diese nie endende Suche nach der eigenen Identität.

Das gilt für Individuen genau wie für Organisationen, für Unternehmen in globaler Konkurrenz, für Parteien auf der Suche nach legitimer Macht, für Staaten vor dem Hintergrund von Migration und demografischem Wandel, für Universitäten, Verbände, Vereine oder Subkulturen.

Organisationsgrenzen werden durchlässiger und schwerer zu ziehen. Wir ändern unsere Zugehörigkeit zu Organisationen häufiger als früher, Organisationen treten in Netzwerkbeziehungen, agieren in einer komplexen Welt und sind einem ständigem Wandel unterworfen. Umso wichtiger ist es, sich über die eigene Identität im Klaren zu sein und sich bewusst zu machen, was das Verbindende und Abgrenzende ist, das Zentrale und Beständige, welche Geschichten die Organisation beschreiben und welche gemeinsamen Vorstellungen, Werte und Regeln, welche Kultur die Akteure und Handlungen prägt und wie die Organisation sichtbar wird.

Durch das Internet beschleunigen sich die wirtschaftlichen und kulturellen Prozesse hin zu einer globalen Gesellschaft. Kapital, Güter und Ideen stehen mehr denn je für die ganze Welt an jedem Ort zur Verfügung. Das Internet ist mehr als Text und Bilder, es ist ein Organisationsraum, eine Bühne und ein sich ständig wandelnder Kosmos aus Wissen und Dialogen. Die Suche nach Identität wird dabei zugleich komplexer und doch fassbarer. Der Wunsch nach Unverwechselbarkeit wird stärker, die Definition der digitalen Identität ist eine neue Herausforderung. Gleichzeitig ist das Internet eine große Dokumentation digitaler Geschichten, persönlicher Eitelkeiten und zwischenmenschlicher Beziehungen.

Die Möglichkeit zur persönlichen Expressivität und die Interaktion ist seit Anbeginn der elektronischen Vernetzung Kristallisationspunkt für Visionen von virtuellem Leben, Demokratisierung und dem Verschwimmen von Grenzen. Doch erst mit dem Erreichen eines Massenpublikums, neuen technischen Möglichkeiten und der gewachsenen Medienkompetenz der Nutzer erreicht das Internet, das jeder Nutzer mitschreiben kann, praktische, organisationale sowie gesellschaftliche Relevanz.

Weblogs spielen dabei eine herausragende Rolle. Sie sind einfach zu gestaltende Websites, die von Personen oder Gruppen als regelmäßiger Nachrichtenkanal genutzt werden. Millionen von Internetnutzern schreiben Weblogs, gestalten sie nach ihren Wünschen und drücken sich visuell und inhaltlich aus. Sie vernetzen sich untereinander anhand von Themen, Geschichten, Interessen und persönlichen Bekanntschaften und treten in Dialoge und Gespräche. Organisationen treffen durch Weblogs auf neue Kommunikationssituationen. Sie lernen, Weblogs wahrzunehmen, Selbstbeschreibungen darin zu finden, neuen Anspruchsgruppen zu begegnen, Weblogs für strategische Kommunikationsarbeit nutzbar zu machen und den spezifischen Erwartungen an Weblog-Kommunikation gerecht zu werden. Weblogs fordern Hierarchien heraus und kollidieren mit der Vorstellungen einer widerspruchsfreien Außendarstellung.

In dieser Arbeit soll gezeigt werden, dass Organisationen in Bezug auf Weblogs identitätsrelevante Entscheidungen treffen, dass die Kommunikation in Weblogs Narrationen, Diskurse und Selbstbeschreibungen über Organisationsidentität sein kann und wie dies dazu beiträgt, eine Organisationsidentität zu konstituieren und zu beschreiben.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass der Autor selbst seit zwei Jahren ein Weblog betreibt¹ und daher mit dieser spezifischen Form der Kommunikation aus eigener Erfahrung vertraut ist. Aus dieser Perspektive fällt der objektive Blick manchmal schwer, die persönliche Erfahrung hilft aber auch dabei, theoretische Herangehensweisen praktisch zu beurteilen.

1.1 Problemstellung und Ziele

Die Theoriebildung einer Organisationsidentität stellt sich zurzeit als uneinheitliches Feld dar, in dem verschiedene Ansätze miteinander konkurrieren. Ähnlich wie in der Organisationstheorie trifft man in diesem Feld auf eine Theorienpluralität, die mit der Komplexität des Untersuchungsgegenstands erklärt werden kann (vgl. Kieser/Ebers 2006 20). Jeder der Ansätze für sich eröffnet wertvolle Einsichten und Perspektiven, doch wenige Schriften haben bisher den Versuch unternommen, eine integrierende Theoriebildung voran zu treiben (vgl. Seidl 2000, Paetow 2004). Bei Weblogs handelt es sich um eine relativ neue Technologie, die ihren Nutzern eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Kommunikation und Selbstdarstellung bietet. Eine Wissenschaft, die Weblogs als Gegenstand hat, beginnt sich im Rahmen des Wissenschaftsfeldes computervermittelter Kommunikation gerade zu bilden (vgl. Schmidt 2005 21).

Der Bereich Organisationsidentität und Weblogs scheinen theoretisch noch nicht miteinander verknüpft zu sein. In Bezug auf Organisationsidentität wurden

¹ www.stylewalker.net

webbasierten Kommunikations-Anwendungen generell bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Coupland/Brown 2004 1326).

Diese Arbeit versteht sich sowohl als Beitrag zur Theoriebildung von Organisationsidentität als auch zur Theoriebildung der Weblog-Wissenschaft. Die Kombination zweier Untersuchungsgegenstände und der verschiedenen Herangehensweisen verspricht Erkenntnisgewinne für beide wissenschaftliche Felder.

Bei dieser Magisterarbeit wird eine theoretisch-vergleichende Vorgehensweise gewählt. Diese hat das Ziel, fächerübergreifend Konzepte zu vergleichen, die sich mit Organisationsidentität beschäftigen und diese mit wissenschaftlichen Betrachtungsweisen von Weblogs zu verbinden. So soll gezeigt werden, welchen Beitrag Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität leisten können. Die theoretische Erarbeitung soll um illustrierende Beispiele ergänzt werden.

Folgende Hauptfragen sollen dabei beantwortet werden:

Tragen Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität bei?

In welcher Form kann das geschehen?

Es sollen theoretische Ansätze vorgestellt, verglichen und auf den Beitrag zu einer Theoriebildung geprüft werden, die die in dieser Arbeit skizzierte wissenschaftliche Konzeption von Weblogs anschlussfähig macht. Um diese Hauptfragen theoretisch fundiert beantworten zu können, werden folgende Hilfsfragen verwendet.

Welche Theoriebildung von Organisationsidentität muss voraus gesetzt werden, um Weblogs als Faktor zu integrieren?

Wie sind Weblogs theoretisch zu beschreiben, um sie an eine Theorie der Organisationsidentität anzuschließen?

Ihre Beantwortung soll zu einer Formulierung führen, die die Theorieansätze der Organisationsidentität und der Weblogs überzeugend verbindet. Anschließend können auch die Hauptfragen beantwortet werden.

1.2 Gang der Untersuchung

In Kapitel zwei soll zunächst der für diese Arbeit gültige Organisationsbegriff erarbeitet werden. Dabei wird zunächst grob skizziert, wie sich der Organisationsbegriff historisch vom Anfang des 20. Jahrhunderts bis heute geändert hat.

Aufbauend auf Max Weber werden Organisationen zunächst aus einer funktionalen und institutionellen Perspektive beschrieben (vgl. Kapitel 2.1). Formale Regeln und Bürokratie spielen dabei eine besondere Rolle. Welchen Stellenwert Informalität und persönliche Führung in Organisationen einnimmt, wird daraufhin anhand der Human-Relations-Bewegung erläutert (vgl. Kapitel 2.2). Schließlich bildet die Erklärung von Organisation als soziales System mithilfe der Strukturations- und der Systemtheorie

den Abschluss des Kapitels und führt zu einem speziellen Begriffsverständnis von komplexer Organisation in dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2.3. und 2.4).

Im dritten Kapitel werden die drei wesentlichen Zugänge zu Organisationsidentität beschrieben und abschließend verglichen. Einen hohen Stellenwert nimmt dabei der sozialpsychologische Ansatz zu Organisationsidentität und Identifikation ein (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2.), dabei liegt der analytische Fokus vor allem auf Narrationen und Diskursen (vgl. Kapitel 3.3). Auch der Ansatz der marketingorientierten Organisationsidentität mit Ausprägungen wie der Corporate Identity, der Markenidentität und der integrierten Unternehmenskommunikation verwendet Identität als Ausgangspunkt für Definitionen und Kommunikations-Instrumente (vgl. Kapitel 3.4).

Während die beiden genannten Ansätze verschiedene Sichtweisen auf Organisation haben und den Fokus theoretisch auf verschiedene Personengruppen (innen und außen) richten, versucht Organisationsidentität aus systemtheoretischer Perspektive, beide Ansätze zu verbinden (vgl. Kapitel 3.7). Abschließend wird ein für diese Arbeit gültiges Verständnis von Organisationsidentität vorgestellt.

Was Weblogs sind und wie man sich diesem neuen kommunikativen Phänomen wissenschaftlich nähern kann, soll in Kapitel 4 erläutert werden. Dabei wird ein praxis-theoretischer Ansatz verwendet, der die Regeln und Strukturen der Weblognutzung in den Vordergrund stellt (vgl. Kapitel 4.3). Es wird ergründet, wie und warum Weblogs genutzt werden und welchen Beitrag sie für die persönliche Identitätsdarstellung leisten. Der soziale und diskursive Charakter von Weblogs wird anhand persönlicher Netzwerke und verteilter Konversationen sowie der Vorstellung einer globalen Öffentlichkeit erläutert (vgl. Kapitel 4.4). Schließlich wird auf Literatur eingegangen, die das Verhältnis von Organisationen und Weblogs aus kommunikativer Sicht behandelt. Es wird vermutet, dass Weblogs neue Organisationsformen wie Netzwerke und virtuelle Organisationen unterstützen (vgl. Kapitel 4.5).

In Kapitel 5 soll die Verbindung zwischen der Definition und den Charakteristika von Weblogs zu Organisationsidentität mit Hilfe der erarbeiteten Theorien aufgezeigt werden. Dabei die Begriffsverständnisse von Weblogs mit denen der drei Ansätze verglichen und zusammengeführt.

In der Praxis der Organisationskommunikation treten mit Weblogs neben der offiziellen Unternehmenskommunikation weitere Organisationsmitglieder mit ihrer Stimme an die Öffentlichkeit. Anspruchsgruppen wie Kunden oder kritische Öffentlichkeiten thematisieren Organisationen in ihren Weblogs und schaffen neue Räume für inhaltliche Auseinandersetzungen. Durch ihren narrativen und dialogischen Charakter sind Weblogs Orte für Selbstbeschreibungen und Diskurse. Durch ihre (überwiegend) persönliche und authentische Form befördern sie Identitätsarbeit, Identifikation und Imagebildung. Sie fordern Integrationsleistungen heraus, wenn in ihnen Kommunikation über die Organisation stattfindet und wieder in die Organisation eintritt. Der Umgang mit ihnen wie der kommunikative Inhalt geben Aufschluss über Sinn und Kultur von Organisationen.

Als Instrument der Organisationskommunikation werden Weblogs inzwischen strategisch eingesetzt. Nach außen können die mit Weblogs verbundene Identifikation der Leser mit den Autoren, dem Gefühl der persönlichen Kommunikation und der Transparenz eine emotionale Bindung und eine digitale Reputation schaffen, die mit anderen Instrumenten schwer zu erreichen ist. Dafür muss man sich aber den hohen Ansprüchen einer kritischen Öffentlichkeit stellen, die bereit ist, Aufrichtigkeit, Transparenz und Authentizität zu prüfen.

Nach innen können Weblogs als Teil des Wissensmanagements eine wichtige Rolle spielen. Informationen werden durch den Kontext und die Kopplung an Personen zu einer Wissensressource, Organisationsmitglieder lernen einander durch ihre Blogs kennen und entwickeln interne Verbindungen, es entstehen soziale Netzwerke, die das System verdichten. Immer wird es dabei auch zu spontanen Erzählungen und Versionen der Identität der Organisation kommen, werden Fragen nach dem Sinn und der Einheit der Organisation beantwortet und diskutiert. Oft kollidiert die Verwendung und die Leiterwartungen von und an Weblogs dabei mit organisationalen Hierarchien und der Vorstellungen einer widerspruchsfreien Außendarstellung.

Weblogs können den Blick auf organisationales Leben freigeben und schaffen Schnittstellen zwischen innen und außen. Sie richten sich meist primär an ein Publikum, das an die Organisation gebunden oder sogar Teil ihrer ist und werden gleichzeitig von Außenstehenden rezipiert. Sie fordern das persönliche Identitätsmanagement heraus und stellen Ansprüche an die Integration von Kommunikation und Entscheidungen in die Organisation. Sie nehmen so nicht nur eine Form zwischen privater und öffentlicher Kommunikation ein, sondern auch eine zwischen interner und externer.

Mit Hilfe von Methoden wie Inhaltsanalyse, Diskursanalyse oder sozialer Netzwerkanalyse (z.B. Hyperlinkanalyse von Themennetzwerken) und vor allen Dingen in ihrer Kombination können Weblogs kommunikationswissenschaftlich untersucht werden. Als Ergänzung und Exploration zu Beobachtungen und Befragungen und der Analyse von weiteren Artefakten wie Leitbildern oder Presseartikeln könnten sie dazu beitragen, Organisationsidentität im Sinne von gemeinsam geteilten Vorstellungen zu erforschen und z.B. Diskursstränge herauszuarbeiten.

Abschließend steht aus, das Phänomen Weblogs einzuordnen und es dabei weder zu marginalisieren noch überzubewerten. Die Anwendung der eingeführten Theorien zur Organisationsidentität auf Weblogs und damit die eingangs genannten Thesen zum Beitrag von Weblogs zur Konstitution einer Organisationsidentität werden abschließend überprüft und kritisch betrachtet. Schließlich sollen noch einige Vorschläge zu weiterführender Forschung erarbeitet werden.

2 Organisationstheorien

In der Organisationslehre gibt es eine überwältigende Theorienpluralität, die Organisation aus verschiedensten Blickwinkeln betrachtet. Kieser/Ebers liefern dafür eine Erklärung:

„Erstens sind Organisationen hochkomplexe soziale Gebilde, in denen viele Probleme auftreten können, die einer theoretischen Durchdringung wert sind. [...] Hinzu kommt zweitens, dass jeder dieser Teilaspekte wiederum unter verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet werden kann. [...] Schließlich muss festgestellt werden, dass auch über den Zweck der Forschungstätigkeit keine Einigkeit besteht“ (Kieser/Ebers 2006 20).

Wie reichhaltig und anregend das Wesen der Organisation auf Wissenschaftler² wirken kann, sehen wir auch bei Morgan (vgl. Morgan 1997). Er führt uns durch eine Reihe von Metaphern, mit denen Organisationen beschrieben werden: Organisationen als Maschinen, Gehirne, Organismen, Kulturen, politische Systeme, psychische Gefängnisse oder als Fluxus und Wandel und sagt: „Organizations are many things at once“ (Morgan 1986 339).

Ziel dieses Kapitels ist, eine für diese Arbeit gültige Beschreibung von Organisation zu erarbeiten. Dabei soll grob historisch skizziert werden, wie sich die Vorstellung von Organisation in der Theorie von einer starren, monolithischen und mechanischen Struktur aus maschinenartigen Regeln und Funktionen zu einem komplexen, dynamischen sozialen System gewandelt hat, mit dem gemeinsame Ziele arbeitsteilig verfolgt werden. Dabei kommt es nicht darauf an, ob es sich um marktorientierte Unternehmen, öffentliche Verwaltungen oder Nicht-Regierungsorganisationen handelt. Es geht um Menschen, und wie und warum sie sich organisieren.

2.1 Klassische Organisationstheorien von Taylor bis Weber

Für die meisten Menschen bedeutet Organisation in erster Linie organisiertes Handeln (also die Funktion des Organisierens). Sie denken an Abläufe und Regeln, daran, wie die Dinge organisiert sind. In diesem Sinne gibt es auch eine „gute“ oder „richtige“ Organisation, die gleich einer funktionierenden Maschine läuft, bei der ein Rädchen in das andere greift, um schließlich ein bestimmtes Ergebnis hervorzubringen. Diese Vorstellung existiert schon lange, und so gab es Managementleitfäden im Sinne normativer, funktionaler Organisation der Arbeitsabläufe schon zur Zeit der ägyptischen Pyramidenbauer, des Chinesischen Reiches (zum Beispiel der

² Um im Text möglichst geschlechtsneutral und dennoch lesbar zu bleiben, verwende ich im Folgenden eine Mischung aus weiblichen und männlichen Formen der Subjekte.

Choudynastie) oder in mittelalterlichen Klöstern. Eine allmähliche Verwissenschaftlichung der Lehre von richtiger Organisation fand jedoch erst Anfang dieses Jahrhunderts statt (vgl. Kieser/Ebers 2006 93-95).

In den USA begründete F.W. Taylor 1911 mit seinem Werk „Scientific Management“ den „Taylorismus“: die wissenschaftliche Betriebsführung vom optimalen Ablauf der Arbeit, der Trennung von Planung und Ausführung und die Fragmentierung von Aufgaben in kleinste, standardisierte Spezialaufgaben. In Frankreich wirkte zeitgleich Henry Fayol als Generaldirektor einer Bergwerksgesellschaft und schrieb einen Regelkatalog guter Betriebsführung (*éléments d'administration*) und allgemeiner Organisationsprinzipien (vgl. Fayol 1918). Ähnlich wie für Taylor war Organisation für Fayol eine Ingenieursaufgabe und ein nahezu naturwissenschaftlicher Vorgang. Er spricht von einer „Organisationsmaschine“ (Fayol 1918 69), die die arbeitenden Menschen lediglich in den Arbeitsprozess einpasst, in dem sie dann festgeschriebene Aufgaben anweisungsgerecht zu vollziehen haben. Anhand von Experimenten wurde die effizienteste Methode entwickelt, um eine bestimmte Arbeit zu verrichten. So entstand auch der Berufstypus der Managerin, sprich der professionellen Unternehmensleitung: Managerinnen sind jene, die die Aufgaben unterteilen, verteilen und die verrichtete Arbeit überwachen.

Diese beschriebenen administrativen Ansätze entsprechen einem engen, funktionalistischen Bild von Organisation und waren daher von Anfang an der Kritik ausgesetzt: Nicht nur für das zugrunde liegende System von Hierarchie, Befehl und Gehorsam, dem angenommenen Menschenbild der einzusetzenden Mitarbeiter³, sondern auch wegen ihrer statischen Sichtweise auf die Situation, der fehlenden Bezüge zur Systemumwelt und der mangelnden Flexibilität. Dennoch verbreiteten sie sich nach und nach in den westlichen Wirtschaftssystemen und waren viele Jahre lang Grundlage für Denkschulen (z.B. für den Fordismus) und Lehrbücher⁴.

Doch diese Ansätze sind höchstens „Wissenschaft ohne Theorie“ (Kieser/Ebers 2006 121). Sie bedienen sich zwar der wissenschaftlichen Methode des Experiments, erklären aber nichts, sondern geben lediglich einen normativen Rahmen für bestmögliches Management vor (für eine ausführliche Kritik an der vermeintlichen Wissenschaftlichkeit des Scientific Managements vgl. Kieser/Ebers 2006 121 ff.). Eine Erklärung dafür, warum sich Menschen in dieser Form organisieren, sollte erst mit Max Weber in Erscheinung treten.

Dieser gilt mit der Analyse der Bürokratie, des Kapitalismus, der protestantischen Ethik und der Formulierung rationaler Herrschaft als einer der Begründer der heutigen Soziologie. Diese wollte er als Wissenschaft begreifen, die „soziales Handeln deutend

³ Merkle beschreibt die Vorstellung des Arbeitertypen, der dem Taylorismus zugrunde liegt als *faul*, auf sein Vergnügen bedacht und nur durch finanzielle Anreize zu motivieren (vgl. Merkle 1980, 291f.)

⁴ Und sogar die kritischen Gewerkschaften arrangierten sich mit dem System, da aus den Effizienzsteigerungen auch Lohnerhöhungen resultierten (vgl. Schreyögg 2003 S.42).

verstehen und dadurch in seinem Ablauf ursächlich erklären will.“ (Weber 1972 1). Er wollte dem Sinn auf die Spur kommen, der diesem Handeln zugrunde liegt:

„[...] Jauch der (vermeintlich) subjektive Sinn ist ein sozialer, das heißt ein am gesellschaftlichen Sinnzusammenhang orientierter und vermittelter.“ (Kieser/Ebers 2006 81).

Das rasante Wachstum und der Erfolg großer Organisationen (mit den oben beschriebenen Prinzipien rationaler Verwaltung) in den industriellen Gesellschaften Ende des 19. Jahrhunderts waren die Ausgangspunkte für Webers Denkansatz der „bürokratischen Herrschaft“, der in „Wirtschaft und Gesellschaft“ (vgl. Weber 1972) formuliert wird. Weber erklärt, warum diese Organisationsform der Akzeptanz genereller Regeln allen anderen, vorangegangenen Formen der Herrschaft überlegen ist, und warum Menschen sich der Hierarchie unterordnen. Von herausragendem Interesse ist also die Bereitschaft, Regeln zu befolgen und die damit akzeptierte Legitimation, Anweisungen zu erteilen (Schreyögg 2003 33).

Der Prozess der Rationalisierung, also die sich im Laufe der Geschichte „steigernden Fähigkeiten des Menschen, sich mit der natürlichen und sozialen Welt geistig auseinander zu setzen und sie zu gestalten“ und der damit einhergehenden „Entzauberung der Welt“ (Kieser/Ebers 2006 67) waren dabei Leitmotive Webers. Der Protestantismus und die damit fortschreitende Rationalisierung der Welt wurden in Webers Erklärung zur „Sinnwelt“ für das Handeln im Kapitalismus (vgl. Käsler 1979 177 f.). Rationale Organisation, Recht und Verwaltung waren die Voraussetzungen für die freie Arbeit im modernen Kapitalismus. Denn die Rationalisierung fand laut Weber nicht nur auf der Ebene der Weltbilder und der praktischen Lebensführung statt, sondern auch auf Ebene der Institutionen durch Wissenschaft, Technik und der großen wirtschaftlichen und politischen Organisationen. So wird die Organisation bei Weber zur Maschine, zu einem „stahlharten Gehäuse“ (Weber 1971 322), einem Regelwerk, das die Emotionen aus dem Arbeitsleben verbannt und das gerade durch die Trennung der Person von der Funktion, durch klare Hierarchien und Transparenz Gerechtigkeit herstellen und Willkür verhindern soll.

Für Weber war Organisation also ein Geflecht von formellen und hierarchischen Regeln, das eine klare Machtstruktur dokumentiert und die Personen von den Positionen trennt. Webers Werk beschreibt und erklärt sowohl die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung und Zusammenhänge zwischen Religion, Weltbild und Lebensführung als auch die bürokratische Organisation als rationalste und effizienteste Form der Organisation gemeinschaftlicher Arbeit. Aus Webers Bürokratiemodell entwickelte sich auch ein Konzept zur Beschreibung der Organisationsstruktur, die anhand von Strukturdimensionen wie Spezialisierung (Arbeitsteilung), Koordination, Konfiguration (Leitungssystem), Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) und Formalisierung beschrieben wird (vgl. Kieser/Walgenbach 2003 77 ff.).

Heute haftet dem Begriff Bürokratie etwas Starres, Unflexibles und Innovationshemmendes an, allein „[...] die Bezeichnung Bürokratie kondensiert

negative Erfahrungen“ (Luhmann 1978 6). Webers Ziel war dies nicht. Er gebrauchte den Begriff wertfrei, um Handeln in Organisationen zu erklären und die zu jener Zeit aufkommende rationale Organisation zu beschreiben. Diese Form hat sich in der heutigen Denkweise inzwischen überholt und mit dem Begriff Bürokratie verbindet sich etwas Unzeitgemäßes. Tatsächlich haben aber seit dem Aufkommen der Bürokratie als Organisationsform Individualität und Kreativität zugenommen (vgl. Haferkamp 1989) – immerhin wurde die präbürokratische Unfreiheit der Willkür und des Chaos durch die Unfreiheit der legitimen Herrschaft ersetzt.

„Organisationen setzen zwar dem individuellen Handeln stets Grenzen, diese werden aber [...] immer weiter hinausgeschoben. Vor allem weil unser Verlangen nach Freiheit in und von Organisationen stets zunimmt, stoßen wir uns immer noch an ihren Grenzen“ (Kieser/Ebers 2006 86).

Auf der einen Seite legte Weber also einen Grundstein der Soziologie und formte mit der Suche nach der Bedeutung und dem Sinn im sozialen Handeln, also dem aufeinander bezogenen Agieren von Akteuren, eine Basis für weitere, im Folgenden zu beschreibende soziale Organisationstheorien. Auf der anderen Seite beschrieb er mit dem Idealtypus der Bürokratie als Organisationsform die „formale Organisation“, also die offiziellen Regeln und niedergelegten Vorschriften, nach denen sich die Mitglieder zu verhalten haben. Organisationen erscheinen vor diesem Hintergrund als Geflecht von offiziellen Regeln. Eine Erklärung von Organisationsidentität aus dieser Perspektive müsste sich zwangsläufig auf das Regelsystem und den Grad der Formalisierung beschränken. Wie festzustellen sein wird, reicht das für eine Erklärung aber bei weitem nicht aus.

2.2 Die Human-Relations-Bewegung

Mit der Human-Relations-Bewegung begann die Öffnung der Organisationstheorien hin zu einer offeneren, institutionellen Sichtweise. Denn dass mit Webers klassischer Erklärung von Organisation viele Phänomene auf der Strecke bleiben und z.B. Wandel oder Innovation nicht erklärt werden können, wurde schnell deutlich (zur Kritik am bürokratischen Modell vgl. Müller 1978). Zu starr und formal sind die Idealbilder von Organisation, zu wenig tauchen Informalität, Selbstabstimmung, Kultur und Identifikation als Erklärungen für Organisation auf.

„Die systematische Geschlossenheit dieser normativen Wissenschaftskonzeption musste mit einem Verlust wichtiger und interessanter Themen bezahlt werden“ (Luhmann 1999 17). Gerade die elementarsten Normvorstellungen sozialen Zusammenlebens „[...] blieben außer acht, weil sie sich nicht formalisieren und widerspruchlos in ein Rechts- oder Zwecksystem einfügen ließen“ (Luhmann 1999 18).

Es wurde Zeit für eine andere, eine institutionelle Perspektive, die Schreyögg im Vergleich zur bisherigen funktionalen Sichtweise wie folgt zusammenfasst:

„Der institutionelle Organisationsbegriff gibt nicht nur den Blick frei für die organisatorische Strukturierung, die formale Ordnung, sondern für das ganze soziale Gebilde, die geplante Ordnung und die ungeplanten Prozesse, die Funktionen, aber auch die Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe, die Entstehung und die Veränderung von Strukturen, die Ziele und ihre Widersprüche.“ (Schreyögg 2003 11).

Schon während der Industrialisierung war vielen Unternehmern die Bedeutung der menschlichen Beziehungen zu und zwischen ihren Arbeitern bewusst geworden. Die Rationalisierung und Industrialisierung, die Entfremdung der Arbeiter von den von ihnen hergestellten Produkten und das Entstehen politischer Gruppen wie der Sozialdemokratie führten ihnen vor Augen, dass sich Menschen doch nicht so einfach als Produktionsmittel einsetzen lassen wie Maschinen (vgl. Kieser 2006 134 f.).

1924 wurden die inzwischen berühmt gewordenen Hawthorne-Experimente⁵ begonnen. Heute stehen sie exemplarisch für die „Entdeckung“ des menschlichen Faktors in der Arbeitsleistung und der informellen Kommunikation am Arbeitsplatz und dienten der wissenschaftlichen Legitimation verständnisorientierten Managements.

Eigentlich sollte in den Experimenten die optimale Arbeitsbeleuchtung in einer Produktionshalle ermittelt werden. Die Forscher stellten jedoch mit Erstaunen fest, dass sich die Leistungen der Arbeiter allein durch die Tatsache, dass sie Teil eines Experiments wurden, verbesserten: Sie produzierten mehr Produkte, obwohl das Licht auf Mondscheinstärke hinunter gedimmt wurde. Eine andere Gruppe steigerte ihren Output kontinuierlich, obwohl man lediglich vorgab, die Lichtstärke zu erhöhen, tatsächlich aber immer gleich starke Birnen einschraubte. Die Wissenschaftler waren danach vom Einfluss psychischer Faktoren überzeugt und machten sich bis 1932 daran, diese Einflüsse zu erforschen. So versuchten sie, mehrere Einfluss-Faktoren auf die Arbeitsleistung wie Lohnsystem, Arbeitszeiten und vor allem einen kooperativen Führungsstil durch experimentelle Variation zu isolieren und kamen schließlich zu dem Schluss, dass vor allem der Führungsstil einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsmotivation habe (vgl. Kieser 2006 141 ff.).

In einer anderen Untersuchung dokumentierten sie, wie sich informelle Regeln in Arbeitsgruppen bilden, die die Gesamtleistung der Gruppe beeinflussen, z.B. durch informelle Normen zur angemessenen Tagesleistung (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939 445). Diese arbeitswissenschaftliche Kleingruppenforschung begründet die Erforschung sozialer Netzwerke und warf Licht auf ein in Organisationen selbstverständliches Phänomen: Neben den formellen Regelungen, die die Arbeitsabläufe organisieren sollen, gibt es eine Reihe von informellen Regeln, Sanktionssysteme und Hierarchien, die zwischen Organisationsmitgliedern definiert werden (vgl. Miller/Form 1957). Zunächst wurden diese als störendes Element der Formalorganisation betrachtet, später aber wertfrei auf ihren funktionalen Beitrag für

⁵ Die Experimente wurden von einer Forschergruppe aus dem National Research Council (USA) in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Cicero, Illinois, in der Nähe von Chicago durchgeführt.

die Organisation untersucht. Dies gilt natürlich insbesondere für Bedürfnisse wie Identifikation und Vertrautheit und trägt sowohl zur Stabilisierung als auch zur Flexibilität einer Organisation bei (vgl. Schreyögg 2003 14).

Die wissenschaftliche Validität der Experimente in Bezug auf den Führungsstil wurde immer wieder in Zweifel gezogen, eine eindeutige Falsifikation der Thesen durch die Daten und statistische Analysen konnte auch in einem Jahre währenden Forscherstreit nicht geklärt werden. So erläutert Kieser, die Hawthorne-Forscher seien ideologisch motiviert gewesen, sie „erlagen dem Zeitgeist“ (Kieser/Ebers 2006 150) und der gesellschaftlichen Forderung nach mehr Menschlichkeit im Arbeitsalltag, als sie ihre Thesen bestätigt sahen. Dennoch waren die Hawthorne-Experimente aber der Startschuss für eine neue Wissenschaft der Organisationspsychologie, der Organisationsentwicklung und einer sozialen Sichtweise auf Organisation. Hierzu zählen Gebiete wie Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Führung, Einflüsse von Arbeitsgruppen, Qualifizierung, Konfliktmanagement (vgl. Kieser/Ebers 2006 150).

Die Human-Relations-Bewegung steht also im Zusammenhang mit einem gesamtgesellschaftlichen Trend zu mehr Verantwortung und Partizipation an der Arbeit, der in allen Industrienationen bis heute fortschreitet. Nicht zuletzt die Nachfrage nach hochspezialisierten und maßgeschneiderten Produkten aus flexibler und dynamischer Produktion trägt dazu bei, dass viele Menschen, auch in großen industriellen Organisationen, in relativ selbstständigen Arbeitsgruppen produzieren⁶. Der Trend zu selbstständiger und selbstbestimmter Arbeit in flexiblen Netzwerken (vgl. Friebe/Lobo 2006) und lebenslangem Lernen in Organisationen weist in dieselbe Richtung. So etwas wie die Identifikation mit einer Organisation und einer kollektiven Identität wurde mit der Human-Relations-Bewegung und ihrer sozialen Sicht auf Organisation erstmals denkbar.

2.3 Organisation als soziales System

Ein weiterer Vorwurf an Webers bürokratischem Modell (neben dem, es sei zu undifferenziert und rational) war das Ausblenden der Umwelt. Organisationen wurden bis dato aus sich selbst heraus erklärt, der Fokus lag fast ausschließlich auf dem, was in der Organisation vorging, auf Abläufen, Regeln, Ergebnissen. Aus dem Erkenntnisinteresse an einer Organisationsidentität ist es aber vielmehr zweckmäßig, Organisation als ein soziales System zu betrachten, das seine Grenzen zur Umwelt selbst bestimmt. Als Organisation, die eine innere Struktur besitzt, die nicht nur aus formalen Regeln besteht, sondern auch aus vielem anderen: Sinnzuschreibungen, informellen Verhaltenserwartungen, Handlungen, Entscheidungen und Kommunikation. Die zwar selbstbestimmt agiert, aber in enger Beziehung zu ihrer Umwelt steht. Erst dann erkennt man das soziale und kommunikative Gebilde der Organisation, das auf

⁶ Wie sie schon Autoren in den 1920er Jahren vorschwebten, vgl Rosenstocks selbständige Werkstätten 1922

seine Einzigartigkeit und Beständigkeit in Sinn und Handeln sowie auf die dynamische Konstruktion von Identität untersucht werden kann.

2.3.1 Handlungssysteme nach Parsons

Funktional wie ein technisches System, dabei offen, unbestimmt und aufeinander bezogen, wollte Talcott Parsons eine Gesellschaftstheorie formulieren, „die die holistische Sichtweise des Funktionalismus mit der Betonung des voluntaristischen Charakters des Handelns“ verbindet, „was die Möglichkeit zu eröffnen schien, Mikro- und Makroebene sozialer Analyse, Verhalten und Struktur miteinander zu verknüpfen“ (Mikl-Horke 2001 212). Talcott Parsons' „Theorie der Handlungssysteme“ bettete das Handeln („action“) in die Vorstellung des sozialen Systems ein (vgl. Parsons 1951). Dabei war er vom Ansatz Max Webers, der Kulturanthroposophie Malinowskis als auch von der gesamtwissenschaftlichen Entwicklung hin zu funktionalistischen Sichtweisen beeinflusst. Eine große, zeitgemäße und umfassende Gesellschaftstheorie also, die aber Möglichkeiten bereithält, kleinere soziale Einheiten zu untersuchen (Mikro- und Makroebene).

Parsons' Handlungstheorie schafft einen begrifflichen Bezugsrahmen („action frame of reference“), ein Schema aus Begriffen, die sich auf das menschliche Handeln beziehen. Dabei steht das Handeln immer in Verbindung mit der Situation, in der sich der Handelnde befindet. Die Objekte der Umwelt und der Handelnde werden dadurch in Beziehung gesetzt. Diese Objekte sind sozialer (Personen oder Gruppen), kultureller (Regeln, Ideen, Glaubenssysteme) oder physischer (Mittel und Bedingungen) Natur. In der sozialen Interaktion werden die Erwartungen an die Reaktionen anderer antizipiert, kulturelle und gesellschaftliche Zeichen und Symbole werden zu Kommunikationsmedien zwischen den Handelnden. Somit schafft die Situation, in der sich eine Handelnde befindet, einen Kontingenzrahmen ihrer Handlungen, also einen Korridor der Möglichkeiten, innerhalb dessen sie sich verhält. Organisationen können nach Parsons als soziale Systeme verstanden werden, die sich kybernetisch (also selbst, in einem komplexen System aus Rückkopplungen und Anpassungen) steuern. Jede einzelne Handlung verbindet dabei Elemente des Organismus, der Persönlichkeit, der jeweiligen Kultur und der Interaktionssituation (vgl. Mikl-Horke 2001 221).

Das soziale System besteht aus den Beziehungen und den Interaktionen zwischen den Handelnden, die kleinste Einheit ist dabei die soziale Rolle. Eine Rolle ist ein Set aus Verhaltenserwartungen (vgl. auch Kapitel 3.1.2) an seinen Träger. Die beschriebenen Interaktionssysteme müssen, um sich selbst zu erhalten, bestimmte Anforderungen und Probleme bewältigen: Sie müssen sich in jeder Situation an die Umwelt anpassen können, ihre Ziele erreichen, die Struktur erhalten, die Spannungen zwischen den Mitgliedern in ein Gleichgewicht bringen und die Integration zu einem Ganzen herstellen (vgl. Parsons 1951 197).

Parsons verband so die experimentellen Ergebnisse der Kleingruppenforschung mit Gesetzen physikalischer Systeme. Dabei führte er auch eine Steuerungshierarchie ein: Auf der untersten Ebene befinden sich die primären Sozialsysteme, die durch die interpersonalen Interaktionen zustande kommen, darüber stehen formale Organisationen, darüber die Institutionen, die oberste Ebene repräsentiert die Gesellschaft. Diese Ebenen stehen natürlich auch durch die Handlungen miteinander in Verbindung und reproduzieren sich durch sie. Auch die Sozialisation jedes Einzelnen und das Herausbilden einer persönlichen Identität beruht Parsons zufolge an der Teilnahme oben beschriebener Prozesse.

Diese Annäherung an soziale Gruppen und soziales Handeln als System brachte nicht nur der Soziologie neue und entscheidende Impulse, sondern eröffnete auch völlig neue Möglichkeiten für die Organisationstheorie. Das gemeinsame Handeln rückte nun in den Vordergrund. Organisation wurde zu einem sozialen System, in dem arbeitsteilig ein gemeinsames Ziel verfolgt wird, deren Mitglieder bestimmte Vorstellungen vom Handeln anderer haben und auch mit dem Bewusstsein handeln, in ein soziales System eingebunden zu sein. Damit legte Parsons den Grundstein für zwei weitere Theorien, denen in der Organisationsforschung immer größere Bedeutung zukommt: Der Strukturationstheorie Anthony Giddens und der Neuen Theorie sozialer Systeme, die vor allem auf Niklas Luhmann zurückgeht.

2.3.2 Strukturationstheorie nach Giddens

Anthony Giddens betrachtet Struktur und Handlung in einem interdependenten Zusammenhang (vgl. Giddens 1984). Jede Handlung reproduziert die Gesellschaftsstruktur und hängt gleichzeitig von ihr ab. Giddens betont die Rekursivität sozialen Handelns und beschreibt den Begriff der sozialen Praktik:

„If we look at social practices in one way, we can see actors and actions; if we look at them another way we can see structures.“ (Giddens 1984 2).

Strukturen sind also gleichzeitig Medium, das einen Rahmen vorgibt, als auch Ergebnis sozialer Handlungen. Dabei bezieht er sich auf ein bestimmtes Menschenbild, das neben den sozialen Praktiken im Mittelpunkt der Theorie steht: den wissenden Akteur. Danach reflektieren Menschen, zu einem Teil bewusst, zu einem Teil unterbewusst, ihre Handlungen und besitzen ein handlungspraktisches Wissen, das es ihnen ermöglicht, sich in den kontinuierlichen Praktiken des Lebens zurechtzufinden. Oft können sie die Strukturen, nach denen sie sich richten, zwar nicht explizit formulieren, handeln aber dennoch in gelernten, über die Zeit erworbenen und abgespeicherten Verhaltenskorridoren. Sie sind im Grunde in der Lage, über ihr Handeln zu reflektieren, wobei auch eine Formulierung wiederum eine Handlung bedeutet, die genannte Strukturen reproduziert oder verändert. Neben den formulierbaren persönlichen Zielen und Absichten des Handelnden sind die unbeabsichtigten und unbewussten Handlungsfolgen unter anderem die Reproduktion von Struktur (vgl. Walgenbach 2006).

Es handelt sich um eine dynamische Theorie, die ohne die Zeitdimension nicht zu denken ist. Nicht nur befinden sich in den Vorstellungen der handelnden Akteure die historischen Spuren vorherigen Handelns, ebenso sind die Strukturen, die dem Handeln einen Rahmen der Möglichkeiten geben, aus einem historischen Prozess gewachsen und verändern sich stetig. Stabil ist nichts, manche Dinge ändern sich langsamer, aber alles ist im Fluss.

Giddens trennt Struktur und Handeln in seiner Theorie analytisch in drei Dimensionen: In der Dimension der Signifikation / Bedeutung wird Sinn durch Kommunikation, v.a. durch Sprache produziert. Die Legitimations-Dimension bringt eine moralische Ordnung durch Regeln, Normen und Werte hervor. In der Dimension der Domination / Herrschaft wird Macht durch die Kontrolle und Sanktion über Ressourcen hergestellt.

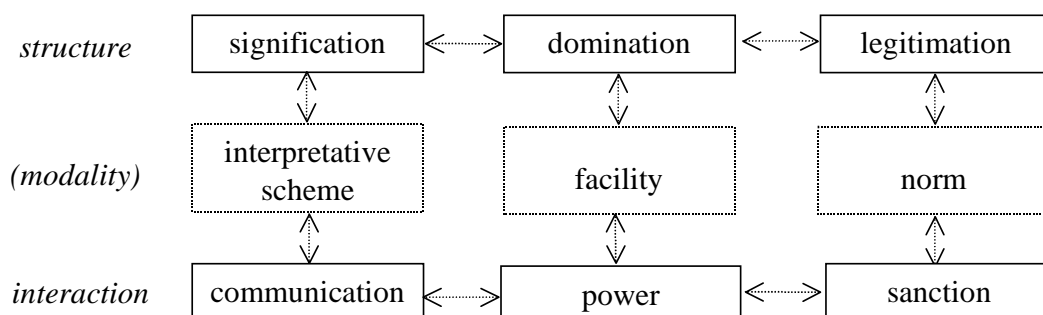


Abbildung 1: The Duality of Structure (Giddens 1984 29)

Auch Giddens beschreibt ähnlich wie Parsons verschiedene Ebenen der Struktur, von der einzelnen Handlung bis hin zur Gesellschaft. Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk, Gesellschaft – auf jede von ihnen können sich soziale Praktiken beziehen, zu verschiedenen Zeitpunkten oder gleichzeitig⁷. So können Verhältnisse zwischen Individuum und Gruppe sowie zwischen Gruppen relativ flexibel auf verschiedenen Ebenen erklärt werden. Die räumlich-zeitliche Ausdehnung von sozialen Systemen variiert ebenso wie ihr Grad an Systemhaftigkeit, der unter anderem durch die Enge der Kopplung der Systemelemente und die Durchlässigkeit der Systemgrenzen bestimmt wird (vgl. Giddens 1984 27). Organisationen erscheinen dabei als soziale Systeme, die als in Raum und Zeit geordnete soziale Interaktionen und Beziehungen definiert werden (vgl. Windeler 2001). Organisationen werden darüber hinaus durch organisationale Praktiken (als wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns) und Nutzung von autoritativen und allokativen Ressourcen gekennzeichnet (vgl. Giddens 1984 203).

Die Strukturierungstheorie betrachtet Menschen nicht als Elemente von Organisationen. Akteure sind dennoch für die Konstitution der Systeme wichtig: Akteure beziehen sich

⁷ Interessant ist auch die strukturelle Ebene des organisationalen Feldes: DiMaggio & Powell bauen diese Form der Branchenbeschreibung 1983 aus.

auf Strukturmerkmale der Organisation, reproduzieren und modifizieren diese. Organisationale Strukturen existieren überhaupt nur im Handeln der Akteure und in ihren Erinnerungen und Erwartungen. Jede Interaktion ist zugleich individuelles und soziales Handeln. Organisationales Handeln steht in einem rekursiven Verhältnis nicht nur zu organisationalen, sondern auch zu supra-organisationalen Strukturen, wie z.B. der Gesellschaft.

Gerade in der Erklärung ökonomischer Netzwerke nimmt die Strukturationstheorie einen hohen Stellenwert in der Organisationswissenschaft ein (vgl. Windler 2001 24). Beschreibt man Netzwerke als Organisationsform zwischen Hierarchie und Markt, dient die Strukturationstheorie dazu, Handlungen zwischen den Netzwerkpartnern, die nicht eindeutig Mechanismen wie Entscheidungen anhand von Qualität und Preis (Markt) oder durch Anweisung (Hierarchie) zuzuordnen sind, zu erklären. Dabei hilft vor allem die Zeitdimension und die Einführung des Koordinationsmechanismus Vertrauen: Über die Zeit entwickeln sich Praktiken zwischen Unternehmen, die weder durch Verträge noch durch Marktmechanismen beschrieben werden können, sondern nur durch Vertrauen und den Bezug auf gemeinsam entwickelte Strukturen erklärt werden können (vgl. Sydow et al. 1995).

Auch der Beschreibung einer Organisationsidentität eröffnet die Strukturationstheorie viele Möglichkeiten. Durch den dynamischen Charakter bekommt die Beständigkeit von Identität eine Erklärungsdimension, das reflexive Erzeugen von Struktur durch Handeln beschreibt den zentralen Charakter der Identität. Diese kann aus dieser Perspektive als Strukturmerkmal und Medium beschrieben werden, die Handeln ermöglicht (vgl. Giddens 1990 302 f). Außerdem ist die Strukturationstheorie eine angemessene Basis, um den Zusammenhang zwischen Organisationsidentität und Prozessen der Identifikation mit einer Organisation zu konzeptualisieren (vgl. Hatch/Schultz 2000; Kuhn/Nelson 2002 in Kapitel 3.5) und dabei Mikro- und Makroprozesse zu verbinden (vgl. Bouchikhi/Kimberly 1998 15). Zuvor jedoch soll das Kapitel über Organisationstheorien mit der wohl abstraktesten Beschreibung von Organisation abgeschlossen werden: Der Systemtheorie, im speziellen der von Niklas Luhmann. Für die Betrachtung von Organisationsidentität liefert vor allen Dingen ihr scharfer Blick auf die Unterscheidung zwischen System und Umwelt sowie die Fokussierung auf Kommunikation und ihrer Verwendung in Entscheidungen wichtige Perspektiven. Identitätsschaffung wird darüber hinaus zu einer lebenserhaltenden Aufgabe von Organisationen, das heißt Organisationsidentität kann mithilfe der Systemtheorie ins Zentrum von Organisationswerdung überhaupt gerückt werden, wie im Folgenden zu zeigen sein wird.

2.4 Luhmanns Theorie sozialer Systeme

Die Systemtheorie ist eine transdisziplinäre Theorie, eine „besonders eindrucksvolle Supertheorie“ (Luhmann 1984 19), die unter anderem dazu dienen soll, Wissenschaftsfelder übergreifend zu betrachten, was sie für die bestehende

Theorienvielfalt innerhalb der Organisationswissenschaft besonders fruchtbar macht. Die Systematik, das System und die Strukturen hinter den Dingen werden auf einer abstrakten Ebene analysiert. Luhmann hat die entscheidenden Anpassungen für eine soziologische Theorie sozialer Systeme vorgenommen.

Ihre Wurzeln hat die Systemtheorie in den Naturwissenschaften, der Begriff wurde vom Biologen Ludwig von Bertalanffy (vgl. Bertalanffy 1945) geprägt. Auch aus der Kybernetik (vor allem von Norbert Wiener) und der Informationstheorie stammen wichtige Anregungen. Eines der wichtigsten Konzepte, das der „Autopoiesis“ wurde von den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela (1972) formuliert. Sie beschreiben mit diesem Konzept nicht nur biologische Systeme, sondern schlicht Leben: Alles, was sich selbst aus sich selbst produzieren kann, lebt. Aus der Psychologie stammt der Begriff des psychologischen Systems, mit dem die Summe der Gedanken eines Menschen beschrieben wird.

Niklas Luhmann spezialisierte seine Systemtheorie als Gesellschaftstheorie auf soziale Systeme und erklärte auch Organisation als soziales System. Er wählte einen sehr radikalen Weg und stellte viele Grundannahmen über Menschen, Gesellschaft und Kommunikation in Frage. Die Neue Systemtheorie Luhmanns wird immer bekannter und trotz ihres hohen Abstraktionsgrades beliebter, da sie einen sehr eigenen und aufschlussreichen Blick auf zwischenmenschliche Phänomene wirft. Luhmann hat sich vieler solcher Phänomene ausführlich angenommen und schrieb sowohl über Politik, Massenmedien und Organisation als auch über Liebe und Kunst. So wird auch in der Philosophie und in der Managementlehre auf Luhmann verwiesen. Viele Autoren haben dazu beigetragen, die Systemtheorie weiter zu entwickeln und neueren Entwicklungen anzupassen, z.B. Dirk Baecker, der vor allen Dingen die Idee der „Form“ von Kommunikation und von Organisationen weiterentwickelt (vgl. Baecker 1993 und 2005) um Wirtschaftsunternehmen zu beschreiben. Auch wenn hier also immer wieder auf die Ansätze Luhmanns verwiesen wird, hat sich die Systemtheorie inzwischen zu einem komplexen Wissenschaftsfeld entwickelt, dem auch international steigende Aufmerksamkeit zuteil wird (Seidl 2003 125).

Luhmann interessierte sich Zeit seines Lebens für Organisation. Als Verwaltungsbeamter erlebte er die Bürokratie quasi hautnah, bevor es ihn an die Universität Harvard (Massachusetts, USA) zog, wo er sich von Talcott Parsons inspirieren ließ. Dessen strukturell-funktionale Theorie sozialer Systeme wendete er zu einer funktional-strukturellen Theorie, um „nach dem Sinn von Systembildung überhaupt zu fragen“ (Luhmann/Baecker 2004 22).

Sinn ist für Luhmann die Ordnungsform sozialen Handelns, Sinn ist der Grundbegriff der Soziologie überhaupt. Mit Hilfe von Sinn wird Komplexität reduziert und das Mögliche selektiert und strukturiert, folglich ist Sinn das Universalmedium aller sozialen Systeme, mit dessen Hilfe sie operieren. Mit diesem kurzen Einführungssatz sind auch schon einige wesentliche Begriffe aus Luhmanns Theorie erwähnt: Sinn, Komplexität, Selektion, Medium, Operation und soziales System. Für die Konstitution von

Organisationsidentität aus der Perspektive der Systemtheorie sind vor allem die Konzepte von Kommunikation, Differenz, Beobachtung, Entscheidung und Selbstbeschreibung wichtig. Im Folgenden sollen diese Begriffe näher erläutert werden.

Eine der ersten und verwirrendsten Annahmen Luhmanns ist die kategorische Sichtweise, dass soziale Systeme nicht aus Menschen bestehen, sondern aus Kommunikationen. Systeme operieren und soziale Systeme tun das, indem sie kommunizieren. Für Luhmann sind die konstituierenden Letztelemente (die kleinsten Einheiten) eines sozialen Systems Kommunikationen⁸. Diese erschaffen und reproduzieren das soziale System. Dabei ist eine Kommunikation immer nur ein kurzes Ereignis, sie verschwindet wieder, sobald sie auftaucht (vgl. Luhmann 1995 287).

Die Gesellschaft ist ein soziales System und Luhmann fragt provokant: „Wenn Sie zum Frisör gehen, schneidet der dann was von der Gesellschaft ab, wenn er ihre Haare schneidet?“ (Luhmann zitiert in Berghaus 2003 64) Natürlich nicht. Menschen bestehen als biologisches System aus Knochen, Muskeln, Organen und als psychisches System aus Gedanken. Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation.

Soziale Systeme existieren für Luhmann überall, in Form von Unternehmen, Familien, Parteien, Projekten, Gesprächen oder Kinobesuchen (vgl. Berghaus 2003 62). Alle konstituieren sich anhand sozialer Kontakte und bestehen aus Kommunikation. Luhmann strukturiert drei Typen sozialer Systeme: Die Interaktion unter Anwesenden, die Gesellschaft und ihre Teilsysteme (z.B. die Wirtschaft) als die Summe aller existierenden Kommunikationen und dazwischen schließlich den Typ der Organisation, mit dem sich diese Arbeit beschäftigt.

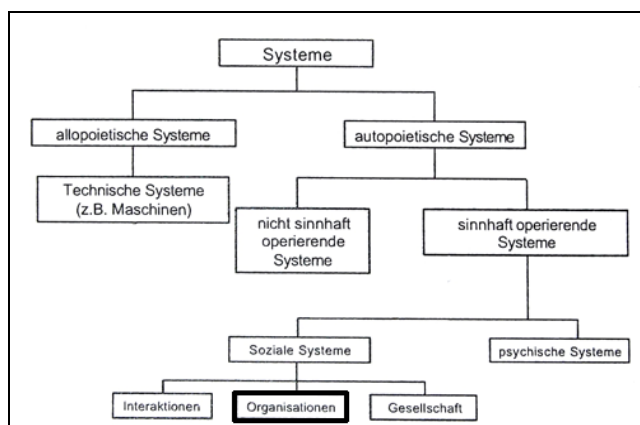


Abbildung 2: System-Typologie nach Luhmann 1984, eigene Darstellung

⁸ Im Gegensatz zu dem allgegenwärtigen soziologischen Begriff der Handlung (oder bei Giddens der Praktik). Auch Handeln ist in Form von Mitteilungshandeln bei Luhmann Kommunikation

2.4.1 Die Unterscheidung zwischen System und Umwelt

Die Systemtheorie ist eine Theorie der Differenz, immer geht es um die Unterscheidung zwischen System und Umwelt, um die Grenzen, um das Innen und Außen. Organisationen beschreibt Luhmann als soziale Systeme, die sich auf der Basis der Mitgliedschaft von anderen sozialen Systemen und der Umwelt abgrenzen. Für Organisationen ist Exklusion⁹ ein Normalfall:

„Die Organisationen gehen von Exklusionen aus, um eine Entscheidungskontrolle über Mitgliedschaften und damit ihre eigene Autonomie einrichten zu können“ (Luhmann 2000 392).

Das macht Organisation zu formalen sozialen Systemen, ein Thema, das praktisch der Ausgangspunkt des Luhmannschen Schaffens war¹⁰. Er beschreibt den Unterschied von Organisationen zu elementaren sozialen Systemen als die „Anerkennung bestimmter Verhaltenserwartungen als Mitgliedschaftsbedingung“ (Luhmann 1999 21). Diese systeminternen Funktionen der Formalisierung, der Aufbau einer „generalisierten und differenzierungsfähigen Erwartungsstruktur“ (Luhmann 1999 21) definieren die Grenzen des Systems Organisation.

Mitglied oder Nicht-Mitglied, Innen oder Außen: Durch die systemeigenen Operationen erzeugt das System die Differenz zwischen System und Umwelt und grenzt sich dadurch von der Umwelt ab. Die Umwelt ist immer system-relativ, sie gibt es nur durch das System, Umwelt ist praktisch alles, was das System nicht ist (vgl. Berghaus 2003, 39). Da die Unterscheidung so wichtig ist, formuliert Luhmann:

„Der Gegenstand der Systemtheorie ist nicht ein Gegenstand ‚System‘, sondern die Differenz von System und Umwelt“ (Luhmann 1984 115).

Für die Identität einer Organisation ist diese Grenzziehung entscheidend, denn gerade diese Unterscheidung bestimmt, was sie im Vergleich zu allen anderen einzigartig macht. Jedes System und damit jede Organisation hat eigene spezifische Grenzen, alle anderen Systeme sind lediglich seine Umwelt und damit wird es gegenüber allen anderen unverwechselbar.

Luhmann sieht die Welt zwar nicht radikal-konstruktivistisch, sondern in gewissen Maßen als gegeben an, sie ist aber insofern relativ, als dass sie auf unterschiedlichste Weise wahrgenommen wird. Daher ist in eine Überlegung über die Welt immer die Position des Beobachters einzubeziehen, der „behauptet, die Welt sei so oder so beschaffen“ (Luhmann 2004 139). So ist die Realität zwar vorhanden, wird aber von jedem System anders wahrgenommen, das gilt für psychische Systeme im

⁹ Exklusion / Inklusion bilden den Dualismus der sozialen Sinndimension

¹⁰ „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ erste Ausgabe von 1964, die hier verwendete, praktisch unveränderte Ausgabe stammt von 1999

Zusammenspiel mit dem sie umgebenden biologischen System - so wie der Mensch in der Systemtheorie operationalisiert werden kann - genauso wie für soziale Systeme.

Erlebbar wird die Welt für soziale Systeme nur in der Beobachtung der Umwelt. Welche der unendlichen Informationen von der Umwelt dabei in das Innere des Systems gelangen, bestimmt das System selbst. Schließlich muss das System Entscheidungen treffen, wie es auf solche Informationen, die auch Irritationen oder Perturbationen genannt werden, reagieren soll. Gibt es feste Übergänge, Schnittstellen für den Fluss der Information ins Innere eines Systems, spricht man von strukturellen Kopplungen (vgl. Berghaus 2003 26 f).

So ist ein System auch „operativ geschlossen“. Operationen gehen innen von statten und keine Operation eines Systems kann direkt in ein anderes System eingreifen. Es kann lediglich auf genannte Perturbationen reagieren, die Entscheidung, wie es mit den Irritationen von außen umgeht, bleibt allein ihm überlassen. Diese Implikation der operativen Geschlossenheit ist die so genannte „systemische Autonomie“ (vgl. Luhmann 2000 23). Die Systemtheorie wird oft missverstanden, indem die operative Geschlossenheit und die klare System-Umwelt Unterscheidung als zu rigide und undurchlässig kritisiert wird. Tatsächlich sind sich System und Umwelt aber in der Systemtheorie sehr nah, der Austausch findet ständig statt, denn die Systemgrenze bildet lediglich den Filter und den komplexitätsreduzierenden Sinn (vgl. Luhmann 1984).

Laut Luhmann existieren Systeme nur, wenn sie sich reproduzieren. „Somit dienen die Operationen und die dadurch aufgebauten Strukturen nicht der besseren Anpassung des System an seine Umwelt, sondern der Fortsetzung der Autopoiesis des Systems“ (Luhmann 2000 74). Mit der Selbst(re)produktion definiert Luhmann die zweite Säule (neben der Differenz) der neueren Systemtheorie: die Autopoiesis (griechisch: „auto“-selbst, „poiein“-produzieren). Luhmann übernimmt die biologische Theorie von Maturana und Varela und leitet von ihr eine generalisierte Theorie der Autopoiesis ab, die abstrakt und auf alle Systeme anwendbar ist. Eine Organisation ist demnach auch ein dynamisches, selbstreferentielles, autopoietisches und operativ geschlossenes System (vgl. Seidl 2000 11).

Der temporale Aspekt spielt in der Theorie der Autopoiesis eine enorm wichtige Rolle. Im Unterschied zu seinen Vorgängern, die Systemelemente als relativ stabil betrachteten, konzipiert Luhmann Systemelemente als Ereignisse, die keine Dauer haben. „Events have no duration but vanish as soon as they come into being“ (Seidl 2000 17). Luhmanns Vorstellung der Temporalisation hat weit reichende Konsequenzen für die Autopoiesis und Systemkonstitution. Das System muss aufgrund dessen nämlich ständig für die Produktion neuer (und nicht für die Verwendung immer gleicher) Elemente und deren Anschlussfähigkeit sorgen. Das System braucht Strukturen, die dem Reproduktionsprozess die Anschlussmöglichkeiten geben. Mit Hilfe von Strukturen wird ein neues Element an das vorherige angeschlossen. Die Strukturen selbst werden mit den Operationen erzeugt, in denen sich die

Selbstreproduktion realisiert (vgl. Fuhse 2001). In dieser Temporalisation der Theorie in den Strukturen und der temporalen Sinndimension (wie die Vergangenheit gesehen und nutzbar gemacht wird) liegt, wie zu zeigen sein wird, die Erklärung für die Einheit und die Individualität einer Organisation.

2.4.2 Kommunikation und Kontingenz

Systeme existieren nur, wenn sie operieren. Soziale Systeme operieren, indem sie kommunizieren (vgl. Berghaus 2003 67). Sie bestehen aus Kommunikationen, die in der Form von momentanen Ereignissen konzeptualisiert sind (Luhmann 2000 59). Das bedeutet, dass soziale Systeme „anschlussfähig kommunizieren müssen“ (Berghaus 2003 88). Kommunikationen müssen an weitere Kommunikationen angeschlossen werden. Sobald die Produktion anschlussfähiger Kommunikationen abbricht, hört das System auf zu existieren. Kommunikation ist also die Art von Operation, durch die sich soziale Systeme autopoietisch bilden, erhalten und von ihrer Umwelt abgrenzen (vgl. Berghaus 2003 67).

Bei der Kommunikation geht es um die Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten, d.h. Kommunikation ist kontingent, immer ist sie auch anders möglich. Theoretisch steht der Kommunikation eine unendliche Auswahl zur Verfügung. In der Realität ist diese durch Sinn beschränkt, der auch (wie alles andere) systemintern definiert wird (vgl. Berghaus 2003 68). Er sorgt unter anderem für die Anschlussfähigkeit der Kommunikation. Kommunikation hängt eng mit der Selektion zusammen und versteht sich als „Prozessieren von Selektionen“ (Luhmann 2000 68).

In seinem Verständnis besteht Kommunikation aus drei Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen. Die ersten beiden Stufen werden durch den Sender (bei Luhmann als „Alter“ bezeichnet), die dritte durch den Empfänger (bei Luhmann: „Ego“) vollzogen. Die Trennung in drei Selektionen ist rein analytisch, in Wirklichkeit stellt Kommunikation eine unteilbare Einheit dar.

Die Kommunikationsphasen hängen eng mit Begriffen der Selbst- und Fremdreferenz zusammen. Durch die Selbstreferenz bezieht sich das System auf sich selbst, durch die Fremdreferenz auf etwas außerhalb des Systems. Jede Kommunikation enthält eine Selbst- und eine Fremdreferenz, so kann eine pure Information sich als Fremdreferenz auf etwas außerhalb des Systems beziehen, die reine Äußerung ist dabei Selbstreferenz. Wenn der Geschäftsführer sagt: „Die Chinesen jagen uns die Kunden ab“ bezieht er sich dabei auf etwas außerhalb des Systems (die Chinesen), die Äußerung beinhaltet dennoch eine Selbstreferenz, nämlich die Sorge um die Zukunft der Firma. Trotz der Unterscheidung zwischen den beiden Referenzarten läuft der Gesamtprozess selbstreferentiell ab, die Entscheidung, was und wie kommuniziert wird, liegt im Ermessen des Systems (vgl. Seidl 2000 23). „Information is defined as a selection from a repertoire of possibilities. Every communication selects what is being communicated from everything that could have been communicated“ (Seidl 2000 20).

Die wichtigste Phase im Kommunikationsprozess (nach Luhmann) ist das Verstehen, weil in der dritten Selektion die ersten beiden enthalten sind.

„Kommunikation kommt tatsächlich erst mit ihrem Abschluss im Verstehen zustande“ (Luhmann 1997 259).

Das Verstehen ist dabei immer kontingent, weil der Empfänger die Mitteilung immer auch anders verstehen kann.

Aus der Sicht der Systemtheorie kann Kontingenz als eine Reihe wählbarer Möglichkeiten gesehen werden. Jede Komponente im Kommunikationsprozess ist für sich völlig kontingent. Systemtheoretisch gesehen sind auch Zeithorizonte kontingent: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft können immer auch unterschiedlich ausgedeutet werden. Diese Wahlmöglichkeiten bringen nicht nur die Freiheit der Wahl, sondern auch den Zwang zur Entscheidung. Die Systeme müssen die Komplexität reduzieren, um sich in der Welt zu behaupten und handlungsfähig zu bleiben. Die Reduktion von Komplexität und Kontingenz kann nur über den Aufbau der Eigenkomplexität gelingen.

Auch Medien helfen, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Kommunikation trotz Kontingenz zustande kommt. Sie stellen gleichsam einen Selektionsraum zur Verfügung, innerhalb dessen kommuniziert werden kann. Das Universalmedium ist der Sinn. Dieser legt bestimmte Anschlussmöglichkeiten nahe und macht andere unwahrscheinlich (Luhmann 1984 94). Sinn bekommt etwas durch die damit verbundenen Möglichkeiten: Ein Messer ist nicht einfach nur ein Messer, sondern ein Gegenstand zum Schneiden, Stechen oder Kochen, bei der Jagd oder im Kampf. Erst durch diese Möglichkeiten erhält es seinen sachlichen, sozialen und zeitlichen Sinn (zum Sinnkonzept Luhmanns vgl. Luhmann 1984: Kapitel 2). Auch Sprache, und Verbreitungsmedien, wie Schrift und Bild, und symbolisch generalisierte Erfolgsmedien wie Geld und Macht sind Kommunikationsmedien, mit deren Hilfe Kommunikation stattfindet.

2.4.3 Entscheidung

Neben der Frage nach der Mitgliedschaft zeichnet sich die Organisation als soziales System durch ihre besondere Form der Kommunikation aus: der Entscheidung. Auch diese hat bei Luhmann wie die Kommunikation drei Phasen. Erstens, die Entscheidung über mögliche Entscheidungs-Alternativen, zweitens, die Entscheidung für eine dieser Alternativen und drittens eine Anschlussentscheidung. Der wesentliche Aspekt der Entscheidung in Luhmanns Systemtheorie ist also, dass die Entscheidung nicht nur die gewählten, sondern auch die nichtgewählten Möglichkeiten dokumentiert (vgl. Bardmann/Lamprecht 1999), sie also beide Seiten der zweiten Unterscheidung einschließt (vgl. Luhmann 2000 135). Außerdem wird eine Entscheidung erst dann abgeschlossen, wenn eine nachfolgende Entscheidung daran angeschlossen wird (vgl. Seidl 2000).

Im Gegensatz zu Gesellschaft als soziales System differenzieren sich Organisationen aufgrund einer spezifischen Zweckorientierung. Denn in den Entscheidungen werden Handlungserwartungen adressiert (Baecker 1988 128), die beobachtet und beurteilt werden können. So werden Selbstverpflichtungen kommuniziert, auf die sich Anschlussentscheidungen berufen können (Paetow 2004 31). Denn auch Entscheidungen müssen immer Anschlussentscheidungen folgen, damit das System am Leben bleibt. Durch Entscheidungen wird auch der systeminterne Sinn reproduziert. Auf der sachlichen Sinndimensionsebene bedeutet eine Entscheidung die Auswahl einer spezifischen Alternative, auf der sozialen Sinndimension müssen Entscheidungen mit Zustimmung oder Ablehnung rechnen und auf der zeitlichen Sinndimension muss sie sich an vorhergehende Entscheidungen anschließen und den Anschluss folgender ermöglichen (Baecker 1988 59 ff.). Schließlich formuliert Luhmann Entscheidungsprämissen wie Hierarchie, Programme, Personen, Kultur und kognitive Routinen, die Entscheidungen weiterhin kontingentieren (vgl. Paetow 2004 35 f.).

Wie andere soziale Systeme sind auch Organisationen autopoietisch: sie reproduzieren sich selbst und die Elemente, aus denen sie bestehen, durch Elemente, aus denen sie bestehen. Organisationen operieren mit Entscheidungen, sind operativ geschlossen und mit ihrer Umwelt über strukturelle Kopplungen verbunden, über die sie Perturbationen erhalten. Organisationen existieren nur innerhalb der Gesellschaft als dem umfassenden System aller sinnhaften Kommunikationen, sie reproduzieren damit die Gesellschaft, denn auf beiden Seiten der Systemgrenze gibt es Gesellschaft.

„Getroffene Entscheidungen überführen Unsicherheit in zukünftiges Risiko“ (vgl. Bardmann/Lamprecht 1999 5),

Man kann nicht ausschließen, dass sich die getroffenen Entscheidungen samt aller ausgeschlossenen Alternativen im Laufe der Zeit vor dem Hintergrund neuer Möglichkeiten als nicht optimal herausstellen. Darin besteht das Paradox der Entscheidungskommunikation: Auf der einen Seite gibt es Alternativen (sonst wäre es ja keine Entscheidung), auf der anderen Seite schränkt jede Entscheidung schon die möglichen Alternativen ein (vgl. Seidl 2000 49). Entscheidungen ermöglichen und restringieren gleichzeitig nachfolgende Entscheidungen.

Nach Luhmann ist eine Organisation also ein autopoietisches Entscheidungssystem, das zwischen Interaktion und Gesellschaft verortet wird. Eine Organisation kommuniziert durch Entscheidungen, sie sind das Letztelement ihres Systems, durch sie werden die Systemgrenzen zur Umwelt definiert, dabei orientieren sie sich am systemimmanenten Sinn, ihrer spezifischen Zweckgebundenheit. Entscheidungen werden durch spezifische Entscheidungsprämissen kontingentiert. Ein- und Ausschlusskriterium von Organisationen ist die Mitgliedschaft, also die Anerkennung spezifischer Verhaltenserwartungen an die Träger der Mitgliederrolle, die entsprechend sanktioniert werden können.

2.5 Zwischenfazit: Der Organisationsbegriff in dieser Arbeit

Aus einer historischen Perspektive ist klar geworden, wie sich der Organisationsbegriff über die Zeit gewandelt hat: Von einer mechanischen, bürokratischen und formalen Sichtweise hin zu einer soziologischen und systemischen Perspektive. Akteure, Menschen und ihre Beziehungen und schließlich soziale Strukturen, Kommunikation und Entscheidungen sind in den Fokus einer modernen wissenschaftlichen Betrachtung gerückt. Stand am Anfang der Entwicklung einer, zumindest ökonomischen, Organisationstheorie eine naturwissenschaftlich geprägte Vision einer gut funktionierenden Maschine, die auf Regeln und Prozessen beruht, wurde diese Perspektive später um den Blick auf die Menschen innerhalb einer Organisation, ihrer Motivation und der Dynamik ihrer Beziehungen und den Organisationszielen erweitert. Beide Sichtweisen, die nüchtern-funktionale, wie die emergent-soziale in Einklang zu bringen, kann mit der Perspektive der Organisation als soziales System gelingen (siehe Kapitel 2.3), die auch bei den folgenden Betrachtungen der Organisationsidentität im Vordergrund stehen soll.

Danach ist eine Organisation eine spezielle Kategorie sozialer Systeme, die mit Entscheidungen operiert. Systeme sind operativ geschlossen, entscheiden, wie sie auf Irritationen von außen reagieren, bzw. was davon überhaupt wahrgenommen wird und steuern sich so selbst. Ihr Ziel ist die Autopoiesis, die Selbsterhaltung. Dafür müssen ständig neue, anschlussfähige Entscheidungen produziert werden, da jedes Entscheidungsereignis vergänglich ist. Jede Organisation ist daher auch von ihrer Vergangenheit abhängig.

Für die theoretische Erarbeitung einer Organisationsidentität bleibt festzuhalten, dass eine bürokratische Beschreibung nach klassischen Organisationstheorien den Blick auf Hierarchie und offizielle Regeln als Selbstbeschreibung verkürzt. (vgl. Luhmann 2000 425) Erst die Anerkennung von Organisationen als komplexe soziale Systeme macht die folgenden Konzeptualisierungen von Organisationsidentität möglich.

3 Organisationsidentität

Auch wenn das Konzept der Organisationsidentität erst in letzter Zeit zu einem beachteten Zweig der Organisationsforschung geworden ist, hat das zugrunde liegende Erkenntnisinteresse doch eine lange Historie. Die Fragen nach Gruppenzugehörigkeiten, nach der Identifikation mit und der Identität von lokalen Gemeinschaften, Kulturen und Gesellschaften existieren schon lange und Politiker, Psychologen, Soziologen und Philosophen versuchen, sie zu beantworten. So ist eine Kernfrage der Gesellschaftstheorie seit Jahrhunderten: Was hält die Gesellschaft zusammen, was stiftet ihre Einheit?

Moderne Organisationen vor dem Hintergrund von Globalisierung, flexiblen Organisationsmodellen und dem Individualismus als Leitprinzip (vgl. Castells 2005 138ff.) sehen sich ähnlich fundamentalen Fragen ausgesetzt. Getrieben von den Überlegungen wie „Was hält die Organisation als Einheit zusammen?“, „Was macht die Organisation unverwechselbar?“ und „Wie nimmt sich die Organisation wahr?“ setzen sich Wissenschaftler und Praktiker mit der Identität einer Organisation auseinander (vgl. Seidl 2003 123).

Von besonderem Interesse für Organisationen sind vor allem Wandelprozessen, da gerade in Zeiten der Veränderung Fragen nach dem Sinn und der Einheit gestellt werden. Doch nicht nur für die Organisationstheorie, die traditionell die Innenseite der Organisation erforscht, sondern auch für Marketing, PR und Werbung, die sich eher mit dem Verhältnis des Systems zu seiner Umwelt beschäftigen, ist Identität ein zurzeit spannend diskutiertes Thema (Paetow 2004 16)¹¹. Schließlich ist für einige Autoren Identität sogar *das* entscheidende Thema der Organisationstheorie:

„The concept of identity is key to understanding modern organizations“ (Gioia/Schultz/Corley 2000 78),

Die Fachzeitschrift *Academy of Management Review* widmete dem Thema sogar eine Sonderausgabe (vgl. AMR 2000).

Im Folgenden sollen die drei wesentlichen Herangehensweisen an Organisationsidentität erörtert werden: Die sozialpsychologische, die marketingorientierte und die systemtheoretische. Die ersten beiden Ansätze bringen die Konzepte von Gruppenidentität mit Konzepten individueller Identität in Verbindung, eine Sichtweise, die ohne Vermenschlichung der Organisation auskommt, gelingt mit der Systemtheorie.

¹¹ Auch und gerade für das Personalmanagement und das Recruiting sollten die Erkenntnisse der Theorien zu Organisationsidentität wichtige Anregungen sein. In diesem Feld gibt es aber vergleichsweise wenig Literatur (vgl. Hatch/Schultz/Larsen 2000 1).

Die Literatur zu Organisationsidentität ist vor allem durch englischsprachige Veröffentlichungen geprägt, die sich vor allem dem sozialpsychologischen und dem marketingorientierten Ansatz zugeordnet werden können. In der deutschen Literatur taucht der Term Organisationsidentität noch eher selten auf und wird dann vor allem aus einer systemtheoretischen Sicht verwendet (vgl. z.B. Baecker 1993, Berggold 2000 und Paetow 2004). Diese Autoren sehen in einer systemischen Herangehensweise die Chance, verschiedene Schulen theoretisch zu integrieren (Seidl 2000 81).

Die Vielfalt der Herangehens- und Sichtweisen scheint verwirrend, aber Identität ist komplex, ein einheitliches Konzept oder eine Theorie wird es nicht geben können. Die Identitäts-Literatur eröffnet ein reiches Feld an Ideen, Analyse-Methoden, Fragen und Vorstellungen. Und es ist gerade dieser Reichtum, der Überlegungen zu Organisationsidentität für die Organisationstheorie so wertvoll macht.

3.1 Sozialpsychologische Grundlagen der Organisationsidentität

Die reichhaltigste Literatur zum Thema Organisationsidentität stammt aus der angloamerikanischen Forschung und bezieht sich zu großen Teilen auf Stuart Albert und David Whetten, deren 1985 veröffentlichter Artikel „Organizational Identity“ viel Aufmerksamkeit erregte. Damit trafen sie einen Nerv in der zu dieser Zeit vorherrschenden Diskussion um Corporate Identity und Organisationskultur, sie schafften es, falsifizierbare Thesen aufzustellen und beriefen sich auf eine lange Tradition soziologischer Erkenntnisse um das Individuum und die Gruppe (vgl. Hatch/Schultz 2004 5). Die Entstehung ihrer Idee geht auf eine Finanzierungskrise ihrer Universität zurück, als man sich fragte und diskutierte, wie man die Zukunft bestehen könne und was für die Universität essenziell und konstituierend sei (Albert/Whetten 1985 2).

Cornelissen (2006) ermittelte in einer Analyse von 81 Veröffentlichungen sechs dominante Herangehensweisen an Organisationsidentität in der angloamerikanischen Literatur: (1) Organizational Communication, (2) Organizational Behaviour, (3) Cognitive Framing, (4) Discursive psychology, (5) Institutional theory und (6) Social Identity. Identität findet sich in diesen Schulen in der gemeinsam verwendeten Sprache (1) als einzigartige, kohärente und stabile Handlungen, Werte und Akteure (2), als kollektive, kognitive Linse der Realität (3), als andauernde Verhandlung über Sinn und Bedeutung (4), als kollektiven Akteur, der sich gegenüber seiner Umwelt und den umgebenden Anspruchsgruppen differenziert und legitimiert (5) und als psychologische und soziale Realität, die zu gemeinsamen Visionen, Praktiken und Handlungen führt (6). Diese Felder haben zwar unterschiedliche Foki, entspringen jedoch einer ähnlichen Sichtweise, dass Organisationsidentität eine gemeinsam konstruierte Selbstbeschreibung und Sinnkonstitution ist, die bei Entscheidungen und Darstellungen zur Anwendung kommt. Sie wird in Narrationen über die Organisation

verortet, die in ihrer Gesamtheit Kerndiskurse und die multiplen Charakteristika der Organisationsidentität beschreiben.

Nicht zuletzt die Fortschreibung sozialpsychologischer Literatur, die sich mit dem Zusammenspiel zwischen Individuum und Gruppe beschäftigt (die so genannten Interaktionsmodelle), hat zum Erfolg dieses Ansatzes beigetragen, daher sollen im Folgenden die wichtigsten Grundlagen für die Entwicklung einer Schule der sozialpsychologischen Organisationsidentität kurz dargestellt werden.

3.1.1 Social Identity Theory

„Persons make society“ und „Society makes persons“ (Cooley 1902 37) formulierte der US-amerikanische Soziologe Charles Horton Cooley 1902 und beschrieb mit diesem Dualismus, dass man das Soziale nicht vom Individuum trennen kann. Cooleys Theorie des „Looking Glass Self“ erklärt, wie wir unsere Identität im Spiegel der Interaktion mit anderen formen und dass alles Menschliche „seine Geschichte in der sozialen Vergangenheit“ hat. Cooley trug damit maßgeblich zur Entwicklung der Sozialpsychologie und unserem Verständnis von Identität bei. Darüber hinaus beschäftigte er sich mit Identität als linguistischem Phänomen, eine Sichtweise, die heute vor allem bei narrativen und postmodernen Ansätzen zur Organisationsidentität (siehe Kapitel 3.3) zum Tragen kommt (vgl. Cooley 1902 180).

Das Verhältnis vom Individuum zum Sozialen beschrieb auch George Herbert Mead in „Mind, Self and Society“ (vgl. Mead 1934). Er trennte dabei „I“ und „Me“, wobei „I“ das historische Ich, die eigenen Erfahrungen und das Selbstbild seien, das „Me“ dahingegen das Bild der anderen, die Erwartungen und die soziale Verantwortung an das Individuum. Er schreibt:

„The ‘I’ comes in as a historical figure“, “the ‘me’ is the mechanism by which the community becomes part of the individual” (Mead 1934 174).

Erweitert wurde diese Vorstellung von den britischen Soziologen Henry Tajfel und John Turner (vgl. Tajfel/Turner 1986). Sie entwickelten ein Modell, mit dem die Zusammenhänge zwischen der eigenen Identität und verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten beschrieben werden können. Demnach besitzt jeder Mensch eine persönliche und verschiedenste soziale Identitäten. Erstere enthält einzigartige, persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Erlebnisse, während die soziale Identität die gefühlte Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen beschreibt. Welche dabei die hervorstechendste ist, hängt vom jeweiligen sozialen Kontext ab. Die soziale Identität sorgt für Identifikation mit einer Gruppe, dem Gefühl des „wir“ und des Dazu-Gehörens, denn wir definieren uns auch und vor allem über Gruppen und grenzen uns so von anderen ab. Dabei spielen z.B. Berufe eine besondere Rolle. Für viele ist dies noch wichtiger als soziale Kategorien wie Geschlecht oder Ethnie (vgl. Brown 2006).

Die Verwendung der Identifikation mit Gruppen für die eigene Identität gilt nicht nur bei Ethnien, Geschlechtern, Altersgruppen, Familien, Berufen oder Regionen, sondern

zunehmend auch für die Organisationen, deren Mitglieder wir sind. Und umgekehrt wird die Identifikation mit Organisationen schon seit längerer Zeit als kritischer Faktor für Organisationsverhalten gesehen, die sowohl die Effektivität der Organisation als auch die Zufriedenheit des Individuums beeinflusst (vgl. Ashfort & Mael 1989, vgl. Kapitel 3.5).

Dennoch gibt es einen Unterschied zwischen der Identifikation mit einer Gruppe und dem Übereinstimmen mit allen zugehörigen Werten und Normen, so sie klar definierbar sind. So kann sich eine Mitarbeiterin zwar als Teil eines Unternehmens definieren, aber dennoch nicht notwendigerweise mit der vorherrschenden Strategie, dem Weisungssystem oder den unternehmenseigenen Werten übereinstimmen (Mintzberg 1983 210). Ähnlich verhält es sich in politischen Organisationen wie Parteien, in denen Untergruppen um Werte und politische Standpunkte ringen, sich aber dennoch mit der Gesamtheit der Gruppe identifizieren, vor allen Dingen gegenüber Nicht-Mitgliedern. Als Puffer zwischen Individuum und Organisation dient die Rolle der Mitgliedschaft (vgl. Kapitel 2.4.1).

3.1.2 Rollen und Impression Management

Eine Rolle ist eine Form der sozialen Kategorie, die man Verhaltenserwartungen beschreiben kann. Der soziologische Term „Rolle“ stammt natürlich aus dem Theater und beschreibt das Verhältnis des Schauspielers zum Publikum. Biddle sieht im Rollenkonzept sogar das „Hauptvehikel, um drei Kerndisziplinen der Sozialwissenschaften zu vereinen: Anthropologie, Soziologie und Psychologie, die alle das menschliche Verhalten untersuchen“ (Biddle 1979 11). Aus Sicht der Strukturalisten (z.B. Parsons 1951, vgl. Kapitel 2.3.1) sind Rollen stabile, institutionalisierte Verhaltenserwartungen und Voraussetzungen sozialen Zusammenlebens, während die Autoren des symbolischen Interaktionismus (z.B. Mead) Rollen weniger stabil, denn als emergente, zwischen den Individuen ausgehandelte Erwartungen sehen. In beiden Fällen handelt es sich aber um die Interaktion zwischen Akteuren und um Handlungen, die von Verhaltensannahmen beeinflusst werden. Als Mensch ist man Inhaber einer riesigen Anzahl von Positionen wie Managerin, Mutter, Kollegin. In diesen Positionen erhält man Rechte und übernimmt Pflichten, man spielt eine Rolle, wie viele andere, die in eine gleichartige Position einrücken.

Das Theater stand auch bei Erving Goffmans Beschreibung des Impression Managements Pate. „Wir alle spielen Theater“ heißt die Übersetzung seines bekanntesten Werks „The presentation of Self in everyday life“ (Goffman 1959). Nach ihm spielen alle Menschen (zumindest unterbewusst) in sozialen Interaktionen Rollen, um sich eine Fassade zu geben und einen bestimmten Eindruck zu hinterlassen. Die Akteure werden bei Goffman zu „merchants of morality“ (Goffmann 1959 251), das Selbst ist für ihn ein Darstellungsprodukt, nämlich das, was andere von uns wahrnehmen. Den Eindruck, den andere von einem Individuum erhalten, ist hier also

ein steuerbares Ergebnis des eigenen Impression Managements, etwas, das man lernen und mehr oder weniger erfolgreich durchführen kann (Goffmann 1959 253).

Diese Sichtweise steht auch für Steuerung der Kommunikation einer Organisation Pate: Auf Bühnen präsentiert sie sich verschiedenen Publika mit verschiedenen Ansprüchen. Ist man sich als Organisation dieser Publika bewusst, kann man die Kommunikation im Sinne des Impression Managements so steuern, dass sich der wünschenswerte Eindruck einstellt (siehe Kapitel 3.4.2 und 4.5.) Die Bühnen und ihre Publika entsprechen dabei Öffentlichkeiten als soziale Handlungssphären oder Plattformen der Kommunikation mit entsprechenden Anspruchsgruppen (vgl. Zerfaß/Boelter 2005 75). Welche Rolle Weblogs als wichtige Instrumente des persönlichen Impression Managements spielen können, wird in Kapitel 4.3.3 beschrieben.

3.2 Sozialpsychologische Organisationsidentität

Unter anderem aufbauend auf die eingangs beschriebenen sozialpsychologischen Interaktionsmodelle von individueller Identität kommen Albert & Whetten zu einer griffigen Definition von Organisationsidentität als das Zentrale, Unverwechselbare und Beständige einer Organisation. Dabei machen sie deutlich, dass Organisationsidentität von ihren Mitgliedern sozial konstruiert wird und es sich um gemeinsame Vorstellungen über die Organisation handelt: Sie definieren Organisationsidentität:

“(a) what is taken by organization members to be central to the organization; (b) what makes the organization distinctive from other organizations; and (c) what is perceived by members to be an enduring or continuing feature linking the present organization with the past (and presumably the future)” (Albert/Whetten 1985 263).

Organisationsidentität ist demnach das, was (a) Mitglieder als das Zentrale einer Organisation annehmen, was sie (b) unverwechselbar, also von allem anderen unterscheidbar macht und (c) was die Mitgliedern als das Beständige der Organisation wahrnehmen und sie somit über die Zeit als eine und dieselbe erkannt werden kann.

Vor allen Dingen wollten Albert und Whetten eine Theorieformulierung schaffen, die das Phänomen wissenschaftlich behandelbar und die bisher weitgehend philosophisch-theoretischen Überlegungen in empirischen Fragen und messbaren Hypothesen sichtbar machen sollte. Ihre Methode nennen sie „extended metaphor analysis“ und analysieren, ähnlich den Methoden zur Organisationskulturforschung (vgl. Kapitel 3.6), organisationale Artefakte, Beobachtungen, Interviews und Gespräche (vgl. Albert/Whetten 1985 263) Profitieren soll davon auch die Praxis, indem Organisationen ein Bezugssystem erhalten, um strategische Entscheidungen zu treffen (vgl. Albert/Whetten 1985 264).

Was für eine Organisation zentral ist, hängt nach Albert/Whetten maßgeblich von der Situation, dem Zusammenhang und den handelnden Akteuren ab. Viele Aussagen über Identität werden mit einem klaren Ziel getroffen, die so herangezogene Identität

wird instrumentalisiert¹². Die Frage nach den zentralen Merkmalen einer Organisation stellt sich vor allem im Zuge von wichtigen Entscheidungen, bei Bedrohungen oder starken Veränderungen, in Krisen oder Wachstumsphasen. So können Aussagen über die Identität einer Organisation kompatibel, komplementär, unzusammenhängend oder sogar gegensätzlich sein. Wie Organisationen solche Aussagen angesichts von Herausforderungen ausarbeiten, sie unterstützen oder verteidigen, ist eine fruchtbare Grundlage für wissenschaftliche Untersuchungen. Es geht also nicht nur um Inhalte und Akteure, sondern vor allem auch um Prozesse (vgl. Albert/Whetten 1985 276).

Die aktive Formulierung der Organisationsidentität ist ein strategischer Akt, weniger eine wissenschaftliche Taxonomie. Unpräzise oder inkonsistente Aussagen sind daher auch kein methodisches Problem und eine präzise Selbstkategorisierung aus verschiedenen Gründen auch gar nicht wünschenswert. Denn Organisationen sind komplex, daher werden einfache Beschreibungen ihr nicht gerecht, mehrdeutige Beschreibungen machen sie weniger vorhersehbar und flexibler in ihren Entscheidungen (vgl. Albert/Whetten 1985 268). Vor allem aber ist Organisationsidentität ein dynamisches Konzept, das sich über die Zeit ändert und ändern muss, wenn die Organisation vital bleiben will. So ist Organisationsidentität auch ein Paradox: Ein dynamischer Prozess, der sich über die Zeit entfaltet, gleichzeitig aber auch ein Quell der Stabilität (Hatch/Schultz 2004 4).

Interessanter finden es Albert und Whetten herauszufinden, an welchen Stellen Übereinstimmung herrscht und welche Charakteristika kontrovers gesehen werden. Mitglieder wie Außenstehende werden in ihre Analyse einbezogen, aber den Vorstellungen der Organisationsmitglieder wird eine größere Bedeutung beigemessen. Ihre ersten Hypothesen schließen sich an diese Überlegung an: Je größer der Unterschied zwischen der internen und externen Wahrnehmung einer Organisation, umso mehr werde die „Gesundheit“ (Albert/Whetten 1985 268) einer Organisation geschwächt. Außerdem vermuten sie, dass die Außendarstellung immer positiver und monolithischer sei als die Wahrnehmung innerhalb einer Organisation. In Bezug auf Scott (1981 45) stellten sie zur Debatte, dass Organisationen multiple Identitäten besitzen und äußern können (vgl. Albert/Whetten 1985 268).

Identität wird von den Vertretern dieser Schule, die auch als „Self Reflective Identity“ bezeichnet wird (Seidl 2000 81) als geteilte Ansichten über eine Organisation von ihren Mitgliedern, als inter-subjektives Konstrukt gesehen. Sie wird als kognitives Schema für die Interpretation von Ereignissen verwendet (Seidl 2000 82-85), das vor allem in Zeiten des Wandels und bei innerorganisationalen Diskursen als Antwort auf Fragen und bei Entscheidungen, die nicht mehr rational zu bearbeiten sind, zur Anwendung kommt.

¹² Z.B. wird das Management von Beratern oder Mitarbeitern davor gewarnt, die „Identität aufs Spiel zu setzen“, zu „verraten“ oder zu „zerstören“.

3.3 Narrationen und Diskurse

Sprache als Vehikel für Themen, Regeln, Normen und eben Identität ist ein Analysefundus, der schon seit vielen tausend Jahren von Philosophen für die Kultur- und Gesellschaftsbeschreibung verwendet wird (vgl. van Dijk 1985). Der Mensch wird „homo narrans“ genannt (Fisher 1984), um die Bedeutung der Sprache für das Mensch-Sein an sich zu betonen, für Wittgenstein sind die Grenzen unserer Sprache sogar die Grenzen unserer Welt (vgl. 1921 5.6), für Foucault (vgl. 1977) ist Sprache ein Instrument der Macht über andere. Sie zu dekodieren und die Bedeutung der Worte im Kontext herauszuschälen ist also ein aufschlussreicher Weg zum Verständnis von Sinn, Strukturen und Entwicklungen – auch und vor allem in Organisationen.

Diskurse sollen hier als kommunikative Handlungssequenzen verstanden werden, in denen die Kommunikationspartner gemeinsam versuchen, problematisierte Geltungsfragen zu klären (vgl. Zerfaß 2004 182). Gerade in Bezug auf Identität nehmen Diskurse eine wichtige Rolle für die Erklärung ihrer Entstehung und ihres Wandels ein, denn es handelt sich dabei um das Aushandeln einer bestimmten Definition, was die Identität einer Organisation ist. Dabei werden Narrationen verwendet, die Thesen über das Wesen der Organisation enthalten und mehr oder weniger bewusst mit Macht eingesetzt werden (vgl. Brown 2006) - Narrationen sollen hier als spezifische Form symbolischer Ereignispräsentation verstanden werden (vgl. Meister 2002 1). Diese können auch als Mythen, Sagen und Legenden bezeichnet werden, auf einer funktionellen Ebene sind sie Werkzeuge, um Sinn und Bedeutung von Organisationen zu beschreiben und Wissen weiter zu geben, für die Mitglieder wie für Außenstehende. Sie haben eine für Menschen verständliche Struktur, einen Anfang und ein Ende, in ihnen gibt es Protagonisten, mit denen man sich identifiziert (oder auch nicht) und sie beschreiben oft auf unterhaltsame Weise alltägliche, von allen nachvollziehbare Situationen (vgl. Czarniawska-Joerges 2004 407 f.).

Organisationen wurden schon als „storytelling systems“ (Boje, 1991) und als „language systems“ (Pettygrew 1979) beschrieben und Führung dementsprechend als „language game“ (Pondy 1978). Auch aus dem Blickwinkel der Systemtheorie, nach der soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation bestehen (siehe Kapitel 2.4.2), ist es konsequent, Organisationen als Netzwerke aus Gesprächen (Ford 1999) darzustellen. Gephart beschreibt Narrationen als „Instrument oder Programm, um Sinn für Ereignisse zu schaffen“ (1991 37 eigene Übersetzung) - Sprache, Narration und Kommunikation sind also maßgeblich für die Definition des eigenen Selbst und natürlich für Organisationen.

Gründungssagen oder Legenden werden in Organisationen erzählt, um die Vergangenheit verständlich zu machen und um eine gemeinsame Basis schaffen. Darüber hinaus transportieren sie Werte und Grundannahmen. Inzwischen lassen Unternehmen (z.B. DuPont) ihre Geschichte sogar von Historikern bearbeiten und

schreiben (vgl. Trujillo/Martínez 2007), und der Verweis auf die Vergangenheit mit historischen Begebenheiten in Geschichtsform, z.B. zu Gründung und wichtigen Meilensteinen in der Firmenentwicklung ist auf vielen Firmenhomepages zu finden (vgl. z.B. Bosch 2006). Sogar in das so zahlenorientierte Instrumentarium der Investor Relations, der professionellen Kommunikation mit Investoren, haben Geschichten als „Equity Story“ Einzug gefunden (vgl. Simon/Ebel/Pohl 2002).

Die Historie wird bewusst vom Management verwendet, um das Firmenbild in den verschiedenen Öffentlichkeiten auch aus dem Blickwinkel der Vergangenheit nachhaltig zu prägen und bestimmte Ereignisse hervorzuheben. Geschichten als Stilmittel, als etwas, das Ereignisse kausal verbindet und chronologisch sortiert, werden auch in der Markenführung (siehe auch Kapitel 3.4.2) als Instrument genannt (vgl. Simoudis 2004 16).

Organisationsidentitäten sind aus dieser Perspektive diskursive und linguistische Konstruktionen, die sich in identitäts-relevanten Narrationen darstellen, die zum Beispiel in Dokumenten, Unterhaltungen oder durch elektronische Medien geäußert werden (vgl. Brown 2006 731). Aus einer narrativen Perspektive nähert man sich den Artefakten der Organisationsidentität, den Semantiken, Diskursen und Kommunikationen. Diese Perspektive schafft damit einen Rahmen, um Organisationsidentität aufgrund von Texten, Interviews, Videos oder Beobachtungen zu analysieren. Organisationsidentität oder kollektive Identität wird zu einer vielstimmigen, quasi-fiktionalen und reflexiven Konstruktion, die sich über die Zeit entfaltet und in breitere, diskursive Praktiken eingebunden ist.

Auch nach Czarniawska-Joerges manifestiert sich die Organisationsidentität in Erzählungen und Diskursen. Unternehmensgeschichten und Mythen bilden Semantiken, anhand derer die Identität beschrieben und behandelt wird. Aus ihnen lassen sich Werte und Normen lesen, Handlungskorridore und Entscheidungshilfen ziehen. Auch hier sind Erzähler und Publikum entscheidende Komponenten: Verschiedene Aspekte der Identität werden deutlich, wenn man sich vor Augen hält, wer erzählt und wer zuhört, was die Teilnehmer dieser Unterhaltung erzählen (und was nicht), wie sie reagieren und wie sich die Geschichte im Laufe der Zeit ändert. Auch in welchem Kontext und mit welchen Zielen Narrationen verwendet werden, gibt Aufschluss über Sinn und Strukturen in Organisationen (vgl. Czarniawska-Joerges 2004).

Diese Narrationsprozesse werden durch vielfältige Metaphern beschrieben:

“The identities of organizations are, perhaps, best regarded as continuous processes of narration where both the narrator and the audience formulate, edit, applaud and refuse various elements of the ever produced narrative“(Czarniawska-Joerges 1994 198)

Brown benutzt die Metapher eines Teppichs, der ständig weitergewebt und verbessert werde. Wo Muster durch gemeinsame Gespräche zusammengehalten und alte Fäden in neue Geschichten überführt oder weitergesponnen würden, in dem es feingestickte,

ausgearbeitete und fest verankerte Teile genauso wie lose angeheftete und unfertige Fetzen gebe (vgl. Brown 2006 735).

Anders als andere Ansätze im Feld zur Erforschung der Organisationsidentität fokussiert der narrative Ansatz ganz ausdrücklich auch die Gegensätze und Konflikte in den Aussagen über das Wesen der eigenen Organisation. Brown sieht kollektive Identitäten als Orte für miteinander konkurrierende Aussagen über eine Organisation, die hegemonische, also vorherrschende oder alleingültige Ansprüche auf die Definition der Identität erheben (vgl. Brown 2006 732). Beispielsweise fanden Brown und Humphreys in einer Fallstudie zum britischen Reiseunternehmen Laskarina Holidays in 80 Interviews drei verschiedene, dominierende Diskurse (vgl. Brown/Humphreys/Gurney 2005). Wo es konfligierende Selbstbeschreibungen und Diskussionen über Identität gibt, wird der Diskurs darüber zum Machtspiel. Dominante Gruppen in Organisationen versuchen ihre eigene, monologische und einheitliche Definition des Zentralen, Unverwechselbaren und Andauernden durchzusetzen, um die Deutungsmacht zu erringen (vgl. Rhodes 2000 227). Die proklamierte Identität wird so zu einer Ideologie, die als „natürlich“ oder allgemeingültig gesehen und so subtil maskiert als selbstverständlich anerkannt wird (vgl. Humphreys/Brown 2002).

Durch das Anerkennen von verschiedenen Versionen einer Organisationsidentität bekommt auch die Identifikation der Individuen eine beschreibbare Relevanz in der Theorie der Organisationsidentität aus dem Ansatz der Narration (vgl. auch Kapitel 3.1.1). Makro- (Organisationsidentität) und Mikroprozesse (Identifikation) können mithilfe von Narrationen erforscht werden. So beschreiben Brown und Humphreys Brown (2002) in einer Fallstudie am Westville Institute, Großbritannien, verschiedene Identifikationsnarrationen der Organisationsmitglieder und analysieren damit die kollektiven Prozesse von Identifikation und Identitätsbildung sowie die Anstrengungen des Managements, diese Prozesse zu kontrollieren. Dafür analysierten sie Briefe, Presse-Artikel, Meetingprotokolle und 42 Interviews mit Institutsmitgliedern. Als die Studie im Jahr 2002 beendet wurde, war das Management, namentlich zwei Präsidenten und ihre ausführenden Teams mit dem Plan, die regionale, bildungsorientierte Institution zu einer national anerkannten forschenden Universität zu machen, gescheitert. Die Studie begleitete diese Kampagne und der Prozess der (gewünschten) Veränderung sowie ihr Scheitern führte zu einer Identitätskrise, die die Individuen und Gruppen der Organisation dazu brachte, den Sinn und die Stärke ihrer Verbindung zur Organisation in Frage zu stellen (vgl. Brown/Humphreys 2002 316). Brown und Humphreys verglichen die Identifikation der Organisationsmitglieder mit der vom Management verbreiteten Vision, der „episch-romantischen Identitätsnarration“ (Brown/Humphreys 2002 316), mit der sie die Identitätspluralität reduzieren wollten. Nach Elsbach (vgl. 1999) ordneten sie die verschiedenen Positionen der Organisationsmitglieder gegenüber der hegemonischen Identitätsnarration des Managements in vier Typologien: Identifikation, Dis-Identifikation, Schizo-Identifikation und Neutro-Identifikation, die Zustimmung, Ablehnung, ungeäußerte Ablehnung oder Verwirrung sowie Indifferenz beschreiben.

Große und komplexe Organisationen werden aus einer narrativen Perspektive also durch multiple, eingebettete und manchmal konfligierende, narrative Identitäten charakterisiert, die sich aus simultanen und sequentiell auftauchenden Dialogen ableiten und manifestieren (vgl. Ford 1999, Rhodes 1997). Angesichts ihrer privilegierten hierarchischen Position sind leitende Personen einer Organisation oft besonders deutliche und machtvolle Mitwirkende an diesen Geschichtserzählungen, die danach streben, sie zu ihren eigenen Zwecken zu formen und zu manipulieren (vgl. Boje 1995, Pratt/Foremann 2000). Der diskursive Charakter der Organisationsidentität wird aus dieser Perspektive deutlich und mit den Methoden der Sprach- und Diskursanalyse¹³ bietet der narrative Ansatz ein breites Feld um sich der Organisationsidentität analytisch zu nähern.

3.4 Marketingorientierte Organisationsidentität

In der marketing- und managementorientierten Literatur über Kommunikation von und in Organisationen gibt es eine Fülle von Konzepten, die Identität in gesteuerter Kommunikation als zentrales Merkmal und wichtigsten Orientierungspunkt betrachten. Das Einheitliche, Unverwechselbare und Beständige von Unternehmen, Organisationen und Marken dient als Ausgangspunkt für kommunikative Maßnahmen, die Vertrauen und ein persönliches Verhältnis der Anspruchsgruppen zur Organisation erzeugen sollen. Dabei geht es im letzten Schritt immer um das Erreichen von Zielen: Absatz von Produkten, Bekanntheit und Aufmerksamkeit oder das Durchsetzen von politischen Vorschlägen mit kommunikativen Instrumenten (Werbung, PR, Sponsoring etc.), die Relevanz für das Geschäft steht im Vordergrund (Hatch/Schultz 2000 13).

Der große Unterschied zu den bereits eingeführten sozialpsychologischen Theorien einer Organisationsidentität liegt in der Vorstellung einer Monoidentität, die man mithilfe von Steuerungskonzepten durchsetzen könne. Die in Kapitel 3.3 beschriebenen Konflikte und Machtkämpfe um Identität werden hier nicht explizit thematisiert¹⁴, auch wenn sich die Autoren durchaus über den Machtaspekt von z.B. Sprache als Kommunikationsinstrument im Klaren sind:

"The most powerful concept in business today is owning a word in the mind." (Al Ries in Brandtner 2005 81).

¹³ Diskursmuster und ihr Verhältnis zu organisationalen Prozessen und Konstrukten sollen zu einem tieferen Verständnis der Vorgänge innerhalb von Organisationen beitragen. Eigenschaften von Sprache wie Codes, Strukturen, Funktionen, Kontexte oder Sinn werden dabei hermeneutisch analysiert (Putnam/Fairhurst 2001)

¹⁴ Gerade das Durchsetzen-Wollen einer Monoidentität kann aber der Auslöser für Konflikte sein. Oft scheitern z.B. Corporate Identity-Projekte an den Widrigkeiten des Alltags, an Widerständen, an organisationsimmanenter Politik oder an der Komplexität der Aufgaben (vgl. Keller 1993). Organisationsmitglieder reagieren oft ablehnend auf die Intention von Vorständen, Management und Beratern, ihre Version von Identität durchzusetzen. Exemplarisch zeigt sich dies zum Beispiel beim Streit der Grünen Basis mit dem Vorstand um ein neues Partei-Logo (Thadeusz 2006).

Das liegt auch an den zugrunde liegenden wissenschaftlichen Schulen: Während sich die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebene Organisationsidentität aus der Organisationstheorie, der Soziologie und der Sozialpsychologie entwickelt hat, entspringen Konzepte wie Corporate Identity dem Marketing und der Beratungspraxis. Während organisationstheoretische Ansätze zu Organisationsidentität also eher einen internen Fokus haben und die Strukturen und die Vorstellungen der Organisationsmitglieder thematisieren, hat die Corporate Identity eher einen Außenfokus und versucht, aus der Identität ein Image zu machen und das positiv geformte Selbstbild zu einem Fremdbild zu machen, das in den Vorstellungen der Außenwelt sichtbar wird. In letzter Zeit rücken auch Mitarbeiter als Anspruchsgruppe in den Blick, was den Fokus der Corporate Identity-Strategien zunehmend nach innen verschiebt. So werden inzwischen Leitbilder¹⁵ als zentrale Führungsinstrumente zur Umsetzung der Corporate Identity genannt (vgl. Matje 1996).

Doch auch wenn sich die gerade als gegensätzlich beschriebenen Konzepte von Corporate Identity auf der einen und Organisationsidentität auf der anderen Seite sowohl in ihrer theoretischen Ausprägung als auch, und vor allen Dingen, in ihrer Verwendung in verschiedenen wissenschaftlichen Feldern und in der Praxis in vielen Punkten unterscheiden, gibt es doch grundlegende Gemeinsamkeiten. Beiden geht es um Einheitlichkeit und Sinn, die durch Kommunikation vermittelt werden und die sich in geteilten Vorstellungen wieder finden.

3.4.1 Geschichte der Corporate Identity

Exemplarisch für die eingangs erwähnten Konzepte des marketingorientierten Ansatzes steht die Corporate Identity. Ihre Historie wird von verschiedenen Autoren in Phasen geordnet (vgl. Wache/Brammer 1993 und Birkigt/Stadler 1995): Zuerst gab es eine traditionelle Periode bis zum Ende des ersten Weltkriegs, die durch den Einfluss herausragender Gründer- und Unternehmerpersönlichkeiten geprägt wurde. In alten Organisationen leben diese Gründer oft in Mythen und Geschichten bis heute weiter (z.B. Bosch, Siemens, Krupp). Die markentechnische Periode fand dann zwischen den beiden Weltkriegen statt, in der der Begriff des Markenartikels geprägt wurde und vor allem der Name als Identität bekannt gemacht werden sollte. Die anschließende Design-Phase verstand den gesamten gestalterischen Auftritt in Produkten und Kommunikation als Corporate Identity, seit Ende der 70er Jahre befinden wir uns in der strategischen Phase, die einen ganzheitlichen, strategischen Ansatz mit Dimensionen wie Philosophie, Kultur, Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild als Corporate Identity verstehen will. Zahlreiche Handbücher sollen bei der operativen Umsetzung „eines einheitlichen Corporate Designs, einer starken Corporate Culture, wirksamer Corporate Communication und Advertising und eines eindeutigen Corporate Behavior“

¹⁵ Wertorientierte Managementautoren weisen darauf hin, dass ein Leitbild mit Hilfe von demokratischen Verfahren von allen Organisationsmitgliedern erarbeitet werden soll. (vgl. Auinger 2005).

helfen, mit denen „über die Corporate Identity ein Corporate Image erzeugt werden“ soll (Kiessling/Spannagl 1996 14 ff.)

Image-Bildung wurde zur Strategie und visuelle Kommunikation zum Instrument, dadurch erhoffte man sich Wettbewerbsvorteile auf immer wettbewerbsintensiveren Märkten mit austauschbareren Produkten und kürzeren Produktlebenszyklen. Inzwischen hat die Markenbildung und –führung in vielen Unternehmen eine entscheidende Rolle eingenommen und wird zum wichtigen Bestandteil einer Differenzierungsstrategie (Grant 2005 272). Das ursprüngliche Konzept der Corporate Identity, der einheitliche Außenauftritt, ist dabei das entscheidende Mittel, um sich von Mitbewerbern abzuheben und Vertrauen in neue Produkte durch bereits bekannte Marken aufzubauen (vgl. Aaker 1996). Auch Balmer (vgl. 1995) definiert eine visuelle und eine strategische Schule der Corporate Identity. Vision, Mission und Philosophie als Inhalte der strategischen Corporate Identity Schule legen dabei den Schluss nahe, dass es nicht nur darum geht zu definieren was Organisationen sind, sondern auch, was sie werden (vgl. Collins/Porrass 1994).

3.4.2 Kommunikationsmanagement und Markenidentität

Corporate Identity ist demnach ein strategischer, managementorientierter Ansatz, der die Steuerung und die Kontrolle der wahrgenommenen Organisationsidentität in den Fokus stellt. Es werden Instrumente entwickelt, mit denen, historisch zunächst durch die Marketingabteilung, später vom strategischen Management, Wettbewerbsvorteile durch ein einheitliches und nachvollziehbares Auftreten auf den Märkten erzielt und die Motivation der Mitarbeiter durch eine starke Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden können. So ist ein in der deutschen Wissenschaft häufig zitierter Ansatz der von Birkigt und Stadler:

„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines fest definierten (Soll)-Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“ (Birkigt/Stadler 1995 18).

Die strategische Bedeutung von Kommunikationsarbeit durch Organisationen mit ihren Anspruchsgruppen machen sich auch Definitionen der Public Relations und der integrierten Kommunikation zu eigen. „PR is the management of communication between an organization and its publics“ (Grunig/Hunt 1984 6) oder „Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. die Marke zu vermitteln“ (Bruhn 2003 75). Zunehmend setzt sich dabei eine Vorstellung von Kommunikation durch, die auf einem wechselseitigen

Austauschprozess basiert und Kommunikation weniger als Bedeutungsübertragung denn als Bedeutungsgenerierung versteht (dieses Verständnis soll in Kapitel 4.5 eingehender betrachtet werden).

Ein besonderer Trend der letzten Jahre ist das Konstrukt Marke und ihre strategische Führung. Auch hier finden sich viele Vorstellungen der Corporate Identity wieder. Marken sind Markierungen, Erinnerungen an Erfahrungen. Sie sind „Information Chunks“ und Kulminationspunkt aller Informationen, die ein Konsument über ein bestimmtes Produkt speichert (vgl. Tomczak/Kernstock 2004 165). Darüber hinaus geht es bei Marken um das emotionale Aufladen von Produkten, um das Hinzufügen von immateriellen Qualitäten zu Waren und Dienstleistungen. Schließlich erhofft man sich dadurch Vertrauen, Reputation und wahrgenommene Zusatznutzen (z.B. soziale Anerkennung ihrer Verwender, z.B. bei Autos oder vor allem bei Mode).

"In Marken verdichten sich die Qualitäten, die von Dingen allgemein erhofft werden." (Ullrich 2006 35), "[...] wo ein Ruf - oder Image - wichtiger werden kann als die materielle Verfasstheit des Produkts" (Ulrich 2006 18).

Differenzierung durch Wiedererkennbarkeit und konsistente Kommunikation (Kernstock/Schubiger 2004 294) machen Marken unverwechselbar und sorgen dafür, dass sie in der Informationsflut kommerzieller Botschaften wahrgenommen werden und ihren Versprechen vertraut wird.

Die Markenidentität ist dabei eine bedeutende Dimension in der Gestaltung einer Marke. Aktuelle theoretische Ansätze der Markenführung postulieren diese Identitätsorientierung und sehen ein wesentliches Anliegen im Erschaffen von unverwechselbaren Markenpersönlichkeiten, die aus Sicht der Nachfrager eine ausgeprägte Identität besitzen (vgl. z.B. Meffert et al. 2005 und Esch 2005). Hans Domizlaff beschäftigte sich bereits in den 1930er Jahren mit der Idee eines direkten Zusammenhangs zwischen der Identität eines Menschen und der einer Marke. Ihm zufolge besitzt jede Marke genauso ein Gesicht wie der Mensch, im Sinne einer einzigartigen Wesenseinheit, die durch zeitlich stabile Merkmale identifizierbar ist (vgl. Domizlaff 1939).

Esch sieht diesen Gedanken in den Grundlagen der Forschung zur menschlichen Identität bestätigt und leitet hieraus die wesentlichen, konstituierenden Elemente einer Marke ab. Für ihn ist die Markenidentität die Wurzel jeder weiteren markenstrategischen Überlegung und kann als die zentrale Position der Markenführung gesehen werden. Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und zeitlich stabilen Eigenschaften einer Marke (vgl. Esch 2005 106). In einem ständigen Prozess werden diese reproduziert, jeder Kontakt mit der Marke führt somit zur Identitätskonstruktion. Je nach Situation und Zielsetzung lassen sich daraus die einzelnen Schritte für eine Markenstrategie ableiten.

3.4.3 Markenidentität im Vergleich mit Organisationsidentität

Markenidentität wird auch zum zentralen Merkmal einer nach innen gerichteten Führung mit und durch die Marke (vgl. Zeplin 2006). Organisationsmitglieder werden in der Theorie zu „Brand Citizens“ und „Markenbotschaftern“, die die Marke repräsentieren (vgl. Wichert 2005 151) und im direkten Kontakt mit den Kunden die Werte und das Versprechen der Marke reproduzieren. Aus einem Rollenverständnis gesprochen sollen sie sich durch interne Maßnahmen vor allen Dingen über die Rolle klar werden, die sie im Kontakt mit Außenstehenden als Repräsentanten der Organisation bekleiden (vgl. Kapitel 2.4.1), gleichzeitig geht es um ihre Identifikation mit der Organisation (vgl. 3.5). Organisationsmitglieder sind daher wichtige Adressaten der Markenbotschaften, unter anderem um diese an externe Gruppen weiter zu kommunizieren. Darüber hinaus sollen „starke Marken“ dazu beitragen, die Bindung und die innere Verpflichtung („commitment“) der Mitglieder zur Organisation zu stärken. Indem man einen besonderen Sinn und eine außergewöhnliche Aufgabe als Unternehmensziel definiert, schaffe man „Corporate Religions“ (vgl. Kunde 2000), tief verwurzelte Überzeugungen, die sich bei Organisationsmitgliedern und bei denen, die die Organisation von außen wahrnehmen, zu einer starken, einheitlichen und harmonischen Identität zusammenfügen.

Organisationsmitglieder sind also als spezifische Anspruchsgruppe Kommunikationsempfänger und zugleich Botschaftenträger der Markenidentität. Ihre Vorstellung von der eigenen Organisation und ihre Identifikation werden dabei ebenso von den offiziellen Maßnahmen und Instrumenten der Organisationskommunikation geprägt wie durch die Kommunikation untereinander und das tägliche Erleben der Organisation. Sie sehen Anzeigen, Werbespots und Presseartikel in Massenmedien und werden von internen, identitätsstiftenden Maßnahmen angesprochen (vgl. Hatch/Schultz 2004 18). Gleichzeitig reproduzieren sie die Vorstellungen über die Organisation in der interpersonalen Kommunikation, wenn sie sich z.B. über ihre Arbeit mit Kollegen und ihrem persönlichen Bekannten- und Familienkreis unterhalten oder mit Kunden in Kontakt treten¹⁶. An dieser Stelle verschwimmt das Bild der klar abzugrenzenden Publika und des klar zu trennenden Innen und Außen und lässt sich höchstens noch durch verwendete Kommunikationskanäle differenzieren: Findet die Kommunikation der Corporate Identity bisher vor allem massenmedial vermittelt statt, spielt sich die Reproduktion der Organisationsidentität vor allem in Gesprächen untereinander ab - eine Grenzziehung, die durch das Auftreten von Weblogs weiter verwischt wird (mehr dazu in Kapitel 4.5). Systemtheoretisch gesprochen verfügt das

¹⁶ Wobei sie sich dabei wohl mehr oder weniger bewusst über die verschiedenen Rollen im Klaren sind, die sie in den genannten Beispielen einnehmen und werden sich meist dementsprechend verhalten, z.B. Unzufriedenheit mit der Arbeit zwar im Familienkreis, aber nicht gegenüber Kunden äußern.

operationell geschlossene System mit eindeutigem Innen und Außen eben doch über eine ganze Menge Schnittstellen und Kopplungen mit der Umwelt¹⁷.

Hält man das Bild, zumindest analytisch, aufrecht, kann man die Entstehung von Identität also aus zwei Richtungen betrachten. Sobald die Organisationsmitglieder die offiziellen Botschaften der Corporate Identity wahrnehmen und verwenden, werden diese Teil der Organisationsidentität. Genauso können Vorstellungen von Organisationsmitgliedern, die nicht formal in das so propagierte Identitätsmanagement eingebunden sind (also z.B. als Mitglieder der Kommunikationsabteilung oder des Managements), in eine später offiziell kommunizierte Corporate Identity oder Markenidentität einfließen (z.B. in einem gemeinsam erarbeiteten Leitbild). Dabei werden die Identitätskonstrukte beständig durch Kommunikation reproduziert und kondensieren sich in Narrationen. Dass es bei der Umsetzung einer bestimmten Markenidentitätsstrategie aber nicht nur um Kommunikation geht, ist klar. Es geht um Handlungen und Prozesse. Nicht nur muss die propagierte Identität vor allem von jenen, die sie propagieren (dem Top-Management, denn Markenidentität ist „Chefsache“) vorgelebt werden, auch sollen beim „kaskadenförmigen Roll-out“ Mitarbeiter frühzeitig eingebunden werden, damit sie „ihre Marke leben“, denn sie sind „das letzte Rad am Wagen“ (alle Zitate aus Esch 2006).

Auch in Eschs Formulierungen wird Albert/Whettens These deutlich, dass es für Organisationen schwierig wird, wenn sich die internen und die externen Formulierungen und Symbole der Identität widersprechen, wenn Mitglieder von Außenstehenden ein Image wahrnehmen, das nicht ihrem Eigenbild entspricht oder etwas kommuniziert wird, das die so aufgebauten Erwartungen der Anspruchsgruppen enttäuscht. Autoren der Markenidentität berufen sich dabei z.B. auf den Psychologen Adler, der Menschen eine starke Persönlichkeit attestiert, je mehr die drei Vorstellungen über das eigene Selbst übereinstimmen: Wie man sich sieht, wie man gesehen werden möchte und wie man denkt, dass man tatsächlich von anderen gesehen wird. Genauso gelte das auch für Marken (vgl. Kunde 2000 4).

Zusammenfassend ist also auch für Markenstrategien die Identität als geteilte Vorstellung über das Wesen eines Produkts oder einer Organisation Ausgangspunkt, um eine möglichst große Harmonie der Images bei verschiedenen Anspruchsgruppen zu schaffen. Bevor in Kapitel 3.6 über Image, Kultur und Identität gesprochen werden soll, geht es zunächst um einen Prozess, auf den Markenstrategen und -manager angewiesen sind und der sich ihres Einflusses entzieht, gleichwohl aber Voraussetzung für die Reproduktion von Identität ist: Die Identifikation.

¹⁷ Die sich im Übrigen hervorragend theoretisch durchhalten lassen, wenn man sich vor Augen führt, dass Menschen ja nicht Teil sozialer Systeme sind, sondern ausschließlich Kommunikation.

3.5 Identifikation

Identifikation ist ein Prozess, der Identität dabei gleichermaßen als Ausgangspunkt wie als Produkt beinhaltet. Die Organisation ist darauf angewiesen, dass sich ihre Mitglieder mit ihr identifizieren, um ihre Identität zu erhalten und zu reproduzieren, gleichzeitig ist sie aber auch der Bezugspunkt und muss die Voraussetzungen für die Identifikation schaffen.

Identifikation bedeutet mit etwas übereinzustimmen, es auch für die Definition des eigenen Selbst zu gebrauchen (vgl. Kapitel 3.1.1 und das Beispiel der Fußballmannschaft). Das Ausmaß, mit welchem das Individuum sich selbst in Begriffen der Mitgliedschaft mit der Organisation beschreibt, spiegelt das Konzept der organisationalen Identifikation wider. Umso mehr sich jemand mit der Organisation identifiziert, umso mehr werden die Werte, Normen und Interessen der Organisation im Selbstkonzept verbunden. Kollektive Interessen werden dann als eigene Interessen wahrgenommen und Individuen sind intrinsisch motiviert, das Kollektiv zu unterstützen (vgl. Ashforth & Mael 1989).

Als Objekt für die Bindung und die Zugehörigkeit bereitet die Organisationsidentität das kognitive und emotionale Fundament, auf das Organisationsmitglieder bedeutsame Verbindungen mit der Organisation bauen (vgl. Hatch/Schultz 2000 16). Genauso wie Individuen Gruppenidentitäten für die eigene Identitätskonstruktion benötigen, sind Gruppen auf die Identifikation ihrer Mitglieder angewiesen, um ihre eigene Identität zu reproduzieren.

Um den Prozess der Identifikation umfassend zu beschreiben, bietet sich eine strukturationstheoretische Sichtweise an (vgl. 2.3.2), derzufolge Identität (als Struktur) und Identifikation (als Handlung) zusammen die Dualität der Identifizierung (vgl. Rometsch/Sydow 2003) bilden. Identität ist Struktur und gleichzeitig Ergebnis der reflexiven Systemreproduktion. Sie schafft einen Rahmen für Handlungen und wird durch diese reproduziert. Identifikation versteht sich als ein dynamischer Prozess der Identitätsbildung und deren Resultat. Sie vollzieht sich in intendierten und unintendierten Handlungen von Akteuren, die sich über Modalitäten des „attachment“ auf Regeln und Ressourcen der Identitätsstrukturen beziehen und sie dabei rekursiv in sozialen Praktiken reproduzieren (vgl. Scott 1998 309). In zeitlich-räumlicher Sicht existiert Identität als Struktur nur in (Identifikations-)Handlungen der Akteure und als Erinnerungsspur.

Identifikation hängt auch untrennbar mit der Mitgliedschaft in einer Organisation zusammen, auch wenn man dabei lediglich eine Rolle, eine Verhaltenserwartung zugrunde legt. „Die Mitgliedsrolle bewirkt eine kritische Differenzierung: ein Teil der Verhaltenserwartungen im System wird zum Bestandteil der Mitgliedsrolle. Ihre Anerkennung ist Mitgliedschaftsbedingung“ (Luhmann 1999 36). In der Rolle trifft sich

für Luhmann auch die persönliche und die Gruppenidentität sowie die Identifikation mit der Organisation:

„Wer in ein formalisiertes System eintritt, gesellt sich nicht schlicht und unbemerkt zu den anderen. [...] Gibt er [die Mitgliedschaft] gleichwohl auf, so muss er Gründe dafür vortragen können, dass er trotz dieser Operation derselbe geblieben ist – oder er verliert mit der Rolle im System ein Teil seines Ichs, zu dem er sich bekannt hatte“ (Luhmann 1999 37).

Das durch die Identität beider, der Person sowie der Organisation, geprägte Verhältnis ist damit gut beschrieben: Ein Mindestmaß an Identifikation mit der Identität der Organisation ist also unabdingbar für die Mitgliedschaft.

Um den Vorgang der Identifikation auf einer qualitativen Ebene zu analysieren, wurde in Kapitel 3.3 bereits beschrieben, wie anhand der Position von Organisationsmitgliedern zu hegemonischen Narrationen Rückschlüsse auf ihre Identifikation gezogen werden können. Auch Bouchikhi/Kimberly schlagen eine Identifikationstypologie nach der Haltung in Bezug auf formulierte Identitäten vor. Sie beschreiben die Typen Active Missionary, Complainer, Pretender und Active Dissident (1998 20), die sie allerdings als theoretische Beschreibung ohne bisherige empirische Haltbarkeit einschränken. Dabei wird zwischen Aussage und Handeln unterschieden: Während der Missionar die Organisationsidentität aktiv verteidigt, danach handelt und sie nach außen in allen Aspekten vertritt, verhält sich der Complainer konform, bringt in seiner Kommunikation aber Ablehnung zum Ausdruck. Ein Pretender hingegen gibt vor, die formulierte Identität zu unterstützen, aber handelt nicht dementsprechend, während der aktive Dissident sich ebenso wenig identifiziert, dies aber auch offen zum Ausdruck bringt. Auch gibt es, neben den bereits beschriebenen Typologien durchaus Versuche, um Identifikation mit einer Organisation in verschiedenen Dimensionen empirisch messbar zu machen. So entwickelte van Riel (1995) den „Rotterdam Organizational Identification Test“ (ROIT), der die Affinität der Mitglieder zu ihrer Organisation anhand von neun Dimensionen¹⁸ messbar machen will.

3.6 Image, Kultur und Identität

Der Ausdruck Image wurde schon einige Male in dieser Arbeit verwendet und bedarf an dieser Stelle einer kurzen Definition. Image bedeutet Bild und im Zusammenhang von Identität und Kommunikation, das Bild, die Vorstellung über eine Organisation. Dabei kommt es auch hier auf die wissenschaftliche Perspektive und die Position des Beobachters an. Aus Sicht der Corporate Identity geht es bei Image um das Bild, das

¹⁸ Diese sind wahrgenommene Dazugehörigkeit, Bedürfnis nach Anschluss, wahrgenommener Nutzen der Mitgliedschaft, wahrgenommene Unterstützung, Anerkennung, Akzeptanz und Sicherheit. In späteren Arbeiten wurden vor allem drei Faktoren für die Identifikation herausgearbeitet: Stolz und Einbindung („involvement“), Anerkennung und wahrgenommene Möglichkeiten sowie Gleichgesinnung („likemindedness“) / Übereinstimmung (zitiert aus Hatch / Schultz 2000 15, eigene Übersetzung)

von einer Marke oder einer Organisation in den Köpfen der Kommunikations-Adressaten entsteht, das über die Bekanntheit und Attraktivität Aufschluss gibt und im Folgeschluss mit welchen Maßnahmen sich dieses Bild beeinflussen lässt. Imageanalysen und Befragungen, oft mit dem Fokus auf bestimmte Anspruchsgruppen (z.B. Kunden oder Investoren) sollen dabei Aufschluss über ein „Ist-Image“ geben, um es mit einem „Soll-Image“ abzugleichen, das es zu erreichen gilt. Identität ist dabei etwas, das dem Image zugrunde liegt (vgl. Aaker 1996 14).

Aus einer organisationstheoretischen Perspektive ist ein Image das Bild, von dem eine Organisation *glaubt*, das über sie in der Umwelt existiert (vgl. Dutton/Dukerich 1991). Schließlich kann sie nur begrenzt beobachten, wie über sie gedacht wird. Entsprechend Meads „I“ und „Me“ (vgl. Kapitel 3.1.1 und auf Organisationsidentität bezogen Hatch/Schultz 2002) ist die Identitätskonstruktion ein ständiges Zusammenspiel zwischen dem, wie wir uns sehen und dem, von dem wir glauben, das andere in uns sehen. Je mehr Images der eigenen Organisation dabei zu beobachten sind, z.B. durch Berichterstattung (bei großen Unternehmen häufig auch besonders kritische, in Hinsicht auf z.B. gesellschaftliche Verantwortung oder Managementpraktiken) desto schwieriger wird es, die eigene Identität konsistent zu erhalten (Hatch/Schultz 2002 989). Oft werden für die eigene Identitätskonstruktion auch Vergleiche zu anderen Organisationen herangezogen, das heißt Images von anderen werden für die eigene Identitätsbildung benutzt, indem man sich klar von dem abgrenzt, das man in anderen sieht, vor allem in jenen, mit denen man selbst verglichen wird¹⁹.

Image und Identität stehen also in einem engen Zusammenhang. Identität ist dabei zum einen die Grundlage eines wahrgenommenen Bildes, des Images (für Außenstehende, aufgrund der Erfahrungen mit und der Kommunikation von einer Organisation), zum anderen sind Images für die eigene Identitätskonstruktion wichtig, entweder in der Verwendung des Bildes, das andere von einem haben oder als Images von anderen, die für die Abgrenzung demgegenüber dienen.

Auch der Vergleich Kultur – Identität bedarf an dieser Stelle einiger kurzer Ausführungen. In vielerlei Hinsicht bauen beide Theorien auch auf denselben Organisationsmetaphern²⁰ auf, bevor zwei der wichtigsten Texte der beiden Theorien im Jahr 1985 eine Weggabelung markieren: Scheins „Organizational culture and leadership“²¹ und Albert und Whettens „Organizational identity“. Organisationskultur ist seither vor allem im Managementkontext rezipiert und weitergeführt worden, während Organisationsidentität wie bereits mehrfach erläutert, in der sozialwissenschaftlichen

¹⁹ So lässt sich z.B. die Unternehmensberatung Rebel Management Training in einer Pressemitteilung durch ein Kundenzitat vom „Einheitsbrei“ ihrer Konkurrenten Boston Consulting und McKinsey abgrenzen (OpenPR.de 2006).

²⁰ Organisationen als „collective cognitive maps“, „shared meanings“, oder „deep structures“, also geteilte Regeln, Weltansichten und Strukturen (Seidl 2003 124).

²¹ Wobei Autoren wie Geert Hofstede oder Terrence Deal und Allan Kennedy nicht unerwähnt bleiben sollen.

Organisationstheorie weiterentwickelt wurde – auch wenn diese Trennung nicht immer klar ausfallen kann.

Viele der hier eingeführten Begriffe werden auch in den Überlegungen zu einer Organisationskultur verwendet. Auch diese wird als emergenter, symbolischer Prozess in einer Organisation verstanden, der ein Sinnsystem sozial konstruiert. (Schreyögg 2003 439). Organisationskultur wird ebenfalls anhand der Zeitdimension erklärt, als historisch gewachsene Vorstellungs- und Orientierungsmuster. Es geht um gemeinsame Erfahrungswelten und kollektiv geteilte Werte. Im Gegensatz zur Organisationsidentität wird Organisationskultur aber viel mehr für die Erklärung alltäglichen Verhaltens verwendet und auf ihr Steuerungsvermögen von Organisationen untersucht (z.B. Deal/Kennedy 1982, v.a. Schein 1985).

Schreyögg fasst sechs Kernmerkmale der Organisationskultur zusammen. Sie ist implizit – es handelt sich um selbstverständliche Annahmen, die gelebt und selten reflektiert werden. Sie ist kollektiv – es geht um gemeinsame Orientierungen, Werte und Handlungsmuster. Sie ist konzeptionell, sie vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt. Sie ist emotional – sie bestimmt, was geliebt und gehasst wird. Sie ist historisch – ein kollektiver Wissensvorrat, der eine Entwicklungsgeschichte widerspiegelt. Und sie ist interaktiv – im aufeinanderbezogenen Zusammenspiel entwickeln sich Praktiken, die in einem Sozialisationsprozess vermittelt werden (Schreyögg 2003 42 f.).

Ein Erfolgsfaktor für die Popularität des Konzepts der Organisationskultur in der Managementliteratur war sicher das anschauliche Modell Scheins (1985), das drei Ebenen der Organisationskultur illustriert und Anknüpfungspunkte für empirische Forschung bietet.

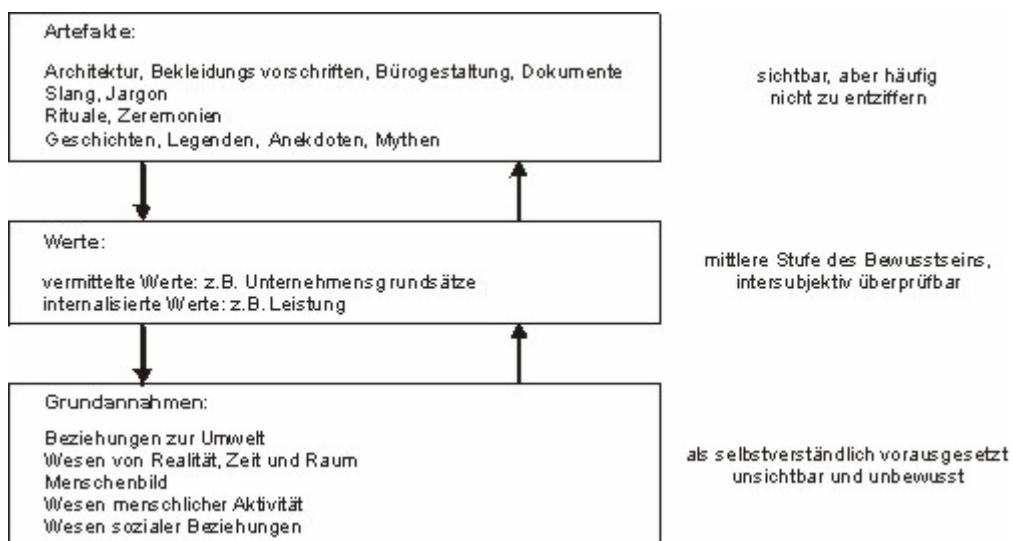


Abbildung 3: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985 14)

So kann man die oberste Ebene als Artefakte verstehen, als sichtbare Anhaltspunkte einer Kultur, die es zu interpretieren gilt. Nicht nur Kleidung, Symbole, Rituale, Architektur werden dazugerechnet, sondern vor allem Geschichten und Legenden über die Organisation, aus denen sich die darunter liegenden geäußerten Werte („expressed values“, zweite Ebene) und Grundannahmen über die Realität (dritte Ebene) interpretieren lassen. Als Forschungsmethoden werden vor allem ethnographische Herangehensweisen vorgeschlagen, wie die Beobachtung, Befragung, oder Interpretation von Ritualen, Mythen und Dokumenten (Scheins erste und zweite Ebene), aufgrund derer die Kultur der unteren Ebenen dann interpretativ erschlossen wird (Schein 1985 112ff.).

Die oben genannten Kernmerkmale stehen der Vorstellung von Organisationsidentität nicht entgegen, ganz im Gegenteil, kollektiv, interaktiv, konzeptionell, historisch – das gilt ebenso für die Organisationsidentität. Begreift man Organisationsidentität wie – kultur auf einer funktionalen Ebene, so ermöglichen beide die Integration und Koordination von Entscheidungen. Geteilte Regeln, Weltansichten und Werte sorgen für eine tiefe Struktur der Organisation (vgl. Kirsch 1992 133 ff.). Und auch in den Methoden zu ihrer Erforschung gibt es Überschneidungen. Narrationen, Mythen oder Geschichten spielen auch in der Analyse der Organisationsidentität eine wichtige Rolle. Dennoch gibt es ein paar wesentliche Unterschiede.

Zunächst liegt es vor allem im Ermessen der Organisation, wie sehr sie ihre Kultur Teil der Identität werden lässt, das heißt, wie sehr auch die vorliegende Kultur die Frage nach dem Zentralen, Beständigen und Unverwechselbaren beantwortet (Albert/Whetten 1985 265). Auch das Verhältnis des Individuums zur Organisation lässt sich mit dem Konzept der Identität besser formulieren: Die Identifikation mit einer Organisation hängt maßgeblich vom Zusammenpassen der persönlichen mit der Organisationsidentität zusammen. Wichtig sind für die Konstitution einer Identität vor allem die Diskurse, die in der Theorie zur Organisationskultur nicht auftauchen, sie ist also eher explizit als implizit. Kultur wird nicht wie Identität formuliert und diskutiert, sie ist insofern emergenter und emotionaler als die Identität.

Zusammenfassend lassen sich mit Hatch/Schultz (2000 und 2002), die Meads Theorie verwenden, folgende Unterschiede der drei Konzepte konstatieren: Während das Image einer Organisation von externen Stakeholdern gebildet wird, ist die Formulierung der Identität ein privilegierter Anspruch der Organisationsmitglieder, sie ist eine Projektion des eigenen Selbst, während das Image bei „den Anderen“ entsteht. Image tritt aber als Vorstellung dessen, was andere über die Organisation denken, in die Organisationsidentität ein, gleichzeitig wird von einem identitätsbewussten Management die wahrgenommene Identität als Grundlage für die kommunizierte Identität verwendet, um ein Soll-Image zu schaffen (Paetow 2004 10, Berggold 2000).

Sind vor allem die Diskurse um Identität ein sehr bewusster und expliziter Vorgang, spielt sich die grundlegende Ebene der Kultur auf einer unterbewussten Stufe von Annahmen über die Welt ab, diese bilden praktisch den Hintergrund für eine formulierte

Identität. Auch wie die Identität reflektiert und verwendet wird, ist zum Teil in der Kultur verankert (z.B. in einer „Diskurskultur“, in der viel diskutiert und Kritik zugelassen wird).

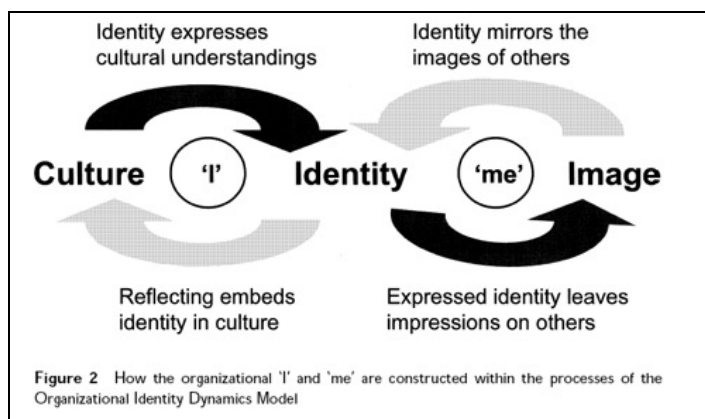


Abbildung 4: The dynamics of organizational identity (in: Hatch/Schultz 2002 8)

Beispielhaft in diesem Feld darf eine viel beachtete Studie der Port Authority of New York und New Jersey gelten. Dutton und Dukerich (1991) untersuchten, wie sich die Behörde von 1982 bis 1989 mit der zunehmenden Zahl von Obdachlosen auf den von ihnen verwalteten, öffentlichen Geländen und Gebäuden (z.B. Busbahnhöfe) auseinandersetzte und wie die Organisationsmitglieder ihre Organisationsidentität dazu verwendeten, die Ereignisse zu interpretieren und darauf zu reagieren. Der Einfluss von Fremdbildern (Images) wurde dabei als entscheidend für den Umgang mit dem Thema Obdachlosigkeit befunden. Die Mitglieder der Organisation hatten auf dem Höhepunkt der Krise, als die öffentliche Kritik zunehmend in Massenmedien abgebildet wurde, ein gänzlich anderes Selbstbild (das der öffentlichen Institution, die für die Stadt und ihre Mitglieder da ist) als das über die Presse wahrgenommene Fremdbild (der herzlosen Bürokratie, die nur die Verwaltung der Bahnhöfe und Häfen zum Ziel hat und Bedürftige aussperrt). Detailliert wird in der Studie beschrieben, wie sich die Wahrnehmung des Obdachlosenproblems über die Zeit ändert und welchen Einfluss Selbst- und Fremdbild an dieser Wahrnehmung haben.

3.7 Systemische Sichtweisen der Organisationsidentität

Für ein systemtheoretisches Verständnis der Identität einer Organisation sind zwei Konzepte der Systemtheorie entscheidend: Die Autopoiesis, die für die Einheit und die Individualität von Organisation sorgt, und die Selbstbeschreibung, die der Selbstreflektion qualitative Ausprägungen gibt und mit der die Organisation sich für sich selbst sichtbar macht und für Integration und Operation nutzt.

3.7.1 Einheit und Individualität durch Autopoieses

Die Identität einer Organisation aus systemtheoretischer Sicht kann nur kommunikativ gedacht werden, denn soziale Systeme bestehen ausschließlich aus Kommunikation, daher fallen auch alle psychologischen Erklärungsweisen der vorherigen Kapitel aus dem Blick. Sie ist insofern auch die Theorie, die Organisationsidentität am eindeutigsten von individuellen Identitätskonzepten trennt und entgeht damit der Gefahr, Organisationen zu sehr zu vermenschlichen. Die bereits eingeführten Ansätze verorten Identität vor allem als geteilte Vorstellungen über eine Organisation und als kognitives Schema für die Interpretation von Ereignissen. Identität ist danach ein Produkt der Selbstreflexion (vgl. Seidl 2003 125 f.). Anders in der Systemtheorie, hier ist sie sowohl Produkt als auch Voraussetzung.

Organisationen haben qua Definition eine Identität, denn ihre wichtigste Operation ist die lebenserhaltende Autopoiesis. Diese schafft Einheit, indem sie dafür sorgt, dass immer neue Kommunikation aneinander anschließt und das System weiter existiert. Die Identität aus systemtheoretischer Sicht muss also vor allem in der Autopoiesis verortet werden, denn die Entscheidungen²² als Letztelemente einer Organisation, werden nur durch ihre Aufeinanderbezogenheit zusammen gehalten (vgl. Luhmann 2000 304), dafür sorgt die Autopoiesis. „Autopoiesis tritt auf oder nicht, genauso wie ein biologisches System lebt oder nicht“ (Luhmann 1995 266). Organisationen bleiben so auch über die Zeit identisch und beständig, da es sich nur um einen einzigen Reproduktionsprozess handelt (vgl. Seidl 2003 129).

Durch die Autopoiesis unterscheiden sich auch alle Organisationen voneinander und formen ihre Unverwechselbarkeit. Keine Organisation kann die gleiche Geschichte haben, schon kleinste Abweichungen in der Vergangenheit können große Auswirkungen auf zukünftige Ereignisse haben, daher kann auch keine Organisation gleich einer anderen sein. Individualität ist ein Produkt der historischen Autopoiesis. denn

„[...] die Abhängigkeit von seiner Geschichte individualisiert das System“ (Luhmann 2000 248).

Individualität ist Voraussetzung für Identität, denn „Identität kann immer nur über Differenz zu etwas anderem konstruiert werden“ (Luhmann 1984 112). Individualität bezieht sich auch auf die Struktur und zukünftige Entscheidungen. „Jede konkrete Geschichte eines Systems ist also die Geschichte seiner Strukturgenese, deren Richtung oder ‚structural drift‘ maßgeblich auf strukturelle Kopplungsmechanismen zurückgeht“ (Lamla 2003 259). Da Entscheidungen aneinander anschließen, fungiert die Geschichte auch gleich einer Entscheidungsprämisse (vgl. Kapitel 2.4.3). In jeder Entscheidung steckt die Differenz zwischen System und Umwelt (vgl. Kapitel 2.4.1).

²² Entscheidung ist die Form von Kommunikation im Systemtyp Organisation, vgl. Kapitel 2.4.3

Sie konstituiert so die systemeigenen Grenzen und sorgt für die Unterscheidung zwischen System und allem anderen. Diese Einzigartigkeit kann aber nur aus dem System heraus erkannt werden (vgl. Seidl 2003 145).

Während also die Produktion der Einheit einer Organisation durch die Autopoiesis eine lebenserhaltende Notwendigkeit ist, ist die Beobachtung der Einheit eine spezielle Leistung, die verschiedene qualitative Ausprägungen und Verwendungen haben kann.

3.7.2 Selbstbeschreibung

Dieser Teil Luhmanns Theorie hat bisher vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit in der Organisationstheorie erhalten. Der gegenwärtigen Literatur über Organisationsidentität haben die Betrachtungen zur Selbstbeschreibung aber sehr viel zu bieten, auch umgekehrt gibt es viele Anschlussmöglichkeiten (vgl. Seidl 2003 135).

„Organisationen haben keinen Körper, aber sie haben einen Text“ (Luhmann 2000 422).

Selbstbeschreibung findet sich sowohl in der Selbstreflektion als auch in den Narrationen des sozialpsychologischen Ansatzes wieder. Die von der Corporate Identity verwendeten Symbole und Programme sind Selbstbeschreibungen, die eine Steuerung der Organisation versprechen und Anschluss an andere Systeme (wie z.B. Massenmedien) schaffen sollen.

„Beobachten heißt einfach [...] unterscheiden und bezeichnen“ (Luhmann 1997 69). Durch die Beobachtung kommt die beschriebene Selbst- und Fremdreferenz zustande, denn hier liegt die Definition des Innen und Außen. Dennoch findet die Beobachtung der Einheit innen im System statt. Organisationen bleiben auf der Ebene der Selbstbeobachtung für sich selbst intransparent und genau deshalb operationsfähig (vgl. Luhmann 2000 417). Für den Beobachter bleibt immer ein blinder Fleck im Beobachteten, ein „unmarked space“ (vgl. Spencer Brown 1997²³). Die Selbstbeschreibung ist ein Substitut, das operative Intransparenz verdeckt und dadurch operationsleitend wirkt. Die Selbstbeobachtung liefert also kein vollständiges Bild, sondern ist eine Reduktion der Realität (vgl. Luhmann 2000 416). Auch Kategorien wie Zentralität, Unverwechselbarkeit und Beständigkeit sind Unterscheidungen, die durch einen Beobachter eingeführt werden, in diesem Falle durch die Organisation selbst (vgl. Seidl 2003 138).

Selbstbeobachtungen bilden das Medium, aus dem die Form der Selbstbeschreibung geschaffen wird. Als Selbstbeschreibung soll die Produktion eines Textes verstanden werden, „[...] mit dem und durch den die Organisation sich selbst identifiziert“

²³ Der britische Logiker Spencer Brown lieferte mit seiner Theorie der „Gesetze der Form“ („Laws of form“ 1969) eine wichtige Grundlage für die Systemtheorie. Er erklärt formal den Akt der Unterscheidung, der als erstes Resultat einen „marked space“ und einen „unmarked space“ liefert. Im Falle einer Beobachtung entspricht dies dem Wahrgenommenen und dem Nicht-Wahrgenommenen.

(Luhmann 2000 417), der sich auf die Einheit aller Operationen eines Systems bezieht. Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen finden fortwährend statt. Das Rechnungswesen einer Organisation beschreibt die Organisation z.B. in der Form von Finanzdaten. Selbstbeschreibungstexte raffen und bündeln die laufenden Selbstreferenzen und machen deutlich, dass es immer um dasselbe „Selbst“, um ein mit sich identisches System geht (vgl. Luhmann 2000 417 ff.). Formen von Selbstbeschreibungen können der Name einer Organisation, Mythen, Leitbilder, Marketingtexte, Gespräche, Programme, Bilanzen oder Logos sein. Selbstbeschreibungen existieren über den Moment der Kommunikation hinaus, sie werden für die wiederholte Anwendung angefertigt (vgl. Seidl 2003 133).

Auch Geschichte wird dabei kontingent und Produkt einer Selbstbeschreibung. Denn Ereignisse vergehen, sobald sie ins Leben treten (vgl. Luhmann 1995 287) und sind dann nur noch als Kommunikation über die Vergangenheit, als formulierte Historie verfügbar. Soziale Systeme regeln ihre Geschichte über das reflexive Monitoring, sie legen fest, welche relevanten Informationen über System, Umwelt und Vergangenheit sie filtern, sammeln und für die Systemreproduktion verwenden (vgl. Fuhse 2003 8).

Im Rückblick auf die klassischen Organisationstheorien (vgl. Kapitel 2.1) urteilt Luhmann, dass sich die Selbstbeschreibung von Organisationen in Form von Bürokratie und Hierarchie überholt habe und Organisationen interne Rationalität als Zielsystem zunehmend durch gesellschaftliche Erwartungen ersetzen müssten.

„Selbstbeschreibung [...] wird sich zukünftig primär an der Unterscheidung externer / interner Darstellung orientieren müssen, die dann intern zum Ausgleich gebracht wird“ (Luhmann 2000 423)

Betrachtet man das Management einer Organisation als die „personifizierte Beobachtung zweiter Ordnung“ (Baecker 1993 166), so ist es dieses Subsystem der Organisation, das die Kommunikation und damit die Systemgrenzen der Organisation beobachtet und für ein Identitätsmanagement fruchtbar machen will. Es macht sich zur Aufgabe, Kontingenz, Komplexität und Paradoxien zu steuern (Paetow 2004 280). An dieser Stelle setzen die oben beschriebenen marketingorientierten Ansätze an, die mit bewusster Formulierung von Identität als Selbstbeschreibung ebendiese prägen will. (vgl. Luhmann 2000 428).

Wobei das Paradox bewältigt werden muss, nach innen das „Labyrinth“, bei dem „von rationalem Entscheiden nicht die Rede sein kann“ (Luhmann 2000 423) zuzugeben, um nicht in Zynismus zu verfallen und nach außen nicht zugeben zu müssen, das wirkliche Geschehen nicht effektiv kontrollieren zu können. Wie abschließend gezeigt werden soll, sehen sich Organisationen mit Kommunikationsformen wie Weblogs weiteren komplexitätssteigernden Herausforderungen gegenüber, externe Darstellungen zu integrieren. Auf der anderen Seite kann diese Entwicklung auch hilfreich für die Beantwortung der Frage sein, wieso es Organisation auf der einen Seite im Alltagsleben oft gelingt, die genannten Paradoxien zu meistern, auf der

anderen Seite dieser Alltag aber nicht auf der Ebene der Selbstbeschreibungen eingeholt wird (vgl. Luhmann 2000 423).

Vor dieser Erkenntnis durch Organisationen steht aber zunächst die Beobachtung und vor allem die Verwendung von Selbstbeschreibungen. Erst wenn diese tatsächlich anhand von Entscheidungen in das System eintreten, haben sie eine Relevanz für die Operationen und damit für die identitätsgebende Autopoiesis. Selbstbeschreibungen können daher nicht mehr oder weniger wahr sein, sondern nur mehr oder weniger gültig und zwar dann, wenn sich Organisationen sie zu Nutzen machen können (Seidl 2000 98 f.). Es geht also um die Verwendung und in systemtheoretischer Konsequenz um Entscheidungen. Die wichtige Frage hierbei ist: Wie werden Selbstbeschreibungen verwendet, welche Entscheidungen sind an sie gekoppelt?

3.7.3 Verwendung und Widersprüche

Selbstbeschreibungen können als Strukturen verwendet werden, die Orientierung ermöglichen. Ihre Funktion ist die Integration, Selbstbeschreibungen machen die Organisation mit sich selbst vertraut und markieren ihren Ort, die ja keinen Körper hat (wie das psychische System). Dafür hat sie den Text (vgl. Luhmann 2000 422). Als Metapher kann der Unterschied zwischen Gegend und Karte dienen. Die Organisation ist die Gegend, die Selbstbeschreibung die abstrahierende Karte, auf der aber die wichtigen Verbindungen der Entscheidungen zu sehen sind (vgl. Seidl 2003 135), daher integriert sie das Ganze. Gleichzeitig wird mit der Karte auch Komplexität reduziert. Um verwendbar zu sein, muss sie gerade genug abbilden, um nicht zu verwirren. Selbstbeschreibungen müssen einfach genug sein, um verwendbar zu sein (vgl. Seidl 2003 139).

Selbstbeschreibungen können auch als operative Funktion, als Entscheidungsprämissen verwendet werden, wenn Entscheidungskriterien darin vorkommen wie in Zielbeschreibungen oder in Plänen. Der Vorteil gegenüber anderen Prämissen wie Programmen oder Hierarchie ist der holistische Ansatz. Selbstbeschreibungen beziehen sich nicht auf einzelne Teile, sondern auf das Ganze, auf die operative Gesamtheit. Gerade wegen des Versagens von Hierarchie sind Selbstbeschreibungen notwendig, weil „[...] die Operationen des Systems sich nicht hierarchisch ordnen lassen und *statt dessen* ein anderer Modus der Koordination hochkomplexer und fluider Mengen von Aktualisierungen eingebaut werden muss.“ (Luhmann 2000 420, Hervorhebung im Original).

Das Zusammenspiel aus integrativer und operativer Funktion ist aufeinander bezogen, denn Selbstbeschreibungen verursachen Entscheidungen, die sie später integrieren müssen, in diesem Sinne ist eine Selbstbeschreibung verwendbar, wenn sie die Entscheidungen, die sie hervorruft, auch integrieren kann und wird unbrauchbar, sobald sie sie nicht mehr integrieren kann.

Der Prozess der Identitätsbildung und –genese ist dabei aber ein emergenter Prozess, der ob seiner Komplexität nie komplett gesteuert werden kann, die Autopoiesis läuft

quasi von alleine. Hierarchien versagen und Systeme steuern sich selbst. Dennoch wird von Autoren systemtheoretisch geprägter Management-Literatur immer wieder der Versuch unternommen, diese Paradoxie zu überwinden. Ein Mittel dazu ist die Sprache und die Art der Formulierung: Um die Diskurse um die Identität und die Emergenz von Identitätsprozessen zu verdeutlichen, wird von den Autoren von „Identitätspolitik“ (Berggold 2000) oder „identitätsorientierter Kommunikationspolitik“ (Paetow 2004 385) gesprochen.

Tatsächlich werden in den meisten Organisationen multiple Selbstbeschreibungen auftreten, die sich ersetzen, ergänzen oder sogar widersprechen können. Die Forscher aus der narrativen Schule der Organisationsidentität haben das in den bereits erwähnten Beispielen festgestellt (vgl. Kapitel 3.3). Multiple Selbstbeschreibungen können sich ersetzen, sich ergänzen oder sich widersprechen.

Sich ersetzende Selbstbeschreibungen sind wie Synonyme, die dasselbe beschreiben. Werden aus latenten Selbstbeschreibungen manifeste, d.h. erkennt die Organisation, dass es verschiedene Beschreibungen gibt, kann das Problem auch durch sie gelöst werden, indem sie die Selbstbeschreibungen als synonym begreift oder sogar synonym erklärt. Um auf das Bild der Karte zurück zu kommen, wird anerkannt, dass es sich zwar um verschiedene Karten handelt, aber um dasselbe Gebiet und dieselben Charakteristika, die sie beschreiben (vgl. Seidl 2003 141).

Ähnlich verhält es sich mit ergänzenden Selbstbeschreibungen, die zum Beispiel für verschiedene Adressaten oder in verschiedenen Kontexten verwendet werden. Manifeste verschiedene Selbstbeschreibungen können zu Elementen eines neuen Selbstbeschreibungs-Komplex werden, indem Einheit zwischen verschiedenen Semantiken hergestellt wird – eine Semantik soll hier als sozial bedeutsame Leitvorstellungen verstanden werden. Im Bild der Karte sind sich ergänzende Selbstbeschreibungen verschiedene Aspekte einer Region, z.B. ergänzt die Rohstoffkarte die Straßen- und Stadtkarte (vgl. Seidl 2003 142).

Auch widersprüchliche Selbstbeschreibungen können latent und manifest sein. In jedem Fall wirken sie sich aber auf die Systemreproduktion aus, da sie bestimmte Entscheidungen unmöglich machen. Sie sind nicht integrierbar, da sie immer gegen eine der konfligierenden Beschreibungen verstoßen. Ist der Konflikt latent, merkt das System Störungen, aber weiß nicht, warum. Manifeste widersprüchliche Selbstbeschreibungen werden versucht, zu managen (vgl. Pratt/Foreman 2000), in dem man sie als Synonym erklärt oder zu einem Komplex integriert. Oft führt dies wiederum zu latenten Widersprüchen. In manchen Fällen gibt es Meta-Semantiken, die die Ko-Existenz widersprüchlicher Selbstbeschreibungen rechtfertigen, man spricht dann z.B. von „fruchtbaren Spannungen“ oder „gesunder Konkurrenz“ (vgl. Seidl 2005 144)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Organisationsidentität natürliches Produkt der Autopoiesis ist. Sie ist qua Definition vorhanden und eine selbstverständliche Errungenschaft jeder Organisation. Die Autopoiesis schafft die Einheit der

Organisation, da sie die vergänglichen Entscheidungsereignisse aneinanderkoppelt. Die Einheit einer Organisation besteht also aus den Beziehungen der Entscheidungselemente (vgl. Seidl 2003 145). Sie ist damit auch verantwortlich für die Historizität einer Organisation, der Abhängigkeit ihrer Strukturen von ihrer eigenen, unverwechselbaren Vergangenheit und damit für die Individualität, die Einzigartigkeit jeder Organisation. Während die sozialpsychologische Organisationsidentität die Identität in den Gedächtnissen der Organisationsmitglieder verortet, ist sie aus der systemtheoretischen Perspektive ein ausschließlich kommunikatives Konstrukt. Befragung von Organisationsmitgliedern kann daher auch keine Methode für die Erforschung einer spezifischen Identität sein, vielmehr muss sich die Empirie auf die Beobachtung der Kommunikation und der verwendeten Texte konzentrieren (vgl. Seidl 2003 146).

Die Qualität einer Organisationsidentität muss in ihren Selbstbeschreibungen verortet werden, die vielfältige Formen annehmen können. Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich auf die operative Einheit und Gesamtheit einer Organisation beziehen und damit einen holistischen Anspruch haben. Relevant werden sie aber erst, wenn sie Verwendung finden, eine Funktion bekommen. So machen sie Organisationen mit sich selbst bekannt, ermöglichen gleich Prämissen Entscheidungen und die Integration der Entscheidungen ins Ganze. In multiplen Selbstbeschreibungen äußern sich die Paradoxien von Organisationen. Sie können sich ergänzen oder sich widersprechen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Darstellung nach innen und nach außen. Nach innen muss es gelingen, Emergenz und Chaos anzuerkennen, nach außen Souveränität und Kontrolle zu vermitteln. Dabei sehen sich Organisationen als Zielwert zunehmend der Notwendigkeit der gesellschaftlichen Akzeptanz ausgesetzt.

3.8 Zwischenfazit: Vergleich der Ansätze

Es ist gezeigt worden, dass im Wesentlichen drei theoretische Ansätze für die Konstitution von Organisationsidentität existieren.

Der sozialpsychologisch geprägte Ansatz verortet Organisationsidentität in den geteilten Vorstellungen der Organisationsmitglieder und untersucht Narrationen und Diskurse auf die Auffassungen des Zentralen, Unverwechselbaren und Beständigen einer Organisation. Organisationsidentität ist hier eine gemeinsam konstruierte Selbstbeschreibung und Sinnkonstruktion, die als gemeinsamer kognitiver Filter der Realität dient. Qualitativ wird sie in Narrationen über die Organisation verortet, die in ihrer Gesamtheit Kerndiskurse und die multiplen Charakteristika der Organisationsidentität beschreiben. Verschiedene Identitäten sind dabei möglich.

Das Einheitliche, Unverwechselbare und Beständige dient auch für die kommunikative Führung von Marken und Organisationen aus der marketingorientierten Perspektive. Im Unterschied zum sozialpsychologischen Ansatz geht man hier von einer Mono-Identität aus, die mit symbolhaften Kommunikationshandlungen und Kommunikationsinstrumenten zu vermitteln ist. Ein wichtiges Ziel ist dabei das Prägen

von Images bei Bezugsgruppen, spezifischen Vorstellungen über die Identität einer Organisation. Der Beitrag zur Erreichung von organisationalen Zielen steht dabei als Leiterwartung im Vordergrund.

Identifikation der Mitglieder mit der Organisation nimmt in beiden Ansätzen eine wichtige Rolle ein. Für den sozialpsychologischen Ansatz ist sie eine lebenserhaltende Funktion, da die Identität von geteilten Vorstellungen und Werten lebt, die nur über die Identifikation in die Organisation gelangen. Für den marketingorientierten Ansatz ist sie eine Zielgröße, die eine stärkere Bindung und Motivation der Mitarbeiter verspricht.

Das Konzept der Organisationskultur wurde kurz untersucht und mit dem sozialpsychologischen Ansatz verglichen²⁴. Je nach Perspektive der Organisationsidentität ergeben sich unterschiedliche Gemeinsamkeiten und Differenzen. Aus einer sozialpsychologischen Perspektive finden sich Berührungspunkte in der Vorstellung geteilter Werte und Weltansichten. Da Organisationskultur jedoch vor allem im Unterbewussten verortet scheint, wird sie nicht wie Identität in Diskursen thematisiert. Aus systemtheoretischer Perspektive wird Kultur ebenfalls als Wertesystem betrachtet, das als unentscheidbare Entscheidungsprämisse fungieren kann. Die Beobachtung von Selbstbeschreibungen liefert Hinweise auf die Organisationskultur (vgl. Seidl 2003 132).

Der systemtheoretische Ansatz verortet die Organisationsidentität formell in der Autopoiesis der Organisation. Diese sorgt für die Einheit aller Operationen, die sich in einem fortwährenden Prozess aneinander anschließen und sich dabei aufeinander beziehen müssen. Aus dieser Geschichte von Entscheidungsereignissen entsteht die Individualität und Einzigartigkeit einer Organisation, da jede Organisation ihre unverwechselbare Geschichte hat. Qualitativ äußert sich Organisationsidentität in den Selbstbeschreibungen, die sich aus den Selbstbeobachtungen formieren. Dies sind Texte, die sich auf die Einheit der Operationen beziehen und die dazu dienen, Entscheidungen zu ermöglichen und zu integrieren. Selbstbeschreibungen können sich ergänzen und sich widersprechen. Wird der Widerspruch manifest, muss das System entscheiden, wie es auf darauf reagiert.

In der nachfolgenden Tabelle sind die wichtigsten Charakteristika der drei Ansätze anhand der Dimensionen Entstehung, Verortung, Ausprägung, Fokus, Vermittlung und Funktionen übersichtsartig dargestellt.

²⁴ Ein ausführlicherer Vergleich der Ansätze ist sicher erkenntnisreich, kann an dieser Stelle aber nicht erbracht werden.

<i>Perspektive Dimension</i>	SOZIAL- PSYCHOLOGISCH	MARKETING- ORIENTIERT	SYSTEM-THEORETISCH
ENTSTEHUNG	Emergent, durch Diskurs und Identifikation	Gesteuert, symbolisch vermittelt	Emergent, selbstgesteuert
VERORTUNG	Geteilte Vorstellung	Symbolische Kommunikation	Formell: Autopoiesis Qualitativ: Selbstbeschreibung
AUSPRÄGUNG	Multiple Identitäten sind möglich	Mono-Identität	Mono- (Einheit durch Autopoiesis) und Multiple Identität (Selbstbeschreibungen)
FOKUS	Eher Innen	Eher Außen	Innen und Außen
VERMITTLUNG	Gespräche	Kommunikationsinstrumente	Selbstbeschreibung
FUNKTIONEN	Sinnschaffung, kollektiver, kognitiver Filter	Imagebildung, Beitrag zur Zielerreichung	Integration und Operation von Entscheidungen

Tabelle 1: Vergleich der Ansätze der Organisationsidentität, eigene Darstellung

4 Weblogs

Noch vor kurzem war das Phänomen Weblogs (oder kurz: Blogs) nur einer kleinen Gruppe von Experten bekannt, inzwischen hat das Wort „Weblog“ Einzug in Wörterbücher²⁵ gefunden und auf verschiedensten theoretischen wie praktischen Ebenen wird diese „neue“ Form der Online-Kommunikation diskutiert. Die Wortschöpfung stammt von Web = Internet und Log = Tagebuch und trat zuerst 1997 auf, als der Programmierer Jørn Barger seine Homepage so bezeichnete, auf der er regelmäßig andere Webseiten vorstellte und kommentierte (Koch/Haarland 2004 73 ff.). Der große Boom der Weblogs sollte da noch ein paar Jahre auf sich warten lassen und kann vor allen Dingen mit der Entwicklung von freier Software für das Online-Publizieren und dem generellen Wachstum der Onlinenutzung in Verbindung gebracht werden (Wijnia 2005 38). Vor allem Ereignisse wie die Anschläge des elften Septembers und der Tsunami im Pazifik (in Form von Augenzeugenberichten in Weblogs) oder der Irakkrieg (als Alternative zum „embedded journalism“) beförderten Weblogs dann als Thema auf die Agenda der Massenmedien (Zerfaß/Boelter 2005 21) und damit in das öffentliche Bewusstsein.

Inzwischen geht man von mehr als 70 Mio. Weblogs weltweit aus²⁶, in denen sich die Autoren aus verschiedensten Gründen und in unterschiedlichsten Themengebieten der Welt mitteilen. Geprägt werden Weblogs vor allen Dingen durch ihre technischen Spezifika: der Möglichkeit, schnell und einfach Inhalte zu veröffentlichen, Artikel zu kommentieren und automatisch zu verlinken. Die Blogger, also die Autoren der Weblogs, vereinen dabei eher gewisse Praktiken des Publizierens als inhaltliche Gemeinsamkeiten. So gelten Weblogs als besonders authentische und subjektive Formen des Publizierens (vergleicht man sie mit traditionellem Journalismus oder professioneller Organisationskommunikation) sowie als dialogorientiert und dezentralisiert (Schmidt 2006 9). Kommentare und die häufige Verlinkung untereinander führen zu einem weltweiten Netzwerk der Blogs, der so genannten Blogosphäre.

Zusammen mit der wachsenden Bedeutung der Onlinekommunikation im täglichen Leben und der gestiegenen Bereitschaft der Menschen, sich im Internet auszudrücken, werden Weblogs von den einen als „Medienrevolution“ (Möller 2004) und „neue Meinungsmacher“ (Zerfaß/Boelter 2005) mit der Macht beschrieben, Wirtschaft, Politik

²⁵ Vom Merriam-Webster wurde „Blog“ zum Wort des Jahres 2004 gekürt und auch der Duden führt es inzwischen.

²⁶ eine genaue Anzahl der Weblogs ist nicht zu ermitteln und die jeweiligen Ergebnisse von Schätzungen sollten unter gewissen Einschränkungen betrachtet werden, mehr dazu in Kapitel 4.2

und Journalismus zu verändern, von anderen als „Klowände des Internets“²⁷ und Teenager-Tagebücher belächelt - Weblogs lösen Emotionen, Diskussionen und Visionen aus, die die Menschen seit der Entwicklung des Internets umtreiben: Globale soziale Netzwerke, Öffentlichkeit für Partikularinteressen, Redefreiheit für jeden Einzelnen und eine menschlichere Stimme in Politik und Wirtschaft (vgl. Locke/Searls/Weinberger 1999).

Denn durch die technologische Vernetzung verändert sich auch das Verhältnis der Anspruchsgruppen an Organisationen. Das Internet schafft eine Fülle von kommunikativen Interaktionsmöglichkeiten, die auch zunehmend genutzt werden. Die derzeitige Web 2.0-Bewegung thematisiert die Zunahme an Dialog und Interaktion zwischen den Marktteilnehmern als Schritt zu mehr Service, Gleichberechtigung und Bürgermacht (vgl. O'Reilly 2005). Schon 1999 nahm das Cluetrain Manifesto von Chris Locke, Doc Searls und David Weinberger (1999) diese neue soziale Bewegung des Internet polemisch vorweg: Mit 95 provokanten Thesen entwarfen sie eine Vision, wie die Kommunikation zwischen den Marktteilnehmern über das Internet das Verhältnis zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen, vor allem ihren Kunden verändern würde. „Markets are conversations“ ist die erste, wichtigste und am häufigsten zitierte These, die einen Paradigmenwechsel zusammenfassen soll. Die Verfasser fordern von den Unternehmen, die Mitarbeiter und Kunden so ernst zu nehmen „wie einen Reporter des Wall Street Journal“, andernfalls würde es ihnen in der Ära des Internet und der frei fließenden Information schlecht ergehen. Eine hierarchische Kommunikationspolitik ohne menschliche Stimme, ohne Diskurs und ohne Verbindung zu einer Community sei in vernetzten Märkten nicht mehr möglich.

Weblogs sind Ausdruck eben dieser Entwicklungen und des Wunsches der Schreibenden, eine Stimme zu haben. Oft richten sie sich an Organisationen, von Mitarbeitern, Kunden oder Bürgern. Sie greifen damit auch in den Prozess ein, der verhandelt, worum es bei einer Organisation geht. „The community of discourse is the market“, „Companies that do not belong to a community of discourse will die“ schreiben Locke, Searls und Weinberger (1999 These 39 und 40). Weblogs sollen dabei auch in dieser Arbeit exemplarisch für den neuen, elektronischen Diskurs stehen, in dem Identität in und zwischen Organisationen und ihrer Umwelt verhandelt wird. Um es mit Clive Thompson, Redakteur der Zeitschrift Wired zu sagen:

“The Internet has inverted the social physics of information” (Thompson 2007).

Folgt man dieser Aussage, so tragen Weblogs der proklamierten Umkehrung einen nicht zu vernachlässigenden Anteil. Sie vereinen die Vorzüge vieler bereits bekannter Kommunikationsdienste des Internets wie persönliche Hompages, Newsgroups und Diskussionsforen und bündeln sie zu einer neuartigen Kommunikationsplattform. Sie sind die „Speerspitze einer neuen Generation von Social Software“ (Zerfuß/Boelter

²⁷ So Jean-Rémy von Matt, einer der Chefs der Werbeagentur Jung von Matt nach der harschen Kritik in Weblogs an seiner Kampagne „Du bist Deutschland“ in einer E-Mail, die an die Öffentlichkeit gelangte (vgl. Knüwer 2006)

2005, 22), die nicht nur das einfache Publizieren von Medieninhalten, sondern eine weltweite digitale und selbstorganisierte Vernetzung von Personen und Gruppen ermöglichen (vgl. Davies 2003, Allen 2004).

Für die einzelne Bloggerin ist das Schreiben im Internet oft nicht mehr, aber auch nicht weniger als der Beginn eines lehrreichen und oft überraschenden Prozesses. In ihrer Gesamtheit stellt sich die Blogosphäre als umfangreicher Raum für Narrationen und soziale Praktiken dar, der die Konstitution von Organisationsidentität unter neuen Aspekten beeinflussen und beobachtbar machen kann.

4.1 Begriffsverständnis und Technologie

Weblogs werden häufig als persönliche Online-Tagebücher bezeichnet, diese Formulierung greift jedoch zu kurz und schließt viele Nutzungsformen aus. Denn Weblogs werden auf die unterschiedlichsten Weisen von verschiedensten Nutzern betrieben. Gemeinsam ist Weblogs weniger die inhaltliche Ausrichtung als die technischen Spezifika, in erster Linie sind Blogs eine Technologie, um Inhalte im Internet zu publizieren. Technisch gesehen handelt es sich bei Blogs um einfache Content Management Systeme, also Software, die das Publizieren im Internet ermöglicht (Zerfaß/Boelter 2005: 36). Mithilfe einer Autorenoberfläche oder per SMS, MMS und E-Mail können Artikel geschrieben und editiert sowie weitere Funktionen und das Erscheinungsbild der Webseite von den Autoren bearbeitet werden. Die veröffentlichten Artikel werden umgekehrt chronologisch dargestellt, automatisch mit Autorin und Datum versehen und können mit Kategorien oder „Tags“²⁸ ausgezeichnet werden, anhand derer sie später auffindbar sind. Jeder Artikel bekommt eine feste Adresse, die sich nicht ändert (Permalink) und ist von Besuchern der Webseite prinzipiell kommentierbar (diese Funktion lässt sich auch abschalten²⁹, und abgegebene Kommentare lassen sich löschen). Es gibt auch automatische Kommentare: Bezieht sich ein Artikel auf einen Eintrag eines anderen Weblogs, so wird dort mit der Trackback-Funktion ein automatischer Kommentar erzeugt, der auf den eigenen Artikel hinweist.

Dazu gibt es eine große Entwicklerszene, die beständig neue Funktionen, Designs und Features für Blogs als so genannte „Plugins“ und „Themes“ zur freien Verwendung ins Internet stellt. So lassen sich Blogs bis ins Detail den eigenen Wünschen anpassen. Das Führen eines Weblogs ist dabei praktisch mit keinen Kosten außer dem zeitlichen Aufwand verbunden. Freie Software und kostenlose Online Services sorgen dafür,

²⁸ Tags sind Stichworte, die als Metainformation Internetinhalte semantisch beschreiben sollen.

²⁹ Ausgerechnet das bekannteste deutsche Weblog, das Bildblog hat seine Kommentare abgeschaltet und sorgt damit regelmäßig für Diskussionen, ob es überhaupt ein Weblog sei. Daran ist erkennbar wie wichtig, wenn nicht sogar konstituierend die Kommentarfunktion für Weblogs ist, vgl. die Diskussion auf dem Blog des Medienjournalisten Peter Turi: http://turi-2.blog.de/2006/12/01/polizisten_verbrecher_kleinkriege~1388470

dass keine Nutzungsgebühren entstehen und jeder mit etwas Zeit und einer Internetverbindung Teil der Blogosphäre werden kann.

Suchmaschinen sind die Eintrittstür ins Internet und werden von allen Internetnutzern regelmäßig verwendet (Pew Internet 2005). Blog-Einträge erzielen schnell gute Platzierungen in Suchmaschinen und dringen so auch zu Nutzern vor, die sich nicht explizit als „Blogleser“ bezeichnen würden. Dafür gibt es folgende Erklärungen: Der roboterfreundliche Quellcode³⁰, das häufige Aktualisieren und gesuchte Worte in Titel und Artikeladressen sind Gründe für diese prominenten Platzierungen. Dazu kommen die vielen eingehenden Links, die vor allem populäre Weblogs auf sich vereinen. Diese sind eine wichtige Währung im Internet, Suchmaschinen sortieren die Suchergebnisse unter anderem nach dem Kriterium, wer die meisten Links auf sich zieht³¹. Die große Suchmaschinentauglichkeit von Weblogs ist damit ein weiterer Grund für ihre große Popularität und ihre kommunikativen Wirkungen (vgl. Hiler 2002).

Die beschriebenen technischen Spezifika machen Weblogs aus, ermöglichen die kommunikativen Fähigkeiten und schließlich die Praktiken des Bloggens sowie die Auswirkungen auf Öffentlichkeiten und Organisationen, die im Folgenden beschrieben werden.

4.2 Bekanntheit und Nutzung

Nicolas Sarkozy, neuer Präsident Frankreichs, diskutierte im Weblog des französischen Regisseurs Matthieu Kassovitz seine Politik als Innenminister (Schepers 2007) In Weblogs nehmen Unternehmenskrisen³² wie auch Werbekampagnen³³ ihren Anfang. Bekanntschaften werden mithilfe von Weblogs aufrechterhalten und Beziehungen begründet. Weblogs werden von Journalisten als Recherchetool genutzt, an Universitäten in der Lehre und von Unternehmen als PR- und Serviceinstrument eingesetzt. In Iran und China können sie Grund für das Verfolgen ihrer Autoren werden und für politische Interessengruppen eine Möglichkeit, die Öffentlichkeit zu erreichen³⁴.

³⁰ Suchmaschinen schicken so genannte „Bots“ durch das Internet, die möglichst viele Seiten indexieren. Je konsequenter die Trennung von Inhalt und Gestaltung durchgehalten wird, umso eher sind die Bots in der Lage, die Inhalte der Webseite als relevant zu erkennen. Die Verschlagwortung in Kategorien und Tags trägt ebenfalls dazu bei, Artikel bestimmten Suchworten zu zuordnen.

³¹ Die meistgenutzte Suchmaschine Google hat dafür einen patentierten Algorithmus und mit Spannung werden von Internetprofis die regelmäßigen Updates des „Google Pageranks“ erwartet, der aus den eingehenden Links auf eine Seite einen Wert errechnet, der sich direkt auf die Platzierung in den Suchergebnissen auswirkt.

vgl. <http://www.google.com/technology/index.html>.

³² z.B. das Veröffentlichen eines Videos, das das einfache Knacken eines Kryptonite-Fahrradschlösses zeigte und schließlich in einer 10 Mio. \$ Rückrufaktion endete (Zerfaß/Boelter 2005 97)

³³ z.B. Hape Kerkeling als Horst Schlämmer für VW (Voß 2007)

³⁴ z.B. die Blogs der Gewerkschaft Ver.di, die klar gegen die Beschäftigungspolitik des Handelsunternehmens Lidl gerichtet sind (<http://www.verdi-blog.de/lidl>)

Weblogs werden inzwischen auf verschiedenste Weise verwendet, und neben den vielen exemplarischen Geschichten für ihre Verwendung ist auch die allgemeine Erforschung ihrer Nutzer und Besucher in absoluten Zahlen und demografischen Daten nur eine erste Annäherung an das Phänomen. Sie soll hier auch nur überblicksartig geschehen, da die Diskussion um Weblogs und Organisationsidentität weniger auf einem empirischen als einem theoretischen Niveau stattfinden soll. Um die Frage nach der Relevanz von Weblogs für die Konstitution von Organisationsidentität beantworten zu können, muss aber zumindest kurz nach der gesellschaftlichen Verbreitung, Wahrnehmung und Nutzung gefragt werden, letztlich geht es ja bei der diskutierten Organisationsidentität nicht nur um den Inhalt sondern vor allem um die Verwendung von Kommunikation.

Da es kein zentrales Verzeichnis gibt, wird die Größe der Blogosphäre immer eine Schätzung oder Interpolation sein müssen. Die Blog-Suchmaschine Technorati veröffentlicht regelmäßige Reports über technisch ermittelte weltweite Zahlen und Wachstum der Blogosphäre. Im April 2007 zählten sie 70 Mio. Weblogs weltweit, jeden Tag gibt es ca. 120 000 neue Blogs, das Wachstum mit einer Verdoppelung der absoluten Anzahl in sechs Monaten scheint damit ungebrochen. Eine Studie des Pew Internet and American Life Project (Pew Internet 2006) ermittelte in einer Extrapolation einer Telefonstudie 12 Mio. amerikanische Blogger, in Deutschland geht eine Focus-Studie (Horizont 2007) ebenfalls nach einer Telefonbefragung von ca. einer Million Weblogs aus.



Abbildung 5: Technorati State of the blogosphere April 2007 (Sifry 2007)

Doch bei weitem nicht alle dieser Weblogs werden regelmäßig aktualisiert, viele können sogar als inaktiv bezeichnet werden, also als aufgegeben oder vergessen. Andere werden automatisch aus Gründen der Suchmaschinenoptimierung erstellt³⁵.

³⁵ Abgeleitet von unerwünschter E-Mail-Werbung (Spam) werden diese „Spamblogs“ genannt. Besonders skurril erscheinen dabei automatische Spam-Kommentare auf automatisch

Dennoch werden laut Technorati mehr als eine Million Weblog-Artikel täglich veröffentlicht.

Inzwischen gibt es viele verschiedene Studien, die versuchen, soziodemografische Daten zu Blog-Betreibern wie –nutzern zu ermitteln. Methodische und definitorische Unterschiede machen diese jedoch schwer vergleichbar (vgl. Neuberger/Nuernbergk/Rischke 2007 97). So gibt es z.B. widersprüchliche Angaben zur Geschlechterverteilung (vgl. Schmidt 2007) und zur generellen Nutzung³⁶. Und auch wenn in einigen Studien übereinstimmend ca. 15 Prozent (Neuberger/Nuernbergk/Rischke 2007) der deutschen Internetnutzer als regelmäßige Weblog-Leser angegeben werden, ist von einem größeren Leserkreis auszugehen, wenn das zufällige Auffinden von Weblog-Einträgen über Suchmaschinen in die Überlegung einbezogen wird. Einigkeit besteht weitgehend darüber, dass Weblog-Autoreninnen wie Leserinnen eher unter jüngeren und häufigen Onlinenutzern zu finden sind und tendenziell über eine höhere formale Bildung verfügen (vgl. Pew Internet 2006, Digital Life Report 2006 und Horizont 2007). Übereinstimmend kommen auch mehrere international vergleichende Studien zu dem Schluss, dass Weblogs in Deutschland weniger verbreitet und genutzt werden als in anderen westlichen Industrieländern (Neuberger/Nuernbergk/Rischke 2007 97). Beim Vergleich der Studien muss neben Überlegungen zu Methoden und Repräsentativität aufgrund der großen Dynamik des Phänomens vor allem auch der Erhebungszeitraum in Erwägung gezogen werden.

4.3 Kommunikative und sozialpsychologische Zugänge

Um einen Anschluss an die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen soziologischen und narrativen Herangehensweisen der Organisationsidentität zu schaffen, sollen hier Konzepte erläutert werden, um Weblogs und die Praktik des Bloggens praxistheoretisch zu beschreiben. Neben den Praktiken des Bloggens, die über die Form der Verwendung und die Motivation zum Bloggen Aufschluss geben, wird der Beitrag von Weblogs zu persönlicher Identitätsarbeit und der Einbettung in soziale Netzwerke sowie die Diskurse in Weblogs beschrieben.

erstellten Weblogs – hier findet praktisch eine Art Kommunikation unter Maschinen statt. Der beobachtende Mensch wundert sich.

³⁶ Ein Beispiel: Während der Digital Life Report (2006) von 6,6 Mio. deutschen Webloglesern ausgeht, nennt die zweite Focus Studie Communications Network 2,56 Mio (Horizont 2007). Dabei wurden beide vom Marktforschungsinstitut TNS Infratest erstellt.

4.3.1 Praktiken des Bloggens

Weblogs sind eine Form computer-vermittelter Kommunikation und stellen ein „sozio-technisches Ensemble von Artefakten, Handlungen und Formen sozialer Organisation dar“ (Schmidt 2006 31). Sie schaffen damit einen Rahmen, das heißt bestimmte Situationsdefinitionen, die den Interaktionsablauf durch Erwartungsregeln beeinflussen. Diese, in Anlehnung an Goffman's „Frames“ (vgl. Goffman 1959, 1977) von Höflich beschriebenen „Computerrahmen“ (vgl. Höflich 1996, 2003) werden im beständigen Wechselspiel von Struktur und Handeln (vgl. Strukturierungstheorie in Kapitel 2.3.2) gebildet und reproduziert. Im Mediengebrauch operieren individuelle Nutzer mit geteilten Bedeutungen und Regeln, die beinhalten, welches Verhalten adäquat und erwartbar ist, vor allem durch prozedurale Regeln, die Abläufe kommunikativen Handelns in bestimmten Situationen nahe legen. Abweichendes Verhalten wird durch Kritik oder Ausschluss sanktioniert. Diese geteilten Erwartungsregeln sind also das eigentliche Mitgliedschaftskriterium in virtuellen Gemeinschaften (vgl. Schmidt 2005 33). Dabei findet man kodifizierte³⁷ und lediglich verinnerlichte Normen, die „richtiges“ Verhalten implizit beinhalten. Dem zugrunde liegt eine „sinnhafte Matrix kollektiv geteilten Wissens“ (Reckwitz 1997 129) in Weltbildern und kulturellen Modellen. Der erfolgreiche Lernprozess der adäquaten Praktiken hilft dabei, das Format Weblog kompetent zu bedienen und die gesuchten Gratifikationen zu erhalten (Schmidt 2006 45).

Kultur und die Praktiken in der Blogosphäre werden also mit ganz ähnlichen theoretischen Modellen beschrieben wie die in dieser Arbeit bereits eingeführten sozialpsychologischen Theorien zu Organisationen, Organisationskultur und Organisationsidentität. In Anlehnung an das Analysemodell von Schmidt (vgl. Schmidt 2006 67) sollen hier die wichtigsten Grundlagen für eine praxistheoretische Betrachtung des Bloggens erläutert werden.

Regeln der Blogosphäre können auf spezielle Adäquanz- sowie die prozeduralen Publikations- und Vernetzungsregeln (siehe unten) heruntergebrochen und um die Perspektive der Computerumgebung und der Software als regelhafte Ressource ergänzt werden (Schmidt 2006 41). Diese ist weniger determinierend als auf den ersten Blick angenommen werden könnte, denn auch die Entwicklung und Evolution von Soft- und Hardware ist ein Prozess schrittweiser Veränderungen, die sozialen Einflüssen unterliegen. Weiterhin wird auch eine Technologie erst zur Ressource, also zu einem wichtigen Handlungsmittel, wenn bestimmte Verwendungsweisen nahe gelegt werden. Dabei kann eine Technologie die Nutzungsoptionen mehr oder weniger determinieren und seine Bestandteile mehr oder weniger rekombinant sein, das heißt,

³⁷ In letzter Instanz handelt es sich dabei um das gesetzte Recht, in Bezug auf Weblogs z.B. Urheber-, Marken- und Persönlichkeitsrecht. Weiterhin sind kodifizierte Regeln z.B. die Allgemeinen Geschäftsbedingungen von Weblog-Dienstleistern oder so genannte „Blogging Guidelines“ von Organisationen für ihre Mitglieder.

Möglichkeiten für weitere Innovation, Modifikation und Neukombination einzelner Bestandteile eröffnen. Auf Weblogs treffen diese beiden Merkmale zu: Sie sind unterdeterminiert, weil sie verschiedene Praktiken zulassen und rekombinant, weil sie zum einen Nutzungsweisen verschiedener Anwendungen (z.B. Homepage und Forum) neu kombinieren und zum anderen durch den offenen Charakter der freien Software und der beschriebenen Plug-In-Kultur immer wieder neue potenzielle Nutzungsweisen produzieren (Schmidt 2005 40). Die Nutzer sind also relativ frei in der Art der Software-Nutzung.

4.3.2 Adäquanz- und Publikationsregeln

Adäquanzregeln geben an, welche Gratifikationen durch bestimmte Kommunikationspraktiken erfüllt werden können. Sie beschreiben, warum und zu welchem Zweck Weblogs von ihren Nutzerinnen eingesetzt werden.

Aus qualitativen Interviews destillierten Nardi et al. (vgl. Nardi et al. 2004, zitiert nach Schmidt 2006 43) fünf Motive für die Nutzung eines Weblogs: (1) Um das eigene Leben zu dokumentieren, (2) um eigene Meinungen auszudrücken, (3) um persönliche Erlebnisse und Gefühle zu verarbeiten, (4) um Ideen und Gedanken beim Schreiben zu entwickeln und (5) um den kommunikativen Austausch in einer Gruppe von Nutzern zu fördern. Auch die Ergebnisse quantitativer Untersuchungen wie Befragungen legen den Schluss nahe, dass sich der Inhalt von Weblogs stark an der Persönlichkeit der Autoren orientiert: Man bloggt, weil man gerne schreibt, eigene Gedanken ausdrückt oder Erlebnisse für sich selbst festhalten möchte. So stehen auch Berichte aus dem Privatleben im Vordergrund, einige Blogger geben an, auch aus beruflichen Gründen zu schreiben. Weitere genannte Gründe sind, mit Bekannten in Kontakt zu bleiben oder das eigene Wissen in einem speziellen Themengebiet anderen zugänglich zu machen. (vgl. Schmidt 2005 160, Schmidt/Paetzold/Wilbers 2006, Neuberger/Nuernbergk/Rischke 2007 102 und Zerfaß/Boelter 50). Themen und Motivationen vermischen und überschneiden sich dabei selbstverständlich. Tiefer liegende Motivationen können das Streben nach Anerkennung und der Aufbau von sozialem Kapital sein (Schmidt 2006 91). Weitere Effekte des Bloggens werden auch erst nach dem Beginn der Tätigkeit entdeckt: Einige stellen fest, dass sich ihr Schreibstil und die Fähigkeit Gedanken zu fokussieren verbessert oder sich neue Kontakte ergeben haben (Efimova 2004).

Weblogautoren richten sich nach eigener Einschätzung dabei aber nicht an ein Massenpublikum, sondern überwiegend an „Gleichgesinnte“ oder sogar lediglich den „eigenen Bekanntenkreis“ (Neuberger/Nuernbergk/Rischke 2007 103). Gerade diese Spezialisierung macht Blogs auch für Leser interessant. Copeland (2004) ermittelte in einer Befragung unter häufigen Internetnutzern, dass Weblogleser vor allem auf der Suche nach exklusiven Informationen sind, die über keine andere Quelle zu beziehen sind. Auch Typologisierungen der Nutzergruppen nach Motivation und Gratifikation sind entwickelt worden. Exemplarisch dafür mag eine Studie stehen, bei der intensive Internetnutzer befragt wurden und die als größte Nutzergruppe die so genannten

„investigativen Multiplikatoren“ typisiert. Dabei handele es sich um „Konsumenten, die mehr wissen wollen, Informationen aktiv weitergeben und gut vernetzt sind“ (Zerfaß/Bogosyan 2007 7).

Weblogs sind eine Ergänzung anderer Medienformen. Sie erfüllen eine Mittlerfunktion zwischen massenmedialer und interpersonaler Kommunikation (Schmidt 2006 139). Sie bieten ihren Nutzern Möglichkeiten zur Anschlusskommunikation und einen „Resonanzraum“ (Lorenz-Meyer 2005 47), um gesellschaftliches Leben zu reflektieren und unterstützen damit die interpersonale Meinungsbildung (vgl. dazu Schenk 1995). Auch die Macher der Massenmedien, z.B. Journalistinnen, nutzen Weblogs für Themenfindung und Recherche. Unter ihnen finden sich überdurchschnittlich viele Blog-Leser, umgekehrt beziehen sich sehr viele Weblog-Artikel auf Berichte in Massenmedien, viele der reichweitenstarken deutschen Weblogs³⁸ werden von Journalisten betrieben (vgl. Welker 2005). Zerfaß/Boelter sehen Weblogs am Anfang und am Ende eines „Issue-Lebenszyklus“ (2005 96), währenddessen Themen („Issues“) von der Nische der Blogs über den Mainstream der Massenmedien und wieder zurück in die Nische wandern, währenddessen die absolute öffentliche Aufmerksamkeit steigt und wieder absinkt. In der Nische der Blogs werden Rahmen für Themen gesetzt und nach der massenmedialen Aufmerksamkeit wiederum differenziert diskutiert.

Neben den beschriebenen Adäquanzregeln für die Gratifikationen des Bloggens und Bloglesens an sich stehen die prozeduralen Regeln, die den eigentlichen Gebrauch des Mediums in seiner regelmäßigen Verwendung bestimmen, also bestimmen was und wie publiziert wird, und wie die Akteure miteinander umgehen. Im Kontext der Organisationsidentität sind dabei besonders prozedurale Publikations- und Vernetzungsregeln zu betrachten. Diese Regeln können, wie bereits erwähnt, mehr oder weniger explizit sein. Implizite, geteilte Verwendungsregeln werden meistens erst dann diskutiert, wenn gegen sie verstoßen wird und „die verletzten Erwartungen in Sanktionierungsdebatten explizit gemacht werden“ (Schmidt 2006 51)³⁹. Manchmal resultiert ein solcher Verstoß sogar in der Entlassung von Mitarbeitern oder der öffentlichen Distanzierung einer Organisation von einzelnen Aussagen (vgl. Kapitel 4.5.3).

Wie im folgenden Kapitel deutlich wird, gibt es in Weblogs viele Möglichkeiten der eigenen Repräsentation. Diese Möglichkeiten und die in der Blogosphäre herausbildenden generellen Ansprüche an eine Weblog-Kommunikation lassen bei aller Varianz individueller und gruppenspezifischer Publikationsroutinen einen Schluss zu:

³⁸ Aus den Top 20 von deutscheblogcharts.de Bildblog.de Spreeblick.de, Blogbar.de, Stefan-Niggemeier.de, [Indiskretion Ehrensache \(blog.handelsblatt.de/indiskretion\)](http://Indiskretion Ehrensache (blog.handelsblatt.de/indiskretion))

³⁹ Vgl. exemplarisch dazu die Diskussion um die Notwendigkeit und mögliche Inhalte einer codifizierten Blogetherik auf <http://netzpolitik.org/2007/debatte-um-blogger-ethik/> und weiterführend <http://www.spreeblick.com/2005/08/08/zeit-fur-eine-blog-etiquette/>

"Kleinster gemeinsamer Nenner ist die persönliche Authentizität, die Produzenten wie Rezipienten von Texten erwarten und die als Leitbild für gelungene Weblog-Kommunikation gilt" (Schmidt 2006 65).

Besonders authentisch erscheinen Mitteilungen dann, wenn der Kommunikator mit seiner ganzen Persönlichkeit wahrgenommen wird (vgl. Zerfaß/Boelter 73).

Als Erläuterung mögen zwei Beispiele dienen: Äußerst entrüstet reagierten die Leser eines Blogs, in dem eine Mutter die Geschichte ihrer leukämiekranken Tochter Kaycee Nicole geschildert hatte, die schließlich in deren Tod endete. Wie sich herausstellte, war diese Geschichte erfunden. Blogger hatten aufgrund eines New York Times Artikel den Nachnamen erfahren und herausgefunden, dass Kaycee nie existierte. Die vielen Leser, die sie sich stark mit dem Leiden identifiziert hatten, waren selbstverständlich empört und fühlten sich betrogen, die Erfinderin der Geschichte musste sich schließlich öffentlich entschuldigen (vgl. Möller 2005 64).

Auch der Kosmetikhersteller Vichy sah sich Kritik ausgesetzt, als eine Bloggerin namens Claire innerhalb einer Kampagne eingesetzt wurde. Diese wurde schnell als fiktive Persönlichkeit entlarvt und die Besucher der Seite reagierten mit starker Ablehnung, da ihre Authentizitätserwartung nicht erfüllt wurde. Das Thema wurde auch von Zeitungen wie *Le Monde* und *Stratégies* aufgenommen, letztere schrieb: „Vichy macht weiterhin Top-Down Marketing: das genaue Gegenteil der Blogger-Philosophie“ (vgl. Scoble/Israel 2006 154, eigene Übersetzung). Die Macher der Vichy-Kampagne lernten aus ihren Vorwürfen, entschuldigten sich und starteten ein „Hautjournal“⁴⁰, in dem sie das Autorenteam vorstellten, fortan unter dem jeweiligen Namen schrieben und Fragen und Kritik der Leser zuließen. Schließlich gewannen sie aus dem User-Feedback sogar Anregungen für neue Produkte (vgl. Scoble/Israel 2006 152 ff).

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, welche Potenziale für eine emotionale Identifizierung der Leser mit den Autoren in Weblogs stecken und welche Erwartungen damit aufgebaut werden können. Auch zeigen sie den generellen Anspruch, der sowohl an privat geführte wie mit organisationalen Zielen verknüpfte Blogs gestellt wird. Auch von diesen werden persönliche Standpunkte und Raum für Kritik verlangt, um als authentisch und glaubwürdig zu gelten (vgl. Schmidt 2006 48). Dies gilt auch für Kommentare in Weblogs: Anonyme Kommentare genießen generell eine geringere Glaubwürdigkeit als Kommentare, die mit einer Person verbunden sind (z.B. durch den Link auf ein eigenes Weblog), deren Motive und Argumentation nachvollzogen werden können.

⁴⁰ www.journaldemapeau.fr/blog

4.3.3 Identitätsarbeit in Weblogs

Parallel zu den Ebenen der oben eingeführten Motivationen zum Bloggen läuft die permanente und implizite Herausforderung der Identitätsarbeit, weil die relative Freiheit über den Publikationsraum gleichzeitig zu Entscheidungen zwingt, die die eigene Selbstdarstellung betreffen. Bisher sind Merkmale der Selbstpräsentation und des Identitätsmanagements im Internet vor allem für persönliche Homepages und dialogorientierte Formen computervermittelter Kommunikation untersucht worden (vgl. Misoch 2004 oder Beck 2006). Auch design- und technikorientierte Ansätze tragen zum Beantworten von Fragen bei, wie Identität im Internet bearbeitbar und vermittelbar ist (vgl. Boyd 2006).

Auf persönlichen Homepages findet eine Positivselektion von Eigenschaften statt, die Autoren betonen dabei analog zum in Kapitel 3.1.2 beschriebenen Impression Management jene Teile ihrer Persönlichkeit und Identität, die sie besonders wahrgenommen wissen wollen, um sich als sympathisch und kompetent darzustellen (vgl. Machilek/Schütz/Marcus 2004). Dabei gehen sie überwiegend authentisch vor und „aktivieren Teilidentitäten“ (Schmidt 2006 73). Galten bisher Homepages als ideale Medien zur persönlichen Identitätsarbeit (vgl. Döring 2002), scheinen inzwischen Weblogs noch besser geeignet, um Identitätsarbeit zu unterstützen. Neben den vielfältigen Möglichkeiten zur grafischen und interaktiven Gestaltung ist dabei vor allem die Möglichkeit zur kontinuierlichen Selbstnarration ausschlaggebend. Während persönliche Homepages überwiegend statisch sind und nicht in einem geschichtsähnlichen Strang kontinuierlich aktualisiert werden, erlaubt der Umstand, dass Weblogartikel archiviert werden, ein Wiedererkennen, Kontextualisieren und Reflektieren für die Autoren wie für die Leser. Schließlich sorgt die Authentizitätserwartung als zentrale Publikationsregel, also der Anspruch der Leser und Schreiber, dafür, dass die Online-Identität eng mit der realweltlichen verbunden ist (vgl. Schmidt 2006 78). Verschiedene Studien zeigen, dass viele Weblogbetreiber persönliche Informationen auf ihrem Weblog publizieren, nur etwa 30% schreiben anonym oder unter einem Pseudonym (vgl. Herring et al 2004).

Die Darstellung der eigenen Identität in Weblogs erfordert ein gewisses Maß an Selbstreflektion, man wird sich bewusst darüber, wie man sich darstellen möchte und trifft die entsprechenden Entscheidungen. Diese werden auch durch die Kommunikation mit anderen ausgebildet.

„Der doppelte Charakter des Weblogs als Konversation mit sich selbst und als Konversation mit anderen spiegelt ein grundsätzliches Merkmal von Identitätsbildung wieder“ (Schmidt 2006 79)

Er unterstützt die von Cooley und Mead beschriebenen Identitätsbildungsprozesse als Wechselspiel zwischen Selbstbild und den Erfahrungen des Selbst in der Interaktion mit anderen (vgl. Kapitel 3.1.1).

Blogs können als eine sehr personenbezogene öffentliche Form der Kommunikation bezeichnet werden, selbst wenn anonym geschrieben wird (Schmidt 2006 81). Die narrativ-chronologische Struktur und die vielfältigen Möglichkeiten der multimedialen Präsentation des Selbst lassen Weblogs nicht nur zu einem Instrument werden, dass die persönliche Identitätsarbeit unterstützt, sondern legen auch den Schluss nahe, dass dies auch für Organisationen der Fall sein kann. Auch die im folgenden Abschnitt beschriebene Verortung in sozialen Netzwerken mithilfe von Blogs unterstützt die Stabilisierung der eigenen Identität durch das Gefühl der Zugehörigkeit und der Identifikation.

4.4 Soziale Organisation in Weblogs

Während die unter 4.3.2 beschriebenen Publikationsregeln eher das Bild der einzelnen Weblogs prägen (Mikroperspektive), sind die Vernetzungsregeln für die Gestalt der gesamten Blogosphäre (Makroperspektive) verantwortlich. Sie beinhalten die Verwendung der verschiedenen Vernetzungsmöglichkeiten. Dazu gehören die Verweise auf Quellen, Kommentare mit dem Link auf das Weblog des Kommentierenden, Trackbacks und so genannte Blogrolls, eine Liste von „befreundeten“ oder häufig gelesenen Weblogs auf der Startseite eines Blogs, die von vielen Bloggerinnen geführt wird. Durch die Verwendung von Permalinks und der damit einhergehenden Möglichkeit zur Bezugnahme auf einzelne Artikel entstehen verteilte Konversationen, die einzelne Texte miteinander verbinden (vgl. Schmidt 2006 49).

Weblogs werden auf diese Weise zu einem Mittel, räumlich unbegrenzte und nach frei wählbaren Merkmalen verknüpfte soziale Netzwerke zu unterstützen und zu ermöglichen und verstärken damit den relativen Bedeutungsverlust eng verbundener und geografisch fixierter sozialer Verbindungen (Schmidt 2006 51 nach Castells 2001). Solche computervermittelten sozialen Netzwerke finden inzwischen auf vielen gesellschaftlichen Ebenen statt und sind zu einer wichtigen Form der Strukturierung sozialer Beziehungen geworden (Wellmann 2001). Viele der Begriffe werden zurzeit noch sehr unscharf gebraucht: Mit Communities, soziale Netzwerke, virtuelle Gemeinschaften, Themennetzwerke, Mirkoöffentlichkeiten bis hin zu den bereits genannten verteilten Unterhaltungen finden sich Termini, um soziale Organisation im Internet zu beschreiben. Im Folgenden soll vor allen Dingen auf virtuelle Gemeinschaften, die aus einem gemeinsamen Anliegen entstehen, auf egozentrierte soziale Netzwerke, die sich um Akteure gruppieren, und Öffentlichkeiten als soziale Handlungssphären eingegangen werden.

4.4.1 Virtuelle Gemeinschaften

Computervermittelte Gemeinschaften gibt es bereits seit 20 Jahren: Das amerikanische WELL (Whole Earth 'Lectronic Link) und das französische Minitel verbanden schon in den 1980er Jahren Menschen über Computersysteme und Telefonleitungen (Rheingold 1995 1). Rheingold nennt sie virtuelle Gemeinschaften:

„Virtual communities are social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace.“ (Rheingold 1995 3). Petra Schubert fasst in ihrer Definition zusammen: "Virtuelle Gemeinschaften beschreiben den Zusammenschluss von Individuen oder Organisationen, die gemeinsame Werte und Interessen miteinander teilen und die über längere Zeit mittels elektronischer Medien, orts- und (teilweise auch) zeitungebunden in einem gemeinsamen semantischen Raum (gemeinsame Begriffswelt) kommunizieren" (Schubert 2000 3). Für jedes erdenkliche Thema lassen sich inzwischen virtuelle Gemeinschaften finden, in denen Menschen diskutieren, Hilfe und Kontakt zu Gleichgesinnten suchen, Informationen austauschen und das Thema vorantreiben.

Die soziale Komponente des Internet ist nicht erst seit der Web 2.0-Mode mit Weblogs, User Generated Content und Social Networks einer der kreativen Treiber seiner Entwicklung. Entscheidend ist, dass das Internet vielfältige Möglichkeiten bereithält, sich „zu organisieren“ und sogar Anforderungen an die eingeführten Definitionen von Organisation zu erfüllen: Arbeitsteilung, gemeinsame Ziele, Mitgliedschaftsbedingungen, Verhaltenserwartungen, Entscheidungskommunikation, Autopoiesis. Man denke nur an die US-amerikanischen Wahlkämpfe, die ohne Unterstützerkommunikation und –organisation über das Internet gar nicht mehr geführt werden könnten oder an die globale Vernetzung der Wissenschaft.

Stefanie Huber analysiert als spezielle Form der Onlinekommunikation das Usenet, in dem Teilnehmer Artikel in thematischen Newsgroups lesen und veröffentlichen können, als soziales System. Nach ihr handelt es sich dabei „um einen selbstorganisierenden Kommunikationsraum, der seine Struktur aufgrund eines autopoietischen Prozesses erhält und bei Bedarf dem Kommunikationsbedürfnis seiner Nutzer anpasst. Er besteht aus Kommunikationen, die an Kommunikationen innerhalb des sozialen Systems anschließen, eben dadurch, dass Postings innerhalb von Newsgroups im Anschluss an Postings geschehen und im offensichtlichsten Fall zu einem langen Thread aus Dutzenden von Beiträgen werden.“ (Huber 1997)

Eine erschöpfende Betrachtung, welche Bedingungen eine virtuelle Gemeinschaft erfüllen muss, um als Organisation im Sinne eines sozialen Systems betrachtet zu werden, kann an dieser Stelle nicht erbracht werden – die vorliegenden Überlegungen lassen dennoch den Schluss zu, dass mit dem Internet zumindest neue Formen der Organisation ermöglicht werden, sich Menschen um Themen und gemeinsame Ziele gruppieren und bestehende soziale Netzwerke durch Onlinekommunikation ergänzt und erweitert werden. Die erwähnte Betrachtung des Usenets als soziales System legt weiterhin die Vermutung nahe, dass dies auch für die Blogosphäre gelten könnte. Eine solche Untersuchung steht in jedem Fall noch aus.

Die Blogosphäre als Ganzes ist wohl nur unter dem Aspekt eine virtuelle Gemeinschaft, als dass alle Teilnehmer das Interesse am Bloggen vereint. In ihr befinden sich aber virtuelle Gemeinschaften, Netzwerke aus Blogs, die sich zu einem

bestimmten Interesse oder zu einem bestimmten Ziel zusammenschließen wie zu einer politischen Kampagne, zum Beispiel um gegen die staatliche Überwachung von Internetaktivitäten zu protestieren⁴¹. Sie bilden sich durch gegenseitige Verlinkung oder auf Websites ab, die Inhalte anderer Sites syndizieren und aggregieren⁴². Auch Weblognetzwerke, die aus Organisationen heraus entstehen, wie Unterstützerblogs in einem Wahlkampf, können als virtuelle Gemeinschaft beschrieben werden.

4.4.2 Soziale Netzwerke

Während eine virtuelle Gruppe die Gemeinschaft als Einheit im Blick hat, geht es bei sozialen Netzwerken explizit um die Beziehungen der Akteure untereinander. Weblogs können für die Konstitution von sozialen Netzwerken eine Rolle einnehmen. Das Individuum wird dabei ins Zentrum der Überlegung und des zu betrachtenden egozentrierten sozialen Netzwerks gesetzt. So kann behauptet werden, dass weblogbasierte soziale Netzwerke „(1) die Formierung von Sozialkapital, (2) die Kanalisierung von Aufmerksamkeit sowie (3) darauf aufbauend die Fundierung von Teilöffentlichkeiten“ unterstützen (Schmidt 2006 52).

Soziale Beziehungen stellen nach Bourdieu (1983 191) eine Ressource dar, die für bestimmte Zwecke mobilisiert werden kann. In Bezug auf weblogbasierte Kommunikation sind die Zwecke Informationsfluss (z.B. bei Diffusion von Innovation oder für Karrieremöglichkeiten), Unterstützung (die bei Problemen mobilisiert werden kann) und soziale Zugehörigkeit (für die Stabilisierung von persönlicher Identität und Identifikation) von besonderer Bedeutung. Weblogautoren unterstützen mit ihrer Tätigkeit also bestehende soziale Netzwerke - vgl. eines der Motive zum Bloggen: Um mit Bekannten in Kontakt zu bleiben - und ermöglichen andererseits, das eigene Netzwerk durch neue, durch die Kommunikation im Blog entstandene Kontakte zu vergrößern.

Auch die Kanalisierung von Aufmerksamkeit findet in und durch soziale Netzwerke statt, bei Weblogs kann dieser Mechanismus technisch über die oben beschriebene Suchmaschinenrelevanz der Blogosphäre beschrieben werden. Die Popularität einer Webseite wird maßgeblich von den eingehenden Links bestimmt, die sich in der Blogosphäre als soziale Netzwerkstruktur beschreiben lassen. Die Verteilung der Links der Blogosphäre folgt dabei einem „Power Law“⁴³ (Barabasi 2002), nachdem eine vergleichsweise kleine Zahl von Weblogs den Großteil aller Links auf sich vereint. So verbreiten sich Inhalte innerhalb von Weblogs auch vor allem über die zentralen Netzwerkknoten (vgl. Adar et al. 2004). Die Größe des sozialen Netzwerks, gemessen

⁴¹ Vgl. <http://netzpolitik.org/2007/stasi-20-und-die-vorratsdatenspeicherung-erste-ergebnisse/>

⁴² Sog. Mash-Ups, die Web-Inhalte mit Hilfe von maschinenlesbaren Datenformaten wie XML oder RSS neu zusammenführen.

⁴³ Das aus der Netzwerktheorie stammende, auch mit „the rich get richer“ beschriebene Prinzip erklärt, wie mit steigender Sichtbarkeit durch viele Links auch die Chance steigt, weitere Links auf sich zu ziehen.

in Links, hat also Einfluss auf die Sichtbarkeit und erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Autorin und für die verwendeten Themen, wahrgenommen zu werden. Links, Kommentare und Trackbacks sind nicht zuletzt deswegen das „immaterielle Kapital“ für die Glaubwürdigkeit in der Blogosphäre (Zerfaß/Boelter 2005 88).

Neben den sozialen Netzwerken zwischen den Akteuren der Blogosphäre bilden sich als Ergebnis der Vernetzungsregeln verteilte Konversationen, deren Kommunikation durch Links oder Kommentare verbunden sind. Beispielhaft analysierten Efimova/de Moor (2005) eine verteilte Konversation in einem Weblogcluster zum Thema Wissensmanagement und identifizierten 30 Artikel und 59 Kommentare von 32 Autoren, die mit einem spezifischen Blogartikel ihren Anfang nahm. Schmidt bezeichnet verteilte Konversationen auch als hypertextuelle Netzwerke oder Mikroöffentlichkeiten, die auf wenige Personen beschränkt sein können. Das Entstehen von Öffentlichkeiten wird in diesem Fall aus sozialen Netzwerken erklärt, die sich in Verlinkungsstrukturen über Weblogs manifestieren, aber auch mit anderen Kommunikationsformen unterbrochen und fortgesetzt werden können, z.B. per E-Mail (Schmidt 2006 67).

4.4.3 Öffentlichkeit

Ein Vergleich, um Weblogs als Kommunikationsform zwischen dem Öffentlichen und dem Privaten zu illustrieren ist Speaker's Corner im Londoner Hyde Park oder die Salons des 19. Jahrhunderts, die auch in der Einführung zu Habermas' Modell der idealen Sprechsituation eine Rolle spielen (vgl. Wijnia 2005).

“Like salons weblogs stand between the public and the private (Wijnia 2005 1)”

Demnach bilden Weblogs eine spezielle Form der Öffentlichkeit, die zu einem gesellschaftlichen Diskurs beitragen können (vgl. Ito 2004), da sie Orte für öffentliche Diskussionen sind, bei denen Themen mit „Anwesenden und Vorbeikommenden“ debattiert werden (Wijnia 2005 40, eigene Übersetzung). Wijnia argumentiert, dass Weblogs ansatzweise Habermas' Modell verwirklichen, da die Anforderungen gleicher Zugang, gleiche Machtverteilung und Aufrichtigkeit erfüllt werden können.

Als erste Voraussetzung ist gleicher Zugang vorhanden, denn jeder - als Einschränkung: mit Zugang zum Internet - kann ein Weblog und damit einen Diskurs starten. Und auch wenn der jeweilige Autor in seinem Weblog bestimmt, welche Kommunikation zustande kommt (z.B. indem er auf Kommentare antwortet oder sie löscht), so kann die zweite Anforderung, gleiche Machtverhältnisse, dadurch erfüllt werden, dass eine Diskussion an anderer Stelle, in einem anderen Blog weitergeführt werden kann. Die Aufrichtigkeit der Gesprächspartner, die dritte Voraussetzung, kann im Rahmen des Kontextes überprüft werden. Die Archivfunktion von Weblogs hilft festzustellen, wie konsistent Aussagen getroffen werden. Bereitgestellte Hintergrundinformationen über den Autor wie zum Beispiel Alter und Lebenslauf und Fotos sind weitere Anhaltspunkte für die Aufrichtigkeit der Kommunikation und die Grundlage für die Reputation von Weblogautorinnen generell. Wer konsistent

kommuniziert und eine nachvollziehbare Argumentationsgeschichte vorweisen kann, dem wird vertraut und geglaubt (vgl. Wijnia 2005).

Diese Erörterung wird natürlich auf einem theoretischen und vielleicht idealisierten Niveau geführt und bleibt sicher zu diskutieren. Dennoch wird erkennbar, wie Weblogs genutzt und welchen Beitrag sie zu einem Diskurs liefern können. Einige Thesen argumentieren, dass sie sogar eine bessere Grundlage für einen gesellschaftlichen Diskurs als traditionelle Massenmedien bieten, deren Akteure als Gatekeeper für Information über eine privilegierte Machtposition verfügten und somit eine asymmetrische Kommunikationssituation geschaffen werde (vgl. Rather 2004 und Ito 2004)⁴⁴. Weblogs verstärken die Ausdifferenzierung von Öffentlichkeit und bilden gleichzeitig als Blogosphäre eine „neue, weltumspannende Öffentlichkeit“ (Zerfaß/Boelter 2005 77), die die Meinungsbildung in bestehenden Öffentlichkeiten beeinflusst. An die Stelle eines Gatekeeper-Journalismus trete ein Netzwerkjournalismus (vgl. Bucher/Büffel 2005)

Das von Yochai Benkler entwickelte Modell der *Networked Public Sphere* geht davon aus, dass sich das System Öffentlichkeit durch Partizipationsmöglichkeiten über das Internet dem Wesen nach verändert. Sinkende Kommunikationskosten und niedrige Einstiegshürden befähigten jeden Akteur der Gesellschaft, am öffentlichen Diskurs teilzuhaben. Abgekoppelt von den traditionellen Medienhäusern können alternative, dezentrale Öffentlichkeiten entstehen, die durch die gegenseitige Vernetzung politisches Handlungspotenzial entwickeln (vgl. Benkler 2006). Dabei lasse sich die *Networked Public Sphere* nicht extern kontrollieren, da es keine offensichtlichen Punkte gebe, die eine direkte Einflussnahme ermöglichen: „The networked public sphere, as it is currently developing, suggests that it will have no obvious points of control or exertion of influence – either by fiat or by purchase“ (Benkler 2006 177).

Herauszustellen ist hierbei neben der Möglichkeit der gesellschaftlichen Kontrolle durch neue Öffentlichkeiten auch die Einschätzung, dass sich Themen in Weblogs nicht an einem durchschnittlichen Massengeschmack orientieren, sondern Themenfindung in Nischen ermöglichen, die vielleicht nur für wenige Menschen wichtig, für diese aber umso bedeutender sind. Das einzelne Weblog hat demnach auch eher eine persönliche Relevanz für das umgebende soziale Netzwerk als eine gesellschaftliche (vgl. Schmidt 2007 7).

Als Zeichen einer sich entwickelnden *Networked Public Sphere* sind Weblogs zumindest Ausdruck der Erwartung an eine Netzwerkgesellschaft, die sich zentraler Kontrolle entzieht und vielfältige Kooperationsmöglichkeiten schafft:

⁴⁴ Thesen wie diese bieten immer wieder die Grundlage für leidenschaftlich geführte Diskussionen, die vor allem unter Bloggern, Journalisten und Wissenschaftlern statt finden.

„[The Networked Public Sphere] promises to offer a platform for engaged citizens to cooperate and provide observations and opinions, and to serve as a watchdog over society on a peer-production model“ (Benkler 2006 177)⁴⁵.

4.5 Weblogs in der Organisationskommunikation

Bevor im abschließenden Kapitel die Ansätze der Organisationsidentität mit der theoretischen Konzipierung von Weblogs und des Bloggens verbunden werden, soll an dieser Stelle auf die vorliegende Literatur zur Verwendung von Weblogs in Organisationen eingegangen werden. Dabei bezieht sich bisher kein Werk explizit auf die Verbindung aus Organisationsidentität und Blogs. Im Vordergrund stehen Werke aus dem Bereich des Kommunikationsmanagements, die Weblogs auf ihr Potential untersuchen, kommunikative Ziele zu erreichen (vgl. Zerfaß/Boelter 68, Picot/Fischer 2005, Klein 2006, Scoble/Israel 2006). Zunächst soll auf das zugrunde liegende Verständnis von Kommunikationsmanagement eingegangen werden, das sich mit den in Weblogs ermöglichten Kommunikationsstrukturen auseinandersetzt.

4.5.1 Digitale Reputation als Ziel des Kommunikationsmanagements

Die Vorstellung von Kommunikation ist dabei, angelehnt an das in Kapitel 2.4.2 beschriebene systemische Verständnis, ein Prozess, der stets zweiseitig ist. Nur wenn sich die Kommunikationspartner aneinander orientieren, wenn eine Mitteilungs- und eine Verstehenshandlung zusammentreffen, kann Kommunikation zustande kommen (vgl. Zerfaß/Boelter 2005 70 ff.). Dieses Verständnis von Organisationskommunikation distanziert sich explizit von einem einfachen Stimulus-Response-Modell, nachdem Organisationskommunikation eine zielgerichtete Übertragung von Botschaften an bestimmte Empfänger sei. Vielmehr handelt es sich bei Kommunikationsprozessen um Bedeutungsgenerierung (vgl. Schmidt 2006 96). Zwar wird von „zweckorientierter Beeinflussung bestimmter Adressaten“ (Zerfaß/Boelter 2005 68) gesprochen, die aber auf einer gegenseitigen Verständigung aufbaut. Aus diesem Kommunikationsverständnis heraus bieten Weblogs durch ihre Dialog- und Netzwerkstrukturen besondere Möglichkeiten, um zweckorientierte Kommunikation zu betreiben (vgl. Zerfaß/Boelter 72).

Weblogs sind Plattformen für persuasive, informative und insbesondere argumentative Kommunikation (vgl. das vorhergehende Kapitel) von Organisationen. Diese kann indirekt geschehen, wenn Blogger die Rolle als Kommunikationsmittler übernehmen. In diesem Fall werden Blogger als neue Bezugsgruppen gesehen, die als Kommunikationspartner oder –kritiker auftreten können (vgl. Zerfaß/Boelter 2005 77). Der Umgang mit ihnen wird unter Bezugnahme der sich in der Blogosphäre entwickelten Regeln erläutert. Schließlich ermöglichen Blogs auch die direkte

⁴⁵ Wie realistisch eine solche Erwartung ist, kann an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert werden.

Organisationskommunikation als „schnelle und unverzerrte Kommunikation“ (Zerfaß/Boelter 2005 73) mit Bezugsgruppen. Vor allem die Möglichkeit zur direkten, authentischen und glaubwürdigen Kommunikation, die sich durch Dialogorientierung und die Darstellung der Persönlichkeit der Autoren erreichen lässt, werden dabei als besondere Merkmale von Weblogs im Einsatz der Organisationskommunikation herausgestellt (Scoble/Israel 2005 151).

Die in der Blogosphäre herrschende Leiterwartung und der Kernwert („core value“ – Scoble/Israel 2006 151) der Authentizität sind auch Grundlage für an Organisationen gerichtete Ratgeber, die beschreiben, wie sie sich in der Blogosphäre verhalten sollten, um erfolgreiche Kommunikation zu betreiben. „Die Wahrheit sagen, schnell sein, Leidenschaft zeigen, Autorität beweisen, eine Geschichte erzählen, eine menschliche Stimme benutzen, Quellen und die Konkurrenz verlinken, Kommentare zulassen, ein dickes Fell haben, sich für Fehler entschuldigen, transparent sein, Voreingenommenheit und Konflikte thematisieren“, sind einige der Ratschläge, die die Authentizität und Aufrichtigkeit des Bloggers erkennbar machen und so Vertrauen aufbauen können (vgl. Scoble/Israel 2006 177 ff. und 191 ff.).

Resultat des Bloggens für Personen wie Organisationen ist darüber hinaus die „digitale Reputation“ (Zerfaß/Boelter 2005 88), das heißt die Zuschreibung von Kompetenz und Identität. Neben Authentizität und Transparenz stellen Leidenschaft und Vernetzungsgrad („passion and hubness“, Copeland 2004) Einflussfaktoren für die digitale Reputation dar. Spürbare Leidenschaft beim Schreiben befördert das Gefühl der Nähe und die Identifizierung der Leser mit den Bloggerinnen, besonders im Vergleich zu vermeintlich objektiven Presseberichten und offiziellen Unternehmensnachrichten. Zwar kann Leidenschaft durch emotionale Kommunikationsformate wie Werbung transportiert werden, ihr fehlt es allerdings an Authentizität und Glaubwürdigkeit (vgl. Berghaus 2003 213 ff.). Der Vernetzungsgrad entspricht der in Kapitel 4.4.2 beschriebenen Verlinkung in der Blogosphäre, die über Popularität und Sichtbarkeit Auskunft gibt.

Als negatives Beispiel für den Umgang mit Kritik in Weblogs gilt der folgende Fall der Organisation Transparency International Deutschland. Es kann auch für eine Illustration des Konzepts der digitalen Reputation verstanden werden. Eine Bloggerin hatte in ihrem Weblog über eine Freundin geschrieben, deren Arbeitsvertrag bei Transparency International Deutschland nicht verlängert wurde und sprach von „unakzeptablen Umständen“ (Basic 2006). Nach zwei Monaten bekommt sie eine Abmahnung des Justitiars und Ethikbeauftragten der Organisation mit der Aufforderung, den Eintrag sofort vom Netz zu nehmen. Weitere Blogger greifen das Thema empört auf und kritisieren die Vorgehensweise und den Ton des Schreibens, doch die Organisation geht weiter gegen den Beitrag vor. Der Rechtsanwalt Udo Vetter, der das Lawblog⁴⁶ betreibt, übernimmt die Rechtsvertretung für die Bloggerin und weist die Forderungen von Transparency International Deutschland mit Verweis

auf die Meinungsfreiheit zurück. Auch Massenmedien wie *Focus*, *N24* oder *tagesschau.de* entdecken die Geschichte und berichten und die internationale Mutterorganisation wendet sich an den deutschen Ableger mit der Bitte um Klärung. Schließlich gibt Transparency International Deutschland nach und lässt den Fall bewenden. Noch ein Jahr später liefert eine Google-Suche nach „Transparency International“ mehrere Einträge, die die Geschichte nachzeichnen (vgl. Stegers 2006).

Als positives Beispiel wird häufig das Weblog des Fertiggerichte-Herstellers Frosta⁴⁷ genannt. Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensteilen (z.B. Marketing, Forschung und Entwicklung, Einkauf oder Vertrieb) verfassen Artikel, dabei sind sie dazu angehalten, aus einer subjektiven und persönlichen Sichtweise zu schreiben. So finden sich Berichte vom Einkäufer über chinesische Produktionsstätten (begleitet von einer Diskussion zwischen Besuchern und Autor über die dortige Produktions- und Hygienesituation), Links auf Presseberichte und Wirtschafts-Rankings, in denen Frosta auftaucht oder Fotos von öffentlichen Kochveranstaltungen. Das Unternehmen will sich dabei gemäß seiner Firmenpolitik kundenorientiert und transparent präsentieren und mit Kunden in Kontakt treten⁴⁸.

Hinter der Strategie, Mitarbeiterinnen zum Schreiben in einem Firmen-Weblog zu bewegen, steckt auch das Kalkül, mögliche Vorbehalte gegenüber offiziellen Kommunikationsmaßnahmen zu überwinden (vgl. Zerfaß/Boelter 2005 123):

„If you hire smart, if you trust your employees, if you walk the talk, then there is nothing to worry about. And people really enjoy listening to employees discuss their day-to-day“ (Abraham 2005).

Dahinter steckt die Hoffnung auf Identifizierung mit den „normalen“ Mitarbeitern eines Unternehmens, die Kunden näher erscheinen als Kommunikationsfachleute.

4.5.2 Organisationale Weblogtypen

Neben der Zielgruppe der Kunden gibt es weitere Anspruchsgruppen, die mithilfe von Weblogs adressiert werden können. In einer Matrix aus Öffentlichkeiten und Kommunikationszielen entwickelt Zerfaß eine praxistheoretische Typologie von Weblogs.

⁴⁶ www.lawblog.de

⁴⁷ www.frosta-blog.de

⁴⁸ So wurde zum Beispiel die Anregung übernommen, Gerichte ohne Paprika anzubieten und das neue Produkt wenig später auf dem Blog präsentiert (vgl Ahlers 2006)

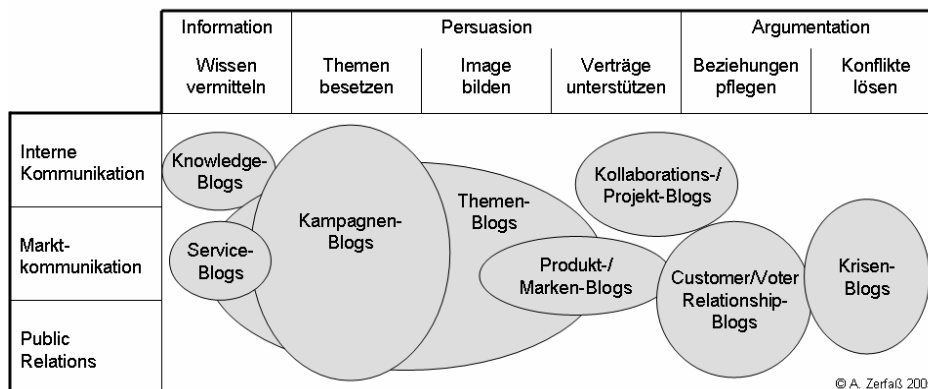


Abbildung 6: Einsatzmöglichkeiten von Weblogs in Wirtschaft und Politik (Quelle: Zerfaß/Boelter 2005 127)

Den breitesten Raum nehmen dabei Themen-Blogs ein, die zum Kompetenznachweis und zur Meinungsbildung dienen. Besonders für Nischenprodukte und Berater bieten sich demnach viele Möglichkeiten zur Profilierung und zum Besetzen von neuen Themenfeldern. Als Beispiele dafür dienen das E-Mail-Marketing-Blog⁴⁹ oder das Teeblog⁵⁰. Idealerweise bedienen Blogs von Organisationen mehrere dieser Ziele. So entwickelte sich das Weblog von Glenn Kelman, dem Chef eines Online-Wohnungsmaklerbüros, zu einem Themenblog über die gesamte Makler-Branche, in der er die Provisions-Praktiken der Konkurrenz kritisierte. Diese meldete sich vehement in den Kommentaren zu Wort, aber Kelman wurde für seine Kunden zum gerechten Kämpfer für Transparenz in einem bisher recht intransparenten Geschäftsfeld (vgl. Thompson 2007).

Die größte Bedeutung für die Konstitution von Organisationsidentität dürften nach dieser Kategorisierung interne Knowledge-Blogs einnehmen. Diese richten sich vor allem an die interne Öffentlichkeit der „Akteure bzw. Rollenträger, die die Identität der Organisation aktiv mitgestalten“ (Zerfaß/Boelter 2005 124). Die interne Kommunikation macht die Organisation zum abgrenzbaren Handlungsraum und sorgt dafür, dass sie sich konstituiert, eine Verfassung erhält und Identität gewinnt (vgl. Zerfaß/Boelter 2005 124). Die identitätsrelevante Kommunikation von genannten Rollenträgerinnen findet dabei in der Realität aber nicht nur in den Blogs der Organisation statt, die in die Typologien eingeordnet werden können. Auch auf privaten Weblogs wird von Akteuren über die Organisation gesprochen und auch diskutiert. Als Hinweis darauf kann die Angabe von mehr als der Hälfte der befragten Blogger der Studie „Wie ich blogge“ gelten, dass zu den Themen auf ihrem Blog auch Episoden aus dem täglichen Arbeitsleben gehören (Schmidt 2007 6).

Interne Knowledge-Blogs werden vor allem auf ihren Beitrag zum Informationsmanagement untersucht. In Organisationen soll ein Netzwerk aus Knowledge-Blogs dazu dienen, Wissen auffindbar zu machen und Expertinnen für

⁴⁹ www.emailmarketingblog

Themen zu identifizieren, da sie die Verbindung aus Information, Kontext und Person herstellen können. Knowledge-Blogs stellen für jeden Einzelnen Instrumente dar, Informationen intern zu publizieren und auf die Artikel anderer Bezug zu nehmen. Eine gemeinsame Plattform macht die Artikel durchsuchbar und ordnet sie nach bestimmten Kriterien (vgl. Röhl 2005 149).

Außerdem erlauben Knowledge-Blogs die permanente Reflektion des eigenen Arbeitens, dienen als Wissensjournale, die den Lernprozess begleiten und dem gemeinschaftlichen Erarbeiten neuen Wissens. Dabei wird das weblogtypische Storytelling als besonderes leistungsfähiges Instrument (vgl. Gill 2001) für das Weitergeben von Wissen verwendet. So etablieren sich Vertrauensbeziehungen und Expertennetzwerke, die zu Projektteams werden können. Knowledge-Blogs sind Erfahrungsspeicher und Abbild der sozialen Netzwerke in einer Organisation (vgl. Roell 2005 141).

Beispiele, die immer wieder für Knowledge-Blog-Plattformen genannt werden, sind IBM und Sun. Die beiden Informationstechnologie-Firmen halten ihre Mitarbeiter dazu an, im firmeneigenen Weblog-System zu schreiben. Die Weblogs von Sun sind öffentlich zugänglich⁵¹, bei IBM sind das nur wenige⁵², die meisten befinden sich in einem geschlossenen Intranet, ähnlich wie die internen Blogs der Investmentbank Dresdner Kleinwort Wasserstein (vgl. Mitchell 2004). Beim Softwarehersteller Macromedia bloggen inzwischen fast alle Produktmanager und verwenden das Feedback der Nutzer für die Entwicklung von Produkten (vgl. Cass/Monroe/Turcott 2005). Sie dienen also gleichzeitig dem Service wie der kollaborativen Wissensentwicklung.

Mehr 3000 Sun-Mitarbeiter bloggen über ihre Arbeit, aber auch über Privates und treten dabei in Konversationen mit Kollegen (weltweit) und privaten Kontakten. An dieser Stelle wird deutlicher, was bereits angedeutet wurde: Blogs lassen nicht nur die Grenzen zwischen Privatem und Öffentlichem verschwimmen, sondern auch die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation. Die Leser der Sun-Blogs machen sich anhand der Geschichten der Mitarbeiter ein Bild über die Organisation, die auf derselben Plattform auch untereinander die Bedeutungen für die eigene Identität aushandeln (vgl. Scoble/Israel 52 ff.). So schreibt der Systemarchitekt Jörg Moellenkamp auf seinem Sun-Blog:

„This blog is not really about Sun. It’s not really a blog about me. It’s a blog about my life at Sun with Sun. It’s a blog of my opinions. It’s a blog about my view to the world. It’s a blog about my moods regarding Sun and all the remaining stuff. It’s my voice in the blogosphere.“ (Moellenkamp 2006)

⁵⁰ www.teeblog.at

⁵¹ <http://blogs.sun.com/>

⁵² <http://www-03.ibm.com/developerworks/blogs/>

4.5.3 Autorität und Bloggen

Besonders in netzwerkartiger Organisation zwischen Hierarchie und Markt, die sich durch die Kombination von Flexibilität und Verlässlichkeit auszeichnet, werden Weblogs als Instrumente des Informationsaustausches und der Kollaboration eingesetzt (vgl. Zerfaß/Boelter 150). Als Beispiel für eine Organisationsform, die sich relativ hierarchiefrei und netzwerkartig zum Zwecke der Wissensvermittlung konstituiert, seien hier Communities of Practice (vgl. Schön 2000) genannt. Innerhalb und außerhalb von Organisationen können sich relativ dauerhafte Zusammenschlüsse von Personen bilden, die, oft räumlich und organisatorisch voneinander getrennt, mithilfe von Kommunikationstechnologien miteinander interagieren. Es entstehen kollektive Güter wie gemeinsam erarbeitetes Wissen und das soziale Kapital, andere Experten im Netzwerk zu erreichen (vgl. Schmidt 2006 114).

Innerhalb von Organisationen können Weblogs als Wissensspeicher, zur Wissensgenerierung und –diffusion allerdings mit Hierarchien kollidieren, in denen Wissen Machtinstrument (Herrschaftswissen) und einen Mechanismus des Stuserhalts darstellt.

„Die Akzeptanz von Prinzipien des Dialogs und der Wissensteilung steht in Konflikt mit der Monopolisierung von Wissen zur Stärkung der eigenen Position in einer möglicherweise stark kompetitiven Hierarchie“ (Schmidt 2006 115).

Auch stehen Blogger, die aus einer Organisation heraus schreiben direkt in Konkurrenz zu den Abteilungen, deren originärer Aufgabenbereich die Kommunikation nach außen ist. Viele Organisationen versuchen daher, Kontrolle zu gewinnen, indem sie Richtlinien aufstellen oder reagieren gar mit Sanktionen.

Ein Phänomen, das viel zur massenmedialen Berichterstattung über Blogs beigetragen hat, sind Kündigungen an bloggende Mitarbeiter, deren Artikel nicht den Vorstellungen des Unternehmens entsprachen. Als Verb „to get doozed“ (Scoble/Israel 2006 181) , benannt nach einer der ersten Bloggerinnen, die entlassen wurde, hat sich das Phänomen sogar als eigenes Wort durchgesetzt. Weitere Beispiele für Kündigungen sind eine Flugbegleiterin der Fluggesellschaft Delta, die mit einem aufreizenden Foto in Arbeitskleidung in ihrem Weblog posierte und ein Google-Mitarbeiter, der Googles Finanzanalysen in Frage stellte (vgl. Scoble/Israel 2006 181ff.). In Deutschland ist bisher noch kein Fall einer Kündigung aufgrund eines Blogartikels bekannt⁵³. Scoble/Israel nennen Gründe, die zu einer Kollision mit Organisationsprinzipien führen können: z.B. dem gewünschten Image nicht entsprechen, Finanz- oder andere vertrauliche Daten veröffentlichen, Neuigkeiten verkünden, bevor es die offizielle Stelle tut (vgl. Scoble/Israel 182).

⁵³ Dazu muss gesagt werden, dass sich Mitarbeiterkündigungen in den USA wesentlich schneller und unkomplizierter aussprechen lassen.

Andere Kontrollmaßnahmen für den Umgang mit Weblogs sind das Veröffentlichen von Richtlinien⁵⁴, die für die Mitglieder einer Organisation im Umgang mit Blogs gelten, das Koppeln von Weblogkommunikation an Messgrößen und das zielgerichtete Blog-Monitoring, um Themen und Krisen frühzeitig erkennen zu können (vgl. Schmidt 2006 116).

Die unterschiedliche Nutzung von Weblogs in unterschiedlichen Ländern wird oft mit Bezug auf nationale Kulturen erklärt (vgl. Scoble/Israel 115ff.)⁵⁵ Auch wie Organisationen mit Weblogs umgehen, ist Scoble/Israel zufolge eine Frage der Organisationskultur. Hat eine Organisation eine Diskurs-Kultur? Wie geht sie mit Transparenz um? Handelt es sich um eine „one-voice“-Kultur, die streng darauf achtet, nur bestimmte Gruppen (wie die Leitung oder die PR-Abteilung) in der Öffentlichkeit sprechen zu lassen? In Bezug auf Sun kann von einer offenen Kultur mit viel Freiheit, aber auch Verantwortung für den einzelnen gesprochen werden (vgl. Scoble/Israel 2006 184). Steht eine Organisation in der Tradition einer Außendarstellung, „die auf eine widerspruchsfreie Präsentation der Organisation und ihrer Tätigkeit Wert legt“ (Schmidt 2006 118), steht das Leitbild der Authentizität dem entgegen.

An dieser Stelle soll noch einmal Bezug auf Luhmanns Frage nach der Bewältigung des Paradoxes zwischen internem Chaos und widerspruchsfreier Außendarstellung (vgl. Kapitel 3.7.2) genommen werden. Wenn die Selbstbeschreibungen einer Organisation „[...] sich zukünftig primär an der Unterscheidung externer/interner Darstellung orientieren müssen, die dann intern zum Ausgleich gebracht wird“ (vgl. Luhmann 2000 428), ist davon auszugehen, dass Weblogkommunikation eine weitere, komplexitätssteigernde Herausforderung an die Integration darstellen. Vor allem wenn sie von Organisationsmitgliedern geschrieben werden, die darin Selbstbeschreibungen der Organisation anfertigen. Gleichzeitig können sie so aber die Zweifel und Paradoxien, die in Organisationen herrschen, an die Oberfläche holen und dafür sorgen, dass der „Alltag auch auf der Ebene der Selbstbeschreibungen eingeholt werden kann“ (Luhmann 2000 423). In diesem Falle handelte es sich wohl um eine Art heilsame Demystifizierung durch Weblogs und Transparenz.

⁵⁴ Für eine Liste mit Organisations-Richtlinien, so genannte „Blogging Guidelines“ siehe Scoble/Israel 2006 187

⁵⁵ So wird die unterdurchschnittliche Nutzung von Weblogs in Deutschland häufig damit erläutert, dass Deutsche nicht daran gewöhnt seien, über sich zu sprechen (vgl. Scoble/Israel 2006 124).

5 Weblogs und Organisationsidentität

An dieser Stelle soll der Versuch unternommen werden, eine sich etablierende Weblog-Wissenschaft mit den vorliegenden Ansätzen von Organisationsidentität zu verknüpfen, um die Hauptfragen dieser Arbeit zu beantworten:

Tragen Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität bei?

In welcher Form kann das geschehen?

Dazu muss zunächst ein überzeugender Theorieanschluss der skizzierten wissenschaftlichen Formulierung von Weblogs und der Ansätze der Organisationsidentität geschehen. Zu diesem Zweck wurden folgende Hilfsfragen formuliert:

Welche Theoriebildung von Organisationsidentität muss voraus gesetzt werden, um Weblogs als Faktor zu integrieren?

Wie sind Weblogs theoretisch zu beschreiben, um sie an eine Theorie der Organisationsidentität anzuschließen?

Mithilfe der sich ergebenden Formulierungen soll es gelingen, Weblogs mit den Ansätzen der Organisationsidentität zu verbinden und schließlich auch die Hauptfragen zu beantworten.

5.1 Anschluss der Theoriefelder

Welche Theoriebildung von Organisationsidentität muss voraus gesetzt werden, um Weblogs als Faktor zu integrieren?

Es ist deutlich geworden, dass es im Wesentlichen drei Organisationsidentitäts-Ansätze gibt:

Einen sozialpsychologischen Ansatz, der Organisationsidentität als emergente, geteilte Vorstellungen zwischen Organisationsmitgliedern konzeptioniert, die sich qualitativ in Narrationen und Diskursen äußern und zur kollektiven Sinnschaffung und als kollektiver, kognitiver Filter dienen.

Einen marketingorientierten Ansatz, der Organisationsidentität als eine über Kommunikationsinstrumente gesteuerte Mono-Identität versteht, die über symbolische Kommunikationshandlungen dazu beitragen soll, organisationale Ziele zu erreichen.

Einen systemtheoretischen Ansatz, der Organisationsidentität als emergentes Produkt der Autopoiesis beschreibt, die sich in (multiplen) Selbstbeschreibungen äußert, die für Entscheidungsoperation und –integration verwendet werden.

Wie sind Weblogs theoretisch zu beschreiben, um sie an eine Theorie der Organisationsidentität anzuschließen?

Erste Verbindungen zwischen einer theoretischen Konzeption von Weblogs und den eingeführten Ansätzen von Organisationsidentität bestehen bereits auf dem Feld der Organisationskommunikation. Diese versteht Weblogs als Plattformen für persuasive, informative und insbesondere argumentative Kommunikation, die dazu beitragen kann, organisationale Ziele zu erreichen (vgl. Kapitel 4.5.1). Werte wie Vertrauen, Verständnis, Aufmerksamkeit, Transparenz, gleiche Machtverhältnisse oder Verbundenheit können dabei durch Weblogs vermittelt und als Image verankert werden (vgl. Kellerher/Miller 2006). Dabei steht die Vermittlung eines Soll-Images oder konkreter Ziele wie Besucherzahlen oder Verkauf im Vordergrund⁵⁶. Organisationen, deren Kultur oder Soll-Werte (auch Verschwiegenheit und Unsichtbarkeit kann ein positiver Wert sein) nicht mit den Leiterwartungen und Praktiken des Bloggens einhergehen, werden Weblogs als gesteuertes Kommunikations-Instrument nicht in Erwägung ziehen (vgl. Schmidt 2006 118).

Wenn Weblogs als von der Organisation legitimierte gesteuerte Kommunikations-Instrumente beschrieben werden, können sie an eine managementorientierte Sichtweise von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Robert Scoble, der prominenteste Blogger des Softwareherstellers Microsoft⁵⁷, erläutert in seinem Buch „Naked Conversations“ (vgl. Scoble/Israel 2006 10 ff.) ausführlich den Beitrag von öffentlichen Mitarbeiter-Weblogs für die Veränderung von Microsofts Image: Microsoft steht und stand immer unter besonders kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit. Das Bild, das bis vor kurzem von der Firma in der Öffentlichkeit existierte, war das eines „räuberischen und rücksichtslosen Konzerns, der Konkurrenten überrollt, vor Gerichten gegen Regierungen kämpft und seine Nutzer Sicherheitsrisiken und frustrierenden Pannen aussetzt“ (Scoble/Israel 2006 9, eigene Übersetzung). Microsofts schlechte Reputation wirkte sich auf das Personalmarketing und die Moral und Identifikation der Mitarbeiter aus. Dieses schlechte Image zu verbessern, wurde zu einer wichtigen Aufgabe der Organisation.

Inzwischen scheint die Wende gelungen, Presseberichte sind weniger negativ und auch das Meinungsbild, das sich aus Internet-Suchen ergibt, lässt Microsoft in einem weniger schlechten Licht erscheinen. Neben anderen Maßnahmen wird vor allen Dingen die Tatsache genannt, dass inzwischen viele hundert Blogger, die im Namen der Organisation, aber unter Bezug auf die eigene Persönlichkeit, offen und kritikfähig mit der Öffentlichkeit kommunizieren. Microsoft hatte erkannt, dass die Sympathie und sogar Überraschung, die die Mitarbeiter auf Konferenzen und Kundenbesprechungen als „normale, nette und echte Menschen“ (Scoble/Israel 2005 14) ernteten, durch Weblogs auch langfristig zu vermitteln war. „Today, Microsoft is building relationships

⁵⁶ Beim Beispiel Frosta könnte es sich dabei um die Werte Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz handeln.

while six months ago we were losing them”, wird Lenn Pryor, einer der Initiatoren der Blog-Projekte zitiert und das *Wall Street Journal* bescheinigt: “[...] the company has allowed numerous employees to show a human face by blogging. All of this has improved their image.” (Scoble/Israel 2006 10)

Weblogs wurden als individualisierbare Form andauernder und dynamischer Onlinekommunikation beschrieben, die in besonderer Weise für Identitätsarbeit geeignet sind. Durch den narrativen Charakter der permanenten Selbsterzählung, dem Zwang zur Reflektion und dem „doppelten Charakter als Konversation mit sich selbst und mit anderen“ (Schmidt 2006 79) entsteht eine individuelle Geschichtsschreibung und reflexive Identitätsentwicklung (vgl. 4.4.3). Diese Charakteristik macht sie an eine sozialpsychologische Konzeption von Organisationsidentität anschlussfähig, die davon ausgeht, dass Organisationsidentität in einem Wechselspiel aus individueller und sozialer Interaktion gebildet wird und in kontinuierlichen Narrationsprozessen verortet ist (vgl. Kapitel 3.2 und 3.3.)

Wenn Weblogs als kontinuierliche Selbstnarration in Konversation mit anderen beschrieben werden, können sie an einen narrativen, sozialpsychologischen Ansatz von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Als Beispiel dafür sei eine neue Generation von Internetstartups genannt, die ihr gesamtes Werden in einem Weblog dokumentieren⁵⁸. Exemplarisch dafür steht der französische T-Shirt Versand LaFraise⁵⁹. Der Initiator Patrice Cassard sprach in seinem Weblog von seiner Leidenschaft für schöne T-Shirts und der Schwierigkeit, diese zu finden. Viele seiner Leser pflichteten ihm bei. Daraus entwickelte er die Idee einer Internetplattform, auf der Nutzer grafische Entwürfe für T-Shirt-Motive laden und bewerten können. Die beliebtesten Motive werden dann in geringer Stückzahl produziert und verkauft. Der gelernte Programmierer Cassard realisierte die Idee und begleitete den Prozess in seinem Blog, der so zu einer Geschichtsschreibung der Organisation wurde.

Geschichte kann aber auch im Nachhinein in Weblogs erzählt werden. Cem Basman beschrieb im März 2006 in seinem Weblog⁶⁰ den Wandel des Lichtsysteme-Herstellers ERCO von einem Nachttisch-Lampenbauer zu einem weltweiten Innovator in Beleuchtung und Lichttechnik: Ein neuer Geschäftsführer fragt in den 60er Jahren seine Angestellten, in welcher Branche sie eigentlich tätig seien. „Lampen“, ist die Antwort. „Falsch“, sagt der neue Geschäftsführer, „es ist Licht“. Damit ist die Geschichte ein klassisches Beispiel für eine Identitäts-Narration. Im Juli 2006, vier

⁵⁷ Inzwischen hat er Microsoft verlassen und arbeitet für ein Internet-Startup.

⁵⁸ Z.B. StudiVZ.de, shoppero.de, getsatisfaction.com, paulsmama.de (hier wurde sogar der Name unter Einbezug der Nutzer in einem Weblog gefunden) – in allen Beispielen handelt es sich um Communities, also dem Bereitstellen einer Plattform für die Interaktion der Nutzer zu einem bestimmten Zweck. Das Einbeziehen der Nutzer für die Identitätsfindung ist daher nahe liegend.

⁵⁹ www.lafraise.com

Monate nach dem ersten Beitrag, hinterlässt der damalige Geschäftsführer Klaus Jürgen Maack einen Kommentar auf dem Weblog und schreibt eine E-Mail an den Autor mit der Erlaubnis zur Veröffentlichung, in der er der Geschichte weitere Details hinzufügt. Er hatte begonnen, sich für Weblogs zu interessieren und war „zufällig auf diese Seite gestoßen“⁶¹.

Dieses Beispiel illustriert die Funktion von Weblogs als dynamischer Geschichtenspeicher, auch und vor allem „unter Vorbeikommenden“ (vgl. Kapitel 4.4.3). Die Kommunikation in Form von Weblogartikeln verschwindet nicht wieder, sondern kann in den meisten Fällen mithilfe von Suchmaschinen immer wieder aufgefunden und weitere Kommunikation, z.B. in Form von Kommentaren, daran angeschlossen werden.

Es wurde argumentiert, dass Weblogs innerhalb der Blogosphäre Themennetzwerke, Öffentlichkeiten oder virtuelle Gemeinschaften bilden und soziale Netzwerke unterstützen (vgl. Kapitel 4.4) und dass sie als Diskurssystem Anforderungen an eine ideale Sprechsituation erfüllen können (vgl. Kapitel 4.4.3). Die Konstitution von Organisationsidentität wurde als simultane und sequentiell auftauchende Dialoge beschrieben, kollektive Identitäten als Orte für miteinander konkurrierende Aussagen (vgl. 3.3).

Wenn Weblogs als Plattformen für eine ideale Sprechsituation beschrieben werden, können sie an einen diskursiven, sozialpsychologischen Ansatz der Organisationsidentität angeschlossen werden.

Als Beispiel dafür können politische Weblogsphären genannt werden, die sich aus einer Organisation heraus entwickeln, wie die roten Blogs der SPD im letzten Bundestags-Wahlkampf⁶². Als Wahlkampfinstrument gedacht, aber nur mit minimalen Regeln (z.B. angemessene Sprache) bedacht, wurden Unterstützern der SPD (die nicht unbedingt Parteimitglied sein mussten) Weblogs zur Verfügung gestellt, die alle miteinander verbunden waren. Im Rahmen des Wahlkampfs entwickelten sich hier Diskurse darüber, was die SPD sei und welche Politik sie zu vertreten habe.

Identitätsdiskurs kann aber auch auf einem einzelnen Weblog stattfinden, zwischen Autor und Kommentierenden wie bei Siemens im Herbst 2006 auf dem internen Weblog des damaligen Vorstandsvorsitzenden Klaus Kleinfeld. Dort äußerten Mitarbeiter heftige Kritik an einer 30%igen Gehaltserhöhung für den Vorstand, da gleichzeitig viele Arbeitsplätze in Deutschland bedroht waren. „Herr Kleinfeld, Sie rauben unserem Unternehmen die Identität!“ (Seith 2006), hieß es unter anderem in

⁶⁰ <http://vowe.net/archives/006995.html>

⁶¹ <http://vowe.net/archives/006995.html#c022357>

⁶² Für eine kurze Dokumentation siehe <http://online-wahlkampf05.f2n.de/Weblogs/index.html> - Anmerkung: Der Autor war selbst als Community-Manager an der Kampagne beteiligt. Kurz vor dem Wahlkampf herrschte im Parteivorstand noch eher die Furcht vor Kontrollverlust, bevor man sich in der Hektik des unvermittelt beginnenden Wahlkampfs dazu entschloss eine Partei-Blogosphäre zu unterstützen (vgl. Zerfaß/Boelter 2005 140).

den Kommentaren. Obwohl Kleinfelds Blog nur im geschlossenen Siemens-Intranet zu erreichen ist, gelangten die Reaktionen der Mitarbeiter in den Kommentaren an die Presse.

In Kapitel 4.5.3 wurde beschrieben, wie Weblog-Praktiken in Organisationen mit Hierarchien kollidieren können, wenn sie Wissensmonopole durchbrechen und Kompetenzen herausfordern. So werden Mitarbeiter sanktioniert, das Bloggen aus der Organisation heraus verboten oder nur bestimmten Personen wird das Schreiben erlaubt (vgl. Charman 2005). Oft verhindert auch die Organisationskultur, dass sich Mitarbeiter über ihre Organisation äußern, sei es auch nur in privaten Blogs. Der Diskurs um Organisationsidentität wurde als Machtspiel verstanden, in dem dominante Gruppen in Organisationen versuchen, die Hegemonie über die Deutung der Identität zu erlangen. Dabei handelt es sich auch um die Möglichkeit zu sprechen und zu mobilisieren.

Wenn die Kommunikation in Weblogs Hierarchien und Macht herausfordert, kann sie an einen sozialpsychologischen, diskursiven Ansatz der Organisationsidentität angeschlossen werden.

Als öffentlichen Machtkampf über die Deutung über Kultur und Werte des Springer-Verlages kann die Reaktion der Geschäftsführung auf einen Weblog-Artikel von Alan Posener, Kommentar-Chef der Welt am Sonntag, gelten. Als er den Chefredakteur der Bildzeitung Kai Diekmann in einem Artikel seines Blogs auf der Welt-Debattenseite⁶³ unter Verwendung von derber Sprache heftig angriff und ihn der Scheinheiligkeit bezichtigte, reagierte Matthias Döpfner, Vorstandsvorsitzender des Springer-Verlags, persönlich und ließ den Artikel unter der Begründung „Der Beitrag ist eine höchst unkollegiale Geste und entspricht nicht den Werten unserer Unternehmenskultur“ (Siebenhaar 2007) entfernen. Inzwischen werden die Artikel von einem Redaktionsteam gegengelesen.

Als Argument für das Einrichten eigener Organisations-Blogs wird oft ins Feld geführt, dass ohnehin über die Organisation geschrieben werde, dass sich die Kommunikation nicht verhindern lasse, weder die von äußeren Kritikern noch die von internen Informanten. „Das neue Genre ist die Konsequenz, die vor allem größere Unternehmen riskieren, die intern einen offenen Dialog verhindern“ (Tripet, zitiert in Vetterli 2006). So gibt es einen anonymen Nestlé-Mitarbeiter, der in seinem Weblog Kritik an Produkten und Führungsstil der Nestlé-Schweiz-Chefin verbreitet (vgl. Vetterli 2006). Es bleibt zu vermuten, dass eine offene, verantwortungsbewusste Organisationskultur sowohl Mitarbeiter-Blogs zuließe, als auch „spitze Pfeile aus den eigenen Reihen“ (Vetterli 2006) zu verhindern wüsste.

Aus systemtheoretischer Perspektive bestehen Organisationen aus Entscheidungsereignissen, auf die beständig Anschlussentscheidungen folgen müssen (vgl. Kapitel 2.4.3) In Kapitel 3.7.1 wurde beschrieben, dass die Identität einer

⁶³ <http://debatte.welt.de/weblogs/148/apocalypso?>

Organisation aus ihrer Autopoiesis entsteht, da diese die Produktion und Aufeinanderbezogenheit der Entscheidungen umfasst und sie die Elemente aneinanderkoppelt. Dadurch sorgt sie für die Einheit des Systems. Organisationen treffen in Bezug auf Weblogs sehr viele Entscheidungen. Zuerst müssen sie sich entscheiden, ob sie Weblogs überhaupt wahrnehmen und als relevant betrachten. Das bezieht sich sowohl auf das Phänomen als auch auf einzelne Artikel. Dann müssen sie entscheiden, wie sie damit umgehen, ob sie das Bloggen ermöglichen, es für sich nutzen, es ignorieren oder es im Rahmen ihrer Möglichkeiten verbieten. Diese Entscheidungen müssen immer wieder aufs Neue getroffen werden.

Wenn die Organisationsidentität als die Autopoiesis der Entscheidungen beschrieben wird und Weblogs als Anlass, Entscheidungen zu treffen, dann können sie an einen systemtheoretischen Ansatz von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive ist die Organisationsidentität qualitativ in den Selbstbeschreibungen zu verorten. Selbstbeschreibungen sind alle Kommunikationen, die sich auf die Einheit der Organisation beziehen. Wenn Weblogs aus einer Organisation heraus betrieben werden, finden sich darin viele Bezüge auf die Einheit der Organisation, sie können so an einen systemtheoretischen Ansatz von Organisationsidentität angeschlossen und auf ihre Qualität hin untersucht werden.

Als erste empirische Annäherung an Organisationsidentität in Weblogs sind die Suchergebnisse des Terms „Sun is“ auf blogs.sun.com interessant. Es folgt eine Liste mit Artikeln, die im weitesten Sinne Selbstbeschreibungen der Organisation sowie ablehnende und zustimmende Kommentare enthalten wie z.B. „Sun is more than Solaris“, „Sun is a system company“ „Sun is way ahead of the open source curve (maybe)“. An dieser Stelle kann nur vermutet werden, dass das Bloggen-dürfen durchaus einen positiven Einfluss auf die Identifikation und die Verbundenheit der Mitglieder mit der Organisation hat.

Weblogs wurden als Instrumente beschrieben, die Projektarbeit, zwischenbetriebliche Netzwerke und Communities of Practice unterstützen können. Hier können sie für die Organisation von Veranstaltungen, wie Konferenzen oder politische Demonstrationen genutzt werden (vgl. Kapitel 4.5.2). Selbstbeschreibungen als Ausdruck von Organisationsidentität wurden mit der Funktion beschrieben, Entscheidungen zu ermöglichen und zu integrieren.

Wenn Weblogs als Instrument beschrieben werden, um Entscheidungen zu operationalisieren und zu integrieren, können sie an einen systemtheoretischen Ansatz von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Bloggertreffen wie z.B. Barcamps⁶⁴, auf denen sich die Teilnehmer informell und spontan zu Themen wie Informationstechnologie und –gesellschaft oder Netzkultur

⁶⁴ <http://barcamp.org/>

auszutauschen und geschäftliche Kontakte zu pflegen, werden vor allem über Weblogs oder andere Social Software-Formen wie Wikis organisiert⁶⁵. Auch die Konferenz re:publica⁶⁶ wurde vor allen Dingen über das Weblog der Veranstalter organisiert und um Formen wie E-Mail ergänzt.

5.2 Zum Beitrag von Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität

An dieser Stelle soll versucht werden, die beiden Hauptfragen dieser Arbeit zu beantworten.

Tragen Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität bei?

Im vorherigen Kapitel konnten die bisherigen theoretischen Konzeptionen von Weblogs und die erarbeiteten Konzeptionen von Organisationsidentität an entscheidenden Stellen zusammengeführt werden.

Als Plattformen für Selbstnarration, Reflektion und Diskurs können sie an eine sozialpsychologische Konzeption von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Als Instrumente der Organisationskommunikation für den Beitrag zur organisationalen Zielerreichung können sie an eine marketingorientierte Konzeption von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Als Kommunikationsplattformen für selbstbeschreibende Texte und Instrumente der Entscheidungsoperation und –integration können sie an eine systemtheoretische Konzeption von Organisationsidentität angeschlossen werden.

Abschließend kann behauptet werden, dass die Eingangsfrage durch die Zusammenführung der Theorien positiv beantwortet werden kann. Es konnte theoretisch gezeigt werden, dass Weblogs zu einer Organisationsidentität beitragen.

In welcher Form kann das geschehen?

Die zweite Frage konnte in dieser Arbeit nur anekdotisch und anhand von Beispielen beantwortet werden. Für eine qualitative und quantitative Analyse des Beitrags von Weblogs zu einer Organisationsidentität müssen Instrumente entwickelt und Dimensionen von Organisationsidentität operationalisiert werden. Möglichkeiten für eine solche weiterführende Forschung sollen im abschließenden Kapitel skizziert werden.

⁶⁶ www.re-publica.de

6 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit hatte das Ziel, den Beitrag von Weblogs zur Konstitution von Organisationsidentität theoretisch zu erörtern. Dazu wurde zunächst ein für diese Arbeit gültiges Verständnis von Organisation entwickelt. Organisation werden hier als zweckorientierte komplexe soziale System verstanden, die mit Entscheidungskommunikation operieren und Mitgliedschaften mit Ein- und Ausschlussregeln etablieren.

Zu Organisationsidentität wurden drei theoretische Ansätze identifiziert und verglichen. Der sozialpsychologische Ansatz, der auf personalen Identitätskonzeptionen aufbaut und Organisationsidentität als gemeinsame Vorstellungen der Mitglieder über das Zentrale, Unverwechselbare und Beständige einer Organisation definiert. Organisationsidentität manifestiert sich hier in Narrationen, Diskursen und Gesprächen und kann in multipler Ausprägung auftreten. Für die Organisation erfüllt die Organisationsidentität den Zweck der Sinnschaffung und -vermittlung, als kollektiver Filter der Realität und als Basis für die Identifikation ihrer Mitglieder. Vor allem in Zeiten des Wandels wird auf sie referiert.

Der managementorientierte Ansatz versteht Organisationsidentität als Ausgangspunkt für kommunikative Maßnahmen zur Vermittlung eines gewünschten Bildes der Organisation. Organisationsidentität wird mit kommunikativen Instrumenten vermittelt. in symbolischen Kommunikationshandlungen verortet und soll einen Beitrag zur Zielerreichung der Organisation leisten. Diese sind z.B. eine bestimmte Sinnvermittlung, der Aufbau einer Marke, die Identifikation der Organisationsmitglieder und ein innen wie extern konsistentes und widerspruchsfreies Bild der Organisation.

Der systemtheoretische Ansatz verortet Organisationsidentität formell in der organisationseigenen Autopoiesis. Diese sorgt für den beständigen Anschluss der Entscheidungskommunikation und damit für den Bestand und Einheit der Organisation. Durch die Historizität und der autopoietischen Strukturgenese resultiert die Individualität und Unverwechselbarkeit jeder Organisation. Qualitativ manifestiert sich Organisationsidentität in den Selbstbeschreibungen der Organisation, die sich aus den Selbstbeobachtungen formieren. Dies sind Texte, die sich auf die Einheit der Organisation beziehen. Gültige Selbstbeschreibungen ermöglichen Entscheidungen und integrieren sie. Sich ergänzende und widersprüchliche Selbstbeschreibungen müssen, wenn sie von der Organisation erkannt werden, zum Einklang gebracht oder bewusst ignoriert werden. Eine besondere Aufgabe ist die Integration von externer und interner Darstellung.

Weblogs wurde als Instrument der computervermittelten Kommunikation erläutert und ihre Gemeinsamkeit aus einer technologischen Sicht erklärt. Sie ermöglichen das schnelle Publizieren im Internet und vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten. Praktiken

des Gebrauchs haben sich herausgebildet, die darauf hindeuten, dass Weblogs Instrumente für die persönliche Selbstdarstellung und Identitätsarbeit sind, die in Reflektion, Gesprächen und Selbstnarration verläuft. Authentizität wurde als Leitbild des Bloggens definiert, als der Anspruch, Autoren mit ihrer ganzen Persönlichkeit wahrzunehmen und auch Widersprüche und Fehler darzustellen. Die Vernetzungsmöglichkeiten durch Weblogs wurden als Auslöser definiert, um soziale Netzwerke und Öffentlichkeit herzustellen, die entsprechend von Personen wie Organisation genutzt werden können.

Weblogs werden in der Organisationskommunikation als Instrument eingesetzt, um organisationale Ziele zu erreichen. In der externen Kommunikation sollen sie zur Verständigung mit Anspruchsgruppen beitragen, in der internen Kommunikation können sie als Instrument der Wissenskommunikation eingesetzt werden.

Die theoretischen Konzeptionen von Weblogs und von Organisationsidentität wurden anschließend miteinander verknüpft. Der Beitrag von Weblogs zur Konstitution einer Organisationsidentität konnte auf einer theoretischen Ebene gezeigt werden. Für die qualitative Analyse eines solchen Beitrages müssen konkrete Ansätze und Instrumente entwickelt werden.

Viele interessante Aspekte konnten in dieser Arbeit nicht eingehender behandelt werden. So ist die theoretische Fundierung von Organisationsidentität aus systemtheoretischer Perspektive ausbaufähig. Vor allem die Frage zur Integration interner und externer Selbstbeschreibung ist tiefer gehend zu beleuchten, z.B. als Eintritt von Fremdbildern in die Organisation. Wie ist in diesem Fall der Beitrag zur Konstitution von Organisationsidentität?

Weiterhin sind Weblogs systemtheoretisch noch nicht konzeptioniert, z.B. als Massenmedium oder als Interaktionsmedium. Auch die theoretische Erörterung, inwiefern die Blogosphäre ein soziales System aus Kommunikation und Anschlusskommunikation bildet scheint interessant. Erst dann wird es möglich, Weblogs tatsächlich an die Systemtheorie anzuschließen.

Auch der häufig vernommene Vorwurf der Manipulationsanfälligkeit durch Weblogs könnte systemtheoretisch beantwortet werden. Denn natürlich muss die Einschränkung gemacht werden, dass Narrationen subjektiv und kontingent sind, sie können so oder so erzählt werden und sich doch auf dasselbe Ereignis beziehen. Ein Medium, das so von Geschichten, von Subjektivität und Persönlichkeit wie Weblogs geprägt ist, zieht den Verdacht der Manipulation automatisch auf sich. So wird auch vom Typen der „Reputation Terrorists“ (Zerfaß/Boelter 2005 109) gesprochen, die Organisationen bewusst, auch unter Zuhilfenahme von Weblogs bloßstellen und schädigen wollen. Häufig anzutreffende, unklare Autorenangaben und die Unübersichtlichkeit der Blogosphäre wirken sich weiterhin negativ auf die Vertrauenswürdigkeit des gesamten Genres aus.

Aber Kommunikation überhaupt ist manipulationsanfällig und trügerisch und Aufrichtigkeit nicht kommunizierbar (vgl. Luhmann 1984 207). Weblogartikel und

Kommentare sollten mit demselben Misstrauen beobachtet werden, wie alle anderen Formen von Kommunikation auch. Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Blogosphäre werden durch die Reputation hergestellt, die in Blogs durch das Wahrnehmen der Personen und durch die entstehenden Beziehungen. Es steht aus, ein Modell für digitale Reputation zu entwickeln und es an Glaubwürdigkeits- und Vertrauensmodelle, die für andere System wie Journalismus oder Wissenschaft gelten, anzuschließen. Auch die Modellierung von Authentizität in Weblogs könnte weiter entwickelt werden.

Weitergehende Forschung zum Verhältnis von Weblogs und Organisationsidentität scheint viel versprechend, vor allem in den Feldern der Wissenskoooperation und dem Beitrag von Weblogs zu Entscheidungen. Welche Kommunikation tritt über Weblogs in Organisationen ein und wie wird sie verwendet? Hier ist die Frage des Feedbacks durch die User interessant. Entwickelt sich über die Schnittstellen, die sich zu Anspruchsgruppen entwickeln, tatsächlich ein Dialog, der Einfluss auf die Entscheidungen in Organisationen hat, auch über die Entscheidung für Tiefkühlgerichte ohne Paprika hinaus?

Wie können Weblogs vor allem dezentrale und auf Wissen basierende Organisationen unterstützen? Die These liegt nahe, dass solche Organisationen Weblogs besser nutzbar machen können als Industrieunternehmen. Eine Branchentypologie nach Weblog-Verwendung scheint machbar.

Welchen Einfluss haben Weblogs auf die Tradition der widerspruchsfreien Darstellung von Organisationen? An dieser Stelle sei noch einmal auf die Demystifizierung und Transparenz von Organisation durch Weblogs hingewiesen, da sie einen Blick auf organisationales Leben frei geben können. Auch Zuschreibungen an Weblogs als Medien zwischen Öffentlich und Privat und zwischen Innen und Außen müssten unter weiter konzeptionell fundiert werden. Schließlich: Welche Weblogkommunikation kann als organisationale Selbstbeschreibung gelten?

Auch das Verhältnis Individuum und Organisation ist im Hinblick auf Macht und Hierarchien interessant. Führt man sich die Entwicklung zu mehr Freiheit durch Bürokratie vor Augen (vgl. Kapitel 2.1), ist eine weitere Zunahme von Individualität zu erkennen. Dass durch Bloggen neue Kollisionen aus Individuum und Organisationen entstehen, ist ein Prozess, der anscheinend Tradition hat.

Es gilt auch, einen Methodenmix für die Weblogforschung zu entwickeln, der die verteilten Konversationen, die Temporalisation und die sozialen Netzwerke berücksichtigt, etwa durch eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschung. Spezielle Software könnte entwickelt werden, um Themencluster über die Zeit nachzeichnen, verbunden mit Diskursanalyse, die die Aussagen in den Kontext der Personen und der Verteidigung/Unterstützung, Zustimmung/Ablehnung über die Zeit setzt.

Am Ende soll konstatiert werden, dass mit dieser Arbeit der Versuch unternommen werden sollte, einen im gebotenen Rahmen umfangreichen Blick auf zwei spannende Wissenschaftsfelder zu werfen. Verschiedene Anknüpfungspunkte an die erarbeitete

theoretische Konzeption konnten genannt werden. Um die Eingangsfrage nach dem Beitrag von Weblogs zur Konstitution einer Organisationsidentität abschließend noch etwas knapper und mit einer wichtigen Einschränkung zu beantworten: Ja, aber nur sobald Organisationen sie wahrnehmen.

7 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. (1996): Building Strong Brands, Free Press, New York
- Adar, E./Adamic, A./Li Zhang/Lukose, R. (2004): Implicit Structure and the Dynamics of Blogspace. HP Information Dynamics Lab. Onlinedokument:
<http://www.hpl.hp.com/research/idl/papers/blogs/blogspace-draft.pdf>
- Ahlers, F. (2006): Mögen Sie eigentlich Paprika? In: Frosta Blog vom 14.06.06
 Onlinedokument: http://www.blog-frosta.de/index.php?title=mogen_sie_eigentlich_paprika&more=1&c=1&tb=1&pb=1
- Albert, S./Whetten, D.A. (1985): Organizational Identity. In: Research in Organizational Behaviour 7, S. 263-295.
- Allen, C. (2004): Tracing the Evolution of Social Software. In: Life With Alacrity (Weblog) vom 13.10.2004. Online-Dokument:
www.lifewithalacrity.com/2004/10/tracing_the_evo.html
- Alvesson, M.(1990): Organization from substance to image? In: Organization studies 11/3, S. 373-394
- AMR (2000): Special topic forum on organizational identity and identification. Academy of Management Review, 25, 1, Special Issue.
- Ashforth, B. E./Mael, F. (1989): Social identity theory and the organization. In: Academy of Management Review 14, S. 20-39.
- Auinger, Franz (Hrsg.) (2005): Unternehmensführung durch Werte : Konzepte - Methoden - Anwendungen / 1. Aufl. Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden
- Baecker, D. (1988): Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Baecker, D. (1993): Die Form des Unternehmens. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Aufsätze. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Baecker, D. (2005): Form und Formen der Kommunikation, 1. Aufl. Suhrkamp , Frankfurt am Main
- Balmer, J (1995): Corporate Branding und Connoisseurship In: Journal of General Management 21/1 22-46
- Barabasi, A. (2002): Linked. The new science of networks. Plume, Cambridge
- Bardmann, T. / Lamprecht, A. (1999); Systemtheorie verstehen, eine multimediale Einführung in systemisches Denken, Wiesbaden
- Basic, R. (2006): Transparency Deutschland als Arbeitgeber in Verruf? In: Basic Thinking (Weblog) vom 25.03.2006 Onlinedokument:

<http://www.basicthinking.de/blog/2006/03/25/transparency-deutschland-als-arbeitgeber-in-verruf/>

- Benkler, Y. (2006): *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press
- Beck, K (2006): *Computervermittelte Kommunikation im Internet*, München
- Berghaus, M. (2003): *Luhmann leicht gemacht*, UTB, Köln
- Berggold, Christian (2000): *Unternehmensidentität: Emergenz, Beobachtung und Identitätspolitik*, VWF, Berlin
- Bertalanffy, L.v. (1945) *Zu einer allgemeinen Systemlehre*, *Blätter für deutsche Philosophie*, 3 / 4, S. 139-164
- Beyes, T. (2003): *An Opening of Management Theory. Some Consequences of Niklas Luhmann's Notion of Contingency for Management Thinking*. In: Manuscript for the Symposium "The Opening of Systems Theory" 23-25.05.2003. Copenhagen
- Biddle, B.J. (1979): *Role Theory: Expectations, identities and behaviour*, Academic press, New York
- Birkigt, K./Stadler, M.M. (1995): *Corporate Identity – Grundlagen, Moderne Industrie*, Lech
- Boje, D.M. (1991): *The storytelling organization. A study of story performance in an office-supply firm*. In: *Administrative Science Quarterly*, 36, S.106-26
- Boje, D.M. (1995): *Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-land"*. In: *Academy of Management Journal* 38/4, S. 997-1035
- Bouchikhi, H. / Kimberly, J.R. (1998): *In search of substance: Content and dynamics of organizational identity*. Working Paper, ESSEC, Paris
- Bourdieu, P. (1983): *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. In: Kreckel, R. (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Sozialen Welt*. Göttingen, S.183-198
- Bosch-Website (2007) *Ein Blick in die Geschichte* Onlinedokument:
<http://www.bosch.com/content/language1/html/2899.htm>
- Boyd, D. (2002): *FACETED ID/ENTITY: Managing representation in a digital world*. Brown University. Onlinedokument:
<http://smg.media.mit.edu/papers/danah/danahThesis.pdf>
- Bucher, H.J. / Büffel, S. (2005): *Vom Gatekeeper-Journalismus zum Netzwerk-Journalismus. Weblogs als Beispiel journalistischen Wandels unter den Bedingungen globaler Medienkommunikation*. In: Blöbaum, B. / Scholl, A. (Hrsg.): *Wandel im Journalismus*. Wiesbaden, S. 85-121
- Brauer, G. (2005). *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Handbuch*. UVK, Konstanz

-
- Brown, Andrew D. (2006): A narrative approach to collective identities, In: Journal of management studies 43/4, S.731-753, Blackwell, Oxford, UK
- Brown, A.D. / Humphreys, M / Gurney, P.M. (2005): Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. In: Journal of Organizational Change Management Aug 2005 18/4, S. 312 – 326 Emerald Group Publishing Limited
- Brown, A.D., Humphreys, M (2002): Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance Organization Studies, In: Organization Studies 23/3, S.421-447
- Bruhn, M. (2003). Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen (2. Aufl.) Franz Wahlen, München
- Cass, J. / Munroe, K. / Turcotte, S. (2005): Corporate Blogging – Is it worth the hype? In: Backbonemedia.com Onlinedokument: <http://www.backbonemedia.com/blogsurvey/blogsurvey2005.pdf>
- Castells, M.(2001): Das Informationszeitalter. Band 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen.
- Castells, M. (2005): Die Internet-Galaxie. Internet, Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden (amerikanische Erstveröffentlichung 2001).
- Charman, Suw (2005): Dark Blogs Case Study 01 – A European Pharmaceutical Group. Corante Research Report. Onlinedokument: http://www.suw.org.uk/files/Dark_Blogs_01_European_Pharma_Group.pdf
- Collins, J.C./Porras, J.L. (1994) Built to last, Successful habits of visionary companies Harper Business ,New York
- Cooley, C. H. (1902): Human nature and the Social Order, Scribner. New York
- Copeland, H. (2004): Blog reader survey In: Blogads, 21.05.2004 Onlinedokument: http://blogads.com/survey/blog_reader_survey.html
- Cornelissen, J.P. (2004) Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor. In: Journal of management studies 43/4, S.683-705
- Coupland, C./Brown, A.D. (2004): Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell. In: Journal of Management Studies 41/8 S.1324 - 1347
- Czarniawska-Joerges, B. (2004): Narratives of Individual and Organizational Identities In: Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2004): Organizational Identity. A Reader. Oxford University Press S. 407-436
- Davies, W. (2003): You Don't Know Me, but ... – Social Capital & Social Software, London.

-
- Deal, T./Kennedy, A.A. (1982): Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- DiMaggio, P./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationalities in organizational fields. In: American Sociological Review 48: 147-160.
- Domizlaff, H. (1939): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens : ein Lehrbuch der Markentechnik. Hanseatische Verlagsanst. Hamburg, Berlin
- Döring, N (2002): Personal Homepages on the web: A review of research. In Journal of Computer-Mediated Communication, 7/3 Onlinedokument:
<http://jcmc.indiana.edu/vol7/issue3/doering.html>
- Dutton, J.E. / Dukerich, J.M. (1991): Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation In: The Academy of Management Journal 34 / 3, S. 517-554
- Efimova, L. (2004): Blogs – The stickiness factor. In: Burg, T.N. (Hrsg.): BlogTalks, Krems/Norderstedt, S. 109-126.
- Efimova, L. / de Moor, A. (2005): Beyond personal webpublishing: An exploratory study of conversational blogging practices. In: proceedings of the 38th Hawaii Conference on System Sciences 3.-6. 01. 2005, Chicago
- Elsbach, K.D. (1999): An expanded model of organizational identification. In: Research in organizational behaviour 21, S. 163-200
- Esch, F.-R. (2005): Moderne Markenführung, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Esch, F.-R. (2006) Leben die Mitarbeiter ihre Marke? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09.01.2006, S. 20
- Fayol, H. (1918), Administration industrielle et générale, Paris
- Fisher, Walter R. (1984): Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument. Communication Monographs 51, S. 1-22
- Ford, Jeffrey D. (1999): Organizational change as shifting conversations. In: Journal of Organizational Change Management 12, S. 480-500.
- Foucault, M. (1977): Überwachen und Strafen, Suhrkamp, Frankfurt
- Friebe, H. / Lobo, S. (2006) Wir nennen es Arbeit. Heyne, München
- Fuhse, J. (2001): Unser "wir" – ein systemtheoretisches Modell von Gruppenidentitäten. Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart No. 1 / 2001, Stuttgart.
- Fuhse, J. (2003): Systeme, Netzwerke, Identitäten. Die Konstitution sozialer Grenzziehungen am Beispiel amerikanischer Straßengangs. Schriftenreihe des Instituts für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart No. 1 / 2003, Stuttgart
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society, Cambridge.

-
- Giddens, A. (1990): Structuration theory and sociological analysis. In: Clark, J., Modgil, C. & Modgil, S. (Hrsg.): Giddens. A: Consensus and Controversy, Farmer, London
- Giddens, A. (1991): Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge
- Giddens, A. (1995): The Consequences of Modernity. Cambridge.
- Gillmor, D. (2004): We the Media. Grassroot Journalism by the People, for the People, Sebastopol
- Gioia, D. A./Schultz, M/Corley, K G. (2000): Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In: Academy of Management Review 25, S. 63 – 81
- Gephart, R.P. Jr. (1993): The textual approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking, The Academy of Management Journal, 36, S. 1465-1514
- Gill, P.J. (2001): Once Upon an Enterprise. The ancient art of storytelling emerges as a tool for knowledge management. In: Knowledge Management Magazine, 05/2001. Onlinedokument: <http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=231>
- Goffman (1959): The presentation of Self in everyday life, Doubleday, Garden City, New York
- Goffman (1973): Asyle – Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Suhrkamp-Verlag, Frankfurt am Main
- Goffman, E. (1977): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Grant, R.M. (2005): Contemporary Strategy Analysis 5. Aufl. Blackwell
- Grunig, James E. & Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations
- Haferkamp, H (1989): "Individualismus" und "Uniformierung" – Über eine Paradoxie in Max Webers Theorie der gesellschaftlichen Entwicklung. In Weiß, J. (Hrsg.) Max Weber heute. Erträge und Probleme der Forschung. Frankfurt an Main, S. 445-460
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2000): Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. In: Schultz, Majken / Hatch, Mary Jo / Larsen, M.H. (Hrsg.) (2000): The Expressive organization. Linking Identity, Reputation and the corporate brand, Oxford University Press, S. 11-35
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2002): The Dynamics of organizational identity. In: Human Relations 2002 55, S. 989-1018
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2004): Organizational Identity. A Reader. Oxford University Press
- Hernes, T. / Bakken, T. (2003): Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's autopoiesis and organization theory. In: Organization Studies 24 (9), S.1511-1535.

-
- Herring, S. / Kouper, I. / Scheidt, L.A. / Wrigth, E. (2004): Bridging the Gap. A genre analysis of Weblogs. Vortrag bei der "37th Hawaii International Conference on Systems Science, 05.-08.01.2004, Onlinedokument:
<http://www.ics.uci.edu/~jpd/classes/ics234cw04/herring.pdf>
- Hellmann, Kai-Uwe (2003): Soziologie der Marke. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Hiler, J. (2002): Google Loves Blogs. How Weblogs influence a Billion Google Searches a week. In: Microrcontent News 26.02.2002 Onlinedokument:
<http://www.microcontentnews.com/articles/googleblogs.htm>
- Holton, Robert J, (1996) Classical Social Theory in: Turner, Brian S. (Hrsg) (1996): The Blackwell Companion to Social Theory, Blackwell, Oxford, UK
- Höflich, J.R. (1996): Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen organisatorischer Medienverwendung, „Konstitution elektronischer Gemeinschaften“, Opladen
- Höflich, J.R. (2003): Mensch, Computer und Kommunikation: Theoretische Verortungen und empirische Befunde. Frankfurt am Main
- Horizont (2007): Focus-Studie: Blogger sind jung und gebildet In: Horizont.net Onlinedokument: <http://www.horizont.net/news/medien/pages/show70007.html>, abgerufen am 17.05.07
- Huber, Stefanie (1997): Die Theorie sozialer Systeme und das Internet- Ein systemtheoretischer Zugriff auf soziale Systeme im Netz, Magisterarbeit Uni Augsburg, Onlinedokument:
<http://www.steff.de/netzsystem/Table%20of%20Contents.htm#TopOfPage>
- Hüllemann, N.M.O. (2007) Vertrauen ist gut - Marke ist besser. Eine Einführung in die Systemtheorie der Marke. Carl Auer Verlag
- Ito, J. (2004): Weblogs and Emergent Democracy Onlinedokument:
<http://joi.ito.com/static/emergentdemocracy.com>
- Kolbrück M.(2007): Blogger sind jung und gebildet. In: Off-the-record Onlinedokument: <http://www.off-the-record.de/2007/05/15/blogger-sind-jung-und-gebildet/>
- Knüwer, T (2006): Jean-Rémy von Matt kollerkommuniziert In: Indiskretion Ehrensache, Onlinedokument:
<http://blog.handelsblatt.de/indiskretion/eintrag.php?id=518>
- Janisch, M (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement : Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern, Stuttgart, Wien
- Käsler, D. (1979) Einführung in das Studium Max Webers, München
- Keller, Ingrid G, (1993): Das CI-Dilemma, Gabler, Wiesbaden

-
- Kelleher, T./Miller, B. M. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. In: Journal of Computer-Mediated Communication 11/2, S. 4-23
- Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.) (2006): Organisationstheorien, 6.Auflage, Kohlhammer, Stuttgart
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2003) Organisation, 4. Auflage Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Kiessling, W.F./Spannagl, P. (1996): Corporate Identity: Unternehmensleitbild, Organisationskultur, Alling
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität : Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München
- Klein, A. (2006): Corporate Blogs als Marketinginstrument. Nutzungsverhalten deutscher Unternehmen, VDM
- Krebs, M./Rock, R. (1994): Unternehmensnetzwerke - eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen 6/1, S. 36-51
- Kuhn, T./Nelson, N. (2002): Reengineering identity. A case study of multiplicity and duality in organizational identification. In: Management Communication Quarterly, 16/1, S.5-38
- Kunde, J. (2000): Corporate Religion, Gabler, Wiesbaden
- Lamla, J. (2003): Kopplung versus Dualität. Ein Vergleich der Strukturbegriffe von Niklas Luhmann und Anthony Giddens. In: Helmann, K.U./Fischer, K./Blum, H.(Hrsg.): Das System der Politik, Westdeutscher Verlag, S.255-270
- Lewin, K. (1946): Action research and minority problems. In Journal of Social Issues 2 34-46
- Locke, C. / Doc Searls / Weinberger, David (1999): The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual, Perseus
- Lorenz-Meyer, L. (2005): Trendanalyse: Wie werden sich die digitale Medienszene und der klassische Journalismus entwickeln? In: Netzwerk Recherche (Hrsg.): Online-Journalismus. Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der Internet-Kommunikation. Wiesbaden. S.43-49
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1995): Soziologische Aufklärung, VS, Wiesbaden
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main
- Luhmann (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisation Luhmann, 5. Aufl. Duncker und Humblot, Berlin (1. Auflage von 1964)
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. VS, Wiesbaden

-
- Luhmann, N (2002): Die Wissenschaft der Gesellschaft 4. Aufl.. - Frankfurt am Main : Suhrkamp
- Luhmann, Niklas / Baecker, Dirk (Hg.) 2004: Einführung in die Systemtheorie. 2.Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Lüdicke, Marius (2006): A theory of marketing: Outline of a Social Systems Perspective, Dissertation St. Gallen, Onlinedokument:
<http://www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3169>
- Machilek, F./ Schütz, A./Marcus, B. (2004): Selbstdarsteller oder Menschen wie du und ich? Intentionen und Persönlichkeitsmerkmale von Homepagebesitzer/innen In: Zeitschrift für Medienpsychologie, 16/3, S. 88-98
- Matje, A. (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität, Wiesbaden
- Maturana, H.R. / Varela, F.G. (1972) De máquinas y seres vivos. Santiago, Chile: Editorial Universitaria in Maturana, H. R./Varela, F. G.(1980): Autopoiesis and Cognition, Dordrecht
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2005): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- McLuhan, M (1972): Take today : the executive as dropout / Marshall McLuhan and Barrington Nevitt. - New York : Harcourt Brace Jovanovich
- Mead, G.H. (1934): Mind, Self and Society: From the standpoint of a social behaviourist, University Press, Chicago
- Meister, J.C. (2002): Narrativität und Ereignis, Onlinedokument: ftp://ftp.rrz.uni-hamburg.de/pub/unihh/germanistik/moveparser/narrativaet/narrativaet_ereignis.doc
- Merkle, J.A. (1980): Management and Ideology, Berkeley
- Mingers, J. (2004): Can social systems be autopoietic? In: Journal for the Theory of Social Behaviour 34/4, S. 403-427.
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations. Engelwood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Mikl-Horke, G. (2001): Soziologie, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Miller, D./Form, W.H. (1957), Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Opladen
- Misoch, S. (2004): Identitäten im Internet. Selbstdarstellung auf privaten Homepages. UVK, Konstanz
- Mitchell, R. (2004): The new companies on the blog. In: Financial Times vom 22.12.2004 Onlinedokument: <http://www.ft.com/cms/s/1acee4bc-53bf-11d9-b6e4-00000e2511c8.html>

- Möller, E. (2004): Die heimliche Medienrevolution. Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern, Heise, Hannover.
- Moellenkamp, J. (2006): Me, myself and I In: c0t0d0s0.org Onlinedokument: <http://www.c0t0d0s0.org/pages/memyselfandi3.html>
- Moingeon, B./Soenen, G.(2002): Corporate and Organizational Identities, Routledge, New York
- Morgan, G.(1986): Images of Organization, SAGE Publications, Kalifornien
- Müller, W. (1978) Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation. In Wöhler, K. (Hrsg.): Organisationsanalyse. Stuttgart, S- 20-53
- Nardi, B.A./Schiano, D.J./Gumbrecht, M./Swartz, L. (2004): Why we blog. In: Communication of the ACM, 47/12, S.41-46
- Neuberger, C./Nuernbergk, C./Rischke, M. (2007): Weblogs und Journalismus: Konkurrenz, Ergänzung oder Integration In: Media Perspektiven 2/2007, S. 96-112
- OpenPR.de (2006): Eine Unternehmensberatung fernab vom BCG oder McKinsey Einheitsbrei, Onlinedokument: <http://openpr.de/news/106854/Eine-Unternehmensberatung-fernab-vom-BCG-oder-MCKinsey-Einheitsbrei.html>
- O'Reilly, Tim (2005): What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, Onlinedokument: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
- Ortmann, G./Sydow, J./Heise (2001): Strategie und Struktur. Wiesbaden
- Ortmann, G. (2003): Organisation und Welterschließung, Wiesbaden
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.) (2000): Theorien der Organisation, 2. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
- Paetow, Kai (2004): Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation, Dissertation Universität Hamburg, Onlinedokument: <http://www.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2005/2413/pdf/Dissertation.pdf>
- Parsons, T. (1951) The Social System. Glencoe, The Free Press, IL
- Parsons, T. et al. (1951): Towards a General Theory of Action, Cambridge, Massachusetts
- Pettygrew, A. (1979): On studying organizational culture. In: Administrative science quarterly 24, S.570 - 581
- Pew Internet and American Life Project (2005): Reports: Online Activities and Pursuits vom 20.11.2005 Onlinedokument: http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_SearchData_1105.pdf
- Pew Internet and American Life Project (2006): Bloggers – A portrait of the internet's new storytellers vom 16. Juli 2006. Onlinedokument:

<http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP%20Bloggers%20Report%20July%2019%202006.pdf>

- Picot, A. (2003) : Die grenzenlose Unternehmung : Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter 5. aktualisierte Aufl., Gabler ,Wiesbaden
- Picot, A./Fischer, T. (2005): Weblogs professionell, Dpunkt
- Pondy L.R. (1978): Leadership is a language game. In: McCall, M.W. Jr./Lombardo, M.M. (Hrsg.): Leadership: Where else can we go? Durham, NC Duke University Press, S. 88-99
- Pratt, M.G. / Foreman, P.O. (2000): Classifying managerial responses to multiple organizational identities In:Academy of Management Review 25, S.18-42
- Putnam, L. / Fairhurst, G. (2001): Discourse Analysis in Organizations in: Jablin, M / Putnam, L.. (2001): The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods Sage Publications, Kalifornien, S.78-103
- Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie, 32/4, S.282-301
- Rheingold, H. (1995): The virtual community : finding connection in a computerized world, Minerva, London
- Rheingold, H. (2003): Smart mobs : the next social revolution, Perseus Publ., Cambridge, Mass.
- Rhodes, C. (1997): The legitimation of learning in organizational change Journal of change management 10/1, S. 10-20
- Rhodes, C. (2000): "Doing" knowledge at work - Dialogue, monologue and power in organizational learning. In: Garrick, J. / Rhodes, C. (Hrsg.) Research and knowledge at work, London, S.217-231
- Hambrick, D.C. (2004): The Disintegration of Strategic Management. In: Strategic Organization, 2004/ 2, S.91 - 98
- Röll, M. (2005): Distributed KM – Improving Knowledge Workers' Productivity and Organisational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing. In: Burg, T.N. (Hrsg.): BlogTalks 2.0, Krems/Norderstedt, S. 139-164
- Roethlisberger, F.J./Dickson W.J. (1939): Management and the worker. Cambridge, MA
- Rometsch, M./Sydow, J. (2003): On identities of Networks and Organizations - The Case of Franchising. Paper presented at the EMNet conference
- Rometsch, M. (2004): Identities in Networks – A New Systems Theory Approach. Paper to be presented at the 20th EGOS-Colloquium, Ljubljana.
- Rosenstock, E. (1922) Werkstattaussiedlung, Berlin

- Schein, E. E. (1985): Organizational culture and leadership, San Francisco
- Schenk, M. (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien. Tübingen
- Schepers, A. (2006): Kassovitz vs Sarkozy en Blog. In: Glück auf! (Weblog)
Onlinedokument: <http://www.andreas.de/wordpress/archives/2005/12/04/kassovitz-vs-sarkozy-en-blog/>
- Schimank, U. (1985): Funktionale Differenzierung und reflexiver Subjektivismus. Zum Entsprechungsverhältnis von Gesellschafts- und Identitätsform. In: Soziale Welt 36, S.447-465
- Schmidt, J. (2006): Weblogs - Eine kommunikationssoziologische Studie, UVK, Konstanz
- Schmidt, J. (2007): Mythen der Blogosphäre. Vortrag auf der re:publica-Konferenz am 11.04.2007, Folien als Onlinedokument: http://www.bamberg-gewinnt.de/wordpress/wp-content/pdf/mythen_der_blogosphaere_republica.pdf abgerufen am 17.05.07
- Schmidt, J./Paetzold, D./Wilbers, R. (2006): Stabilität und Dynamik von Weblogpraktiken Onlinedokument: <http://www.fonk-bamberg.de/pdf/fonkbericht0603.pdf>
- Schön, S. (2000): Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice. München
- Schreyögg, G. (2003): Organisation, Gabler, Wiesbaden
- Schubert, P. (2000) : Virtuelle Transaktionsgemeinschaften im Electronic Commerce : Management, Marketing und soziale Umwelt, Josef Eul, Köln
- Schultz, M./Hatch, M.J./Larsen, M.H. (Hrsg.) (2000): The Expressive organization. Linking Identity, Reputation and the corporate brand Oxford University Press
- Scoble, R./Israel, S. (2006): Naked Conversations. How blogs change the way businesses talk with customers. Wiley
- Scott, W.R. (1981): Organizations: Rational, natural, and open systems. Englewood cliffs, N.J, Prentice Hall
- Scott, J.R./Corman, S.R./Cheney, G. (1998): Development of a structurational model of identification in the organization. In: Communication Theory 8, S. 298-336
- Siebenhaar, H.P. (2007): Bei Springer hängt der Haussegen schief. In: Handelsblatt vom 09.05.2007 Onlinedokument : http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/_p/201197/_t/ft/_b/1265999/default.aspx/bei-springer-haengt-der-haussegen-schief.htm
- Simmel (1908): Soziologie. Untersuchungen über Formen der Vergesellschaftung.

- Simon, H./Ebel, B./Hofer, M. (2002): Investor Marketing. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 02 / 2002, Gabler, Wiesbaden
- Seidl, D. (2000): Organisational Identity and Self-transformation, Cambridge
- Seidl, D. (2003): Organisational identity in Luhmann's theory of social systems. In: Bakken, T. / Hernes, T. (Hrsg.): Autopoietic Organization Theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective, S. 123-150.
- Seith, A. (2006): Siemens Mitarbeiter revoltieren im Intranet, in Spiegel Online
Onlinedokument: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,439346,00.html>
- Sifry, D. (2007): The State of the live web, April 2007. In: technorati.com
Onlinedokument: <http://technorati.com/weblog/2007/04/328.html>
- Simoudis, G. (2004): Storytising - Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung, Sehnert
- Spencer-Brown, G. (1969): Laws of form. Allen & Unwin, London
- Stegers, F. (2006): Transparency International im Clinch mit Weblogs In: Tagesschau.de Onlinedokument:
<http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID5374766,00.html>
- Steltzner, Holger (2006) in der FAZ: „Siemens - ein Jammer“, Onlinedokument:
<http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E4DDFE7598D144279A0E2DD518BA7D8A~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- Sydow, J. (1987): Information technology and organizational choice. In: Child, J./Bate, P. (eds.): Organization of innovation. De Gruyter. Berlin und New York, S. 85-100.
- Sydow, J. (Hrsg.) (2003): Management von Netzwerkorganisationen : Beiträge aus der "Managementforschung" / 3., aktualisierte Aufl, Wiesbaden, Gabler
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Westdeutscher Verlag. Opladen
- Tajfel, H./Turner, J. C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict, In: Austin/Worchel (Eds.), The Social Psychology of Intergroup Relations. Monterey, CA: Brooks-Cole
- Tajfel, H./Turner, J.C. (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel & W.G. Austins (Hrsg.), Psychology of Intergroup Relations, (2nd ed., S. S. 7-24) Chicago: Nelson-Hall.
- Taylor, F.W. (1911): The principles of scientific management, New York
- Teubner, G. (2000). 'Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung.' In Management und Wirklichkeit: Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Edited by Heije, P. Carl Auer

- Thadeusz, F. (2006): Grüne Köpfe und blaue Balken. In: tagesschau.de
Onlinedokument:
http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,,OID6155448_REF1,00.html
- TNS Infratest (2006): Digital Life Report 2006 Onlinedokument: http://www.tns-infratest.com/03_presse/Presse/20060920_TNS_Infratest_Weblog_Lifereport.pdf
abgerufen am 17.05.2007
- Thompson, C. (2007): The See-Through CEO In: Wired. Onlinedokument:
http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40_ceo.html
- Trujillo, A.L./Martínez G.R. (2007): Historia innova. In: if... La revista de innovación, 50,
S. 15 – 18
- Turner, Brian S. (Hrsg) (1996): The Blackwell Companion to Social Theory, Blackwell,
Oxford, UK
- Wolfgang Ullrich (Oktober 2006): Habenwollen - Wie funktioniert die Konsumkultur?
Fischer
- Van Dijk, T.A. (Hrsg.) (1985): Handbook of Discourse Analysis. New York, Academic
Press
- Van Riel, C.M.B. (1995): Principles of Corporate Communications, London, Prentice
Hall
- Vetterli, M. (2006): Spitze Pfeile aus eigenen Reihen In: Tages-Anzeiger vom
05.07.2006 Onlinedokument:
<http://www.tagesanzeiger.ch/dyn/news/wirtschaft/642401.html>
- Voß, Jochen (2007): Horst Schlämmer: Die Kreativen hinter dem Blog. In: DWDL.de
Onlinedokument: http://dwdl.de/article/news_9789,00.html
- Wache, T./ Brammer, D. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie,
Wiesbaden
- Walgenbach, P. Die Strukturationstheorie (2006) In: Kieser / Ebers (2006)
Organisationstheorien, 6.Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, S.319-353
- Weber, Max (1988), Gesammelte Sätze zur Soziologie und Sozialpolitik, (Nachdruck
der 1. Auflage von 1924), Tübingen
- Weber, M. (1971): Gesammelte politische Schriften, 3., erneut verm. Aufl., Mohr,
Tübingen
- Weber, M. (1972), Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen (1. Aufl. 1922)
- Welker, M (2005): Journalisten als Autoren und Nutzer von Weblogs. In:
Zerfaß/Boelter: Die neuen Meinungsmacher S. 53 – 62
- Wellmann, B. (2001): Physical Place and Cyberplace: The Rise of Personalized
Networking. In: International Journal of Urban and Regional Research, Jg. 25, Nr.2,
S.227-252

-
- Whetten, D.A. / Godfrey, P.C. (1998): Identity in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Kalifornien
- Wichert, C. (2005): Die Logik der Marke - Wie Sie systematisch Markenhöchstleistungen erzielen, Gabler, Wiesbaden
- Wijnia, E. (2005): Understanding Weblogs: A Communicative Perspective. In: Burg, T.N. (Hrsg.): BlogTalks 2.0, Krems/Norderstedt, S. 38-82.
- Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden
- Wittgenstein, L.: (1921): Logisch-philosophische Abhandlung (Tractatus)
- Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement Gabler, Wiesbaden
- Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden
- Zerfaß, A. / Boelter, D. (2005): Die neuen Meinungsmacher Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien. Nausner & Nausner, Wien.
- Zerfaß, A. / Bogosyan, J (2007): Blogstudie 2007: Informationssuche im Internet – Blogs als neues Recherchetool Onlinedokument:
http://www.blogstudie2007.de/inc/blogstudie2007_ergebnisbericht.pdf

Alle Onlinedokumente wurden am 30.05.2007 abgerufen

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift