

Organisationsidentität:

eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der
Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation

Dissertation
zur Erlangung des Grades des Doktors der Philosophie
im Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

vorgelegt von

Kai Paetow

aus Neustadt in Holstein

Hamburg, im März 2004

Erstgutachter: Prof. Dr. Max Miller
Zweitgutachter: Prof. Dr. Peter Runde

Tag der Disputation: 9. Februar 2005

Inhalt

Danksagung	7
Einleitung	9

Teil I: Die Organisation des Unternehmens

1. Das Organisationssystem	27
Ebenen der Sozialsystembildung	27
Die Organisation als Entscheidungssystem	30
2. Die Form des Unternehmens	40
Das Unternehmen als Organisation	40
Die Organisation als mediale Form	43
3. Interaktion in der Organisation	47
Das Interaktionssystem	47
Die Organisierung der Interaktion	53
Organisationsinterne Interaktionszusammenhänge	56
4. Kognition in der Organisation	59
Sinngenerierung und Strukturaufbau	59
Wissen und Kognition	62
Schemata	64
Rahmen und Skripts	67
Prospektives und retrospektives Sensemaking	73
5. Das Management der Organisation	77
Die Notwendigkeit der Systemreflexion	77
Das Management als subsystemische Instanz	79
Die Reflexion der Organisation in der Organisation	81
Die Makrologie der Organisation	85
Die Mikrologie der Interaktion	93
6. Die Evolution der Organisation	98
Die evolutionstheoretische Perspektive auf Organisationen	98
Systemevolution	102
Die Autokatalyse der Organisation	109
Lernen in der Organisation	115
Die Mikrologie des Lernens und die Makrologie der Evolution	124
7. Systemische Managementformen	128
Selbstorganisation durch Systemmanagement	128
Kontingenzmanagement	129
Komplexitätsmanagement	131
Paradoxiemanagement	136
Warum systemisches Identitätsmanagement?	139

Teil II: Die Identität der Organisation

8. Individuelle Identität	145
Identität als Thema	145
Modernisierung, Individualisierung und reflexiver Subjektivismus	147
Die Sozio-Genese des Selbst nach Mead	154
Das Individuum als soziales Wesen: Identität nach Goffman	165
Probleme der Identitätskonstruktion	169
Lebenslauf, Lebensführung und biographische Selbstreflexion	175
Identitätsarbeit, Selbstsozialisation und Selbstnarration	177
9. Kollektive Identität	185
Der Beitrag kollektiver Identität zur Identitätskonstruktion des Individuums	185
Zwei Typen kollektiver Identität	188
Die soziale Konstruktion kollektiver Identität	193
Exkurs: Ethnizität als kollektive Identität	200
Kollektive Identität als Produkt gemeinschaftlicher Selbstnarration	211
Kollektive Identitätsreflexion und narrative Identitätsvergewisserung	215
10. Systemidentität	219
Eine kritische Bestandsaufnahme	219
Das operative Identitätskonzept der Systemtheorie	227
Die Identität des „Individuums“	236
Exklusionsindividualität	238
Selbstsozialisation	242
Modi und Grade individueller Inklusionsverhältnisse	245
Die narrative Identitätskonstruktion und -reflexion des psychischen Systems	250
11. Organisationskultur	256
Das Interesse an Organisationskultur	256
Der sozialwissenschaftliche Zugang zum Phänomen der Organisationskultur	262
Eine systemtheoretische Sicht der organisationskulturellen Vielfalt	266
Kultur als Systemgedächtnis	273
12. Organisationsidentität	278
Einige zentrale Thesen	278
Identität als Thema organisationswissenschaftlicher Forschung	281
Die Mikro- und Makrologie der Einheitsreflexion (in) der Organisation	288
Die evolutionäre Formierung der Identitätsstrategie in der Organisation	292
13. Organisationsinterne Identitätsarbeit	298
Funktionen managerialer Identitätsarbeit	298
Das kulturell reflektiert agierende Management	300
Manageriale Identitätsarbeit und organisationales Identitätsmanagement	305
Der mikrologische Blick auf die Identitätsarbeit: Individuum und Organisation	307
Organisationale Identifikation und Commitment	314
Kommunikation von Identität durch ihre symbolvermittelte Inszenierung	320
Organisationsidentität zwischen Einheit und Vielheit	325
Ziele der Identitätsarbeit und die Evolution der Organisationsidentität	328
14. Eine Zwischenbilanz	334

Teil III: Die Public Relations der Organisation

15. Die Organisation in ihrer gesellschaftlichen Umwelt	339
Organisation als evolutionäre Errungenschaft	339
Funktionen und Leistungen von Organisationen in der modernen Gesellschaft	340
Die Kommunikation von „Identität“ in der „Organisationsgesellschaft“	349
16. Wirtschaft und Massenmedien	354
Die Bedeutung von Wirtschaft und Massenmedien für das Markenartikelunternehmen	354
Das Wirtschaftssystem	355
Das System der Massenmedien	363
Das Medium der Öffentlichkeit	372
17. Identitätsorientierte Kommunikationspolitik	382
Identität als Medium der Public Relations der Organisation	382
Die Bedeutung identitätsorientierter Kommunikationspolitik	385
Die kommunikative Selbstmediatisierung der Organisation durch Internes Marketing	390
Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing	395
Die Corporate Identity als strategische Basis der externen Organisationskommunikation	404
Organisationskommunikation und Markenkommunikation	406
18. Corporate Identity und Öffentlichkeitsarbeit	410
Öffentlichkeitsarbeit als außenorientierte Identitätsarbeit und ihre Differenz zur Werbung	410
Theoretische Grundlagen, Instrumente und Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit	413
Die Corporate Identity als Kommunikationsstrategie	421
Imagekonstruktion im Medium der Öffentlichkeit	427
Vertrauensbildung als Ziel der Öffentlichkeitsarbeit	432
Soziale Wirklichkeitskonstruktion durch identitätsorientierte Öffentlichkeitsarbeit	437
19. Markenidentität und Werbung	440
Werbung als „Kommunikationsinstrument“	440
Die „Unkommunizierbarkeit“ von Identität	445
Werbekommunikation	447
Marke, Markenidentität und Markenkommunikation	453
Die Markenarchitektur zwischen Corporate Identity und Markenidentität(en)	456
Die Marke als Medium der Kommunikation von Identität	458
Die Ziele des Markenmanagements und die Funktion der Marke unter veränderten Wettbewerbsbedingungen	468
Erlebnis-Marketing	473
Die Marke als Symbol in der Lifestyle-Werbung	476
Die Inszenierung der Markenidentität als Erlebnisangebot	485
Fazit: die zwei Seiten der Organisationsidentität	491
Literatur	503

Danksagung

Mein Dank hat einer Reihe von Personen zu gelten, ohne deren Unterstützung und ohne deren Vertrauen, das sie in mich gesetzt haben, diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

„Organisation“ ist seit vielen Jahren mein primäres wissenschaftliches Steckenpferd. Dass ich mich so intensiv mit Organisationssoziologie beschäftigt habe, liegt unter anderem auch daran, dass ich mich in einem akademischen Umfeld an der Universität Hamburg bewegen konnte, in dem reges theoretisches Interesse an dem Sozialsystem der Organisation, ihrer systemischen Evolution, ihrer Steuerung und der in Organisationen zu beobachtenden Lernprozesse herrschte. Danken möchte ich den Professoren Peter Runde und Max Miller. Vor allem Max Miller gilt mein besonderer Dank, weil er mein Dissertationsprojekt betreut hat. Zu bedanken habe ich mich auch bei Prof. Thomas Malsch, an dessen Arbeitsbereich an der TU Hamburg-Harburg ich mehrere Jahre lang arbeiten konnte. Bedanken möchte ich mich auch bei allen Kollegen am Arbeitsbereich *Technikbewertung + Technikgestaltung* der TU Hamburg-Harburg, besonders bei Frank Hillebrandt, Steffen Albrecht und Marco Schmitt, die bereit waren, große Teile der nun vorliegenden Arbeit kritisch durchzusehen und Korrektur- und Verbesserungsvorschläge anzubringen. Worte des Dankes habe ich auch an Rüdiger Saß zu richten, nicht nur weil er ebenfalls fleißiger Korrekturleser war. Vielmehr gilt ihm mein Dank für den regen intellektuellen Austausch, den wir bis heute pflegen, und für die Freundschaft, die uns schon seit Schulzeiten verbindet.

Meinen Eltern, Rainer und Gisela Paetow, bin ich für ihre vielfältige Unterstützung während meines Studiums und der Promotion unendlich dankbar. Ihnen sei diese Arbeit von Herzen gewidmet.

Einleitung

„Identität“ ist in der Organisationsforschung seit längerem ein viel diskutiertes Thema.¹ Aber auch das Marketing, die Public Relations-Praxis wie die Werbewirtschaft haben „Identität“ schon vor langer Zeit für sich entdeckt und konzeptionell recht verheißungsvoll in Zusammenhang mit neuentwickelten Ansätzen der Corporate Identity oder der identitätsorientierten Kommunikationspolitik bzw. Markenführung propagiert², ohne dass immer Einigkeit darüber herrschte, was mit diesen (normativen) Vorstellungen zum kommunikativen Einsatz von Identität genau gemeint ist. Die Sichtung der relevanten Literatur, die in dieser Theoriearbeit vorgenommen wird, liefert vor allem eins zutage: theoretische und konzeptionelle Unklarheiten und Uneinheitlichkeiten – ein Wirrwarr, kurz gesagt. Organisationsidentität als Thema weist wenig Identität auf! Es zeigt sich, dass die Forschungsbeiträge von ganz unterschiedlichen Disziplinen und theoretischen Ansätzen geleistet werden: Neben der Betriebswirtschaftslehre mit ihren management- und marketingtheoretischen Konzeptionen trägt hauptsächlich die Sozialpsychologie mit der Social Identity Theory und zu geringerem Teil auch die Organisationssoziologie zur Exploration und theoretischen Beschreibung von Identitätsfragen im organisationalen Kontext bei. Die Forschungslandschaft zum Thema „Organisationsidentität“ zeigt sich sehr disparat und geradezu in unterschiedlichste empirische und theoretische Ansätze zerstückelt, denen es vor allem an definitorischer Einigkeit und gemeinsamen theoretischen Annahmen mangelt. Das heißt: Es gibt keine Theorie der Organisationsidentität, die zumindest soziologisch überzeugen könnte. Dieser Befund wird zum Anlass genommen, einen Theorievorschlag zu unterbreiten, wie Organisationsidentität auf der Basis einer umfassenden und heuristisch leistungsfähigen soziologischen Theorie in allen wichtigen Dimensionen beschrieben werden könnte. Dieses theoretische Fundament ist Luhmanns Theorie sozialer Systeme und speziell sein theoretisches Konzept der Organisation.³

Aber warum erscheint Organisationsidentität als ein so spannendes und vielversprechendes Thema in Wissenschaft und Praxis? Die Beschäftigung mit Fragen zur Identität von Organisationen hat ganz klar theoretische wie praktische Relevanz. Aus der Sicht der unternehmerischen Organisationspraxis ist „Identität“ vor allem aus zweierlei Gründen von hohem Interes-

¹ Siehe zum Beispiel die aktuellen Publikationen Whetten/Godfrey 1998, Gioia/Schultz/Corley 2000 und Schultz/Hatch/Holten Larsen 2000.

² Siehe zum Beispiel Kneip 1979 und Raffeé/Wiedmann 1993.

³ Ausgearbeitet vor allem in Luhmann 2000a und Baecker 1993a.

se: Auf sie als kulturelles und strategisches Konstrukt kann sowohl in der Organisation als auch im Außenverhältnis der Organisation, ihrer Präsentation in der Umwelt operativ Bezug genommen werden. In der Selbstdarstellung und -inszenierung der Organisation dient Identität als strategischer Ausgangspunkt des „branding“, des Produktdesigns, der Markenkommunikation, aber auch der Öffentlichkeitsarbeit – ganz im Sinne von: „Stand (brand) out from the crowd!“⁴ Was immer man auch von den Thesen und Empfehlungen des Managementberaters Tom Peters, von dem diese Aufforderung stammt, im Einzelnen halten mag, mit dem Stichwort „corporate branding“ jedenfalls hat er einen Themenkomplex angesprochen, der gegenwärtig in der Zunft der Manager besondere Beachtung findet.⁵ Dem (strategischen) Management von Corporate und Brand Identities, also von Organisationsidentität und Markenidentität(en) wird vor allem im Zusammenhang mit einigen sozio-ökonomischen Entwicklungstrends größere Aufmerksamkeit zuteil:

1. Die zunehmende Substitution des klassischen Produktwettbewerbs durch den sogenannten Kommunikationswettbewerb, durch einen „Kampf“ um Aufmerksamkeit und Bewusstseinsanteile führt dazu, dass die miteinander konkurrierenden Unternehmen angehalten sind, sich selbst als Dachmarke wie ihre einzelnen Produktmarken mit eindeutiger Strategie zu bewerben, um klare kommunikative Positionierungen zu erreichen, die dem Konsumenten vermitteln können, welche Vorteile der Kauf des beworbenen Produkts bzw. der beworbenen Marke mit sich bringt.
2. Auch der Trend zur Individualisierung, der in den letzten Jahrzehnten von den Sozialwissenschaften beobachtet und beschrieben worden ist, nimmt Einfluss auf die strategischen Entscheidungsprozesse innerhalb der Kommunikationspolitik. So hat das organisationale Identitäts- und Markenmanagement den Bedürfnissen der Konsumenten gerecht zu werden, Produkte und Marken zu erwerben, die exakt den eigenen Wünschen und Vorstellungen entsprechen, zum individuellen Lebensstil passen und einen Erlebniswert liefern.
3. Einfluss auf die kommunikativen Aktivitäten, den Einsatz der Kommunikationsinstrumente der Public Relations, Werbung und Verkaufsförderung hat auch der Trend zur „Interaktivität“, der an der zunehmenden Internetnutzung und der Verbreitung des

⁴ T. Peters 1997: 334.

⁵ Ähnlich auch Wally Olins. Vgl. Olins 1995: xii.

Direct-Marketing abzulesen ist. Die kommunikationspolitisch aktiven Unternehmen entdecken die Bedeutung der „zweiseitigen Kommunikation“, die den Kunden als Nachfrager nach unternehmens- und produktbezogenen Informationen ernst nimmt und zum „Dialog“ mit ihm bereit ist. Auf diesen Trend zur „Interaktivität“ ist in der Marketingwissenschaft normativ-konzeptionell mit der Entwicklung des „Relationship Marketing“, des Managements der direkten, interaktiven Kundenbeziehungen reagiert worden.

4. Der Trend der wirtschaftlichen Globalisierung macht es vonnöten, vor allem Markenstrategien zu entwickeln, die an den unterschiedlichen nationalen Kulturen orientiert sind und den jeweiligen kulturellen Eigenheiten gerecht werden. Die Strategie, die hierbei verfolgt wird, ist die einer „Glokalisierung“, der Globalisierung und Generalisierung von Markenelementen, die mit lokalen Schwerpunktsetzungen des Markenauftritts verbunden werden.
5. Die verstärkt seit den 1990er Jahren zu beobachtende „Fusionswelle“, die Zunahme an „mergers and acquisitions“ in einigen Branchen, vor allem in der Automobilindustrie und bei den Telekommunikationsanbietern bringt es ebenfalls für viele Unternehmen mit sich, das externe Markenmanagement neu auszurichten und strategisch festzulegen, wie die neu erworbenen Marken unter das Dach des reorganisierten Unternehmens gebracht und in den kommunikativen Gesamtauftritt eingebunden werden können.

Dies sind einige beispielhaft genannte Entwicklungstrends, die kenntlich machen, dass Identität als ein Thema ersten Ranges zu gelten hat, das organisations- wie markenstrategisch besondere Beachtung findet und das das Management insgesamt vor neue Herausforderungen stellt. Identität ist zu einem zentralen strategischen Konzept der externen Organisations- und Markenkommunikation geworden – das kann mit Fug und Recht behauptet werden.

Identität ist aber auch ein Konstrukt bzw. ein Medium, das innerhalb der Organisation operativ eingesetzt werden kann: Es dient der Strukturierung der (intra-)organisationalen Operationsprozesse. Als Form der organisationalen Selbstbeschreibung, die sich in Unternehmensleitbildern, Unternehmensphilosophien, generellen Wertordnungen, aber auch in Ritualen, Zeremonien oder „stories“ wiederfindet, hat sie orientierende Funktion. Der konstruierten und

kommunizierten Identität kommt Programmqualität zu; als kultureller Strukturzusammenhang, der die Organisation über sich selbst informieren soll, kann sie zur Selbststeuerung der organisationsinternen Abläufe beitragen, indem sie nicht nur als Informationsquelle referiert wird, die Auskunft darüber gibt, wie die Organisation sich selbst sieht und wie sie in Erscheinung treten will, sondern indem sie obendrein als ein kultureller Fundus dient, den einzelne Operationen wie auch die Organisationsmitglieder als Personen mit sozialer Identität zur Selbststilisierung nutzen können, um ihre Zugehörigkeit zur Organisation unter Beweis zu stellen. Als Steuerungsmedium markiert Identität Differenz(en).

Die Stilisierung und Inszenierung einer Organisationsidentität verspricht zum einen Konstanz der Operationen, denen es so möglich wird, sich an einem generalisierten Strukturzusammenhang zu orientieren und sich auf diese Weise sinnbezogen miteinander abzustimmen, um als einheitlich ausgerichtet zu erscheinen. Zum anderen verheißt eine Organisation mit kommunizierter Identität operative Konsistenz, da sich alle Kommunikationen, die zur Reproduktion des Systems beitragen, ein und derselben sozialen Entität, nämlich der Organisation strukturell einfügen. Ein klares Verständnis der Organisation von sich selbst trägt nicht nur dazu bei, die Einheit des Systems zu stiften, sondern hat auch orientierende und motivierende Funktion: Den operativen Beiträgen der Organisationsmitglieder zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist eine kultureller (Sinn-)Fundus zur Selbstbeschreibung und Selbstdefinition gegeben, eine kommunikative Plattform, die informationell angezapft werden kann, wenn Orientierungsprobleme zutage getreten sind oder wenn Fragen nach „Sinn und Zweck“ der eigenen Arbeitsleistung sowie der gesamten Unternehmung, der (strategischen) Ziele der Organisation aufgeworfen worden sind.

„Organisationsidentität“ ist aber vor allem ein theoretisch spannendes Themengebiet, weil mit ihm sehr grundlegende Fragen der Konstruktion, Reproduktion und des Wandels von sozialen Systemen verknüpfen sind, Fragen, auf die in dieser Arbeit organisationstheoretisch geschulte Antworten gegeben werden sollen. Die hier vorzunehmenden Analysen unterstreichen eine Erkenntnis, die sich in der weitläufigen und interdisziplinär angelegten Organisationswissenschaft Bahn bricht: *„The concept of identity is key to understanding modern organizations.“*⁶ Nur die Herausforderung, die sich theoretisch stellt, besteht darin, die verschiedenen disziplinären Beiträge zur Erforschung organisationaler Identität zu sichten, auf ihre heuristische

⁶ Gioia/Schultz/Corley 2000: 78. Hervorhebung vom Autor vorgenommen.

Leistungskraft hin zu prüfen und diese „patches“ relevanter Arbeiten auf der Basis einer einheitlichen und sozialwissenschaftlich überzeugenden Theoriegrundlage zusammenzufügen.

Theoretisch interessante Fragen, die es in der vorliegenden Arbeit zu klären gilt, wären zum Beispiel:

- Was ist „Identität“, speziell „Organisationsidentität“?
- „Woraus“ besteht sie? Woraus schöpft sie inhaltlich-strukturell?
- Wie wird sie systemisch konstruiert?
- Wer ist „Träger“ der Identität?
- Wie wird sie intern wie extern kommuniziert, also kommunikativ vermittelt?
- Warum wird sie konstruiert? Also:
- Welche Ziele werden mit der internen wie externen Vermittlung von Identität verbunden?
- Kann bzw. muss „Identität“ als Medium, gar als Steuerungsmedium verstanden werden?

Der hauptsächlich theoretisch fundierte *Anspruch*, der mit dieser Arbeit erhoben wird, ist ein dreifacher:

1. Es gilt, einen überzeugenden und tragfähigen Ansatz für eine Theorie der Organisationsidentität auszuarbeiten. Die Debatte um Organisationsidentität und Corporate Identity braucht einen Theoriebeitrag, der zumindest einmal versucht, Identität im Organisationskontext umfassend und in allen sozialen Bezügen, im organisationalen Binnengenauso wie im Außenverhältnis, der Public Relations zu explorieren und konzeptuell zu klären.
2. Mit Hilfe der Luhmannschen Systemtheorie, einer Supertheorie, mit der das Phänomen der Organisation sowohl im Verhältnis Individuum/Organisation als auch im Verhältnis Organisation/Gesellschaft beleuchtet werden kann, könnte der theoretisch-konzeptionelle Integrationsversuch gelingen. Es soll der Versuch unternommen werden, Forschungsergebnisse aus allen Fachrichtungen, die zu einer Theorie der Organisationsidentität beitragen, zu schöpfen und die empirischen und theoretischen Ansätze als Inspirationsquellen für die Theoriearbeit insgesamt zu nutzen.

3. Damit ist klar, dass die theoretische Basis, die hier gewählt wird, sprich die Beiträge der Systemtheorie zum Konzept der Organisation, selbst nur wieder (revidierbare) Grundlage für weitere theoretische Explorations sein können. Das heißt, es geht immer auch darum, das systemtheoretische Konzept der Organisation zu ergänzen, zu innovieren und im Ganzen theoretisch voranzubringen. Organisationsidentität ist ein Thema, das noch kein „Systemtheoretiker“, weder Luhmann selbst, noch Dirk Baecker, Helmut Willke oder André Kieserling „bearbeitet“ haben, obwohl – das muss gesagt werden – Fragen der Identität immer wieder im Zusammenhang mit Systemreflexion und systemischer Selbstbeschreibung thematisiert worden sind.⁷

In der vorliegenden Arbeit geht es nicht so sehr um eine erschöpfende und detaillierte Analyse bereits vorliegender Ansätze aus der Organisations- und Managementtheorie, Marketingwissenschaft, Public Relations-Praxis und Identitätsforschung im Allgemeinen, die Organisationsidentität ins Zentrum des Erkenntnisinteresses gestellt haben, sondern mehr um Theoriekonstruktion, das heißt um eine Weiterentwicklung des systemtheoretischen Konzepts der Organisation und der organisationstheoretischen Ergänzung oder Ausweitung einer systemtheoretisch zu vertretenden operativen Theorie der Identität. Wie bereits gesagt: Es wird der Versuch unternommen, diese ansonsten disparaten Ansätze auf der Basis einer soziologischen Supertheorie zu integrieren, hier: der Systemtheorie, die den theoretischen Rahmen im Ganzen absteckt.

Also, um es ganz deutlich zu sagen: Diese Arbeit folgt dem Primat der Theoriekonstruktion, der (kreativen) Weiterentwicklung des Luhmannschen Organisationskonzepts in Richtung theoriegeleiteter Identitätsanalyse. Es ist bei dieser Konstruktionsarbeit möglich, mit Hilfe weniger konzeptioneller Leitlinien zu operieren, die der gesamten Argumentation wichtige Selektionshilfen angedeihen lassen, die also dafür sorgen, dass die theoretische Ausgangsbasis recht simpel ausfällt, mit wenigen Grundannahmen auskommt und daher leicht nachvollziehbar sein dürfte. Den neusten Moden des Organisierens, Managens und „Kommunizierens“ – das sei betont – wird in dieser Arbeit nicht aufgefressen; Ausnahmen bilden einige wenige (normative) Ansätze, die sich in der Marketingwissenschaft durchzusetzen scheinen und die hervorragend geeignet sind, mit Fragen der Organisationsidentität verquickt zu werden, nämlich die Konzepte des Customer Relationship Management, der Integrierten Kommunikation

⁷ So durchaus auch sehr dürftig mit Bezug auf Organisation. Vgl. Luhmann 2000a: Kap. 14.

und des Event-Marketing, die in einzelnen Kapiteln des dritten Teils behandelt werden. Einige zentrale Begriffe der Marketingwissenschaft werden nur „oberflächlich“ adaptiert. Ihr Gebrauch ist gerechtfertigt, weil sie gängig sind, zum Teil aber uneinheitlich verwandt werden. Deswegen herrscht begrifflicher Erklärungsbedarf, dem beigegeben werden kann, indem die wichtigsten marketingwissenschaftlichen Konzepte in den organisationstheoretischen Rahmen integriert werden, der in dieser Arbeit aufgespannt wird. Bei den vorzunehmenden marketingwissenschaftlichen Erweiterungen des Organisationskonzepts wird konzeptionell eher „klassisch“ angesetzt. Vor allem die systemtheoretischen Fassungen von „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Werbung“ basieren auf dem marketingwissenschaftlichen „common sense“, sprich auf Grundlagenwissen allgemeinsten Art.

Der Organisationstypus, der bei den anstehenden Analysen im Vordergrund der Betrachtung steht, ist der des Unternehmens im Sinne der Einzelunternehmung, der „entrepreneurial firm“, die als Markenartikler in Erscheinung tritt, also als eine Organisation, die sich selbst oder ein von ihr vertriebenes Produkt (möglicherweise anderen Namens) als Marke in der Umwelt, in erster Linie in der Öffentlichkeit führt. Die Perspektive, die auf die Organisation eingenommen wird, ist eine gesamtsystemische, die die internen wie externen Bezüge der Identitätsreflexion und -konstruktion gleichermaßen berücksichtigt. Von Interesse ist vor allem das systemische Identitätsmanagement. Das hier vorgeschlagene operative Identitätsverständnis, das genetisch bzw. evolutionstheoretisch ansetzt, macht es unabdingbar, den analytischen Blick hauptsächlich auf die internen Operationsprozesse an der Basis der Organisation zu werfen. Dieses operative Konzept der Identität wird dadurch im analytischen Zugang eingeholt, dass Interaktionen als primäre Operationen der Identitätsbildung im Zentrum stehen. Somit sind zwei organisationstheoretische Sichtweisen auf Systemidentität differenzierbar: die *mikrologische* der Interaktion in der Organisation sowie der Interaktion zwischen der Organisation und den Konsumenten und die *makrologische*, die Organisation als System, vor allem als Entscheidungssystem fokussiert, das mit seinen Strukturvorgaben und Prämissensetzungen entscheidenden Anteil an der Selbstbeschreibung der Organisation als multisystemische Ganzheit hat. *Die zentralen theoretischen Aspekte* seien kurz erläutert:

Wie bereits gesagt, steht ausschließlich die Organisation des Unternehmens im Zentrum des Interesses. Dabei wird Organisation als selbstreferentiell operierendes, sich autopoietisch reproduzierendes System verstanden, das sich als eigenständige Entität von einer, *seiner* Umwelt abgrenzt. Theoretischer Ausgangspunkt ist der Konzeptvorschlag Dirk Baeckers, das

Unternehmen als Form zu begreifen, als eine Unterscheidung mit zwei Seiten.⁸ Auf der Innenseite „verkörpert“ sich das Unternehmen als Organisation, die sich selbst als ein System mit Identität im Innen- wie Außenbezug beschreibt und die ihre Identität zu Zwecken der Selbststeuerung und Selbstpräsentation strategisch instrumentalisiert. Identität ist das Resultat einer Selbstbeschreibung nach erfolgter Systemreflexion, der Selbstbeobachtung des Systems in seiner Umwelt, von der es sich durch die Beschreibung seiner selbst als Identität abgrenzt und zu der es seine Unterschiedenheit sowohl für sich selbst wie für beobachtende Systeme der Umwelt strukturell ausweist. Wenn man also die Identität eines Systems, hier einer Organisation analysieren will, muss man beide Seiten voneinander unterscheiden: die Innenseite von der Außenseite.

Der Blick auf die *Innenseite der Organisation* fahndet nach dem strukturellen Kondensat der organisationalen Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung: der Organisationsidentität, die wiederum nach innen wie nach außen präsentiert und operativ eingesetzt werden kann. Die interne Kommunikation von Identität stützt sich auf Texte, die verbalisierten Resultate der Selbstbeschreibung, also auf die Visionen, Leitbilder, die Unternehmensphilosophie, die dezisionalen „Kulturprogramme“. Die explorative Perspektive auf die Innenseite der Organisation enthüllt somit, wie die Organisation ihre Identität konstruiert, das heißt aus ihren Operationen als Struktur- genau genommen Kulturzusammenhang ableitet und generalisiert, welche Rolle hierbei das Management spielt und wie die organisationsinternen Subsysteme, die Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams oder einzelne Mitglieder auf diese internen Identitätszuschreibungen reagieren bzw. operativ mit ihnen umgehen. Die Analyse der (intra-)organisationalen Identitätsgenetik fokussiert in erster Linie die Identitätsarbeit des Managements (häufig auch als „Innen-PR“ bezeichnet), das darum bemüht ist, Einfluss auf die Organisationskultur und damit auf das Selbstverständnis der Organisation zu nehmen und Identität als internes Steuerungsmedium, als Identitätsstrategie zu funktionalisieren. Interessant ist es dabei zu eruieren, ob die „Identitätszumutungen“ des Managements von der Organisation selbst prozessual aufgegriffen und letztlich evolutionär verstetigt werden oder nicht.

„Identität“ fungiert aber auch als Medium der externen Kommunikation. Der analytische Blick fällt damit auf die *Außenseite der Organisation*, auf die Organisation, die ihre Identität nach außen präsentiert, behauptet und strategisch einsetzt, um die Beobachter dazu zu „verführen“, sie so zu sehen, wie sie sich selbst als System beschreibt und wie sie gesehen werden

⁸ Vgl. Baecker 1993a.

will. Die Identität der Organisation, die der Außendarstellung und kommunikativen Selbstvermittlung dient, kann als Kommunikationsstrategie verstanden werden. Die operative Umsetzung dieser Form einer Identitätsstrategie erfolgt im Zuge der Kommunikationspolitik: des strategischen bzw. strategisch informierten Einsatzes der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung – um die beiden zentralen Kommunikationsinstrumente der Identitätspräsentation nach außen zu nennen. Also: Die Identitätsarbeit im organisationalen Außenbezug, sprich gegenüber externen Beobachtern ist als Öffentlichkeitsarbeit und Werbung zu verstehen. Diese beiden „Instrumente“ zielen darauf, das Selbstbild der Organisation auf eine Weise zu vermitteln, dass sich nicht nur ein positives Image der Organisation in der Öffentlichkeit abzeichnet und sich Vertrauen zur Organisation aufbaut, sondern dass auch das Selbstbild mit dem Fremdbild der Organisation weitestgehend zur Deckung gebracht wird. Die Kommunikationsstrategie, auf die diese externe Art der Identitätsarbeit rekurriert, sind die Corporate Identity und Markenidentität(en), die beide als simplifizierte Selbstbeschreibungsformen der Organisation im systemischen Außenverhältnis zu deuten sind.

Die *Hauptthese* dieser Arbeit wäre wie folgt zu formulieren: Die intern konstruierte Identität, die die Einheit des Systems stilisiert, wird von der Organisation zu kommunikativen Zwecken eingesetzt; sie ist daher Medium der internen wie externen Organisationskommunikation und der Selbststeuerung der Organisation im systemischen Binnen- wie Außenverhältnis. Als kommunikatives Phänomen unterliegt sie allerdings der operativen Systemdynamik; mithin scheint die Annahme gerechtfertigt, bei der Organisationsidentität, die sich realiter abzeichnet, sich also als genuines Selbstverständnis der Organisation herauskristallisiert, handle es sich um ein Produkt evolutionärer Prozesse, das sich systemisch durchsetzt und das seinen Beitrag zur Stabilität und Reproduktion der Organisation leistet.

Die abstrakteste und am höchsten generalisierte Form der systemischen Identitätskonstruktion ist das Systemmanagement, das im Modus der Selbstorganisation über die Identität, die sich systemisch ausprägt und konstant reproduziert, befindet. Diese Form des Systemmanagements kann als Identitätsmanagement bezeichnet werden, das in irgendeiner Weise immer implizit auf gesamtsystemischer Ebene (makrologisch gesehen) stattfindet und sich evolutionär vollzieht. Das Identitätsmanagement, verstanden als evolutionärer Prozess systemischer Selbstorganisation, „funktionalisiert“ die manageriale Identitätsarbeit (auf der Systeminnenseite) und die Öffentlichkeitsarbeit, einschließlich Werbung (kommunikativ wirksam auf der Systemaußenseite), um selbst operativ als gesamtsystemischer Systemvorgang ablaufen zu können.

Wenn man so will: Identitätsarbeit und Öffentlichkeitsarbeit sind Instrumente des Identitätsmanagements der Organisation im systemischen Binnen- wie System/Umwelt-Verhältnis. Das wird eingehend zu erläutern sein. Doch mit diesen kurzen theoretischen Ausführungen ist bereits auf *weitere zentrale Thesen* der vorliegenden Arbeit angespielt worden, die kurz aufgelistet seien:

- Die Form „Unternehmen“ ist die Formel der Selbstbeschreibung der Organisation, eine Formel zur Kommunikation dessen, was es heißt, eine Organisation (in) der Wirtschaft zu sein.
- Die Identität der Organisation ist die systemintern angefertigte Einheit der Innenseite des Unternehmens, die medial von der Organisation gebildet und getragen wird.
- Die Kommunikation von Identität ist eine Kommunikation von Schemata (beobachtungsleitenden Differenzen) zur Konstruktion von Identität innerhalb und außerhalb der Organisation mit dem Ziel, die Identifikation und das Commitment auf der Innenseite zu stärken sowie das Images der Organisation zu steuern und das von den Umweltsystemen der Organisation gegenüber gezeigte Vertrauen zu festigen.
- Das organisationale Identitätsmanagement ist ein Management der Kontingenz, der Komplexität und der Paradoxien in der Organisation, und zwar im systemischen Binnenverhältnis (organisationsintern) wie in der kommunikativen Selbstpositionierung der Organisation in der Umwelt (organisationsextern).
- Die moderne Organisation ist eine „expressive organization“, die sich systemintern als struktureller Kulturzusammenhang und stilisierte Einheit begreift und die sich selbst nach außen als Medium expressiver Kommunikation (Werbekommunikation, Identitäts- und Markenkommunikation) führt, wobei hervorzuheben ist, dass sich die Resultate und Konsequenzen der kommunikativen „Bearbeitung“ der Innenseite wie der Außenseite des Systems wiederum wechselseitig beeinflussen können.
- Die Organisationsidentität wird sowohl im organisationalen Binnen- wie Außenverhältnis strategisch zu Selbststeuerungszwecken instrumentalisiert. Identität ist ein strategisches Steuerungsmedium, wie man auch sagen könnte.

- Normativ gesehen, hat die strategisch informierte Kommunikation von Identität im Zuge des systemischen Identitätsmanagements als „Integrierte Kommunikation“⁹ (nach innen wie außen) zu erfolgen.
- Die Identität der Organisation ist ein Produkt der Systemevolution, auf die die Organisation selbst zwar in Gestalt ihrer Managementinstanz Einfluss zu nehmen vermag, die sie aber nicht steuern kann. Über ihre „wahre“ Identität kann die Organisation nur schwer etwas in Erfahrung bringen; sie informiert sich letztlich über sich selbst, indem sie beobachtet, wie ihre Identitäts- bzw. identitätsorientierten Kommunikationsstrategien systemintern wie -extern operativ aufgegriffen bzw. umgesetzt werden. Die Organisation beobachtet entweder die Konformität interner Kommunikationen mit den Prämissen der Identitätsstrategie(n), ihrer kulturellen Programme oder das Image der Organisation, die generalisierte Fremdbeschreibung (und -bewertung), die vor allem in den Massenmedien produziert wird und die im Medium der Öffentlichkeit zirkuliert.

Bereits der Untertitel dieser Arbeit macht deutlich, dass Identität, ihre Konstruktion und Kommunikation immer aus zwei Perspektiven zu beleuchten ist: Eine Identität kann systemisch nur gebildet werden, wenn die Organisation auf die Differenz zwischen sich und ihrer Umwelt reflektiert, die Grenze als Sinnzusammenhang für sich formuliert und als strukturellen Ausgangspunkt zur weiteren und detaillierteren Selbstbeschreibung nutzt. Diese notwendige Differenzierung liefert im Grunde genommen auch eine Art Grobgliederung dieser Theoriearbeit: Teil II thematisiert Organisationsidentität umfassend aus der systemischen Binnenperspektive, Teil III widmet sich der organisationalen Identitätsvermittlung nach außen. Der vorangestellte Teil I sorgt für das notwendige organisationstheoretische Fundament, das einen konsistenten Rahmen für die anschließenden aspektreichen und konzeptuell vielfältigen Ausführungen zur Konstruktion und Kommunikation von Identität setzt.

Beim gesamten ersten Teil handelt sich im Wesentlichen um eine Einführung in das systemtheoretische Konzept der Organisation, wie es von Luhmann, Baecker, Willke und anderen entwickelt und ausformuliert worden ist. *Kapitel 1 und 2* argumentieren noch recht nah am Luhmannschen Verständnis von Organisation und können insgesamt als präzise Einführung gelesen werden. *Kapitel 3 und 4* dagegen offerieren ein paar signifikante theoretische Verän-

⁹ Ein Konzept, auf das ausführlich in Teil III eingegangen wird.

derungen, die sich vor allem daraus ergeben, dass Organisation nicht rein als Entscheidungssystem, sondern auch als sozialer Rahmen informaler wie organisierter Interaktionszusammenhänge verstanden wird. Der analytische Blick auf Organisation – darauf ist schon oben hingewiesen worden – wird perspektivisch dichotomisiert: Der Makrologie der Organisation als Entscheidungssystem, ganz im Luhmannschen Sinne verstanden, wird die Mikrologie der Interaktion in der Organisation gegenüber gestellt. Dabei wird auf Forschungsarbeiten der interaktionistisch und kognitivistisch ausgerichteten Organisationstheorie¹⁰ gesetzt: auf Arbeiten Karl Weicks¹¹, der „cognitive organization theory“¹² und des „organizational symbolism“¹³. So wird der interaktionstheoretische Zugang zum Phänomen der Organisation über den Begriff der Kognition gesucht, sprich über die systeminterne Verwendung von Schemata, Rahmen, Skripts und Symbolen, gewissermaßen den „Inhalten“ der Organisationskultur. Diese theoretische Neuerung wird vor allem deswegen vorgeschlagen, weil dieser mikrologische Blickwinkel es erlaubt, explanativ nachzuzeichnen, wie Identität in der Organisation konstruiert und reproduziert wird.¹⁴ In *Kapitel 5* wird sich darauf konzentriert, aufzuzeigen, welche Rolle das Management als Subsystem der Organisation bei der Systemsteuerung spielt; es setzt folglich rein managementtheoretisch an. Argumentativ wird sich nahe an Arbeiten Dirk Baeckers angelehnt, der das Management als einen systeminternen Beobachter zweiter Ordnung konzipiert und in ihm einen potentiellen „Störer“ und evolutionären Impulsgeber sieht, dessen wichtigste Aufgabe in der Steuerung kognitiver Erwartungen in der Organisation besteht. Da die Kreierung und Stabilisierung von Identität ein evolutionärer Vorgang ist, wird in *Kapitel 6* versucht, den Grundstock für eine evolutions- und lerntheoretisch informierte Lesart der Identitätskonstruktion zu legen. Die Idee ist hierbei, Lernen¹⁵ mikrologisch zu interpretieren und differenztheoretisch zu entfalten, Evolution dagegen makrologisch zu betrachten und somit auf der Gesamtsystemebene verankert zu sehen. Das theoretisch-konzeptionelle Verbindungsstück zwischen „Lernen“ und „Evolution“ der Organisation bietet der Ansatz der „autokatalysatorischen Selbststeuerung der Organisation“, wie er von Uwe Schimank vorge-

¹⁰ Siehe auch die zusammenfassende Darstellung in Wollnik 1995.

¹¹ Weick 1995a, 1995b und 2001.

¹² Gioia 1986 und Gioia/Poole 1984.

¹³ Pondy/Frost/Morgan/Dandridge 1983.

¹⁴ Bei dieser Theorieinnovation handelt es sich durchaus um eine theoretische und perspektivische Akzentverschiebung: Das systemtheoretische Verständnis von Organisation soll theoriekonform mit Annahmen und Konzepten der eher interaktionistisch und kognitivistisch orientierten Organisationsforschung ergänzt werden. Das heißt, es ist tendenziell auf einen „multiparadigmatischen Ansatz“ der Organisationsforschung gebaut, der einige periphere Ergänzungen und Veränderungen des systemtheoretischen Organisationskonzepts mit sich bringt. Zum multiparadigmatischen Vorgehen in der Organisationsforschung siehe auch Aldrich 1992.

¹⁵ Hierbei wird sich begrifflich an Wiesenthal 1995 orientiert.

tragen worden ist.¹⁶ *Kapitel 7* rundet den Theorieteil ab, indem es sukzessive auf das eigentliche Thema der Arbeit hinleitet: Identität und Identitätsmanagement. Systemisches Management steht für Prozesse der Selbstorganisation auf der Ebene des Organisationssystems. Eingeführt und erläutert werden drei basale Formen des Systemmanagements: Kontingenz-, Komplexitäts- und Paradoxiemanagement – Formen der Selbststeuerung, die jedes soziale System zu erbringen hat. Wie zu zeigen sein wird, kommt dem Identitätsmanagement als vierter Form eine besondere Bedeutung zu.

Der zweite Teil beginnt mit einer Diskussion der sozialwissenschaftlichen Forschung zum Thema „Identität“. *Kapitel 8* diskutiert „individuelle Identität“ primär aus Sicht des Interaktionismus¹⁷, der interpretativen Ansätze¹⁸, der Sozialpsychologie¹⁹ und des Konzepts der narrativen Identität²⁰ und bringt diese Ansätze konzeptionell in einen Zusammenhang mit Sozialisation, Lebensführung und Individualisierung. *Kapitel 9* widmet sich dem Verständnis kollektiver Identität. Theoretisch wird an die Ausführungen in Kapitel 8 angeschlossen. Der Argumentationsstil wie die basale Theorieorientierung bleiben gleich: tendenziell interaktionistisch. Der Begriff der kollektiven Identität wird anhand des Konzepts der Ethnizität erläutert und präzisiert. Sowohl Kapitel 8 als auch Kapitel 9 klären, wie „Identität“ in den Sozialwissenschaften thematisiert wird und welche Theorievorschläge sowie Forschungsergebnisse bisher erbracht worden sind. Die Ausführungen in beiden Kapitel dienen im Weiteren als Bezugs- und Inspirationsquelle für die Entwicklung der Konzepte der Systemidentität, der Organisationsidentität im Besonderen wie der Identität psychischer Systeme. *Kapitel 10* beginnt mit einer (selbst-)kritischen Betrachtung der theoretischen Ausarbeitungen zu den Konzepten der individuellen und kollektiven Identität. Begründet wird, warum es notwendig ist, Systemidentität im systemtheoretischen Sinne zu konzipieren und welche heuristischen Vorteile damit zu erlangen sind. Das Konzept der Systemidentität wird allgemein entwickelt (gilt sozusagen für soziale wie psychische Systeme) und durch Rekurs auf individuelle Identität (Inklusions- und Exklusionsindividualität²¹), also die Identität psychischer System eingehender erläutert. In *Kapitel 11* wird sich einem organisationalen Strukturkonsensat gewidmet, das – wie Luhmann selbst sagt – als „unentscheidbare Entscheidungsprämisse“ angesehen werden kann: der Organisationskultur. Als thematischer Einstieg wird auf die weitgefächerte Debatte

¹⁶ Vgl. Schimank 1987.

¹⁷ Mead 1987 und 1998.

¹⁸ Vor allem Goffman 1982 und 1999.

¹⁹ Keupp u. a. 1999.

²⁰ Gergen/Gergen 1988, Meuter 1995 und Ricoeur 1996.

²¹ Siehe hierzu Nassehi 1999 und 2003 sowie Hillebrandt 1999.

um die Unternehmens- bzw. Organisationskultur eingegangen. Sodann wird ein systemtheoretisches Konzept der Organisationskultur vorgeschlagen und zu plausibilisieren versucht. Kultur wird als Systemgedächtnis und als ein strukturell gelagerter Fundus an systemischen Selbstschreibungs- und Selbstthematisierungsmöglichkeiten begriffen.²² In *Kapitel 12* geht es darum, das erarbeitete systemtheoretische Verständnis von Identität auf die Organisation anzuwenden und aufzuzeigen, welche operativen Prozesse bei der organisationalen Identitätsbildung wirken und welche strukturellen Charakteristika sich in der Organisationsidentität abzeichnen. Zu erläutern ist, inwiefern eine Organisation, die ihre Identität konstruiert, dabei gleichzeitig ihre systemische Einheit reflektiert und (kulturell) stilisiert. Das Kapitel setzt mit einem genauen Blick in die vielfältige Forschungslandschaft zur Organisationsidentität an.²³ Systemtheoretisch wird erläutert, wie die organisationale Einheitsreflexion und damit auch die Selbstformierung des Mediums Organisation im Zuge des systemischen Identitätsmanagements erfolgt und wie dieser identitätsbezogene Konstruktionsprozess als teleologisch imprägnierte Selbstevolution der Organisation vonstatten geht. Dazu ist auf das Modell der organisationsinternen Strategieformierung nach Henry Mintzberg einzugehen.²⁴ In *Kapitel 13* wird das Aufgabenfeld der organisationsinternen Identitätsarbeit dargestellt. Die Perspektive, die eingenommen wird, ist die des Managements, das als Subsystem der Organisation unter anderem darum bemüht zu sein hat, die Einheit des Systems zu wahren und die Prozesse der Identitätsbildung und -wandlung zu initiieren und zu steuern. Darüber hinaus hat es sicherzustellen, dass sich die Organisationsmitglieder in ausreichendem Maße mit ihrer Arbeit und der Organisation identifizieren und „commitment“ zeigen. Die Zwischenbilanz, die in *Kapitel 14* gezogen wird, dient im Wesentlichen dazu, den thematischen „Schwenk“ auf die Außenseite der Unternehmensorganisation vorzubereiten und theoretisch zu erläutern. Wichtig ist hierbei die Feststellung, dass das Identitätsmanagement konzeptionell differenziert werden muss: Mit Bezug auf die Innenseite der Organisation ist es als Identitätsarbeit des Managements zu beschreiben; mit Bezug auf die Außenseite, die Umwelt der Organisation ist es als identitätsorientierte Kommunikationspolitik bzw. als Public Relations zu verstehen. Letztlich muss das Identitätsmanagement jedoch als ein gesamtsystemischer Prozess gedeutet werden, der evolutionär abläuft und der die systemische Selbstorganisation ermöglicht; die managerial ausgeführte Identitätsarbeit ist nur ein Selbstformierung stiftender Faktor im Prozess der autokatalysatorischen Selbststeuerung der Organisation.

²² Ähnlich auch Drepper 1992: 140ff.

²³ Vgl. z. B. Albert/Whetten 1985, Ashforth/Mael 1989 sowie die Aufsätze in Hogg/Terry 2001. Siehe auch Gioia 1998, Gioia/Schultz/Corley 2000 und Hatch/Schultz 2000.

²⁴ Vgl. Mintzberg 1994.

Identitätsarbeit im systemischen Außenverhältnis kann als Öffentlichkeitsarbeit und Werbung begriffen werden, als Versuch, kommunikativ auf die Umwelt einzuwirken, um die Identität, das Profil des Unternehmens, sprich die Corporate Identity, wie die Identität der Marke(n) zu schärfen sowie weitgehende Kongruenz zwischen Selbstbild und Fremdbild der Organisation zu erzielen. Diese beiden Instrumente der Kommunikationspolitik stehen im Vordergrund der theoretischen Ausarbeitung in Teil III. *Kapitel 15* dient der thematischen Einführung extraorganisationaler Bezugspunkte und Herausforderungen des systemischen Identitätsmanagements. Es wird erläutert, welche besonders prägnanten Leistungen Organisationen in der und für die Gesellschaft übernehmen. Dabei ist auch der Frage nachzugehen, warum die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft auf (flexible) Organisationen angewiesen ist, um sich steuern und reproduzieren zu können. In *Kapitel 16* werden zwei zentrale Umweltsysteme von Unternehmensorganisationen kurz beschrieben: das Wirtschaftssystem und das System der Massenmedien.²⁵ Die Gründe für die Beschäftigung mit der Wirtschaft sind unmittelbar einleuchtend, schließlich ist eine Organisation, die sich als Unternehmen beschreibt, ganz klar ein System im wirtschaftlichen Kontext, ein System, das produziert, (Marken-)Ware verkauft, Märkte beobachtet, am Zahlungsverkehr teilhat, Gehälter an Mitglieder zahlt, die ihr Arbeitsentgelt zur Erfüllung von Konsumwünschen investieren können. Als Markenartikelunternehmen, das Werbung zu betreiben hat, um sich und seine Produkte in der Gesellschaft bekannt zu machen, unterhält die Organisation auch strukturelle Kopplungsverhältnisse zu den Organisationen der Massenmedien. Wo, wenn nicht im Medium der Öffentlichkeit, zeichnet sich das Image einer Organisation und ihrer Marke(n) ab? *Kapitel 17* beschäftigt sich mit der Kommunikationspolitik der Organisation, mit einem Instrument des „Marketing-Mix“, das dem hier nahegelegten Verständnis nach alle Aktivitäten umfasst, die der Identitätsvermittlung gegenüber den Konsumenten, „stakeholders“ und anderen Beobachtern dienen. Die identitätsorientierte Kommunikationspolitik konzentriert sich auf die kommunikative Gestaltung der Public Relations der Organisation, der „öffentlichen Beziehungen“, die sie zu relevanten Umweltsystemen und den von ihr werblich fokussierten Konsumentengruppen unterhält. Die beiden zentralen Instrumente der Identitätsvermittlung nach außen sind Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In *Kapitel 18* ist auf das kommunikationspolitische Instrument der Öffentlichkeitsarbeit zu sprechen zu kommen. Es ist zu erläutern, wie PR operieren, welche Aufgaben sie verfolgen und welche Instrumente eingesetzt werden können. Darüber hinaus wird kurz auf einige ausgewählte sozialtheoretisch geschulte Ansätze der Public Relations und der Cor-

²⁵ Vgl. Luhmann 1989a und 1996 sowie Baecker 1988 und 1996.

porate Identity eingegangen.²⁶ Die hier stark gemachte Lesart begreift Öffentlichkeitsarbeit als externe Identitätsarbeit, als Vermittlung der Corporate Identity (CI) über das Medium der Öffentlichkeit an die relevanten Systembeobachter, wobei die CI als intern entworfene Kommunikationsstrategie eine Art Soll-Identität formuliert, an der sich alle PR-Aktivitäten zu orientieren haben. Die PR-geleitete Identitätskommunikation der Organisation im System/Umweltverhältnis kann nur als Imagesteuerung verstanden werden. Desideratum der identitätsorientierten Öffentlichkeitsarbeit ist es, eine „Strukturhomologie“, eine „Identität“ zwischen Selbstbild und Fremdbild der Organisation mit den geeigneten Kommunikationsmaßnahmen herzustellen. Aber auch das Kommunikationsinstrument der Werbung, auf das in *Kapitel 19* zu sprechen zu kommen sein wird, arbeitet an dieser „Strukturhomologie“, speziell an einer Kongruenz zwischen dem in der Organisation konstruierten und strategisch formulierten Selbstbild einer Marke und dem externen Markenimage. In diesem abschließenden Kapitel wird umfassend auf Markentheorie und Ansätze der Markenidentität einzugehen sein.²⁷ Werbung ist strategisch angeleitete Kommunikation, die die Marke als Medium führt und deren Identität sie zum Beispiel in Form eines Fernsehspots inszeniert. Anhand der Lifestyle-Werbung²⁸ und des Erlebnis- und Event-Marketing²⁹ kann anschaulich illustriert werden, wie eine Organisation sich selbst wie ihre Marke(n) als Identität(en) stilisiert und inszeniert.

Im *Fazit* dieser Arbeit wird abschließend herausgearbeitet, wie die interne Konstruktion von Identität und ihre interne wie externe Vermittlung aus gesamtsystemischer Sicht, der Perspektive des systemischen Identitätsmanagements zu begreifen sind. Es wird gezeigt, wie diese zwei Seiten der Identität und ihrer Kommunikation aufeinander verweisen und in einem paradoxen Spannungsverhältnis stehen, das die Organisation in ihrem Versuch der autokatalysatorischen Selbststeuerung im Binnen- wie Außenbezug fortwährend zur systemischen Identitätsreflexion anregt.

²⁶ Vgl. Merten 1992, Kückelhaus 1998 und I. Keller 1987 und 1993.

²⁷ Vor allem auf David Aaker. Siehe D. Aaker 1991 und 1996.

²⁸ Vgl. Hölscher 1998

²⁹ Vgl. Weinberg 1992 und Nickel 1998.

Teil I:
Die Organisation des Unternehmens

1. Das Organisationssystem

Ebenen der Sozialsystembildung

Mit Luhmann ließen sich drei Ebenen der Sozialsystembildung differenzieren, die es vorab kurz zu charakterisieren gilt: Interaktion, Organisation und Gesellschaft.³⁰ Diese drei Systeme sind Kommunikationssysteme, die sich von einer nicht-kommunikativen Umwelt abgrenzen. Die Beobachtung und Beschreibung von Systemen wird dadurch ermöglicht, dass eine Unterscheidung zwischen dem System selbst und der Umwelt, zwischen dem Innen und dem Außen des Systems getroffen wird. Ein soziales System konstituiert sich intern durch die selektive Relationierung von Kommunikationen (und Handlungen); anders gesagt: Es entsteht aus dem Zusammenhang der sinnhaft aneinander anschließenden Kommunikationen.

*Interaktionssysteme*³¹ emergieren, wenn sich Anwesende wechselseitig wahrnehmen und wenn sie wahrnehmen, dass sie wahrgenommen werden. Interaktion erfolgt bei Begegnungen („encounters“) von Personen, die in irgendeiner Weise aufeinander reagieren; sie ist Kommunikation unter Anwesenden. Die konstitutive Unterscheidung, die eine relativ einfache Bestimmung der systemischen Grenze zulässt, ist die zwischen anwesend und abwesend. Bei personaler Anwesenheit sowie reflexiver Wahrnehmung ist es nicht möglich, nicht zu kommunizieren; nur Abwesenheit ermöglicht Nicht-Kommunikation.³² Als Beispiele für diesen Typ könnten Gespräche „über Gott und die Welt“, Diskussionen, Arbeitssitzungen, Zusammenkünfte von Familienmitgliedern oder eine Kundenberatung genannt werden. Interaktion zeichnet sich dadurch aus, dass sie meist thematisch zentriert erfolgt und dass nur diejenigen an der ablaufenden Kommunikation teilhaben, die wirklich anwesend sind, sei es nun unmittelbar körperlich und telemedial „zugeschaltet“ (zum Beispiel am Telefon oder durch „real stream“ im Internet). Sie sind sequenzialisierte Systeme, in denen implizit geregelt ist, dass die kommunikativen Beiträge nacheinander zu erfolgen haben. Wenn alle durcheinander reden und sich zu unterschiedlichen Themen äußerten, käme das System schnell an seine Grenzen; es würde sich in personell kleinere Subsysteme differenzieren oder gänzlich dissipieren,

³⁰ Siehe grundlegend Luhmann 1982a.

³¹ Auf Interaktion wird unten ausführlicher zu sprechen zu kommen sein. Dort wird herausgearbeitet, inwiefern Interaktionen an der systemischen Konstitution von Organisation teilhaben bzw. wie Interaktionen im Rahmen von Organisation „organisiert“ werden. Das wechselseitige Interpenetrations- und Selektionsverhältnis von Interaktion und Organisation wird dabei im Zentrum der Analyse stehen.

³² Vgl. Luhmann 1984: 562.

sich also selbst beenden. Interaktionen sind Systeme begrenzter Dauer, die in ihrer Gesamtheit „eine Art basale Anarchie“ für die Gesellschaft darstellen, ein „Spielmaterial für gesellschaftliche Evolution“.³³

Gesellschaft kann sich folglich nicht von Interaktion unabhängig machen; sie nutzt die Differenz zu den einzelnen Interaktionen zur Steigerung der sozialen Abstraktionsfähigkeit, zum Beispiel um umfangreichere Möglichkeiten der Systemdifferenzierung zu realisieren oder um hoch generalisierte Erwartungsstrukturen aufbauen zu können.³⁴ Sehr wohl aber besteht Unabhängigkeit der Gesellschaft von den sachlichen, sozialen und zeitlichen Restriktionen der Systemkonstitution auf der Interaktionsebene.³⁵ Gesellschaft ist das umfassendste Sozialsystem, das alle „kommunikativ füreinander erreichbaren Handlungen“³⁶ einschließt; sie ist die „Gesamtheit aller erwartbaren sozialen Kommunikationen“³⁷. Wenn man von Gesellschaft spricht, bewegt man sich heute auf der Ebene der „Weltgesellschaft“³⁸. Analysiert man Gesellschaft danach, wie sie sich intern differenziert hat, wird man feststellen, dass Gesellschaft unterschiedliche Differenzierungsformen kennt, die sich im Laufe der gesellschaftlichen Evolution als relativ stabile Strukturierungsmuster herausgebildet haben. Sehr allgemein gehalten, ist unter Systemdifferenzierung die Bildung von Teil- bzw. Subsystemen zu verstehen. Gesellschaft kann sich nach Segmenten, Schichten, Funktionen oder nach Zentrum und Peripherie differenzieren.³⁹ In der Soziologie herrscht heutzutage weitestgehend Einigkeit darüber, dass die moderne Gesellschaft als eine funktional differenzierte zu verstehen ist. Die Gesellschaft hat unterschiedliche Teilsysteme ausdifferenziert, die spezifische Funktionen in der Gesellschaft übernehmen. Die wichtigsten Funktionssysteme sind das Wirtschaftssystem, das politische System, das Rechtssystem, das Erziehungssystem, das Religionssystem, das Kunst-

³³ Vgl. Luhmann 1984: 575.

³⁴ Vgl. Luhmann 1984: 573ff.

³⁵ Vgl. auch Luhmann 1984: 566ff. und 1997: 816ff. Die Differenzierung von Gesellschaft und Interaktion hat nicht nur den Sinn, kenntlich zu machen, dass sich die Gesellschaft von den Restriktionen der geringen Komplexität der Interaktionssysteme unabhängig zu machen weiß, sondern hat auch hervorzuheben, dass das gesellschaftliche Differenzierungspotential durch die Unterscheidung dieser beiden Sozialsystemtypen insgesamt enorm gesteigert werden kann, und zwar in zweierlei Ausprägung: als synchrone und diachrone Differenzierung. Interaktionen sind Episoden im gesellschaftlichen Kommunikationskontinuum und eventuell Variationsanlässe für die Gesellschaft.

³⁶ Luhmann 1982a: 11.

³⁷ Luhmann 1984: 535. Siehe auch Luhmann 1997: 78ff.

³⁸ Stichweh 2000.

³⁹ Folglich wäre von segmentärer, stratifikatorischer und funktionaler Differenzierung zu sprechen. Zusätzlich könnte noch eine Differenzierung nach Zentrum und Peripherie angenommen werden. Siehe die Ausführungen in Luhmann 1997: 609ff. Anzumerken ist, dass auch Organisationssysteme ganz ähnlich spezifizierte Differenzierungsformen intern realisieren können: Sie können sehr wohl Arbeit in Teams und teilautonomen Gruppen organisiert haben (segmentär), in unterschiedliche funktionsspezifisch operierende Subsysteme differenziert sein (funktional) sowie einen hierarchischen Aufbau aufweisen (stratifikatorisch).

system sowie das System der Massenmedien.⁴⁰ Diesen Teilsystemen ist gemein, dass sie ihre jeweilige Funktion autonom zu erfüllen in der Lage sind. Sie strukturieren ihre Kommunikationen, indem sie sie codieren, das heißt binär schematisieren. Wie im Fall des Wirtschaftssystems ist dann Kommunikation entweder Zahlung oder Nicht-Zahlung. Dem jeweiligen binären Code kommt im Funktionssystem universelle Geltung zu; anders codierte Kommunikation wäre nicht anschlussfähig.⁴¹ Codierung bedingt die operative Schließung des Systems⁴²; sie instruiert jedoch nicht, gibt keine Anweisungen und verfügt über keine Richtigkeitsbedingungen für die selektive Zuordnung von Kommunikationen. Ein Teilsystem muss sich mithin informationell öffnen. Dies geschieht über Programme⁴³, die einen Satz an Kriterien des korrekten Zuschreibens von Operationen auf die Codewerte ins System einführen. Ob etwas rechtens ist oder nicht – darüber vermag der Rechtscode selbst keine Auskunft zu geben; anhand von Gesetzen, die als derartige Programme fungieren, kann sehr wohl entschieden werden, ob eine Handlung gesetzmäßig und damit rechtens war oder nicht. Gesellschaft kennt mithin verschiedene funktionssystemisch instrumentalisierte Codierungen, die alle Geltung beanspruchen können, sich jedoch gegenseitig ausschließen. Als übergreifendes Sozialsystem kann Gesellschaft als polykontextural definiert gedacht werden: Sie bringt eine Vielfalt an eigenlogisch operierenden Funktionssystemen zu einer Einheit. Gesellschaft ist sozusagen „Einheit in Vielfalt“⁴⁴. Als Sozialsystem ist sie obendrein eine „selbstsubstitutive Ordnung“⁴⁵: Alles, was an ihr geändert oder in ihr ersetzt wird, muss in ihr selbst geändert und ersetzt werden; das heißt, die Gesellschaft kann sich nur durch sich selbst substituieren.

Die Meso-Ebene zwischen Interaktion und Gesellschaft füllt *Organisation* als eigenständiger Sozialsystemtypus aus, der ein neuartiges Grenzziehungsprinzip einführt und eine selbstselektive Operationsweise realisiert, die weder auf Interaktion noch auf Gesellschaft zurückgeführt werden kann. Diese Ebene der Sozialsystembildung ist im Folgenden eingehender zu charakterisieren.

⁴⁰ Weitere Funktionssysteme, die Luhmann selbst allerdings nicht theoretisch beschrieben hat, wären das Sportssystem und das System der sozialen Hilfe. Vgl. Bette 1999 und Baecker 1994a.

⁴¹ Andere Codes unterscheiden zum Beispiel zwischen Macht innehabend/der Macht unterworfen (Politik), Recht/Unrecht (Recht), wahr/falsch (Wissenschaft), Prüfung bestanden/Prüfung nicht bestanden (Erziehung), Sieg/Niederlage (Sport).

⁴² Zu weiteren Spezifika binärer Codes siehe Luhmann 1990a: 75ff.

⁴³ Siehe Luhmann 1990a: 90ff.

⁴⁴ Sie ist zugleich operativ einheitlich wie funktional verschieden. Gesellschaft konstituiert sich als Paradox, als Einheit der Differenz von Einheit und Vielfalt. Mit anderen Worten: Sie ist komplex. Siehe auch Luhmann 1997: 134ff.

⁴⁵ Siehe Luhmann 1982a: 12 und 1984: 556.

Die Organisation als Entscheidungssystem

Eine Organisation ist nach Luhmann ein Entscheidungssystem⁴⁶; das heißt, ihre Kommunikationen werden als Entscheidungen spezifiziert. Es könnte auch gesagt werden, dass die Organisation kommuniziert, indem sie entscheidet, und sie entscheidet, indem sie kommuniziert. Wenn man einen Blick auf die vielfältige Landschaft der Organisationstheorie wirft, kann man schnell zu dem Schluss kommen, dass sich das systemtheoretische Konzept der Organisation in dieser Hinsicht „auf der Höhe der Zeit“ befindet. Auch andere organisationstheoretische Ansätze beschreiben Organisation als ein Entscheidungssystem. Der prominenteste ist ganz sicherlich der verhaltenswissenschaftliche, der im Wesentlichen von Chester Barnard, Herbert Simon, James March, Johan Olson und Richard Cyert geprägt worden ist.⁴⁷ Die systemische Produktion organisierter Kommunikation, als Entscheidung verstanden, scheint in der Tat das zentrale Merkmal der Organisation zu sein, das sie von anderen Sozialsystemen abgrenzt.

Organisationen bzw. organisierte Sozialsysteme werden somit als Systeme verstanden, „die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“, um Luhmanns eigene Worte zu gebrauchen.⁴⁸ Zwei prozessuale Charakteristika lassen sich aus diesem Zitat entnehmen: Selbstreferentialität und Autopoiesis.⁴⁹ Entscheidungen schließen rekursiv-zirkulär aneinander an und bilden so einen geschlossenen, sich stets selbst referierenden Operationszusammenhang, auf dessen Basis Entscheidungen aus Entscheidungen produziert werden. Beobachtet sich das System selbst, dann beobachtet es die Autopoiesis des Entscheidens. Alle systeminternen Vorkommnisse müssen als Entscheidung gelesen werden; anders kann ihnen aus der Perspektive der Organisation kein Existenzwert zukommen; das heißt, jedes systeminterne Verhalten, an welchem Umweltsystem es auch immer strukturell ausgerichtet ist, muss in Entscheidungsverhalten dekomponiert werden, wenn es zur Reproduktion der Organisation beitragen soll. Das organisationstheoretisch zu beleuchtende Systemelement ist also die Entscheidung; der analytische Blick hätte dabei die Rekursivität des Entscheidens besonders zu fokussieren: „Die Struktur von Entscheidungen besteht darin, zurückzugreifen und vorzugreifen, nachzubessern und vorwegzunehmen. Dabei wird alles das, was als unstrukturiertes oder

⁴⁶ Siehe vor allem Luhmann 1988b, 1993d und 2000a.

⁴⁷ Vgl. March 1994 und Berger/Bernhard-Mehlich 1995.

⁴⁸ Luhmann 1988b: 166. Hervorhebung gestrichen.

⁴⁹ Vgl. Luhmann 2000a: Kap. 2.

auch nur von anderen Entscheidungen nach anderen Kriterien geordnetes Handlungs- und Kommunikationsgeschehen in der Organisation vorkommt, auch einiges, was nicht vorkommt, erst dadurch, daß eine Entscheidung darauf zurückgreift oder vorgreift, zu einer Entscheidung stilisiert, die in einem bestimmten, eingegrenzten Zusammenhang eines Entscheidungsablaufs, einer Planungsverwirklichung oder eines Verfahrens steht.“⁵⁰

Eine Entscheidung ist wie jede andere Kommunikation⁵¹ auch als eine selektive Verknüpfung dreier Selektionen zu verstehen: als Selektion von Mitteilung, Information und Verstehen. Mit Luhmann auf den Punkt gebracht: „Kommunikation ist Prozessieren von Selektion.“⁵² Kommunikationen kommunizieren; entscheidend ist also, dass die Selektion der Information, ihr Verstehen, mitgeteilt wird, und diese mitgeteilte Selektion wird dann wiederum als Information selegiert, von der Mitteilungshandlung differenziert und somit (hoffentlich) verstanden. Das Spezifikum der Entscheidungskommunikation besteht nun darin, dass sie an eine an sich selbst gerichtete Erwartung reagiert und so Sinn appliziert.⁵³ Kurz: „Entscheidungen formulieren Erwartungen, die an Handlungen adressiert sind.“⁵⁴ Auf diese Weise können Entscheidungen mit Hilfe von Fremd- oder Eigenerwartungen beobachtet und beurteilt werden. Sie kommunizieren, eigentlich: informieren, worauf sie sich selbst festlegen; auf diese Selbstverpflichtungen kann sich dann jede weitere Kommunikation berufen, um das von ihr „Entschiedene“ zu rechtfertigen. Die Anschlussentscheidung kann dadurch ihre Sinnspezifität ausweisen.

Entscheidungen prozessieren ebenso Sinn wie andere Kommunikationen in Sozialsystemen oder Gedanken als Elemente psychischer Prozesse. Sinn wird von Luhmann als Einheit der Differenz von Aktualität und Potentialität bezeichnet, als eine Form des Verweisens auf Möglichkeiten des Erlebens (psychisch) und Handelns (kommunikativ).⁵⁵ Sinnverweisungen aktualisieren Wirkliches in einem Horizont des Möglichen, der für den Augenblick der punktuellen Aktualisierung virtualisiert, aber nicht zum Verschwinden gebracht wird, sondern für weitere Kommunikation referier- und damit re-aktualisierbar bleibt. So lässt sich sagen, dass Sinn aktuell vollzogene Operationen kommunikativer wie psychischer Art mit redundanten Mög-

⁵⁰ Baecker 1993a: 196. Die Rekursivität des Entscheidens wird noch einmal im übernächsten Kapitel von Interesse sein, wenn es darum geht, die „Organisierung“ der Interaktion durch die Organisation zu beschreiben.

⁵¹ Zum Kommunikationsbegriff siehe Luhmann 1984: Kap. 4 sowie die Erläuterungen zur Interaktion im nächsten Kapitel.

⁵² Luhmann 1984: 194 sowie 1989a: 278.

⁵³ Vgl. Luhmann 1984: 400.

⁵⁴ Baecker 1988: 128.

⁵⁵ Zum Sinnkonzept siehe Luhmann 1984: Kap. 2.

lichkeiten ausstattet. Sinn ist ein dreifach dimensioniertes Phänomen; das meint, er kann sachlich, sozial und zeitlich spezifiziert werden. Wie bereits gesagt, auch eine Entscheidungskommunikation appliziert Sinn, und zwar in allen seinen Dimensionen:⁵⁶ *Sachlich* ist eine Auswahl zwischen Alternativen (dies und nicht das, so und nicht anders) auszuweisen. Die Auswahl könnte sich hierbei auch funktionssystemspezifisch kenntlich machen, damit sie als das interpretiert, letztlich selegiert wird, was sie sachlich zu „sein“ beansprucht: eine Wahrheitsbehauptung, eine Liebeserklärung, ein religiöses Bekenntnis, ein Rechtsanspruch oder – was im wirtschaftlichen Umfeld von besonderem Interesse ist – eine Preisinformation. In *sozialer* Hinsicht muss eine Entscheidung mit Zustimmung wie Ablehnung rechnen; das heißt, es könnten divergierende Meinungen über sie gehegt und sogar zur Sprache gebracht werden. *Zeitlich* gesehen, muss eine Entscheidung über den aktuellen Zeitpunkt ihrer Kommunikation hinaus rechtfertigbar sein; auch angesichts des immer gegebenen Risikos künftiger Enttäuschung der mit der Entscheidung verbundenen Erwartung muss sie sich als „richtig“ legitimieren lassen; denn nur so kann sie „vertrauenswürdig“ erscheinen, also mit Aussicht auf kommunikativen Anschluss auftreten.

Vor allem der sachlich und sozial dimensionierte Sinn des Entscheidens macht deutlich, dass sich eine Entscheidung fremdreferentiell zu spezifizieren hat; das heißt, sie braucht externe Bezugspunkte, die sie zur informationellen Anreicherung ihrer selbst referieren kann, die die Entscheidung also entweder mit Themen, zum Beispiel zu bearbeitenden Problemen (in der Sachdimension), oder mit einem Verweis auf die partizipierenden Systeme, in erster Linie psychische Systeme (in der Sozialdimension zum Beispiel als Alter und Ego zu verstehen) ausstatten. Eine Entscheidung braucht strukturellen „Halt“: zum einen, um die Kontingenz ihres Zustandekommens zu fixieren und zum anderen, um kommunikative Andockstellen für weitere Operationen, primär Entscheidungen auszuweisen. Genau genommen ist eine Entscheidung eine Form mit zwei Seiten. Sie konstituiert sich geradezu paradox, da sie Differentes zur Einheit bringt, indem sie kommuniziert, dass sie mehr ist, als sie „ist“: Sie aktualisiert sich auf der Innenseite als etwas, das nur verstanden und zur kommunikativen Weiterprozessierung selegiert werden kann, wenn es auf der Außenseite im Horizont dessen reflektiert wird, was die Entscheidung nicht ist, aber doch potentiell kraft der inaktualisierten Sinnbezüge sein könnte. Zeitlich gesehen, transformiert eine Entscheidung somit Kontingenz vom Status der Offenheit (des Vorher) in den Status der Geschlossenheit (des Nachher). Eine Entscheidung, die verstanden werden will, damit sie sich reibungslos, also ohne weiteren kom-

⁵⁶ Siehe auch Baecker 1988: 59f.

munikativen Aufwand in die Autopoiesis des Entscheidens einfügen kann, muss sich folglich sinndimensional „ausflaggen“.

Die Kontingenztransformation des Entscheidens wäre mit Luhmann auch folgendermaßen zu beschreiben: „Vor der Entscheidung präsentiert sich Kontingenz als Wahlsituation. Man kann die Erwartung erfüllen oder sich ihr widersetzen. Welcher Kurs gewählt wird, ist (mehr oder weniger) unsicher. Auch wenn man routinemäßig den Erwartungen folgt, kann man Unsicherheit ablesen an der Überlegung, was geschehen würde, wen man es nicht täte. Erst durch diesen Seitenblick wird das Handeln zum Entscheiden. *Nach* der Entscheidung steht fest, für was man sich entschieden hat. Aber weil man sich entschieden hat, bleibt Kontingenz an der Entscheidung haften: Sie hätte auch anders ausfallen können. Oft wird erst im Blick zurück ein Handeln als Entscheiden gesehen.“⁵⁷ Mit Baecker ließe sich ergänzen: „Sie [die Entscheidung; K.P.] wählt bestimmte Möglichkeiten aus einem Raum von Möglichkeiten aus und kompensiert das Risiko der Selektivität, das sie damit eingeht, dadurch, daß sie selbst als ein Ereignis auftritt, daß auch anders oder gar nicht hätte auftreten können, also ebenso sehr zur Übernahme wie zur Variation auffordert [...]“⁵⁸ Die Unsicherheit, die beim Entscheiden zutage tritt, besteht darin, nicht wissen zu können, ob die selektierten Referenzen der sinnhaften Selbstspezifizierung die „richtigen“ sind, die Referenzen nämlich, die kommunikativen Anschluss ermöglichen. Entscheidungen sind daher notwendigerweise riskant⁵⁹; sie arbeiten sich an der Differenz von Wissen und Nichtwissen ab, ohne dabei Sicherheit darüber zu haben, dass immer genau gewusst wird, worüber eine Entscheidung zu fällen ist und welche Konsequenzen im Einzelnen aus einer Entscheidung resultieren. Auf den Punkt gebracht: Entscheidungen produzieren Unsicherheit: zum einen, weil Entscheidungsprozesse mit Kontingenzen durchsetzt sind, also immer auch hätten anders ausfallen können, als sie ausgefallen sind, und zum zweiten, weil mit Nichtwissen, Nichtwissenkönnen beim Entscheiden gerechnet werden muss. Organisationen sind daher auf „Unsicherheitsabsorption“⁶⁰ angewiesen, die geradezu automatisch mit der Autopoiesis des Entscheidens mitläuft. „Sicherheit“ beim Entscheiden erreicht eine Organisation letztlich nie. Die Sicherheit, die eine Organisation sicher hat, ist die der Entscheidung selbst, die Sicherheit, dass entschieden worden ist und dass weiterhin entschieden werden muss. Also: „Der Generalnenner der Autopoiesis des Entscheidens ist mithin

⁵⁷ Luhmann 1989a: 282. Hervorhebungen im Original.

⁵⁸ Baecker 1999: 140.

⁵⁹ Genaueres hierzu in Luhmann 1991a und Baecker 1988.

⁶⁰ Zu diesem Begriff siehe Luhmann 2000a: Kap. 6 und Baecker 1993a: 192ff. Ursprünglich besagt dieser Begriff Folgendes: „Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated.“ March/Simon 1958: 165.

Unsicherheit, und zwar Unsicherheit mit Aussicht auf Unsicherheit.“⁶¹ Unsicherheit wird somit zur „wichtigsten Ressource der Autopoiesis des Systems“⁶². Doch das wichtigste Produkt, wenn nicht gar der neuralgische Punkt der Autopoiesis der Organisation ist etwas anderes: Information, hier vor allem Information über Einschränkungsmöglichkeiten des Entscheidungsspielraums. Eine Entscheidung muss „wissen“, woran sie sich referentiell zu orientieren hat, damit sie als Ereignis im Operationszusammenhang der Organisation aufgehen und weitere Entscheidungen anstoßen kann.

„Organisationen ermöglichen sich die Erzeugung interner, noch bestimmungsbedürftiger Komplexität durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen“ – kann man bei Luhmann lesen.⁶³ Das Entscheidungsverhalten in der Organisation ist zu „organisieren“, damit organisierte Komplexität aufgebaut werden kann, die der Systementwicklung und der systemischen Bestandssicherung förderlich ist. Somit gilt: „Etwas zu organisieren heißt, Festlegungen darüber zu kommunizieren, wie zu kommunizieren ist.“⁶⁴ Oder: Es muss kommuniziert, also entschieden werden, woran sich Entscheidungen strukturell zu orientieren haben, damit sicher gestellt ist, dass die Entscheidungen auch Resultate nach sich ziehen, die als Erfolg gewertet werden können. Oder wie Weick konstatiert: „Organisieren heißt, fortlaufende unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenfügen, so daß vernünftige Ergebnisse erzielt werden.“⁶⁵ Das Referieren von Entscheidungsprämissen substituiert letztlich „Sicherheit“ in der Organisation, die es wegen der „Unbekanntheit“ der Umwelt und der schwierigen Abschätzbarkeit der internen wie externen Folgen des organisierten Entscheidens nie geben kann. Aber dafür gibt es ja schließlich Entscheidungsprämissen, zu verstehen als Voraussetzungen des Entscheidens, die im Prozess des Entscheidens nicht mehr explizit geprüft werden, sondern die bereits den Status des „taken for granted“ besitzen.⁶⁶

Nach Luhmann sind *Entscheidungsprämissen* als Organisationsstrukturen zu deuten, denen es im operativen Sinne obliegt, das Verhalten, in erster Linie das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder zu reglementieren und damit zu disziplinieren.⁶⁷ Über diese operativ

⁶¹ Luhmann 2000a: 167.

⁶² Luhmann 2000a: 186.

⁶³ Luhmann 2000a: 222.

⁶⁴ Baecker 1999: 57.

⁶⁵ Weick 1995a: 11.

⁶⁶ Ähnlich auch Simon, der den Begriff der „behavioral premise“ geprägt hat. Vgl. H. Simon 1957.

⁶⁷ Luhmann setzt Entscheidungsprämissen mit der Codierung von Funktionssystemen in ein Verhältnis: „Entscheidungsprämissen sind [...] auf der Ebene der Organisationssysteme das funktionale Äquivalent für die Codierung der Funktionssysteme.“ Luhmann 2000a: 238.

aufgelegten strukturellen Beschränkungen versucht die Organisation über Entscheidungen zu entscheiden, um das interaktive Entscheidungsverhalten zu de-arbitrarisieren. Die Entscheidungsprämissen bedingen die strukturelle Geschlossenheit des systemischen Operationszusammenhangs. Im Einzelnen wären folgende dezisional referierbaren Prämissen zu unterscheiden:⁶⁸

- *Entscheidungen*: Vorgängige Entscheidungen können anstehenden Entscheidungen als Prämissen dienen, indem sie zu informationellen Referenzpunkten werden, die nicht weiter im Prozess des Entscheidens zu überprüfen sind. Das „Wie“ und das „Worüber“ bereits kommunizierter Entscheidungen können sowohl zu Andockstellen des systemischen Weiterprozessierens werden als auch als spätere Legitimationsgrundlagen dienen, wenn das Entscheidungsverhalten in Zweifel gezogen wird. Wenn man so will: Die Autopoiesis des Entscheidens schafft sich unablässig selbst Prämissen ihrer eigen-dynamischen Perpetuierung.
- *Kommunikationswege*: Gemeint sind die Kanäle innerhalb einer operativen Einheit und zwischen den Hierarchieebenen, über die „Informationen mit Bindungswirkung im System“⁶⁹ zirkulieren und die die Entscheidungskommunikation nutzt, um sich beobachtbar zu machen.
- *Entscheidungsprogramme*: Programme liefern Kriterien zur Überprüfung der sachlichen Richtigkeit einzelner Entscheidungen. Zu unterscheiden wären inputorientierte Konditionalprogramme („Wenn-dann-Programme“), über die festgelegt wird, wie auf ein bestimmtes Ereignis zu reagieren ist, von outputorientierten Zweckprogrammen, die Zweck-Mittel-Kombinationen vorschreiben, damit vordefinierte Ziele erreicht werden können.⁷⁰
- *Personen*: Gemeint sind personifizierbare Entscheidungsträger, diejenigen also, die in Entscheidungsprozessen als stabile Adressen bzw. Identifikationspunkte fungieren. Auf diese Weise können Entscheidungen leichter zugerechnet werden, und Entscheidungen können auf Personen als Entscheider Bezug nehmen. Bei „Fehlentscheidun-

⁶⁸ Die Differenzierung stützt sich auf Luhmann 1988b, 1993d und 2000a: Kap. 7.

⁶⁹ Luhmann 1988b: 177.

⁷⁰ Siehe auch ausführlich in Luhmann 2000a: Kap. 8.

gen“ und misslungener Entscheidungsumsetzung können Personen stets zur Rechenschaft gezogen werden.

- *Kultur*⁷¹: Hierbei handelt es sich um den „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen.“⁷² Die Organisationskultur besteht aus Struktursedimenten der informellen Kommunikation; in ihr hat sich handlungs- und kommunikationsleitendes Wissen abgelagert, das Verhaltensgewohnheiten („habits“) und routinisierte Entscheidungspraktiken beschreibt. Die Kultur der Organisation kann als alltagstaugliche Semantik und Symbolik verstanden werden, die zum einen dazu genutzt wird, Selbstbeschreibungen der Organisation und ihrer internen Prozesse anzuleiten, und auf die zum anderen zu rekurrieren ist, wenn in Erfahrung gebracht werden soll, was „wirklich“ Sache ist und wie „der Laden wirklich läuft“ – salopp gesagt.

Neben diesen in der Organisation selbstreferentiell artikulierten Prämissen gibt es jedoch auch fremdreferentielle Referenzpunkte, an denen sich Entscheidungen orientieren können: *kognitive Routinen*, wie sie sich mit Luhmann benennen ließen.⁷³ Diese fremdreferentiellen Entscheidungsprämissen fungieren nicht als systemeigene Konstruktionen, sondern sind in die Umwelt der Organisation ausgelagert. Unter kognitiven Routinen sollen „Identifikationen“ verstanden werden, „die für den mehrfachen Gebrauch in Kommunikationen gespeichert sind und bei Bedarf abgerufen werden können.“⁷⁴ Diese Routinen sind mit einem „Realitätskredit“ ausgezeichnet; sie haben sich in der organisationalen Entscheidungspraxis als spezifische Wissensform bewährt und absorbieren daher auch entscheidungsbezogene Unsicherheiten. Im Wesentlichen handelt es sich bei ihnen um berufsspezifisches Know-how, das über die einzelnen Organisationsmitglieder in die Entscheidungssituationen einfließt und das für die Strukturierung des Arbeitsalltags sowie für die Bewältigung der anfallenden Aufgaben unerlässlich ist. Herauszustellen ist, dass sich alle organisationssystemisch prozessierten Entscheidungsprämissen in den Kontext kognitiver Routinen eingebettet finden; das heißt, sie müssen auch in fremdreferentielle Zusammenhänge transferiert und dort operativ angeeignet werden, um im Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder als Strukturvorgaben eine Rolle spielen zu können.

⁷¹ Auf Organisationskultur wird noch ausführlichst zu sprechen zu kommen sein. Siehe Kapitel 11.

⁷² Luhmann 2000a: 241.

⁷³ Vgl. Luhmann 2000a: 250ff.

⁷⁴ Luhmann 2000a: 250.

Das systemische Referieren einer selbstreferentiellen oder fremdreferentiellen Entscheidungsprämisse führt im Entscheidungsprozess dazu, Unsicherheit, die jede Entscheidung als kontingentes Phänomen reproduziert, kurzzeitig kommunikativ zu absorbieren, also mitzuteilen, dass es („gute“) Gründe gegeben hat, so zu entscheiden, wie entschieden worden ist. Das heißt: Die Konstruktion von Entscheidungsprämissen sowie die Orientierung der organisationsinternen Kommunikation an diesen Strukturvorgaben ist die Form der Unsicherheitsabsorption, die die Organisation operativ für sich realisiert. Letztlich basiert die systemische Handhabung der Kontingenzen und Entscheidungsunsicherheiten auf der als lose Kopplung zu bezeichnenden Eigenspezifizierung von Entscheidungen durch diese Prämissen. Über die systemische Konstruktion von Entscheidungsprämissen erschließt sich die Organisation eine „doppelte Kontrolle der Entscheidungsprozesse“⁷⁵: Zum einen kann organisationsintern beobachtet werden, ob das Entscheidungsverhalten in der erwarteten Weise realisiert wird und ob die Produkte des Entscheidens zu den Konsequenzen führen, die dem System nützen, sprich die als Erfolge qualifiziert werden können. So lassen sich anhand der Entscheidungsprämissen behaviorale und kommunikative Abweichungen leichter registrieren und durch Einschreiten korrigieren. Zum anderen kann auf der Ebene der Prämissen überprüft werden, ob eine Prämisse selbst die Ursache für Fehlentwicklungen und unpassende Resultate ist.

Die systemintern vorgenommene Differenzierung von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen macht das Potential organisationaler Selbstverfügung, sprich die Autonomie der Organisation kenntlich. Anders gesagt: Die Organisation ist operativ wie strukturell geschlossen.⁷⁶ Die operative Schließung resultiert aus dem Umstand, dass die Organisation nur selbst für sich entscheiden kann und dass ihre Entscheidungen immer nur an ihre eigenen Entscheidungen anschließen können. Alle selbstreferentiellen Systeme sind operativ geschlossen; strukturell schließen sie sich obendrein, wenn sie dazu befähigt sind, die Strukturen, die ihre Operationen anleiten sollen, aus dem eigenen systemischen Operationszusammenhang schöpfen können; die Entscheidungsprämissen sind somit als strukturelles Komplement der Autopoiesis zu erachten, über das die Selbstorganisation des Systems, das Systemmanagement⁷⁷ läuft. Die doppelte Schließung bindet die Organisation als System an sich selbst; die Organisation geht somit zur ausschließlichen Selbstdetermination über, kann also durch die Umwelt operativ wie strukturell nicht mehr festgelegt werden. Diese doppelte Schließung auf der Ebe-

⁷⁵ Vgl. Luhmann 2000a: 224.

⁷⁶ Zum Begriff der doppelten Schließung siehe von Foerster 1994: 45ff. sowie zur organisationstheoretischen Adaption Luhmann 2000a: 228ff. und Baecker 1999: 126ff.

⁷⁷ Siehe Kapitel 7.

ne der Entscheidungen und ihrer Prämissen ermöglicht letztlich eine korrigierbare Selbststrukturierung der Organisation; dabei wirken die Entscheidungsprämissen wie „ein virtuelles Irritationspotenzial“⁷⁸, das jederzeit bei Bedarf wieder in die Entscheidungsprozesse eingeführt werden kann.

Als autonomes, sich selbst determinierendes System differenziert sich die Organisation aus ihrer Umwelt aus, die sie durch ihre internen Operationen für sich konstruiert, in gewisser Weise durch einen „enactment“-Prozess selbst entwirft, wie man mit Weick sagen könnte.⁷⁹ Hier soll allerdings die systemische Außenperspektive noch nicht von Interesse sein⁸⁰; zu klären ist, wie sich die Organisation auf der Innenseite strukturiert. Die Selbststrukturierung erfolgt im Zuge des Entscheidens über Entscheidungsprämissen, die systemintern wiederum zu koordinieren sind; schließlich ist der Organisation nicht allein dadurch gedient, dass es Prämissen des Entscheidens überhaupt gibt; entscheidend ist ihre interne Koordination, ihre funktionale Abstimmung aufeinander. Das geschieht über den Aufbau einer Stellenhierarchie.⁸¹ Eine *Stelle* ist ein Fixpunkt, eine referierbare Adresse in der Struktur der Organisation, der die Funktion zukommt, die einzelnen Entscheidungsprämissen in ein konsistentes Passungsverhältnis zu bringen, so dass sie von einer Person als Referenzen der Orientierung und Spezifizierung der eigenen Arbeitsleistung herangezogen werden können. Über Stellen lassen sich die Beiträge der Organisationsmitglieder zur Erfüllung der ihnen zugedachten Aufgaben leichter identifizieren und kontrollieren. Die Organisation kann sich selbst leichter darüber informieren, wer was tut, von wem was zu erwarten ist und an wen man sich richten kann, wenn Probleme auftreten oder es irgendeine Form von performativem Klärungsbedarf gibt. Darüber hinaus kann die Organisation gezielt Mitglieder anzuwerben versuchen, die die nötigen Qualifikationen mitbringen, um die organisational geschaffenen Stellen auszufüllen. Das heißt, die Organisation kauft das personale Können, also spezifische Kompetenzen ein, die sie braucht. Stellen fungieren als „re-entry“ der fremdreferentiell gespeicherten Kompetenzen; über sie werden kognitive Routinen organisationssystemisch abrufbar.

Eine grundlegende Entscheidung, die eine Organisation zu fällen hat, ist also die über Mitgliedschaft, durch die zwischen Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit diskriminiert wird.⁸² Mit dem organisationsspezifischen Prinzip der Mitgliedschaft eröffnet sich die Organisation

⁷⁸ Luhmann 2000a: 229.

⁷⁹ Vgl. Weick 1995a und 2001a: 179ff.

⁸⁰ Siehe Teil III.

⁸¹ Siehe auch Luhmann 2000a: 231ff.

⁸² Mehr zum Thema Mitgliedschaft in Luhmann 2000a: Kap. 3.

die Möglichkeit, auf der Basis der Differenz von Selbstreferenz und Fremdreferenz zu operieren, wodurch ein Verständnis davon gewonnen wird, welche personal attribuibaren Operationen dem System zuzurechnen sind und welche nicht. Mitgliedschaftsentscheidungen, die als Personalentscheidungen zu verstehen sind, tangieren letztlich ganz fundamental die Grenzziehung des Systems; sie regeln Inklusion und Exklusion fremdreferentieller Potentiale. Bei Inklusion gilt es, vorab arbeitsvertraglich zu fixieren, welche Verhaltensrestriktionen strukturell, vor allem stellenbezogen auferlegt werden und wie die Mitarbeiter zu motivieren sind, sich diesen Restriktionen gegenüber konform zu verhalten. Für diese Zumutungen, die die Integration in eine Organisation mit sich bringt, lassen sich die Mitarbeiter bezahlen; also das Medium Geld wie die Aussicht auf höhere Bezahlung und Reputationsgewinn nach Erklimmen weiterer Stufen auf der Karriereleiter sind die entscheidenden Vehikel, die diese organisationspezifische Kombination von Selektion und Motivation zu erzielen gestatten.

2. Die Form des Unternehmens

Das Unternehmen als Organisation

Wie bereits mehrfach betont, steht „Organisation“ hier in erster Linie für die erwerbswirtschaftliche Unternehmensorganisation. Hauptbezugsobjekt der theoretischen Betrachtung ist die Einzelunternehmung als „entrepreneurial organization“. Diese fungiert weder als organisationale Subeinheit einer übergeordneten Konzernstruktur, noch ist sie organisatorisch in ein strategisches Netzwerk eingebunden. Bei dem Unternehmen, das hier idealiter fokussiert wird, handelt es sich um eine weitestgehend autonom operierende Organisation, die sich selbst als Marke in der Umwelt führt.

Der Begriff des Unternehmens ist als die zentrale Formel der Selbst- und Fremdbeschreibung der Organisation zu erachten. In dieser Arbeit soll dem Vorschlag Dirk Baeckers gefolgt werden, Unternehmen als einen Formbegriff zu konzipieren; das heißt, bei der Form des Unternehmens handelt es sich um eine Unterscheidung mit zwei Seiten.⁸³ Der Begriff des Unternehmens steht für die Einheit der Form; er bezeichnet die Selbigkeit des Differenten. Daher markiert das Unternehmen letztlich das systemkonstituierende Paradox. Im Folgenden soll geklärt werden, wie „Unternehmen“ und „Organisation“, also ein Formbegriff und ein Sozialsystem theoretisch-konzeptionell aufeinander zu beziehen sind. Darüber hinaus ist im nächsten Kapitel herauszuarbeiten, wie sich ein Unternehmen intern differenziert, theoretisch gesprochen, welche Formen es auf der Innenseite seiner Form etabliert.

Durch eine Unterscheidung wird eine Grenze gezogen, die ein Innen von einem Außen trennt; im Fall des Unternehmens diskriminiert sich das Sozialsystem der Organisation von seiner Umwelt. Die Grenzziehung, die durch die Form des Unternehmens bedingt ist, erfolgt auf der Innenseite der Unterscheidung; das heißt: „Die Unterscheidung des Unternehmens markiert die Organisation, in der sie Platz greift, und sie gewinnt als diese Markierung eine eigene Form. Als diese Form wird sie beobachtet und als diese Form markiert sie eine Organisation als Unternehmen.“⁸⁴ Die Form des Unternehmens etabliert eine Asymmetrie, die zwei Beobachtungsperspektiven eröffnet: die organisationsinterne und die -externe; letztere erlaubt es, die Organisation in ihrem Umweltbezug zu betrachten.

⁸³ Für Erläuterungen zur theoretischen Herleitung des logisch-mathematischen Formbegriffs aus dem Formenkalkül von Spencer Brown und seiner systemtheoretischen Adaption siehe Baecker 1993a und 1993b.

⁸⁴ Baecker 1993a: 21.

Der Innenseite des Unternehmens gilt traditionell das Hauptaugenmerk der Betriebswirtschaftslehre. Auf der Innenseite haben die ökonomischen Prinzipien zu greifen; dort muss der effiziente und effektive Einsatz der Ressourcen realisiert werden. Ziel der „rationalen“ Strukturierung der internen Operationen ist die robuste und wandlungsfähige Organisation, die sich im Konkurrenzkampf zu behaupten weiß und die langfristig Gewinn erwirtschaftet. Systemtheoretisch gewendet, realisiert sich das Unternehmen auf seiner Innenseite als ein spezifisches Kommunikationssystem, das Entscheidungen produziert, an denen sich weitere Entscheidungen zu orientieren und abzuarbeiten haben. Die Form des Unternehmens diskriminiert ein bestimmungsfähiges System gegen einen unmarkierten Raum: gegen die Umwelt. Auf der Außenseite sieht sich das Unternehmen im Wesentlichen mit der Gesellschaft konfrontiert; überdies hat es sich mit den Belangen der psychischen Systeme, der „Menschen“ auseinander zu setzen, die von den organisationalen Operationen als inkludierte Mitarbeiter oder exkludierte Konsumenten betroffen sind. Die Außenseite des Unternehmens kann vom Unternehmen selbst, aus der Innenperspektive nur beobachtet, nicht jedoch „bearbeitet“, also als Ereigniszusammenhang operativ in die internen Prozesse der Produktion und Reproduktion implementiert werden. Die Umwelt, ganz gleich, ob sozial, psychisch oder materiell spezifiziert, ist von der Innenseite des Unternehmens her nicht erreichbar. Lediglich über strukturelle Kopplungen werden wechselseitige Beobachtungen und Irritationen möglich. Aus der unternehmensinternen Perspektive ist die System/Umwelt-Differenz die fundamentale Unterscheidung, auf die operativ zu rekurrieren ist, um Systemkonstitution sowie Systemreflexion überhaupt erst in Gang setzen zu können.

Das Unternehmen wird seiner selbst habhaft, sprich selbstreferentiell verfügbar, indem es sich als Organisation auf der Innenseite „verkörpert“ und damit ausdifferenziert. Kurz: Die Organisation ist die Verkörperung der Innenseite des Unternehmens.⁸⁵ Die Innenseite des Unternehmens „öffnet“ den selbstgeschaffenen Bereich für die Autopoiesis des Entscheidens. Zu entscheiden hat die Organisation auch über ihre interne Strukturierung. In den Blick gerät hier die „Organisation der Organisation“⁸⁶, womit nicht nur die Organisierung der systeminternen Vorkommnisse und Abläufe, sondern auch die Selbstbeschreibung der Organisation als organisiertes System gemeint ist. Die Organisierung der Organisation erfolgt größtenteils aufgrund des Entscheidens über Entscheidungsprämissen, wodurch das System den sich ihm zurechnenden Kommunikationen referierbare Strukturen offeriert. So sind verschiedenste arbeitsor-

⁸⁵ Ähnlich Baecker 1993a: 110ff.

⁸⁶ Siehe hierzu auch Luhmann 2000a: Kap. 10.

organisatorisch relevante Entscheidungen zu treffen, über die der Organisationsaufbau und die organisationsinternen Abläufe festgelegt werden. Ohne dass an dieser Stelle auf Probleme der Fabrikorganisation bzw. der Organisierung des „shop floor“ eingegangen werden kann – das sind eher Fragen, die industrie- und betriebssoziologisch aufgeworfen werden –, ist dennoch kurz zu erläutern, wie sich die von ihrer Umwelt abgrenzende Organisation wiederum intern differenziert. Schließlich zieht systemische Ausdifferenzierung interne Differenzierung nach sich, schafft also den „Raum“ für den Aufbau von Eigenkomplexität.

Mit dem Festlegen des Organisationszwecks und der strategischen Ziele verbindet sich die Frage, wie denn der anzustrebende Unternehmenserfolg organisational realisiert werden soll. Wie ist die Arbeit zu verteilen und zu (re-)arrangieren, die den Erfolg erbringen soll? Wie hat sich also die Organisation horizontal wie vertikal zu differenzieren? Welche organisatorischen „Aktionseinheiten“ (Stellen, Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams) sind einzurichten? Wie groß und verschieden haben sie auszufallen? Welche personengebundenen Kompetenzen sind zu importieren, damit die anfallende Arbeit gekonnt verrichtet werden kann? Wie sollten diese in die Hierarchie eingebunden werden und wie sind sie auf die organisationalen Subsysteme, die Abteilungen, Gruppen oder Teams zu verteilen? Welche Entscheidungskompetenzen kommen wem zu? Wie differenziert soll das Management ausfallen? Welche Verantwortlichkeiten, Weisungs- wie Koordinationsbefugnisse kommen ihm zu? Hier kann nicht der Ort sein, diese Fragen, die alle auf die Organisation der Organisation, also auf die Beschreibung der formalen Struktur zielen, eingehender zu behandeln.⁸⁷ Diese etwas fragwürdige Unterscheidung zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation ist für die neuere Organisationstheorie auch nicht von Interesse; an dieser Differenzierung orientiert sich eher die altehrwürdige Organisationslehre, die in der BWL zu Hause ist. Die BWL betrachtet Probleme der Strukturierung immer im Licht ökonomischer Rationalität, die sich an der Effektivität organisationaler Strukturösungen zu zeigen hat. Ziel der Organisationsgestaltung, der Etablierung der „richtigen“ Struktur ist operative Effizienz – so sieht es zumindest der traditionelle BWLer.

Soziologisch betrachtet, ist es im höchsten Maße problematisch, die von der Organisationslehre implizit verwendete Differenzierung von Ablauf und Aufbau mitzutragen; schließlich separiert sie konzeptionell, was empirisch und auch in der anspruchsvollen theoretischen Rekonstruktion als untrennbar verquickt erscheint: Prozess und Struktur. Zwischen beiden besteht ein rekursiv-zirkulärer Zusammenhang: Strukturen werden prozessual gebildet, sind das Pro-

⁸⁷ Siehe zum Beispiel für Unternehmensorganisation Grochla 1972 und Kieser/Kubicek 1992 sowie für öffentliche Verwaltung Mayntz 1978.

dukt systemischer Operationsprozesse und gehen wiederum als Medien in die Prozesse ein, denen sie somit orientierenden Halt verleihen.⁸⁸ Wird der Blick auf die Organisierung der Organisation gerichtet, gerät systemtheoretisch die Unterscheidung von Medium und Form in den Fokus.

Die Organisation als mediale Form

Wie gesagt, die Organisation bildet sich auf der Innenseite des Unternehmens heraus. Dadurch werden weitere Formen in die Form des Unternehmens eingeführt. Mit der Emergenz der Organisation auf der Innenseite vollzieht sich das „re-entry“ des Unternehmens in das Unternehmen. Das Unternehmen weiß sich damit als Organisation von seiner Umwelt zu unterscheiden, die ihm dann je nach Bezeichnung als Wirtschaft, Politik, als System der Massenmedien oder als Konsumentengruppe gegenübertritt. Durch die organisationale Ausprägung auf der Innenseite erhält das Unternehmen Gestalt und wird obendrein als soziale Realität sui generis beobachtbar. Es differenziert sich ein Bereich autopoietischer Reproduktion aus, auf den das System selbst autonom Einfluss nimmt. Die Organisation versucht Form, sprich eine „adäquate“ Gestalt zu finden, die ihr das „Überleben“ in ihrer Umwelt ermöglicht. Notwendig ist hierfür die operative und strukturelle Schließung des Systems, die zum Fundament der Verfügung des Systems sich über sich selbst wird. Die Organisation ist in die Lage versetzt, die in ihr emergierenden Kommunikationen strukturell zu konditionieren; sie ist zur Selbststeuerung befähigt. Operative und strukturelle Selbstverfügung heißt also letztlich, dass die Organisation sich selbst sowohl als Medium als auch als Form begreifen und behandeln muss. Auf den Punkt gebracht: Eine Organisation ist eine mediale Form.

Theoretisch betrachtet, ist ein Medium⁸⁹ selbst als ein Formbegriff zu erachten. Als Form diskriminiert ein Medium ebenfalls eine Innen- von einer Außenseite. Auf der Außenseite ist das Medium eine lose gekoppelte Ansammlung von Elementen, die auf der Innenseite in Form gebracht, sprich strikt gekoppelt werden.⁹⁰ Die Organisation als Medium und Form hat dafür Sorge zu tragen, dass die ihr askribierten Elemente, als mediales Substrat verstanden, formiert

⁸⁸ Hier dürfte Einigkeit unter Soziologen herrschen.

⁸⁹ Luhmann leitet seinen Medienbegriff aus einer philosophischen Abhandlung Fritz Heiders ab, die bereits im Jahre 1926 veröffentlicht worden ist. Eine genauere Begriffsrekonstruktion im Vergleich mit dem Heiderschen Verständnis von Medium und Ding soll hier unterbleiben.

⁹⁰ Zu diesem zentralen Begriffspaar Medium/Form innerhalb des systemtheoretischen Instrumentariums siehe Luhmann 2000b: 31 und 1998: Kap. 3.

werden: Entscheidungen sind durch orientierungsstiftende Entscheidungsprämissen zu flankieren, wäre anhand der bisher ausformulierten Terminologie zu behaupten. Doch fraglich ist, ob es für eine dezidiert ansetzende Organisationsanalyse ausreichend ist, zu beschreiben, wie dezisionale Kommunikationen organisational strukturiert werden, damit sich die Organisation als eigenständige Entität reproduzieren kann. Ist damit die intrasystemische Sozialität treffend explanativ einzufangen? Reicht es, Organisation sehr abstrakt als Entscheidungssystem zu konzipieren, wenn man berücksichtigt, wie vielfältig die sozialen Erscheinungsformen von Kommunikation in einer Organisation ausfallen können?

Eine Organisation kann nicht ausschließlich als ein sich selbstformierendes Medium selbstreferentiellen Entscheidens begriffen werden. Das wäre eine theoretische wie analytisch-explorative Einschränkung, die sozialwissenschaftlich inadäquat erschiene, da die soziale Totalität organisationaler Phänomene wie auch die Mikrodiversität der kommunikativen Ereignissen in der Organisation, also die organisationsinterne „Lebendigkeit“ nur sehr unzureichend abgebildet würden. Dem von Günther Ortman vorgetragenen kritischen Einwand, dass es mit Luhmanns Entscheidungsbegriff schwierig sei, die vielfältigen Ereignisse in Organisationen angemessen zu beschreiben, kann daher voll und ganz zugestimmt werden.⁹¹

Mit den nachstehenden theoretischen Ausführungen soll der Versuch gestartet werden, diesen Entscheidungsbegriff trotz alledem aufrechtzuerhalten, auch wenn theoretisch der Erkenntnis Rechnung zu tragen ist, dass die Sozialität der Organisation mehr ist als eine Autopoiesis des Entscheidens. Dem impliziten Funktionalismus, auf dem das systemtheoretische Konzept der Organisation fußt, ist die Einsicht des Interaktionismus entgegenzuhalten, dass Sozialität, auch die interne Sozialität der Organisation, ein Phänomen interaktiver Handlungs- bzw. Kommunikationspraxis ist.⁹² Es scheint auch von der Warte der Systemtheorie her angebracht, organisationstheoretisch einen alternativen Zugang zur Exploration des sozialen Ge-

⁹¹ Vgl. Ortman 2001a: 84f.

⁹² Gegen den Funktionalismus in der Organisationsforschung waren bekanntlich einige Ethnomethodologen und Interaktionisten bereits in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts zu Felde gezogen. Ihr theoretisches Anliegen bestand darin, die heuristische Leistungskraft des Modells formaler Organisationsstrukturen, das in erster Linie an den Studien Webers zur Bürokratie geschult war, in Frage zu stellen, indem sie aufzeigten, dass wenig über die Organisation als eigenständiges soziales Phänomen auszumachen ist, wenn sich der Forscherblick ausschließlich auf die formalen Strukturen richtet. So schlug Bittner vor, in der Organisationsforschung methodologisch auf „common sense“-Konstrukte zu setzen, also explizit zu erforschen, wie die formalen Organisationsstrukturen in den realen Aktivitäten der Organisationsmitglieder repräsentiert sind. Vgl. Bittner 1974 (ursprünglich 1964), Hassard 1990 sowie Reed 1992: 145ff. und 150ff. Es kann getrost behauptet werden, dass auch in der vorliegenden Arbeit eine derartige „common sense“-Perspektive, also die Perspektive der Interaktion in der Organisation berücksichtigt wird.

bildes „Organisation“ zu wählen: über die Interaktion.⁹³ Keinesfalls soll bestritten werden, dass eine Organisation als Entscheidungssystem zu verstehen ist; doch es wäre zu unterstreichen, dass Organisation mehr bedeutet als ein selbstreferentiell geschlossener und sich auto-poietisch (re-)produzierender Entscheidungszusammenhang. In Zweifel zu ziehen wäre auch nicht, dass es bei der Organisation um ein eigenständiges System geht; doch es wäre stärker, als das bisher in den Veröffentlichungen der Systemtheoretiker (vor allem von Luhmann selbst wie aber auch von Baecker und Willke) der Fall gewesen ist, zu betonen, dass es sich bei einer Organisation um ein emergentes Phänomen handelt, das zu seiner systemischen Reproduktion interne Kommunikationen referiert, die sich selbst nicht als Entscheidungen beschreiben und so auch nicht zu interpretieren sind.

Was ist bzw. worin besteht das Medium der Organisation, dem das System autonom Form zu verleihen hat? Das Medium der Organisation ist die Organisation selbst: die Diversität ihrer internen Kommunikationen, seien es nun formal oder informal geführte Interaktionen, Entscheidungen oder ganze Interaktionszusammenhänge, die teamförmig oder gruppal strukturiert sein mögen. Die Analyse des Mediums der Organisation hat „mikrologisch“ anzusetzen: im Wesentlichen durch eine Spezifizierung der organisationsinternen Interaktionen. Die Form der Organisation, also die Organisierung der Organisation ist dagegen „makrologisch“ zu deuten. Zu fragen ist, wer denn intrasystemisch für die Formimprägung zur Rechenschaft gezogen werden könnte. Es handelt sich hierbei selbstredend um das Management der Organisation, diese dispositiv entscheidende Instanz, die als „Formverantwortlicher“ in der Organisation agiert. Die Form der Organisation muss sich nach betriebswirtschaftlichem Kalkül bewähren: Sie hat Kriterien ökonomischer Effizienz und technologischer Effektivität gerecht zu werden.⁹⁴

Zur eingehenderen Analyse der Innenseite des Unternehmens, sprich der Organisation erweist es sich als zweckmäßig, die *Mikrologie der Interaktion* von der *Makrologie der Organisation* theoretisch-konzeptionell zu differenzieren. Die Brückenkonzepte, die eine Integration dieser beiden Perspektiven leisten können, sind „soziale Kognition“ und „Systemsteuerung“. Ausgangspunkt der nachstehenden Überlegungen ist eine These Luhmanns, die die Art und Weise

⁹³ Diesen hier angedachten „interactionist turn“ in der systemtheoretischen Debatte um Organisation scheint bereits Baecker in gewisser Weise vorweggenommen zu haben, wenn er theoretisch darauf abstellt, das Unternehmen ganz im Sinne Warneckes in „Fraktale“ gegliedert zu betrachten, die auf einfachsten, aber komplexitätsfähigen Mikrointeraktionen zwischen Produzenten und Konsumenten basieren. Vgl. Baecker 2003: 204ff.

⁹⁴ Wie mit Bezug auf die Baeckersche Spezifizierung der Begriffe Effizienz und Effektivität gesagt werden könnte. Vgl. Baecker 2003: 198ff.

der Relationierung von Interaktionen und höher aggregierter gesellschaftlicher Systeme sehr plastisch herausstellt: „Die Großform der gesellschaftlichen Teilsysteme schwimmen auf einem Meer ständig neu gebildeter und wieder aufgelöster Kleinsysteme.“⁹⁵

Auch eine Organisation „schwimmt“ auf einem derartigen „Meer von Kleinsystemen“. Als Entscheidungssystem – so ließe sich weitergehend behaupten – differenziert sie sich aus einer Unmenge an Interaktionen aus, die auf der Innenseite des Unternehmens bezeichnet werden können. Diese Interaktionen versucht sie als deren Umweltsystem strukturell zu umspannen und organisational zu formieren. Von der bestehenden Organisation aus gesehen, wäre die Perspektive wiederum eine andere: Interaktionssysteme differenzieren sich aus dem Realitätskontinuum der organisationalen Kommunikation, der Autopoiesis des Entscheidens aus. Die Differenzierung zwischen Interaktion und Organisation akzentuiert das kontingente Verhältnis dieser Sozialsysteme zueinander: Der Kontingenz der Organisation in der Interaktion entspricht die Kontingenz der Interaktion in der Organisation.⁹⁶ Die Interaktion findet in der Organisation Möglichkeiten zur Selbstkonditionierung sowie einen strukturellen Referenzrahmen. Die Organisation wiederum hat einen doppelten Zugriff auf die Interaktion: qua Vollzug und qua Umwelt⁹⁷; das heißt, Organisation „vollzieht“ sich systemisch durch das Einlesen von Entscheidungen in Interaktionen sowie durch die Abstrahierung und Generalisierung von Erwartungen, an denen sich die Interaktionen orientieren können bzw. sollen. Für Interaktionen in der Organisation wird die Organisation zu dem Umweltsystem schlechthin: Sie wird zu deren Medium, das sie strukturell gleichfalls ermöglicht wie restringiert. Die Organisation erzwingt geradezu die Selektivität der in ihr erfolgenden Interaktionen; als Umweltsystem versucht sie die Interaktion nach eigenen Zielen und Strategien zu steuern.⁹⁸ Dieses Interdependenz- und wechselseitige Referenzverhältnis zwischen Interaktion und Organisation gilt es gründlicher zu beleuchten. Es wird sich zeigen, dass sozialer Kognition bei der Interpenetration von Interaktion und Organisation eine bedeutende Rolle zukommt.

Die schlichte These, mit der an dieser Stelle aufgewartet wird, lautet also: Die Organisation ist „mehr“ als ein Entscheidungssystem; sie bildet einen sozialen Rahmen für eine Vielfalt an formalen und informalen Interaktionen.

⁹⁵ Luhmann 1997: 812.

⁹⁶ Betont werden muss, dass auf der Basis der Differenzierung Gesellschaft/Interaktion auch von einer Kontingenz der Gesellschaft in der Interaktion sowie einer Kontingenz der Interaktion in der Gesellschaft auszugehen ist. Vgl. Kieserling 1999: 104ff.

⁹⁷ Wenn mit dem Differenzschema Gesellschaft/Interaktion beobachtet wird, ist es richtig, dass auch der Gesellschaft ein derartiger Zweifachzugriff auf Interaktion zugeordnet werden muss. Vgl. Luhmann 1997: 817.

⁹⁸ Vgl. auch Kieserling 1999: 340.

3. Interaktion in der Organisation

Das Interaktionssystem

Die Mindestbedingung des Zustandekommens von Interaktion liegt in der reflexiven Wahrnehmung: Man hat wahrgenommen, dass man wahrgenommen worden ist. In das wahrnehmbare Verhalten wird die Differenz von Mitteilung und Information hineingelesen. Ego nimmt wahr, dass Alter in irgendeiner Weise auf sein Verhalten reagiert. Aus dem Verhalten Alters konstruiert Ego einen „Sinn“, versteht es also auf eine Art, die es ihm ermöglicht, wiederum auf Alter zu reagieren. Auch die Interaktion ist wie Kommunikation insgesamt „koordinierte Selektivität“⁹⁹, konstituiert sich aus der selektiven Relationierung dreier selektiver Prozesse, der Prozesse der Mitteilung, der Information und des Verstehens.¹⁰⁰ Wenn zwei „black boxes“ es miteinander zutun bekommen – das können psychische Systeme oder soziale Systeme sein –, sind sie mit dem Problem der sozialen Unbestimmtheit der Situation konfrontiert. Ego und Alter, als psychische Systeme zu deuten, nehmen sich erst einmal nur wahr, wollen eventuell lediglich verhindern, dass sich die involvierten Körper beim Aneinandervorbeigehen berühren. Anwesenheit, eigentlich körperliche Anwesenheit bei gleichzeitiger reflexiver Wahrnehmung ist also die konstitutive Voraussetzung für das Zustandekommen von Interaktion. Den beteiligten Systemen muss es jeweils möglich sein, an das wahrgenommene Verhalten die Unterscheidung von Information und Mitteilung anzulegen, um so den Sinn dieses Verhaltens, die mitgeteilte Information verstehen zu können.

⁹⁹ Vgl. Luhmann 1984: 212.

¹⁰⁰ Diese systemtheoretische Fassung der Interaktion ist der des Interaktionismus, vor allem der Konzeption Meads gar nicht unähnlich. Interaktion ist ein sozialer Akt, wie Mead sagt, an dem mindestens zwei Individuen, Alter und Ego, teilhaben. In einer sehr primitiven Form kann Interaktion natürlich als wechselseitiges Gestikulieren zwischen Alter und Ego gedeutet werden; bereits der Gebrauch von Gesten macht es möglich, Verhalten sozial zu koordinieren und in eine „gesellschaftliche Handlung“ zu integrieren. Diese interaktive Koordinationsleistung ist dann erleichtert, wenn den eingesetzten Gesten Symbolgehalt zukommt, insbesondere, wenn von Alter und Ego Bedeutungsidentität unterstellt werden kann, wenn es sich also bei den Gesten um signifikante Symbole handelt. In diesem mehrphasigen, symbolvermittelten Handlungsprozess „sucht“ Ego nach der Reaktion in der Umwelt, genauer: im Verhalten Alters, die sein initiativer Handlungsbeitrag ausgelöst haben könnte. Er reagiert auf die Reaktion, in dem er ihr Sinn abgewinnt, sie als schlüssig mit seiner Anfangshandlung verknüpft interpretiert. Ego liest also Information aus Alters Reaktion heraus und weiß sich verstanden oder nicht. Die Interaktion ist dann im Sinne Egos zustande gekommen oder eben nicht. Meads Handlungsmodell grenzt sich klar ab von jedwedem kruden „stimulus-response“-Ansatz. Eine soziale Handlung ist für ihn etwas anderes als eine einfache Summation von externem Reiz, innerer Reizverarbeitung und nach außen hin gezeigter Reaktion. Vgl. Mead 1969: 102ff. und 1998 sowie Blumer 1986.

Die Sozialität, die hierbei entsteht, kann als präkommunikativ, als „Minimalfall von Sozialität“ begriffen werden.¹⁰¹ Die Konstitution des Interaktionssystems ruht lediglich auf Wahrnehmungsleistungen, dieser „gleichsam ökologischen(n) Vorbedingung“¹⁰² von Sozialität auf, die nur psychische Systeme erbringen können. Bei Anwesenheit reichen folglich Wahrnehmungsprozesse aus, um die Informationen psychisch generieren zu können, die eine geglückte Handlungskoordination zwischen Ego und Alter wahrscheinlicher werden lässt.¹⁰³ Explizit kommuniziert zu werden braucht die Information nicht; Wahrnehmung als „anspruchlose Form der Informationsgewinnung“ genügt.¹⁰⁴ „Lediglich“ das Verhalten des anderen wahrzunehmen und sich am Wahrgenommenen zu orientieren bringt Vorteile mit sich:¹⁰⁵

1. In kürzester Zeit kann selbst bei geringer Analyseschärfe eine „hohe Komplexität der Informationsaufnahme“ erzielt werden.
2. Das Tempo der Informationsprozessierung ist relativ hoch; obendrein kann davon ausgegangen werden, dass die Information von Alter und Ego annähernd gleichzeitig verarbeitet wird.
3. Das Wahrgenommene weist eine geringe Negierfähigkeit auf, stiftet eine „hohe Sicherheit der Gemeinsamkeit“, da es eben wahrgenommen worden ist und nicht so leicht in Zweifel gezogen werden kann; ferner braucht man sich nicht für das zu rechtfertigen, was man wahrgenommen hat.
4. Wahrnehmung dient als Form der „indirekten Kommunikation“, die parallel zur expliziten Kommunikation läuft und über die die Kommunikation eine Art Feinsteuerung erfährt, mit deren Hilfe Abschwächungen, Verstärkungen oder auch Widersprüche gestisch und mimisch mitgeteilt werden können.

Festzuhalten ist natürlich, dass explizite Kommunikation an Wahrnehmung anschließen und sie durch Klärungen und Abgrenzungen ergänzen kann. Wahrnehmung bereitet das Terrain vor, auf dem dann meist sprachliche Kommunikation abläuft. Ein Interaktionssystem kommt mithin als ein „Doppelprozess von Wahrnehmung und Kommunikation“¹⁰⁶ zustande, wobei

¹⁰¹ So Kieserling 1999: 117f.

¹⁰² Kieserling 1999: 113.

¹⁰³ Die minimale Bedingung der Interaktionssteuerung ist mithin die Wahrnehmung von Wahrnehmenden. Vgl. auch Luhmann 1982b.

¹⁰⁴ Vgl. Luhmann 1984: 560.

¹⁰⁵ Die Auflistung lehnt sich an Luhmann an. Vgl. Luhmann 1984: 561.

¹⁰⁶ Vgl. Luhmann 1984: 563.

die Probleme der Selektivität der Kommunikation, der Unwahrscheinlichkeit des Sich-Verstehens mal auf die eine oder andere Seite dieses Prozesses verlagert werden.

Interaktion als „autonomes, sich selbst produzierendes Sozialsystem“¹⁰⁷ konstituiert sich sozial als „Kommunikation unter Anwesenden“. Wie für jedes andere System ebenfalls geltend, erlangt die Interaktion ihre Autonomie über die intern vollzogene Differenzierung zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, die es ihr ermöglicht, zwischen sich und der Umwelt zu unterscheiden. Es wird kommuniziert, dass es sich um Kommunikation unter Anwesenden handelt, um Kommunikation, die körperliche und geistige (bewusstseinsmäßige) Anwesenheit referiert. Anwesenheit ist die vorsoziale Voraussetzung der systemischen Konstitution von Interaktion; sie wird zum Grenzprinzip: Nur unter Anwesenden, die Wahrnehmung und Sprache als Kommunikationsmedien einsetzen, kann interaktiv kommuniziert werden. Interaktion ist daher als „Kontraktion von Sozialität auf den Kreis von Anwesenden“¹⁰⁸ zu verstehen. Die interaktionale Handhabung der Differenz von Selbstreferenz und Fremdreferenz erfolgt mittels der Unterscheidung von Anwesenheit, auf die Selbstreferenz „umgeleitet“¹⁰⁹ wird, und Abwesenheit, die für fremdreferentielle Operationen steht. Anders gesagt: Durch die Wiedereinführung der Unterscheidung von Anwesenden und Abwesenden auf der Seite der Anwesenheit und durch deren anschlussfähige Verwendung auf der Innenseite des Systems weiß die Interaktion selbst zwischen sich und ihrer Umwelt zu diskriminieren.¹¹⁰ Das Interaktionssystem hat sich in die Lage versetzt, ein eigenes Verständnis der systemischen Identität in Abgrenzung zur Umwelt aufbauen zu können. Die Unterscheidung Anwesenheit/Abwesenheit ist ein interaktional nutzbar gemachtes Schema der Repräsentation der Unterscheidung Interaktion/Gesellschaft in der Interaktion.

Die mit Anwesenheit und Abwesenheit bezeichnete Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz eröffnet nicht nur Systembildungschancen, sondern individualisiert das sich entwickelnde Interaktionssystem, das sich intern nur noch an eigenen Operationen, am reflexiven Wahrnehmen wie an sprachlicher Kommunikation zu orientieren braucht. Darüber hinaus personalisiert sich das System auch anhand dieses Grenzziehungsmechanismus. Es erlangt Kenntnis darüber, wer als Person an der Interaktion partizipiert und wer nicht, welche Körper und psychischen Systeme als Umweltsysteme mit Wahrnehmungsleistungen und Sprechhand-

¹⁰⁷ Kieserling 1996.

¹⁰⁸ Kieserling 1996: 269.

¹⁰⁹ Kieserling 1999: 67.

¹¹⁰ So auch Kieserling 1996: 269.

lungen zur (Re-)Produktion der Interaktion beitragen. Die Körper der Anwesenden sind beobachtbar und fungieren als Kommunikationsmedien, in denen sich physiologische Veränderungen abzeichnen und an denen das (teils bewusste, teils unbewusste) Spiel des wechselseitigen Signalisierens mit Hilfe gestischer und mimischer Zeichen vollzogen wird.¹¹¹ Bewusstseinsysteme nehmen wahr und erbringen damit eine Leistung, die von der Kommunikation selbst nicht erbracht werden kann, auf die sie aber funktionsnotwendig angewiesen ist. Kommunikation verfügt über keinen eigenen Wahrnehmungsapparat, kann körperinterne Vorgänge nicht beobachten. Genauso wenig kann das Bewusstseinsystem in sozialen Systemen operieren. Beide Systeme, Bewusstsein und Kommunikation, operieren in jeweils voneinander getrennten und in sich geschlossenen autopoietischen Reproduktionszusammenhängen.¹¹²

In einem System, das seine eigene Komplexität in Gegenwart und unter Mithilfe von Körpern und psychischen Systemen aufbaut, ist es ohne weiteres möglich, Kommunikationsbeiträge und Handlungen personal zuzuschreiben. Interaktionssysteme sind somit personalisierte Systeme, in denen stets beobachtbar ist, wer partizipiert, zum Beispiel etwas sagt oder etwas tut, und an wen sich die Mitteilungshandlungen richten. Im System erscheinen Personen als Absender und Adressaten von Kommunikation; sie sind damit „Verkehrssymbole“¹¹³ der Kommunikation. Da Kommunikation nur an Kommunikation anschließen kann, muss auch die Person eines Anwesenden, eines Partizipanten als Kommunikation, besser gesagt als kommunikatives Konstrukt begriffen werden. Die Person kompensiert den Ausschluss des realen Menschen aus der Kommunikation. „Person“ wird als Form, genauer: als Zwei-Seiten-Form konzipiert, wobei der Mensch auf der unmarkierten Seite der Form zu verorten ist.¹¹⁴ Die Form der Person mediatisiert die strukturelle Kopplung von sozialem System und Bewusstsein.¹¹⁵ Mit Luhmann gesagt: „Personsein erfordert, daß man mit Hilfe eines psychischen Systems und seines Körpers Erwartungen an sich zieht und bindet, und wiederum: Selbsterwartungen und Fremderwartungen. Je mehr und je verschiedenartigere Erwartungen auf diese Weise individualisiert werden, um so komplexer ist die Person.“ Eine Person „steht“ genau genommen für die Differenz Selbstreferenz/Fremdreferenz im System; an ihr vollzieht sich

¹¹¹ Zu einer systemtheoretischen Interpretation des Körpers siehe Bette 1987 sowie 1999: v. a. Kap. 4. Körper werden auch als Medien der Kommunikation individueller Selbststilisierung instrumentalisiert und unterliegen gerade in der Moderne gesteigerter psychischer Aufmerksamkeit; sie sind eine Instanz der Sinngenerierung in den körperorientierten Sozialsystemen des Alltags und des Sports. Das mag verwunderlich erscheinen, wenn man sich vergegenwärtigt, wie „körperlos“ die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft zu operieren vermag.

¹¹² Vgl. Luhmann 1988a und 1993a.

¹¹³ Luhmann 2002a: 39.

¹¹⁴ Luhmann 2002a: 28.

¹¹⁵ Vgl. Luhmann 1991b.

das „re-entry“, die Wiedereinführung der Unterscheidung von Anwesenheit und Abwesenheit in das Interaktionssystem.¹¹⁶ Wenn man so will, wird die Person zum „Kanal“, über den „Gesellschaft“ (und auch „Organisation“) als Fremdreferenz in die Interaktion einfließen kann. Wie ist das zu verstehen?

Die konstitutive Unterscheidung Anwesenheit/Abwesenheit manifestiert sich in der Interaktion durch verschiedene Sinnformen.¹¹⁷ An Anwesende lassen sich soziale Rollen, verstanden als Komplexe an Verhaltenserwartungen, adressieren, die sie in der laufenden Interaktion behavioral auszufüllen haben. Eine Rolle ist eine typische Reaktion einer Person in einer bestimmten Interaktionssituation, wie man mit Goffman sagen könnte.¹¹⁸ Diese „typische Reaktion“ wird auch von den anderen erwartet; sie wissen, wie sich jemand, der die Rolle ergriffen hat, verhalten sollte, was mithin von ihm erwartet werden kann. Eine Rolle ist immer eine situierte Rolle, die in der konkreten Interaktion als spezifischer Erwartungszusammenhang immer dann für eine bestimmte Person von Bedeutung ist, wenn sie denn selbst erwartet wird. Die Kompatibilität der situativ aktualisierten Rollen kann auf zweierlei Weise sichergestellt werden:¹¹⁹ Zum einen sorgen die Personen selbst dafür, dass sich die Rollenerwartungen nicht widersprechen; ansonsten träten Irritationen zutage und die Interaktion wäre nach kürzester Zeit beendet. Es gäbe keinen sozial generalisierten und personal spezifizierten Erwartungshorizont, der den Rahmen für die Interaktionen absteckte. Zum anderen könnten Programme die nötige rollenspezifische Anpassung bewirken. Besonders funktionssystemspezifische Kommunikation ist strukturell bereits so ausgerichtet, dass die sozial inkludierten psychischen Systeme wissen, welche Rollen in welcher spezifischen Konstellation kognitiv zum Tragen kommen, zum Beispiel: Wissenschaftler untereinander, Verkäufer/Kunde, Rich-

¹¹⁶ Ähnlich argumentiert auch Kieserling. Vgl. Kieserling 1996: 266ff. Die Idee, das „re-entry“ an Personen vollzogen zu denken, stammt von Luhmann. Für interaktionsnah konstituierte Sozialsysteme wie Familien lässt sich das so ganz sicherlich behaupten. In der Familie beruht dieses personal durchgeführte „re-entry“ „auf der Identität von Personen und führt dazu, daß das externe und interne Verhalten bestimmter Personen intern relevant wird. Auch nichtfamilienbezogenes Verhalten wird in der Familie der Person zugerechnet und bildet ein legitimes Thema der Kommunikation. Es kann erzählt, ja sogar durch Fragen ermittelt werden. Person – das ist der Identifikationspunkt des Gesamtverhaltens eines Menschen innerhalb und außerhalb der Familie. Personen sind Konstrukte eines Beobachters, hier der Familie, die den Menschen auferlegt, ja ihnen als Eigenkonstruktion zugemutet werden.“ Luhmann 1993b: 200. Hervorhebungen gestrichen. Im Rahmen familieninterner Interaktion ist es ohne Zweifel richtig, dass die Differenz internes Verhalten/externes Verhalten der Personen, der Familienmitglieder im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und beide Seiten immer wieder Anlass für Kommunikation bieten. Diese Differenz ist allerdings nur eine mögliche Spezifizierung von Systemreferenz, sprich von Selbstreferenz und Fremdreferenz, die in den allermeisten Interaktionssituationen gar nicht applikabel ist, da das externe Verhalten gar nicht beobachtet werden kann und auch nicht von Belang ist.

¹¹⁷ So Kieserling. Seiner Ansicht nach ließen sich drei dieser Sinnformen konstruieren: (1) Person und Rolle, (2) Themen und Programme sowie (3) Werte. Vgl. Kieserling 1996.

¹¹⁸ Vgl. Goffman 1973.

¹¹⁹ So auch Kieserling 1996: 271f.

ter/Angeklagter, Arzt/Patient oder Lehrer/Schüler. An Rollen kann sich in Interaktionen selbstreferentiell wie fremdreferentiell orientiert werden: Einerseits interessiert, welche komplementären Rollen die Anwesenden konkret in der Situation ausfüllen; andererseits könnte aber auch von Interesse sein, welche Rollen für die Anwesenden in anderen (fremdreferentiellen) Interaktionssituationen maßgeblich sind, besonders dann, wenn man sich ein umfassenderes Bild von einer Person und ihrer sozialen Inklusionen machen will. Die Person als Form repräsentiert mithin auch die Formen „anwesende Sozialität“/„abwesende Sozialität“ und Interaktion/Gesellschaft. Somit kann festgehalten werden, dass die Gesellschaft in der Interaktion durch die operative Ausrichtung an fremdreferentiellen (Rollen-)Erwartungen repräsentiert wird, an denen sich die Anwesenden außerhalb der aktuellen Interaktionen orientieren. Die aktuellen Interaktionsstrukturen erfahren in ihrer operativen Prozessierung geradezu eine „Personalisierung“; soll heißen, sie werden von den Mitgliedern individuell reinterpretiert und in konkreten Praktiken nach persönlichem „Duktus“ respezifiziert.¹²⁰ Personalisierung ist ein erster wichtiger Schritt der Bearbeitung des Problems der doppelten Kontingenz.

Doppelte Kontingenz¹²¹ wird immer dann sozial virulent, wenn die Situation, in der sich Ego und Alter begegnen, unbestimmt ist, wenn für beide nicht klar ersichtlich ist, was sie wechselseitig voneinander zu erwarten haben. „Alles“ ist möglich und nichts notwendig – und das

¹²⁰ Oder wie es Denzin ausdrückt: „Persons personalize structures by bringing their own unique biographies and interpretive practises to bear on the task, event, or interaction at hand. Such structures are uniquely personal ways of being and doing a particular pattern or form of interaction.“ Denzin 1983: 141.

¹²¹Die Grundsituation der doppelten Kontingenz, die geradezu systemkonstitutiv wirkt, ist mit Luhmann wie folgt zu skizzieren: „Zwei black boxes bekommen es, auf Grund welcher Zufälle immer, miteinander zu tun. Jede bestimmt ihr eigenes Verhalten durch komplexe selbstreferentielle Operationen innerhalb ihrer Grenzen. Das, was von ihr sichtbar wird, ist deshalb notwendig Reduktion. Jede unterstellt das gleiche der anderen. Deshalb bleiben die black boxes bei aller Bemühung und bei allem Zeitaufwand (sie selbst sind immer schneller!) füreinander undurchsichtig. Selbst wenn sie strikt mechanisch operieren, müssen sie deshalb *im Verhältnis zueinander* Indeterminiertheit und Determiniertheit unterstellen. Selbst wenn sie selbst ‚blind‘ operieren, fahren sie *im Verhältnis zueinander* besser, wenn sie sich wechselseitig Determinierbarkeit im System/Umwelt-Verhältnis unterstellen und sich daraufhin beobachten. Der Versuch, den anderen zu berechnen, würde zwangsläufig scheitern. Mit dem Versuch, ihn aus seiner Umwelt heraus zu beeinflussen, kann man Glück haben und Erfahrungen sammeln. Die Unberechenbarkeit wird mit Freiheiskonzessionen aufgefangen, fast könnte man sagen ‚sublimiert‘. Die schwarzen Kästen erzeugen sozusagen Weißheit, wenn sie aufeinandertreffen, jedenfalls ausreichende Transparenz für den Verkehr miteinander. Sie erzeugen *durch ihr bloßes Unterstellen* Realitätsgewißheit, weil dies Unterstellen zu einem Unterstellen des Unterstellens beim alter Ego führt. Die Assimilierung von Sinnmaterialien an diese Ordnungsebene setzt [...] zwei sich wechselseitig beobachtende selbstreferentielle Systeme voraus. Für die wenigen Hinsichten, auf die es in deren Verkehr ankommt, mag ihre Informationsverarbeitungskapazität ausreichen. Sie bleiben getrennt, sie verschmelzen nicht, sie verstehen einander besser als zuvor; sie konzentrieren sich auf das, was sie am anderen als System-in-der-Umwelt, als Input und Output beobachten können, und lernen jeweils selbstreferentiell in ihrer je eigenen Beobachterperspektive. Das, was sie beobachten, können sie durch ihr eigenes Handeln zu beeinflussen versuchen, und am feedback können sie wiederum lernen. Auf diese Weise kann eine emergente Ordnung zustandekommen, die *bedingt ist* durch die Komplexität der sie ermöglichenden Systeme, die *aber davon abhängt, daß diese Komplexität auch berechnet, auch kontrolliert werden kann*. Wir nennen diese emergente Ordnung soziales System.“ Luhmann 1984: 156f. Hervorhebungen im Original.

wissen die Anwesenden.¹²² Nur wissen sie nicht, ob die individuellen Perspektiven auf die Situation, die sie jeweils einnehmen, und die Erwartungshorizonte, die sie aktuell für sich aufspannen, kongruent sind bzw. eine ausreichend große Schnittmenge abgeben, so dass ein gemeinsames soziales Verständnis der Situation, gewissermaßen als kognitive Basis operativ unterstellt werden kann. Die Perzeption des Gegenübers als Person macht ihn – und das trifft für Ego und Alter gleichermaßen zu – zum Interaktionspartner, zum Handlungsträger, der kommunikative Beiträge zu leisten imstande ist und dem Kommunikationen zugerechnet werden können. Personen sind folglich Kondensate, Nebeneffekte der beginnenden Bearbeitung des Problems der doppelten Kontingenz.¹²³

Die Organisation der Interaktion

Interaktion in Organisationen kann zumeist auf organisationsintern instituierte Mechanismen der De-Arbitrarisierung bauen: In vielen der tagtäglich vorkommenden Arbeitsinteraktionen ist immer schon implizit geregelt, wie das Problem der doppelten Kontingenz gehandhabt werden kann. Es herrscht Erwartungssicherheit; das heißt, es kann mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten des Zustandekommens einer formal auszuführenden Interaktion gerechnet werden. Die „Willkür“ der Kommunikation ist konditioniert¹²⁴; Erwartungen und Erwartungserwartungen, auf die die Interaktionspartner rekurren, erweisen sich als dauerhaft stabil. Man weiß, was man von seinen Vorgesetzten und Kollegen zu erwarten hat: Die in Interaktionssituationen Anwesenden, die in ihrer Funktion als Organisationsmitglieder miteinander zu tun haben, nehmen sich nicht in erster Linie als Personen mit individueller Identität wahr, sondern als Rollenträger, als „Ausführer“ spezifischer Aufgaben formalisierten Zuschnitts.¹²⁵

Systeminterne Unsicherheiten der interaktiven Handlungskordinierung zwischen Personen in Organisationen erscheinen von Vornherein dadurch leichter handhabbar zu sein, dass die an-

¹²² Etwas (ein soziales Phänomen, ein Umstand, ein Sachverhalt etc.) ist kontingent, wenn es auch anders sein könnte, als es „ist“. Es ist weder notwendigerweise so, wie es ist, noch ist es unmöglich, dass es anders sein könnte. Kontingenz meint also die gleichzeitige Negation von Unmöglichkeit und Notwendigkeit. Siehe auch die Ausführungen in Kapitel 7.

¹²³ Vgl. Luhmann 1991b: 171.

¹²⁴ Vgl. hierzu auch Luhmann 1990b.

¹²⁵ Bei formalisierten Interaktionszusammenhängen in der Organisation ist Rollenkenntnis wichtiger als Personenkenntnis. Vgl. Kieserling 1994: 179. Das gilt aber wohl in erster Linie nur in formalen Arbeitsbeziehungen. Wer in einer Organisation mobben will, muss schon einen persönlichen Eindruck von der Person haben, gegen die er mit „unlauteren Mitteln“ vorzugehen beabsichtigt.

wesenden Personen Organisationsmitglieder¹²⁶ sind, denen Rollen zugeschrieben werden, die die organisationalen Operationsprogramme partizipativ ausführen und von denen man weiß, wo sie positional in der Organisationshierarchie verortet werden können. Formalisierung und hierarchische Positionsanordnung, die Weisungsbefugnisse klar verteilen und Interaktionen mit dem Schema Überordnung/Unterordnung überziehen, sind weitere „Mechanismen“, die Verhaltensunsicherheiten in Interaktionssituationen zu begrenzen helfen. Obendrein ist Kontingenz auch dadurch interaktiv „stillgestellt“, dass man sich kennt. Bekanntschaft hebt die situative Unbestimmtheit ein Stück weit auf: Man weiß, woran man ist, wenn man jemandem begegnet, den man kennt¹²⁷; es gibt kaum einen Anlass, mit Überraschungen rechnen zu müssen (obwohl es die natürlich geben mag). Es zeigt sich, dass formal durchgeführte Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern geradezu technischen Charakter aufweisen: Formale, technisierte Interaktion in der Organisation ist von komplexeren Formen der Ordnungsbildung, wie sie für spontane und flüchtige Interaktionen die Regel sind, weitestgehend dispensiert.¹²⁸ Die formalen Erwartungszusammenhänge, die die Interaktionen in der Organisation strukturell erfassen, sind untereinander so weit organisatorisch kompatibelisiert und integriert, dass die ablaufenden Kommunikationen und Handlungen leichter, das heißt: reibungsloser aneinander anschließen können, da die möglichen Freiheitsgrade kommunikativer und behavioraler Aktionen und Reaktionen stark eingegrenzt sind. Probleme doppelter Kontingenz werden folglich durch die Vorgabe generalisierter Verhaltensmuster in Grenzen gehalten. Anders gesagt: Organisation steht den Mitgliedern einer Organisation als formaler Rahmen zur Strukturierung der von ihnen lancierten und ausgeführten Interaktionsprozesse zur Verfügung. Formale Rahmung von Interaktion ermöglicht Technisierung, feste Kopplung der aufeinander reagierenden Interaktionsbeiträge.

Zwei systemische Referierungsmöglichkeiten sind in doppelt-kontingenten Situationen immer gegeben: Unbestimmtheit und Konditionierung.¹²⁹ Ist die Interaktionssituation strukturell unterbestimmt, drängt sie die Involvierten zum Aufbau eines interaktionsleitenden Strukturrahmens; sie erzwingt nachgerade die Systembildung. Es beginnt ein sich autokatalysatorisch verstärkendes, interaktiv vollzogenes Wechselspiel von systeminterner Steigerung strukturel-

¹²⁶ Zu Mitgliedschaft allgemein siehe Luhmann 2000a: Kap. 3.

¹²⁷ Es gilt das „Gesetz des Wiedersehens“, wie Kieserling sagt. Vgl. Kieserling 1994: 177. Organisationsmitglieder können mit der Hilfsbereitschaft und Solidarität ihrer Kollegen rechnen, mit denen sie in ihrem Arbeitsumfeld zu tun haben – zumindest so lange, bis sie mit einer Bitte bei ihnen abblitzen.

¹²⁸ Ein Aspekt, den auch Kieserling herausstreicht: „Erst durch Formalisierung von Verhaltenserwartungen wird die Organisation von den elementaren Vorgängen der Ordnungsbildung auf der Ebene einfacher Interaktionen in ausreichendem Maße unabhängig.“ Kieserling 1994: 177.

¹²⁹ Siehe auch Luhmann 1984: 184ff.

ler Komplexität, die dazu beitragen soll, die Verhaltensunsicherheit zu bewältigen, und gleichzeitiger Erfahrung weiterhin bestehender und sich mit zunehmender Komplexität potenzierender Kontingenzen.¹³⁰ Die durch den Komplexitätsaufbau geschaffene soziale Ordnung ist immer kontingent, könnte also auch anders ausfallen; sie ist weder notwendig, noch ist es unmöglich, eine andere zu generalisieren. Die Interaktionsvorgänge sind in Organisationen hingegen dadurch erleichtert, dass im Kommunikationsprozess formale Strukturen sowie feste Rollenerwartungen referiert werden können: Die Verarbeitung bzw. der systemische Umgang mit doppelter Kontingenz ist organisatorisch konditioniert. Kaum eine organisational eingefasste Interaktionssituation ist nicht vorstrukturiert. Lediglich informal geführte Interaktionen können von Problemen doppelter Kontingenz stärker gezeichnet sein – besonders dann, wenn die Interaktion in der Art und Weise, wie sie in der Situation erfolgt, so bisher noch nicht vorgekommen ist und Unklarheit über das zu Erwartende besteht. Strukturelle Konditionierung restringiert das Spektrum an Verhaltensmöglichkeiten, so dass die Interaktion – wie oben bereits erwähnt – eine De-Arbitrarisierung erfährt; das mag gerade in Organisationen oft als Entlastung empfunden werden. Auch eine Organisation, die die in ihr ablaufenden Interaktionen durch das Generalisieren von Entscheidungsprämissen vorzustrukturieren trachtet, baut darauf, dass sich durch diese Art der „Technisierung“ von Interaktion Effizienzvorteile erzielen lassen.

Auch wenn die Organisation als konditionierendes Umweltsystem der Interaktionen zu erachten ist, stellt sich doch die Frage, ob die Interaktionen, die als kommunikative Beiträge zur autopoietischen Reproduktion der Organisation beitragen mögen oder auch nicht, ausschließlich die formal von der Organisation gesetzten Entscheidungsprämissen als strukturelle Referenzen wählen. Obendrein bieten und erfordern die differenzierten Arbeitsprozesse innerhalb der Unternehmensorganisation vielfältige, arbeitsorganisatorisch mehr oder weniger vorgeschriebene kommunikative Andockstellen, über die sich Interaktionen zu sozialen Zusammenhängen verketten können.

¹³⁰ In sich ausdifferenzierenden, Form annehmenden Interaktionen tritt nicht nur eine Kontingenz der Anwesenheit (Man kann jederzeit weggehen) sowie eine Kontingenz des Verhaltens (Kann wirklich gesichert erwartet werden, dass sich der Interaktionspartner auch weiterhin so verhalten wird, wie man es gewohnt ist?) zutage, sondern zusätzlich muss auch mit einer Kontingenz der Generalisierung von Erwartungen umgegangen werden (Helfen die interaktiv generalisierten Erwartungszusammenhänge wirklich mit der Situation längerfristig zurecht zu kommen? Könnte nicht auch anders bzw. anderes erwartet werden?). Die in Interaktionen erfahrene Kontingenz wirft somit Probleme der sozialen Kontrolle auf. Vgl. Luhmann 1982b: 29.

Organisationsinterne Interaktionszusammenhänge

Am Schluss dieses Kapitels ist kurz auf Interaktionszusammenhänge, das heißt auf die Gruppierung von Interaktionen zu „Aktionseinheiten“ einzugehen. Gruppenbildung setzt voraus, dass eine Interaktion auf ihre Einheit zu reflektieren weiß, wofür es nach Luhmann eigentlich nur zwei Gründe gibt, „nämlich (1) wenn sie als System handeln müssen, also einzelne Handlungen als das System bindend auszeichnen müssen; und (2) wenn sie den Kontakt der Anwesenden unterbrechen und ihr Wiederzusammentreffen einrichten, also ihre Identität über latente Phasen durchhalten müssen.“¹³¹ Interaktionen können sich folglich als soziale Gruppen definieren, wenn sie ihre Einheit und damit ein dauerhaft zu unterstellendes Verständnis ihrer selbst behaupten, das Kommunikationen über die Zeit hinweg eindeutig systemisch zurechenbar macht.

Wie oben bereits angemerkt, soll darauf verzichtet werden, den formalen Strukturaufbau von Unternehmensorganisationen genauer zu behandeln. Da jedoch Organisationen intern arbeitsteilig differenziert sind, muss erläutert werden, inwiefern sich Interaktionen zu gruppalen Kleinsystemen bzw. Subsystemen strukturell arrangieren. Somit ist es notwendig, kurz einige theoretische Klarstellungen zu den organisatorisch eingerichteten Einheiten der Abteilung, der Arbeitsgruppe wie des Teams vorzunehmen.¹³² Um eine wichtige Erkenntnis vorweg zu nehmen: Es zeigt sich, dass in einer Organisation alle systemtheoretisch unterschiedenen Differenzierungstypen wiederzufinden sind: die segmentäre (Teams), die stratifikatorische (Hierarchie), die funktionale Differenzierung (Abteilungen und Stäbe) genauso wie die nach Zentrum und Peripherie (Zentralisierung/Dezentralisierung).

Abteilungen werden aufgrund organisationsinterner Spezialisierung gebildet und fassen ganze Stellenkomplexe zu größeren Einheiten zusammen. Die sie systemisch ausfüllenden Interaktionen erfolgen arbeitsorganisatorisch entweder verrichtungszentriert, als eine spezifische Tätigkeit (zum Beispiel Verwaltungsarbeit oder PR), oder objektzentriert, zum Beispiel als Arbeit an einem einzelnen Produkt bzw. einem Produktteil. Abteilungen sind dauerhaft eingerichtete Einheiten, an der die sachliche und funktionale Binnendifferenzierung der Organisation zu erkennen ist.

¹³¹ Luhmann 1984: 617.

¹³² Nicht unerwähnt bleiben darf, dass je nach Organisationstyp weitere organisatorische Einheiten vorhanden sein könnten: neben verschiedensten managerialen Instanzen vor allem Sparten, Divisionen und Geschäftsbereiche.

Eine *soziale Gruppe*¹³³ in einer Organisation kann als ein Subsystem charakterisiert werden, das im strukturell schwer zu bestimmenden Grenzbereich von Interaktion und Organisation anzusiedeln ist.¹³⁴ Hervorgehoben werden muss, dass sich in einer Gruppe Mischverhältnisse dieser beiden Sozialsystemtypen abzeichnen können. Allgemein lässt sich eine Gruppe als ein „Sinnzusammenhang“ bestimmen, der sich durch unmittelbare („face-to-face“), mehr oder weniger spezifische sowie relativ dauerhafte Mitgliederbeziehungen auszeichnet.¹³⁵ So soll der Vorschlag unterbreitet werden, *formale Gruppen* definitorisch als Arbeitsgruppen oder auch ad hoc gebildete Projektteams zu bezeichnen und unter die eher *informal konstituierten Gruppen* beispielsweise Cliques bzw. mikropolitisch agierende Koalitionen, aber auch die untereinander in Kontakt stehenden Gewerkschaftsmitglieder im Unternehmen, den Kreis der Auszubildenden sowie die sich fachlich einer Profession zurechnenden Mitarbeiter (Kraftfahrer, Telefonisten, Ingenieure, Juristen usw.) zu subsumieren. Formale Gruppen weisen eine große Nähe zum Sozialsystemtyp der Organisation auf; die sie tragenden Interaktionen können als Arbeitsoperationen verstanden und arbeitsorganisatorisch wie hierarchisch in die operativen Prozesse der Organisation eingegliedert werden. Informale Gruppen dagegen entziehen sich einer organisationalen Rahmung; sie bieten in erster Linie Raum für Verhaltensweisen, die nicht der Bewältigung der konkreten Arbeitsaufgaben dienen. Anlässe bzw. Auslöser der Verstärkung informal geführter Interaktionen können vielfältig sein: Dabei kann es sich um ein strategisches Interesse von Organisationsmitgliedern handeln, sich „zusammen zu tun“, um so gemeinsam innerhalb der Organisation leichter auf Entscheidungsprozesse Einfluss nehmen zu können; oder es mögen schlichtweg Sympathien¹³⁶ sein, die Mitarbeiter füreinander hegen und die sie veranlassen, sich immer wieder zu Gesprächsrunden zusammen zu finden.

¹³³ Gemeint sind ausschließlich Kleingruppen, wie sie Geser definiert hat: „Ein soziales System ist insofern ‚klein‘, als es unter dem Gesichtspunkt von spezifischen Funktionsleistungen und strukturellen Subeinheiten betrachtet wird, für die eine geringe Anzahl von regelmäßig handelnden Mitgliedern zur Verfügung stehen.“ Geser 1980: 207. Im Original kursiv. Siehe auch Homans 1969, den „Klassiker“ über soziale Gruppen.

¹³⁴ Systemtheoretisch gesehen, ist es umstritten, Gruppe als Sozialsystem zu bezeichnen. Zumeist wird nur mit einer Differenzierung nach Interaktion, Organisation und Gesellschaft gearbeitet. Zu einem systemtheoretischen Verständnis von Gruppe siehe Willke 1978 sowie wie zur Lokalisierung der Gruppe als Sozialsystemtyp zwischen Interaktion und Organisation Tyrell 1983.

¹³⁵ Diese Fassung kommt einer Definition Neidhardts sehr nahe. Siehe hierzu Neidhardt 1979. Der einzige Unterschied besteht in der Annahme, dass formale Gruppen, vor allem Arbeitsgruppen, nicht auf der Basis diffuser Mitgliederbeziehungen bestehen können, da sie als organisatorisch eingerichtete Einheiten einer klaren Zwecksetzung unterliegen und dementsprechend Leistungen zu erbringen haben.

¹³⁶ Es ist sicherlich nicht abwegig, in Gefühlen eine Art Steuerungsmedium von sozialen Kleingruppen zu sehen. So auch Neidhardt 1979: 650ff.

Festzuhalten ist, dass die Verkettungsmöglichkeiten von Interaktionen zu Interaktionszusammenhängen in einer Organisation recht vielfältig ausfallen können; anders gesagt: Es besteht ein reichhaltiger Fundus der Diversifizierung struktureller Referenzen, die Interaktionen aktualisieren können. Die organisationsinterne Hierarchie, die für eine soziale Binnendifferenziertheit sorgt, zeichnet zumeist vor, wie Interaktionen aneinander anzuschließen bzw. aufeinander zu reagieren haben. Aber – wie gezeigt – informal geführte Interaktionen, seien sie nun gruppalen Kommunikationssystemen zuzurechnen oder nicht, finden immer Gelegenheiten, die instituierten Entscheidungsprämissen, sozusagen den offiziellen Rahmen der Organisation zu umgehen.

Hier ist jetzt bereits ein Themengebiet angeschnitten, das um soziale Kognitionen kreist, um die psychischen wie sozialsystemischen Parallelprozesse, die Interaktionen begleiten. Interaktion in der Organisation ist organisatorisch konditionierte Interaktion, die nicht einfach so emergiert, wie es der Organisation und ihrer erfolgreichen Reproduktion förderlich wäre, sondern die mehr oder weniger gezielt kognitiv zu steuern ist. Formale Interaktion in der Organisation hat organisationsdienliche Kommunikation zu sein – Kommunikation, auf die die Organisation zur Sicherung ihres Bestandes rekurrieren und in ihren autopoietischen Reproduktionszusammenhang implementieren kann. Wie kein anderes soziales System ist eine Organisation darum bemüht, ihre intern erfolgenden Kommunikationen und Handlungen durch Einführung von Entscheidungsprämissen, aber auch durch soziale Rahmungsversuche kognitiv vorzustrukturieren, also konditionierende Referenzrahmen zu generalisieren, an denen sich Interaktionen orientieren können. Vereinfacht könnte man von einer Organisierung bzw. Formierung der Interaktionen in der Organisation sprechen.

4. Kognition in der Organisation

Sinngenerierung und Strukturaufbau

Normalerweise treten bei flüchtigen und zufällig zustande gekommenen Interaktionen unter Unbekannten doppelte Kontingenzprobleme auf, die mit Hilfe eines retrospektiven „Sense-making“ kognitiv zu bewältigen versucht werden. Das wechselseitige Reagieren Alters und Egos auf die Mitteilungshandlungen des jeweils anderen ist der Versuch, auf diese Kommunikationsbeiträge in sinnvoller Weise behavioral oder sprachlich zu antworten. Die Sinngenerierung erfolgt geradezu triadisch – wie man mit Mead konstatieren könnte.¹³⁷ Egos Reaktion auf Alters Mitteilungshandlung gibt Alter wiederum zu verstehen, dass Ego entweder verstanden hat oder nicht; meint Alter ein Verstehen Egos deuten zu können, kann er den Kommunikationsprozess als „geglückt“ betrachten und mit einem weiterführenden Handlungs- oder Kommunikationsbeitrag fortfahren.¹³⁸ Eine Mitteilungshandlung macht erst dann dem Meadschen Verständnis nach Sinn, wenn es zur selektiven Verknüpfung von Mitteilung, Information und Verstehen im Interaktionsprozess selbst gekommen ist. Eine derartige Sinngenerierungsepisode hat bereits konditionierenden Einfluss auf die weitere Interaktion: An sie kann kommunikativ angeschlossen werden. Diese Zirkularität von verbaler und non-verbaler Aktion und Reaktion zwischen Alter und Ego ist ein anfänglich tentatives Austarieren der Probleme doppelter Kontingenz, das so lange fortgesetzt wird, bis sich ein Perpektivenhorizont zwischen ihnen aufspannt, durch den sich die Interaktion auf bestimmte Themen oder Objekte fokussieren lässt.

Der interaktive Komplexitätsaufbau dieses wechselseitigen Beobachtens und Reagierens aufeinander basiert auf einer Form des retrospektiven Sensemaking, wie es Weick beschrieben

¹³⁷ Vgl. Mead 1998: 116.

¹³⁸ Wie bereits oben vermerkt, ist es doch recht erstaunlich, wie nahe Luhmanns Kommunikationskonzept Meads Modell der symbolvermittelten Interaktion und besonders dem Modell der triadischen Sinnkonstitution kommt. „Sinn leitet sich [...] aus der Reaktion ab“, heißt es bei Mead; mit Luhmann gesagt: Der Sinn einer Mitteilungshandlung, ihr Informationsgehalt leitet sich vom Verstehen her. Originalton Luhmann: „Die Kommunikation läuft von Alter zu Ego“, und es ist Ego, der versteht (Information selegiert) und damit Sinn zuschreibt. Vgl. Luhmann 1997: 336. Eine genauere Analyse dieser kommunikationstheoretischen Wahlverwandschaft kann hier nicht vorgenommen werden. Wichtig ist nur, hervorzuheben, dass mit Mead „Sinn“ handlungs- bzw. kulturtheoretisch als „Bedeutung“ zu begreifen ist – das macht einen Unterschied zum systemtheoretischen Sinnkonzept. Systemtheoretisch wäre „Bedeutung“ als confirmierter Sinn zu begreifen, der sich strukturell zur Wiederverwendung kondensiert hat. Fraglich ist aber auch, ob der „social act“, der im Zentrum der Meadschen Interaktionsanalyse steht, als eine Art Drittsystem deutbar ist, das nach Luhmann als Interaktion zwischen Alter und Ego emergiert.

hat.¹³⁹ Es wird beobachtet, wie Sinn als Medium punktuell und mit temporärer Gültigkeit zur operativen Kopplung von Kommunikationen fungiert. Aus der Perspektive einer Beobachtung zweiter Ordnung wird versucht, sich Klarheit darüber zu schaffen, welche „Bedeutung“ der Kommunikation zukommt und welche erwartungsbezogenen Implikationen sie offenbart. Sallopp gesagt, man stellt die „Sinnfrage“: „Was geht hier eigentlich vor?“¹⁴⁰ Analytisch betrachtet, ist Sinn ein Formbegriff, der für die Einheit der Differenz von Aktualität und Potentialität steht.¹⁴¹ Der in einem kommunikativen Ereignis aktualisierte Sinn informiert über den Möglichkeitsbereich, auf den die anschließende Kommunikation „in sinnvoller Weise“ rekurren kann. Sinn erzwingt somit Selektion: das Herauslesen, das „Verstehen“ der mitgeteilten Information, an der sich der nächste Kommunikationsbeitrag orientieren kann, aber nicht muss. Als selektive Komponente der Kommunikation de-entropisiert Information das System, indem sie die (fremdreferentielle) Erwartung spezifiziert, die als strukturelle Selektionsofferte mit der Mitteilungshandlung verknüpft ist. Wird wiederum diese informationelle Offerte durch das anschließende Verstehen selektiert, eröffnet sich die Chance, Erwartung(en) als Redundanz(en) zu generalisieren, auf die sich alle weiteren Mitteilungen beziehen können. Strukturen, die kommunikativ referiert werden, werden systemisch als „temporale Projektionen“¹⁴² stilisiert; mit ihnen verbindet sich die Erwartung, dass die anschließende Kommunikation im Bereich der Variationsmöglichkeiten verbleibt, die mit der Strukturaktualisierung unterbreitet worden sind. Das die Kommunikation begleitende selbstreferentielle Sinnsgeschehen, dieses permanente selektive Aktualisieren von Möglichkeiten (bei simultanem Ausblenden anderer Möglichkeiten) erzwingt (über kurz oder lang) Sinngeneralisierung, Strukturaufbau genau gesagt, der es möglich macht, dass erwartet werden kann, was von der Interaktion zu erwarten ist.

Alle sinnkonstituierenden Systeme, also sowohl Interaktion, Organisation, die Gesellschaft insgesamt als auch psychische Systeme erzeugen intern strukturelle Ordnungsrahmen, die Spektren des Möglichen von Spektren des gegenwärtig Unmöglichen, aber potentiell Möglichen abgrenzen. Das Medium Sinn hat folglich Form, die sich als Grenze des Systems manifestiert. Auf der Systeminnenseite kondensieren Erwartungen, an denen sich die Kommunika-

¹³⁹ Vgl. Weick 1995b sowie Weick 2001a. Sensemaking wäre als „acting your way in the meaning“ zu verstehen. Weick 2001b: 130.

¹⁴⁰ So die „berühmte“ Frage, mit der Goffmans Rahmenanalyse heuristisch ansetzt. In der Alltagspraxis verbindet sich mit dieser Frage, wenn sie sich denn stellt, eine Art situatives Sensemaking. Aus einem beobachteten sozialen Ereignis, das auf den ersten Blick uneinsichtig und verworren erscheint, gilt es, sich einen Reim zu machen, um mit der Situation überhaupt kognitiv und im Weiteren handelnd zurande kommen zu können.

¹⁴¹ Zum Sinnbegriff siehe Luhmann 1984: Kap. 2 sowie 1997: 44ff.

¹⁴² Luhmann 1992a: 136.

tionen strukturell als systemzugehörig und erwartungskonform spezifizieren können. Diese systeminterne Spezifikation der Kommunikation geschieht dreifach dimensioniert: in einer Sachdimension, einer Sozialdimension und in einer Zeitdimension.¹⁴³ In *sachlicher Hinsicht* strukturiert sich der Verweisungshorizont des Sinns nach der Differenz „dieses/nicht jenes“. In einer Interaktion ist das sachlich Aktualisierte das Objekt der Kommunikation, das Thema, über das kommuniziert wird. In der *sozialen Dimension* spannt sich der Möglichkeitshorizont für Alter und Ego, für die Kommunikationspartner auf, die – wie erwähnt – vor dem Problem stehen, mit der Situation der doppelten Kontingenz umgehen zu müssen. In der Sozialdimension drückt sich dieses Problem dadurch aus, dass Alter und Ego zumeist unterschiedliche Perspektiven auf das Thema bzw. den Anlass der Kommunikation hegen. Das sozial dimensionierte Sinnerleben zeigt sich zuallererst an differierenden Selektionen, wie zum Beispiel an artikulierten Unstimmigkeiten, gar Konflikten. Die *Zeitdimension* des Sinns überzieht den Kommunikationsprozess mit der Differenz „vorher/nachher“; sie konstituiert einen Horizont der Differenzierung von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart des Systems. So werden Reversibilitäten bzw. Irreversibilitäten beobachtbar. Die Systemgegenwart dauert so lange, bis das Ereignis, der kommunikative Akt irreversibel geworden ist.

Einem selbstreferentiell operierenden System ist es stets möglich, Sinn als Form zu prozessieren, sich somit selbst darüber zu informieren, dass sachlich, sozial und zeitlich dimensionierter Sinn Differenzen markiert, anhand derer sich zwar die systeminternen Operationen strukturell typisieren können, die dadurch aber auch immer unter Optionsdruck gesetzt sind. „Auslöseprobleme“ systemischer Sinnprozessierung sind nach Luhmann primäre Disjunktion (als sachliches Problem), Dissens (als soziales Problem) und Irreversibilität (als zeitliches Problem): Es könnte über ein anderes Thema gesprochen werden (sachlich); über einen Sachverhalt könnte vermeintlich Konsens herrschen (sozial); und man hat sich darüber im Klaren zu sein, dass kommunikative Geschehnisse nicht bis „in alle Ewigkeit“ in ihrer Reversibilität prolongierbar sind (zeitlich).¹⁴⁴

Kommunikation hat sich in diesem differentiellen Bezugsrahmen selbst sinnhaft zu bestimmen. Im Zuge des differentiellen Verweisens auf die Differenzen dieser Sinndimensionen können sich sinnbezogene Interdependenzen zur Konditionierung (und damit auch Enttautologisierung) des selbstreferentiellen Sinngeschehens systemintern herauskristallisieren, die

¹⁴³ Vgl. hierzu auch Luhmann 1984: 111ff.

¹⁴⁴ Vgl. auch Luhmann 1984: 120ff.

systemisch als Strukturzusammenhänge generalisiert werden. So baut sich „sinnhaft strukturierte Komplexität“ auf.¹⁴⁵ Über den Systemzustand, die Art und Weise der systeminternen Strukturierung kann sich das System dadurch selbst informieren, dass beobachtet wird, wie die Sinnform sachlich, sozial und zeitlich redifferenziert wird. Den Aktualisierungen von Sinn in seinen unterschiedlichen dimensionalen Ausprägungen kommt mithin Informationswert zu. Die den Aktualisierungen zugrunde liegenden Differenzen, diese Doppelhorizonte systemisch offener Möglichkeiten, fungieren als „Sonden“, „um abzutasten, was sich im Unterschied zu anderem bewährt, und dann natürlich: um Bewährtes festzuhalten und zu reproduzieren“¹⁴⁶, das dann letztlich als Wissen kondensiert, wie man hinzufügen könnte.

Wissen und Kognition

Die Vertrautheit mit der sozialen Welt baut sich durch das Beobachten von Beobachtungen auf, durch Einblick in die kommunikativen Verwendungen von Differenzen. Daher ist es vereinfacht gesagt möglich, „Wissen als Kondensierung von Beobachtungen zu bezeichnen.“¹⁴⁷ Als aktualisierbares und zu aktualisierendes Kondensat trägt es zur Ermöglichung der Autopoiesis von Kommunikation bei. Anders gesagt: Wissen ist kognitiv stilisierter Sinn¹⁴⁸, der Kommunikation als fremdreferentielle Komponente prozessual „begleitet“, ihr konstitutiv inhärent ist. Daher: „Ohne unterstellbares Wissen keine Kommunikation“.¹⁴⁹ Oder wie man auch sagen könnte: Ohne Kognition keine Kommunikation, und ohne Kommunikation kein Wissen. Wissen wird von der Kommunikation als kognitive Erwartung genutzt, die als Resultat von vorgängigen Beobachtungsprozessen jederzeit reaktivierbar sein muss.¹⁵⁰ Es sind Strukturen momenthaft zu aktualisieren, die der Autopoiesis dazu verhelfen, „sich von Ereignis zu Ereignis zu schwingen“¹⁵¹, Operationen über die Zeit aneinander anzuschließen. Auch für soziale und psychische Systeme gilt, was Humberto Maturana in einem biologischen Sin-

¹⁴⁵ Vgl. Luhmann 1984: 113.

¹⁴⁶ Luhmann 1984: 112.

¹⁴⁷ Luhmann 1992a: 123.

¹⁴⁸ Wissen ist somit als eine kognitive Struktur zu verstehen. Ein kognitiver Erwartungsstil impliziert Lernbereitschaft; das heißt, Erwartungsenttäuschung kann Strukturveränderung, eine Anpassung des kondensierten Wissens an die neuartigen Erlebnisse nach sich ziehen. Normativ modalisierte Erwartungen erweisen sich im Enttäuschungsfall als wandlungsresistenter. Zur Unterscheidung von kognitiven und normativen Erwartungen siehe Luhmann 1984: 436ff.

¹⁴⁹ Luhmann 1992a: 122.

¹⁵⁰ Mit Maturana, für den Kognition in erster Linie ein biologisches Phänomen ist, ließe sich sogar behaupten, dass Leben ohne Kognition gar nicht möglich ist: „Kognizieren (cognite) heißt leben, und leben heißt kognizieren.“ Maturana 1992: 114.

¹⁵¹ Luhmann 1992a: 130.

ne zum Verhältnis von Kognition und Autopoiesis verstanden wissen will: „Wenn alles, was in einem lebenden System stattfindet, durch dessen Struktur spezifiziert ist, und wenn ein lebendes System sich nur in Zuständen der Autopoiesis befinden kann, weil es sonst zerfiele (und aufhörte, ein lebendes System zu sein), dann ist das Phänomen der Kognition, das dem Beobachter als erfolgreiches Verhalten in einem Medium erscheint, in Wirklichkeit die Realisierung der Autopoiesis des lebenden Systems in diesem Medium. Für ein lebendes System bedeutet Leben Kognition, und sein kognitiver Bereich ist deckungsgleich mit dem Bereich seiner autopoietisch möglichen Zustände.“¹⁵² Oder wie Fritz B. Simon sagt: „Kognition ist (Über-)Leben. Es ist die Schaffung und Aufrechterhaltung einer System/Umwelt-Differenz.“¹⁵³

Kognition befähigt dazu, neue Operationen – im Fall von Sozialsystemen: Kommunikationen, im Fall von psychischen Systemen: Gedanken – an erinnerte anzuschließen. Über Kognitionen werden Redundanzen aufgebaut, die dem System repetitive Informationsgenerierungen ersparen. Diese Redundanzen, die als Wissen „ausgeflaggt“ und wiedererkennbar registriert werden, ermöglichen eine „ökonomische“, das heißt schnelle und konzentriert erfolgende Prüfung erarbeiteter Informationen. Kognition versetzt ein System in die Lage, sich schnell auf soziale Situationen einstellen zu können, unverzüglich das adäquate Wissen operativ parat zu haben und gegebenenfalls aktualisieren zu können.¹⁵⁴ Kognition wäre folglich *nicht* als Prozess des Aufbaus einer sozialsystemischen bzw. psychischen Repräsentation der äußeren Welt, eines Kopierens von Umweltdaten ins Systemgedächtnis zu verstehen. Hierfür könnte der Begriff des sozialen Lernens, wenn nicht gar der Ontogenese stehen.¹⁵⁵

In dieser Arbeit sind Kognitionen von Interesse, die in Interaktionssituationen erfolgen. Soziale Kognition soll hier daher als interaktionsbegleitender Prozess konzipiert werden, durch den neue Operationen aus der Perspektive generalisierten Wissens interpretiert und auf ihre Konsistenz mit der bereits konstruierten systemischen Realität geprüft werden. Soziale Kognition heißt aber auch, Wissen pro-aktiv, vor der Ausführung einer Operation zu aktualisieren, um es als Heuristik zu verwenden, auf deren Basis die systemischen Geschehnisse gescannt, also beobachtet werden können. So oder so, Kognition dient der Informationserarbeitung, dem Verstehen des operativ implizierten Sinns in sozialen Situationen. Ein theoretisch-

¹⁵² Maturana 1992: 100f.

¹⁵³ F. Simon 1993: 84. Hervorhebungen gestrichen.

¹⁵⁴ Vgl. Luhmann 1997: 122ff.

¹⁵⁵ Zur Entwicklung sozialkognitiver Strukturen und zur Generierung handlungsrelevanten Wissens während der Sozialisation siehe Silbereisen 1998 und Sutter 1994.

konzeptioneller Zusammenhang darf nicht unter den Tisch fallen: der zwischen Kognition und Gedächtnisleistung. Strukturen, also auch Wissensstrukturen übernehmen Luhmann zufolge Gedächtnisfunktion. Konsistenzprüfungen im System sind schließlich nur möglich, wenn die Systemgeschichte im System appräsentiert und zur Grundlage genommen wird, das aktuelle Systemgeschehen mit vergangenen Systemzuständen zu vergleichen. Über das Systemgedächtnis steuert sich der Prozess des Diskriminierens zwischen Erinnern und Vergessen. Etwas, das als kondensierte Beobachtung aktuelle Ereignisse kognitiv zu flankieren vermag, wird leichter als Wissen erinnert als etwas, das zur Operationsorientierung nur mit Mühe auf die Systemwirklichkeit projiziert werden kann. Also: Kognition setzt Gedächtnis voraus, um überhaupt neue an erinnerte Operationen anschließen zu können.¹⁵⁶

Schemata

Eine wesentliche Funktion sozialer Kognition in Interaktionssituationen besteht darin, das komplexe Systemgeschehen zu simplifizieren und Kontingenzerfahrungen durch das Referieren stabiler Sinnstrukturen zu mitigieren. Derartige interaktional applikable Sinnstrukturen können als Schemata bezeichnet werden. Schemata sind operative Duale, die Erfahrungen in Interaktionen auf die eine oder andere Seite dieser Form beziehbar machen.¹⁵⁷ Interaktion wird von den an ihr Beteiligten schematisiert, um unter situativem Selektionsdruck, der sich über die Erfahrung doppelter Kontingenz aufbaut, sinnhafte Zuordnungen der Operationen kognitiv vornehmen zu können. Diese interaktionsorientierende Schematisierung erfolgt entlang der Sinndimensionen. In sachlicher Hinsicht lässt sich die Interaktion schematisieren, indem zwischen externaler und internaler Zuordnung, zwischen Erleben und Handeln systemisch diskriminiert wird: Wenn die Sinnselektion der Umwelt attribuiert wird, kann Erleben unterstellt werden; die ereignisbezogene Weiterverarbeitung läuft dann psychisch ab und braucht das Sozialsystem nicht weiter zu tangieren. Wird hingegen internal attribuiert, dann muss das Ereignis als Handeln charakterisiert werden, das sich sinnbezogen in den systemischen Kommunikationszusammenhang einzugliedern hat. Die soziale Schematisierung von Interaktion rückt die Beobachtungsperspektiven in den Vordergrund der Sinnprozessierung: Mit der Differenzierung zwischen Alter und Ego geht auch eine Differenzierung von Personen, Identitäten, gar Ansprüchen und Interessen einher. Mit Hilfe dieses Schematismus lässt

¹⁵⁶ Vgl. Luhmann 1997: 122 und 1999: 44ff. sowie Esposito 2002.

¹⁵⁷ Zur sinnhaften Schematisierung von Interaktionen siehe Luhmann 1984: 122ff. und 1993c.

sich zum Beispiel beobachten, inwiefern Perspektivendifferenzen und damit Dissensrisiken vorliegen, wenn die personalen Sinnselektionen interessensspezifisch erfolgen. Das interaktional angelegte Zeitschema dichotomisiert Konstanz und Variabilität: Es wird beobachtbar, inwiefern das Systemgeschehen durch konstante oder variable Faktoren gekennzeichnet ist. Es kann die Frage aufgeworfen werden, ob eine durchgehende Konstanz der Zurechnungen unterstellt werden kann, ob also eine gewisse Konsistenz des sinnhaften Operierens vorliegt oder inwiefern die aktuelle Gegenwart Variierungen zulässt und somit eine temporale Integration mit differenten Vergangenheiten bzw. Zukünften erlaubt.

Wie bereits erwähnt, fungiert die intrasystemische Schematisierung als Simplifikation, mit der Tempogewinne und ein verflüssigtes Prozessieren von Sinn einhergehen. Schematisierung leistet obendrein eine vereinfachte Bewältigung von Kontingenzerfahrungen sowie eine kognitive Reduktion systemischer Komplexität. Kommunikativ applizierte Schemata offerieren dualisierte Sinnbezüge wie zum Beispiel: dies und nicht jenes, so und nicht anders, du und ich. Als Differenzschemata halten sie die jeweils nicht aktualisierten Seiten ihrer Formen als jederzeit referierbare Möglichkeitshorizonte offen.¹⁵⁸ Die als Information sinndimensional spezifizierte Selektionsofferte kommt in der Kommunikation also recht schlicht daher: Über die Selektion von Selektionen lässt sich schnell, da ohne großen Reflexionsaufwand entscheiden. Wahrlich ein „ökonomisches“ Verfahren!

Das Wissen über die soziale Welt ist in Schemata abgespeichert. An dieser Stelle ist es notwendig, ausführlicher auf soziale Schemata zu sprechen zu kommen.¹⁵⁹ Als kognitive Strukturen umfassen Schemata kategoriales, deklaratives und prozedurales Wissen; sie stellen operativen Prozessen alternative Kategorisierung-, Problemlösungs- und Verhaltensprogramme zur Verfügung.¹⁶⁰ Sehr allgemein gehalten: „Ein Schema ist eine abgekürzte, verallgemeinerte und korrigierbare Gliederung von Erfahrung und dient als erster Bezugsrahmen für Handlung und Wahrnehmung. [...] Schemata schränken das Sehen ein und dienen daher dazu, Erlebnisabschnitte einzuklammern“.¹⁶¹ Im Rahmen der „cognitive organization theory“ wird unter einem Schema eine kognitive Struktur verstanden, „that represents organized knowledge about a given stimulus – that is, a person or situation – as well as rules that direct information

¹⁵⁸ Vgl. auch Luhmann 1984: 127.

¹⁵⁹ In die Psychologie wurde der Begriff des Schemas von Frederic Bartlett Anfang der dreißiger Jahren des vorherigen Jahrhunderts eingeführt Vgl. Bartlett 1932. Anfänglich spielte dieser Begriff hauptsächlich in der Wahrnehmungspsychologie eine Rolle. Vgl. Neisser 1979. Später fand er Eingang in diverse Disziplinen der Kognitionswissenschaft und auch in die Soziologie. Vgl. z. B. Luhmann 1996 und Esser 2000: Kap. 8.

¹⁶⁰ Ähnlich Seiler 1978: 143.

¹⁶¹ Weick 1995a: 223.

processing. In essence, a schema provides observers with a knowledge base that serves as a guide for the interpretation of the information, actions, and expectations. [...] Schemas help people [sozialen und psychischen Systemen, wie man systemtheoretisch zu sagen hätte; K.P.] simplify and effectively manage the information in the complex task and social environments characteristic of applied settings“.¹⁶²

Verschiedene *Typen von Schemata* ließen sich grob unterscheiden:¹⁶³

- *Personenschemata*: zu verstehen als stereotypisierende Annahmen über Persönlichkeitszüge und Personen insgesamt, als ein Wissen, das personenbezogene Erwartungszusammenhänge öffnet, von denen ausgehend in sozialen Situationen Schlüsse auf neue Interaktionspartner gezogen werden können.
- *Selbstschemata*: Gemeint sind kognitive Generalisierungen eines psychischen (vielleicht aber auch sozialen) Systems über sich selbst, die Einfluss auf die Prozessierung von Informationen haben, die für das „Selbst“ als relevant erachtet werden. Selbstschemata kommen in Prozessen der systemischen Selbstbeschreibung zum Einsatz und haben vor allem identitätsstiftende Funktion.
- *Rollenschemata*: Sie beziehen sich auf Wissensstrukturen, in denen Verhaltenserwartungen abgelagert sind, die als normative Meßlatte an Personen in bestimmten sozialen Positionen (zum Beispiel an Stelleninhaber in einer Organisationshierarchie) angelegt werden.
- *Situationsschemata*: Dieser Typ dient zur Definition der Situation, in deren Rahmen die Kommunikation stattfindet.
- *Ereignisschemata* („*event schemas*“): Im Wesentlichen handelt es sich um kognitive Skripts, um ein Wissen, das interaktive Begebenheiten und Abläufe in alltäglichen Situationen typisiert und sequenzialisiert. Auf der Basis dieses prozeduralen Wissens können Ereignisse antizipiert und handlungsleitende Pläne geschmiedet werden.

¹⁶² Lord/Foti 1986: 22.

¹⁶³ Vgl. Augoustinos/Walker 1995 und Lord/Foti 1986.

Die wichtigste Funktion von Schemata wird in der „Organisierung“ von Erfahrungen gesehen, die vor allem im Alltagsleben gemacht werden.¹⁶⁴ Als Heuristiken liefern sie „short-cuts“ der Informationsprozessierung; aus ihnen ist ableitbar, wie sich die soziale Situation darstellt, was von den beteiligten Personen zu halten ist, welche behavioralen Erwartungen gehegt werden und wie die Kommunikations- und Handlungsbeiträge interaktiv aufeinander abzustimmen sind. Zwei Schematypen muss besonderes Augenmerk geschenkt werden, da sie als die zentralen Komponenten der kommunikationsbegleitenden Wissensprozessierung zu erachten sind: Situationsschemata und Ereignisschemata, also Rahmen und Skripts.

Rahmen und Skripts

Mit starkem Bezug auf die wahrnehmungspsychologische Forschung hatte Neisser vor gut dreißig Jahren den Schema-Begriff in die damals aufblühende kognitionswissenschaftliche Debatte (wieder) eingeführt:¹⁶⁵ „Ein Schema ist jener Teil des ganzen Wahrnehmungszyklus, der im Innern des Wahrnehmenden ist, durch Erfahrung veränderbar und irgendwie spezifisch für das, was wahrgenommen wird. Das Schema nimmt Information auf, wenn sie bei den Sinnesorganen verfügbar wird, und es wird durch diese Information verändert. Es leitet Bewegungen und Erkundungsaktivitäten, die weitere Information verfügbar machen, und wird durch diese wiederum verändert“.¹⁶⁶ Der entscheidende Punkt ist hier: Schemata leiten „Bewegungen und Erkundungsaktivitäten“ an. Die kognitiv orientierte Erkundung erstreckt sich im Wesentlichen auf die Situation, in der sich das soziale Ereignis abspielt, das beobachtet wird oder an dem man aktiv mitwirkt. Es gilt, die Situation kognitiv zu rahmen, mit Bedeutung auszustatten, um ein Verständnis davon aufbauen zu können, womit man sich momentan konfrontiert sieht. Obendrein kann über eine verhaltensbezogene Schematisierung ein Hintergrundwissen aktiviert werden, das erwarten lässt, wie die Ereignisse geradezu kausal verkettet ablaufen werden und wie man sich als Partizipant behavioral in den interaktiven Handlungsprozess einbringen kann, ohne Irritationen bei den Partnern auszulösen, also ohne gegen die situativ generalisierten Erwartungen zu verstoßen. Als Schematypen wären somit Rahmen und Skripts zu differenzieren; denn über diese beiden Schemata vermittelt steuert Kognition die Informationsverarbeitung, die Situationsdefinition sowie die Aktivierung von Verhaltens-

¹⁶⁴ So auch Augoustinos/Walker 1995: 42.

¹⁶⁵ Wohl gemerkt: „erneut eingeführt“, da Barlett bereits vierzig Jahre zuvor diesen Begriff für die Psychologie definiert hatte.

¹⁶⁶ Neisser 1979: 50.

programmen. Rahmen und Skripts fungieren als basale Heuristiken der kognitiven Handlungssteuerung, und zwar sowohl auf psychischer wie auf sozialer Ebene.

Rahmung („*framing*“), verstanden als „Selektion des Bezugsrahmens“¹⁶⁷, ist eine Kognitionsform, die Sozialität situativ erfahrbar werden lässt. Der aktivierte Rahmen offeriert deklaratives Wissen darüber, wie die Situation, in der man sich befindet, aktuell definiert ist. Als kognitive Sinnmuster (eigentlich Sinnkondensate) fungieren sie als „Bedeutungsrahmen“¹⁶⁸, gewissermaßen als „Organisationsprämissen“¹⁶⁹ und damit Interpretationsanleitungen fürs kognitive Erfassen der Situation. Rahmen spannen letztlich kognitive Erwartungszusammenhänge auf, die – handlungstheoretisch gewendet – kollektiv getragen werden, also auch in den involvierten psychischen Systemen verankert sind, die aber auch aus dem konkreten Interaktionsprozess selbst herausgelesen werden können. Verstanden werden können Rahmen als „Datenstrukturen“, die stereotypische Situationen repräsentieren, wie sich in Anlehnung an Minsky sagen ließe.¹⁷⁰

Was leisten nun Rahmen, wenn sie bei einer Begegnung („*encounter*“ im Sinne Goffmans), im Zuge von Arbeitsprozessen oder bei einer vielleicht eher beiläufig gemachten externen Beobachtung einer Interaktion aktiviert werden? Fünf Funktionsmerkmale ließen sich differenzieren:

- *Typisierung*: Die Situation wird als eine spezifische soziale Begebenheit „ausgeflaggt“, die stereotypische Züge trägt und sich in der Art und Weise, wie sie erfahren wird, auch zu einem späteren Zeitpunkt in ähnlicher Form wiederholen könnte. Eine Interaktion wird zum Beispiel als zwangloser Plausch, als Diskussion, Vorstellungsgespräch oder „Anmache“ definiert.
- *Zentrierung*: Die Interaktion kreist um ein bestimmtes Thema oder arbeitet sich an einem sozialen Problem ab, auf das die Interaktionspartner bei ihrer Handlungskoordination gestoßen sind.

¹⁶⁷ So Esser, einer der wenigen Soziologen, die mit dem Rahmenbegriff arbeiten. Vgl. Esser 2001: Kap. 7.

¹⁶⁸ So auch Reckwitz in seiner Goffman-Interpretation. Vgl. Reckwitz 2000: 416ff.

¹⁶⁹ Goffman 1996: 274.

¹⁷⁰ Der Rahmenbegriff wird auch seit geraumer Zeit in der kognitionswissenschaftlich orientierten Informatik verwendet, wo er ähnlich wie in der Goffmanschen Mikrosoziologie für eine Struktur steht, auf die zurückgegriffen wird, um eine neue Situation mit ihren behavioralen Implikationen kognitiv begreifbar zu machen. Vgl. Minsky 1992.

- *Kontextuierung*: Ein aktivierter Rahmen zieht auch eine Sinngrenze, die die Situation sozial differenziert, somit aber auch in einen größeren Sinnhorizont stellt; das heißt, eine soziale Situation findet immer in einem umfassenderen sozialen Zusammenhang statt. Sie ist stets kontextuell eingebettet: zum Beispiel in funktionssystemische und institutionelle Zusammenhänge, in „soziale Welten“¹⁷¹ oder Milieus.
- *Paradigmatisierung*: In ihrer abstraktesten Form eröffnen Rahmen kognitiv Operations- und Erfahrungszusammenhänge auf breitester Basis. Man könnte von Metarahmen sprechen, die soziale Situationen für die Anwendung spezifischerer Rahmen erst vordefinieren müssen. Paradigmatisierende Rahmung spezifiziert eine Situation zur weiteren kognitiven Erschließung, indem sie prospektiv (eventuell auch retrospektiv im Sinne eines „re-framing“, einer „Modulation“¹⁷²) typisierendes, thematisch zentrierendes und sozial kontextuierendes Wissen aktiviert, das die sich anbahnende Interaktion vorab verstehbar werden lässt und damit den Kontingenzdruck ganz entscheidend minimiert.¹⁷³
- *Sinndimensionierung*: Geradezu en passant wird durch Rahmung auch sozial und psychisch verankerter Sinn in der sachlichen, sozialen wie auch zeitlichen Dimension prozessiert: Ein Rahmen ist auch ein Ding-Schema, das die Aufmerksamkeit auf eine Sache, ein Thema hin zentriert und anderes damit ausschließt. Ein Rahmen trägt aber auch dazu bei, Egos und Alters Beobachtungsperspektiven in der Interaktion miteinander zu integrieren, indem er ein sehr generelles Verständnis der Situation anbietet. Die Situation ist dann klar als das kognitiv generalisiert, was sie ist: als ein Streit oder als ein Techtelmechtel. Und obendrein ermöglicht Rahmung Episodenbildung, so dass Situationen zeitlich voneinander abgegrenzt wahrnehmbar sind. Die Situation dauert an, solange sie auf der Basis eines aktivierten Rahmens reversibel ist.

Als sachlich und sozial dimensionierte Sinnstruktur erlaubt die Aktivierung eines Rahmens eine punktuelle und temporäre Parallelisierung von Interaktion und psychischer Kognition, ein zumindest zeitweiliges und zielorientiertes Nebeneinanderherlaufen von Kommunikation bzw. Handlung und individueller Bewusstseinstätigkeit. Ein eindeutig gerahmter Interakti-

¹⁷¹ Ein Begriff, der noch zu erläutern sein wird. Siehe Kapitel 8.

¹⁷² Vgl. Goffman 1996: Kap. 3.

¹⁷³ Zu dieser Konzeption der Metarahmen siehe die ausführlichere Behandlung im nächsten Kapitel.

onsprozess ließe also eine „Aquifinalität individueller Bewusstseinszustände“ vermuten.¹⁷⁴ Die Frage ist nur, wie sich die Interaktionspartner darüber verständigen, welcher Rahmen genau „gilt“. Das mag ganz explizit durch sprachliche Kommunikation geschehen oder sich auch non-verbal zwischen ihnen mitteilen. Über die Verwendung von „situational cues“¹⁷⁵, „Informationszeichen“¹⁷⁶, individuellen „Ausdruckselementen“¹⁷⁷ oder einfach „geeigneten Symbolen“¹⁷⁸ könnte wechselseitig signalisiert werden, wie die Situation zu rahmen ist, um eine sinn generierte Plattform für die Koordination der einzelnen Kommunikationsbeiträge zugrunde legen zu können.¹⁷⁹ In einem interaktionistischen Verständnis könnte davon gesprochen werden, dass die Rahmung in der Kommunikation implizit, geradezu präreflexiv „ausgehandelt“ wird. Wie sich die Kommunikation rahmt und situational entwirft, so will sie sich sinndimensional verstanden wissen.

Als Kognitionswissen implizieren Rahmen jedoch nicht nur situationsdefinierende Wissens-elemente, sondern auch Performanzwissen. Soeffner und Willems zufolge ist die „Doppelseitigkeit von Rahmen als Kognitionsform und Performanzform“ zu beachten.¹⁸⁰ Rahmen leiten nicht nur das Lesen der Situation an, bieten nicht nur Sinnmuster sowie Interpretations- und Evaluationshilfen, sondern offerieren auch situationsadäquate Repertoires an Darstellungsmitteln, die die performative Teilhabe am Interaktionsgeschehen erleichtern. Dieses Performanzwissen soll hier jedoch nicht als struktureller Bestandteil von Rahmen erachtet werden. Rahmen bieten keine Verhaltensprogramme; ihnen obliegt es lediglich, Erfahrungen zu „organisieren“ – ganz im Sinne des Goffmanschen Rahmenkonzepts. Nichtsdestotrotz bedarf es der Aktivierung prozeduralen Wissens, um in einer sozialen Situation kommunikativ und handelnd mitmischen zu können. Als ausschließlich deklaratives Wissen müssten den einzelnen Rahmen daher Skripts zugeordnet werden können. Betont werden muss, dass Skripts nicht in Rahmen „aufgehen“, ihnen nicht als feste Strukturkomponenten inhärent sind.

¹⁷⁴ Wie man vielleicht in loser Anlehnung an Luhmann behaupten könnte. Vgl. hierzu Luhmann 2000a: 93.

¹⁷⁵ Vgl. Gioia/Poole 1984: 451.

¹⁷⁶ Vgl. Goffman 1982: 396f.

¹⁷⁷ „Wie sonstige Gegenstände in der Welt beeinflussen Menschen gemäß ihren Tätigkeiten und Eigenschaften ihre Umgebung. Ihre bloße Anwesenheit erzeugt Spuren und Hinweise: kurz: Ausdruckselemente.“ Goffman 1981: 14.

¹⁷⁸ „Die Kommunikation signalisiert durch Verwendung geeigneter Symbole, wie ihre Beobachtungen [zum Beispiel ihre Rahmungen; K.P.] beobachtet werden sollen.“ Luhmann 1992a: 146.

¹⁷⁹ In Unternehmen ist dies unter anderem eine Aufgabe des Managements, des sogenannten „symbolischen Managements“, das neben der verbal-kommunikativen Einwirkung auf die Organisation und ihre Mitglieder auch auf Symbolisierungen rekurriert, um seine Anliegen, hauptsächlich seine „Weltsicht“ mitzuteilen. Vgl. hierzu die Ausführungen im nächsten Kapitel.

¹⁸⁰ Vgl. Soeffner 1989: 143f. und Willems 1997: 50f.

Während Rahmen als „information-organizing principles“¹⁸¹ zur deklarativen Sinnfixierung in sozialen Situationen fungieren, dienen Skripts schlicht als „guides for behavior“ in eben diesen gerahmten Situationen. *Skripts* sind „Ereignisrepräsentationen“, „konkrete, wenig generalisierte Schemata typischer Ereignisfolgen“¹⁸², die Anleitungen für Verhaltensweisen abrufbar machen, wie sie von anderen in alltäglichen Situation erwartet werden können: bei Diskussionen im Seminar, bei einem Restaurantbesuch, bei Parties etc. Daher: „Scripts handle stylized everyday situations.“ „[A] script is a predetermined, stereotyped sequence of actions that defines a well-known situation“¹⁸³ – in den typischen Verhaltensausrprägungen, die sie charakterisieren, so müsste der hier vertretenen Konzeption nach wohl hinzugefügt werden.

Rahmen stecken die sozialen Kontexte ab, in denen skriptgeleitetes Handeln erfolgt und in deren Horizonte die Angemessenheit des Verhaltens und der kommunikativen Beiträge evaluiert werden kann. Den strukturellen Zusammenhang von Rahmen und Skript arbeiten Gioia und Poole sehr richtig heraus: „When one selects a frame for understanding an organizational event, the data structure associated with that frame provides a certain perspective on the characteristics of the situation. The selected frame ‚sets the stage‘ for behavior, but it does not specify the behavior. Scripts, on the other hand, provide the knowledge of behavior appropriate to the frame of the situation.“¹⁸⁴ Anzunehmen ist, dass nicht nur eine Form skriptinstruiereten Verhaltens möglich ist. Eventuell „passen“ mehrere Skripts zu einem Rahmen. Anders gesagt: Ein Skript kann dekontextualisiert vorliegen, insbesondere, wenn es hoch generalisiert ist und eher situativ unspezifische Verhaltenserwartungen strukturiert. Es stellt sich nur die Frage, wie man sich das strukturelle „Verhältnis“ von Rahmen und Skripts vorzustellen hat. Wie sind sie strukturell (bei der Ausführung operativ) gekoppelt? „Losere“ und „festere“ Kopplungsformen sind denkbar:

- „feste“ *Rahmen/Skript-Kopplung*: Die soziale Situation bzw. das gerahmte soziale Ereignis schreibt ein bestimmtes Verhalten geradezu normativ vor. Die Verhaltensvariationen sind sehr eingeschränkt. Ein institutioneller Rahmen wird sehr verhaltensrestringierend wirken; Zeremonien und Rituale „erlauben“ wahrscheinlich ebenfalls wenig behavioralen Variationsspielraum.

¹⁸¹ Begriff aus Shrivastava/Schneider 1984 entlehnt.

¹⁸² Sutter 1994: 56.

¹⁸³ Schank/Abelson 1977: 41. Zum Status des Skript-Begriffs in der Psychologie siehe Abelson 1981.

¹⁸⁴ Gioia/Poole 1984: 457.

- „lose“ *Rahmen/Skript-Kopplung*: Lockere Rahmen/Skript-Zuordnungen sind immer dann möglich, vielleicht gar erwünscht, wenn der Rahmen informaler Natur ist und nicht unmittelbar ein (fremdreferentiell bedingtes) Ziel in der Interaktion angesteuert wird. Applikabel ist diese Kopplungsform zum Beispiel beim Kaffee-Klatsch, bei Betriebsfesten oder bei individuellen Selbstinszenierungen.

Was tritt aber als Medium zwischen Kognition, zu begreifen als kognitive Situationserfassung, und Verhalten, der Ausführung eines Skripts? Auf der Ebene des Sozialen, also im Kommunikations- und Handlungsprozess selbst sind es die Schemata, also die Rahmen und Skripts, die die strukturelle Kopplung zwischen psychischem System und Gesellschaft (im weitesten Sinne) herstellen.¹⁸⁵ Auch auf Symbole oder symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien könnte zum Zwecke der strukturellen Kopplung zurückgegriffen werden. Intraindividuell, in den einzelnen Teilhabern am sozialen Geschehen könnten Emotionen die Kopplung mediatisieren. Wie wäre das vorstellbar?

Emotionen entkoppeln erst einmal Reiz und Reaktion – mit den klapprigen sozialbehavioristischen Termini gesagt; sie entflechten Wahrnehmung, Informationsgenerierung, Situationsdefinition und Verhaltensausführung, treten als körpereigene Impulse zwischen die individuell vollzogene Rahmung und die konkrete Verhaltensweise in der Situation, die eventuell ein „scripted behavior“ ist. Ein *Verlaufsmodell der emotionsvermittelten Rahmen/Skript-Kopplung* sei kurz skizziert:

Wahrnehmung eines Ereignisses → Aktivierung eines Rahmens → Erkennen/Definieren der Situation → positives/negatives Gefühl (eventuell verbunden mit physiologischer Veränderung, mit motorischem Ausdruck, mit naheliegenden Handlungstendenzen [Skripts?]) → kognitive (Weiter-)Verarbeitung (Reflexion) → Re-Interpretation (+ Evaluation) des Ereignisses auf der Basis des aktivierten Rahmes oder anderer, potentiell aktivierbarer Rahmen + „Suche“ nach geeigneten Skripts → Aktivierung eines Skripts, also performative Teilhabe an der Interaktion → Wahrnehmung der Konsequenzen → ...

Diese emotionsvermittelte Rahmen/Skript-Kopplung, diese mutuale Rahmen/Skript-Adjustierung ist ein in sich rekursiv-zirkulär verketteter Prozess, der als individuelle psychische Leistung im Kontext eines sozialen Interaktionszusammenhangs, mit dem sich das Indi-

¹⁸⁵ Ähnlich auch Luhmann 1996: Kap. 15.

viduum konfrontiert sieht, zu erbringen ist. Durch die Betonung von Emotionalität, einer physiologischen Irritation im Kognitionsprozess, gerät auch Körperlichkeit wieder stärker in den Blick – ein Aspekt, der ja besonders von der modernen soziologischen Handlungstheorie in den letzten Jahren besonders herausgekehrt worden ist.¹⁸⁶ Erkenntnissen der kognitiven Neuropsychologie zufolge ist sogar davon auszugehen, dass Kognition ohne Emotion gar nicht möglich ist.¹⁸⁷ Emotion, eigentlich Gefühl¹⁸⁸, geht psychischer Reflexion bzw. erneuter kognitiver Prozessierung von Rahmen und Skripten voraus. Wie Rahmen und Skripte im Kognitionsprozess arrangiert werden, hängt entscheidend vom emotionalen Zustand ab, den die gerahmte Interaktionssituation beim Individuum hinterlässt. Anzunehmen ist, dass in vielen „emotionalisierten“ Situationen auf ein „trial-and-error“-Verfahren zurückgegriffen wird, wenn nicht „automatisch“ ein situationsadäquates Skript aktiviert werden kann. Es wird dann probierhalber gehandelt; weitere passende Verhaltensmöglichkeiten werden sich schon herauskristallisieren.

Anzumerken ist natürlich, dass „Emotion“ ein Theorieaspekt ist, der lediglich im Zusammenhang mit individuellen Kognitionsprozessen thematisiert werden kann. Auf sozialsystemischer Ebene wird – wie gesagt – die Kopplung von Rahmen und Skripten mit Hilfe anderer sozial formierbarer Medien, beispielsweise Symbolen und Kommunikationsmedien vermittelt. In der Organisationsforschung hat Emotion als Thema den letzten Jahren teilweise im Zusammenhang mit dem Aufkommen einer Soziologie der Emotionen starken Aufwind erfahren.¹⁸⁹

Prospektives und retrospektives Sensemaking

Zusammenfassend gesagt, kann sich die Hauptfunktion der interaktionsrelevanten kognitiven Prozessierung von Schemata (damit auch von Rahmen und Skripten) in der Simplifizierung sozialer Realität ausgemacht werden.¹⁹⁰ Die kognitive Schemaprozessierung fungiert somit als eine Art systemischer Selektionsmechanismus, der Redundanzen aufzubauen hilft. Das

¹⁸⁶ So zum Beispiel von Joas. Vgl. Joas 1996: Kap. 3. In dieser Fokusverschiebung auf körperliche Befindlichkeiten bei individuellen Kognitionsprozessen könnte man getrost eine Bestätigung des Anliegen Bettes sehen, den Körper als Forschungsgegenstand auch systemtheoretisch unter die Lupe zu nehmen und nach Interpenetrationsverhältnissen von Körpern und Sozialsystemen zu fragen. Siehe hierzu Bette 1987.

¹⁸⁷ Siehe Roth 1996: 211ff.

¹⁸⁸ Gefühl ist der kognitiv-physiologischen Theorie der Emotion nach lediglich eine Emotionskomponente. Emotion muss als eine „Reaktionstriade“ verstanden werden. Vgl. Scherer 1996.

¹⁸⁹ Hier kann jedoch nicht der Ort sein, über den Forschungsstand der organisationstheoretischen Thematisierung individueller Emotionen zu informieren. Siehe jedoch die Aufsätze in Fineman 2000 sowie Ortmann 2001b.

¹⁹⁰ So auch Augoustinos/Walker 1995. Siehe auch Seiler 1978: 145ff.

erleichtert nicht nur die Informations(v)erarbeitung; obendrein stiftet kognitive Strukturiert-heit soziale Ordnung und ermöglicht operative Orientierung. Über kognitive Prozesse werden systemische Erwartungszusammenhänge generiert und stabilisiert. Eine nicht unwesentliche Funktion der Kognition besteht also in der Bedeutungsgenerierung, im „sensemaking“, wie man mit Weick sagen könnte. Kognition heißt also auch: „acting your way in the meaning“ – handelnd Bedeutung erzeugen.¹⁹¹ In Abgrenzung zu Weick wäre jedoch festzustellen, dass Sensemaking nicht ausschließlich retrospektiv erfolgt, also immer dann gefordert ist, wenn soziale Probleme aufgetreten sind oder der Bedeutungsgehalt, der Sinn, der den Anschluss zu sichern hat, nicht gleich kognitiv erfasst werden kann. Rahmung hat tendenziell eher prospektiven Charakter: Sie führt Bedeutung geradezu a priori der Situation zu, lässt sie überhaupt erst als bedeutungsvoll erscheinen; erneute (retrospektive) Sinn-generierung kann so (vorerst) unterbleiben. Prospektives Sensemaking ist die dem Interaktionsvollzug vorausgehende Aktivierung sedimentierter kognitiver Strukturen, eines Wissens, das den möglichen Ablauf der Interaktion in die Zukunft projiziert und damit erwartbar werden lässt. In dieser Hinsicht operiert Kognition als prospektives Kontingenzmanagement, als antizipatorischer Erwartungsaufbau in der sozialen Situation. Prospektives und retrospektives Sensemaking sind folglich als zwei unterschiedliche kognitive Strukturierungsstrategien zu erachten: Prospektiv erfolgt das Sensemaking „top down“, konzeptgesteuert; das heißt, es wird auf deklaratives Interaktionswissen selektiv zurückgegriffen, um die Situation vorab strukturell zu spezifizieren, was Chancen zur Informationsgenerierung erst eröffnet. Retrospektiv geht das Sensemaking „bottom up“, datengesteuert vonstatten; ein Erlebnis (das Erfahrungsdatum) muss zuerst interpretiert werden, um es in den Kommunikationsprozess sinnhaft eingliedern zu können. Die Prozessierung von Information im Zuge des Sensemaking erfolgt mithin sowohl als Informationsverarbeitung als auch als Informationsverarbeitung.

Bevor auf Fragen sozialer Kognition in der Organisation sowie auf die organisationalen Versuche der Organisierung der internen Interaktionen ausführlich eingegangen wird, ist noch auf ein Leistungsvermögen hinzuweisen, das die Mitglieder der Organisation kognitiv für die Organisation erbringen und auf dem das effiziente organisationale Operieren ganz entscheidend beruht.

Eine besondere evolutionäre Errungenschaft, die mit dem Sozialsystem der Organisation erzielt werden konnte, besteht darin, Interaktionen so strukturell arrangieren zu können, dass die

¹⁹¹ Vgl. Weick 1995b und 2001b. In Gioias Worten: „Sensemaking is meaning construction“. Gioia 1986: 61. Hervorhebung im Original.

internen Operationen wie automatisch, sozusagen vollständig durchprogrammiert ablaufen. Solcherart fest institutionalisierte Handlungs- und Entscheidungsprozesse, die zumeist arbeitsteilig strukturiert sind, sollen rationelles, also ressourcensparendes Operieren gestatten. Ein wichtiges organisationales Anliegen ist bekanntlich die Routinisierung der systeminternen Operationszusammenhänge, die sich nicht nur auf die Kommunikations-, Handlungs- und Entscheidungsebene zu erstrecken hat, sondern auch die operationsorientierenden Kognitionsprozesse mit einbeziehen muss: Es werden sich im Laufe der Systemgeschichte „kognitive Routinen“¹⁹² herausbilden; die Organisationsmitglieder dienen dann als fremdreferentielle Speicher des organisationsrelevanten „know how“. In diesen kognitiven Routinen sind Sinnstrukturen (Schemata, Rahmen, Skripts) ausgelagert, die sich im Kontext intraorganisationaler Interaktion operativ bewährt haben und auf die bei Routineaktivitäten zur Vermeidung erneuter Informationsgenerierung rekuriert werden kann. Kognitive Routinen bilden einen Fundus an Wissensbeständen, der deswegen für die Organisation von Bedeutung ist, weil in ihm Rahmen-, Skript- und Fachwissen (Faktenwissen)¹⁹³ synthetisiert ist, das sich im höchsten Maße als praxisrelevant erweist.

Soziale Kognition gestattet es aber nicht nur, Operationsprozesse zu simplifizieren und zu routinisieren, sondern auch ganze Systemverläufe zu simulieren und damit prä-operativ „durchzuspielen“, was passieren könnte, wenn in einer Situation alternative Verknüpfungen von Rahmen und Skripts aktualisiert würden. Gerade in der systemischen Selbstkonfrontation mit internen Problemen und Konflikten können die interaktionsbegleitenden Kognitionsprozesse bestandssichernde Problemlösungsreflexionen leisten. Es besteht die Möglichkeit, die Reflexion so weit zu treiben, dass das implizite Rahmen- und Skriptwissen expliziert und in seinen Sinndimensionen re-evaluiert wird, was Einblick in die „verdeckte“ Normativität kognitiver Strukturen gewährt.

Zur kognitiven Problemlösungsreflexion, das heißt zur kognitiven Neubewertung und eventuellen Restrukturierung bedarf es besonderer Beobachtungspotentiale. In Organisationen, vor allem in Unternehmen, übernimmt das Management diese Funktion, das zum einen als systeminterner Beobachter zweiter Ordnung operiert und zum anderen damit betraut ist, aufgrund

¹⁹² Siehe Kapitel 1 sowie auch Luhmann 2000a: 250ff.

¹⁹³ An dieser Stelle sei darauf aufmerksam gemacht, dass die hier thematisierten kognitiven Strukturen, also Schemata, Rahmen und Skripts implizites Wissen, ein „knowing how“ darstellen. Als eine Art „tacit knowledge“, das Interaktionen geradezu präreflexiv, unterhalb der Bewusstseinschwelle anleitet, kann es aber durchaus expliziert und damit problematisiert werden. Das Fakten- oder auch (funktionssystemspezifische) Fachwissen wäre eher ein „knowing that“, ein explizites Wissen, das bewusst referiert, also kommunikativ eingesetzt wird. Zur Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen siehe auch Willke 1998: 11ff.

seiner besonderen Eingriffsrechte und -möglichkeiten steuernd auf das Gesamtsystem einzuwirken.

Im Weiteren ist nun der Bogen von der Interaktion und der sie flankierenden Kognition zur Organisation zu schlagen, die die strukturelle Heimstätte, den Ordnungsrahmen für die in ihr erfolgenden Interaktionen bildet. Daher muss es nun darum gehen, Organisation als soziales System zu charakterisieren und offen zu legen, inwiefern die Organisation Einfluss auf die systeminternen Kommunikationen, die Interaktionen und Entscheidungen zu nehmen weiß. Es gilt, die strukturellen wie operativen Kopplungen zwischen den organisationsinternen Interaktionen und der sie (ein)rahmenden Organisation kenntlich zu machen. Es ist nötig, das Management als organisationsinterne Instanz eingehender zu beleuchten.

5. Das Management der Organisation

Die Notwendigkeit der Systemreflexion

Das Unternehmen muss „geführt“ werden; denn die Sozialität, die auf der Innenseite der Form emergiert, soll nicht „irgendwie“ emergieren, sondern hat ökonomisch kalkulierten Unternehmensstrategien gerecht zu werden. Die Verkörperung des Unternehmens in der Organisation soll also kein Zufallsprodukt sein. Ganz im Gegenteil: Die Sozialität der Organisation ist das Medium, das sich selbst in Form zu bringen hat: Die Organisation hat sich zu organisieren. Der Prozess des Organisierens kann als Formfixierung beschrieben werden: Die Organisation muss Form – und zwar die „richtige“ – für die emergierenden Kommunikationsereignisse finden, die sich die Organisation selbst zuschreibt. Oder mit Baecker gesagt: „Etwas zu organisieren heißt, Festlegungen darüber zu kommunizieren, wie zu kommunizieren ist.“¹⁹⁴ Organisieren meint Arbeiten an der Form. Zur gezielten, sprich erfolgversprechenden Formung des Mediums der Organisation bedarf es der Systemreflexion, die mit der Wiedereinführung der Form des Unternehmens in das Unternehmen möglich wird. Selbstreflexion ist die Bedingung der Möglichkeit jedweder Formmanipulation im System. Aber Selbstreflexion, besonders rationale Selbstreflexion ist eine recht unwahrscheinliche Ausprägung systemischer Selbstreferenz; es ist durchaus voraussetzungsvoll, Systemereignisse immer aus dem Blickwinkel beurteilen zu wollen, der sich dem System eröffnet, wenn es selbst Überlegungen darüber anstellt, wie die eigenen Operationen von Umweltsystemen beobachtet werden. Welche Stufen der Selbstreferenz wären zu unterscheiden?¹⁹⁵

Ein System operiert selbstreferentiell, wenn die eigenproduzierten Ereignisse immer nur auf systemzugehörige Elemente verweisen. Anhand der Unterscheidung von Element und Relation ist es einem „Selbst“ möglich, sich in Differenz zu anderen „Selbsten“ als das zu bezeichnen, was es ist: ein Selbst, zum Beispiel ein kommunikativer Akt, der sich von möglichen weiteren unterscheidet. Diese Art *basaler Selbstreferenz* ist die „Mindestform von Selbstreferenz“, ohne die autopoietische Reproduktion nicht zustande kommen kann. Selbstreferenz wird prozessual, wenn die Unterscheidung vorher/nachher operativ aufgegriffen wird, um beispielsweise einzelne Kommunikationsprozesse voneinander temporal zu trennen. Wenn

¹⁹⁴ Baecker 1999: 57.

¹⁹⁵ Vgl. Luhmann 1984: 600ff.

das Selbst, das referiert wird, also ein Prozess ist, kann von *Reflexivität bzw. prozessualer Selbstreferenz* gesprochen werden. Reflexivität bedingt Einheitsbildung: Elemente können als zusammenhängend aus der Perspektive eines Einzelements beobachtet werden; das heißt, Kommunikation bezieht sich auf einen Kommunikationsprozess, der bereits als Ereigniszusammenhang Vergangenheit ist. Die konstitutive Voraussetzung für Systemreferenz, also das Referieren des Systems als das Selbst, das sich referiert, ist erfüllt, wenn das Selbst zwischen sich und seinem „Außen“ im Operationsprozess zu differenzieren weiß. Die operationsleitende Differenz ist die zwischen System und Umwelt, mit der die Grundlage für die Selbstzurechnung der Operationen auf das System gegeben ist. Das System ist zur *Reflexion* befähigt – könnte man auch sagen. Mit der Realisierung von Selbstreflexion versetzt sich das System in die Lage, sich selbst zu beobachten und zu beschreiben. Es kann Identität behaupten.¹⁹⁶ Als anspruchvollste Variante der Selbstreferenz hat *Systemrationalität* zu gelten: Das selbstreferentiell operierende System beobachtet nicht nur, wie seine Elemente intern aneinander anschließen und sich als Prozess von der Umwelt abgrenzen lassen, sondern auch wie die dem System zugerechneten Elemente auf die Umwelt wirken und dort zur Produktion externer Operationen aufgegriffen werden. Reflexion konstituiert das Selbst als System; Rationalität fokussiert darüber hinaus das System als Teil einer Umwelt und bringt in Erfahrung, wie sich System und Umwelt gegenseitig beeinflussen. Also: Ein System operiert rational, wenn es die Einheit der Differenz von System und Umwelt reflektiert.¹⁹⁷ Systemrationalität dient letztlich zur Selbstinformierung, indem die intern verwendeten Differenzen im Medium der System/Umwelt-Differenz reflektiert werden.

Wohl kein anderer Sozialsystemtypus ist zur Sicherung des eigenen Fortbestands so sehr darauf angewiesen, sich selbst rational reflektieren zu können, wie Organisationen. Speziell Unternehmen haben ökonomisch rational zu operieren: Erfolg, zumeist am Gewinn ablesbar, wird zum Maßstab. Ohne Geschäftserfolg ist längerfristiges Überleben am Markt für Unternehmen nicht möglich. Ökonomische Rationalität bemisst sich am Grad der Effektivität und Effizienz der systemischen Operationen – so wäre es wohl im Lichte der BWL zu sagen. Einfach gefragt: Wird erreicht, was sich das Unternehmen strategisch zum Ziel gesetzt hat? Und wird bei der Zielumsetzung sparsam genug operiert? Aus der systemischen Eigendynamik der Unternehmensorganisation heraus ist alles andere als sichergestellt, dass Effektivität und Effizienz als Leitdimensionen jeden Operierens stets angesteuert werden. Daher braucht die Un-

¹⁹⁶ Siehe hierzu die ausführlichen Darlegungen in Kapitel 10.

¹⁹⁷ Zum Begriff der Rationalität siehe Luhmann 1984: 638ff.

ternehmensorganisation Management, und zwar ein Management, dessen Funktion es ist, die „optimale“ strukturelle Gestalt der Organisation zu finden, auf deren Basis die Systemoperationen dem ökonomischen Kalkül gerecht werden können.

Das Management als subsystemische Instanz

Allgemein kann das Management als eine Instanz charakterisiert werden, der besondere Rechte und Pflichten innerhalb der Organisation zugedacht sind.¹⁹⁸ Eine Instanz zeichnet sich dadurch aus, dass sie Entscheidungs- und Leitungsaufgaben wahrzunehmen hat. Dem Management kommt folglich eine Führungsfunktion zu: Es ist mit wichtigen Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet und trägt die Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens. Genauer: Das Management ist berechtigt, verbindliche Entscheidungen im Innen- wie Außenverhältnis zu fällen sowie Stelleninhabern Weisungen bzw. Anordnungen zu geben, die diese auszuführen haben. Das Management ist aber nicht nur mit Rechten ausgestattet; es wird auch in die Pflicht genommen, wenn es darum geht, Gesamtverantwortung zu übernehmen. Die enormen Entscheidungskompetenzen, die in der Unternehmensspitze vereint sind, bringen das Risiko für die verantwortlich zu machenden Manager mit sich, ausgewechselt zu werden, wenn sie nicht die Leistung erbringen, die von ihnen erwartet wird.

Das funktionale Managementkonzept versteht unter dem Management eine Steuerungsinstanz, deren Hauptaufgabe es ist, den Einsatz der Ressourcen zu planen und zu kontrollieren sowie Sachfunktionen zu koordinieren.¹⁹⁹ Dieses Managementverständnis kann geradezu als klassischer Ansatz der Managementlehre begriffen werden, der in der Tradition Henry Fayols und Frederick Taylors steht. Aus der funktionalistischen Sicht wird die Organisation als Instrument zur Erreichung unternehmerischer Ziele betrachtet, wobei Organisation als „Technik“ gesehen wird, die effektiv und vor allem profitabel einzusetzen ist. Im Einzelnen sind folgende Funktionen des Managements zu unterscheiden, die kurz erläutert werden sollen:²⁰⁰

1. *Planung*: Gemeint ist ein Prozess des Nachdenkens über die organisational zu verfolgenden Ziele. Planung ist strategische Planung, durch die zum Beispiel Wettbewerbs-

¹⁹⁸ Vgl. auch Kieser/Kubicek 1992: 82ff.

¹⁹⁹ Siehe auch Schreyögg 1993: 5ff.

²⁰⁰ Vgl. Schreyögg 1993: 8ff. und Staehle 1994: 78ff.

strategien, Kommunikationsstrategien sowie allerlei operative Strategien festgelegt werden.

2. *Organisierung*: Dem Management obliegt es, die Aufgabenverteilung zu strukturieren und Autorität an Abteilungen und Arbeitsgruppen zu delegieren; darüber hinaus umfasst die Domäne des Organisierens viel Kommunikationsarbeit, über die die strategischen Ziele an die operative Basis, also die ausführenden Stellen vermittelt werden sollen.
3. *Führen*: Führen heißt hauptsächlich „Führung gewähren“, sprich operativ zu orientieren und die ausführenden Stelleninhaber zu motivieren.
4. *Koordinierung*: Bei dieser Funktion versucht das Management, Einfluss auf den Arbeitsprozess zu nehmen, damit sichergestellt ist, dass die Arbeitsschritte fließend ineinander greifen. Impliziert ist hierbei eine Disposition über den Personaleinsatz sowie das manageriale Bemühen, die Bedürfnisse und Anliegen der Organisationsmitglieder mit den organisatorischen Erfordernissen zu integrieren – die Hauptaufgabe des Human Resource Management.
5. *Kontrolle*: Als Kontrollinstanz stellt das Management Soll/Ist-Vergleiche an. Die erbrachten Leistungen werden mit den Standards und den vorab strategisch festgelegten Zielen verglichen und somit bewertet. Bei entdeckten Leistungsabweichungen ist vom Management korrigierend einzugreifen, und zwar können die Korrekturmaßnahmen sowohl auf der Planungsebene (wenn die Pläne unrealistisch waren) als auch bei der operativen Umsetzung ansetzen (wenn die Arbeitserbringung als ungenügend qualifiziert worden ist).

Als Instanz kann das Management natürlich intern auf verschiedene Weise differenziert sein. Die häufigste Gestalt, die das Management annimmt, ist die, die analog zum Prinzip der Hierarchie gebildet wird: eine Differenzierung nach unterem, mittlerem und oberem Management.²⁰¹ Das *untere Management* fungiert als Schnittstelle zwischen den ausführenden Stellen und der Position des Managements; oft wird diese Position von einem Meister ausgefüllt, der im direkten Kontakt mit den untergebenen Mitarbeitern steht. Anders als das untere ist das

²⁰¹ Vgl. Staehle 1994: 87ff.

mittlere Management hierarchisch gesehen nach oben orientiert; das heißt, das mittlere Management arbeitet daran, die im Top-Management formulierte Unternehmenspolitik in operative Anweisungen für die unteren und ausführend tätigen Stellen zu konkretisieren, also in Programme, Regel und Vorgaben zu übersetzen sowie zu kontrollieren, ob diesen operativen Strategien entsprochen wird. Das *obere Management* trifft unternehmenspolitische Richtlinien-Entscheidungen und ist darüber hinaus damit betraut, für die Koordination größerer betrieblicher Teilbereiche zu sorgen, bei Störungen im laufenden Geschäftsprozess zu intervenieren und die Besetzung der wichtigen Führungspositionen im Unternehmen zu regeln.

Die Frage ist, wie wirkungsmächtig das Management ist, wenn berücksichtigt wird, dass es sich bei der Organisation um ein eigendynamisches soziales Gebilde handelt, das nicht immer den managerialen Vorgaben folgt.²⁰² Es wären Zweifel anzumelden, ob die instrumentalistisch-funktionale Sichtweise der Organisation so recht überzeugt. Hier soll die Auffassung vertreten werden, dass das Management „lediglich“ ein Subsystem unter anderen innerhalb der Organisation ist; jedoch ist auch zu bedenken, dass das Management als eine Instanz begriffen werden muss, der spezifische Einflusschancen zukommen, die sich in der Regel aus der rechtlichen Sonderstellung sowie weiteren, dem Management zugänglichen Machtquellen speisen. Das Management ist schließlich dazu da, mit seinen Aktivitäten steuernd auf die Organisation einzuwirken, und das gelingt scheinbar leichter, wenn es sich mit seinen Strategien durchzusetzen weiß.

Die Reflexion der Organisation in der Organisation

In Anlehnung an Baecker soll das Management der Organisation als die „personifizierte Beobachtung zweiter Ordnung“²⁰³ betrachtet werden; es beobachtet von seiner privilegierten Warte aus, wie Beobachter, in erster Linie Organisationsmitglieder und die organisationsinternen Subsysteme, beobachten, also wie sie vor allem kommunikative Beiträge im System leisten und wie diese sich zu differenzierbaren Interaktionsprozessen verketteten.²⁰⁴ Auf den Punkt gebracht, operiert das Management als Beobachtungs-, Reflexions-, Planungs-, und Steuerungsinstanz. Als systemverantwortliche Reflexions- und Planungsinstanz hat das Management nicht nur die internen Geschehnisse im Blick, auf die durch das Entscheiden über Ent-

²⁰² Siehe auch das folgende Kapitel wie Kapitel 13.

²⁰³ Baecker 1993a: 166.

²⁰⁴ Vgl. Baecker 1993a: 157ff. sowie 165ff.

scheidungsprämissen steuernd, koordinierend und kontrollierend einzuwirken ist, sondern es orientiert seine Operationen auch an der System/Umwelt-Differenz. Das Management hat seine Hauptaufgabe in der Arbeit an der Form des Unternehmens, das heißt an der Grenzziehung zwischen System und Umwelt, durch die zwischen den Ereignissen differenziert wird, die intern anschließbar sein sollen, und denen, die nicht weiter zu interessieren brauchen, also unmarkiert bleiben. Arbeit an der Form meint nach Baecker grundlegend: „Arbeit an der Unterscheidung, die sich als Form bewähren können soll. Kaum etwas ist dafür erforderlicher als die Fähigkeit, den Blick zu wechseln. Man muß sich die Form sowohl von innen, von dem her, was mit ihr bezeichnet wird, wie von außen, von dem her, wovon sie unterschieden wird, ansehen können. Beides zugleich geht nicht. Arbeit an der Form erfordert daher Diskontinuierung der Arbeit.“ Vereinfacht gesagt: Der Blick des Managements in die Umwelt hinein muss darüber informieren, wie die Form des Mediums Organisation zu gestalten ist, um eine Organisationsstruktur etablieren zu können, die aus Managementsicht umweltadäquat erscheint, also nicht einfach nur das Überleben sichert, sondern auch kompetitive Vorteile bringt. Das setzt rationale Reflexion der Organisation auf der Innenseite des Unternehmens voraus – und damit ist das Management beschäftigt.

Mit der Reflexion der Organisation in der Organisation wird das Management zum „Symbol der Wiedereinführung der Organisation in die Organisation“.²⁰⁵ Diese Wiedereinführung „verdoppelt“ die Organisation in der Organisation als Organisation, die „ist“, und als Organisation, deren Existenz zum Desideratum wird, die der „realen“, bereits operierenden Organisation als normativ aufgeladene Projektionsfläche, zum Beispiel als Identitätsstrategie entgegeng gehalten wird.²⁰⁶ Im Management werden Vorstellungen gehegt, wie die Organisation operieren sollte; entsprechend werden strategische Formentscheidungen getroffen und an die Organisation kommuniziert, in deren Strukturzusammenhänge sie als Entscheidungsprämissen aufzugehen haben; anders könnten die managerialen Entscheidungen nicht in die selbstreferentiellen Prozesse der Organisation einfließen. Das Management ist damit die oberste Entscheidungsinstanz, die auf die Form der strukturellen Schließung der Organisation und damit auf die Konditionierung der Entscheidungsprozesse insgesamt Einfluss zu nehmen berechtigt ist. Über diese verbindlichen Strukturvorgaben disponiert das Management über Dispositionen; es versucht zu restringieren, welche Optionen sich dem System eröffnen, also was im System operativ möglich sein soll und was nicht. Folglich wäre mit Baecker zu konstatieren,

²⁰⁵ Baecker 1999: 164.

²⁰⁶ Ähnlich Baecker 2003: 256ff.

dass das wichtigste Bezugsproblem von Management nicht die Formalität der Organisation ist, sondern eher deren Medialität.²⁰⁷ Das Management wird zum „Risikoträger der Form der Organisation“²⁰⁸; bei nicht vorhandener Viabilität der Form könnte das Medium Organisation aus dem Ruder laufen, lax gesagt; denn es könnte aus Mangel an strategischer Führung unklar sein, welche operativen Kopplungen zu realisieren sind. Informalität und Non-Konformität nähmen überhand. Dafür kann dann das Management als Instanz oder Personenkreis zur Verantwortung gezogen werden. Die Hauptschwierigkeit besteht für das Management also darin, die Autopoiesis des Entscheidens durch kompatible Strukturentscheidungen steuernd zu beeinflussen, das heißt die organisationsinternen Entscheidungsprozesse sowohl restringierend zu flankieren als auch zielführend zu ermöglichen, wodurch dem Medium der Organisation Form verliehen werden soll.

Die Formgebung der Organisation, sprich ihre Organisierung als Medium geschieht durch die Einführung von Differenzen in die Organisation.²⁰⁹ Zu betonen ist, dass Differenzen organisiert werden, nicht etwa Einheiten. Im Fall der Form „Unternehmen“ wird die Innenseite organisiert, während die Außenseite operativ nicht erreicht werden kann; das bedeutet, sie kann nicht in der selbstreferentiellen Produktion der Organisation aufgehen. Organisation der Einheit des Unternehmens ist mithin nicht möglich; denn dann wäre die Organisation in einem, was sie eigentlich selbstkonstitutiv trennen muss: sie selbst und ihre Umwelt. Die Organisation der Einheit wäre die Organisation der „Selbigkeit des Unterschiedenen“, des Systems *wie* der Umwelt. Mit der Organisation des Unternehmens schält sich deren Form als System/Umwelt-Differenz heraus. Auf der Innenseite agiert das Management, das weitere Differenzen operativ einführt. Das Management nutzt nicht nur zusätzliche Differenzen, um das Binnengeschehen der Organisation zu beobachten; anhand der Differenzen werden auch die Steuerungsaktivitäten angeleitet.

Die wichtigsten steuerungsrelevanten Differenzen sind die Entscheidungsprämissen, die das Entscheidungsverhalten in der Organisation strukturieren sollen. Diese Prämissen, die oben im Einzelnen erläutert wurden, schreiben präskriptiv vor, woran sich operativ zu orientieren ist. Die nicht bezeichnete Seite steht dann für Strukturierungsmöglichkeiten, deren kommunikative Aktualisierung nicht goutiert, eventuell offen abgelehnt, schlimmstenfalls gar negativ

²⁰⁷ Baecker 1999: 163.

²⁰⁸ Baecker 1999: 254.

²⁰⁹ Oder wie Baecker sagt: „Die Organisation einer Organisation ist die Organisation einer Differenz.“ Baecker 1999: 21.

sanktioniert wird. Fraglich ist, ob mit dem Entscheiden über Entscheidungsprämissen sowie mit der Kontrolle der operativen Einhaltung der Vorgaben eine Organisation im ausreichendem Maße gesteuert werden kann. Zu überlegen ist auch, ob die vom Management zugrunde gelegte Form der Rationalität, die zuvorderst durch und durch ökonomisch geprägt sein dürfte, die alleinige Basis sein kann, auf der sich die Organisation insgesamt steuert und reflektiert. Wie bereits mehrfach hervorgehoben, ist eine Organisation ein soziales Gebilde, das intern nach ganz unterschiedlichen Gesichtspunkten differenziert sein kann und das daher einen Strukturrahmen setzt, der die vielfältigsten Kommunikationsformen und -themen zulässt. Das Management, das die Organisation nach innen wie außen zu repräsentierten beabsichtigt, hat mit der Eigendynamik der Organisation zu rechnen, deren Teil es ist und die es nicht nach Belieben ökonomisch instrumentalisieren kann. Die Versuche der managerialen Instituierung von Entscheidungsprämissen könnten auch an der sozialen Realität der Organisation abprallen bzw. enorme strukturelle Spannungen hervorrufen.²¹⁰ Nach Baecker hat das Management die Organisation mit einem „Sinn für die Differenz zwischen der Aktualität und der Potentialität ihrer Zustände“ auszustatten.²¹¹ Vor allem muss aber das Management selbst wissen, dass über das „So-und-nicht-anders-Sein“ der Organisation, über die Aktualität ihrer Operationen wie ihrer strukturellen Gestalt nicht einfach „entschieden“ werden kann. Das Management muss mit dem Eigenleben der Organisation rechnen – mit internen Operationen, die nicht ökonomischer Kalkulation entsprechen. So kann folgende Anmerkung gar nicht genug unterstrichen werden: „In Organisationen tobt das Leben.“²¹²

Also, zu postulieren, dass es sich bei der Kommunikation in der Organisation lediglich um formale, an managerialen Prämissen orientierte Entscheidungskommunikation handelt, die intern Gewissheit und Kalkulierbarkeit zutage fördert, wäre eine stark nivellierende Annahme. Wie herausgearbeitet, ist die Mikrowelt der Organisation durch eine Vielfalt an Kommunikationsoptionen gekennzeichnet, zum Beispiel durch formale und informale Interaktionen, durch unterschiedlich medial basierte Kommunikationen, also durch Kommunikationen, die auf Macht setzen, denen es um „Wahrheit“ geht, die Recht als Referenz wählen, die sich mit Hilfe des Geldmediums ausdrücken und (natürlich) durch Entscheidungskommunikationen. Der operative Zusammenhang zwischen Interaktion und Organisation in der Organisation ist

²¹⁰ „Eine strukturelle Spannung ist eine im Raum stehende Erwartung, die das, was aktuell tatsächlich geschieht, unter einen Druck setzt, dem das, was geschieht, nur begegnen kann, indem es sich verändert, indem es ausweicht oder indem es sich verhärtet. Dazu muß die im Raum stehende Erwartung mit mindestens einer anderen Erwartung konfliktieren.“ So in Baecker 2003: 256.

²¹¹ Siehe Baecker 2003: 257.

²¹² Um das lapidare Eingangsstatement zu einem Vorwort von Küpper und Ortmann zu zitieren. Vgl. Küpper/Ortmann 1992: 7.

dadurch gestiftet, dass Interaktion und Organisation sich wechselseitig selektieren:²¹³ Die Interaktionen nutzen die Organisation als Strukturzusammenhang, als Rahmen, an dem sie sich abarbeiten und gegen den sie auch zu opponieren vermögen; und die Organisation liest aus ihren internen Kommunikationsprozessen, den formalen wie informellen Interaktionen Entscheidungen heraus, die sie sodann in ihre Autopoiesis einfließt. Pointiert gesagt: Solange entschieden wird, gibt es die Organisation, und solange es die Organisation gibt, weiß die Interaktion, warum sie stattfindet.

Auf die Organisation als eigenständiges Kommunikationssystem eröffnen sich zwei theoretische Perspektiven, die bereits erwähnt worden sind: die mikrologische der Interaktion und die makrologische des Managements der Organisation, die heuristisch vereint einen dezidierten Blick auf die interne Lebendigkeit, die Mikrodiversität²¹⁴ der Organisation wie auf die Emergenz und Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation als Entscheidungssystem ermöglichen. Diese beiden explorativen Sichtweisen gilt es nun eingehender zu beleuchten.

Die Makrologie der Organisation

Zuerst sei mit der schon begonnenen Exploration der Makrologie der Organisation aus Managementsicht fortgefahren. Dem Management der Organisation obliegt es also, als zentrale Steuerungsinstanz zu fungieren. Es beobachtet, ob es Grund zur Intervention, zur „Störung“²¹⁵ der größtenteils wie gewohnt ablaufenden und sich auf kognitive Routinen stützenden Vorgänge gibt. In lockerer Anlehnung an Willkes Konzeption des modernen Staates in der funktional differenzierten Gesellschaft, die für ihn im Wesentlichen eine Wissensgesellschaft ist²¹⁶, wäre auch im modernen Management eine supervidierende Instanz zu sehen, die sich darauf verlegt, durch dezentrale Steuerung die Kontextbedingungen der organisationsinternen Subeinheiten so zu beeinflussen (zu „stören“), dass diese eine selbstreferentiell durchgeführte Korrektur ihrer Operationsweisen vornehmen. In einer funktional differenzierten Organisation

²¹³ Zu dieser Annahme könnte man sich von einer Aussage Luhmanns inspirieren lassen, die die Differenz Interaktion/Gesellschaft zum Gegenstand hat: „[D]ie Gesellschaft selektiert die Interaktionen, die Interaktionen selektieren die Gesellschaft.“ Luhmann 1984: 589.

²¹⁴ Zu diesem Begriff siehe Ngo Mai/Raybaut 1996.

²¹⁵ Im Sinne der Baeckerschen Vorstellung, das Management sei ein systeminterner Störer, ein evolutionärer Impulsgeber, wie man vielleicht auch sagen könnte, der dafür verantwortlich zeichnet, dass es ausreichend Variationsanlässe und damit Anreize zum Lernen gibt. Siehe auch Baecker 1993a: 157ff.

²¹⁶ Vgl. Willke 1992 und 1997.

liefen manageriale Aktivitäten völlig fehl, wenn sie die in Subsysteme gegliederte Organisation als Trivialmaschine behandelten. In die Subsysteme der Organisation kann weder mit imperialer Macht eingegriffen werden, noch lassen sie sich zur operativen Anpassung an die managerialen Systemvorgaben zwingen. Als Supervisor befindet sich das Management in der Position des distanzierten Beobachters des eigendynamischen Operierens der Organisation, der sich nur dann zum Fahren einer „Störaktion“ veranlasst sehen muss, wenn er ein Entscheidungsverhalten wahrnimmt, das sich „zu weit“ von den Entscheidungsprämissen entfernt und das Konsequenzen nach sich zieht, die von ihm als problematisch bewertet werden. Nicht jede systeminterne Interaktion muss daher vom Management zur Entscheidung „aufgewertet“ werden.²¹⁷ Solange die Autopoiesis „geräuscharm“ erfolgt, also nicht zu viel „noise“ den gewohnten Gang der Dinge irritiert, kann das Management getrost davon ausgehen, dass „der Laden läuft“ und kein Grund besteht, korrigierend auf die systemischen Operationszusammenhänge einzuwirken. So zielt das Management denn auch hauptsächlich darauf, Entscheidungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen zu eröffnen und strukturell zu konditionieren, um die Entscheidungsfähigkeit der Organisation insgesamt und damit die Effektivität zu erhöhen. Schließlich ist die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit „das eigentliche Kriterium effektiver Organisation“.²¹⁸

Dem modernen Verständnis nach wäre von einem *postheroischen Management*²¹⁹ auszugehen, dem keine direkte Interventionsmacht mehr zu erkannt werden kann. Eher zeichnet es sich dadurch aus, dass es über einen „neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation“²²⁰ verfügt. Sein systemisches Einflusspotential erwächst ihm aus kommunikativer Kompetenz, aus der Fähigkeit zur Führung („leadership“). Führung ist Kommunikation, die zu überzeugen weiß und die damit rechnen kann, dass sie selbst zu einer von ihr erwünschten Selektion motiviert.²²¹ Sie soll „commitment“ fördern und dafür Sorge tragen, dass die sozialen Kohäsionskräfte innerhalb der Organisation gestärkt werden.²²²

²¹⁷ Vgl. Kieserling 1999: 355.

²¹⁸ So zumindest Luhmann. Vgl. Luhmann 2000a: 181.

²¹⁹ Dem Managementphilosophen Charles Handy zufolge wäre folgendermaßen zwischen einem heroischen und einem postheroischen Manager zu differenzieren: „Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all, and could solve every problem, the postheroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people’s capacity to handle it.“ Handy 1990: 166. Siehe auch Baecker 2003: 47ff.

²²⁰ Baecker 1994b: 18.

²²¹ Ähnlich Baecker: „Führung soll heißen, Anweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren.“ Baecker 1994b: 32.

²²² Siehe auch Kapitel 13.

Um nun Entscheidungssituationen in der Organisation zu kreieren, die aus strategischer Sicht erwünscht, sprich zielführend sind, ist das Management in seiner Führungsfunktion gefragt. Mit „Führen“ ist hier „das gezielte Gestalten von sozialen Situationen innerhalb eines größeren sinnstiftenden Ganzen gemeint; es handelt sich also um Spezialfunktionen, die das Ziel verfolgen, die Aufgabenerfüllung bzw. die Sinnrealisation eines System oder eines seiner Subsysteme durch das bewußte Eingreifen in Strukturen und Prozesse zu fördern.“²²³ Statt vom bewussten Eingriffen in Strukturen und Prozessen, was sowieso schwierig, wenn nicht unmöglich sein dürfte, wird in der hier vertretenen Managementkonzeption von einer dezentralen Kontextsteuerung ausgegangen, die die organisationsinterne Sinnprozessierung zu beeinflussen versucht. Diese Beeinflussung kann einmal recht strikt erfolgen, indem Entscheidungsprämissen, zum Beispiel wenig Flexibilität erlaubende Konditionalprogramme instituiert werden, deren Entsprechung im Entscheidungsverhalten geradezu normativ erwartet wird, oder indem sich zum zweiten das manageriale Bemühen darauf richtet, organisationsinterne Ereignisse dadurch kognitiv erschließbar zu machen, dass der Rahmen geklärt wird, in dem bestimmte Ereignisse stattfinden, oder indem zum dritten versucht wird, die soziale Integration der Organisation sicherzustellen, damit das System nicht auseinander driftet. Im Weiteren sollen vor allem Fragen nach der rahmenden Funktion des Managements und seiner internen „Kulturarbeit“ im Vordergrund stehen.

Wie vornehmlich die kognitiven Ansätze der Organisationsforschung herausstreichen, ist theoretisch nachzuvollziehen, inwiefern sich die Interaktionen in einer Organisation durch Sensemaking und Kognition selbst steuern.²²⁴ An dieser sinnorientierten Selbststeuerung der Organisation und ihrer internen Interaktionen wirkt das symbolische Management entscheidend mit: „The activity of management is viewed as making what is going on in the organization meaningful and sensible to the organizational participants, and furthermore developing a social consensus and social definition around the activities being undertaken. Management involves more than labeling or sense making – it involves the development of a social consensus around those labels and the definition of activity.“²²⁵ Das indirekt und symbolvermittelt steuernde Management muss folglich darum bemüht sein, ein geteiltes Verständnis der sozialen Situationen, der implizierten Entscheidungen wie des nötigen Verhaltens zu kreieren, das mit den in der strategischen Planung formulierten Unternehmenszielen konform geht. An Pfeffer angelehnt, soll das Argument stark gemacht werden, „that management’s effect is

²²³ Wimmer 1989.

²²⁴ Siehe zum Beispiel Gioia 1986.

²²⁵ Pfeffer 1981: 21.

primarily with respect to expressive or symbolic action; management has less, although still some, discretionary impact [qua managerialer Entscheidungskompetenz über Entscheidungsprämissen; K.P.] on instrumental action. “²²⁶

Das Management muss wissen, dass die Organisationsmitglieder auch „Gesellschaftsmitglieder“ sind, die sozialen Situationen im organisationalen Rahmen kognitiv nicht unvoreingenommen gegenüberstehen.²²⁷ Über die Organisationsmitglieder fließt sozusagen gesellschaftlich präformiertes Interaktionswissen in die Organisation ein, das sich jedoch im organisationalen Kontext nicht unbedingt immer als situationsadäquat herausstellt. Interaktionen sind in hohem Maße auf externe Referenzen angewiesen²²⁸, hauptsächlich auf deklaratives und prozedurales Wissen, das es ihnen ermöglicht, mit sozialen Situationen und ihren impliziten Kontingenzen umgehen zu können. Wenn also eine Entscheidungssituation in der Organisation nicht ausreichend organisationsstrukturell eingefasst ist, wenn es also kaum möglich ist, Entscheidungsprämissen zu referieren, dann verlässt man sich auf sein allgemeines gesellschaftliches Wissen, das sich ja in organisationsexternen Kontexten bereits bewährt hat. Daher muss das Management darauf zielen, die organisationsinternen Interaktionen gesellschaftlich zu dekonditionieren und organisational zu rekonditionieren²²⁹, das heißt für die Interaktions- und Entscheidungsorientierung Entscheidungsprämissen sowie organisationspezifische Rahmen und Skripts als Referenzpunkte zu instituieren. Diese organisationssystemischen Referenzpunkte sind Sinnangebote, auf die Interaktionen in der Organisation zur sinnhaften Selbstspezifizierung zurückgreifen können; sie liefern „gute“ Gründe für die Legitimation von Entscheidungen und rationalisieren das Entscheidungsverhalten im Ganzen. Obendrein können so der Reflexionsaufwand und die Last der Informationsgenerierung minimiert werden.

In einer makrologischen Annäherung an das Phänomen der Organisation wäre danach zu fragen, wie die Organisation sich selbst kognitiv verfügbar hält, wie sie aus sich selbst heraus Sinn generiert, den das Management zu Steuerungszwecken symbolisch stilisieren könnte. Zu

²²⁶ Pfeffer 1981: 5.

²²⁷ Also zu bedenken ist, „that people approach the world not as naive, blank-slate receptacles who take in stimuli as they exist in some independent and objective way, but rather as experienced and sophisticated veterans of perception who have stored their prior experience as ‚an organized mass‘, and who see events and objects in the world in relation to each other and in relation to their prior experience. This prior experience or organized knowledge then takes the form of expectations about the world, and in the vast majority of cases, the world, being a systematic place, confirms these expectations, saving the individual the trouble of figuring things out anew all the time.“ Tannen 1979: 144.

²²⁸ Vgl. Kieserling 1994: 174.

²²⁹ Oder wie es bei Kieserling heißt: „Ohne gesellschaftliche Dekonditionierung keine organisatorische Rekonditionierung der Interaktion.“ Kieserling 1999: 337.

fragen wäre auch, wie sich die organisationsinternen Interaktions- und Entscheidungszusammenhänge kognitiv „kartographieren“ ließen. Nicht nur für die managerialen, sondern für alle systemischen Operationen könnten vier sinngeneralisierende Beobachtungsschemata postuliert werden, denen eine gewisse empirische Überzeugungskraft nicht abzusprechen ist. Sie sollen als *organisationale Metarahmen* begriffen werden.²³⁰ Zu unterscheiden wären:

- *Der Design- bzw. der formale Strukturrahmen:* Dieser Metarahmen betont in erster Linie den Unternehmenszweck, die Ziele, die formalen Strukturen, die Spezialisierung und Kompetenzverteilung, die Kommunikationswege, die internen Koordinationsmechanismen sowie die technologische Ausstattung. Im Vordergrund steht also die soziale Architektur, der Organisationsaufbau mit seiner Strukturierung (Hierarchisierung) von Autorität wie die Differenzierung nach Abteilungen, Arbeitsgruppen und Teams. Es interessieren Fragen der internen Steuerung, der Koordination und Kontrolle, das heißt Fragen der „Leistungs- und Herrschaftssicherung“²³¹.
- *Der „Human-Resource“-Rahmen:* Die strukturelle Feinabstimmung zur Erreichung eines „fit“ zwischen Mitarbeitern und den sozialen Subsystemen der Organisation, in denen sie interagieren, steht im Zentrum des „Human Resource Management“.²³² Die Aufmerksamkeit gilt der Anpassung der Organisationsstrukturen, in erster Linie der Entscheidungsprämissen sowie der Stellen an die menschlichen Bedürfnissen, die Wünsche und Interessen der Mitglieder der Organisation. Sowohl für die Organisation als auch für die organisational involvierten Personen sollen „optimale“ Strukturösungen gefunden werden. Ein wechselseitig befriedigendes „Nutzungs“- und Beförderungsverhältnis ist somit anzusteuern. Die humane Ressource wird als wichtigstes „asset“ verstanden, geradezu als *das* Vermögen des Unternehmens schlechthin, dessen

²³⁰ Mit dieser Differenzierung soll sich an das „four-frame model“ angelehnt werden, das Bolman und Deal in ihrem managementtheoretischen Buch zum „framing“ in Organisationen präsentiert haben. Vgl. Bolman/Deal 1997. Sie unterscheiden ein „structural frame“, ein „human resource frame“, ein „political frame“ sowie ein „symbolic frame“ voneinander. In die Erläuterungen zu ihrem Modell sind organisations- und managementtheoretische Erkenntnisse in großer Breite eingeflossen; ihr Rahmenkonzept stützt sich auf die Arbeiten Goffmans, ohne dass jedoch eine soziologische Aufarbeitung erfolgt. Um einer alltagsweltlichen Verständnisweise entgegen zu kommen, wollen Bolman und Deal Folgendes unter einem „frame“ verstehen: „Frames are both windows on the world and lenses that bring the world into focus. Frames filter out some things while allowing others to pass through easily. Frames help us order experiences and decide what to do.“ Bolman/Deal 1997: 12.

²³¹ Für Kieser und Kubicek das entscheidende normative Merkmal formaler Strukturen. Vgl. Kieser/Kubicek 1992: 18.

²³² Vgl. Argyris 1957, eine Arbeit, die bereits als Klassiker in diesem Forschungszweig angesehen wird.

organisationale Freisetzung und gezielte Förderung kompetitive Vorteile enormen Ausmaßes verspricht.²³³

- *Der Politik-Rahmen:* Die politischen Aktivitäten in der Organisation drehen sich um die Einflussnahme verschiedener Interessengruppen auf die strategische Zielsetzung, die systeminterne Strukturbildung wie die Verteilung der Ressourcen. Der politische Rahmen bereitet kognitiv den Boden für konkurrenzorientiertes Verhalten; Machteinsatz kann erwartet werden. Ebenso kann mit Verhandlungen und Feilschen gerechnet werden wie mit politischem „networking“, dem Schmieden von Koalitionen, um die eigene Machtbasis und somit das Einflusspotential zu vergrößern. Konflikte aller Art sowie Versuche, sie zu beheben, zu umgehen oder gar kreativ zu verarbeiten, sind an der Tagesordnung.²³⁴ Kommunikation im Rahmen organisationsinterner Politik („Mikropolitik“²³⁵) ist Machtkommunikation.
- *Der Kultur-Rahmen:* Die Organisation wird in diesem Rahmen metaphorisch als Stammesgesellschaft („tribe“) betrachtet, als ein Sozialsystem, das sich durch kommunikativen und behavioralen Rekurs auf eine bestimmte Symbolik und Semantik wie einige typische kollektive Verhaltensmustern integriert. Das kulturelle Selbstverständnis der Organisation speist sich mithin aus Metaphern, Mythen, Geschichten, „Märchen“, Ritualen, Zeremonien und unter Umständen auch aus einem bestimmten Humor. Die systemintern gehegten und gepflegten Symbole, Semantiken und Verhaltenseigenheiten befördern – etwas pejorativ gewendet – eine „Karnevalisierung“ des organisationalen Lebens. Gleichwohl stellen die kulturellen Charakteristika der Organisation bedeutende Erwartungszusammenhänge und Entscheidungsprämissen dar, die einerseits über die Systemidentität informieren und andererseits von neuen Mitgliedern in Sozialisationsprozessen zu internalisieren sind. Der Kultur-Rahmen beinhaltet Maßnahmen zur Förderung der systemischen Kohäsion sowie semantische Artefakte der organisationalen Selbstbeschreibung. Die Organisationskultur bereitet nicht nur den Rahmen für Symbolgebrauch und narrative Selbstvergewisserung, sondern bietet auch eine Bühne für dramatisches Verhalten, Schauspiel und Selbstinszenierungen.

²³³ Vgl. Pfeffer 1994.

²³⁴ Dass Macht kein zu verteufelndes Medium ist, sondern sehr effektiv organisationsintern eingesetzt werden kann, betont Pfeffer, der explizit von einem „managing with power“ spricht. Vgl. Pfeffer 1992. Auch im managerialen Bemühen um systemisches Sensemaking kommt letzten Endes Machteinsatz zum Ausdruck.

²³⁵ Zu diesem Begriff siehe Küpper/Ortmann 1986 sowie für eine weitergehende Begriffsklärung Brüggemeier/Felsch 1992.

Der Kultur-Rahmen ist somit auch ein *Theater-Rahmen*²³⁶, der eine Inszenierung, gar Dramatisierung des organisationalen Binnengeschehens erwarten lässt.

Metarahmen strukturieren und differenzieren organisationsinterne „Operationsfelder“ oder „soziale Praktiken“, wie vielleicht auch gesagt werden könnte. Sie haben geradezu eine Paradigmafunktion, indem sie als hoch generalisierte Sinnzusammenhänge kognitive Schwerpunkte für ganze Reihen an interdependenten Interaktionssequenzen setzen. Sie spezifizieren kognitive Strukturzusammenhänge als „Fenster“ zu organisationsinternen Sozialwelten. Metarahmen sind eine Art Metawissen, das über strukturelle Orientierungsmöglichkeiten, wenn nicht -notwendigkeiten (im Falle formaler Entscheidungsprämissen) sowie über situations- und aufgabenspezifische Verwendungsweisen von Schemata, Rahmen und Skripts informiert.²³⁷ Wie Rahmen allgemein indizieren Metarahmen Sinn Grenzen, die Interaktionen sozial, sachlich und zeitlich differenzieren; darüber hinaus kommt Metarahmen eine wichtige paradigmatisierende Funktion zu. So kann mit Brown unter einem Paradigma Folgendes verstanden werden: „By paradigm we refer to those sets of assumptions, usually implicit, about what sorts of things make up the world, how they act, how they hang together, and how they may be known. In actual practice, such paradigms function as a means of imposing control as well as a resource that dissidents may use in organizing their awareness and action. That is, we view paradigms as practical as well as cognitive, and as a resource as well as a constraint.“²³⁸ Über die Instantiierung von Paradigmen in der Organisation läuft die strukturelle Kopplung von Interaktion(en) und Organisation.

Je nach Metarahmung können sowohl der kognitive Zugang bzw. die Beobachtung der systeminternen Ereignisse als auch die managerialen Maßnahmen zur Beeinflussung und indirekten Steuerung der Entscheidungsprozesse recht unterschiedlich ausfallen. Das „kulturbewusste“ und symbolisch agierende postheroische Management wird sich weder darauf verlassen, dass den strukturellen Veränderungen, also formalen Designvariationen an der operativen

²³⁶ Es wäre wohl nicht so recht plausibel, für dramatisches Handeln in der Organisation einen eigenen Rahmen anzunehmen. Zu sehr sind Theater und Kultur in einem gemeinsamen symbolischen und semantischen Referenzrahmen miteinander verquickt. Theater nutzt Symbolik und Semantik, und Kultur bedarf häufig der (theatralischen) Inszenierung, um mitteilbar und zugänglich zu werden. Zum „dramatism“ und der Theater-Metapher in der Sozialforschung siehe auch Mangham/Overington 1983.

²³⁷ Angemerkt sei, dass diese Metarahmen in ihrer Abstraktion sehr stark strukturell typisieren: Etwas betrifft das Design, läuft im Rahmen formaler Strukturierung ab; oder etwas ist Politik, bringt ungleiche Machtverhältnisse ins Spiel; oder Ereignisse werden als kulturelle Inszenierungen, als theatralisches Getue betrachtet. In der praktischen Anwendung dieser Metarahmen mögen die Grenzen recht unscharf erscheinen: Natürlich drückt sich in der Formalisierung sozialer Strukturen auch Macht aus, und die Unternehmenskultur lässt sich ohne Frage auch politisch instrumentalisieren.

²³⁸ Brown 1978: 373.

Basis der Organisation immer sofort und ohne Artikulation von Widerstand Folge geleistet wird, noch dass der strategische Einsatz von Macht das alleinige Medium erfolgsversprechenden Managements sein wird. Modernen Konzeptionen des Managements zufolge streben manageriale Aktivitäten eher ein „management of meaning“²³⁹ bzw. „belief-driven processes of sensemaking“²⁴⁰ an. Ein häufig verwendetes Medium der situativen Bedeutungsgenerierung stellen Symbole dar, deren Referenz bei den Beobachtern bestimmte interaktionsleitende Annahmen (eventuell sogar Stimmungslagen) aktivieren soll; die Verständigung könnte somit in einer Interaktionssituation implizit erleichtert werden. Ein Symbol ist „a sign which denotes something much greater than itself, and which calls for the association of certain conscious or unconscious ideas, in order for it to be endowed with its full meaning and significance. A sign achieves the status of a symbol when it is interpreted, not in terms of strict resemblance with what is signified, but when other patterns of suggestion and meaning are ‚thrown upon‘ or ‚put together‘ with the sign to interpret it as part of a much wider symbolic whole. Symbols are signs which express much more than their intrinsic content; they are significations which embody and represent some wider pattern of meaning.“²⁴¹ „A sign becomes symbolic when it is interpreted in a way that suggests meaning in terms that have organizational significance.“²⁴²

Kulturbewusstes Management arbeitet mit Symbolisierungen und sprachlicher Vermittlung seiner Steuerungsvorhaben, die es zu Zwecken indirekter Kommunikation in kulturelle Rahmungsversuche einkleidet. Sprachliche Kommunikation ist neben dem kommunikativen Symbolgebrauch der wichtigste Mechanismus organisationaler Situationsdefinition. „Management By Walking About“ (kurz: MBWA), das gezielte Bemühen darum, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen, offen für ihre Anliegen zu sein, ihnen – wenn nötig – Interpretationen und „re-framings“ ihrer Erfahrungen kognitiv zugänglich machen zu können, kann daher als *die* Methode der „symbolic leadership“ erachtet werden.²⁴³ MBWA wäre (auch) eine Form kommunikativen Managements kognitiver Erwartungen, vor allem impliziten Interaktionswissens.²⁴⁴ Letztlich wird ein kommunikativ aktives und symbolisch agierendes Manage-

²³⁹ Vgl. Smircich/Morgan 1986.

²⁴⁰ Im Unterschied zu „action-driven processes“, bei denen manipulative Strategien im Vordergrund stehen, erfolgt das Sensemaking bei „belief-driven processes“ in erster Linie diskursiv, als kollektives Management von Erwartungszusammenhängen. Vgl. Weick 1995b: Kap. 6 und 7.

²⁴¹ Morgan/Frost/Pondy 1983: 4f.

²⁴² Gioia 1986: 52.

²⁴³ Vgl. Peters/Austin 1986: 9ff. und 447ff. sowie Bolman/Deal 1997: 313ff.

²⁴⁴ Ein Management von Wissenszusammenhängen platziert Willke als Eckpfeiler einer Politik des Wissens auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Ein der Wissensgesellschaft funktionsadäquat operierendes Steuerungsregime

ment bestrebt sein, die Organisation im Ganzen als „Kultur“ zu stilisieren und zu behandeln als ein Kompositum recht diverser Referierungsmöglichkeiten für Interaktionen und Entscheidungen – in der Hoffnung, dass sich so „patterned and structured activities“, gar „shared paradigms“ leichter herausbilden werden.²⁴⁵ Der soziale „Kitt“ der Organisation besteht nicht unwesentlich aus Paradigmen strukturell verflochtener Schemata, Rahmen und Skripts, die je nach Metarahmung mal mehr, mal weniger (im unternehmensstrategischen Sinne) erfolgsorientiert ausgerichtet werden und in denen die Einheit der Vielheit an Interaktionen organisationsintern repräsentiert ist.²⁴⁶ Obendrein könnte es dem Management auf diese kultursensible Weise eventuell gelingen, ein Unisono im polylingualen Stimmengewirr der Organisation anklingen zu lassen, das durch das instrumentelle Setzen formaler Entscheidungsprämissen kaum zu erreichen ist.

Die Mikrologie der Interaktion

Für Interaktionen in der Organisation wird die Organisation zum zentralen Umweltsystem, an dem sie sich orientieren und abarbeiten.²⁴⁷ Aus der mikrologischen Perspektive der Interaktion stellt sich die Organisation als ein intern hoch differenziertes Gebilde dar, das in sich vielfältige Andockstellen für Einzelinteraktionen bietet: diverse Interaktionszusammenhänge der Arbeitsgruppen und der Teams oder temporäre Interaktionssysteme wie Sitzungen, Besprechungen, Klatsch und Tratsch usw. So werden nicht wenige Interaktionen geradezu habitualisiert und emotionslos vollzogen, als strikte Ausführungen von Skripts in hinlänglich bekannten Arbeitssituationen, die seltenst eine kognitive Re-Evaluierung erfordern. Der kognitive Aufwand der Generierung von Informationen und der Prozessierung von Interaktionswissen fällt im Zuge der Koordination gewohnter Aktivitäten des Arbeitsalltags gering aus: Die Situationen ähneln sich; die beteiligten Personen kennt man; die Rollenerwartungen sind klar abgesteckt; was zu leisten ist, ist bekannt; und der soziale Kontext, in dem die Arbeitsleistung zu erbringen ist (in gruppalen Systemen, also in Arbeitsgruppen oder Teams oder als Dienstleistung [Zuarbeit] für einen Vorgesetzten), ist klar einsichtig. In den allermeisten Situationen, ganz gleich, in welchen Metarahmen sie auch immer eingebettet sind, sowie bei unzähligen

hat ihm zufolge eine Politik zu betreiben, die über ein Management kognitiver Erwartungen darauf zielt, für die gesellschaftlichen Funktionssysteme wissensbasierte Regelsysteme zu generieren. Vgl. Willke 2002: 174ff.

²⁴⁵ Siehe auch Pfeffer 1981: 4.

²⁴⁶ In Anlehnung an eine Feststellung Kieserlings: „Der Einheit der Organisation entspricht eine nicht reduzierbare Vielheit von Interaktionen.“ Kieserling 1994: 171.

²⁴⁷ Vgl. Kieserling 1999: 340.

Ereignissen und Herausforderungen in den organisationalen Operationszusammenhängen steht ein kognitives Rüstzeug, ein „know how“ psychisch wie sozialsystemisch zur Verfügung, das sich nicht nur aus Personen-, Rollen-, Selbstschemata sowie Rahmen und Skripts zusammengesetzt ist, sondern zu dem auch die entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen der Organisation zählen. Kurz: Die interaktionalen Aktivitäten sind organisational paradigmatisiert und somit auch normiert: Sie sind „Routinen“, durchprogrammierte „standard operating procedures“, organisationstypische Rituale, „habits“ aller Art, Interpretations- und Beobachtungsgewohnheiten.

Aus mikrologischer Perspektive, also sowohl aus der Sicht der einfachen Sozialsysteme der Interaktion als auch aus der Sicht der psychischen Systeme gerät die Organisation als Konfiguration kognitiver Strukturen in den Blick; das heißt, die Organisation „existiert“ gegenüber der Interaktion lediglich als referierbarer Strukturzusammenhang, in dessen Kontext die Interaktion ausgeführt wird. Mikrologisch gesehen, ist die Organisation in kognitive Erwartungszusammenhänge dekomponiert:²⁴⁸ in Entscheidungsprämissen und Metarahmen, denen sich spezifischere kognitive wie behaviorale Schemata zuordnen lassen. Für Interaktionen und basale Entscheidungen ist die Organisation ein Fundus an (teils paradigmatisierender, teils lediglich punktuell orientierender) Heuristiken. James March kann voll zugestimmt werden: „Decisions are framed by beliefs that define the problem to be addressed, the information that must be collected, and the dimensions that must be evaluated. Decision makers adopt paradigms [die in erster Linie durch Metarahmung gesetzt werden; K.P.] to tell themselves what perspective to take on a problem, what questions should be asked, and what technologies should be used to ask the questions. Such frames focus attention and simplify analysis. They direct attention to different options and different perspectives.“²⁴⁹ Für die Organisationsmitglieder wird also zum Beispiel einsichtig, wann politisches Handeln situativ gefordert ist, wann verhandelt, „gemobbt“ werden kann oder es Koalitionen zu schmieden gilt (politischer Metarahmen). Auch ist ihnen klar, dass in bestimmten Situationen von ihnen erwartet wird, der organisationsintern verwandten Semantik und Symbolik „geduldig“ Referenz bzw. Reverenz zu erweisen und sich den kulturellen Aktivitäten gegenüber „folgsam“ zu zeigen, also auf ein bestimmtes Vokabular zurückzugreifen und an Ritualen und Zeremonien teilzunehmen (kultureller Metarahmen). Und sie verfügen auch über Wissen, um Handeln ausschließ-

²⁴⁸ Fast könnte man geneigt sein, einer Einschätzung Burrells und Morgans zum interaktionistischen Verständnis von Organisationen auch auf der Basis des systemtheoretischen Konzepts der Interaktion zu folgen: „From the standpoint of the interpretive paradigm, organisations simply do not exist.“ Vgl. Burrell/Morgan 1979: 260.

²⁴⁹ March 1994: 14.

lich in den formal geregelten Bahnen, im Normalvollzug der Interaktion zwischen Vorgesetztem/Weisungsbefugtem und Auszuführendem ablaufen lassen zu können (formaler Strukturrahmen).

Das Umweltsystem „Organisation“ versucht folglich, die Realisation spezifischer Interaktionen (aus seiner Sicht Entscheidungen) zu konditionieren bzw. zu „organisieren“, indem es eine strukturierte soziale Umwelt schafft, anhand der sich die Interaktionen fremdreferentiell als Entscheidungen, als Elemente des autopoietischen Reproduktionszusammenhangs der Organisation ausflaggen können. Erwartet wird, dass sich die Interaktionen in die strukturellen Rahmenvorgaben der Organisation einpassen. Die Organisation bildet jedoch nicht das einzige Referenzsystem für die Interaktionen. Wenn – wie oben erläutert – die Form „Anwesenheit/Abwesenheit“ konstitutiv für Interaktion ist, dann markiert sie im Organisationskontext nicht nur die Differenz zwischen der Selbstreferenz der Interaktion und der Fremdreferenz der Organisation, sondern impliziert auch fremdreferentielle Verweisungszusammenhänge, die über die Organisation als Sozialsystem hinausreichen. Interaktionen in der Organisation haben folglich vom Strukturrahmen der Organisation abweichend alternative Referierungsmöglichkeiten. Personale Anwesenheit in organisationsinternen Interaktionen bedeutet somit auch Anwesenheit von Gesellschaft, die im Wesentlichen über sozialisiertes Bewusstsein sowie über zivilisatorisch und sozialmilieuspezifisch geprägte Körperlichkeit in der Organisation repräsentiert ist. Die psychischen Systeme und Körper der Organisationsmitglieder sind die Schnittstellen, über die zum einen das „re-entry“ der Differenz von Interaktion und Organisation/Gesellschaft in die Organisation läuft und über die zum anderen Wahrnehmungen, Bedürfnisse, Ansprüche und Emotionen auf dem Bildschirm der Organisation erscheinen. Durch die Beobachtung von Personen und ihres Engagements in Interaktionen und Entscheidungsprozessen kann die Organisation ihrer physischen und psychischen Materialitätsbasis, ihrer „Lebendigkeit“ inne werden, der ein Human Resource Management seine Aufmerksamkeit zu schenken hätte.

Eine Mikrologie der Interaktion fördert die Bedeutung psychischer Kognition und Reflexion sowie physiologisch bedingter Emotion für die Organisation zutage: Aus der Perspektive der Organisationsmitglieder kann eine Situation im Arbeitsprozess anders gerahmt erscheinen als für die Organisation. So können in formal gerahmten Situationen kognitive Dissonanzen und belastende Emotionen psychisch und physisch wahrgenommen werden, wo aus formaler Organisationssicht nach wie vor alles reibungslos vonstatten geht. Die Vielfalt der Kognitions-

prozesse, die subsystemischen wie psychischen, ist integraler Bestandteil der Informations- und Wissensprozessierung in der Organisation. Über das Management vermittelt kann diese Vielfalt nicht nur für die Organisation selbst eine kognitive Herausforderung werden, sondern offeriert bei organisationaler Selbstreflexion auch ein großes Variationspotential, aus dem unzählige Lern- und Strukturbildungschancen erwachsen könnten. Ein explizit betriebenes Human Resource Management, eine Metarahmung der Organisation als „Arbeitswelt“ von „Menschen“ könnte daher die Organisation für ihre eigene interaktionsbasierte Mikrodiversität sensibilisieren und sie einsichtig werden lassen in die psychischen und sozialen Konstitutionsbedingungen ihrer Emergenz und Evolution als Entscheidungssystem.

An die eingangs zitierte metaphorische Wendung Luhmanns angelehnt, ließe sich also behaupten, dass eine Organisation auf einem „Meer von Kleinsystemen“, hauptsächlich Interaktionen, schwimmt und sich auf diesem teils recht unruhigen Fahrwasser selbst zu navigieren hat. Die Organisation steuert sich, indem sie sich selbst als struktureller Rahmen für interne Interaktionen aufspannt. Sie wird zu einer medialen Form des wechselseitigen Selegierens von Interaktion und Organisation. Interaktion selegiert Organisation als Strukturzusammenhang, der ihre autopoiesiskompatible Einpassung in die organisationale Selbstreproduktion mediatisiert; und die Organisation sucht in den intern beobachteten Interaktionszusammenhängen nach Anlässen, Entscheidungen zu markieren, um sie der eigenen Autopoiesis zurechnen zu können. Für die Interaktion stellt die Organisation eine kognitiv zu appäsentierende Referierungsmöglichkeit dar: Sie steht sowohl kognitiv als Ressource zur Selektion einer organisationsstrukturell adäquaten Selbstkonditionierung als auch als formaler Bezugsrahmen zur Verfügung, der explizit *nicht* selegiert wird, was dann beispielsweise als Informalität, Devianz, vielleicht sogar als Kriminalität beobachtet werden könnte. In der Interaktion erfährt die Organisation ihre soziale Mikrofundierung; das heißt, zum einen sind die internen Interaktionen ihr Medium und „Spielmaterial“, das es strukturell in Form zu bringen, sprich zu organisieren gilt; zum anderen kann die Organisation an den Interaktionen die operative Relevanz, anders gesagt, den systeminternen Wert ihrer Strukturen ablesen.

Die hier beschriebenen Kognitionsprozesse, die interaktionalen wie die organisationalen, vollführen eine Art implizite Wissensprozessierung²⁵⁰; es handelt sich um die Prozessierung einer Wissensform, die hohe strukturelle Stabilität aufweist, da sie sich in der kommunikativen

²⁵⁰ Ein Aspekt von Wissensmanagement, den Willke mit seinen engagierten Studien zur wissensbasierten Gesellschaft unserer Tage weniger im Blick hat, wie sich seinen letzten Buchveröffentlichungen leicht entnehmen lässt. Es geht ihm um explizites Wissen, um Faktenwissen, ums „knowing that“. Vgl. Willke 2001 und 2002.

Praxis, in Interaktions- wie in Entscheidungszusammenhängen bewährt hat: Die in den organisationsinternen sozialen Situationen referierten Schemata, Rahmen und Skripts, wie auch immer sie am Rahmen der Organisation, an Entscheidungsprämissen orientiert und spezifiziert sind, können als die kognitiven Strukturen schlechthin bezeichnet werden, auf deren Ebene sich die Organisation auf praxisrelevante Weise selbst zu schließen und operativ effektiv zu orientieren vermag.

Die Formausprägung der Organisation, sprich die Organisierung der Organisation ist ein Produkt evolutionärer Prozesse innerhalb des Systems. Sowohl die praxisrelevanten Kognitionsstrukturen wie auch die eher institutionellen Entscheidungsprämissen sind Strukturformen, die sich evolutionär zu bewähren haben. Sie können nur schwer, meist unter Einsatz von Macht wirklich operationseffektiv implementiert werden. Es ist an dieser Stelle vonnöten, auf die Evolution der Organisation einzugehen und herauszuarbeiten, wie sich einem evolutionstheoretischen Verständnis nach das Management als Instanz in diesen unsteuerbaren Prozess so einbringen kann, dass es Einfluss auf die Mechanismen der Evolution erzielt und Lernprozesse in der Organisation anstößt. Neben der evolutionstheoretischen Deutung der Organisationsentwicklung soll auch ein Konzept des Organisationslernens präsentiert werden, das sich konsistent in das systemtheoretische Paradigma einbauen lässt.

6. Die Evolution der Organisation²⁵¹

Die evolutionstheoretische Perspektive auf Organisationen

Im weiten Feld der organisationstheoretischen Ansätze hat sich in den letzten zwei, drei Jahrzehnte ein wichtiger Trend der Theorieentwicklung abgezeichnet: Es fällt auf, dass der wissenschaftliche Blick auf Organisationen zusehends danach forscht, wie sich diese eigenständigen sozialen Gebilde über die Zeit strukturell wandeln. Von Interesse sind nicht mehr so sehr Fragen nach der strukturellen Form, dem Design der Organisation sowie nach dem Passungsverhältnis zwischen den organisationalen Strukturen und der Umwelt der Organisation. Die verschiedenen Spielarten der Kontingenztheorie fanden hierin hauptsächlich ihren empirischen Problembezug der Organisationsanalyse.²⁵² Der Trend der Organisationsforschung richtet sich vielmehr gegen das kontingenztheoretische Konzept von Organisation, das Organisation lediglich als ein statisches Gebilde annehmen konnte. Mit Türk lässt sich eine „Dynamisierung der Organisationstheorie“ ausmachen, eine stärkere theoretische Schwerpunktsetzung auf die Prozessualität von Organisation.²⁵³ Die Organisation gerät als dynamisches Phänomen in den Blick, als ein System, das sich im Laufe der Zeit Wandlungsprozessen unterzieht, die auf zweierlei Weise theoretisch beschrieben werden könnten: als Evolution und als Lernen. Im Folgenden geht es in aller gebotenen Kürze, aber doch theoretisch exakt darum, diese beiden theoretischen Perspektiven auf den organisationalen Wandel systemtheoretisch auszubuchstabieren.

Zuerst sei auf die evolutionstheoretische Perspektive auf Organisationen eingegangen. Es lässt sich leicht eine gewisse Popularität evolutionstheoretischer Ansätze der Organisation feststellen. Zu denken wäre hier in erster Linie an den „Population Ecology“-Ansatz, dem es vor allem darum geht, Entwicklungen in ganzen Organisationspopulationen evolutionstheoretisch zu beschreiben.²⁵⁴ Systemtheoretisch lassen sich zwei entscheidende Gründe für die Einnahme einer evolutionstheoretischen Perspektive auf Organisationen finden: Zum einen stoßen

²⁵¹ Dieses Kapitel findet sich in leicht gekürzter Form als eigenständiger Aufsatz (Titel: *Systemevolution und Lernen in der Organisation*) in Hillebrandt/Florian 2004.

²⁵² Zu denken ist hier vor allem an die sogenannte Aston-Gruppe um Derek Pugh sowie an die „amerikanische Variante“ der Kontingenztheorie, für die im Wesentlichen Paul Lawrence und Jay W. Lorsch stehen. Vgl. Pugh/Hickson/Hinings/Macdonald/Turner/Lupton 1963 und Pugh 1981 sowie Lawrence/Lorsch 1967.

²⁵³ Vgl. Türk 1989: 51ff.

²⁵⁴ Auf diesen Ansatz kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Siehe jedoch die grundlegende Arbeit in Hannan/Freeman 1977 sowie die zusammenfassenden Erläuterungen in Adrich 1979.

statische Modelle der Organisation schnell an die Grenzen ihrer Erklärungskraft, wenn man sich verdeutlichen will, inwiefern Organisation ein hochdynamisches Phänomen sein kann, das – besonders im Fall der Unternehmensorganisation – ständig darum bemüht zu sein hat, sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt gilt es zu „dynamisieren“; es gibt kein Eins-zu-eins-Entsprechungsverhältnis zwischen Organisation und gesellschaftlichem Kontext, aus dem sich Notwendigkeiten der organisationalen Strukturwahl ableiten ließen. Über den notwendigen Komplexitätsaufbau innerhalb des Systems, der das Überleben in der Gesellschaft sichern soll, „entscheidet“ die Organisation autonom, das heißt ausschließlich im Kontakt mit sich selbst. Die gesellschaftliche Umwelt kann die Strukturentwicklung nicht determinieren. Also: Die Differenz zwischen System und Umwelt darf theoretisch nicht aus dem Blick geraten. Zum anderen ist die Organisation auch in dem Sinne als ein eigendynamisches System zu erachten, dass theoretisch Abstand von der Vorstellung zu nehmen ist, in ihr eine Art Maschine zu sehen, die aus einem bestimmten Input konstant einen exakt kalkulierbaren Output produziert oder wie ein technisches Artefakt jederzeit umprogrammiert werden kann. Das dürfte aufgrund von Alltagserfahrungen, die jeder in Organisationen macht, „common sense“ sein. Der Rationalität des Organisierens genauso wie der Rationalität der Organisation sind durch die organisationsinterne Sozialität Limits gesetzt; das eigenlogische soziale „Leben“ (in) der Organisation, das Mit- und Gegeneinander im Kleinklein der Interaktionen lässt Rationalität geradezu zu einer Fiktion, einem Mythos²⁵⁵ werden, dem instrumentalistische Managementansätze noch heute aufsitzen. Selbst ein technokratisch orientiertes Management kann keine strukturdeterminierende Macht entfalten; es muss mit der Eigendynamik der Organisation rechnen, muss sich also im Klaren darüber sein, dass Interventionen völlig fehlschlagen können, wenn sie an der sozialen Wirklichkeit der Organisation abprallen, wenn es ihnen also nicht gelingt, sich in den selbstreferentiellen Reproduktionszusammenhang der Organisation zu integrieren. Die evolutionstheoretische Interpretation weist somit auch Annahmen zurück, die im Management einen rationalen Organisationsgestalter sehen.²⁵⁶ Auf diesen Umstand der relativen „Machtlosigkeit“ des Managements bei der Strukturimplementation sowie bei der Steuerung der operativen Prozesse und des Strukturwandels hat auch die betriebswirtschaftliche Forschung mit der Entwicklung eines evolutionären Verständnisses vom Management reagiert. Erwähnt seien der „St. Galler Ansatz“, der allen voran von Gilbert Probst, Fredmund Malik und Peter Gomez vertre-

²⁵⁵ Vgl. auch Meyer/Rowan 1977.

²⁵⁶ So auch Kieser unmissverständlich: „Der Vorteil einer evolutionstheoretischen Interpretation der historischen Entwicklung von Organisation besteht vor allem darin, daß sie auf rationale Organisationsgestalter nicht angewiesen ist.“ Kieser 1989: 162. Kursiv im Original.

ten wird, sowie der „Münchener Ansatz“, der von einer Forschergruppe um Werner Kirsch entwickelt worden ist.²⁵⁷

Nicht nur um den Einfluss des Managements auf die Organisation sichtbar zu machen, sondern auch um dieses sich in Eigenregie evolutive System in seiner Umwelt besser begründen zu können, ist es vonnöten, die evolutionären Prozesse in der Organisation systemtheoretisch eingehender zu beleuchten. Es soll also behauptet werden, dass es sich bei Evolution um eine Kategorie handelt, die zur Klärung von Wandlungsprozessen in Organisationen herangezogen werden muss. Das ist eine deutliche Differenz zur allgemeinen Fassung des populationsökologischen Ansatzes, der organisationale Evolution als Evolution einer ganzen Firmenpopulation auffasst. Der evolutionstheoretische Blick auf die Organisation muss folgenden, stichpunktartig angeführten Theorieaspekten Rechnung tragen, die – das sei angemerkt – nicht ausschließlich für Organisation gelten, sondern in abgewandelter Form auch auf andere Sozialsystemtypen, besonders auf Funktionssysteme und Gesellschaft als umfassendstes System zutreffen:²⁵⁸

- Die Evolutionstheorie der Organisation fragt nach den Selbstformierungsprozessen des Mediums Organisation. Wie bringt sich die Organisation „in Form“? Welche strukturelle Gestalt bildet sich durch operative Selbsteinwirkung auf die Operationszusammenhänge aus?
- Also: Im Vordergrund der evolutionstheoretischen Betrachtung steht die systemische Selbststrukturierung, die Transformation geringer Entstehungswahrscheinlichkeit in hohe Erhaltungswahrscheinlichkeit.²⁵⁹
- Damit evolutionäre Prozesse überhaupt in Gang kommen, muss ein System zur Selbstreproduktion und Selbstbeobachtung fähig sein.²⁶⁰ Dazu sind Organisationen grundsätzlich in der Lage. Veränderungen operativer Art müssen durch Abgleich mit institutionalisierten Strukturen beobachtbar sein. Die Frage ist nur, wie eine beobachtete Variation systemisch integriert wird.
- Das heißt, evolutionstheoretisch ist zu klären, wie zufällig auftretende Ereignisse im System verarbeitet werden. Sie lösen Strukturänderungen aus oder auch nicht; sie führen zu einem Re-Arrangement im System/Umwelt-Verhältnis oder auch nicht. Über

²⁵⁷ Siehe die zusammenfassende Darstellung dieser beiden Ansätze in Kieser 1994.

²⁵⁸ Siehe auch Luhmann 1997: 413ff.

²⁵⁹ Luhmann 1997: 414.

²⁶⁰ Vgl. Luhmann 1984: 492.

diese zufallsbedingten Verkettungen im Prozess systemischer Selbstanpassung hat die Evolutionstheorie der Organisation Auskunft zu geben.

- Die Analyse der evolutionären Mechanismen und ihres systemischen Zusammenwirkens liefert somit Einblicke in die Morphogenese der Systemkomplexität, also in den Aufbau, Abbau und internen Wandel der systemischen Strukturzusammenhänge.
- Die Evolutionstheorie der Organisation ist letztlich auch eine Theorie des systemischen Komplexitätsmanagements.²⁶¹
- Dabei wird Evolution als ein gesamtsystemischer Prozess begriffen, der spezifische System/Umwelt-Differenzen systemintern operationalisiert, um die Organisation mit Anlässen zur strukturellen Weiterentwicklung zu versorgen. Die Organisation hat sich gegenüber ihrer sozial, psychisch, körperlich und auch gegenständlich differenziererten Umwelt im Zustand der Angepasstheit zu bewegen, um langfristig überlebensfähig zu sein.

Der hier eingeschlagene Weg der evolutionstheoretischen Betrachtung der Organisation geht immer schon vom bereits existierenden System aus. Die augenblicklich realisierte Form der Organisation ist als Resultat der Systemevolution zu verstehen; sie ist zeitlich gesehen ein aus dem Akzidentellen emergierender Strukturzusammenhang, der operativ wirksame Restriktionen bietet und somit systemische Stabilität garantiert – zumindest über einen gewissen Zeitraum. Systemevolution ist folglich essentiell Strukturevolution, die selbstreferentiell vollzogene Veränderung des operativ Möglichen. Eine in diesem Zusammenhang applikable Strukturdefinition Luhmanns sei ausführlich wiedergegeben:

„Strukturen sind Bedingungen der Einschränkung des Bereichs anschlussfähiger Operationen, sind also Bedingungen der Autopoiesis des Systems. Sie existieren nicht abstrakt, nicht unabhängig von der Zeit. Sie werden im Vollzug des Fortgangs von Operation zu Operation verwendet – oder nicht verwendet. Sie kondensieren und konfirmieren durch Wiederholung in verschiedenen Situationen einen Sinnreichtum, der sich exakter Definition entzieht; oder sie werden vergessen. Als ‚stabil‘ erscheinen (einem Beobachter) Strukturen in dem Maße, in dem es andere Strukturen gibt, die ihre Wiederverwendung nahe legen. Aber immer realisieren sich Strukturen nur in der Dirigierung (Einschränkung des Möglichkeitsbereichs) des

²⁶¹ Dazu unten mehr. Siehe das anschließende Kapitel.

Fortgangs von Operation zu Operation. Und es ist dieser Operationsbezug [...] der die Strukturen [...] der Evolution aussetzt.“²⁶²

Die selbstreferentiell gebildeten Strukturen regeln und regulieren den Modus der operativen Perpetuierung des Systems in seiner Umwelt. Dieses „Zusammenspiel von Selbstfortsetzung und Strukturbildung ermöglicht und erzwingt Evolution“.²⁶³ Systemevolution wiederum kommt durch „abweichende Selbstreproduktion“ zustande²⁶⁴, durch Veränderungen im operativen Substrat des Systems. Auf Organisation bezogen: Evolution ist Re-Formierung des Mediums der Organisation, der kommunikativen Operationsbasis. Anders als Luhmann evolutions-theoretisch andenkt, soll Organisation nicht ausschließlich als eine „Population von Entscheidungen“²⁶⁵ gedeutet werden. Eher wäre sie als eine „Population“ verschiedenster interaktionaler Mikroereignisse zu deuten, die Organisation strukturell in konkordanter oder bewusst abweichender Art als Referenzrahmen selegieren. Die Gesamtheit der organisationsinternen zurechenbaren Interaktionen stellt so etwas wie „basale Anarchie“ dar, der sich die Organisation als überwölbendes System gegenüber sieht. Als eigenstabile und temporär auftretende Ereignisse werden Interaktionen zum „Spielmaterial“ der organisationalen Evolution.²⁶⁶ Die interaktionale Mikrodiversität erzeugt Variationen, die – als Entscheidung gedeutet – von der Organisation zur Strukturanpassung selegiert werden oder auch nicht. Über die Differenz Interaktion/Organisation etabliert die Organisation Selektionsmöglichkeiten, da so beobachtbar wird, wie sich die Organisation auf basaler Ebene, der Ebene der Interaktionen selbst reproduziert. Hiermit eröffnet sich die Organisation ihre eigene Evoluierbarkeit.

Systemevolution

Im Folgenden sei das systemtheoretische Verständnis von Evolution allgemein expliziert. Bekanntlich entlehnt Luhmann sein Konzept von sozialer Evolution dem Neodarwinismus.²⁶⁷ Als gesamtsystemischer Prozess beinhaltet Evolution drei zufallsbedingt gekoppelte Mechanismen: Variation, Selektion und Restabilisierung (Retention). Nur ein Sys-

²⁶² Luhmann 1997: 430f.

²⁶³ Luhmann 1997: 438.

²⁶⁴ Vgl. Luhmann 1984: 492.

²⁶⁵ So in Luhmann 2000a: 350.

²⁶⁶ Ähnlich Luhmann, der sich allerdings auf die Differenz Interaktion/Gesellschaft bezieht. Vgl. Luhmann 1984: 575f.

²⁶⁷ Hierbei handelt es sich um eine theoretische Bezugnahme, die durchaus in Zweifel gezogen wird. Vgl. Miller 2003.

tem selbst ist in der Lage, diese drei evolutionären Mechanismen selektiv zu kombinieren; die Umwelt selegiert nicht stellvertretend für ein System. Das heißt: Evolution meint letztlich umfassende Selbstselektion. Damit ist Evolution Selektion dessen, was das System strukturell von seiner Umwelt unterscheidet, was es ausmacht und wofür es für sich selbst wie für Umweltsysteme als Identität steht. Darüber hinaus bedeutet Evolution in der zeitlichen Dimension auch Selektion zukünftig nutzbarer Entwicklungschancen. Die systemische Fähigkeit zur Selbstevolution bringt es folglich mit sich, dass das System sich in seiner Entwicklung selbst überlassen bleibt. Was es ist, ist es dank autonomer Selbstevoluierung. Auf die einzelnen evolutionären Mechanismen muss genauer eingegangen werden:²⁶⁸

1. *Variation* tritt auf der Ebene der Systemelemente auf. Sie steht für abweichende Reproduktion: Elemente des Systems werden durch die Elemente des Systems variiert. Das geschieht zum Beispiel, wenn Kommunikationen nicht reibungslos aneinander anschließen oder völlig neue und unerwartete kommunikative Ereignisse auftreten, durch die sich das System selbst überrascht. Also: Variation ist „überraschende Kommunikation“.²⁶⁹ Über die Konsultation des Systemgedächtnisses wird die Variation als solche überhaupt erst erkennbar: Das neue und unerwartet aufgetretene Element fügt sich nicht den etablierten Strukturen, deren Referenz es erwartungsgemäß zu aktualisieren hätte. Variation überführt somit das System in Selbstwiderspruch, lässt es operativ von sich selbst, als selegierender Strukturzusammenhang verstanden, abweichen. „Alle Variation tritt als Widerspruch auf“, lässt sich daher mit Luhmann festhalten.²⁷⁰ Die Artikulation von Widerspruch ist deswegen wahrscheinlich, da Kommunikationen im System, vor allem in Interaktionen und Organisationen, sprachförmig erfolgen. Das Medium der Sprache codiert Kommunikation mit Hilfe der Unterscheidung ja/nein. Das heißt, sprachliche Kommunikation unterbindet permanente systemische Selbstaffirmation, da Negation als Referierungsmöglichkeit stets mitgeführt wird. Der Sprachcode liefert die „Bifurkation von Annahme und Ablehnung“²⁷¹ mit; das heißt, das kommunizierte Sinnangebot muss nicht in jedem Fall angenommen und kommunikativ weiterprozessiert werden. Je reichhaltiger die sprachlich verfügbaren Strukturzusammenhänge, die Semantik und Symbolik, desto vielfältiger fallen die Möglichkeiten zur Erzeugung von Variationen aus. Das System steht vor dem Problem, einen Modus

²⁶⁸ Siehe hierzu Luhmann 1997: 451ff.

²⁶⁹ Luhmann 1997: 454.

²⁷⁰ Luhmann 1997: 461.

²⁷¹ Luhmann 1997: 460.

des Umgangs mit Variationen finden zu müssen. Wenn eine Variation nicht inhibiert wird bzw. werden kann, kann nur versucht werden, auf die institutionalisierten Verarbeitungsmethoden, die das Systemgedächtnis eventuell für derartige „Notfälle“ präsent hält, zurückzugreifen. In irgendeiner Weise wird ein System Erfahrungen im Umgang mit kommunizierten Widersprüchen gemacht haben: beispielsweise in Form von kreativer Bewältigung von Konflikten, von versuchter Ignorierung, gezeigter Indifferenz oder von offener Repression.

2. Der Mechanismus der *Selektion* steuert die Selektion von Operationen, das heißt die Selektion von Selektionen. Als evolutionäre Komponente erstreckt sich Selektion allein auf die Strukturebene. Ihre Funktion verdankt sich allein der Variation, dem Auftreten variiertes Elemente, ganz gleich was der konkrete Auslöser der Neuerung war. Selektion fungiert als „Zwei-Seiten-Form“, wie Luhmann sagt.²⁷² Die Form distinguert positive und negative Selektion. Wird eine Variation im positiven Sinne selektiert, kommt ihr temporär ein Strukturaufbauwert zu; an ihr wird festgehalten, womit sie für weitere Operationen als Referenz zur Verfügung steht. Entscheidend ist, dass die selektierte Variation mit der etablierten Operationsweise des Systems kompatibel ausfällt; sie muss nicht mit ihr harmonieren – das wäre als erfolgte Widerspruchsartikulation kaum möglich –, jedoch ist strukturelle Einpassung ins Bestehende unabdingbar. Hierzu bedarf es der Konsistenzprüfung durch Abgleich des variierten Ereignisses mit den im Gedächtnis appäsentierten potentiell referierbaren Strukturinhalten. Negative Selektion dagegen ist gleichbedeutend mit einem Zurückweisen der durch die Variation offerierten Innovationschance. Sie inhibiert mögliche Strukturvariierung. Die mit der Variation zutage getretene (potentielle) Neuerung wird abgeblockt; der Veränderungsimpuls verpufft. Negative Selektion selektiert Ereignisse, die dem Vergessen anheim fallen können (vielleicht auch sollen). Die Selektion von Selektionen, also die positive wie negative Verarbeitung von Variationen wird häufig medial gesteuert; das heißt, die zugrunde gelegten Kriterien der Auswahl der Selektionen können nicht ausschließlich durch die instituierten Systemstrukturen geliefert werden; auch die Motivation, Strukturveränderungen zuzulassen, wird seltenst durch die Strukturen selbst angestoßen. Die Steuerung der Selektionsprozesse erfolgt häufig durch Rekurs auf symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, Medien wie Macht, Recht, Geld oder Wahr-

²⁷² Luhmann 1997: 474.

heit.²⁷³ Also: „Die Selektion prüft dann, ob man sich für Machbarkeit und für Folgen-
voraussicht auf Wahrheit berufen kann, ob die Innovation finanzierbar ist und ob die
Macht ausreicht zur Durchsetzung gegen eventuellen Widerstand.“²⁷⁴ Medien stellen
einen Bezugsrahmen mit klaren Sinnangeboten zur Verfügung, auf die zurückgegrif-
fen werden kann, wenn zu prüfen ist, ob eine Variation akzeptiert und ihr damit Chan-
ce auf operativen Anschluss zugebilligt werden kann.

3. *Restabilisierung* vollzieht sich mit höherer Wahrscheinlichkeit, wenn die Strukturese-
lektion autopoiesiskompatibel ausgefallen ist. Dieser den Evolutionsprozess abschlie-
ßende Mechanismus trägt sich auf der Systemebene zu; er bewirkt die Stabilisierung
nach erfolgter systemischer Zustandsänderung. Während vereinzelt auftretende Varia-
tionen durch positive oder negative Selektion auf der Strukturebene verarbeitet werden
können, wird bei massiver Strukturänderung eventuell das gesamte System affiziert; es
könnte der Fall sein, dass sich die Strukturerneuerungen als inkompatibel mit den opera-
tiv eingeschleiften Strukturen erweisen, die die Einheit des Systems ausmachen.
Durch den evolutionären Restabilisierungsmechanismus werden die Strukturinnovati-
onen einem Kompatibilitätstest unterzogen; hierbei reflektiert sich das System als eine
Einheit, die sich in einer Umwelt reproduziert und dabei auf nichts anderes operativ
rekurrieren kann als auf sich selbst. Die Generierung und langfristige Etablierung von
Strukturen hat der Fortsetzung der Autopoiesis zu dienen; sichern die Strukturen die
Autopoiesis, so sichern sie das „Überleben“ des Systems. Nicht umweltadäquat er-
scheinende Strukturerneuerungen können nach Prozessen der Selbstreflexion stets ex-
ternalisiert werden, sollten innersystemische Komplikationen durch inkonsistentes
Operieren hervorgerufen worden sein oder eigenproduzierte negative Effekte in der
Umwelt auftreten, die das System selbst belasten. Allerdings ist von der Idee Abstand
zu nehmen, das restabilisierte System befinde sich in einem Gleichgewichtszustand,
der geradezu einen „optimal fit“ hinsichtlich der dem System auferlegten Umweltbe-
dingungen ermögliche. Die Umwelt variiert sachlich und vor allem zeitlich gesehen
anders als das System. Die erlangte Stabilität erweist sich eher als ein dynamischer
Zustand, der weiterhin Evolutionsfähigkeit gewährt, wenn nicht gar erfordert. Über

²⁷³ Folgendes leisten die Medien bei der Selektion: „Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien können die Annahme von Kommunikation mit hohem Zumutungsgehalt auch unter unwahrscheinlichen Bedingungen noch sicherstellen dadurch, daß sie Annahmemotive konditionieren und über Konditionierung erwartbar machen. Zu Grunde liegt dem ein Vorgang der Auflösung und Rekombination, also eine enorme Steigerung kombinatorischer Möglichkeiten, die sich dann Formen suchen kann, die trotzdem binden.“ Luhmann 1997: 481.

²⁷⁴ Luhmann 1997: 481.

den Mechanismus der Restabilisierung steuert das System die Form seiner Evolution. Als „Form zweiter Stufe“ bildet sich Evolution aus Formen: aus der Form der Variation (Variation/Nicht-Variation, Auftreten/Nicht-Auftreten einer Variation) und aus der Form der Selektion (positive/negative Verarbeitung der Variation), die sie beide selbst als Form kombinieren kann oder auch nicht – und das macht sie selbst als Form aus: Es kommt dann zu einem evolutionären Schritt oder eben nicht.²⁷⁵ Die evolutionäre Dynamik des Systems ergibt sich aus der Zirkularität des Evolutionsprozesses: Auch eine partielle strukturelle Restabilisierung des Systems kann sofort wieder problematisiert werden, wenn sich die gerade erst erneuerten oder neu etablierten Strukturen als zu unterkomplex herausstellen, um zum Beispiel die kognitive Bewältigung eines unvorhersehbaren systemrelevanten Umweltereignisses anleiten zu können; schon ist Variationsanlass gegeben.

Ein System kann sich nicht an *die* Umwelt anpassen; denn *die* Umwelt gibt es aus systemischer Sicht nicht. Umwelt ist und bleibt eine systemische Eigenkonstruktion. Umweltanpassung meint letztlich Selbstanpassung, die das System in einen Zustand der Angepasstheit zu bringen hat; denn zum „Überleben“ genügt Angepasstheit, die einzig durch Selbstevolution erreicht werden kann, wie Luhmann seine Rezipienten lehrt. Jedoch ist Angepasstheit nicht als Resultat der Evolution zu erachten, sondern als deren Voraussetzung.²⁷⁶ Anders wären systemische Reaktionen auf umweltbedingte Variationsanlässe gar nicht möglich. Angepasstheit liegt vor, wenn strukturelle Kopplungen mit der Umwelt für ausreichend Variationen sorgen, an denen sich das System abarbeiten kann. Für die Perpetuierung der Autopoiesis reicht die durch strukturelle Kopplungen ermöglichte Anpassung an die Systemumwelt (im weitesten Sinne) aus.

Im Fall von Organisationen kommen derartige Kopplungen zum Beispiel durch Orientierung an Gesetzen (Wettbewerbsrecht oder Arbeitsrecht), durch die Einstellung qualifizierten Personals mit formal erworbenen Kenntnissen, durch Berücksichtigung wissenschaftlich gesicherten Wissens in der Produktion, durch die Beobachtung von Preisentwicklungen am Markt oder durch Lobby-Arbeit und Spendentätigkeiten zustande. Speziell Organisationen sind auf ihre Mitglieder als evolutionäre Impulsgeber angewiesen. Die strukturelle Kopplung zwischen der Organisation und psychischen Systemen ergibt sich aus dem formalen Verhältnis der Mit-

²⁷⁵ Vgl. Luhmann 1997: 474.

²⁷⁶ Luhmann 1997: 446.

gliedschaft, über das psychische und körperliche Leistungen inkludiert werden können. Die Selbstanpassung der Organisation geschieht als Aufbau einer umweltadäquaten systemischen Eigenkomplexität, die die Organisation in die Lage versetzt, sich mit ausreichend Irritationen und damit Anlässen zur Variation versorgen zu können. Bei der internen Interaktionsabhängigkeit der Organisation spielen die Mitglieder eine entscheidende Rolle; denn sie sind es, die aufgrund psychischer Beobachtungen und Reflexionen beispielsweise des eventuellen Bedarfs an systemischer Anpassung gewahr werden und ihn zur Sprache bringen. Eine Organisation reagiert also nicht auf die externe Umwelt an sich; sie beobachtet die in den unzähligen systeminternen Interaktionen kommunikativ repräsentierte Umwelt, die ihr gleichsam psychisch wie kommunikativ gefiltert und aufbereitet auf den Bildschirm geliefert wird. Die Anpassung der Organisation an ihre externe Umwelt vollzieht sich als Anpassung der Organisation an ihre interne Umwelt, an das komplexe Geflecht der formal und informal ausgeführten Interaktionen. Diese der Organisation intern zurechenbaren Interaktionen stellen die „Interfaces“ mit der Umwelt der Organisation her; sie eröffnen der Organisation einen Horizont unterschiedlichster Fremdreferenzen, die in der Organisation zum Beispiel als Rechtskommunikation, wissenschaftliche Expertise, nützliches „Allgemeinwissen“ oder Kenntnis über Wege der politischen Einflussnahme auf Entscheidungen des Staates operationalisiert werden.

Ausgehend vom „order from noise“-Prinzip, das von Foerster entwickelt hat²⁷⁷, ließe sich nun in Hinblick auf Organisation Folgendes behaupten: Die Umwelt der Organisation erzeugt für die Organisation auf der Ebene des Gesamtsystems selbst nur „Rauschen“; lediglich die organisationsintern ablaufenden Arbeitsinteraktionen sind gleichsam dazu instruiert, „Ordnung“ zu schaffen, sprich die Entscheidungen zu prozessieren und zu kommunizieren, die es der Organisation ermöglichen, die Vielfalt und Komplexität der Umweltereignisse und externen Operationsanlässe, für deren Verstehen häufig spezielles Wissen vonnöten ist, selbst kognitiv zu erfassen und als Beobachtungsoperation der eigenen Autopoiesis zuzurechnen. Der Lärm der Umwelt ist in systemeigene Irritation zu transformieren, in eine Irritation, die Kommunikation und Entscheidung anzustoßen vermag. Damit gilt: Eine Organisation hat die Umwelt, die intern zum Thema der Kommunikation und zum Gegenstand des Entscheidens wird. Es gilt aber auch: Je vielfältiger, polylingualer die Kommunikationsprozesse in der Organisation vonstatten gehen, desto größer der Umweltbereich, den die Organisation beobachten kann, desto leichter fällt es, den externen Lärm in die Form von Sinn zu bringen, die intern kommunikative Anschlüsse ermöglicht. Eine der wichtigsten Leistungen der Kommunikation besteht

²⁷⁷ Vgl. von Foerster 1960.

in der „Sensibilisierung des Systems für Zufälle, für Störungen, für ‚noise‘ aller Art“, so Luhmann. „Mit Hilfe der Kommunikation ist es möglich, Unerwartetes, Unwillkommenes, Enttäuschendes verständlich zu machen.“ Und weiter: „Durch Kommunikation begründet und steigert das System seine Empfindlichkeit und setzt sich so durch Dauersensibilität und Irritierbarkeit der Evolution aus.“²⁷⁸

Die Organisation kann ihre Umwelt selbst nur indirekt, über die Beobachtung ihrer internen Umwelt, der Welt der zahlreichen interaktionalen Mikroereignisse erkennen. Innerhalb der Organisation kann keine „Vollkenntnis der Umwelt“ vorliegen; daher wechselt das System zu der Einstellung, die Umwelt als einen Produzenten von Zufällen anzusehen. So eröffnet sich die Organisation ihr Potential zur Selbstevoluierung.²⁷⁹ Generell kann es ohne die systemische Reaktion auf Zufälle keine Evolution geben; die Systementwicklung käme irgendwann zum Stillstand; und das System wäre „perfekt“ angepasst. Das System „benutzt“ Zufälle, indem es Ereignissen, die nicht von ihm selbst produziert werden, strukturbildende Effekte abgewinnt, die in erster Linie konstruktiv genutzt werden, die aber langfristig durchaus auch destruktive Folgen nach sich ziehen könnten. Die Beobachtung von Zufällen erweitert die Informationsverarbeitungskapazität des Systems und befähigt es dazu, die Restriktivitäten der eigenen Strukturbildungen zu korrigieren, ohne die Orientierungswirkungen der strukturellen Selbstfestlegungen insgesamt aufgeben zu müssen.²⁸⁰ Mit Luhmann könnte man Zufall als eine „Form des Zusammenhangs von System und Umwelt“ begreifen, „die sich der Synchronisation (also auch der Kontrolle, der ‚Systematisierung‘) durch das System entzieht.“²⁸¹

Zufall wirkt aber auch im System selbst, und zwar als Form der Kombination der einzelnen evolutionären Mechanismen. Die Grenze innerhalb der Form Variation/Selektion ist genauso Zufall wie die Grenze innerhalb der Form Selektion/Restabilisierung; sie ist „Negation jedes systemischen Zusammenhangs der evolutionären Funktionen“.²⁸² Bei so viel Zufallsabhängigkeit der innersystemischen Operationszusammenhänge wie der System/Umwelt-Beziehungen lässt sich schlicht festhalten: „Die Notwendigkeit der Form Variation/Selektion/Restabilisierung korrespondiert mit der Notwendigkeit der Form System/Umwelt. Beide Notwendigkeiten plazieren den Zufall in der Weise, daß die Bestimmtheit der Variation nichts für die Bestimmtheit der Selektion und die Bestimmtheit der Umwelt

²⁷⁸ Beide Zitate aus Luhmann 1984: 237.

²⁷⁹ Siehe auch Luhmann 1997: 449.

²⁸⁰ Vgl. Luhmann 1997: 450.

²⁸¹ Luhmann 1997: 449.

²⁸² Luhmann 1997: 426.

nichts für die Bestimmtheit des System besagt.“²⁸³ Das System ist damit unkontrolliert umweltempfindlich. Weder die Erzeugung von Zufällen, die durch die Beobachtung der Umwelt intrasystemisch erfasst werden, noch die effektive Kombination der Funktionen von Variation, Selektion und Restabilisierung können vom System kontrolliert und koordiniert werden. So kann das System eigener Entwicklungsfähigkeit nicht verlustig gehen; denn es kann auf alle Umweltereignisse reagieren, die es aktuell perturbieren, und es selektiert nicht nur die Variationen, die eine bestehende Strukturwahl ausschließlich bestätigen und damit zementieren.

Die Frage bleibt, ob es dem System nicht partiell doch gelingen könnte, die Zufälligkeit des Zusammenwirkens, des Verschleifens der evolutionären Funktionen zu durchqueren. Könnte ein System nicht versuchen, die eigene Evolution zu evolvieren, um wünschenswerte Resultate der evolutionären Wandlungsprozesse zumindest wahrscheinlicher werden zu lassen? Gibt es Chancen der operativen Einflussnahme auf die systemische Selbstevoluierung?

Die Autokatalyse der Organisation

Uwe Schimank hat den Vorschlag unterbreitet, für Organisationen eine Überformung der evolutionären Selbststrukturierung durch „katalysatorische Steuerung“ anzunehmen. Anders als Gesellschaften verfügen Organisationen über eine Reflexions- und Steuerungsinstanz: eine Organisationsleitung, deren Aufgabe es unter anderem ist, für Ordnung und Koordination zu sorgen, also der Systementwicklung eine Richtung auf bestimmte Ziele hin zu geben. Unternehmensorganisationen haben ein Management, das sich selbst jedoch für überflüssig erklärte, wenn es davon ausginge, im sich evolvierenden System lediglich ein Zufallsprodukt zu sehen, auf dessen Entwicklung es keinen Einfluss nehmen kann. Management nimmt als organisationsinternes Subsystem Einfluss auf die Evolution der Organisation. Das soll kurz in Anlehnung an Schimanks Modell der „katalysatorischen Selbststeuerung von Organisationen“ demonstriert werden. Aufzuzeigen ist, welche Steuerungskomponenten die Evolution funktional überformen können.²⁸⁴

²⁸³ Luhmann 1997: 503.

²⁸⁴ Vgl. Schimank 1987.

Das Unternehmensmanagement kann auf verschiedene Weise versuchen, die Evolution der Organisation zu beeinflussen. Ziel ist es dabei, die Selbstevoluierungskapazitäten der Organisation und die Prozesse der Systemreflexion, die die Evolution begleiten, zu verbessern. Drei Ansatzpunkte der autokatalysatorischen Selbststeuerung ließen sich in Anlehnung an Schimank explizieren:

1. *Aufbau eines organisationalen Variationspotentials*: Die Einflussnahme erfolgt hier als Versuch, die Multidiversität der systeminternen Ereignisse zu steigern, sprich die soziale Binnenwelt der Organisation kommunikativ vielfältiger zu gestalten. Die Idee ist, dass eine Pluralität an Kommunikationsformen und eine größere Diversität an Themen und Aufgaben eine erhöhte Umweltsensibilität und interne Irritabilität mit sich bringen, von denen die Organisation profitieren könnte. Formen abweichender Selbstreproduktion wären wahrscheinlicher, wenn in der Organisation Variationsmöglichkeiten strukturell disinhibiert sind. Mikrodiversität wird zum „eigentlichen Pool für Varietät“, so Peter Fuchs.²⁸⁵ Variationssteigernde Effekte könnten zum Beispiel entstehen, wenn teilautonome Arbeitsgruppen eingeführt werden, die untereinander als systemische Subeinheiten lose gekoppelt operieren. Die Aufgaben und Probleme des Arbeitsalltags könnten so selbstständig dort operativ angegangen werden, wo sie anfallen. Das setzt eventuell Kreativität frei, die sich in Variationen manifestiert. Variationssteigernd wird auch die Zulassung von „sensible foolishness“²⁸⁶ wirken, einem bewussten Verstoßen gegen inflexible Arbeitsmethoden und Organisationsroutinen. Auch Duldung bzw. gezielte Förderung von Experimenten, bei denen Produktinnovationen herauspringen sollen, wäre ein Weg, den Variationspool der Organisation zu vergrößern. Zu denken wäre an „sunk works“, an Gruppen von experimentierfreudigen Organisationsmitgliedern, deren Bildung einst Tom Peters und Robert Waterman zur Förderung der Innovativität im Unternehmen anregten.²⁸⁷ Das Einräumen vielfältigster Partizipationen über Hierarchieebenen hinweg wäre ebenfalls ein denkbarer Weg, Variationen freizusetzen; denn auf diese Weise wäre es möglich, ganz unterschiedliche, individuell wie interaktional gespeicherte Wissensbestände in Kontakt

²⁸⁵ Er schreibt: „Mikrodiverse Lagen in ihrer unendlichen Reproduzierbarkeit und Zerfallsfähigkeit können als Medium für Formenbildungen in Anspruch genommen werden, und dies gerade in Funktionssystemen und Organisationen.“ Fuchs 1999a: 143.

²⁸⁶ Dieser Begriff stammt ursprünglich von Michael Cohn und James March. Vgl. Cohen/March 1974: 216ff. sowie March 1976.

²⁸⁷ Siehe Peters/Waterman 1984: 200ff. und Peters/Austin 1986: 135ff. Erwähnt seien auch „intraprisen“, Quasi-Unternehmensgründungen im Unternehmen, deren Ziel es ist, Innovativität autonom „ausleben“ zu können, auch wenn anfänglich mit Widerstand zu rechnen ist. Vgl. Pinchot 1986.

miteinander geraten zu lassen, deren „Zusammenspiel“ überraschende operative Emergenzen zutage fördern könnte. Zusätzlich könnte eine gewisse „recruiting unorthodoxy“²⁸⁸ positiv auf das Variationspotential wirken; es wäre bei Neueinstellungen darauf zu achten, Mitarbeiter mit speziellem „know-how“ zu gewinnen, die neue und vor allem unorthodoxe Denk- und Arbeitsweisen in die Organisation einführen, damit sich der Perspektivenhorizont extendiert. So könnten Probleme aus neuem Blickwinkel gesehen und zu bewältigen versucht werden. Ein weiterer Variationspool könnte auch dadurch kreiert werden, dass ein Unternehmen organisationsintern Marktbedingungen zulässt; der Markt würde geradezu „internalisiert“.²⁸⁹ Die organisationsinternen Subsysteme träten sich als „Anbieter“ und „Nachfrager“ und ganz sicherlich auch als Konkurrenten gegenüber. Das schafft vielfältige interne Beobachtungs- und Referierungsmöglichkeiten. Weitere Beispiele, mit der sich manageriale Versuche der Stärkung dieser evolutionären Funktion belegen ließen, könnten leicht aus der Masse der Managementliteratur herausgefiltert werden. Luhmann selbst sieht in der Stärkung der Konfliktfähigkeit und Konflikttoleranz sowie im Verzicht auf die Externalisierung von Konflikten systeminterne Maßnahmen zur Häufung und Beschleunigung von Variationen.²⁹⁰ Konfliktsysteme konstituieren sich als Operationsblockaden, zu deren Aufhebung Kreativität vonnöten ist, eine Kreativität, die sehr wohl gangbare Wege aus der Sackgasse eröffnen könnte, die auch bei zukünftigen Problemlagen als operationsdisinhibierende Strukturreferenzen zur Verfügung stünden.

2. *Förderung der Strukturierungskapazitäten*: Die systemischen Strukturierungskapazitäten lassen sich durch Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz stärken. Wenn Probleme in den Operationsprozessen der Organisation auftreten, muss nicht unbedingt immer die Organisationsspitze, also das Top-Management über die passende Strategie der Problemverarbeitung entscheiden; oftmals erweist es sich als vorteilhafter, vor Ort, an der Stelle des problematisierten Geschehens über die Bewältigung befinden zu lassen, schließlich werden dort die potentiell anschlussfähigen Variationen erzeugt, die Strukturwandel anzustoßen vermögen. Die Kondensierungschancen der

²⁸⁸ Mit Herbert Kaufman gesagt: „Some Organizations, uneasy about the dangers of inadaptiveness, try to assure themselves of innovative pressures by deliberately scouting for recruits with unorthodox viewpoints and ways of thinking.“ Vgl. Kaufman 1995: 56.

²⁸⁹ Peters optiert gar für eine „violent market injection strategy“: „force the market into every crook and cranny of the firm.“ Peters 1990: 10. Hervorhebung gestrichen.

²⁹⁰ Vgl. Luhmann 1997: 464ff.

Strukturenerungen dürften größer ausfallen, wenn sich im Selektionsprozess an Wissensbeständen orientiert wird, die gewöhnlich dort operationalisiert werden, wo die Variation aufgetreten ist; somit scheint kohärente und autopoiesiskompatible Restrukturierung eher gewährleistet. Das heißt, autoritatives Entscheiden der Organisationsleitung, das nicht über die dezentrale Wissensprozessierung informiert ist, könnte Selektionen selektieren, die dort, wo die abweichende Systemreproduktion, also Strukturinnovation anzustehen hat, nicht operativ aufgegriffen werden, weil sie als unpassend, behindernd und damit unproduktiv wahrgenommen werden. Autokratischer Machteinsatz ist häufig ein wenig hilfreiches Selektionsmedium. Eine Förderung der Strukturierungsfähigkeiten könnte das Resultat der Disinhibierung verschiedenster Selektionsmedien sein, die innovative Strukturwahlen anleiten und stützen. Neben den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wie Macht, Recht oder Wahrheit könnte Alltagswissen, das psychisch prozessiert wird, genauso Verwendung finden wie Schemata aller Art, deren Praxisnutzen in situationsdefinitiven oder verhaltenskoordinierenden Leistungen liegt. Das obere Management behält in jedem Fall eine „Kompetenzkompetenz“, wie mit Schimank behauptet werden könnte.²⁹¹ Auf der evolutionären Selektionsebene könnte dessen Aufgabe in der Kontrolle und Sicherstellung der gesamtsystemischen Kompatibilität der dezentral vorgenommenen Strukturwahlen liegen. Das wäre in der Tat eine wichtige systemintegrative Funktion.

3. *Institutionalisierung gesamtsystemischer Reflexion*: Ein System operiert selbstreflexiv, wenn es die Unterscheidung von System und Umwelt wieder in sich einführt und intern zu Informationszwecken nutzt.²⁹² Das System differenziert zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz; so werden Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung möglich; so kann das System ein Bild von sich selbst in Differenz zu seiner Umwelt entwickeln. Die Prozessierung eines systemischen Selbstbilds erleichtert ganz entscheidend die Restabilisierung innovativer Resultate der Strukturgenese. Wie könnte nun aber das Potential der Systemreflexion insgesamt erhöht werden? Ein Weg wäre der Aufbau von polykontextural formierter Eigenkomplexität, der durch interne Systemdifferenzierungen, also durch weitere Einzeichnungen von System/Umwelt-Differenzen auf der Innenseite des Systems geradezu amplifiziert wird. Besonders eine funktionale Binnendifferenzierung könnte die Multiperspektivität der systemischen Selbstbeo-

²⁹¹ Vgl. Schimank 1987: 62.

²⁹² Vgl. Luhmann 1984: 601f. und 617.

bachtung enorm steigern. Von einer derartigen Vielfalt an Beobachtungshorizonten könnte die gesamtsystemisch relevante Entscheidungspraxis profitieren; informationell wäre sie polykontextual angereichert, wäre „wissender“ und „einsichtiger“ in die dezentralen Operationszusammenhänge, die sie ja genaugenommen stabilisierend zu rahmen versucht. Einen anderen Weg der Förderung gesamtsystemischer Reflexion könnte man in einer „Diskursivierung“ der organisationalen Entscheidungspraxis sehen. Demokratische Mitsprache und Mitbestimmungsrechte, die zum Beispiel in Form einer Betriebsvereinbarung garantiert sein mögen, könnten es ermöglichen, auch die Sichtweise der organisationalen Operationsbasis stärker in die „top-down“ zu fällenden Entscheidungen einzubeziehen. Dies wäre eine weitere Möglichkeit, die „Rationalität“ der systemischen (Re-)Stabilisierungsprozesse zu erhöhen; der Preis, der jedoch zu zahlen ist, wäre die Prolongierung der tatsächlichen Entscheidungsphase, der Aufschub bis der Diskussionsbedarf gedeckt ist. Luhmann sieht in einer Demokratisierung der Entscheidungspraxis die Gefahr, dass geradezu „Parasiten“ herangezüchtet würden, die sich operativ anzudocken versuchen, um andere Alternativen ins Spiel zu bringen.²⁹³ Das Ergebnis wäre eine Abnahme der Effektivität des Entscheidens; denn zum einen drohten operative Selbstblockaden, zum anderen würden zu viele Irritationen erzeugt, die das System in einen Zustand der Dauererregung versetzen würden. Steigerung der Selbstbefähigung zur Systemreflexion meint also auch Verbesserung der Entscheidungsrationalität auf gesamtsystemischer Ebene durch die Etablierung praktikabler, das heißt effektiver wie effizienter Verfahren der demokratischen Entscheidungspartizipation.

Es ist zu betonen, dass auch ein katalysatorisch Einfluss suchendes Management nicht in der Lage ist, die evolutionäre Dynamik der Organisation zu steuern. Alle managerialen Versuche der Einflussnahme, der Evoluierung der Evolution sind selbst nichts anderes als Variationen, die Anstoß zu Strukturentwicklungen geben können oder auch nicht. Evolution befindet darüber, welche Effekte sie letztlich erzeugt; denn – und es klingt fast, als wenn es ein notwendiges Übel sein könnte –: „Evolution ist immer und überall.“²⁹⁴ Die Selbstevoluierung der Organisation soll aber nicht meinen, dass die Organisation als autonomes System „hilflos“ ihrer evolutionären Dynamik ausgesetzt wäre; das hieße Chaos und Unfähigkeit zur Ordnungsfindung, zur Strukturierung der eigenen operativen Prozesse. Mit dem Management verfügt die

²⁹³ Vgl. Luhmann 1988b: 178f.

²⁹⁴ Luhmann 1997: 431.

Organisation über ein systemisches Subsystem, dessen Funktion auf sehr allgemeiner Ebene darin liegt, zum einen „gezielt“ und das heißt mit strategischer Intention Irritationen systemintern zu produzieren, aus denen Variationen entspringen könnten, und zum anderen die Selektion von Selektionen zu motivieren, die dann in die operativ applikablen Sinnhorizonte integriert werden oder auch nicht. Das Management kann Evolution nicht steuern, sondern lediglich das System perturbieren und es zur Autokatalyse seiner Entwicklung anregen. Das Management ist somit ein evolutionärer Impulsgeber, ein „Störer“ der Routinen oder auch ein Verneiner strategisch inadäquater Variationen, die sich aus Sicht des Managements strukturell nicht verstetigen sollen.

Die Evolution der Gesellschaft steht für einen Prozess, der nicht-intentional, ungerichtet, unvorhersagbar und nicht-optimierend verläuft.²⁹⁵ Fraglich ist, ob diese Charakteristika auch uneingeschränkt für die Evolution der Organisation gelten. Zweifel wären anzumelden. Schließlich verfügt eine Organisation über ein Reflexionszentrum, nämlich das Management, das – wie Schimank feststellt – die evolutionären Prozesse strategisch durchdacht mit variierenden Interventionen zu überformen versucht, damit die Zufälligkeit des Zusammenwirkens der evolutionären Mechanismen nicht „unheilvolles Schicksal“ wird, dem die Organisation selbst nichts entgegensetzen kann. Die Mitglieder, egal, ob leitend oder exekutiv tätig, sowie andere „stakeholders“ an der Unternehmung müssten mit ansehen, wie sich die Organisation gleichsam aus freien Stücken unkontrollierbar reproduziert, halt irgendwie und vielleicht auch gar nicht im Sinne der Entscheidungsbeteiligten und Entscheidungsbetroffenen. Evolution wäre dann schlichtweg mit der Autopoiesis des Systems gleichzusetzen. Aber gegen eine derartige Sichtweise argumentiert selbst der bekannte Steuerungspessimist Luhmann, wenn er die Autopoiesis der Organisation folgendermaßen charakterisiert: „Autopoiesis bedeutet Evolution ohne Führung durch Anpassungsverbesserungen.“²⁹⁶ Das heißt also, Evolution ermöglicht im Unterschied zur bloßen Autopoiesis Adjustierungen im systemischen Entwicklungsprozess; sie ist zwar nicht steuerbar, kann aber doch beeinflusst werden. Das kann und sollte das Management der Organisation wissen. Und es sollte sich darüber im Klaren sein – dieser normative Einschub sei erlaubt –, wie es systemintern günstige Kontextbedingungen für eine Evoluierung des Gesamtsystems kreiert, die die Evolution nicht wie einen Prozess der Krebswucherung erfolgen lassen, sondern sie in strategisch reflektierte Bahnen leiten, die die Orga-

²⁹⁵ Siehe auch Schimank 1987: 47f.

²⁹⁶ Luhmann 2000a: 351.

nisation im Ganzen auf Kurs bringen und somit den Unternehmenserfolg wahrscheinlicher machen.

Lernen in der Organisation

Als subsystemischer Partizipant an der Evolution des Systems tritt das Management nicht nur als Impulsgeber in Erscheinung, der die kommunikativen Prozesse zu variieren versucht, sondern es kann sich auch darum bemühen, die strukturellen Voraussetzungen für Kommunikations- und Handlungsmöglichkeiten der unterschiedlichsten Art zu kreieren, für Operationen – im weitesten Sinne –, die zum „starting point“ für systemdienliche, also die Reproduktion sichernde wie den Unternehmenserfolg gewährende Systementwicklungen werden könnten. Baecker macht den Vorschlag, im Management eine spezielle Kompetenz verankert zu sehen: die „Fähigkeit zum Kultivieren von Handlungsmöglichkeiten“.²⁹⁷ Management meint also auch, die organisationsinterne Umwelt der Mitglieder und Subsysteme so kulturell zu rahmen, dass auch variierendes Operieren motiviert wird, also ein Kommunizieren und Handeln, das die eingeräumten Chancen zur Kreativität zu nutzen weiß. Nur es muss das nötige „know how“ für diese strukturell gewährten Freiräume, die autonomes Entscheiden und Experimentieren erlauben, vorhanden sein. Neben die Kreierung von Handlungsspielräumen im System, die Variationen zulassen, muss die Möglichkeit zum systemischen Lernen treten. Das Management hätte folglich auch Lernchancen organisationsintern zu kultivieren.²⁹⁸ Mit Lernen ist ein Thema angeschnitten, das etwas ausführlicher zu behandeln ist. Evolution und Lernen – das sind zwei Konzepte, deren theoretischer Zusammenhang innerhalb der Soziologie noch nicht so recht geklärt ist.²⁹⁹ Hier soll zumindest der Versuch gestartet werden, eine Idee zu vermitteln, welche Rolle Lernprozesse in der evolutionären Dynamik der Organisation spielen.

Organisationslernen ist ein Modethema – das lässt sich leicht konstatieren, wenn man sich vor Augen führt, welch ein Wust an managementtheoretischen und organisationssoziologischen Artikeln und Büchern allein seit den 1970er Jahren produziert worden ist. Hier kann allerdings nicht der Ort sein, die lerntheoretische Debatte in der Soziologie wie in den Wirtschaftswissenschaften systematisch aufzuarbeiten und einzelne konzeptionelle Vorschläge zu erläu-

²⁹⁷ Baecker 2001: 52.

²⁹⁸ Siehe auch Senge 1990: 8f.

²⁹⁹ Siehe hierzu M. Miller 2002.

tern und kritisch zu kommentieren.³⁰⁰ Dafür bedürfte es einer eigenständigen Arbeit. Was in diesem Kapitel geleistet werden kann, soll sich darauf beschränken, einen Ansatz des Organisationslernens zu explizieren und zu plausibilisieren, der sich in das hier präsentierte evolutionstheoretische „framework“ integrieren lässt. Dazu wird sich theoretisch-konzeptionell an einem Vorschlag zur Differenzierung von Lerntypen orientiert, den Helmut Wiesenthal in einem Literaturreport zum Organisationslernen unterbreitet hat.³⁰¹ Bevor auf diese Lerntypen eingegangen wird, ist noch einmal die Bedeutung von operationsleitenden Unterscheidungen für das Entstehen und die operative Perpetuierung von Systemen herauszustellen.

Jegliches Operieren, somit auch Kommunizieren, Interagieren und Entscheiden ist von Unterscheidungen abhängig, die mehr Möglichkeiten des Bezeichnens offerieren, als in den tatsächlichen Operationen bezeichnet werden. Keine Operation ohne die Bezeichnung einer Seite einer Unterscheidung; keine operative Selbstspezifizierung ohne Referenz. Die Organisation ist eine Organisation von Differenzen, die von intraorganisationalen Operationen selbstreferentiell angeeignet werden können. Sie dienen damit der Selbststrukturierung der Operationsprozesse. Wie oben erläutert, werden in einer Organisation die verschiedensten und verschiedenartigsten Differenzen prozessiert wie zum Beispiel Schemata, Skripts oder auch Rahmen, die kognitive und behaviorale Orientierungswerte liefern. Diese Differenzen können psychisch gefilterte Importe aus der Umwelt oder organisationssystemische Eigenproduktionen sein. Die organisational eigenproduzierten Differenzen sind in erster Linie als Entscheidungsprämissen spezifiziert, die als Formen mit eindeutigen Präferenzwerten ausgestattet sind. Intrasystemisch wird die konformierende Orientierung an ihnen häufig normativ erwartet. Die Differenzschemata wie die Entscheidungsprämissen gleichermaßen sind Selektionsmedien; sie digitalisieren Selektionsofferten, ermöglichen also alternative Strukturwahlen. Wenn Lernen im einem evolutionstheoretischen Rahmen an einer bestimmten Stelle zu thematisieren ist, dann wohl im Zusammenhang mit der Operationalisierung von Differenzen als Selektionsmedien. *Lernen* wäre als ein Selektionsprozess mit adaptiver oder restrukturierender Wirkung zu begreifen, als ein Prozess, der eine positiv selegierte Variation entweder in inkrementelle Anpassung an die referierte Strukturvorgabe transformiert oder der es mit sich bringt, dass die alternative Seite der operationsleitenden Unterscheidung bezeichnet bzw. gar die vollständige Unterscheidung dispensiert wird, an deren Stelle dann eine andere im weiteren

³⁰⁰ Siehe jedoch Levitt/March 1988, Dodgson 1993, Geißler 1994, Wiesenthal 1995 sowie M. Miller 2002, Arbeiten, die einen systematisierenden Einblick in die weitläufige lerntheoretische Diskussion innerhalb der Organisationswissenschaft anbieten.

³⁰¹ Vgl. Wiesenthal 1995.

operativen Verlauf zu treten hat. Mit leicht normativem Einschlag wäre zu behaupten, dass Lernen als Zuwachs an Operationsfähigkeit, als Verbesserung der systemischen Problemlösungskapazität gedeutet werden muss.³⁰² Einfach gesagt: Plötzlich wird etwas operativ möglich, was vorher noch nicht erreicht oder als Aufgabe bewältigt werden konnte.

Nun zeichnen sich gerade Organisationen durch die Repetitivität vieler ihrer internen Vorgänge aus; das heißt, die Verwendung wichtiger operationsleitender Unterscheidungen hat sich verstetigt, ist zur Routine geworden, mit deren Ausführung fest gerechnet werden kann. Eigenwerte des Operierens entstehen als nicht-zufällige Eigenschaften des Systems. Sie fungieren als restringierende Ordnungen, in denen Alternativen systemisch gebunden sind. Die rekursive Operationsweise konfirmiert fortlaufend den systemischen Gebrauch bestimmter Unterscheidungen, womit sich operative Schwerpunktsetzungen ergeben. In gewissen Situationen ist den teilhabenden Organisationsmitgliedern einfach klar, was zu tun ist und was von den Interaktionspartnern erwartet werden kann. Die anfallenden Interaktionen werden wie gewohnt organisationssystemisch absorbiert und unter Umständen als konkrete Entscheidungen weiterprozessiert, ohne dass dabei die geringsten kognitiven Probleme zum Vorschein kommen. Wird allerdings, mikrologisch gesehen, eine gewöhnlich ausgeschlossene Seite einer Differenz bezeichnet, kann dies als Variation, als Abweichung vom Erwarteten aufgenommen werden. Eine Lernchance ist gegeben. Welche Art von Lernen wird möglich?³⁰³ Zu differenzieren sind grob zwei Spielarten des Lernens: „single-loop“- und „double-loop“-Lernen.³⁰⁴

- *Einfaches (single-loop) Lernen* ist operative Adaptation an unverändert bleibende Strukturen, deren Referierung routinemäßig erfolgt. Das heißt: Die Variation wird auf der Basis der aktualisierten Unterscheidung positiv selektiert und retrospektiv als Verbesserung der Operation/Struktur-Abstimmung gewertet. Zumeist wird eine Effektivitätssteigerung erfahren, die Anlass gibt, an der Variation festzuhalten. Mit anderen

³⁰² Siehe hierzu auch M. Miller 2002: Abschnitt 2.

³⁰³ Die nachfolgende Differenzierung von Prozessen des Lernens und Verlernens basiert auf Vorüberlegungen, die in Paetow/Schmitt 2002 entwickelt worden sind.

³⁰⁴ Dies sind zwei recht gängige Begriffe in der organisationstheoretischen Lerndebatte. Siehe Argyris/Schön 1978 und 1996. Statt von „single-loop“ und „double-loop“ könnte mit Fiol/Lyles auch von „lower-level learning“ bzw. „higher-level learning“ gesprochen werden. Mit Baecker ließen sich in Anschluss an Bateson sehr viel weitergehender verschiedene Ebenen des Lernens, von Ebene 0 (es kann gelernt werden, ohne dass gelernt werden müsste) bis Ebene IV (eine evolutionär unwahrscheinliche Variante des Lernens, der Abweichungsverstärkung durch Einsatz von Mechanismen organisierter Abweichungsminimierung) differenziert werden. Vgl. Fiol/Lyles 1985 und Baecker 2003: 191ff.

Worten: Es erfolgt eine Herausbildung und Optimierung einer interaktionalen oder de- zisionalen Routine.

- *Komplexes (double-loop) Lernen* führt zu einer Modifizierung des Operation/Struktur- Zusammenhangs, da das variierende Ereignis einen Strukturkondensierungseffekt zei- tigt. Die positive Selektion geschieht als wechselseitige (Re-)Adaptation von Operati- on und Struktur. Das Resultat, das dann als Lernen klassifiziert werden kann, ist eine Auswechslung einer Operationsroutine bzw. einer invarianten Eigenschaft des Sys- tems. Die Variation wird systemintern als Bezeichnung der ausgeschlossenen Seite ei- ner operationsleitenden Unterscheidung beobachtet, als ein „switch“ auf die Außensei- te der zugrund gelegten medialen Form (eines Schemas, einer Entscheidungsprämissen) oder als Substitution der Unterscheidung durch die Aktualisierung und Institutionali- sierung einer anderen, die erstmals durch die vorgängige Variation im System referen- tiell indiziert worden ist. Bei derartig weitreichenden Strukturveränderungsprozessen, bei denen ganze Routinen zur Disposition stehen, werden sicherlich strategische Ma- nagemententscheidungen impliziert sein³⁰⁵; denn es ist kaum vorstellbar, dass so tief- greifender Wandel überhaupt vonstatten geht, wenn er nicht managerial goutiert wird.

Als dritter Typus könnte obendrein eine reflexive Form des Lernens, das sogenannte *Deutero- Lernen* angeführt werden. Hierbei handelt es sich um ein Lernen des Lernens; gelernt werden neue Formen und Inhalte des Lernens. Da reflexives Lernen sehr voraussetzungsvoll ist und von Organisationen wenig praktiziert wird bzw. in ihnen selten beobachtet werden kann, sol- len weitere Ausführungen hierzu unterbleiben. Wichtig ist aber eine weitere konzeptuelle Ab- grenzung, die Wiesenthal vornimmt: die zwischen konventionellem und unkonventionellem Lernen. „Single-loop“- und „double-loop“-Lernen können als konventionelle Varianten ver- standen werden, da sie Veränderungsprozesse implizieren, die man gemeinhin mit Lernen in Verbindung bringt. Um die unkonventionellen Ausprägungen des Lernens überhaupt als Ler- nen begreifen zu können, bedarf es schon einer gewissen Interpretationsarbeit. Wiesenthal bezeichnet diese Formen des Lernens als „*Intrusion*“. Zu unterscheiden wären:

- *Invasion*: Lernprozesse werden durch die Aufnahme neuer Mitglieder in die Organisa- tion angestoßen; die Neuen bringen spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten mit, die bis- her in der Organisation noch nicht angezapft worden sind. Im Fall neuer Top-Manager

³⁰⁵ Ähnlich behauptet in Fiol/Lyles 1985: 811.

ist sogar denkbar, dass sie darauf drängen, die Organisation strategisch neu ausrichten, weil sich die alten Strategien und Geschäftspraktiken als Fehlentwicklungen oder Misserfolge herausgestellt haben. Denkbar sind auch organisationsinterne „Unterwanderungsaktionen“ einer Reihe einflussreicher Mitglieder, wohl zumeist Manager, die die bisherige Marschroute des Unternehmens aufkündigen und eine Reorientierung mit neuer strategischer Ausrichtung durchsetzen wollen.

- *Dissidenz*: In diesem Fall erzeugen Variationen den Lernanreiz, wie sie vor allem von „Outsidern“ und Querdenkern produziert werden, von Organisationsmitgliedern, die ihre abweichenden Meinungen laut äußern und keine Scheu vor bewusster Grenzübertretung haben. Um das Kreativitätspotential, also die Quellen möglicher Variationen zu stärken, könnte eine Organisation auch darum bemüht sein, unkonventionelle Einstellungen vorzunehmen, Leute anzuheuern, von denen man sich Freigeistigkeit und Unruhestiftung erhofft. So wäre auch Tom Peters' Vorschlag zu begreifen: „Hire renegades!“³⁰⁶ Wer sollte denn Innovationen lancieren, wenn nicht der „Abweichler“, der den Mut hat, seine Ideen offen vorzutragen und die entsprechenden Arbeiten in Angriff zu nehmen. Die organisationsstrukturellen Voraussetzungen für Dissidenz wären gegeben, wenn die oben erwähnten „skunk works“ oder „interprises“ zugelassen wären.
- *Intersektion*: Interpenetrationsverhältnisse zwischen der Organisation und Organisationen der Umwelt ermöglichen Lernen als Interiorisierung extern prozessierten Wissens. Kognitiv modalisierte Komplexität, wie sie beispielsweise von bestimmten Dienstleistungsfirmen erarbeitet und angeboten wird, kann zur Generierung eigener Wissensbestände internalisiert werden, wobei aufgrund der intern ablaufenden evolutionären Prozesse nicht vorhersehbar ist, welche Strukturaufbaueffekte die Internalisierung im Einzelnen mit sich bringen wird. Die Wissensintrusion kann als fremdinduziertes Lernen verstanden werden.

Diese unkonventionellen Formen setzen die informationelle Offenheit des Systems voraus. „Offenheit“ meint endogene oder exogene Irritabilität, die also entweder auf interner Strukturflexibilität gründet oder über strukturelle Kopplungen mit Umweltsystemen kanalisiert wird. Unkonventionelles Lernen bereitet hauptsächlich die kognitive Basis für systeminterne Variationen, die weitere Lernprozesse, zumeist der konventionellen Art, sowie die Systemevolution

³⁰⁶ T. Peters 1991: 10.

anstoßen können. Invasion, Dissidenz und Intersektion können gleichermaßen zur systeminternen Generierung von Informationen beitragen, für deren Weiterprozessierung erst noch die operativen Anschlüsse gefunden werden müssen. Damit sie jedoch als Variationen nicht sofort „verpuffen“ und somit vom Bildschirm des Systems verschwinden, ist zumindest kurzzeitige Speicherung vonnöten. Dies macht Gedächtnis nötig, das die Variationen auf ihre Konsistenz mit der sozialen Realität prüft, wie sie auf der Systeminnenseite operativ realisiert wird.³⁰⁷ Als Indikator dient hier der systemische Widerstand gegen die Operation, die die über Intrusion gewonnene Information selektiert und aktualisiert. Je höher der hervorgerufene Widerstand, desto unwahrscheinlicher die Speicherung, die das Vergessen inhibiert.³⁰⁸ Ohne Kondensierung und Aufbewahrung ist es jedoch einem System nicht möglich, Selektionen für Selektionen verfügbar zu halten. Das Gedächtnis selektiert für systemische Selektionsprozesse, in denen operativ „Neues“ mit strukturell „Altem“ verquickt wird.

Die Gedächtnisfunktion kann daher als eine systeminterne und damit operative Parallelprozessierung beschrieben werden, die permanent zwischen Erinnern und Vergessen diskriminiert. Über das Erinnern werden Strukturwerte aktiviert, auf die aktuelle Operationen als Fremdreferenz Bezug nehmen können; Vergessen eines Ereignisses hingegen wird dann wahrscheinlich, wenn nichts erinnert wird, worauf es referieren könnte bzw. aus dessen Kontext heraus es zu interpretieren und damit zu bewerten wäre. Mit Hilfe des Gedächtnisses versetzt sich das System selbst in den „Zustand des Oszillierens zwischen positiv und negativ gewerteten Operationen und zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz“.³⁰⁹ Im schlichten Vergessen, dem Nichtwiederverwenden von Strukturen liegt nach Luhmann eine „enorme und primäre Anpassungsfähigkeit des Systems“.³¹⁰ Hierin, und nicht etwa im Speichern von Daten, liegt die Hauptfunktion des Gedächtnisses.³¹¹ Soziales Vergessen³¹², das einer Entleerung des „Speichers“ gleichkommt, trägt sich evolutionstheoretisch gesehen hauptsächlich auf der Selektionsebene zu, nämlich als Inhibierung von Variation; das heißt, einem variierten Element kommt kein Strukturaufbauwert zu; es fällt dem Vergessen anheim, kann nicht (mehr)

³⁰⁷ Zum Gedächtnis siehe auch die Darstellung im Kapitel 11.

³⁰⁸ Es ist eher von einer Inhibierung des Vergessens als von einer Speicherung zu sprechen, wenn man die kurze Ereignisdauer von Operationen bedenkt.

³⁰⁹ Luhmann 1997: 46.

³¹⁰ Luhmann 1993e: 46. Fraglich ist, ob man so weit gehen muss, im Verlernen gar eine „Kunst“ zu sehen, wie dies Tom Peters vorschlägt. Vgl. T. Peters 1999. Wie sollte diese „Kunst“ überhaupt im Unternehmen beherrschbar sein, wenn man nie in Erfahrung zu bringen in der Lage ist, was vergessen werden kann, weil es nicht mehr gebraucht wird oder der Erreichung effektiver und effizienter Arbeit hinderlich ist. Für gekonntes, aktiv betriebenes Vergessen dürften moderne Organisationen zu komplex und intransparent sein.

³¹¹ Luhmann 1997: 579.

³¹² Siehe auch Esposito 2002.

erinnert werden. Aber auch einst stabile und autopoiesiskompatible Strukturen können vergessen werden. Wenn sie über einen längeren Zeitraum nicht mehr als Referenzen selektiert werden, verlieren sie an Wert. Das System kann ohne sie auskommen; sie sind dann nur noch „Ballast“ und können deswegen extinguiert werden. Strukturen, die nichts mehr strukturieren, werden aus dem Gedächtnis gelöscht, ohne dass das System dabei Gefahr liefe, sich zu destabilisieren oder gar funktionsunfähig zu werden.

Gemäß der hier entwickelten systemtheoretischen Fassung des Organisationslernens könnte Vergessen auch als *Verlernen* konzipiert werden. Prozesse des Verlernens sind innerhalb der organisationstheoretischen Lerndebatte verstärkt ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Hie und da tauchte der Begriff des Verlernens (im Sinne des englischen „to unlearn“) bereits in den 1970er Jahren auf.³¹³ Systemtheoretisch gedeutet, sind Lernen und Verlernen gleichgewichtig im Prozess der Selbstevoluierung des Systems zu verankern; sie ermöglichen und bedingen einander wechselseitig. Lernen als aktiver Strukturaufbau schafft die Grundlagen für neue Formen des Kommunizierens und Handelns; Verlernen dagegen sorgt für den Abbau bestehender Strukturen, damit die Freiräume und Lücken zustande kommen³¹⁴, die über Lernprozesse wieder mit neuen Strukturwerten gefüllt werden können. Verlernen inaktualisiert Strukturen – und zwar dauerhaft, was mit einem Verlust an Operations- und Problemlösungsfähigkeiten einhergeht, die systemisch eventuell nicht mehr benötigt werden. Den Typen des Lernens entsprechend wären auch Typen des Verlernens zu bilden. Unterschieden werden könnten:

- *Einfaches Verlernen* ist als partielle Entroutinisierung zu verstehen. Nicht etwa wird die routinemäßig referierte operationsleitende Unterscheidung, deren Verwendung eventuell gar mit normativem Erwartungsdruck verbunden ist, dispensiert; vielmehr werden Teile der Routine nicht wie erwartet aktualisiert, woraus sich Möglichkeiten zur Variierung der Operation ergeben. Die Operation ist nicht komplett alternativ orientiert, denn – beispielhaft gesagt – der aktuelle Rahmen bleibt aktiviert; sie fällt nur ungewohnt aus, weiß somit die Beobachter und Interaktionspartner zu irritieren, da deren skriptbezogene Erwartungen partiell enttäuscht werden.

³¹³ Siehe hierzu zusammenfassend Hedberg 1981.

³¹⁴ Siehe auch Vollmer 1996.

- *Komplexes Verlernen* ist eine Form der De-Institutionalisierung bewährter organisationaler Strukturmuster, die den operativen Prozessen bisher Halt und Orientierung gegeben haben. So werden entweder auf der Innenseite einer routinisiert verwandten Unterscheidung komplette Strukturmomente inaktualisiert, durch einen dauerhaft vollzogenen operativen Wechsel des Bezeichnens von Strukturmomenten, also mit einem „switch“ auf die Außenseite vergessen gemacht, oder aber die zugrunde gelegte Unterscheidung wird im Ganzen nicht mehr als Strukturreferenz operativ gewählt, was über kurz oder lang einer „Tilgung“ gleichkommt.

Auch eine Art „*Deutero-Verlernen*“ könnte theoretisch angenommen werden. Wenn schon das reflexive Lernen in Organisationen unwahrscheinlich ist, dann gilt das für ein prozessual dazugehöriges Deutero-Verlernen allemal. Verlernen hieße hier Verlernen der Modalität des Lernens. Die Organisation erführe so von der Kontingenz der Ziele und Methoden des Lernens. Einfaches Verlernen konfrontiert dagegen „bloß“ mit operativer Kontingenz, während das System sich über Prozesse komplexen Verlernens der Kontingenz eigener Strukturen gewahr werden kann. Für Prozesse des Verlernens ließen sich auch „unkonventionelle“ Ausprägungen finden, die als *Extrusion* bezeichnet werden können. Zu ihren Formen gehören vor allem:

- die *Exklusion* von „missliebigen“ Mitarbeitern, was Versetzung, aber auch Entlassung heißen kann;
- die *Beschränkung von Autonomie*, von der sich stärkere Kontrollmöglichkeiten der operativen Prozesse versprochen werden, sowie
- die *Kappung struktureller Kopplungen* mit der Umwelt, damit die exogene Irritabilität der Organisation limitiert wird.

Alle drei Formen tragen dazu bei, das fremdreferentielle Anregungspotential für interne Lernprozesse zu verringern. Verlernen kann folglich von der Organisationsleitung aktiv gefördert werden. Das Ziel wäre dann, „konventionelles Lernen“ durch „unkonventionelles Verlernen“ zu unterbinden. Doch welches Wirtschaftsunternehmen hätte daran ein Interesse? Wohl kaum eins.³¹⁵ Wenn es Organisationen gibt, die Lernen perhorreszieren, dann totalitäre, wie zum

³¹⁵ Zweck von „Extrusionen“ wird wohl selten das Verlernen selbst sein. Verlernen ergibt sich als Nebeneffekt, von dem oft nichts gewusst wird. Unkonventionelle Formen des Verlernens werden nur dann angestrebt, wenn zum Beispiel Schaden für die Organisation abgewandt werden soll: dissidente oder kriminelle Mitglieder werden

Beispiel Sekten; aber selbst die würden lernen wollen, wie sie die soziale Inklusion und Integration noch verstärken und perfektionieren können, damit Dissidenz unterbleibt. Viel eher geht es Organisationen, die sich wie im Fall moderner Unternehmen flexibel und anpassungsbereit zeigen müssen, darum, für Anreize und Möglichkeiten zum Lernen zu sorgen. Mit Lernen könnte die Erwartung eines positiv gewerteten Verlaufs der Systemevolution verbunden werden; denn: Lernanreize sind Evolutionsanreize, sprich (zumindest kurzfristig positiv selektierte) Variationen, deren evolutionäre Prozessierung und systemische Stabilisierung jedoch unwahrscheinlich, da zufallsabhängig ist.

Wenn also das Management darauf hinwirken will, intraorganisationales Lernen zu fördern, dann bietet es sich an, für das „richtige“ Lernklima Sorge zu tragen. Lernbegünstigende kulturelle Rahmungsprozesse, zu verstehen als Versuche, strukturgebend zu variieren, wären eine Möglichkeit, die Systemsensibilität zu erhöhen. Und wenn in diesem Zusammenhang etwas zu verlernen wäre, dann kognitiv oder operativ inflexible Routinen, die den Blick auf Variations- und Innovationschancen im System verbauen. Zu überwinden wäre daher das Unvermögen, sich irritieren zu lassen, was oft schon komplexe Prozesse des Verlernens voraussetzt. Die Irritabilität und Lernsensibilität im System lässt sich stärken, wenn das System eine höhere Reaktionsbereitschaft entwickelt, also in der Lage ist, die Umwelt in größerer Komplexität zu entwerfen (im Sinne Weicks „to enact“); denn eine komplexere Umwelt ist ein unkalkulierbarer „Zufallsgenerator“³¹⁶, der viele Lernanlässe bietet bzw. Lernen geradezu notwendig macht. Lernanreize lassen sich auch systemintern kreieren, wenn die Mitglieder und Subsysteme dazu angehalten werden, nach strukturellen Inkohärenzen und Wissenslücken zu fahnden; denn: „Die Lernfähigkeit von Organisationen hängt davon ab, daß ihre institutionalisierte Wissensstruktur Lücken aufweist.“³¹⁷ Auch die Vergegenwärtigung der Kluft zwischen wirklichen Ergebnissen operativer Prozesse und dem, was erwartet, vom Management strategisch, also normativ vorgegeben wird, bietet immer wieder genügend Anlass, für Anpassungslernen oder gar komplexes Lernen³¹⁸ zu sensibilisieren. Das „kulturbewusste“ Management kann auch versuchen, durch kulturelle Rahmungen und symbolische Aktionen das Sensemaking in der Organisation zu beeinflussen.³¹⁹ In diesem Fall wäre von einem managerialen „sensegiving“ zu sprechen: „... the process of attempting to influence the sensemaking and meaning

geschasst, oder Verträge mit Partnerunternehmen, die nicht mehr leisten, was vertraglich geregelt von ihnen erwartet wird, werden gekündigt.

³¹⁶ Siehe auch Luhmann 1997: 448ff.

³¹⁷ Vollmer 1996: 329.

³¹⁸ Wenn sich denn die Parameter bzw. die operationsleitenden Differenzen, anhand derer die Systemprozesse gesteuert werden sollen, als inadäquat herausstellen.

³¹⁹ Siehe auch Kapitel 13.

construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.“³²⁰ Gerade wenn das Management umfassenderen Strukturwandel, sprich Reformen anschieben will, erweisen sich Prozesse des „sensegiving“ als recht wandlungsfördernd.³²¹ Intraorganisational ist die Grundlage für Bedeutungskonstruktionen zu schaffen, die bisher so noch nicht vorgenommen worden sind. Der Aufmerksamkeitsfokus verschiebt sich in eine Richtung bzw. verlagert sich auf interne oder externe Ereignisse, die aus Managementsicht als strategisch bedeutend klassifiziert werden. Letzten Endes hat das Management als Subsystem mit strategischer Entscheidungsmacht auf eine teleologische Imprägnierung der Systemevolution hinzuwirken. Das ist sein Job. Manageriale Formentscheidungen sollen Selektionskriterien für Operationen in der Organisation liefern; sie fördern und/oder restringieren damit auch Variationen aller Art, stellen aber systemintern selbst nichts anders als Variationen dar. Nur mit ihnen verbinden sich besondere Chancen, im weiteren Systemverlauf selektiert zu werden; denn entweder erfolgte im Vorfeld ein Management kognitiver Erwartungen, das bestimmte strategisch präferierte Selektionen und Restrukturierungen begünstigt hat oder die managerial vorgenommene Variation wurde von Machtkommunikation begleitet, was Widerspruch, also negative Selektion eher demotiviert.

Die Mikrologie des Lernens und die Makrologie der Evolution

Resümierend ließe sich festhalten, dass Lernen – und das gilt für die konventionellen wie für die unkonventionellen Formen – ein organisationsinterner Prozess ist, der im Zusammenspiel zweier evolutionärer Mechanismen auftritt: der Variation und der Selektion. Organisationen sind lernende Systeme, die auch ein Interesse daran haben zu lernen, das heißt ihre Operationen zu verbessern, sie effizienter und effektiver ablaufen zu lassen. Als organisationsinterner Prozess muss Lernen *mikrologisch* rekonstruiert werden³²²; sprich, Lernen ist aus der Perspektive der selbstreferentiell operierenden Interaktionen zu sehen, denen die Organisation als überwölbendes System einen strukturellen Rahmen setzt, einen Rahmen, der je nach sachlicher, sozialer oder funktionaler Spezifizierung variierendes Handeln zulässt oder restringiert. Ein Lernschritt ist dann erfolgt, wenn durch die evolutionäre Kombination von Variation und Selektion entweder (1) eine operative Re-Adjustierung an invariant gehaltene Strukturen, ver-

³²⁰ Gioia/Chittipeddi 1991: 442.

³²¹ so das Ergebnis einer Studie. Vgl. Gioia/Chittipeddi 1991.

³²² Ähnlich argumentiert Schmid, der, sich auf Renate Mayntz beziehend, von einer Mikrofundierung spricht. Vgl. M. Schmid 2003: 142.

standen als operationsleitende Unterscheidungen, erfolgt, (2) ein Wechsel auf die bisher unbezeichnete Seite oder (3) eine Substitution der Referenz durch andere, Orientierung gewährende Unterscheidungen vorgenommen wird. Entscheidend ist jedoch, dass die Organisation selbst positiv selektiert, das heißt die Veränderung dem eigenen autopoietischen Produktionsprozess zurechnet. Aus der Organisationsperspektive zeichnet sich das einfache Lernen als ein Entscheidungsprozess ab, der systemintern so bisher noch nicht beobachtet worden ist, während das komplexe Lernen als Variierung der Organisationsstrukturen verarbeitet wird. Einfaches Lernen variiert die operativen Rekursionen auf der Ebene der Reflexivität: Eine Operation stilisiert sich als neuartige Entscheidungsprämisse mit Aufbewahrungswert, als Struktur, an die zukünftig angeschlossen werden kann. Komplexes Lernen moduliert demgegenüber die operationsleitenden Strukturen selbst, und zwar durch interaktionale Selbstreflexion, die die sachliche, soziale oder auch zeitliche Adäquatheit der referierten Strukturen in Zweifel zieht und auf die Aktualisierung einer Strukturalternative, also vor allem auf die Veränderung der Entscheidungsprämissen hinwirkt, deren dauerhafte Stabilisierung allerdings nur das Resultat der Evolution auf organisationssystemischer Gesamtebene sein kann.

Aus makrologischem Blickwinkel kann das Lernen der Organisation lediglich retrospektiv erschlossen werden – und das auf zweifache Weise: durch Selbst- oder Fremdbeschreibung. Die Organisation beschreibt sich zum einen entweder in der Rekonstruktion evolutionärer Prozesse selbst als lernendes System, beurteilt also die innerhalb eines selbst festgelegten Zeitraums beobachteten Veränderungen der Operationsprozesse und ihrer strukturellen flankierung als Verbesserung, oder organisationsintern agierende Subsysteme (das Management oder einzelne Arbeitsgruppen) sowie auch externe Beobachter (mögen diese Unternehmensberater, Journalisten oder einzelne Kunden sein) stellen zum anderen für sich auf der Basis eigener Kriterien fest, dass sich die Organisation über die Zeit einem positiv zu bewertenden Wandel unterzogen hat. Was als Lernen der Organisation auf gesamtsystemischer Ebene zu klassifizieren ist, ist kontingent und damit abhängig vom Standpunkt und von den zugrunde gelegten normativen Beurteilungskriterien. Theoretisch wäre zu überlegen, ob es überhaupt sinnvoll ist, Evolution und Lernen des Systems konzeptionell zu trennen. Es scheint, als wenn das Lernen der Organisation mit ihrer Evoluierung in eins fiele, mit dem Unterschied, dass Lernen in der Retrospektion als Prozess schrittweiser oder sprunghafter Amelioration gedeutet wird, während Evolution Systementwicklung in positiv wie negativ bewerteter Richtung sein kann. Zur begrifflichen Abgrenzung gegenüber Evolution soll vorgeschlagen werden, Organisationslernen als einfaches oder komplexes Lernen *innerhalb* der Organisation zu the-

matisieren, als interaktional induzierte und getragene Prozesse, die Variation und Selektion so kombinieren, dass Strukturerneuerungen institutionalisierungsfähig emergieren. Mikrologisch gedeutetes Lernen muss folglich immer personal bzw. subsystemisch zugeschrieben werden; anhand der „Handelnden“ in der Organisation ist feststellbar, dass beispielsweise „plötzlich“ Operationen ausführbar sind, die vorher noch nicht möglich waren.³²³ Das kann organisationsintern als Lernen gewertet werden. Ob jedoch dieser Fähigkeitszuwachs auf der interaktionalen Basis dauerhaft relevant wird, zeigt der weitere Systemverlauf; wichtig ist, dass ein Lernresultat, das sich in einem operationsleitenden Sinne strukturell zu manifestieren hat, obendrein von der interaktionalen Ebene durch systemische Restabilisierungsprozesse in das Systemgedächtnis der Organisation transferiert werden muss. Nur: Darüber „entscheidet“ Evolution als autonomer, aber disturbierbarer Prozess letztlich allein.

Die Evolution der Organisation kann als Prozess der Umformung und Ausdehnung der Chancen auf „aussichtsreiche Kommunikation“³²⁴ gedeutet werden, als Konsolidierung interaktional gebildeter Erwartungen, an denen weitere organisationsinterne Kommunikationen zur Eigenorientierung andocken können. Evolution ist Testen systemintern emergierender Formen, „mit denen die Autopoiesis des Systems trotz einer ins Unwahrscheinliche getriebenen Komplexität – oder in kybernetischer Terminologie: trotz Abweichungsverstärkung – fortgesetzt werden kann. Die Leistung der Evolution liegt darin, bei geringer Entstehungswahrscheinlichkeit hohe Erhaltungswahrscheinlichkeit zu erzeugen.“³²⁵ Die lernfähige Organisation steuert sich autokatalysatorisch als eine mediale Form, als ein Operation/Struktur-Zusammenhang, der „bounded instability“ gewährt: Stabilität und Instabilität zur gleichen Zeit.³²⁶ Dem Feuerwerk an variierenden Mikroereignissen innerhalb der Organisation ist ein stabilitätssichernder, aber auch adaptiver Strukturrahmen gegenübergestellt, der das Produkt der organisationalen Evolution ist. Die instabilen interaktionalen Operationsprozesse lassen sich zwar nicht „beherrschen“, sprich in ihren Abläufen exakt steuern; sie sind aber organisational so weit strukturell kanalisiert, dass die systemintern erzeugten Irritationen mit den vorhandenen Organisationsstrukturen durch wechselseitige Anpassungsprozesse referentiell ver-

³²³ Hier könnte dann eine akteurstheoretische Erweiterung oder Umstellung der Evolutionstheorie angestrebt und vorgenommen werden oder auch nicht. Siehe hierzu auch M. Schmid 2003: 144.

³²⁴ Luhmann 1984: 219.

³²⁵ Luhmann 2002b: 46.

³²⁶ Zu diesem paradoxalen Konzept siehe Stacy 1995. Folgendes könnte unter „bounded instability“ verstanden werden: „When nonlinear feedback operates in a state poised at the edge of instability its behavior is paradoxically both stable and instable at the same time: there is instability in the sense that specific behavior is inherently unpredictable over the long term, but there is also stability in sense that there is qualitative structure to that behavior and also short-term outcomes are predictable.“ Stacy 1995: 482.

schleift werden könnten. Entweder wird die organisationale Strukturadäquanz der Variationen erhöht oder die Organisationsstrukturen werden so lange durch weitere Irritationen affiziert, dass sie sich selbst der veränderten operativen Realität anpassen. Diese paradoxe Konstitution der Organisation als mediale Form, als operativ instabiles und strukturell stabiles System bedingt ihre Lern- und Evoluierungsfähigkeit. Als sich selbst evoluirendes System vollzieht die Organisation basale Formen des Systemmanagements: Sie findet Wege des Umgangs mit erfahrenen Kontingenzen; sie pendelt sich operativ auf dem „richtigen“ Komplexitätsniveau ein, auf einem Niveau, das sowohl Stabilität als auch Varianz zulässt; sie nutzt konstitutive Systemparadoxien kreativ zur eigenen Entwicklung, und sie versucht eine Identität zu generieren, die sich nach innen, gegenüber den eigenen Mitgliedern, wie nach außen, gegenüber der Umwelt behaupten und aufrechterhalten lässt.

7. Systemische Managementformen

Selbstorganisation durch Systemmanagement

Bekanntlich kreist eine zentrale Grundfrage der Soziologie um das Problem der Entstehung sozialer Ordnung. „Wie ist soziale Ordnung möglich?“ – diese Frage haben die Klassiker der Soziologie genauso wie die modernen soziologischen Großtheoretiker aufgeworfen. Im hier interessierenden Zuschnitt wäre dieses basale Problem organisations- und managementtheoretisch zu reformulieren: Wie ist es möglich, systeminterne Aktivitäten, vor allem Arbeitsleistungen so zu koordinieren, dass die Ziele der Organisation erreicht werden können, und zwar – das ist das entscheidende Kriterium – nicht irgendwie, sondern ökonomisch effizient?

Die Frage nach der sozialen Ordnung in der Organisation, der Organisation von Interaktion, dreht sich um organisationsintern zumeist nicht thematisierte Managementprobleme, die im Zuge der Autopoiesis des Entscheidens implizit bearbeitet werden. Diese „Probleme“, die praktisch selten welche sind, die der analytische Blick jedoch sehr wohl zu identifizieren vermag, lassen sich systemtheoretisch hervorragend explizieren: Schnell wird ersichtlich, dass der theoretische Zugang zu diesen „Problemen“ leichter über die Explizierung der jeweiligen systemischen Bewältigungsform erlangt werden kann. Also: Die Frage, die hier interessiert, ist die, wie eine Organisation mit der Erfahrung von Kontingenz umgeht, wie sie das „richtige“ Komplexitätsniveau etabliert und wie sie intrasystemisch das operationshemmende Entstehen von Paradoxien verhindert. Zur Bewältigung dieser impliziten Systemaufgaben gibt es spezifische Managementformen, die gesamtsystemisch greifen, sprich die die Selbstorganisation des Systems vollziehen. In diesem Kapitel kann es allerdings nicht darum gehen, systemtheoretisch hergeleitete Empfehlungen abzugeben, wie denn nun Kontingenz verarbeitet werden soll, was denn der richtige Grad an systemischer Eigenkomplexität ist und wie es gelingt, Paradoxien operativ zu umschiffen bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen. Jeglicher Anflug von Normativismus wäre mehr als abwegig.

An dieser Stelle muss eine weitere Differenzierung des Managementbegriffs vorgenommen werden. Oben wurde das Management als Instanz beschrieben, die in der Organisation als Beobachter zweiter Ordnung agiert und durch kommunikative Interventionen, als „Störungen“ bezeichnet, in das systeminterne Geschehen einzugreifen versucht. Diese Fassung des

Managements soll weiterhin aufrecht erhalten bleiben; nur ist Management auch als Prozess zu konzipieren – als ein Prozess, der das Gesamtsystem der Organisation umspannt. In der neueren betriebswirtschaftlichen wie soziologischen Managementforschung ist diese konzeptionelle Re-Orientierung verschiedentlich vorgeschlagen worden.³²⁷ Management wird nach dieser Rekonzeptualisierung nicht als zentrales Steuerungszentrum begriffen, das ganz im Sinne instrumentalistischer Ansätze alle entscheidenden Vorgänge im Voraus planen, dann durchführen (lassen) und abschließend kontrollieren kann, sondern das selbst nur einen Einflussfaktor in einem Evolutionsprozess darstellt, der letztlich vom gesamten System getragen wird. Diese Differenzierung zwischen Management als Instanz und Management als gesamtsystemischer Prozess lässt sich systemtheoretisch begründen: Zum einen fungiert das Management (mit Artikel) als Subsystem, lässt sich somit also personalisieren, tritt als Autor wie Adressat von Kommunikation auf; zum anderen wird Management (ohne Artikel) geradezu depersonalisiert und damit als Form systemischer Selbstorganisation verstanden, die – wie gesagt – vom Management als Störer (im Baeckerschen Sinne) beeinflusst werden kann. Systemmanagement kann daher nicht von einer Instanz allein betrieben werden; es erfolgt gesamtsystemisch als Reflexion der organisationalen Grenzziehung, der Organisation der Organisation. Im Prozess des Systemmanagements managt die Organisation Kontingenz, Komplexität, Paradoxien und ihre Identität.³²⁸

Kontingenzmanagement

Kontingenzmanagement „arbeitet“ sich an der Einheit der Differenz von Notwendigkeit und Unmöglichkeit systemischer Operationen ab. Organisationen sind als der einzige Sozialsystemtyp zu erachten, dem es möglich ist, die Differenz von Notwendigkeit und Unmöglichkeit als Beobachtungsschema in sich einzuführen, um so darauf reflektieren zu können, inwiefern die eigenen Operationen kontingenzabhängig sind, bzw. um sich Einblick in die Horizonte potentiellen Operierens zu verschaffen. Eine Organisation kann zu eruieren versuchen, was an ihr notwendig (und nicht zufällig) so ist, wie es ist, und was in ihr unmöglich (also nicht realisierbar) erscheint. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass das, was die Organisation aktuell darstellt und wie sie sich selbst beschreibt, durch und durch von Kontingenz gezeichnet ist. Was heißt also Kontingenz? In Luhmanns Worten:

³²⁷ Zum Beispiel in Schreyögg 1991 und Schienstock 1991 und 1993.

³²⁸ Siehe auch Paetow/Schmitt 2002, wo diese Einteilung des Systemmanagements zum ersten Mal präsentiert worden ist.

„Der Begriff wird gewonnen durch Ausschließung von Notwendigkeit und Unmöglichkeit. Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird) sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen. Er setzt die gegebene Welt voraus, bezeichnet also nicht das Mögliche überhaupt, sondern das, was von der Realität aus gesehen anders möglich ist. In diesem Sinne spricht man neuerdings auch von ‚possible worlds‘ der einen realen Lebenswelt. Die Realität dieser Welt ist also im Kontingenzbegriff als erste und unauswechselbare Bedingung des Möglichseins vorausgesetzt.“³²⁹

Kontingenz meint also die Negation von Notwendigkeit wie Unmöglichkeit. Daher: Alles, was die Organisation ausmacht, ihre Ordnung, ihre Abläufe, könnte auch wie zufällig entstanden und keineswegs rational geplant und ausgeführt erscheinen; und zukünftig muss nichts unmöglich sein: Viele gangbare Wege der Entwicklung der Organisation könnten sich auf tun. Kontingenzmanagement macht die Organisation ein Stück weit mit sich selbst bekannt:³³⁰ Als Form ist sie entscheidungsabhängig; das heißt, als Medium braucht die Organisation nicht notwendigerweise die Form zu haben, die sie hat, und es ist alles andere als unmöglich, eine andere zu etablieren. Formentscheidungen, Entscheidungen, die die Organisation der Organisation betreffen, das Design oder die Corporate Identity, könnte man auch sagen, sind genauso als kontingenz zu betrachten wie zum Beispiel die (nachträgliche) Respezifizierung von organisationsinternen Interaktionen als Entscheidungen, die Selektionen von Kommunikationen als reflektierte Entscheidungen. Aus der Perspektive der Einzelentscheidung wird Kontingenz bewältigt, indem Prämissen des Entscheidens referiert werden; Organisation wird als Referenzsystem gewählt, und bei Legitimationsbedarf ist es dann möglich, auf das Konformgehen mit den offiziellen Strukturvorgaben zu verweisen. Obendrein wird so Unsicherheit, die an Kontingenz erfahrbar ist, absorbiert. Die Organisation kann ihre Kontingenzen dadurch verarbeiten, dass für sie „Überformungen“ gefunden werden: zum einen durch das manageriale Setzen von Entscheidungsprämissen und zum anderen durch soziale Rahmungen. Beide „Techniken“ bieten Halt. Kontingenzmanagement ist mithin organisational reflektierte Kontingenztransformation.³³¹ Der Zustand der offenen Kontingenz vor der Entscheidung lässt sich dadurch restringieren, das heißt in seinem Möglichkeitshorizont beschneiden, dass Entschei-

³²⁹ Luhmann 1984: 152.

³³⁰ Selbstredend ohne die systemkonstitutiven Intransparenzen jemals aufheben zu können.

³³¹ Vgl. Luhmann 1988b: 170.

dungsprämissen im Prozess des Entscheidens referiert werden, die im Nachhinein sichtbar werden lassen, welche Alternative(n) auch möglich gewesen wäre(n) (Zustand geschlossener Kontingenz). Die Entscheidung fixiert Kontingenz³³² – wenn auch nur für den Augenblick. Die sich selbst strukturierende Organisation hat ihre Kontingenzprobleme (das können auf Interaktionsebene durchaus auch Probleme der doppelten Kontingenz sein) bereits von einer offenen in eine strukturierte Form der Handhabung, sozusagen in eine „strukturabhängige Problemlage“³³³ transferiert. Damit hat die Organisation ihre Offenheit für Beliebiges eingebüßt, im gleichen Zuge aber eine Sensibilität für die „komplizierten“ Einzelfälle, das eventuell problematische Kommunikationsaufkommen in der Organisation gewonnen.

Komplexitätsmanagement

Eine große Herausforderung für jede Organisation besteht darin, das adäquate Maß an Eigenkomplexität zu finden; das heißt, eine Organisation muss eine strukturelle Form generieren, die es ihr ermöglicht, operativ auf wichtige Umweltereignisse reagieren zu können.³³⁴ Sie hat Komplexitätsmanagement zu betreiben. Zwischen der Systemkomplexität und der Umweltkomplexität besteht notwendigerweise ein Gefälle; ohne diese Differenz könnte das System, hier: die Organisation, nicht von der Umwelt unterschieden werden: Es gäbe eine Eins-zu-Eins-Entsprechung zwischen System- und Umweltereignissen; damit wäre die Organisation umweltdeterminiert, genau genommen ein allopoietisches System.

Sehr allgemein gesprochen, ist unter Komplexität die selektive Verknüpfung von Elementen zu verstehen.³³⁵ Damit unterscheidet sich Komplexität von einer Komplettnverknüpfung der Systemelemente. Komplexität heißt auch, dass dem System mehr Möglichkeiten der Verknüpfung vorliegen als die aktuell realisierten. Komplexität selbst wird dadurch zum Formbegriff: zu einer Unterscheidung mit zwei Seiten.³³⁶ Als die Einheit dieser Unterscheidung setzt sie beide Seiten konstitutiv voraus: die selektive Relationierung wie die komplette Relationierung. Die Selektivität der Elementeverknüpfung in Anbetracht anderer Möglichkeiten der Verknüpfung weist auf einen Zusammenhang hin, der zwischen Kontingenz und Komple-

³³² Siehe auch Luhmann 1993d: 291.

³³³ Vgl. Luhmann 1984: 185.

³³⁴ Ähnlich auch in Kneip 1979: 1115f.

³³⁵ Vgl. Luhmann 1982c, 1984: 45ff. und 1997: 134ff.

³³⁶ Vgl. Luhmann 1993f: 62.

xität besteht. Komplexität und Kontingenz bilden eine Wechselbeziehung, einen rekursiv-zirkulären Steigerungszusammenhang. Genauer gesagt: Realisierte Systemkomplexität ist von Kontingenzen durchsetzt, und erlebte Kontingenz (besonders doppelte) macht den systemischen Aufbau von Komplexität vonnöten.

Was macht Komplexität im Einzelnen aus? Lässt sich dieser Begriff in weitere Einzelteile zerlegen? Eine Definition des Begriffs gibt Auskunft: „Von der Komplexität eines Systems spricht man, wenn es eine grosse (sic!) Anzahl von Elementen aufweist, die in einer grossen (sic!) Zahl von Beziehungen zueinander stehen können, die verschiedenartig sind und deren Zahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind.“³³⁷ Demnach können Element und Relation als „Bausteine“ zur Erzeugung von Systemkomplexität aufgefasst werden.³³⁸ Die Unterscheidung Element/Relation lässt sich mit der Unterscheidung Quantität/Qualität genauer bestimmen. So lassen sich in dem Phänomen der Komplexität verschiedene Dimensionen ausmachen, die eingehender zu betrachten wären:³³⁹

1. *Die Quantität der Elemente:* Die Frage ist schlicht, wie viele Elemente, beispielsweise Kommunikationen, das System intern zulässt. Es könnte einem System zum Problem werden, wenn zu viele Kommunikationen (auf einmal) stattfinden, die gesamtsystemisch nicht mehr beobachtbar und damit steuerbar sind. Systemdifferenzierung in Subsysteme wäre dann eine Bewältigungsmöglichkeit.
2. *Die Qualität der Elemente:* Angesprochen ist hierbei die Verschiedenartigkeit der Systemelemente. Kommunikationen könnten unterschiedlichst medial ausgeprägt erfolgen: als wechselseitiges Wahrnehmen, als Liebeskommunikation, als Machtkommunikation, als wissenschaftliche Kommunikation im Medium der Wahrheit usw. Nicht mehr jede Kommunikation könnte voraussetzungslos an eine andere anschließen. Qualitative Unterschiede zwischen den Elementen machen dem System recht heterogene Fremdreferenzen operativ zugänglich.

³³⁷ Baecker 1999: 28.

³³⁸ Element/Relation scheint eine heuristisch geeignete Unterscheidung zu sein, mit deren Hilfe der Begriff der Komplexität weiter dekomponiert werden kann. Eine ähnliche Differenzierung findet sich zum Beispiel in Morin 1974: 558, La Porte 1975: 6 und Ebeling/Freund/Schweitzer 1998: 18. Eine allgemeinwissenschaftlich ansetzende „science of complexity“ könnte ganz sicherlich fruchtbar mit diesem Begriffspaar arbeiten.

³³⁹ Siehe hierzu ausführlich Paetow/Schmitt 2003.

3. *Die Quantität der Relationen:* Komplexität bestimmt sich auch über die Anzahl der operativen Kopplungen. Aus gesamtsystemischer Perspektive lässt sich so Einblick in Anzahl wie in die Dichte der systeminternen Elementeverknüpfungen gewinnen.
4. *Die Qualität der Relationen:* Hier gerät die Verschiedenartigkeit der internen Kopplungen in den Blick. Das System hat über das „Wie“ des operativen Anschlusses zu befinden. So könnten die Operationen über verschiedene „Kanäle“ aneinander anschließen, oder es könnten Differenzen in der wechselseitigen Tangierung der Operationen bestehen, zum Beispiel wenn verschiedene Kopplungsmodi, Kopplungen eher loser oder eher fester Art, eingerichtet sind. Diese Dimension der Komplexität informiert über die Verschiedenartigkeit der internen Kopplungsformen und letztlich über die systemische Selektivität, also über die Varianz der strukturellen Referierungsmöglichkeiten.

Systemkomplexität ist somit ein multidimensionales Phänomen, das die es konstituierenden Elemente und Relationen jeweils quantitativ und qualitativ konstellierte. Der analytische Blick kann daher das Phänomen der Komplexität trennscharf zerlegen und diskriminierend die Anzahl und Diversität der Elemente sowie die Anzahl und Multiplexität der Relationen unter die Lupe nehmen. Komplexität drückt sich immer (irgendwie, selten rational gesteuert) in diesen Dimensionen aus; an ihnen vollzieht sich implizit das systemische Komplexitätsmanagement. Zu berücksichtigen ist, dass ein System Anhaltspunkte für den eigenen Komplexitätsaufbau im Wesentlichen aus der Beobachtung seiner äußeren Umwelt bezieht; schließlich heißt es, Eigenkomplexität so ausreichend hoch zu generieren, dass die Umweltkomplexität einerseits nicht zum Problem wird und andererseits genügend interne Kapazitäten vorhanden sind, um exogene Irritationen produktiv, im Sinne eines Lernschritts verarbeiten zu können.

Die Leitdifferenz des Aufbaus wie Abbaus von Komplexität ist die *Differenz von Redundanz und Varietät*.³⁴⁰ Ein komplexes System operiert redundant, wenn fortlaufend ähnliche Selektionsmuster produziert werden. Für einen Beobachter reicht es aus, eine oder wenige Kommunikationen des Systems zu beobachten, um sich ein Verständnis davon erarbeitet zu haben, wie die weiteren Kommunikationen ausfallen werden. Die Elementerelationierungen werden so gleichförmig vorgenommen, dass man schnell weiß, „wie der Laden läuft“. Diese strukturelle Restringierung der Relationierungen auf wenige aktualisierbare Formen kann als Redun-

³⁴⁰ Zu diesem Begriffspaar siehe Luhmann 1988b: 174.

danz bezeichnet werden. Fällt es einem Beobachter (und das kann das System selbst sein) jedoch schwer, von einem Element auf das nächste zu schließen, kann es also keine Vorhersagen über die weiteren Operationen machen, realisiert das System hohe Varietät. Der Spielraum möglicher quantitativer wie qualitativer Elementerelationierungen ist so groß, dass das System in der Lage ist, auf vielfältige Vorkommnisse in der Umwelt zu reagieren. Bei hoher systemischer Varietät ist daher das Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt geringer als bei redundantem Operieren des Systems. Operativer Variantenreichtum macht das System zwar flexibler, intern aber auch wesentlich komplexer und intransparenter. Redundant operierende Systeme zeichnen sich dagegen durch höhere Transparenz und einfachere Steuerbarkeit aus. Gesamtsystemisch erfolgt das Komplexitätsmanagement damit entlang der Differenz von Redundanz und Varietät. Mit der Etablierung eines bestimmten, zeitpunktfixierten Komplexitätsniveaus legt das System für sich selbst fest, wie irritabel es ist, wie sehr es der Umwelt also möglich ist, das System zu perturbieren.

Für Organisationen ist allerdings nicht nur die Umweltkomplexität Richtmaß des Aufbaus eigener Komplexität. Besonders die Organisation eines Unternehmens hat sich nicht nur mit der Umwelt auseinander zu setzen, sprich zu beobachten, wie sich Konkurrenten verhalten und welche Produktinnovationen auf den Markt geworfen werden, sondern Unternehmen beschäftigen sich hauptsächlich mit sich selbst: Eine Organisation arbeitet sich an sich selbst ab: an ihrer Organisation. Die Form, die Komplexität in der Organisation annimmt, ist die Organisation – die Organisation als strukturiertes Gebilde. Komplexität in der Organisation ist organisierte, sprich in Form gebrachte Komplexität. Die Organisation gebraucht Komplexität als „formengenerierendes Formenprinzip“ – wie man mit Luhmann man sagen könnte:³⁴¹ Sie organisiert die Komplexität anhand weiterer Formen. Die organisationsinterne Komplexität, in der vielfältige Kommunikationen auf unterschiedlichste Weise als Referenzen Bezug aufeinander nehmen, was – mit anderen Worten – ja gerade die „Lebendigkeit“ der Organisation ausmacht, ist durch die Organisation zu organisieren, in eine Form zu bringen, damit die Entscheidungen emergieren können, die die Organisation als zweckrationale Entität „am Laufen halten“. Es sind die „richtigen Reduktionen“ vorzunehmen; die komplexe Komplexität der Organisation ist in „einfache Komplexität“ strukturell zu überführen: „Die beiden Negationen, die Kontingenz definieren, also die Negation der Unmöglichkeit und die Negation der Notwendigkeit, werden ihrerseits negiert, und dadurch werden die Notwendigkeit und die Un-

³⁴¹ Vgl. Luhmann 1993f: 65.

möglichkeit wiedergewonnen, die dem System eine Struktur geben, die die eigene Komplexität mithilfe der eigenen Komplexität bewältigbar macht.“³⁴²

Wenn man so will: Systemisches Komplexitätsmanagement baut auf ein „management by complexity“: Komplexität löst Komplexität (als Systemproblem).³⁴³ Hierbei spielt nun das institutionalisierte Management als Reflexions- und Steuerungsinstanz eine herausgehobene Rolle. Es muss einen Beobachter im System geben, der es nicht nur übernimmt, die internen Vorkommnisse auf ihre Angemessenheit gegenüber der Umwelt zu beurteilen, sondern der in einem weiteren Schritt dafür Sorge trägt, dass die Systemkomplexität in einem Rahmen aufgebaut wird, der dem erwerbswirtschaftlichen Kalkül genüge tut. Intrasystemisch muss daher Hyperkomplexität erzeugt werden; das heißt, das System muss ein Bild seiner eigenen Komplexität kognitiv zur Verfügung haben; es muss sich selbst als komplex beschreiben.³⁴⁴ Wer, wenn nicht die Managementinstanz, wäre dazu in der Lage? Und wessen Job sollte diese Leistungserbringung denn ansonsten sein? Es ist also diese Instanz, die ein besonderes Augenmerk auf die steuerungsrelevante Differenz von Redundanz und Varietät legt. Das Management ist bei der Organisierung der Komplexität als „Formverantwortlicher“ und damit „Kontingenznegierer“ gefragt. Die Organisation selbst, vor allem aber das Management sind beide als der „Inbegriff disponibler Reduktionen“³⁴⁵ zu bezeichnen; sie sind und bieten gleichzeitig Simplifikationen, die zur Disposition stehen können, wenn sie sich als inadäquat erweisen. Die Organisation kann „sterben“; das Management kann ausgewechselt werden. Als Instanz symbolisiert das Management „die Notwendigkeit und die Unmöglichkeit, die eine Organisation zur Bewältigung der eigenen Komplexität für erforderlich hält.“ Auch im Prozess der systeminternen Verarbeitung von Kontingenz und Komplexität fungiert das Management als Träger des Risikos: „Komplexität [...] heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko.“³⁴⁶ Auch über Komplexität kann also „entschieden“ werden. Es ist das Management, das zur Verantwortung gezogen wird, wenn es die „falschen“ Formentscheidungen getroffen hat. Der „Markt“ oder die „shareholder“ setzen die Maßstäbe,

³⁴² Vgl. Baecker 1999: 177.

³⁴³ Oder wie Baecker sagt: „Komplexität ist die Lösung derjenigen Probleme, die aus Vereinfachungen entstehen, die nicht funktionieren. Oder genauer gesagt: Komplexität ist die Lösung derjenigen Probleme, die aus selektiven Vereinfachungen entstehen, die ihrerseits auf Ausschlüssen beruhen, die sich über Komplexität wieder bemerkbar machen. Komplexität ist ein Hinweis auf die Welt, in der Vereinfachungen vorgenommen werden.“ Baecker 1999: 28.

³⁴⁴ Genau in diesem Sinne ist es „hyperkomplex“: „Hyperkomplexität ist dann gegeben, wenn unter den Beschreibungen, die ein System von sich selbst anfertigt, mindestens eine ist, die das System als komplex beschreibt.“ So Baecker 1999: 29. Siehe auch Fuchs 1992: 39ff.

³⁴⁵ Vgl. Baecker 1999: 178.

³⁴⁶ Luhmann 1984: 47.

denen auch ein systemisches Kontingenz- und Komplexitätsmanagement gerecht werden muss.³⁴⁷

Kontingenz- und Komplexitätsmanagement fördert nicht nur Entscheidungsprobleme und Risiken der inadäquaten Formenwahl zutage, sondern es ist auch ein Vehikel, um viel fundamentalere Probleme zu bewältigen, die sich offenbaren, wenn parallel laufende Reflexionsprozesse die systemkonstitutiven Unterscheidungen fokussieren. So würde zum Beispiel die Reflexion auf das Problem des Aufbaus des „richtigen“ Komplexitätsniveaus auf eine Paradoxie auflaufen, auf die nämlich, die immer dann entsteht, wenn auf die Einheit einer Differenz reflektiert wird, in diesem Fall auf die Einheit der Differenz von System und Umwelt. Die Hauptschwierigkeit beim Komplexitätsmanagement ist die Grenzziehung zwischen System und Umwelt; es muss abgesteckt werden, welche Ereignisse sich das System selbstreferentiell zurechnet und was als bloßes Umweltvorkommnis ohne Relevanz fürs System bleibt. Eine weitere gesamtsystemische Form des Managements ist das Paradoxienmanagement.

Paradoxienmanagement

Paradoxienmanagement operiert wie ein systemischer „Verschiebebahnhof“, der operationsblockierende Paradoxien an Orte im System verteilt, wo sie die internen Abläufe nicht weiter stören können. Ein Paradox ist ein Reflexionsproblem, das sich nicht lösen lässt; es inhibiert die Fortsetzung der Operationen. Es informiert das Weitermachen nicht über die „richtige“ Richtung des Weitermachens; es macht keinen Unterschied, der orientieren könnte. Ihr Informationsgehalt ist unendlich. Zwei Typen von Paradoxien lassen sich unterscheiden: Kontradiktionen und Antinomien.³⁴⁸ Etwas ist nicht nur, was es ist, sondern ist auch gleichzeitig das, was es nicht ist: *A und nicht-A*. In diesem Fall spricht man von einer Kontradiktion. Interessieren sollen hier aber vor allem Antinomien, da ihnen als Paradoxien Konstruktivität und Generativität innewohnen: Man muss Wege finden, kreativ mit ihnen umzugehen. Systemtheoretisch zugespitzt, bezeichnet eine Paradoxie die Einheit des Differenten; das heißt im Fall von Antinomien, dass ein Sachverhalt sich als paradox offenbart, wenn er seine eigene Negation konstitutiv voraussetzen muss: *A, weil nicht-A*. Bezogen auf die Einheit der Differenz von System und Umwelt hieße dies schlicht: Ohne Umwelt kein System. Die Paradoxie be-

³⁴⁷ Daher auch das Bedürfnis nach Ratgeberliteratur, in der zum Beispiel auch Probleme systemischer Komplexität diskutiert werden. Siehe zum Beispiel Ahlemeyer/Königswieser 1997.

³⁴⁸ Vgl. auch Baecker 1991.

steht darin, dass beide Seiten der Unterscheidung gleichzeitig zu bezeichnen sind, um zu erfahren, was die Innenseite bzw. was die Außenseite ausmacht. Um sich selbst erkennen zu können, muss das System seine Umwelt „kennen“, die es aber nur (er)kennen kann, wenn es sich selbst (bereits) kennt. Eine verzwickte Lage. Wenn eine Paradoxie über etwas informiert, dann darüber, „daß man sich nach Möglichkeiten der Entparadoxierung umsehen muß“ – so Baecker.³⁴⁹

Eine Paradoxie ist folglich ein operatives Problem; denn eine Operation, die auf eine Paradoxie aufläuft, kann nicht mehr indizieren, dass sie einen Unterschied macht, der eindeutig bestimmbar ist; sie ist nur noch ein unendlicher Horizont an Möglichkeiten des Hin- und Hershwichens zwischen den Unterscheidungen, die sie operativ zur Einheit zu bringen versucht. Um ein Beispiel zu geben: Anhand der Unterscheidung wahr/falsch soll begründet werden, dass die Unterscheidung wahr/falsch wahr (oder falsch) ist. Oder man könnte fragen, ob es rechtens (also nicht Unrecht) ist, zwischen Recht und Unrecht zu differenzieren. Somit lässt sich festhalten, dass offengelegte Paradoxien den operativen Systemprozess zum Stillstand bringen. Es ist daher nach Wegen Ausschau zu halten, wie entweder verhindert werden kann, dass Paradoxien zutage treten – was schwierig, wenn nicht unmöglich sein dürfte –, oder wie Paradoxien im System an Stellen zu verschieben sind, wo sie keine operativen Blockaden nach sich ziehen, die das System lahm legen. Die „blinden Flecken“, die Paradoxien ausmachen, sind so zu platzieren, dass die Blindheit dem System nicht zum Schaden gereicht. Es sind Entparadoxierungsstrategien zu finden. Wie könnten die aussehen?

Als Entscheidungssystem verarbeitet die Organisation Paradoxien auf basalster Ebene: auf der Ebene des Entscheidens selbst. Entscheidungen konstituieren sich als paradoxe Operationen, die das Differentiale als Einheit kommunizieren. Das Entscheidende, die Differenz, die eine Entscheidung selbst setzt, muss verhüllt werden, wie Luhmann sagt.³⁵⁰ Als aktuelle Entscheidung, als zeitpunktfixierte Stillstellung der Prozessierung von Möglichkeiten (Wahl innerhalb einer Alternative) muss sie mitreferieren, gegen welche virtualisierten Möglichkeiten (die ausgeschlossene Seite der Alternative bzw. nicht-gewählte Alternativen) sie sich diskriminiert. In diesem Sinne ist eine Entscheidung sachlich paradox. Sie ist aber auch zeitlich paradox fundiert, da sie die Grenze zwischen offener (vorher) und geschlossener (nachher) Kontingenz bildet, ohne jedoch diesen Übergang, ihren blinden Fleck, der erst aus der Perspektive

³⁴⁹ Baecker 1989: 520.

³⁵⁰ Luhmann 1993d: 288.

einer Beobachtung zweiter Ordnung beobachtet werden kann, selbst bezeichnen zu können. Die soziale Paradoxie des Entscheidens wird als Tautologie konstruiert: Der Entscheider entscheidet.³⁵¹ Also: Die Entscheidung wird mit dem Entscheider gleichgesetzt; sie wird personalisiert. Es ist dann der Entscheider, der zur Rechenschaft gezogen werden kann, wenn die Entscheidung missfällt; bei ihm wird nachgehakt, um die Gründe zu eruieren, die dazu geführt haben, dass „so“ entschieden worden ist, wie „entschieden“ worden ist. Der „Entscheider“ kann dann auf das Schema Probleme/Interesse rekurrieren: Er/sie gibt an, auf welches Problem, die Entscheidung reagiert hat bzw. welches Interesse hinter der Entscheidung steckt, das dann (hoffentlich) Konformität mit den Unternehmenszielen aufweist. Aber wie schwierig ist es doch, anhand dieses Schemas zu klären, was nun das Entscheidende der Entscheidung gewesen ist, wenn berücksichtigt wird, dass hinter Interessen immer auch Probleme stecken, die es zu bewältigen gilt, und wenn die Problemverarbeitung zumeist an Eigeninteressen (und daher oftmals nicht an den Interessen des Unternehmens) orientiert ist?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich sachliche, zeitliche und soziale Entparadoxierungsstrategien zum Beispiel als Themen- und Sachfragenreferenz (Alternativität), als Verweis auf Zeitkorridore bzw. „deadlines“ (Zeitdifferenz) oder als Identifikation des Entscheiders (Tautologisierung) ausprägen können. Paradoxien sind jedoch nie zu vermeiden; ohne sie wäre Entscheiden gar nicht möglich. Sie werden lediglich invisibilisiert, verschwinden aber niemals. Paradoxien sind ein steter Anlass zur Systemreflexion, schließlich muss nach Mitteln und Wegen Ausschau gehalten werden, wie sie „entfaltet“ werden können. Wenn Paradoxien generative Kraft zukommt, dann in dem Sinne, dass sie zum kreativen Umgang mit ihnen auffordern.

„Systemreflexion ist Paradoxiereflexion“, wäre mit Luhmann zu behaupten.³⁵² Seinen „blinden Fleck“, der durch die Unterscheidung von System und Umwelt markiert wird, kann ein System nicht erkennen; es muss ihn voraussetzen, um überhaupt operieren zu können. Wenn ein System versucht, mit sich selbst bekannt zu werden, also seine Blindheit zu „transzendieren“, dann bedarf es der Wiedereinführung der System/Umwelt-Differenz in das System selbst. Das „re-entry“ eröffnet die Möglichkeit, auf die Einheit der Unterscheidung zu reflektieren; so kann Fremdreferenz in die Selbstreferenz des Systems informationell eingebunden werden: Das System sieht sich durch die „Brille seiner Umwelt“, und es sieht die Umwelt

³⁵¹ Vgl. Luhmann 2000a: 136f.

³⁵² Luhmann 1992a: 537.

durch die „Brille seiner selbst“, erfährt dabei jedoch letztlich nur etwas über sich, nicht aber über die „Welt da draußen“. Denn: „Ein System, das über seine Umwelt verfügt, verfügt im Endeffekt über sich selbst.“³⁵³ Das „re-entry“ ist somit selbst ein „verkapptes Paradox“³⁵⁴, da „die Umwelt – die per Definition ‚außerhalb‘ des Systems liegt – nun zugleich ‚innerhalb‘ und ‚außerhalb‘ des Systems erscheint.“³⁵⁵ Diese operativ unbezeichnete Paradoxie wirkt nichtsdestotrotz in hohem Maße konstruktiv: Sie wird zum Apriori der systemischen Operationsfähigkeit.³⁵⁶

Warum systemisches Identitätsmanagement?

Paradoxiereflexion ist auch „Weltreflexion“ des Systems, Reflexion auf seine Welt, die sowohl es selbst als auch seine Umwelt umfasst. Auf diese Art kann das System Selbstexplikation betreiben. Nur wozu das Ganze, wenn es doch nie gelingt, seine Umwelt, die das System selbst konstruiert, und sich selbst kennen zu lernen, wenn man sich bei der Reflexion immer wieder in Paradoxien verstrickt? Das System muss sich stabile Strukturen erarbeiten, die nicht nur Halt geben, sondern auch herangezogen werden können, wenn Paradoxien zu entfalten sind, die die Operationen zu blockieren drohen. Das System braucht Identität. Also: *Paradoxienmanagement ist Identitätsmanagement.*

Um auf den Systemtypus zurückzukommen, der in dieser Arbeit im Zentrum steht: Wenn eine Organisation eine stabile Identität behaupten kann, findet sie nicht nur einen großen Fundus an Entparadoxierungsstrategien, also Möglichkeiten der Invisibilisierung von Paradoxien, sondern sie konstruiert auch ein Verständnis von sich selbst in der Umwelt, die sie sich operationsbezogen zur Verfügung hält. Das Identitätsmanagement der Organisation fertigt Selbstbeschreibungen des Systems an, auf die bei der Paradoxiereflexion als Angebot an „dritten Werten“ kognitiv zurückgegriffen werden kann. Identitätsmanagement baut sozusagen auf eine „Kulturalisierung“ der systemischen Binnenwelt.³⁵⁷ In der Organisationsidentität kann so zum einen die Einheit der Vielheit kognitiv stilisiert werden; das heißt, es werden durch die Identitätsstabilisierung strukturelle Anleitungen zur Handhabung der Komplexitätsparadoxie sys-

³⁵³ Luhmann 1984: 642.

³⁵⁴ Luhmann 1993b: 205 und 1996: 26.

³⁵⁵ Esposito 1991: 37.

³⁵⁶ Vgl. auch Fuchs 1992: 237f.

³⁵⁷ Siehe Kapitel 11 und 12.

temintern offeriert. Sowohl die Mikrodiversität interaktionaler Ereignisse als auch eine ansonsten ungezügelter Evolution des Systems, in denen sich Elemente jeweils in quantitativen und qualitativen Dimensionen „chaotisch“ relationieren, werden strukturell restringiert und in strategisch reflektierte Bahnen überführt, was die Reproduktionsfähigkeit der Organisation fördern soll. Zum anderen bieten sich einer Organisation mit (selbst-)identifizierbarer Identität Anhaltspunkte für die Negation von Kontingenzen.

Eine wie auch immer konstruierte und stilisierte Identität lässt das System mit sich selbst vertraut werden; denn Identität steht für Redundanz, also Wiedererkennbarkeit, und für systemische Eigenwerte, zu denen verschiedene Differenzen strukturell gebündelt werden und die die Operationszusammenhänge anleiten, an denen sich die Organisation fortlaufend selbst (wieder-)erkennen kann und die es auch externen Beobachtern möglich machen, die Organisation als ein System mit klar identifizierbarer Identität zu beschreiben. Identitätsmanagement ist der selbstorganisierende Systemprozess, mit dem sich die Organisation mit einem umfassenden und problemlösungsorientierten Potential operativer Selbstverfügung nach innen wie mit Blick nach außen ausstattet. Intern vollzieht sich das Identitätsmanagement im Wesentlichen als strategisch reflektierte Identitätsarbeit des Managements, systemextern instrumentalisiert es vor allem zwei „Kommunikationsinstrumente“ (im Marketing-Deutsch gesagt), nämlich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, die beide als spezifische Kommunikationsformen die Identität der Organisation nach außen, sprich gegenüber der Öffentlichkeit zu vermitteln haben.

In Teil II dieser Arbeit wird die Identitätskonstruktion und -reflexion aus der Binnenperspektive der Organisation thematisiert; einzugehen ist hierbei auch auf die Kultur einer Organisation, auf ihren Pool an Selbstbeobachtungs- und Selbstbeschreibungsvarianten, an Symbolik und Semantik, auf den die manageriale Identitätsarbeit, das systeminterne „Vollzugsorgan“ des Identitätsmanagements, referentiell zurückgreift, um die systemische Einheitsreflexion zu initiieren und nach strategischen Vorgaben „postheroisch“ zu dirigieren. Teil III widmet sich dem systemischen Außenbezug des Identitätsmanagements, das darauf zielt, nicht nur die Organisation als System mit Identität in einer (genauer: seiner) Umwelt zu führen, sondern das auch versucht, die Außenseite der Identität, das Image der Organisation so mit kommunikativen Maßnahmen zu steuern, dass daraus nach Möglichkeit eine Strukturhomologie zwischen dem strategisch formulierten Selbstbild und dem beobachterabhängigen Fremdbild der Organisation daraus entspringt.

Zuerst ist es allerdings vonnöten, ausführlicher auf die weitgefächerte Identitätsdebatte der Sozialwissenschaften einzugehen, um den Rahmen abzustecken, in dem auch Organisationsidentität als Forschungsthema platziert werden muss.

Teil II:
Die Identität der Organisation

8. Individuelle Identität

Identität als Thema

In diesem und im nächsten Kapitel geht es in erster Linie darum, einen genauen Blick auf die weitgefächerte Identitätsforschung zu werfen, auf eine Forschungspraxis, an der neben der Soziologie vor allem die Sozialpsychologie sowie die Philosophie, die Politikwissenschaft und die Ethnologie beteiligt sind. Dieser Blick fällt ganz „unsystemtheoretisch“, ohne spezielle theoretische Rahmung aus. Die Forschungslandschaft stellt sich unübersichtlich und zwischen den einzelnen disziplinären Positionen recht disparat dar. Die Fülle an existierenden Ansätzen ist schier erschlagend. Identität ist nach wie vor ein Modethema; diese thematische Hochkonjunktur des Identitätsbegriffs hält seit Jahrzehnten an und hat eine riesige Flut an Publikationen nach sich gezogen, die kaum noch zu überblicken ist. Bereits eine flüchtige Sichtung der vorhandenen Literatur lässt gewahr werden, dass all die definatorischen Theorie- und empirischen Forschungsarbeiten es nicht wirklich vermochten, den Begriff der Identität abschließend und disziplinenübergreifend in seinem Bedeutungsgehalt und im heuristischen Anspruch, der mit ihm verbunden wird, zu klären. Nach wie vor gilt, was Odo Marquard bereits Ende der siebziger Jahre des vorigen Jahrhunderts festgestellt hat: „Das Thema ‚Identität‘ hat Identitätsschwierigkeiten.“³⁵⁸ Hier kann kaum Abhilfe geschaffen werden; versucht werden soll jedoch, eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Konzepte und theoretischen Annahmen der Identitätsforschung zu erarbeiten. Im übernächsten Kapitel, in dem das Konzept der Systemidentität eingeführt wird, wird allerdings der Anspruch erhoben, ein systemtheoretisches Verständnis von Identität zu präsentieren, das zu überzeugen weiß, das nicht nur die diversen begrifflich-kategorialen Aspekte und beobachtungsleitenden Differenzen der Identitätsforschung theoriekonform zu integrieren und konzeptionell zu präzisieren vermag, sondern das auch sicherstellt, dass „Identität“ konzeptuell in eine Supertheorie, als die sich die Systemtheorie nach Luhmann nun einmal präsentiert, eingebettet ist.

³⁵⁸ Marquard 1979: 347. Und weiter heißt es bei ihm: „[D]ie gegenwärtig inflationäre Entwicklung seiner Diskussion [des Themas ‚Identität‘; K.P.] bringt nicht nur Ergebnisse, sondern auch Verwirrungen. In wachsendem Maße gilt gerade bei der Identität: alles fließt. So werden die Konturen des Identitätsproblems unscharf; es entwickelt sich zur Problemwolke mit Nebenwirkung: Identitätsdiskussionen werden – mit erhöhtem Kollisionsrisiko – zum Blindflug.“ Ebd.

Nachfolgend sollen in erster Linie einige grundlegende Positionen fokussiert werden; Ziel kann es also nicht sein, einen vollständigen Überblick über die verschiedenen Ansätze im Bereich der Identitätsforschung zu geben.³⁵⁹ An dieser Stelle wird darauf verzichtet, die referierten theoretischen Überlegungen, die allesamt nicht dem systemtheoretischen Paradigma zuzurechnen sind, umgehend auf ihre systemtheoretische Anschlussfähigkeit hin zu beurteilen und anschließend theorie-affin zu reformulieren. Vielmehr muss erst einmal einführend herausgestellt werden, mit welchen grundlegenden Unterscheidungen in der Forschung operiert wird und wie die Grundbegriffe definiert werden könnten. Der Zugriff auf die Theoriegrundlagen ist in diesem Kapitel notgedrungen selektiv. Auswahlkriterium ist vor allem die Aktualität der identitätstheoretischen Ansätze und Überlegungen sowie die heuristische Fruchtbarkeit, mit der sie in das – wie sich zeigen wird – recht „klassisch“ daherkommende Identitätskonzept, mit dem nach wie vor hauptsächlich in der Forschung gearbeitet wird, integriert werden können. Die Auswahl lässt einen sozialtheoretischen „bias“ erkennen: Die Ausführungen stützen sich hauptsächlich auf Ansätze des Interaktionismus und des interpretativen Paradigmas. Darüber hinaus hat durchaus eine gewisse praktische „Verwertbarkeit“ eine Rolle gespielt: Nicht unwichtig erscheint die Adäquatheit und Brauchbarkeit der identitätstheoretischen Erläuterungen für die Marketingforschung, speziell für eine Lifestyle- und erlebnisorientierte Kommunikationspolitik von Unternehmen.³⁶⁰

Eine der Basisunterscheidungen, mit denen vielfach gearbeitet wird, kann in der Differenz von individueller und kollektiver Identität ausgemacht werden. So wird denn auch im Folgenden eine klare Trennlinie zwischen beiden Konzepten gezogen. Diese Unterscheidung ist zumindest klar zu treffen: das eine Mal geht es um die Identität von Personen, das andere Mal um die Identität eines sozialen Verbunds, einer Gemeinschaft, der sich einzelne Personen zugehörig fühlen bzw. die für sie einen „signifikanten Anderen“ darstellen. Zuerst sei auf individuelle Identität eingegangen; es wird sehr umfassend über den aktuellen Stand der Debatte in der Soziologie informiert: Ausführungen zum Individualisierungstheorem und zu Problemen der Identitätsbildung in der Moderne folgen Erläuterungen zu zwei „klassischen“ Identitätskonzepten, die von Mead und Goffman ausgearbeitet worden sind, die sich als erstaunlich „modern“ erweisen und auf deren Basis es möglich ist, theoretische Erweiterungsvorschläge zu unterbreiten, mit denen Sozialisation, Lebensführung, biographische Selbstreflexion sowie

³⁵⁹ Ein kursorischer Überblick wie ein Versuch einer systematisierenden Gliederung in „klassische“ und „hochmoderne“ Identitätskonzepte findet sich in Reckwitz 2001a. Für einen alternativen Versuch, „Ordnung“ in der „Diskursarena Identität“ herzustellen, siehe Keupp 1997a.

³⁶⁰ Siehe Teil III, vor allem Kapitel 17 und 19.

narrative Identitätsarbeit konzeptionell in das hier präsentierte Identitätsverständnis integriert werden können. Im anschließenden Kapitel folgen dann etwas kürzer ausfallende Darlegungen zum Begriff der kollektiven Identität, einer Identitätsform, die überindividuell ausgebildet wird, an der Individuen aber über die Ausprägung einer sozialen Identität partizipieren und sie dadurch mitgestalten und bewahren.

Modernisierung, Individualisierung und reflexiver Subjektivismus

In der funktional differenzierten Gesellschaft der Moderne scheint die Erarbeitung und Aufrechterhaltung von Identität zu einem besonders schwierigen Unterfangen geworden zu sein. Und die Identitätsarbeit wird notwendiger denn je. Über die kognitive Konstruktion einer Identität verarbeitet das Individuum die vielfältigen Erfahrungen der Nebenfolgen gesellschaftlicher Modernisierung. Identität ist allerdings vielmehr als Problem, weniger als eine individuelle oder kollektive Lösung von Problemen zu verstehen, die sich gesellschaftlich stellen. So sagt Zygmunt Bauman nicht zu unrecht, dass es sich beim Begriff der Identität um einen „Namen für den gesuchten Weg“ aus den Unsicherheiten der Moderne handle.³⁶¹ Nur für die Formierung und Perpetuierung einer Identität, sei sie nun individuell oder kollektiv konstruiert und stilisiert, gibt es keine unhinterfragbaren Fixpunkte mehr, auf die bei der Identitätsarbeit rekurriert werden könnte. Identität ist kontingent geworden: Sie kann so gebildet werden oder anders; verantwortlich zeichnet das Individuum ganz allein, das mit der Ausbildung seiner Identität die Basis für ein konstantes Selbstverständnis über die Zeit und ein Gefühl der inneren Stimmigkeit der Beziehung zu sich selbst wie zu anderen zu schaffen hofft. Identität „markiert“ das Selbst für einen selbst wie für (signifikante) andere. Sie sichert Orientierung und Handlungsfähigkeit in sozialen Situationen und macht den Einzelnen dabei sozial identifizierbar.

Bot die stratifikatorisch differenzierte Gesellschaft des Mittelalters den Menschen noch ein religiöses Deutungssystem, auf dessen Grundlage Identität geradezu fremdreferentiell formiert werden konnte und das Interpretationshilfen für die kognitive Erschließung der äußeren Welt bereitstellte, so sind diese Glaubens- und Existenzgewissheiten, die den Menschen Identität und Halt in der individuellen Lebensführung geben konnten, im Zuge der gesellschaftlichen Modernisierung immer brüchiger geworden; die Welt hat sich „entzaubert“, wie man in

³⁶¹ Vgl. Bauman 1997: 132ff.

Anlehnung an Max Weber sagen kann. Der „moralische Horizont“, dessen individuelles Pendant in der individuellen Identität bestand, war in der Vormoderne noch klar abgesteckt.³⁶² Die Modernisierungsprozesse³⁶³, speziell die ihnen inhärente Individualisierung und gesellschaftliche Differenzierung lassen die Kohärenz und Konstanz des individuellen Selbsterlebens problematisch werden; die Religion kann nicht die Welt- und Seinsdeutungen der Menschen in einer Weise kognitiv vorstrukturieren, die der sich modernisierenden Gesellschaft, die sich funktional ausdifferenziert, noch angemessen sein könnte. Das Wissen über die Welt wird nicht nur pluraler durch die Ausdifferenzierung der Wissenschaften und ihrer Emanzipation vom Einfluss der Religion; die Gesellschaft zeigt sich obendrein auch gegenüber „abweichenden“, das heißt nicht mehr vom Glauben infiltrierten Wirklichkeitsauslegungen weitaus toleranter.

In der Renaissance wandelt sich das Weltbild radikal: Der Mensch rückt ins Zentrum der gesellschaftlichen Sozialität; er erfährt sich zusehends als Herr über sein eigenes Schicksal (zumindest bis zu einem gewissen Grad), dessen Selbst zu einem „reflexiven Projekt“ wird.³⁶⁴ Die Renaissance wird zur Epoche der beginnenden Individualisierung, der Herauslösung des Individuums aus der „Kollektivität seiner unmittelbaren Umgebung“; zu unterschiedlichen und getrennt voneinander existierenden sozialen Entitäten können somit individuelle Orientierungsbezüge hergestellt werden. Wenn soziale Zugehörigkeiten zu verschiedenen Kollektiven bestehen, werden Loyalitäten labil; die persönliche Unabhängigkeit nimmt zu.³⁶⁵ Hierin können durchaus Grundbedingungen der Genese der Mentalität des Individualismus gesehen werden. Von diesen Freisetzungsprozessen bleibt Identität nicht unberührt: Ihre Formierung wird mehr und mehr zur Angelegenheit des Einzelnen; sie wird ihm zu einem Problem, das selbstreflexiv und in Eigenverantwortung zu bewältigen ist. Individualisierung meint in diesem Fall eine Stärkung der Entwicklungspotentiale von Ich-Identität bei gleichzeitiger Schwächung von Wir-Identitäten, den Identitäten von Kollektiven, mit denen sich das Indivi-

³⁶² Vgl. Taylor 2002.

³⁶³ Modernisierung muss konzeptionell und dimensional näher bestimmt werden. Vgl. van der Loo/van Reijen 1992: 28ff. Neben der *Individualisierung*, die sich auf grundlegende Änderungen personalen Selbsterlebens und -beschreibens erstreckt, können gesellschaftliche *Differenzierung*, vor allem zu verstehen als Herauskrystallisierung und Institutionalisierung funktionaler Teilsysteme in der Gesellschaft, kulturelle *Rationalisierung*, also die Systematisierung gesellschaftsweit geltender Werte und Normen und die Homogenisierung kultureller Bedeutungszusammenhänge, sowie *Domestizierung* oder *Zivilisierung* der „menschlichen Natur“, des Trieblebens als Kernprozesse der Modernisierung (der einfachen Modernisierung, wie Beck wohl behaupten würde) begriffen werden.

³⁶⁴ Vgl. Giddens 1991: v. a. 74ff.

³⁶⁵ Vgl. Van der Loo/van Reijen 1992: 32.

duum verbunden weiß und deren sozial generalisierte Wirklichkeitsannahmen für es Orientierung zu stiften vermögen, wie man in Anlehnung an Elias behaupten könnte.³⁶⁶

Das allgemeinste Identitätsziel, das sich angeben lässt, ist die individuelle Herstellung eines Passungsverhältnisses zwischen der Innen- und Außenwelt, zwischen Subjekt und Struktur.³⁶⁷ Etwas verkürzt gesagt, ist die Konstruktion einer Identität auch als ein individueller Versuch zu deuten, eine Art „matching“ zwischen innerer und äußerer Welt zu erarbeiten. Gerade dieses „matching“ wird in der Hochmoderne, in Zeiten beschleunigter und reflexiver Modernisierung zum Problem bei der Identitätsarbeit. Darauf hatte Uwe Schimank bereits in einem „frühen“ Aufsatz hingewiesen.³⁶⁸ Seiner Meinung nach ist über die Epochen der gesellschaftlichen Entwicklung hinweg ein Entsprechungsverhältnis zwischen der jeweilig evolutionär erreichten Gesellschaftsformation und der individuellen Identitätsform festzustellen. Die der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft angemessene Form der Identität belegt er mit dem Begriff des „reflexiven Subjektivismus“, der kenntlich machen soll, dass der Destabilisierung des „matching“ zwischen individueller Identitätsform und Gesellschaft im Wesentlichen mit zwei kognitiven Strategien individuell zu begegnen ist: mit Reflexionismus und Subjektivismus, deren psychisch koordiniertes Zusammenspiel das Individuum zur „personalen Selbststeuerung“ befähigt. Selbstreflexion ermöglicht selbstkritische Revision biographisch signifikanter Festlegungen des Individuums; das sich selbst reflektierende Individuum kann die konkrete Konstruktion seiner Identität bezweifeln, kann sie mithin als kontingent erfahren. Nicht-kontingent ist hingegen der unmittelbare Selbstbezug des Individuums im Erleben der eigenen Person. Nur das Individuum kann sich selbst erleben. Subjektivismus meint hier, dass das Individuum sich selbst und die Umweltereignisse nur aus einer gleichermaßen kognitiv, normativ und affektiv spezifizierten „subjektiven Eigenlogik“ heraus interpretieren und evaluieren kann. Kontingent ist lediglich die konkrete Subjektivität, der sozialisationserworbene Bezugsrahmen des Erlebens und Handelns. Der „reflexive Subjektivismus“ kann sich in der modernen Gesellschaft deswegen als Identitätsform durchsetzen und stabilisieren, weil er es ermöglicht, mit den individuell erfahrenen Kontingenzen der eigenen Identitätskonstruktion produktiv umzugehen: Reflexion konditioniert die Kontingenz der Subjektivität, die Subjektivität konditioniert die der Reflexion. Oder wie Schimank weitergehend erläutert: „Die Aporie des Reflexionismus liegt darin begründet, daß die individuelle Selbstreflexion der Person gleichsam orientierungslos vagabundiert. Dieses Kontingenzzpotential der

³⁶⁶ Elias 1991: 207ff. sowie Treibel 1996: 428ff.

³⁶⁷ Siehe auch Keupp u. a. 1999: 86.

³⁶⁸ Schimank 1985.

Reflexion wird im reflexiven Subjektivismus dadurch spezifiziert, daß diese strikt an die je gegebene Subjektivität der Person gebunden wird.“ Und weiter: „Jede Selbstfestlegung der Person kann prinzipiell jederzeit selbstreflexiv problematisiert und im Anschluß daran gegebenenfalls revidiert werden – wobei die Impulse zu einer problemzentrierten Selbstreflexion sowohl aus Widersprüchen zwischen Subjektivität und sozialer Umwelt als auch aus Selbstwidersprüchen der Subjektivität stammen können.“³⁶⁹

Identität, die der modernen Gesellschaft einzig angemessen ist, kann folglich nur selbstreferentiell sein. Trotzdem – darauf macht Taylor aufmerksam – bedarf sie der sozialen Anerkennung.³⁷⁰ Die Moderne ist das Zeitalter der expressiven Revolution. Wer man ist bzw. wer man sein und was man aus sich machen kann, wird in der Moderne nicht mehr durch das Schicksal der Geburt in einen sozialen Stand determiniert. Die Moderne gewährt Freiräume zur „Selbstverwirklichung“, ermutigt zur individuellen Originalität. Identität wird weniger übernommen als vielmehr ge-, gar erfunden. Und sie muss auch als individuell gestaltbar angenommen und akzeptiert werden. Wege zur individuellen Identitätskonstruktion und -reflexion stehen den Menschen erst offen, seit ihnen mit dem Beginn der Moderne die Selbstexpression gesellschaftlich eingeräumt wird. Zwar können sich die Menschen nun eigenmächtig in ihrer Identität definieren, doch sie müssen in ihrer Eigenheit auch akzeptiert werden können: Selbstexpression hat darum mit einem „Kampf um Anerkennung“ einherzugehen.³⁷¹ Auch oder gerade der „reflexive Subjektivist“ nach Schimank muss in seiner individuellen Identitätsreflexion darauf bauen, von signifikanten Anderen, also einzelnen Personen oder sozialen Gruppen, deren Urteil er als wichtig erachtet, Anerkennung für seine Individualität zu erfahren. Denn ohne diese Anerkennung, den offenen Zuspruch oder die stille Toleranz durch die Anderen könnte ein Individuum nur schwerlich wissen um die Kompatibilität seiner Identität und seiner Lebensweise mit dem gesellschaftlich Erwarteten, den Normen und Werten der Gemeinschaft, der es sich zugehörig fühlt.³⁷²

Bevor herausgearbeitet wird, welche konzeptuellen Vorschläge von der zeitgenössischen Identitätsforschung unterbreitet werden, mit denen diese Identitätsform des reflexiven Subjek-

³⁶⁹ Schimank 1985: 461.

³⁷⁰ Vgl. Taylor 1995 und 2002 sowie Honneth 1992.

³⁷¹ Wie Taylor sagt: „Ich begreife die Anerkennung unter anderem als Bedingung für eine erfolgreiche Identität. Der einzelne muß anerkannt werden, um er selbst sein zu können.“ Taylor 2002: 275.

³⁷² Zu Fragen der Anerkennung individueller Identität durch „signifikante Andere“ wie zum Beispiel soziale Kollektive oder die Staatsgesellschaft siehe den nachfolgenden Abschnitt, in dem „kollektive Identität“ als Individuen Anerkennung gewährende, selbst aber um gesellschaftliche Anerkennung „kämpfende“ soziale Einheit thematisiert wird.

tivismus theoretisch ausbuchstabiert und weiterentwickelt werden könnte, ist kurz aufzuzeigen, auf welche gesellschaftlichen Problemlagen das Individuum bei der Identitätskonstruktion in der Hochmoderne zu reagieren hat. Mit Hochmoderne – man könnte auch von „Zweiter Moderne“ sprechen – sei hier das Zeitalter „reflexiver Modernisierung“ bezeichnet, das neben einer beschleunigten Modernisierung, die dazu übergeht, ihre Grundlagen selbst zu modernisieren, auch einen enormen Individualisierungsschub hervorgebracht hat. Im Folgenden wird sich hauptsächlich an die modernisierungstheoretischen Analysen und Beschreibungen Ulrich Becks angeschlossen. Mit seinem Theorem der Individualisierung – das er keineswegs erfunden hat³⁷³, dessen wichtigster Verfechter er jedoch ist – wurde er zu einem bedeutenden Ideenlieferanten für eine ganze Reihe aktueller soziologischer Diskussionen. Wohl erst in der individualisierten Gesellschaft³⁷⁴ wird Identitätsbildung vollends zur „Privatsache“, um die keiner mehr herumkommt.

Die Modernisierungsforschung hat zahlreiche gesellschaftliche Faktoren ausgemacht, die an der Freisetzung des Individuums, seiner zunehmenden Loslösung aus den Sozialformen der industriellen Gesellschaft mitgewirkt haben. Grundsätzlich differenziert Beck zwei Typen der Modernisierung, deren jeweiliges prozessuales Wirken unterschiedlichen gesellschaftlichen Entwicklungsstadien zugerechnet werden kann. Die „Erste Moderne“ könnte als Zeitalter „einfacher Modernisierung“, der Auf- und Ablösung traditionaler durch industrielle Gesellschaftsformen verstanden werden. Modernisierung meint in diesem Fall im Wesentlichen „Industrialisierung“, verbunden mit der sozialen Genese von individuellen und familialen Lebensformen, die sich mit der Durchsetzung der Industriegesellschaft vereinbaren lassen bzw. ihren evolutionären „Erfolg“ sogar speziell fördern und bekräftigen. Zu denken ist hier vor allem an die Etablierung der Kleinfamilie als Stätte der Reproduktion von (männlicher) Arbeitskraft und der damit einhergehenden Verfestigung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Gesellschaftlich bewirkt die einfache Modernisierung eine zunehmende Differenzierung nach funktionalen Gesichtspunkten: Politik, Religion, Wissenschaft und Wirtschaft verselbständigen sich als autonome Teilbereiche der Gesellschaft. Die „Zweite Moderne“ ist in erster Linie eine *andere* Moderne, die sich vorerst einmal nur durch ihr Anderssein auszeichnet, aber noch nicht weiter kategorial bestimmt werden kann. Wenn sich über sie auch noch nicht viel Charakteristisches sagen lässt, so doch zumindest, dass sie nach Beck die Epoche reflexiver Mo-

³⁷³ Die These fortschreitender Individualisierung gehört ja bekanntlich zu den Grundeinsichten der Soziologie, die bereits von einigen „Klassikern“ wie Weber, Durkheim und Simmel vorgetragen worden ist. Vgl. Kipple 1998.

³⁷⁴ Zu diesem Stichwort siehe auch Schroer 1997.

dernisierung schlechthin ist. O-Ton Beck: „*Reflexive Modernisierung* soll heißen: eine Veränderung der Industriegesellschaft, die sich im Zuge normaler, verselbständigter Modernisierungen ungeplant und schleichend vollzieht und die bei konstanter, intakter politischer und wirtschaftlicher Ordnung auf dreierlei zielt: eine *Radikalisierung* der Moderne, die die Prämissen und Konturen der *Industriegesellschaft auflöst* und Wege in *andere Modernen* – oder *Gegenmodern*en – öffnet.“³⁷⁵ Die mit dieser potenzierten Modernisierung einhergehenden gesellschaftsweiten Veränderungsprozesse lassen sich mit einigen Schlagworten treffend auf den Punkt bringen: Globalisierung und Anti-Globalisierungsbewegung, Geschlechterrevolution, das Ende der Vollbeschäftigung, ökologische Krisen und ein forciertes Individualisierungsschub, der traditionale Lebensmuster endgültig erodieren lässt.³⁷⁶

In der gegenwärtigen Phase der Modernisierung nimmt das Ausmaß der Individualisierung also noch einmal entscheidend zu:³⁷⁷ Individualisierung meint nun „erstens die Auflösung und zweitens die Ablösung industriegesellschaftlicher Lebensformen durch andere, in denen die Einzelnen ihre Biographie selbst herstellen, inszenieren, zusammenflickschustern müssen.“³⁷⁸ Der neue Individualisierungsschub, den Beck in der Hauptsache im bundesrepublikanischen Teil des Nachkriegsdeutschland festmacht, zerrüttet und verdünnt nicht nur die traditionellen Lebensformen und eingelebten Biographiemuster; er sorgt auch dafür, dass der Einzelne sich mehr und mehr als Zentrum der Reproduktion des Sozialen zu betrachten hat. Jenseits einst etablierter Klassen- und Schichtstrukturen steht nun das Individuum auf weiter gesellschaftlicher Flur, das sein arbeitsbiographisches Schicksal selbst in die Hand zu nehmen hat, wie man etwas blumig sagen könnte. Auch soziale Ungleichheit hat sich individualisiert, offenbart sich an einzelnen Individuen und kann damit kaum noch am klassischen Hierarchiemodell der Klassengesellschaft abgebildet werden. Für klassengesellschaftliche Zuordnungen sind die individuellen Lebenslagen zu diversifiziert; die individuellen Lebenszusammenhänge erweisen sich obendrein immer mehr als „Produkte“ biographisch relevanter Lebensentscheidungen der Individuen jenseits der traditionellen Klassen- und Schichtzugehörigkeiten. Soziale Herkunft verliert zunehmend ihren strukturellen Einfluss auf Identität und Biographie.

Viele der Annahmen des Individualisierungstheorems konnten bereits durch Ergebnisse der empirischen Sozialforschung in Deutschland untermauert werden. Die Freisetzung- bzw.

³⁷⁵ Beck 1993: 67. Hervorhebungen im Original.

³⁷⁶ Siehe auch Beck 1996 und Beck/Bonß/Lau 2001: 17ff.

³⁷⁷ Vgl. auch Beck 1983 und 1986: zweiter Teil sowie Beck-Gernsheim 1994.

³⁷⁸ Beck 1993: 150. Hervorhebungen gestrichen.

emanzipatorischen Momente der Individualisierung bestehen bzw. ergeben sich überwiegend (1) aus der durch Reformen im Erziehungssystem möglich gewordenen Erweiterung individueller Kompetenzen und Verbesserung des Bildungsniveaus in breiten Schichten der Gesellschaft, (2) aus der gewachsenen Bereitschaft vieler zur politischen Mitwirkung in Betrieben, Bürgerinitiativen und Parteien sowie (3) aus dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, verbunden mit einem Ausleben hedonistischer Bedürfnisse, das besonders bei jungen Frauen festgestellt werden kann.³⁷⁹

Man könnte geneigt sein, gesellschaftliche Freisetzung als die zentrale Dimension der Individualisierung zu erachten; das ist sie vielleicht auch, wenn man unter „Freisetzung“ die Ermöglichung und Gewährung größerer individueller Unabhängigkeit und die Multioptionalität der Lebensgestaltung sowie die Einräumung weitergehender Einflusschancen auf die sozialen Rahmenbedingungen der individuellen Lebensführung versteht. Dieser emanzipatorische Zug der Individualisierung befördert soziale Enttraditionalisierungen und Entstandardisierungen; vieles in Partnerschaft, Familie und Beruf ist nicht mehr strukturell vorgezeichnet, wird somit Gegenstand des Aushandelns, des individuellen Arrangements nach eigenem Gutdünken. Die Standards des Lebenslaufs, die die biographischen Kontingenzen individuell handhabbar erschienen ließen, lösen sich auf. Aber keine Entstandardisierung ohne neue Standardisierungen! Individualisierung erweist sich nämlich durchaus als zweischneidiges Schwert, als ein Prozess voller Ambivalenzen und Widersprüche. Mit der sozialen Freisetzung in der Individualisierung gehen neue Formen der Vergesellschaftung, der Reintegration einher, die wiederum häufig den Charakter sozialer Standards aufweisen. Zum einen institutionalisieren sich neue Biographiemuster, die den sozialen Anforderungen von gesellschaftlichen Instanzen und Institutionen, wie zum Beispiel Unternehmen, Märkten oder den Massenmedien entsprechen; zum anderen greift der Einzelne auch auf lebenspraktische Angebote zurück, die ihm in erster Linie von den Massenmedien vorgesetzt werden, sinn- und orientierungstiftende Angebote wie persönliche Einstellungen, Ansichten, Vorstellungen von partnerschaftlichem Zusammenleben oder ganze Lebensstile, die adoptiert und den eigenen Wünschen angepasst werden können.³⁸⁰ So heißt es bei Beck hierzu: „An die Stelle traditionaler Bindungen und Sozialformen (soziale Klassen, Kleinfamilie) treten sekundäre Instanzen und Institutionen, die den Lebenslauf des einzelnen prägen und ihn gegenläufig zu der individuellen Verfügung, die sich als Bewußtsein durchsetzt, zum Spielball von Moden, Verhältnissen, Konjunkturen und

³⁷⁹ Vgl. die prägnante Zusammenfassung in Vester 1997.

³⁸⁰ Neue Standardisierungsangebote liefern auch Werbung und Markenkommunikation. Gerade Marken können als Identitätsschablonen genutzt werden. Siehe Kapitel 19.

Märkten machen.“³⁸¹ Das Leben des Einzelnen wird institutionenabhängig; und „Individualisierung wird zur fortgeschrittensten Form markt-, rechts- bildungs- usw. -abhängiger Vergesellschaftung.“³⁸² Das heißt, es entstehen neue Kontroll- und Inklusionsformen des auch so individualisierten Lebens in die Gesellschaft. Die Menschen sind zwar zur Individualisierung „verdammte“³⁸³, sind dazu angehalten, ganz allein auf sich selbst als Zentrum ihres Lebens biographisch zu bauen; dies bedeutet aber auch, dass sie dazu „verdammte“ werden, ihre soziale Existenz und ihre Ich-Identität auf eine Weise zu kreieren, die soziale Integrierbarkeit sicherstellt und mit den Funktionsprinzipien und Flexibilitätserfordernissen der hochmodernen Gesellschaft vereinbar ist. Die Autonomie des individualisierten Individuums ist mithin auch Schein-Autonomie.

Die mit reflexiver Modernisierung verbundene Individualisierung erzeugt eine neue Form der Subjektivität der Realitätsverarbeitung. Wenn im Zuge der potenzierten Modernisierung eine neue globale Ordnung, neue Formen kapitalistischen Wirtschaftens, neue Arten von Arbeit, neuartige Staatsgebilde sowie neue Muster des sozialen Zusammenlebens entstehen, dann haben all diese tiefgreifenden sozialen Veränderungen „natürlich“ auch Konsequenzen bzw. Nebenfolgen für Menschen, für den sie gleichsam biographische und identitätsbezogene Herausforderungen darstellen. Die individuelle, psychische Auseinandersetzung mit den Verhältnissen und Ereignissen der äußeren Welt ist schwieriger und voraussetzungsreicher geworden. In diesem Strudel der gesellschaftlichen Veränderungen, die bis auf die soziale Mikro-Ebene der Intimität durchschlagen, wird es für den Einzelnen nicht nur problematisch, überhaupt ein Identität, die soziale Anerkennung findet, zu entwerfen, sondern diese Identität auch „zusammenzuhalten“, neuen sozialen Situationen anzupassen und intern zu pluralisieren sowie über die Zeit konstant und stimmig zu halten.

Die Sozio-Genese des Selbst nach Mead

Im Folgenden soll ein „klassisches“ Identitätskonzept vorgestellt werden, von dem die Identitätsforschung im Ganzen enorm profitiert hat. Dieser Ansatz, die Konzeption der Sozio-Genese des Selbst nach Mead zählt bis heute zum theoretischen Grundstock der Identitätsfor-

³⁸¹ Beck 1986: 211. Hervorhebungen gestrichen.

³⁸² Beck 1986: 210. Hervorhebung gestrichen.

³⁸³ Siehe Beck 1993: 152.

schung. Obendrein trägt die eingehende Erläuterung dieses Konzepts dazu bei, die Identitätsform des „reflexiven Subjektivismus“, die – wie oben ausgeführt – Schimank der Komplexität moderner Gesellschaften einzig für angemessen hält, theoretisch genauer ausbuchstabieren zu können. Die nachfolgenden Beschreibungen sollen auch als Ausgangspunkt für die Thematisierung neuerer Konzepte in der Identitätsforschung dienen, Konzepte, die hauptsächlich viele der „klassischen“ Annahmen theoretisch weiterführen, Präzisionen ermöglichen und Anknüpfungen an aktuelle soziologische Arbeitsfelder wie beispielsweise die Biographie-, Lebensstil- und Sozialisationsforschung erlauben.

Erste sozialtheoretisch tragfähige und heuristisch überzeugende Ansätze, die das selbstreflexive Verhältnis des Individuums in seinem sozialen Umfeld, der Gemeinschaft, der es angehört, stammen von den amerikanischen Pragmatisten, vor allem von George Herbert Mead. William James und Charles Horton Cooley hatten bereits wichtige Vorarbeiten geleistet. James war unter anderem damit beschäftigt, das menschliche Bewusstsein psychologisch zu ergründen sowie die soziale Konstitution des individuellen Selbst theoretisch-konzeptuell zu klären.³⁸⁴ Auch Cooley beschreibt die Entstehung des Selbst als einen Prozess, der untrennbar mit Gesellschaft verquickt ist. Sein Modell nennt er „reflected or looking-glass self“: Ohne Reaktionen der sozialen Außenwelt, der Umgebung, der Mitmenschen auf einen selbst kann man kein Bild vom eigenen Selbst entwickeln.³⁸⁵ Diese Einsicht ist alles andere als überraschend. Besonders Mead verwendet große Anstrengungen darauf, diese einfach nachzuvollziehende Annahme sozialtheoretisch zu unterfüttern und auszubauen. Hauptsächlich die amerikanischen Sozialpsychologen haben häufig auf das Meadsche Konzept des Selbst zur theoretischen Untermauerung der Identitätsforschung zurückgegriffen. Der Einfluss, den das pragmatistische bzw. interaktionistische Verständnis von Selbst und Identität auf die Forschung zeitigen konnte, ist gewaltig gewesen; nur den Schriften Erik Eriksons kommt ein ähnlich starkes Gewicht zu.³⁸⁶ Fast könnte man zu behaupten geneigt sein, dass sich die Identitätsforschung bis zum heutigen Tag an Mead und Erikson „abarbeitet“, indem sie deren theoretische Überlegungen, (normative) Annahmen, empirische Forschungsergebnisse wie Therapieberichte (im Falle Eriksons) immer wieder thematisch aufnimmt und diskutiert.³⁸⁷

³⁸⁴ Siehe vor allem James 1952.

³⁸⁵ Vgl. Cooley 1922: v. a. Chapter V.

³⁸⁶ Eine intensive Darstellung und Auseinandersetzung mit Eriksons Werk soll hier unterbleiben. Anders als das soziologisch wesentlich fruchtbarer zu machende Identitätskonzept Meads, das Identität stark sozial-, wenn nicht gar gesellschaftstheoretisch elaboriert, setzt die Forschungsarbeit Eriksons im Ganzen eher entwicklungspsychologisch, psychoanalytisch und klinisch an.

³⁸⁷ Zur Entwicklung der Identitätsforschung in den USA siehe Weigert 1983 sowie Krappmann 1997 und Straub 1998a zur Rezeption und kritischen Auseinandersetzung mit Erikson.

Nach Mead ist das „Wesen der Identität“ rein kognitiv zu denken.³⁸⁸ Ein Individuum erarbeitet seine Identität eigenständig in Auseinandersetzung mit den Anforderungen, die seine soziale Umgebung wie die Interaktionsprozesse, die in ihr ablaufen, an es stellen. Letztlich organisiert eine Identität intraindividuell die „Haltungen“, sprich Erwartungsstrukturen, die der Gruppe eigen sind, der das Individuum angehört. Die Identitätsentwicklung des Einzelnen erfolgt im Medium der Sprache; denn soziale Handlungsprozesse, zu denen verschiedene Individuen beitragen, werden – ganz im Sinne des Interaktionismus – über Sprache, somit über den Austausch „signifikanter Symbole“ interaktiv koordiniert. Ohne das Medium der Sprache ist individuelle Partizipation an Interaktionen und eine Darstellung des Selbst in sozialen Situationen schwer möglich.³⁸⁹ Nicht ganz zu unrecht meint Anselm Strauss, dass Sprache im Zentrum jeder Diskussion über Identität zu stehen habe.³⁹⁰ Sprache fungiert als ein Medium, auf das die Individuen zurückgreifen, um sich gegenseitig zu verdeutlichen, wie sie auf bestimmte soziale Objekte zu reagieren gedenken und welchen Sinn diese Objekte für sie haben. Sprache wird im Interaktionismus mithin als Hilfsmittel zur Durchführung kooperativer Tätigkeiten in einer Gemeinschaft von Individuen verstanden.³⁹¹ So ist Habermas in seiner Mead-Interpretation zuzustimmen, wenn er behauptet, Sprache sei ein Medium der Verständigung, der Handlungskoordination und der Vergesellschaftung.³⁹² Sprache „sozialisiert“. Mead zufolge ermöglicht Sprache aber auch Denken bzw. reflexive Intelligenz.³⁹³ Ohne dass an dieser Stelle ausführlicher auf das Meadsche Verständnis symbolvermittelter Kommunikation eingegangen werden könnte³⁹⁴, sei jedoch die Bedeutung der Sprache für die Ausbildung von Selbstbewusstsein hervorgehoben. Das sich sprachlich selbstreflektierende Individuum versetzt sich selbst in die Lage, sich als Objekt in sozialen Kontexten gewahr werden zu kön-

³⁸⁸ Vgl. Mead 1998: 216 und Mead 1987: 241ff.

³⁸⁹ Vgl. auch Krappmann 2000: 12f.

³⁹⁰ Vgl. Strauss 1974: 13.

³⁹¹ Mead 1998: 163, Fn. 29 und 203.

³⁹² Vgl. Habermas 1988: 41. In Habermas' eigenen Worten: „Im kommunikativen Handeln übernimmt Sprache, über die Funktion der Verständigung hinaus, die Rolle der Koordinierung von zielgerichteten Aktivitäten verschiedener Handlungsobjekte sowie die Rolle eines Mediums der Vergesellschaftung dieser Handlungsobjekte selbst.“

³⁹³ „Aus der Sprache entwickelt sich der Bereich des Geistes.“ Mead 1998: 174. „*Geistigkeit*“ ist eine symbolvermittelte Beziehung eines Organismus zur Umwelt. Sozialbehavioristisch gedacht, muss es dem Organismus gelingen, Reiz und Reaktion durch Verhaltensverzögerung zu entkoppeln, um darauf reflektieren zu können, wie auf bestimmte Umweltereignisse oder soziale Begebenheiten zu reagieren ist. Das auf die Umwelt wie auf die Interaktionspartner gerichtete Verhalten ist dann als „intelligent“ zu bezeichnen, wenn die Reaktion des reflektierenden Individuums situationspezifisch ausgewählt und organisiert wird. Intelligentes Verhalten stützt sich stets auf eine vorangegangene Analyse potentieller Folgen des Handelns bzw. Nicht-Handelns.

³⁹⁴ Siehe v. a. Mead 1998: Teil II.

nen. Auf den Punkt gebracht: Selbstbewusstsein ist Identitätsbewusstsein³⁹⁵; es ermöglicht identitätsbezogene Selbstthematization, also die Reflexion auf die Organisation der Identität. Damit sei mit Mead folgendes gemeint: „Die Organisation der Identität ist einfach die Organisation einer Reihe von Haltungen des individuellen Organismus gegenüber seiner gesellschaftlichen Umwelt – und gegenüber sich selbst aus der Sicht dieser Umwelt oder als einem funktionierenden Element im gesellschaftlichen Erfahrungs- und Verhaltensprozeß, der diese Umwelt ausmacht.“³⁹⁶

Eine Ich-Identität erlangt ein Individuum nur in der Erfahrung sozialer Erwartungsstrukturen, die Mead als den bzw. das ‚generalisierte(n) Andere‘ („generalized other“) bezeichnet. *Der (das) generalisierte Andere* tritt konkret als die organisierte Gemeinschaft oder die gesellschaftliche Gruppe auf, wie Mead sagt.³⁹⁷ Mit Habermas könnte man in ihm den „allgemeinen Gruppenwillen“³⁹⁸ ausmachen, der seinen Niederschlag in Werten, Normen und Konventionen findet. Der „generalized other“ bezeichnet mithin Parameter, die offenbaren, wie die Individuen sich selbst sehen, wie sie denken, Situationen interpretieren und den Dingen Bedeutung zuschreiben. In seiner abstraktesten Form kann der „generalized other“ die Gesellschaft als Ganzes repräsentieren und für den allgemeinen gesellschaftlichen Willen stehen, wie man vielleicht auf Rousseau anspielend sagen könnte. Nichtsdestotrotz könnte man aber Gesellschaft in die verschiedensten „generalized others“ differenziert sehen; so müsste man dann nicht nur von einem gesamtgesellschaftlichen „generalized other“ sprechen, sondern hätte auch eine Reihe von kommunalen und gruppalen „generalized others“ zu betrachten. Diese gesellschaftliche „Kartographie“ der „generalized others“ wäre ein Abbild der strukturellen Differenzierung der Gesellschaft.³⁹⁹

Individuelle Identitätsentwicklung setzt die Internalisierung der Haltung eines/des generalisierten Anderen voraus; ohne diese Hereinnahme könnte das Individuum weder denken noch könnte ihm ein Selbst zugeschrieben werden. In Meads Worten: „In der Form des verallgemeinerten Anderen beeinflusst der gesellschaftliche Prozeß das Verhalten der ihn abwickelnden Individuen, das heißt, die Gemeinschaft übt die Kontrolle über das Verhalten ihrer einzel-

³⁹⁵ Vgl. Mead 1998: 206, 212 und 214.

³⁹⁶ Ebd.: 131.

³⁹⁷ Mead 1998: 196.

³⁹⁸ Vgl. Habermas 1988: 62.

³⁹⁹ Vgl. auch Turner/Beeghly/Powers 1998: 365f.

nen Mitglieder aus, denn in dieser Form tritt der gesellschaftliche Prozeß oder die Gemeinschaft als bestimmter Faktor in das Denken des Einzelnen ein.“⁴⁰⁰

Um also überhaupt eine Identität ausbilden zu können, steht jedes Individuum vor der Aufgabe, sich selbst zu sozialisieren, indem es lernt, die an es gerichteten Erwartungen zu interiorisieren. Mead unterscheidet idealtypisch zwischen zwei Formen des Handelns, die während der Kindheit sozialisatorisch relevante Effekte zu zeitigen vermögen; es sind gewissermaßen Formen des Spiels. „Play“ kann nach Mead als kindliches Spielen bezeichnet werden – ein Spielen, das weitestgehend ohne normativen Rahmen auskommt. Joas bringt den „play“-Charakter des Spieles folgendermaßen auf den Punkt: „Play‘ ist die spielerische Interaktion des Kindes mit einem imaginären Partner, wobei das Kind beide Teile mimit.“⁴⁰¹ Spiel mit Wettkampfcharakter („game“) bedarf dagegen weiterer Mitspieler sowie Regeln und ein Wissen der Beteiligten um die nicht beliebig änderbaren Handlungsabläufe. Im „game“ lernen Kinder nicht nur normreguliert zu interagieren, sondern können sich obendrein der Bedeutung normativer Strukturen (des „generalized other“) bewusst werden.⁴⁰² Auf die nach wie vor vorhandene Plausibilität und heuristische Fruchtbarkeit dieses Stufenmodells von „play“ und „game“ im Rahmen der Sozialisationsforschung hat Krappmann hingewiesen.⁴⁰³

Ein Individuum, das soziale Handlungskompetenz erlangen will, muss sich selbst befähigen, das Verhalten der Anderen antizipieren zu können. Es muss nicht etwa nur eine soziale Position, eine Rolle im sozialen Zusammenhang finden; vielmehr muss es sich im Klaren darüber sein, welche Rolle andere ihm gegenüber spielen. Mead nennt dies „taking the role of the other“. Der Einzelne erlangt auf diese Weise die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Er kann sich und seine Handlungen aus der Sicht anderer beobachten und bewerten, indem er ihre Einstellungen übernimmt.⁴⁰⁴ Dem Individuum erlaubt der Perspektivenwechsel eine Art selbstreflexive Handlungskontrolle: „Die Kontrolle der Handlung des Einzelnen im kooperativen Prozeß kann im Verhalten des Einzelnen selbst stattfinden, wenn er die Rolle des anderen zu übernehmen vermag. Diese Kontrolle der Reaktion des Einzelnen durch die Übernahme der Rolle des anderen ist es, was, vom Standpunkt der Organisation des Gruppenverhaltens aus gesehen, den Wert dieser Art der Kommunikation ausmacht [...] Und so kommt es, daß diese gesellschaftliche Kontrolle, die mittels der Selbstkritik wirkt, das Verhalten des Einzelnen so

⁴⁰⁰ Mead 1988: 198.

⁴⁰¹ Joas 1989: 117.

⁴⁰² Vgl. Mead 1998: 192ff. und 194ff.

⁴⁰³ Krappmann 1985: 168.

⁴⁰⁴ Vgl. hierzu Joas 1989: 116f. und Krappmann 1985: 166ff.

eindringlich und umfassend beeinflusst und dazu dient, den Einzelnen und seine Handlungen im Hinblick auf den organisierten gesellschaftlichen Erfahrungs- und Verhaltensprozeß zu integrieren.“⁴⁰⁵

„Role-taking“ ermöglicht es einem Individuum somit, die Einstellung anderer Interaktionspartner zu übernehmen. Habermas differenziert drei Varianten dieser Einstellungsübernahme, die im Meadschen Konzept bereits angelegt sind: Zum einen lernen die Interaktionspartner, die einen Prozess des gegenseitigen „role-taking“ initiiert haben, einen Ausschnitt der objektiven Sinnstruktur insoweit zu internalisieren, dass sie sich in die Lage versetzt haben, auf übermittelte Gesten gleichgerichtet zu reagieren und sie übereinstimmend zu interpretieren. So wird es den Interagierenden möglich, zu verstehen, was sie einander mitteilen wollen.⁴⁰⁶ Zum zweiten kann durch Einstellungsübernahme gelernt werden, Gesten in kommunikativer Absicht zu verwenden, also entweder verständigungsorientiert oder konsequenzorientiert zu handeln. Nicht nur übereinstimmende Interpretationen werden durch „role-taking“ wahrscheinlicher, sondern – zum dritten – auch identische⁴⁰⁷ Bedeutungszuschreibungen.⁴⁰⁸ Damit könnten die Interaktanten in Erfahrung bringen, wie der jeweils Andere auf eine signifikante Geste zu reagieren hätte.⁴⁰⁹

„Role-taking“ erstreckt sich über die Einstellungsübernahme in Handlungssituationen hinaus auch auf soziale Gruppen und die Gesellschaft im Ganzen. Um ein sozial handlungsfähiges Individuum zu werden, das sich an die allgemein gültigen Normen und Werte zu halten weiß, ist es für ein Individuum unabdingbar, im Laufe der Sozialisation die normativen und kognitiven Strukturen, die durch den „generalized other“ repräsentiert werden, zu internalisieren. Je universeller die normativen Elemente des „generalized other“, desto gesellschaftlich repräsentativer dürften sie ausfallen, das heißt, desto mehr Individuen tragen die Normen mit und richten ihre Handlungen an ihnen aus. Kollektiv vollzogenes „role-taking“ mit dem Gesellschaft

⁴⁰⁵ Mead 1998: 301.

⁴⁰⁶ „Verstehen“ sei mit Dewey definiert: „Zu verstehen heißt, eine gemeinsame Erwartung zu hegen, es bedeutet, sich in seinem eigenen Verhalten so auf das Verhalten des anderen zu beziehen, daß die Teilnahme an einem gemeinsamen, beide einschließenden Unternehmen ermöglicht wird.“ Dewey 1995: 178.

⁴⁰⁷ „Funktional identische“, muss ergänzt werden. Denn wie sollten Individuen, die für einander „black boxes“ sind, ausfindig machen, dass sie wirklich ein identisches Verständnis der eingesetzten Geste erlangt haben? Es genügt eigentlich die Annahme, dass identische Bedeutungsgelänge zugeschrieben werden; dann wäre eine Art Arbeitskonsens geschaffen. Voneinander abweichende Bedeutungszuschreibungen werden eventuell im weiteren Verlauf des Handlungsprozesses manifest.

⁴⁰⁸ Zustimmung kann mit David Miller gesagt werden: „to take the role of the other means to share the meaning of a gesture, and that meaning controls the behavior of the other as he performs his role.“ Sehr pointiert: „To share a meaning with another is to take the role of the other and vice versa.“ D. Miller 1981: 170.

⁴⁰⁹ Vgl. Habermas 1988: 27f.

im Ganzen repräsentierenden „generalized other“ könnte daher als ein potentieller sozialer Koordinationsmechanismus erachtet werden, der es allen Teilhabenden ermöglicht, ihre jeweiligen gruppale, institutionell und kommunal beschränkten Norm- und Wertvorstellungen in Reflexion auf den gesellschaftlichen Allgemeinwillen zu transzendieren. Jedoch an derartig „idealistischen“ Vorstellungen gesamtgesellschaftlicher Koordination scheinen sich höchstens noch weltfremde Utopisten erwärmen zu können. Dieser Totalitätsbezug auf Gesellschaft könnte aber durchaus als ein „Moment von Ich-Identität selbst“ angesehen werden, wie Ritsert vorschlägt.⁴¹⁰ Eine Referenz auf Gesellschaft ist bei der individuellen Identitätsreflexion immer möglich, wohl oft auch nötig. Und aus diesem reflexiven Totalitätsbezug könnte eine (gesellschafts-)kritische Haltung und die Fähigkeit zum moralischen Urteil erwachsen.⁴¹¹

Nun sind bekanntlich Strukturen dem Wandel ausgesetzt: kognitive wahrscheinlich eher und in stärkerem Maße als normative. Das bedeutet für ein Individuum zweierlei: Zum einen muss es sich lernbereit zeigen, und zum anderen muss es fähig sein, die strukturellen Veränderungen gesellschaftlicher Modernisierung kritisch-distanziert zu betrachten, um gegebenenfalls Unwillen und Widerstand artikulieren zu können. Mit Mead könnte man daher behaupten, dass ein Individuum vor der Herausforderung steht, sich durch Vergesellschaftung selbst individuieren zu müssen.⁴¹² Das mag paradox klingen oder ein Zirkel in der Argumentation erwarten lassen. Individuelle Identitätsbildung und gesellschaftliche Entwicklung sind in der Tat zwei ineinander verschachtelte zirkuläre Prozesse. So kann man mit Mead zum einen die Sozio-Genese des Individuums konstatieren und zum anderen die Abhängigkeit der Gesellschaft von ihren Individuen ausmachen, die als die Impulsgeber der gesellschaftlichen Dynamik zu gelten haben.

Wie denkt Mead Individuierung und Kreierung eines Selbst? Vorweg sei gesagt, dass wohl kaum ein Konzept so schwammig im Gesamtwerk Meads ist, wie der Begriff „self“ und das zur Erläuterung der Identitätsbildung eingeführte Begriffspaar „I“ und „me“.⁴¹³ Der Begriff des Selbst wird in drei verschiedenen Varianten von Mead gebraucht: erstens als Synonym für Akteur und Individuum; zweitens als Begriff, der die individuelle Selbstkontrolle bezeichnet, und drittens als Konzept, das für die individuelle Selbstwahrnehmung als Objekt steht.⁴¹⁴ Nach den ausführlichen sozialtheoretischen Vorbemerkungen zu Mead, geht es im Folgenden

⁴¹⁰ Vgl. Ritsert 1980: 306.

⁴¹¹ Siehe auch Tietz 2002: 184ff.

⁴¹² Siehe hierzu auch Habermas 1992.

⁴¹³ So auch Turner 1988 76f. Fn. 3 und Fn. 4.

⁴¹⁴ Vgl. Turner 1988: 77 Fn. 4.

darum, ein an Mead orientiertes Konzept des Selbst und der individuellen Identitätsfindung zu konstruieren.⁴¹⁵

Das „Selbst“ („self“⁴¹⁶, Identität oder auch Ich-Identität) ist ein kognitiv erworbenes Konstrukt der individuellen Integration organisch bedingter Ansprüche („I“) mit den sozialen Erwartungen, die in einer Interaktionssituation gehegt werden und den gesellschaftlichen Werten und Normen, für die bei Mead der „generalized other“ steht. Das Selbst ist für die Interaktionisten ganz eindeutig ein „Prozess“ und nicht etwa eine Struktur.⁴¹⁷ Identität kann daher nicht als etwas Feststehendes, ein für allemal Gewonnenes gelten; es ist etwas Fragiles, das sich eventuell nur kurzzeitig im Wechselspiel zwischen den eigenen Bedürfnissen und den gesellschaftlichen Erwartungen stabilisiert. Um sich selbst zu erfahren und um ein Verständnis von sich selbst zu erlangen, muss sich ein Individuum selbst als Objekt im „Spiegel der Gesellschaft“ (oder bei niedrigerer sozialer „Aggregation“: einer sozialen Gruppe oder einer „face-to-face“-Interaktion) anschauen. Agent der Selbstreflexion ist das „I“ („Ich“): eine organismusbasierte Instanz, die Quelle für Spontaneität und Kreativität – aber auch für Triebhaftigkeit.⁴¹⁸ Es ist die aktive Komponente des Selbst: Es organisiert die Erwartungsstrukturen, die von anderen an es herangetragen werden, selektiert die sozialen Objekte, die für es relevant sind, und setzt den Impuls für eine Handlung.⁴¹⁹ Also: „Das ‚Ich‘ liefert das Gefühl der Freiheit, der Initiative.“⁴²⁰ Es fungiert als agentialer Impulsgeber und agiert stets augenblicksbezogen, kennt mithin nur ein Hier und Jetzt: Es ist die Gegenwart der individuellen Aktivität, anders gesagt: die „Gegenwärtigkeit der sich vollziehenden Praxis“.⁴²¹ Das „I“ kann sich nicht selbst anschauen; das wäre ein paradoxes Unterfangen. Mit Mead gesagt: „Das ‚Ich‘ (‚I‘) liegt außerhalb der Reichweite unserer unmittelbaren Erfahrung.“ „Das ‚Ich‘ kann [...] niemals als Objekt im Bewußtsein existieren. Aber es ist eben der Gesprächscharakter unserer inneren Erfahrung, eben der Vorgang, in dessen Verlauf wir auf unsere eigene Rede

⁴¹⁵ Meads Ausführungen zum Thema Identität finden sich in Mead 1998: Teil III und Mead 1987: v. a. 232ff. und 241ff.

⁴¹⁶ Zum Begriff des Selbst siehe auch James 1952: Kapitel 10. Genauer herausgearbeitet werden könnte, was Mead theoretisch und konzeptionell von James übernommen hat und worin sein Konzept des Selbst von James abweicht.

⁴¹⁷ Siehe z. B. Blumer 1986: 62, Strauss 1993: 111 und Plummer 1996: 224. Nach Strauss ist das Selbst ein „interplay of self as subject and self as object“. Siehe Strauss 1993: 111.

⁴¹⁸ So Joas. Siehe Joas 1989: 107 oder 1999: 253.

⁴¹⁹ Vgl. D. Miller 1973: 60.

⁴²⁰ Mead 1998: 221.

⁴²¹ Oevermann 1991: 298.

antworten, der ein ‚Ich‘ impliziert, das hinter der Bühne auf die Gebärden und Symbole antwortet, welche in unserem Bewußtsein auftreten.“⁴²²

Das „I“ betreibt nicht etwa nur eine individuelle Reflexion im „Spiegel der Gesellschaft“, was eine „Selbstvergessenheit“ des Individuums hieße, sondern es führt – wie Mead sagt – auch einen Dialog mit sich selbst, indem es sich selbst als „empirisches Ich“⁴²³, als vergangenes „Ich“ betrachtet: Dieses „empirische Ich“ kann dabei sowohl das „Ich“ der jüngsten Vergangenheit sein (um ein Beispiel zu geben: Man rekonstruiert, was man gerade gesagt hat) oder das „Ich“ der eigenen Biographie. Das „Ich“ sieht sich somit auch im „Mich“, im „me“⁴²⁴ an.⁴²⁵ In der Reflexion auf das „me“ wird das Individuum seiner gesellschaftlichen Existenz inne; es kann Kenntnis davon erlangen, inwiefern seine eigenen Handlungen und sein Denken vom sozialen Kontext, also von Normen und Werten beeinflusst worden sind. Es entdeckt in sich den inkorporierten „generalized other“ als Repräsentanten der mikro- wie makro-sozialen Erwartungszusammenhänge.

Ein Selbst, eine Identität erarbeitet sich ein Individuum, wenn es gelingt, die „Konversation“ zwischen „I“ und „me“ zur Kontrolle der eigenen Handlungen in verschiedenen sozialen Situationen zu nutzen: Identität ist mithin die Fähigkeit zur „selbstreflexiven Handlungskontrolle“.⁴²⁶ Da ein Individuum selten in strukturell uniformen Kontexten agiert, sondern mit unterschiedlichen, sich zum Teil widersprechenden sozialen Erwartungszusammenhängen im tägli-

⁴²² Mead 1987: 239 und 240.

⁴²³ Mead 1987: 239. Hier stützt sich Mead ganz offensichtlich auf James, der den Begriff „me“ geprägt hat und darunter ebenfalls das „empirical self“ versteht. Vgl. James 1952: 188ff.

⁴²⁴ Dass „me“ ein sehr unklar definierter Begriff bei Mead ist, ist bereits angedeutet worden. Das „me“ könnte nach Mead auch die Vorstellung eines Individuums davon sein, wer es aus der Sicht eines anderen ist. Joas definiert den Begriff folgendermaßen: „‚Me‘ bezeichnet meine Vorstellung von dem Bild, das der andere von mir hat bzw. auf primitiver Stufe meine Verinnerlichung seiner Erwartung an mich.“ Joas 1989: 117. Das „me“ stünde dann für eine konkrete Erwartungserwartung – mit Luhmann gesagt. Diese Interpretation ginge völlig konform mit Meads eigenen Ausführungen. Hier jedoch soll ausschließlich das „empirische Ich“ benannt sein, wenn von „me“ die Rede ist. Der Grund für die Bescheidung auf diesen Bedeutungsgehalt ist zum einen die damit gewonnene Eindeutigkeit des Konzepts; zum anderen hat man mit der „I“/„me“-Unterscheidung ein Begriffspaar, mit dem individuelle Selbstreflexionsprozesse überzeugend beschrieben und thematisiert werden können. Vor allem im letzteren liegt eine Stärke des theoretischen Frameworks der Meadschen Sozialpsychologie. Eine weitere Stärke könnte man mit Oevermann in der „zeittheoretischen Grundierung der ‚I-me-relationship‘“ sehen. „I“ und „me“ könnten als „Momente der Einheit der Handlung als Bewegung“ gedeutet werden: das „I“ als gegenwartsbezogenes Aktivitätszentrum und das „me“ als individuelle Handlungsvergangenheit und Quell zukünftiger Handlungsspezifizierungen. So wäre es möglich, das „Selbst“ in seiner sozialen Handlungspartizipation prozessual wie sequentiell zu analysieren. Vgl. Oevermann 1991: 298ff.

⁴²⁵ Dieses Verständnis des „me“ legt auch Oevermann nahe. Seiner Meinung nach umfasst das „me“ „die epistemischen Ausstattungen und vor allem die rekonstruierten Emergenzen des Selbst. Es ist das durch Rekonstruktion in Begriffen des Allgemeinen angeeignete Besondere der individuellen Lebenspraxis. Im ‚me‘ ist die jeweils gegenwärtige Emergenz des ‚I‘ zur erinnerten und rekonstruierten Gegenwart geworden, mithin der Vergangenheit des Selbst, seiner Bildungsgeschichte hinzugefügt. Als solches ist es komplementär dazu zugleich das Repertoire der Zukunftsentwürfe.“ Oevermann 1991: 298.

⁴²⁶ So auch Krappmann 1985: 161f.

chen Leben konfrontiert ist, kann es sich selbst als ganz verschiedene „me“s betrachten. Die entscheidende Frage, an der die Chance zur Identitätsbildung hängt, ist dann, ob es gelingt, diese „me“s zu einem einheitlichen Selbstbild zu synthetisieren, das Selbstbewertung und Handlungsorientierung ermöglicht.⁴²⁷

Das Selbstbild, das ein Individuum für sich selbst kognitiv zu konstruieren hat, speist sich allerdings nicht nur aus der Interpretation des eigenen Anteils an sozialen Handlungen, also aus der Vergegenwärtigung von „me“s, sondern auch aus den Vorstellungen, wer man in zukünftigen Handlungszusammenhängen sein möchte und wie man von anderen gesehen werden will. In der Reflexion auf sich selbst, verstanden als Dialog zwischen „I“ und „me“, interpretiert ein Individuum sich selbst und seine Handlungen aus dem Blickwinkel vergangener sozialer Interaktionssequenzen und den ihnen innewohnenden Sinnzusammenhängen heraus; um allerdings den Eindruck, den man anderen gegenüber macht, lenken zu können, braucht es ein von Wünschen, Bedürfnissen und konkreten Zielen erfülltes Selbstbild, ein Ideal-Ich. So legt man sich zumeist implizit, ohne vorgängige Reflexion eine Verhaltensstrategie zurecht, die von Ansprüchen des „I“ durchtränkt ist, um dauerhaft ein „Image“⁴²⁸ zu erlangen, das der Einzelne den Interaktionsteilnehmern offenbart. Goffman gibt folgende Definition: „Der Terminus *Image* kann als der positive soziale Wert definiert werden, den man für sich durch die Verhaltensstrategie erwirbt, von der die anderen annehmen, man verfolge sie in einer bestimmten Interaktion. Image ist ein in Termini sozial anerkannter Eigenschaften umschriebenes Selbstbild, – ein Bild, das die anderen übernehmen können.“⁴²⁹

So muss festgestellt werden: Das Individuum reflektiert zur Handlungskontrolle nicht nur auf sich selbst, indem es sich sein eigenes Verhalten bzw. seine Handlungsbeiträge vergegenwärtigt, also sich als „me“ anschaut; um Handlungen planen zu können, muss es auch sein eigenes Image im Auge behalten, seine „aktuale soziale Identität“ – wie Goffman an anderer Stelle sagt⁴³⁰ – , damit es erwarten kann, was die anderen aufgrund vergangener Taten und Äußerungen von ihm erwarten. Schließlich soll der individuelle Handlungsimpuls, wenn er sich denn in der Handlungssituation manifestiert, nicht zu Irritationen führen, weil die Individualhandlung zum Beispiel nicht imagekonform ausgefallen ist. Gefordert ist somit „face work“. Über Mead hinausgehend, wäre somit zu behaupten, dass die individuelle Handlungskoordin-

⁴²⁷ Siehe auch Joas 1989: 117 und 1999: 253.

⁴²⁸ Siehe zu diesem Begriff Goffman 1999a: 10 – 53.

⁴²⁹ Goffman 1999a: 10. Hervorhebung im Original.

⁴³⁰ Vgl. Goffman 1999b: 10.

nierung nur dann glücken kann, wenn die Impulse des „I“ mit vier Parametern durch Reflexion abgeglichen werden: mit (1) den sozialen Anforderungen oder Handlungsproblemen, die die Interaktion mit sich bringt, (2) dem Selbstbild, wie es aus den „me“s gebastelt wird, (3) dem „Image“, das es zu pflegen gewillt ist oder auch nicht und (4) dem „generalized other“, den normativen Erwartungen der anderen. Ein Individuum hat sein Identitätsbewusstsein folglich selbst sozial zu „konditionieren“, um ein sozial handlungsfähiges Mitglied der Gesellschaft werden zu können.⁴³¹

Was kann nach dieser detaillierten Vorstellung des Meadschen Identitätskonzepts festgehalten werden? Identität ist eine selbstreflexiv konstruierte Schnittstelle zwischen der inneren und der äußeren Welt. Sowohl mit Mead als auch in Anlehnung an Erikson⁴³² muss die Entwicklung der Identität als ein psychosozialer Prozess verstanden werden, als ein Prozess der individuellen Steuerung des Selbst in Auseinandersetzung mit sozialen Kontexten, sprich Bezugsgruppen und Gesellschaft. Hierzu bedarf es – um auf Schimank zurückzukommen – „reflexiver Subjektivität“: Das „I“ als Subjekt, das selbst nur dann kognitiv zu sich Zugang findet, wenn es sich selbst im „me“ objektiviert, reflektiert sich im selben Prozess selbst als „soziales Wesen“, das nicht existent wäre, wenn es nicht die unterschiedlichen gesellschaftlich gehegten Erwartungen, die Erwartungen der „generalized others“ im Zuge der Entwicklung einer Ich-Identität verarbeitet hätte. In der Reflexion des Selbst auf sich selbst, vergegenwärtigt sich das Selbst als „me“, als soziales Selbst, das als Gesellschaftsmitglied beobachtet wird und als ein solches agiert. Um ein voll handlungsfähiges Gesellschaftsmitglied sein zu können, muss ein Individuum nicht nur wissen, welche Erwartungen allgemein oder situationspezifisch gehegt und welche Werte und Normen kollektiv geteilt werden; es hat zusätzlich ein Bild von sich selbst in sozialen Kontexten zu konstruieren, um in Erfahrung bringen zu können, wie es sich nach außen gibt, wie es handelt und ob es in Einstellung und Orientierung mit wichtigen Bezugsgruppen, den „signifikanten Anderen“ konform geht. Es muss sich seiner sozialen Identität bewusst werden.

⁴³¹ Vgl. hierzu auch Willems 1997: 154f. Willems sieht Goffmans Thematisierung individueller Identität in Kontinuität zu Meads Werk stehend. Dieser Einschätzung kann sicherlich zugestimmt werden.

⁴³² Siehe v. a. Erikson 1998.

Das Individuum als soziales Wesen: Identität nach Goffman

Um den sozialen Außenbezug der Identität, die Referenz von Gesellschaft im Prozess der Identitätskonstruktion genauer fassen zu können, ist eine konzeptuelle Umstellung vorzunehmen. Obwohl Meads Dreiteilung von Identität in Selbst, „I“ und „me“ nach wie vor eine explanativ wie explorativ recht überzeugende Heuristik für die Identitätsforschung abgibt, wird heute doch meist auf eine alternative konzeptuelle Differenzierung zurückgegriffen, die größtenteils von Goffman erarbeitet und in die Forschung eingeführt worden ist. Daher sei kurz auf ihn eingegangen.

Ähnlich wie Luhmann sieht auch Goffman in der Person des Handelnden ein Konstrukt des interaktiven Geschehens, in das der Einzelne involviert ist. Die „öffentlich“ beobachtbare und von den Interaktionspartnern identifizierbare Identität ist eine extern vorgenommene Kategorisierung und Attribuierung von persönlichen Merkmalen. Nach Goffman ist „*soziale Identität*“ von „*persönlicher Identität*“ zu trennen. Während erstere eine von den Interaktionspartnern vorgenommene Zuschreibung von Kategorien auf ein Individuum darstellt, das diese situativ zur Selbstpräsentation nutzt, ist letztere keineswegs als das Innerste eines Individuums zu verstehen, das nach außen gekehrt wird; sondern in der persönlichen Identität werden „Momente der *sozialen Individualität und Subjektivität*“⁴³³ vereint; die Person wird als einheitliches Zentrum für Entscheidungen und Handlungen sozial identifiziert.⁴³⁴ Beide Begriffe seien mit Goffman definiert: „Mit ‚sozialer Identität‘ meine ich die umfassenden sozialen Kategorien (und die wie Kategorien funktionierenden Organisationen und Gruppen), zu denen ein Individuum gehören bzw. als zu denen gehörig es angesehen werden kann: Altersstufe, Geschlecht, Schicht usw. Mit ‚persönlicher Identität‘ meine ich die einzigartige organische Kontinuität, die jedem Individuum zugeschrieben wird, und die sich auf unterscheidende Merkmale wie zum Beispiel Namen und äußere Erscheinung gründet und durch Kenntnisse hinsichtlich seiner Biographie und seiner sozialen Eigenschaften ergänzt wird – Kenntnisse, die um seine unterscheidenden Merkmale zentriert sind.“⁴³⁵

Die Kategorisierungen und Attribuierungen, die Individuen untereinander wechselseitig vornehmen, wenn sie als sozial Handelnde miteinander zu tun haben, werden zumeist auf ihre

⁴³³ Willems 1997: 156. Hervorhebung im Original.

⁴³⁴ Siehe auch Rorty 1983: 136ff.

⁴³⁵ Goffman 1982: 255f.

Kongruenz und Stimmigkeit mit den kognitiven und normativen Erwartungen der wie auch immer gerahmten⁴³⁶ sozialen Situation beurteilt. So lässt sich sagen, dass letzten Endes die sozialen und persönlichen Identitätsdimensionen im Interaktionsprozess von den Teilhabenden aktualisiert werden, die Konformität mit den situationsspezifischen Erwartungen erlauben.⁴³⁷ Die Teilnehmer an Interaktionen müssen in der Lage sein, diese interaktiven Identitätskonstruktionen individuell zu „steuern“. Daher kann ein Individuum natürlich nicht ausschließlich als ein „öffentliches“ Wesen angesehen werden, das nur über Fremdbeschreibungen seiner Person ein „soziales Leben“ erlangt und dessen Selbstbewusstsein und Selbstkreation dabei sozial bedeutungslos ist. Um als autonomes Wesen wahrgenommen werden zu können, muss ein Individuum seine Identität auch selbst „organisieren“ und sie sich nicht nur zur fremdreferentiellen Aufarbeitung attribuieren lassen. Es muss eine „Ich-Identität“ konstruiert und behauptet werden. Nach Goffman ist Ich-Identität „zuerst eine subjektive und reflexive Angelegenheit, die notwendig von dem Individuum empfunden werden muß.“⁴³⁸ Sie steht für das subjektive Gefühl der Kontinuität des Selbsterlebens, zu verstehen als das Resultat eines individuellen Reflexionsprozesses auf das Erleben des eigenen Selbst in Differenz zur sozialen und persönlichen Identität. Mit der „Ich-Identität“ bei Goffman ist konzeptuell genau das getroffen, was Mead unter „self“ fasst. Das Selbst setzt das „I“ als körpergebundene Aktivitäts- und Reflexionsinstanz ein, auf deren Basis sowohl die soziale als auch die persönliche Identität zu „managen“ versucht wird. Die Sinnimplikationen der sozialen und persönlichen Identität könnte sich ein Individuum in Reflexion auf sein „me“ bzw. seine „me“s (schließlich wird es in verschiedene situative Handlungszusammenhänge involviert sein und unterschiedlichen sozialen Gruppen angehören) bewusst machen.

Wie Charles Taylor einst behauptet hat, handelt es sich beim Menschen der Moderne um ein „self-interpreting animal“⁴³⁹, das durch unablässige Interpretationen ein Verständnis von sich selbst zu entwickeln hat. Der Einzelne (als Ich-Identität) hat sich – mit Mead gesprochen – in der Ansehung seiner „me“s sowohl als soziales Wesen (mit sozialer Identität) als auch als einzigartiges Individuum (mit persönlicher Identität) zu interpretieren. Sozialpsychologisch gesehen, ist eine derartige Selbstinterpretation und Selbstdefinition als ein kognitiver Klärungsprozess zu begreifen, „mittels dessen ein Mensch sein eigenes Verhalten und Erleben

⁴³⁶ Erinnert sei, dass Goffman der Urheber des Rahmenkonzepts ist. Siehe oben.

⁴³⁷ Natürlich kann ein Individuum auch darauf aus sein, sich non-konform zu verhalten. Es verstößt dann bewusst gegen die ihm durch den Rahmen auferlegten „Identitätsnormen“, also gegen personenbezogene Erwartungen, die – wie Goffman schreibt – sowohl Konformität wie Abweichung erzeugen können. Vgl. Goffman 1999b: 159.

⁴³⁸ Goffman 1999b: 132.

⁴³⁹ Taylor 1985.

sowie die Reaktionen seiner sozialen Umwelt ihm gegenüber in einen Sinnzusammenhang bringt.⁴⁴⁰ Diese Selbstinterpretationen fundieren das Selbst-Verständnis, das wiederum als Orientierungsgrundlage fürs Erleben und Handeln fungiert. Wenn der Einzelne sich in sozialen Zusammenhängen als eigenständiges Selbst verorten will, muss er seine soziale Identität reflektieren; das heißt, er hat in Erfahrung zu bringen, mit welchen sozialen Kategorien er sozial belegt wird und wie die Anderen auf ihn als Person und auf sein Handeln reagieren. Es zeigt sich, dass der Begriff der sozialen Identität einer genaueren Definition bedarf.

Sicherlich, man könnte so seine Vorbehalte gegenüber dem Begriff der sozialen Identität haben, könnte einwenden, dass Identität, egal, ob sie nun als persönliche, explizit soziale oder als Ich-Identität ausgeflaggt wird, immer sozial *ist*, sprich sozial konstituiert wird. Von keinem anderen Philosophen kann man besser lernen, dass das Selbst des Menschen einem Prozess der Sozio-Genese entspringt, als von Mead. Anzunehmen, dass lediglich die soziale Identität sozial konstituiert wird und dass die Ich-Identität außerhalb sozialer Bezüge, ohne Fremdreferenz gebildet und behauptet werden könnte, ist Unsinn. Soziale Identität könnte daher als Begriff irreleiten. Gleichwohl soll hier aber an ihm festgehalten werden; schließlich konnte er sich in der Forschung etablieren. Notwendig erscheint allerdings eine stärkere Differenzierung von sozialer Identität in Unterdimensionen: in „mehr kühl-kognitive“ und „mehr heiß-emotionale“, wie Esser vorschlägt.⁴⁴¹

Die *kognitive Unterdimension* umfasst einen Satz an Erwartungen, mit deren Hilfe sich der Einzelne in typischen sozialen Situationen orientieren kann, in Situationen, die emotional zu meist wenig involvieren bzw. keine größere Identifikation voraussetzen. Diese Erwartungen stellen stark generalisiertes Wissen dar, auf das immer dann rekurriert wird, wenn es darum geht, sich in einer Interaktionssituation zurecht zu finden. Die Situation wird deklaratorisch und prozessual kategorisiert, das heißt im Goffmanschen Sinne gerahmt und durch Rekurs auf Skripts behavioral handhabbar gemacht. Diese kognitive Unterdimension der sozialen Identität ist genau genommen als Fundus an Schema-, Skript- und Rahmenwissen zu deuten, als ein Fundus, den der Einzelne in der Sozialisation, durch Reflexion auf sein „me“/seine „me“s erlernt hat und den er kognitiv dazu prozessiert, um in typischen Alltagssituationen zum Bei-

⁴⁴⁰ Simon/Mummenday 1997. Beide Autoren schlagen ein „Selbst-Aspekt-Modell“ vor, mit dem sie individuelle Identität zu klären versuchen. Statt mit den Begriffen soziale und persönliche Identität zu operieren, definieren sie verschiedene Selbstaspekte, die sich grob in kollektive und individuelle differenzieren lassen. Das kollektive Selbst steht für die Interpretation des Selbst in sozialen Zusammenhängen; das individuelle dagegen definiert den Einzelnen als einzigartiges Individuum.

⁴⁴¹ Vgl. Esser 2001 341f.

spiel seine Rolle gekonnt auszufüllen, sich angemessen zu verhalten oder die richtigen Handlungs- und Wortbeiträge zu liefern, sprich sich sozial zu integrieren.

Mit der *emotionalen Unterdimension* der sozialen Identität ist die Partizipation des Einzelnen an Kollektiven gemeint, also sein Mitwirken bzw. seine Teilhabe an Gruppen und Organisationen sowie die Identifikation mit ihnen. Darüber hinaus bezieht sich diese Unterdimension auch auf „abstraktere“ Kategorien wie Lebensstile oder Lebensformen, die nicht immer durch benennbare Gruppen repräsentiert werden. Ein Individuum sieht die soziale Welt bzw. konstruiert sie sich sinngelitet aus der Perspektive eines „symbolic universe“, eines „symbolischen Raumes“, wie Ernst Cassirer sagt.⁴⁴² Dieses „symbolische Universum“ ist in soziale Welten differenziert, die unterschiedliche Perspektiven auf die Welt darbieten und die ein Individuum nutzen kann, um sich ein Bild von den es tangierenden gesellschaftlichen Verhältnissen zu machen.⁴⁴³ Die „sozialen Welten“ oder „Sozialwelten“ – wie auch immer –, an denen ein Individuum partizipiert oder mit denen es sich identifiziert, stattdessen es mit unterschiedlichen kulturellen Deutungsmustern und Handlungsschemata zur Bewältigung sozialer Anforderungen aus. „Sozialwelten“ sind „Sinnwelten“, die für die Individuen Relevanzhorizonte abstecken.⁴⁴⁴ Nicht selten werden diese „sozialen Welten“ von Gruppen vertreten, die dem Individuum in zustimmender oder ablehnender Weise als Bezugsgruppe⁴⁴⁵ für Selbst- wie Fremdkategorisierungen dienen. Soziale Identitäten stehen in einem engen Verhältnis zu „sozialen Welten“, Lebensstilen sowie negativen und positiven Bezugsgruppen⁴⁴⁶, will sagen: Sowohl die Konstruktion einer Identität des sozialen Selbst als auch die Zuschreibung von Individualität und Subjektivität sowie soziale Kategorisierungsprozesse schöpfen aus den Sinnvorräten sozialer Welten und ihrer symbolischen Universen, bleiben jedoch „Erzeugnisse“ interaktiver Handlungssituationen. Nach Shibutani erlernt der Einzelne durch „role-taking“ mit dem „generalized other“ die Gruppenperspektive, die ihm einen bestimmten Blick

⁴⁴² Vgl. Cassirer 1990: 74ff.

⁴⁴³ Vgl. Strauss 1978 und 1993: 155ff. und 209ff. Siehe auch B. Luckmann 1978.

⁴⁴⁴ Mit Hitzler sei eine genauere Definition der „kleinen sozialen Welten“ angeboten: „Eine kleine soziale Lebens-Welt oder Sonderwelt ist ein in sich strukturiertes Fragment der Lebenswelt, innerhalb dessen Erfahrungen in Relation zu einem speziellen, verbindlich bereitgestellten intersubjektiven Wissensvorrat statthaben. Eine kleine soziale Lebens-Welt ist das Korrelat des subjektiven Erlebens der Wirklichkeit einer Teil- bzw. Teilzeit-Kultur. [...] ‚Klein‘ nennen wir eine kleine soziale Lebens-Welt [...] deshalb, weil in ihr die Komplexität möglicher Relevanzen reduziert ist auf ein bestimmtes Relevanzsystem. ‚Sozial‘ nennen wir eine kleine soziale Lebens-Welt deshalb, weil dieses Relevanzsystem intersubjektiv verbindlich ist für gelingende Partizipationen.“ Hitzler 1999: 240f. Hervorhebungen gestrichen.

⁴⁴⁵ Siehe hierzu Shibutani 1955. Strauss stützt sich bei der Konzeption seines Ansatzes der „social world perspective“ argumentativ stark auf Shibutani. Nach Shibutani ist unter einer Bezugsgruppe folgendes zu verstehen: “A reference group [...] is that group whose outlook is used by the actor as the frame of reference in the organization of his perceptual field.“ Shibutani 1955: 565.

⁴⁴⁶ So auch Goffman: „die Natur eines Individuums, wie es sie sich und wir sie ihm zuschreiben, wird durch die Natur seiner Gruppenanschlüsse erzeugt.“ Goffman 1999b: 141.

auf die Welt „da draußen“ ermöglicht und Orientierung stiftet. Durch Zugehörigkeit zu den verschiedensten „sozialen Welten“ und den sie repräsentierenden Gruppen erlangt der Einzelne einen perspektivenreichen Blick auf die Gesellschaft sowie ein diversifiziertes Interessenprofil, das durch die verschiedenen Partizipationen sozial erkennbar wird. Statt von sozialer Identität könnte man in diesem Fall präziser auch von „*partizipativer Identität*“⁴⁴⁷ sprechen: Ein Individuum beschreibt sich als soziales Selbst, indem es auf die (Selbst-)Beschreibungen von Gruppen, Organisationen oder auch gesellschaftlichen Teilsystemen zurückgreift. Besonders Gruppen in einer Gesellschaft – es kann sich bei ihnen um Kollektive handeln, die sich ethnisch-kulturell definieren, die für eine bestimmte Subkultur stehen, die einen bestimmten Lebensstil prägen – bieten eine symbolische und semantische Plattform für die vielfältigsten Selbstthematisierungen und Selbstbeschreibungen. Gerade diese Pluralität, die häufig in der Individualisierungsdebatte schlichtweg auf Lebensformen reduziert wird, wird nicht selten zu einem Problem bei der Konstruktion von Ich-Identität und einer stimmigen Biographie.

Probleme der Identitätskonstruktion

Zu fragen ist, welche identitätsbezogenen Konstruktionsprobleme, an denen sich die Individuen abzarbeiten haben, differenzierbar sind. Also: Welche individuell zu bewältigenden Schwierigkeiten der Identitätsentwicklung werden von der Identitätsforschung thematisiert? Auf drei allgemeine Aspekte der Problemhaftigkeit der Identitätskonstruktion in der individualisierten Gesellschaft sei im Folgenden eingegangen.

Zwei dieser Konstruktionsprobleme lassen sich konzeptionell aus einer genaueren Analyse des Identitätsbegriffs gewinnen. Paul Ricoeur hat darauf aufmerksam gemacht, dass in dem Begriff „Identität“ zwei Hauptbedeutungen auszumachen sind: Identität kann als *idem* oder auch als *ipse* gedeutet werden.⁴⁴⁸ Im Sinne des *idem* lässt sich Identität als Selbigkeit, im Sinne des *ipse* als Selbstheit begreifen. Selbigkeit, oder mit anderen Worten: man selbst zu sein und zu bleiben wird im Wesentlichen zu einem Problem der Beständigkeit. Die Konstanz der Identität im Laufe der individuellen Entwicklung und der lebenslang anhaltenden, immer wieder vorkommenden sozialisatorischen Prozesse kann also problematisch werden. Ebenso problematisch kann auch die Selbstheit des Selbst sein: einmal hinsichtlich der Ich-Identität,

⁴⁴⁷ Hahn 1997 und Bohn/Hahn 1999.

⁴⁴⁸ Siehe Ricoeur 1996: 11.

also aus der Perspektive des Einzelnen, und zum zweiten hinsichtlich der persönlichen Identität, die andere einem zuschreiben und womit sie einen als Subjekt anerkennen. Folglich hat man der *ipse*-Bedeutung nach auch ein identifizierbares Selbst zu sein, und zwar identifizierbar für sich selbst („das bin ich“) und für andere („das ist er/sie“). Mit der Behauptung von Selbstheit ist eine Differenz gesetzt: die zur Andersheit.

Diese beiden Bedeutungen von Identität lassen sich mit *idem* und *ipse* begrifflich klar trennen; in der Identitätskonstruktion jedoch verbinden sich beide Bedeutungsgehalte in einer Anforderung, die sich für jeden individuell stellt: man selbst als identifizierbares Selbst über die Zeit bleiben zu müssen. In der „klassischen“ Identitätsforschung, die sich auf Erikson beruft, ist vor allem das Problem der Konstanz der Identität von Interesse. Erikson zufolge fußt das Gefühl, als Selbst Identität zu haben, auf zwei gleichzeitigen Beobachtungen: „der unmittelbaren Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und der damit verbundenen Wahrnehmung, daß auch andere diese Gleichheit und Kontinuität erkennen.“ Und: „So ist Ich-Identität unter diesem subjektiven Aspekt das Gewährwerden der Tatsache, daß in den synthetisierenden Methoden des Ichs eine Gleichheit und Kontinuität herrscht und daß diese Methoden wirksam dazu dienen, die eigene Gleichheit und Kontinuität auch in den Augen der anderen zu gewährleisten.“⁴⁴⁹

Selbstheit und damit auch die Einzigartigkeit des Selbst wird nicht nur individuell erfahrbar – „empfunden“, wie man mit Erikson auch sagen könnte – und sozial zuerkannt, wenn Kontinuität der Identität individuell wie von anderen wahrgenommen wird; notwendig ist auch die Präsentation des Selbst als Einheit. Die Ich-Identität bedarf auch der *Kohärenz*, des inneren Zusammenhalts.⁴⁵⁰ Nach außen hin ist diese Kohärenz an der Lebenspraxis eines Individuums erkennbar. Mit der Frage nach der Einheit der Identität ist ein drittes wesentliches Konstruktionsproblem angesprochen. Es scheint, dass die moderne Identitätsforschung ihr Augenmerk hauptsächlich auf die Schwierigkeit der Konstruktion identitätsbezogener Kohärenz richtet. Dafür gibt es Gründe. Der wichtigste ist sicherlich mit dem soziologisch recht gut erforschten Umstand verbunden, dass die moderne, mit Beck gesagt: radikal modernisierte Gesellschaft für die Konstruktion individueller Identität keine Schablonen, leicht überzustülpende Identitätshüllen anbieten kann. Anders als in vormodernen Gesellschaften ist Identität keine „gesellschaftliche Gegebenheit“ mehr, die weitestgehend fremdreferentiell determiniert ist. Sie

⁴⁴⁹ Beide Zitate in Erikson: 1998: 18.

⁴⁵⁰ Dass diese Prämisse auch bezweifelt, wenn nicht gar abgelehnt wird, sei schon mal erwähnt. Dazu unten mehr.

hat sich – wie Thomas Luckmann sagt – in ein „kulturelles Oktroi“ verwandelt.⁴⁵¹ Die Identitätskonstruktion fällt einzig und allein in den Verantwortungsbereich jedes Einzelnen. Die Pluralität und Optionenvielfalt der modernen Gesellschaft, der Gesellschaft der Zweiten Moderne, von der oben so viel die Rede war, schlägt auf die Ebene der Individuen durch, wird bei der individuellen Identitätskonstruktion erst richtig zum Problem, zu dessen Bewältigung die Gesellschaft dann wiederum keine individuell adaptierbaren Rezepte und kopierbaren Identitätsmuster offeriert. So wird der gesellschaftliche „Zwang“ zur Individualisierung zum Problem der individuellen Behauptung von identifizierbarer Subjektivität, von Selbstheit und Einzigartigkeit gegenüber einem selbst und gegenüber der sozialen Außenwelt; und die Vielfalt gesellschaftlich dispensierter Lebensgestaltungsmöglichkeiten wird zum Problem der identitätsbezogenen Einheitsfindung und -wahrung.

Dieses „kulturelle Oktroi“ zur selbstständigen individuellen Identitätsarbeit lässt sich mit Beck und Beck-Gernsheim folgendermaßen in Worte fassen: „In der individualisierten Gesellschaft muß der einzelne bei Strafe seiner permanenten Benachteiligung lernen, sich selbst als Handlungszentrum, als Planungsbüro in bezug auf die Möglichkeiten und Zwänge seines Lebenslaufs zu sehen.“ Und weiter: „ ‚Gesellschaft‘ *muß* unter den Bedingungen des herzustellenden Lebenslaufes als eine ‚Variable‘ begriffen werden, die individuell gehandhabt werden kann.“⁴⁵² Gesellschaft ist nicht so sehr oder vielleicht nicht nur als Variable, sondern eher als ein Bereitsteller von Optionen zu verstehen.⁴⁵³ Fürs Individuum bedeutet diese Optionenvielfalt eine besondere Herausforderung: Es sieht sich veranlasst, gar genötigt, sich mit „Gesellschaft“, den Möglichkeiten und Restriktionen des sozialen Umfelds im sozialen Herkunftsmilieu und den sich bietenden Chancen zur Kreierung eines selbstbestimmten Lebenslaufes produktiv auseinander zu setzen. Wie Keupp u. a. richtig betonen, ist es individuell nicht Kür, sondern immer mehr Pflicht, „Architekt und Baumeister des eigenen Lebensgehäuses“ zu sein.⁴⁵⁴ Dieses „Lebensgehäuse“ gilt es durch Identitätsarbeit individuell zu errichten, zu gestalten und bewohnbar zu erhalten.

⁴⁵¹ Th. Luckmann 1979: 294.

⁴⁵² Zitate aus Beck/Beck-Gernsheim 1990: 58f. Hervorhebung im Original.

⁴⁵³ Nicht gerade überraschend ist denn auch bereits der Begriff der „Multioptionsgesellschaft“ kreiert und in die sozialwissenschaftliche Diskussion eingeführt worden. Vgl. Gross 1994.

⁴⁵⁴ Keupp u. a. 1999: 55.

Identitätsarbeit ist „Verknüpfungsarbeit“.⁴⁵⁵ Diesem Verständnis von Identität als einem Herstellungsprozess von Identität liegen zwei Prämissen zugrunde, die zum einen den relationalen Modus von Identität als konstruktivem Prozess und zum anderen Identität als Passungsprozess zwischen den Innen- und Außenreferenzen der Identität betonen. Grob differenziert findet die identitätsbezogene Selbstrelationierung in drei Dimensionen statt: *Zeitlich* gesehen erfolgt die Verknüpfungsarbeit als ein Arrangieren und Aufeinanderbeziehen vergangener, gegenwärtiger und möglicher zukünftiger Selbsterlebnisse, der lebenszeitpunktbezogenen Vergegenwärtigungen des „me“ bzw. der „me“s:⁴⁵⁶ Wer war ich, wer bin ich, wer will/werde ich sein bzw. wie sehe ich mich selbst in den verschiedenen Lebensabschnitten? Hier heißt es, die Kontinuität des Selbsterlebens und -verstehens zu wahren. Identität wird in dieser Dimension als *idem* prozessiert. In der *sozialen* Dimension – Keupp u. a. sprechen hier von „lebensweltlichen Verknüpfungen“ – werden Aspekte des sozialen Selbst mit der Außenwelt relationiert; das Individuum platziert sich in einem Netz sozialer Beziehungen, das heißt – um es anschaulich zu sagen –: baut Freundschafts- und Bekanntschaftsnetze auf, begibt sich in intime Partnerschaften, wird Arbeitnehmer und engagiert sich in Vereinen und Verbänden. Der Einzelne hat sich als identifizierbarer Teilhaber an der sozialen Welt zu präsentieren; er muss in ganz unterschiedlichen sozialen Kontexten persönliche Identität erlangen, sprich als er selbst erkennbar sein. Die Verknüpfungsarbeit realisiert hierbei zuallererst Identität im Sinne des *ipse*. Zu keinem Zeitpunkt im Leben ist die soziale oder partizipative Identität eines Individuums uniform; immer umfasst sie diverse Teilidentitäten, mit denen sich ganz unterschiedliche soziale Erwartungen verbinden. Wenn nun die soziale Identität als ein Gesamt an Teilidentitäten („me“s) in sozialen Netzen bzw. als ein Gesamt an sozialen Kategorien und Schemata zu verstehen ist, wird leicht ersichtlich, dass ein Individuum auch „inhaltliche“ Verknüpfungsarbeit zu leisten hat. In dieser *sachlichen* Dimension sind die unterschiedlichen Erwartungen zu relationieren, die in der sozialen Umwelt gegenüber dem Individuum gehegt werden. Bei diesem Teilbereich der Identitätsarbeit wird nun das Kohärenzproblem virulent; denn die Erwartungshaltungen im beruflichen Umfeld, in der Familie, im Verein, im Freundeschaftskreis können so different und divergent ausfallen, dass es nicht nur schwierig wird, ihnen nach Abgleich mit eigenen Wünschen und Bedürfnissen immer gerecht zu werden, sondern sie darüber hinaus auch noch in einer „stimmigen“ Ich-Identität zu synthetisieren.

⁴⁵⁵ Siehe Keupp u. a.: Kap. 4. An das Modell der Identitätsarbeit von Keupp u. a. wird sich im Folgenden angelehnt.

⁴⁵⁶ Um einmal mehr auf Mead anzuspielden.

Die Probleme der individuellen Kohärenzproduktion können recht mannigfaltig sein. Sie lassen sich durchweg als Probleme der Selbststeuerung an der Schnittstelle zwischen individueller Innenwelt und sozialer Außenwelt begreifen. Mit anderen Worten: Der Passungsprozess der sozio-genetischen Identitätsbildung „läuft“ auf Differenzen auf, deren individuelle Handhabung Orientierungs- und Abstimmungsprobleme mit sich bringt. Diese Differenzen, denen sich ein Individuum in aktiver Identitätsarbeit zu widmen hat, bestehen häufig – um Beispiele zu nennen – zwischen Rollenerwartungen und eigenen Verhaltensvorstellungen und -wünschen oder ergeben sich aus Kompetenz- und Leistungsproblemen, wenn es einem Individuum nicht gelingt, den verschiedenen, eventuell untereinander divergierenden Erwartungen der Umwelt gerecht zu werden bzw. wenn die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht ausreichen, um Enttäuschungen zu vermeiden. Es mögen aber auch Differenzen zwischen den Fremdkategorisierungen und dem Selbstbild, der Auffassung vom eigenen Selbst vorliegen. Darüber hinaus könnte es sich immer auch als schwierig erweisen, soziale Teilidentitäten, die vielleicht ganz unterschiedlichen Erwartungszusammenhängen und Handlungslogiken entspringen, miteinander in ein Einheit gewährendes Selbst zu integrieren oder sich selbst darüber im Klaren zu werden, welcher partizipativen Teilidentität Vorrang oder ein besonderes Gewicht zukommen soll, deren Prädomination dann so etwas wie eine (soziale) Kernidentität begründet.

Nicht grundlos hat daher der Identitätsbegriff auch eine normative Bedeutung. Wenn durch die soziale Herkunft keine eindeutigen Wegmarken der Identitätsentwicklung mehr gesetzt sind, wenn die Lebensführung vom Individuum selbst engagiert betrieben werden muss und wenn sich dann auch noch die Optionen der Lebensgestaltung ins schier Unermessliche zu vervielfältigen scheinen, wundert es nicht, dass das moderne Individuum über existenzielle Verunsicherungen und soziale Orientierungsprobleme klagt sowie seinen eigenen Lebenslauf mit zahlreichen Unwägbarkeiten, Hochs und Tiefs gespickt erfährt. Hitzler und Honer kann nur zugestimmt werden: „Ein individualisiertes Leben zu leben bedeutet, existentiell verunsichert zu sein.“⁴⁵⁷ Daher gilt um so mehr: Identität zu haben ist nicht irgendeine Zufälligkeit, ein sozialisatorisches Nebenprodukt oder ein „Luxus“, der erfreulicherweise für einen abgefallen ist; Identität muss als Desideratum, wenn nicht gar als existentielle Notwendigkeit aufgefasst werden. Denn schließlich heißt Identität zu haben, sich in der sozialen Welt orientieren zu können. Wenn es einem Individuum obendrein gelingt, die unterschiedlichen sozialen Anforderungen und Erwartungen in ein kohärentes Bild von sich selbst zu integrieren und sie

⁴⁵⁷ Hitzler/Honer 1994: 307.

so aufeinander abzustimmen bzw. so mit eigenen Vorstellungen, Wünschen oder Bedürfnissen abzugleichen, dass stimmige Teilidentitäten konstruiert werden können, dann erarbeitet es sich eine soziale Kompetenz, die es ihm ermöglicht, in verschiedenen sozialen Situationen als ein autonomes Selbst aufzutreten, das sich erwartungskonform zu verhalten weiß und dem eine unverkennbare persönliche wie soziale Identität zugeschrieben werden kann.

Identität zu gewinnen und gegenüber anderen in den unterschiedlichsten sozialen Situationen zu behaupten ist ein geradezu kreativer Akt.⁴⁵⁸ Kreativität ist deswegen bei der Identitätskonstruktion unabdingbar, weil das Individuum – wie Krappmann richtig betont – in einem „Dilemma“ steckt: „Wie soll es sich den anderen präsentieren, wenn es einerseits auf seine verschiedenartigen Partner eingehen muß, um mit ihnen kommunizieren und handeln zu können, andererseits sich in seiner Besonderheit darzustellen hat, um als dasselbe auch in verschiedenen Situationen erkennbar zu sein?“⁴⁵⁹ „Identitätsbalance“⁴⁶⁰ ist vonnöten. Die Ich-Identität lässt sich stabilisieren, indem die verschiedenen partizipativen Identitäten oder sozialen Teilidentitäten, die – mit Mead gesagt – als „me“s reflexiv zu bilden sind, sowohl miteinander als auch gegen über der persönlichen Identität „ausbalanciert“ werden.⁴⁶¹ Identitätsbalance ist nicht als Versuch zu deuten, Teilidentitäten zu einem harmonischen Ganzen zu synthetisieren; vielmehr zielt der mit der Ausbalancierung verbundene kreative Akt auf ein in sich „gefestigtes“ Selbst, das sich auch durch die Erfahrung divergierender und widersprüchlicher Erwartungen sowie bei unzureichender Befriedigung der eigenen Bedürfnisse nicht aus dem Tritt bringen lässt – um es salopp zu formulieren –, sondern das sich anpassungs- und lernbereit zeigt und sozial kompetent genug ist, um auch mit schwierig zu meisternden Situationen und Interaktionsanforderungen fertig werden zu können. Und überdies ließe sich mit Habermas festhalten: „Die Ich-Identität des Erwachsenen bewährt sich in der Fähigkeit, aus den zerbrochenen oder überwundenen Identitäten neue Identitäten aufzubauen und mit den alten so zu integrieren, daß sich das Geflecht der eigenen Interaktionen zur Einheit einer zugleich unverwechselbaren und zurechenbaren Lebensgeschichte organisiert. Eine solche Ich-Identität ermöglicht gleichzeitig Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung [...]“⁴⁶²

⁴⁵⁸ So auch Krappmann 2000: 11.

⁴⁵⁹ Krappmann 2000: 7.

⁴⁶⁰ Vgl. Krappmann 2000: v. a. 70ff. Dieser Begriff der „balancierenden Identität“ gehört bis heute zu den Grundkonzepten, mit denen die Identitätsforschung arbeitet; ihm kommt nach wie vor hohe Anschlussfähigkeit zu.

⁴⁶¹ Die Balance der Identität kann durchaus ein Momentum aufweisen, also eine „Schlagseite“ mehr zur sozialen oder mehr zur persönlichen Komponente haben. Siehe hierzu auch Heckmann 1992: 197f.

⁴⁶² Habermas 1988: 150. Hervorhebungen gestrichen.

Lebenslauf, Lebensführung und biographische Selbstreflexion

Berücksichtigt man die Individualisierungsschübe der Moderne, die den Einzelnen mehr und mehr aus den traditionellen Vergesellschaftungsformen freigesetzt haben, sowie die mit der Individualisierung verbundene Notwendigkeit kreativer Identitätsentwicklung, verwundert es nicht, dass der Einzelne nicht nur als ein unablässig werkelnder Identitätskonstrukteur beschrieben wird, sondern in einem umfassenderen Sinne gar als ein Bastler an der eigenen sozialen Existenz.⁴⁶³ Das individualisierte Individuum hat neben seiner Ich-Identität auch die eigene Lebensführung zu reflektieren, sprich, die individuelle Selbstthematisierung erstreckt sich nicht nur auf das eigene Selbst, das sich sozial verortet und damit sozialisiert, sondern auch auf die Diachronizität des eigenen Lebens im gesellschaftlichen Kontext. Identitätskonstruktion und individuelle Lebensführung erweisen sich in der Moderne als problembehaftet. Die Rede von der „Biographisierung des Lebenslaufs“ versucht dem Umstand gerecht zu werden, dass „die Individuen der Auffassung sind, ihre Orientierung und Entscheidung im Leben selber finden zu können oder zu müssen“.⁴⁶⁴ Die eigene Lebensführung autobiographisch zu thematisieren wird immer wichtiger: Es gilt Lebenspläne zu schmieden, Karrieren aktiv anzusteuern und zu gestalten, biographisch bedeutsame Ereignisse zu deuten oder in der Retrospektion umzudeuten und zu relativieren, Neuanfänge zu versuchen, die „richtigen“ sozialen Beziehungen aufzubauen und zu pflegen usw. usf. Um also am eigenen Lebenslauf basteln bzw. um ihn individuell steuern zu können, ist biographische Selbstreflexion unentbehrlich. Ein paar Begriffsklärungen sind vonnöten.

Der *Lebenslauf* eines Individuums ist als das Gesamt an Ereignissen und Erfahrungen zu verstehen, die für es Relevanz erlangen, das heißt mit denen es sich produktiv auseinander zu setzen hat. *Lebensführung* dagegen meint „individuelle Konstruktion alltäglichen Lebens“, womit sie zugleich ein „eigenes Vergesellschaftungsprogramm“ des Individuums impliziert.⁴⁶⁵ Sie stellt damit auch ein „individuelles Projekt“ der Lebensgestaltung und „gezielten“ Einflussnahme auf den Lebenslauf dar. In der *Biographie* macht ein Individuum sich den eigenen Lebenslauf zum Thema.⁴⁶⁶ Die Biographie dient der Selbstidentifikation:⁴⁶⁷ Man reflektiert und evaluiert sich selbst als Individuum durch rekonstruktive Betrachtung des geleb-

⁴⁶³ Vgl. Hitzler/Honer 1994.

⁴⁶⁴ Kohli 1988: 36.

⁴⁶⁵ Siehe Kudara 1995: 87f.

⁴⁶⁶ Zur begrifflichen Differenzierung von Biographie und Lebenslauf siehe auch Hahn 1987: 12 und Hahn 1988: 93ff.

⁴⁶⁷ Vgl. Bohn/Hahn 1999: 43.

ten Lebens. „Biographie als reflexiv gewordener Lebenslauf“ und „Lebensführung als reflexiv gewordene Lebenspraxis“ stehen in einem wechselseitigen Konstitutionsverhältnis zueinander, wie Kudera herausstreicht: „Die individuelle Biographie wird im Medium alltäglichen Handelns und alltäglicher Erfahrung produziert und reproduziert, alltägliche Lebensführung gewinnt durch den biographischen Horizont Sinn und lebenszeitliche Perspektivität: Biographie ist Umschlagplatz und individuelle Geschichte der Lebensführung, Lebensführung die individuelle alltagspraktische Ausgestaltung der Biographie.“⁴⁶⁸

Lebensführung heißt aber auch reflektierte Einflussnahme und „Gestaltung“ der Lebenspraxis; sie beinhaltet ferner ein bewusstes Entscheiden über soziale Partizipationen, über individuelle Orientierungen an sozialen Welten, die lebenspraktisch applikablen Sinn und handlungsrelevantes Wissen bereitstellen und somit dazu beitragen, „Leben“ überhaupt „führbar“ zu machen. Ein zusätzliches Mittel der Orientierungsstiftung und damit alltäglichen Komplexitätsbewältigung in sozialen Situationen kann in einer „*Stilisierung der Lebensführung*“⁴⁶⁹ gesehen werden; soll heißen, ein Individuum wählt einen bestimmten Stil, der dazu verhilft, das Alltagsleben „kulturell zu überhöhen“, wie sich mit Soeffner treffend sagen lässt.⁴⁷⁰ Weitergehend könnte man mit Hitzler davon sprechen, dass (Lebens-)Stile gewissermaßen als „ästhetische Optionen“ der Lebensführung fungieren.⁴⁷¹ *Stil* ist hierbei als „Teil eines umfassenden Systems von Zeichen, Symbolen und Verweisungen für soziale Orientierung“ zu verstehen: „Er ist Ausdruck, Instrument und Ergebnis sozialer Orientierung.“⁴⁷² Somit dient Stil als Medium der sozial beobachtbaren Selbstpräsentation eines Individuums, einer Gruppe, eventuell auch einer Organisation. Der Stil, den ein Individuum durch Teilhabe an sozialen Welten oder Gruppen für sich in Anspruch nimmt, ermöglicht eine ästhetische Reflexion sozialer Identität. „Stil zu haben“ heißt damit auch, eine individuell besonders präferierte partizipative Identität für sich zu reklamieren und die soziale Anerkennung dieser ästhetischen Selbststilisierung zu erheischen. Die Lebensführung nach einem bestimmten Stil auszurichten, kann – wie Schroer behauptet – in der Tat als eine „Art individuelle Komplexitätsreduktion“ begriffen werden: „Die Wahl eines bestimmten Lebensstils ist die List, mit deren Hilfe die Optionenvielfalt knappgehalten und die Unsicherheit in Sicherheit transformiert werden kann. Sie dient der Selektion vorhandener Vielfalt, um die Ereignisse bearbeitbar zu halten.“⁴⁷³

⁴⁶⁸ Kudera 1995: 97.

⁴⁶⁹ Siehe auch Kudera 1995: 91.

⁴⁷⁰ Vgl. Soeffner 1986.

⁴⁷¹ Vgl. Hitzler 1994: 79ff.

⁴⁷² Soeffner 1986: 318.

⁴⁷³ Schroer 2001: 425.

Kurz gesagt: Mit der Wahl eines (Lebens-)Stils setzt ein Individuum eine Orientierung gewährenden „Rahmen“⁴⁷⁴ für die Lebensführung bzw. gibt der Lebensführung eine Leitlinie, an der sie sich ausrichtet. Stil „koppelt“ –wenn man so will – Individuum und Gesellschaft mit einem lebenspraktischen und identitätsbildenden Ergebnis, das vom Individuum selbst wohl erwünscht, wenn nicht ersehnt sein dürfte.

Identitätsarbeit, Selbstsozialisation und Selbstnarration

Letztlich – so lassen sich diese Ausführungen zu Lebenslauf, Lebensführung und Biographie zusammenfassen – ist die individuelle Konstruktion von Identität immer auch auf autobiographische Thematisierung des Lebenslaufs wie auf eine ästhetische Reflexion⁴⁷⁵ der Lebensführung angewiesen. Durch biographische Selbstreflexion vergegenwärtigt sich ein Individuum seine partizipativen Identitäten, wie auch immer sie gruppale, organisational oder sozialweltlich eingebunden sind. Biographische Selbstreflexion ist *retrospektive Identitätsarbeit* in Form der Selbstidentifikation; in Anlehnung an Mead gesagt: Das Individuum (re-)konstruiert und (re-)interpretiert sich selbst als (historische, inaktuelle) „me“s, als Selbste, die ihren „Platz“ und ihren Aktionsraum im bereits gelebten Leben gehabt haben. Es wird unter anderem gefragt: Wer war ich zu einem bestimmten Zeitpunkt in meinem Leben? Wie trat ich in Erscheinung? Wie sah ich mich und wie sahen mich die anderen? Diese biographische Selbstvergewisserung der eigenen Identität und ihrer Entwicklung über die Zeit kann auch die Plattform für Identitätsprojekte sein, nämlich wenn man sich beispielsweise fragt, wie sich die eigene Person entwickeln sollte. Biographische Planung ist eine Projektierung des Selbst als potentiell „me“, das man durch gruppale Partizipationen, organisationale Inklusionen und sozialweltliche Identifikationen sozial eingebettet sieht. Das sich individualisierende Individuum der Moderne, das Individualität und Lebensform als Produkte eigenen Entscheidens und Handelns betrachtet, ist im Wesentlichen mit einer derartigen *prospektiven Identitätsarbeit* beschäftigt.⁴⁷⁶

⁴⁷⁴ Nicht im Goffmanschen Sinne zu verstehen.

⁴⁷⁵ Nebenbei bemerkt: Scott Lash hatte bereits Anfang der 1990er Jahre auf die zunehmende Bedeutung des Ästhetischen für die Selbstkonstruktion in der Moderne hingewiesen, also auf eine Dimension reflexiver Modernisierung, die seiner Meinung nach sowohl Beck als auch Giddens bis dahin zu wenig berücksichtigt hätten. Vgl. Lash 1992.

⁴⁷⁶ Zur Differenzierung von retrospektiver und prospektiver Identitätsarbeit siehe auch Keupp u. a. 1999: 192ff.

Wenn man es prägnant ausdrücken will: Das individualisierte Individuum der Moderne, das seine Ich-Identität „kreativ“ entwickelt, das die Chancen und Herausforderungen der modernisierten Gesellschaft in selbstgesteuerter Lebensführung zu meistern weiß und das sein Leben mit Hilfe autobiographischer Thematisierungen retrospektiv wie prospektiv reflektiert, arbeitet an seiner Selbstsozialisation. *Selbstsozialisation* soll hier den individuell gesteuerten Prozess des Erwerbs, der Stabilisierung und der Variierung von Identität sowie der individuellen Einflussnahme auf den Lauf des Lebens bezeichnen. Das Individuum erweist sich dabei als „produktiver Verarbeiter der inneren und äußeren Realität“⁴⁷⁷, der permanent in kreativer Auseinandersetzung sowohl mit dem eigenen Inneren, der eigenen Subjektivität und aktuellen Ich-Identität als auch mit der äußeren Welt, der Gesellschaft, den selbstgewählten gruppalen und organisationalen Affiliationen steckt.

Man geht wohl nicht fehl in der Annahme, dass dem modernen Menschen eine gewisse „Bastel-Mentalität“⁴⁷⁸ eigen ist. Die existentiellen Verunsicherungen durch die Freisetzungprozesse der Modernisierung auf der einen Seite und die steigende Vielfalt an Optionen individuell adoptierbarer sozialer (Teil-)Identitäten wie die Zunahme an individuell gestaltbaren Möglichkeiten der Lebensführung und Selbststilisierung auf der anderen bedingen fast zwangsläufig die Existenzform des Sinnbastlers, von der Hitzler in zahlreichen Publikationen spricht.⁴⁷⁹ Was zeichnet den „modernen Sinnbastler“ aus? Er ist als ein „kompetenter, ein zur Einschätzung seiner subjektiven Belange fähiger und über die Mittel der Umsetzung hinlänglich informierter bzw. sich informieren könnender Akteur zu beurteilen: Er ‚stückelt‘, subjektiv (mehr oder weniger) hinlänglich, aus heterogenen symbolischen Äußerungsformen sein Leben zusammen. D. h., er bewältigt die undurchschaubar komplexe gesellschaftliche Wirklichkeit dadurch, daß er dieser Wirklichkeit Elemente entnimmt und daraus eine kleine subjektive Wirklichkeit, seine individuelle Lebenswelt zusammenbaut. Er gestaltet sie wie ein ‚patchwork‘ oder ‚puzzle‘ aus Partizipationen an verschiedenen sozialen Teilzeit-Aktivitäten [...]“⁴⁸⁰

Es scheint, als wäre die der modernen Gesellschaft optimal angepasste Identitätsform eine Art „Patchwork“ von Teil-Identitäten⁴⁸¹, das für die verschiedensten sozialen Situationen typisierte Selbste bereithält, Selbste, die untereinander kaum etwas gemeinsam haben und die auch

⁴⁷⁷ Vgl. Hurrelmann 1983 und auch Esser 2001: Kap. 9.

⁴⁷⁸ Siehe hierzu Gross 1985.

⁴⁷⁹ Siehe vor allem Hitzler 1994 und Hitzler/Honer 1994.

⁴⁸⁰ Hitzler 1994: 85.

⁴⁸¹ Zum Begriff der „Patchwork-Identität“ siehe Keupp 1988.

nicht in einer Meta-Identität des Ich mehr oder weniger harmonisch vereint sind. Die *conditio humana* in der Moderne wäre dann „Multiphrenie“, von der gelegentlich im postmodern imprägnierten Identitätsdiskurs gesprochen wird.⁴⁸² Der multiphrenen Situation scheint einzig eine Form der Identitätsbildung adäquat zu sein, die ein Selbst konstituiert, das intern nach Teilidentitäten relationiert ist. Gergen spricht von einem „relational Self“⁴⁸³; mit Welsch ließe sich gar behaupten, dass Pluralität „intern zu unserer Standardsituation geworden“ ist.⁴⁸⁴ Leben findet im Plural statt; und das heißt in zunehmendem Maße auch, dass ein Individuum sich im Selbsterleben als intern pluralisiert, häufig gar fragmentiert erfährt. Nicht selten wird daher die klassische Eriksonsche These notwendiger Kohärenzproduktion im Prozess der individuellen Identitätsentwicklung von (postmodernen) Identitätstheoretikern gänzlich aufgegeben. Der Kohärenzgedanke scheint eine überholte konzeptionelle Annahme zu sein. Vielmehr wird Vielfalt gefeiert; und kohärente Ich-Identitäten scheinen eher ein Hindernis zu sein, wenn es darum geht, das soziale „anything goes“ für die eigene kreative Identitätsbildung zu nutzen und ein entsprechend diversifiziertes, plural relationiertes Selbst zu gestalten, das sich variabel auf alle Eventualitäten und Risiken des Lebens einzustellen vermag. Nur die Frage ist, ob Identität und die Konstruktion von Identität nicht häufig zu leichtfertig zu einer postmodernen „Spielerei“ verkommen, deren persönliche wie soziale Orientierungs- und Selbstverortungsfunktion im Dickicht gesellschaftlicher Komplexität damit verkannt wird. Die Selbsterkenntnis „Ich bin viele“ orientiert individuell nicht, gibt einem noch keinen festen Platz im Leben, macht nicht transsituativ handlungsfähig und garantiert obendrein weder persönliche Individualität, noch Authentizität und Originalität.

Von „gelungener Identität“⁴⁸⁵ kann psychologisch wohl nur dann gesprochen werden, wenn es einem Individuum möglich ist, sich selbst als Mittelpunkt eines konsistenten Lebens und ausgestattet mit einer kohärenten Identität zu erleben. Der *idem*-Bedeutung von Identität ist im Identitätsdiskurs nach wie vor Rechnung zu tragen: Konsistenz und Kohärenz sind wichtige Prinzipien der Innenweltorganisation. Eine „Patchwork-Identität“ kann wohl nicht als „gelungen“ bezeichnet werden. Es sieht gar danach aus, dass in der Identitätsforschung zunehmend Zweifel aufkommen, ob eine derartig intern pluralisierte und lose zusammengeflickte Identität überhaupt als eine der modernen Gesellschaft angemessene Form erachtet werden kann. Empirische Forschungen zur Identitätsentwicklung haben unter anderem ergeben, dass

⁴⁸² Hauptsächlich von Kenneth Gergen. Vgl. Gergen 2000: 49ff.

⁴⁸³ Gergen 2000: 156ff.

⁴⁸⁴ Welsch 1995: 832.

⁴⁸⁵ Siehe auch Keupp u. a. 1999: 273ff.

ein „Patchwork“ keineswegs offensiv als normatives Identitätskonzept vertreten werden kann. Eine Patchwork-Identität, tatsächlich als ein Flickwerk an Teilidentitäten verstanden, bedingt nicht selten psychische Probleme, und zwar vor allem dann, wenn das Leben als unzusammenhängend und die eigene Person als hin- und hergerissen zwischen verschiedensten und kaum miteinander verbundenen Erwartungen und Anforderungen erlebt wird.⁴⁸⁶ Ganz klar: „Zersplitterung, Identitätsverzicht ist kein humanes Ideal.“⁴⁸⁷ Und Identitätsdiffusion auch nicht.⁴⁸⁸ Dass allerdings Identität heutzutage intern vielgestaltiger auszufallen hat, um mit der Vielfalt sozialer Situationen und Handlungsoptionen der modernen Gesellschaft in einem individuell wie sozial positiv zu bewertenden Passungsverhältnis stehen zu können, ist auch evident.⁴⁸⁹ Wie kann dann aber Konsistenz und Kohärenz in der individuellen Identitätsarbeit erreicht werden?

Einen Hinweis, wie Kohärenz individuumintern produziert werden könnte, erhält man, wenn man sich den bereits von Mead herausgearbeiteten Prozesscharakter der Sozio-Genese bzw. der Identität vor Augen führt. Identität ist keine stillzustellende Struktur, die ein Individuum erwirbt und dann für immer hat. Darüber herrscht Einigkeit. Identität ist in Bewegung; und das um so mehr, je pluraler sie ausfällt, je mehr sie als Einheit einer Vielheit (an Teilidentitäten) zu konstruieren ist. Identität ist ein hochdynamisches Konstrukt, in dem Kohärenz nur als Transition oder Übergängigkeit realisiert werden kann. Es könnte durchaus von einer „transitorischen Identität“ gesprochen werden.⁴⁹⁰ Zu eruieren ist, wie die Relationierungen zwischen den diversen Teilidentitäten, aus denen das moderne Selbst „komponiert“ ist, hergestellt werden können. Die interne Passungsarbeit bei der Identitätsbildung und -behauptung, von der oben bereits die Rede war, kann die Teilidentitäten nicht harmonisch vereinheitlichen – auch

⁴⁸⁶ So heißt es in Keupp u. a. 1999: 246: „Auf der Basis unserer eigenen Forschung zum Verhältnis von Identität, Kohärenz und Gesundheit [...] kommen wir zu der These, daß Kohärenz in einem prozessualen Sinn für die alltägliche Identitätsarbeit von Menschen nach wie vor eine zentrale Bedeutung hat, deren Fehlen zu schwerwiegenden emotionalen und gesundheitlichen Konsequenzen führt. Auf der Basis dieser Befunde sehen wir uns in der Annahme bestätigt, daß ein prozessual verstandenes Kohärenzprinzip für die Identitätsbildung nicht zur Disposition gestellt werden darf.“

⁴⁸⁷ Welsch 1995: 845.

⁴⁸⁸ Die Diffusion der Identität ist geradezu ein schwerwiegendes Problem, das Erikson zufolge Jugendlichen dann droht, wenn es ihnen nicht gelingt, eine kohärente Identität auszubilden. Vgl. Erikson 1998: 106ff. und 153ff.

⁴⁸⁹ Natürlich gibt es immer Versuche – vor allem in der Adoleszenz –, eine „Total-Identität“ individuell zu bilden und nach außen zu vertreten. Ein gutes Beispiel hierfür wäre der Skinhead: Die Skinhead-Identität, vielleicht mehr als „ready-made“ denn als Eigenkonstruktion zu verstehen, geriert sich geradezu als eine eindimensionale und monolithische Ich-Identität, also als eine Identität, die auf der Basis eines dominierenden (Lebens-)Entwurfs konstruiert wird.

⁴⁹⁰ Vgl. Renn/Straub 2002. Fraglich ist nur, ob es wirklich nötig ist, für den Aspekt der Prozesshaftigkeit und Unabschließbarkeit der Identitätsarbeit – eine Annahme, die doch geradezu Konsens ist – ein eigenständiges, neues Konzept, nämlich das Konzept der transitorischen Identität zu entwickeln.

das ist bereits betont worden. Viel eher kann Kohärenz durch Übergängigkeit zu erzielen versucht werden – so Welsch, der sein Konzept der transversalen Vernunft auch identitätstheoretisch formuliert.⁴⁹¹ Kohärenzproduktion impliziert Transversalität: Die Verbindungen zwischen den Teilidentitäten werden nicht „vertikal“ erarbeitet, indem sie schlichtweg unter ein dominierendes Selbstverständnis, eine Metaidentität subsumiert werden. Die interne, relationale Identitätsarbeit erfolgt eher „horizontal“; sie stellt Bezugnahmen und Überschneidungen her, sorgt für Interferenzen zwischen den „me“s, den spezifischen Sichtweisen des Selbst als Partizipant an diversen sozialen Situationen, seien sie interaktional, organisational oder sonst wie sozial gerahmt. Normativ gesehen, trägt Transversalität als Konstitutions- und Konstruktionsprinzip moderner Identität nicht nur dazu bei, Erfahrungen innerer Entfremdung und Dissoziierung zu reduzieren, wenn nicht gar gänzlich zu beseitigen, sondern sie ermöglicht viel mehr noch flexible individuelle Reaktionen auf den pluralen und hoch veränderlichen gesellschaftlichen Kontext, in dem der Einzelne sich immer wieder mit neuen und ungewohnten sozialen Situationen konfrontiert sieht, für deren Bewältigung nicht immer spezifische Schemata, Rahmen oder Skripts abrufbar sind. Welsch ist in folgender Einschätzung sicherlich Recht zu geben: „Innere Pluralitätskompetenz ist die Bedingung äußerer Pluralitätsadäquanz.“⁴⁹² Sie ist obendrein Bedingung kreativen sozialen Handelns.⁴⁹³

Was könnte neben dem Wunsch, sich selbst als Individuum mit kohärenter Ich-Identität zu erleben, dessen Leben sich als zusammenhängend und stimmig erweist, als weitere Triebfeder der individuell gesteuerten Identitätsentwicklung erachtet werden? Angenommen werden könnte der Wunsch nach positiven Selbstzuständen. Hier muss auf einen modernisierungstheoretischen Aspekt eingegangen werden, der in diesem Kapitel bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist. Die Thesen Becks zur Modernisierung der Gesellschaft, die oben behandelt worden sind, bezogen sich größtenteils auf die Gesellschaft selbst als Objekt der Modernisierung sowie auf die Konsequenzen, die mit diesem Prozess für das Individuum verbunden sind. Zusätzlich zur gesellschaftsbezogenen Außenorientierung kann eine mehr individuumbezogene Innenorientierung der Modernisierung behauptet werden. Wenn man so will: Modernisierung trägt sich auch im Inneren des Individuums zu, beeinflusst und restrukturiert Subjektivität.⁴⁹⁴ Das heißt: Individualisierung hat ganz klar eine nach innen gerichtete Dimension – das hatten bereits die „Klassiker“ der Soziologie, vor allem Durkheim, Simmel, aber auch Elias

⁴⁹¹ Vgl. Welsch 1995.

⁴⁹² Welsch 1995: 834.

⁴⁹³ einem Handlungstypus, dem Joas bekanntlich ein ganzes Buch gewidmet hat. Vgl. Joas 1996.

⁴⁹⁴ So Müller-Schneider 1998. Siehe auch Beck/Bonß/Lau 2001: 42ff.

erkannt, wie Kippele herausstellt.⁴⁹⁵ Die mit gesellschaftlicher Modernisierung einhergehende Individualisierung ebnet einer zunehmenden innerpsychischen Differenzierung den Weg: „[D]ie vielfältigen gesellschaftlichen Inhalte werden insgesamt unterschiedlicher bzw. differenzierter internalisiert.“⁴⁹⁶ Die Folgen sind mannigfaltig: So werden vielfältigere individuelle Bedürfnis- und Motivlagen bei den Individuen beobachtbar; die psychische Wahrnehmung der Individuen sensibilisiert sich zunehmend, sprich kleine, sozial identifizierbare Unterschiede werden stärker wahrgenommen; größere Sensibilität besteht ebenfalls gegenüber Triebhandlungen, womit eine bessere Selbstkontrolle sowie die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung oder Selbstreflexion verbunden ist. Darüber hinaus steht Individualisierung für die Bewusstwerdung des eignen Ich, das damit als Träger von Wünschen, Bedürfnissen, Interessen usw. anerkannt wird. Das „I“ im Sinne Meads entwickelt sich intraindividuell zu einem autonomen Kern der Impulsgebung und Steuerung der Identitätskonstruktion.

Offen ist die Frage, auf welche Ziele hin Identität gebildet wird. Worauf zielt Identitätsarbeit? Auf den Punkt gebracht: Einem Individuum wird es generell bei der Identitätskonstruktion darum gehen, sich erstens als autonomes Wesen zu präsentieren, das entschieden auftreten kann und sich im Klaren ist, was es erreichen will, wo es sozial stehen möchte; es wird zweitens darum bemüht sein, sozial Anschluss zu finden und für sein Tun, für seine Art, sich anderen gegenüber darzustellen, anerkannt zu werden; drittens wird es mit seiner Selbstdarstellung Originalität und Authentizität beweisen wollen; und viertens – dies ist ein entscheidender emotionaler Aspekt – wird es darauf hinarbeiten, dass seine Selbstachtung und Selbstwertschätzung tendenziell steigen bzw. es mit sich selbst und seinem Leben zufrieden ist.⁴⁹⁷ Aber was fungiert letzten Endes – wohl mehr implizit als explizit – als Leitfaden bzw. Korrektiv der individuellen Identitätsentwicklung? Zugegeben, die Annahmen, die in der Forschung hierzu gemacht werden, sind wenig substantiell, eher etwas spekulativ, aber nichtsdestotrotz recht plausibel: Ein Individuum steuert sich selbst in der Identitätsentwicklung wie in der Lebensführung insgesamt auf das Erreichen „positiver innerer Zustände“ hin.⁴⁹⁸ Angelehnt an Lash und Schulze könnte behauptet werden, dass der Mensch als eine Art „ästhetischer Rationalist“ darauf aus ist, seinen Lebenszusammenhang so einzurichten, dass soziale Situationen und Ereignisse mit hohem Erlebniswert eintreten bzw. „gewünschte subjektive Prozesse“ ab-

⁴⁹⁵ Vgl. Kippele 1998: 226ff.

⁴⁹⁶ Kippele 1998: 227. Hervorhebungen gestrichen.

⁴⁹⁷ Siehe hierzu auch Straus/Höfer 1997 und Keupp u. a. 1999: 243ff.

⁴⁹⁸ Vgl. Müller-Schneider 1998.

laufen können.⁴⁹⁹ Aber es ist nicht nur ein Wunsch des Individuums, sich im aktuellen Erleben „gut“ zu fühlen und Anlass zu haben, das eigene Leben positiv werten zu können; auch in der Retrospektion wird versucht, die eigene Person wie das eigene Leben nach Möglichkeit in einem guten Licht erscheinen zu lassen: Man erzählt sich sein Leben, führt es sich vor Augen, rekonstruiert die Entwicklungen und fühlt sich hoffentlich gut dabei.⁵⁰⁰ „Erzählen stiftet Einsicht“ – heißt es knapp, aber treffend bei Straub⁵⁰¹, nämlich Einsicht in die Wechselfälle und Dynamiken der individuellen Identitätsentwicklung und des eigenen Lebenslaufs.

Damit ist „narrative Identität“⁵⁰² angesprochen – ein Konzept, auf das bei der Thematisierung und Diskussion von „kollektiver Identität“ und „Systemidentität“ nach ausführlicher einzugehen ist. Wie man seit den Kindertagen der Identitätsforschung weiß – Mead hatte ja bereits in seinen Analysen der Sozio-Genese des Selbst pointiert darauf hingewiesen⁵⁰³ –, ist Sprache *das* Medium der Identitätsbildung und – so muss ergänzt werden – *das* Medium der Selbstreflexion, der identitätsbezogenen und biographischen Selbstthematisierung.⁵⁰⁴ Die sprachlich mediatisierte Identitätsreflexion konstruiert Geschichten, und zwar nicht nur persönliche, mit denen man sich selbst einschätzt und bewertet, sondern auch soziale, die dazu dienen, Verknüpfungen des eigenen Selbst mit der Außenwelt vorzunehmen, also die sozialen (Teil-)Identitäten narrativ ins eigene soziale Leben einzugliedern. Der Mensch ist folglich (auch) ein „*homo narrans*“.⁵⁰⁵ Identitätskonstruktion verdankt sich damit ganz wesentlich narrativer Aktivität, der Erstellung von Selbst-Erzählungen: „Selbst-Narrative dienen funktional der Integration des menschlichen Lebens, indem sie disparate Erinnerungen vergangener Geschehnisse, aktuelle Überzeugungen und Erfahrungen sowie zukünftige, imaginierte und antizipierte Handlungen miteinander verknüpfen.“⁵⁰⁶ Durch Selbstnarrationen können Teilidentitäten untereinander relationiert, sprich miteinander in Verbindung gebracht und aneinander angepasst werden, wobei – um auf Mead anzuspielden – die (Re-)Konstruktion der „me“s, die das Selbst bei der Identitätsreflexion zwangsläufig zu thematisieren hat, in erster Linie eine narrative Leistung ist. Die Selbstobjektivation erfolgt mithin als retrospektive Selbstnarration,

⁴⁹⁹ Vgl. Schulze 1993.

⁵⁰⁰ Für verschiedene philosophische Wege der Rekonstruktion und Narration des eigenen Lebens siehe Thomä 1998.

⁵⁰¹ Straub 1998b: 148. Kursiv im Original.

⁵⁰² Siehe hierzu grundlegend Sarbin 1986, Gergen/Gergen 1988, Meuter 1995, Ricoeur 1996 sowie Kraus 1996.

⁵⁰³ Siehe oben.

⁵⁰⁴ Was die Unabdingbarkeit von Sprache bei der Konstruktion des individuellen Selbstverständnisses angeht, wäre mit Taylor noch sehr viel grundlegender hinzuzufügen: „We become full human agents, capable of understanding ourselves, and hence of defining our identity, through our acquisition of rich human languages of expression.“ Taylor 1994: 32.

⁵⁰⁵ Ließe sich mit Kraus konstatieren. Vgl. Kraus 2002: 161.

⁵⁰⁶ Polkinghorne 1998: 33.

als narrative Strukturierung des Selbst im Innen- wie im Außenverhältnis. Die *narrative Innenrelationierung* zielt darauf, die Teilidentitäten in ein kohärentes Passungsverhältnis untereinander zu bringen: sie glättet, wo eventuell Widersprüche vorliegen, sie schafft Eindeutigkeit, wo Ambiguitäten erkennbar sind, sie stiftet Zusammenhänge, wo das Selbst intern in unverbundene Teile zersplittert zu sein scheint, sie synthetisiert die heterogenen Facetten des Selbst⁵⁰⁷ – um ein paar narrative Funktionsmerkmale zu nennen. Über die *narrative Außenrelationierung* versucht ein Individuum, sich selbst sozial einzubinden, indem es auf Metaerzählungen zurückgreift, wie sie von Gruppen, Organisationen oder der Gesellschaft prozessiert werden. Die individuelle Selbststilisierung partizipativer Identität entspringt somit ebenfalls der Narrationsarbeit. Selbstnarrationen dienen also einerseits der Einheitsstiftung von Identität, letztlich von Ich-Identität und sind das Medium umfassender Selbstthematization schlechthin; andererseits gewähren sie Einblick in die Konstruktions- und Organisationsmodi von Identität und individueller Biographie.

⁵⁰⁷ Zu diesem letztgenannten Punkt, der „Synthese des Heterogenen“ siehe Ricoeur 1996.

9. Kollektive Identität

Der Beitrag kollektiver Identität zur Identitätskonstruktion des Individuums

Soziologisch gesehen, kann das Individuum nicht atomistisch, bar jedweder sozialen Beziehung gedacht werden. „Wir sind, was wir sind, durch unser Verhältnis zu anderen“ – heißt es bei Mead.⁵⁰⁸ Der Mensch „ist“ Individuum überhaupt nur durch Bezugnahme auf andere, denen gegenüber er Identität, Selbigkeit und Selbstheit, behaupten kann und muss. Die individuelle Existenz ist immer auch gesellschaftliche Existenz des Individuums – das lehrt das Meadsche Konzept der Sozio-Genese des Selbst. Ohne gesellschaftliche Zugehörigkeiten fehlt der soziale Bezugspunkt der individuellen Selbstreflexion. Mit Mead gesprochen, wäre ein Individuum dann nicht in der Lage, ein „me“ zu konstruieren; denn es könnte sich nicht in die soziale Objektstellung versetzen, die den Blick des Individuums auf sich selbst aus der Perspektive eines Gegenübers, der Interaktionspartner und wichtiger Bezugsgruppen ermöglicht; schließlich fungiert das „me“ als das sozial situierte Selbst, das den Horizont auf die soziale Umwelt aufspannt. Das heißt, einem Individuum wäre es ohne Selbstobjektivierung im „me“ nicht möglich, in Erfahrung zu bringen, welche persönlichen wie sozialen Identitätsmerkmale ihm von anderen in seinem sozialen Umfeld zugeschrieben werden. Aber nicht nur bei der individuellen Identitätskonstruktion ist die Reflexion der Zugehörigkeit und Teilhabe des Individuums an sozialen Einheiten von entscheidender Bedeutung, sondern auch bei der individuellen Selbstevaluierung, die auf die Erlangung von Selbstwertgefühl und Selbstachtung zielt.

Im Folgenden soll es darum gehen, über diese Perspektive des Individuums auf den sozialen Kontext seiner Identitätskonstruktion und -reflexion konzeptionell ein Stück weit hinauszukommen, indem danach gefragt wird, welche Rolle signifikante Andere sowie gruppal ausgeführte soziale Praktiken, an deren Reproduktion das Individuum teilhat, bei der Identitätsbildung spielen. Es soll hier die These vertreten werden, dass sich die soziale Identität eines Individuums ganz wesentlich aus kollektiven Identitäten speist, mit denen es sich identifiziert bzw. an denen es partizipiert. Charles Taylor hat diesen Gedanken auf den Punkt gebracht: „Die Gruppenzugehörigkeit liefert wichtige Elemente für die [...] Identität [des Individuums];

⁵⁰⁸ Mead 1998: 430.

K.P.], und zugleich nimmt die Gruppe, sofern sich genügend Mitglieder relativ fest zu ihr bekennen, eine kollektive Identität an, die das gemeinsame historische Handeln trägt.“⁵⁰⁹ Damit geraten Kollektive in den Blick, denen individuell oder durch Andere, Einzelne oder Gruppen, Identität zugeschrieben wird. Warum macht es Sinn, von „kollektiver Identität“ zu sprechen? Was leisten sie für Individuen? Wie bilden sie sich sozial aus? Hervorzuheben ist, dass die anstehenden Betrachtungen und Ausführungen eher analytischer Natur sind. Im Vordergrund steht Begriffsarbeit; das heißt, es geht um theoretische Klarstellungen und konzeptuelle Definitionen, die an die Erläuterungen zur individuellen Identität im vorigen Kapitel anknüpfen, jedoch die Identitätstheorie in Richtung „Kollektiv“ weiterentwickeln. Sozialphilosophische Fragen, die auch aufgeworfen werden könnten und die ganz sicher ihre Berechtigung hätten, sollen nur am Rande interessieren, um zum einen die Diskussion nicht „ins Unendliche“ zu dehnen und um zum anderen zu vermeiden, dass eine normative Position bezogen werden muss, deren Begründung notwendigerweise großen argumentativen Aufwand mit sich brächte. Die theoretischen Ausführungen in diesem Kapitel sollen anhand des Beispiels „ethnischer Identität“ in der modernen, multikulturellen Gesellschaft erläutert werden. Dieser thematische Exkurs ist performativ nötig, weil dadurch recht anschaulich aufgezeigt werden kann, inwiefern individuelle und kollektive Identität strukturell zusammenhängen und wie sie sich durch wechselseitige Referierungen produktiv beeinflussen.

Um noch einmal auf das Identität suchende und behauptende Individuum zu sprechen zu kommen, sei kurz als thematischer Einstieg auf eine zentrale Leistung kollektiver Identitäten bei der individuellen Identitätskonstruktion eingegangen: Kollektive Identitäten „spenden“ soziale Anerkennung, indem man an ihren sozialen Praktiken teilhat. Dieser besondere Aspekt des Zusammenhangs von Identität und Anerkennung ist zu erläutern. In vormodernen Zeiten, als Gesellschaft noch hierarchisch in Stände gegliedert war, erlangte ein Individuum Identität, indem es schlicht auf seine soziale Stellung festgelegt werden konnte. Die Erlangung von Identität und sozialer Anerkennung für das, was der Einzelne sozial darstellte, war geradezu unproblematisch, brauchte nicht gesondert thematisiert zu werden.⁵¹⁰ Im Zuge der Modernisierung sind die gesellschaftlichen Strukturen allerdings brüchig geworden, sprich die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich pluralisiert und räumen verstärkt soziale Mobilitätschancen ein. Identität und soziale Anerkennung werden individuell zunehmend zum Problem. In der Moderne, und erst recht in der Spätmoderne, ist Identität nicht mehr durch soziale Vorga-

⁵⁰⁹ Taylor 2002: 277. Satz an die hier gebrauchte identitätstheoretische Terminologie angepasst.

⁵¹⁰ Siehe auch Taylor 1995: 56ff.

ben, denen man von Geburt unausweichlich und unabänderlich ausgesetzt ist, bestimmt, also geradezu fremdreferentiell gegeben; sie muss vielmehr individuell erarbeitet werden. Doch dieser Konstruktionsprozess kann nicht monologisch, lediglich im Selbstkontakt, im Explizieren des eigenen Inneren vonstatten gehen; ein Individuum ist schließlich kein isoliertes Wesen, sondern – und das lässt sich von keinem besser lernen als von Mead – es bedarf signifikanter Anderer, mit denen es bei seiner Identitätskonstruktion in einen „Dialog“ tritt, der von ihm interiorisiert fortgeführt wird.⁵¹¹ Mit Mead: So entsteht das „me“, „jene Identität, die sich in der Gemeinschaft halten kann, die in der Gemeinschaft insoweit anerkannt wird, als sie die anderen anerkennt“⁵¹² – und anerkannt wird sie, diese „me“-bezogene Identität⁵¹³, indem ihr die normativen Einstellungen der anderen innewohnen. Das „me“ kann folglich ein Individuum über die generalisierten Erwartungen in der Gemeinschaft oder Gruppe informieren und in seinem Handeln orientieren, so dass es in die Lage versetzt ist, sich für die anderen als sozial kompetentes Mitglied zu erkennen zu geben.

Einer zentralen These Taylors kann hier voll und ganz zugestimmt werden: „[O]ur identity is partly shaped by recognition or its absence, often by the misrecognition of others, and so a person or group of people can suffer real damage, real distortion, if the people or society around them mirror back to them a confining or demeaning or contemptible picture of themselves. Nonrecognition or misrecognition can inflict harm, can be a form of oppression, imprisoning someone in a false, distorted, and reduced mode of being.“⁵¹⁴ Der Zusammenhang von Identität und Anerkennung wird deutlich: Anerkennung ist ein zutiefst empfundenes Bedürfnis nach Bestätigung der eigenen Identität. Missachtung oder permanente Fehlkategorisierungen durch andere können großes psychisches Leid verursachen.⁵¹⁵

Zwei Ebenen der Anerkennung können unterschieden werden: die des Privatlebens und die der Gesellschaft.⁵¹⁶ *Im privaten oder intimen Bereich* kann Anerkennung in den Beziehungen zu bedeutsamen Mitmenschen, zum Partner bzw. zur Partnerin, zu den Familienmitgliedern und zu Freunden gesucht werden. Sie sind es, die einem Aufmerksamkeit zuteil werden lassen und die bereit sind, der ganzen Persönlichkeit, der einzigartigen Identität Achtung zu schen-

⁵¹¹ So Taylor und Honneth. Vgl. Taylor 1994 und 1995 sowie Honneth 1992: 114ff.

⁵¹² Mead 1998: 240.

⁵¹³ Mit Goffman als persönliche und soziale Identität zu klassifizieren.

⁵¹⁴ Taylor 1994: 25. Hervorhebung gestrichen.

⁵¹⁵ Honneth benennt drei Formen der Missachtung: (körperliche) Misshandlung, Entrechtung und Entwürdigung, die grob unterschieden werden können. Zur ausführlichen Darlegung siehe Honneth 1992: 212ff.

⁵¹⁶ Vgl. Taylor 1994: 36 und 1995: 60ff.

ken. Vor allem die Intimbeziehungen werden zu einem Hort der individuellen Selbstentdeckung und Selbstbestätigung, der es zulässt, dass man sich gibt, wie man ist, der also Authentizität erlaubt. Liebesbeziehungen sind, wie Taylor sagt, „crucibles of inwardly generated identity.“⁵¹⁷ *Auf der gesellschaftlichen Ebene* strebt der Einzelne im Verbund mit den Gleichgesinnten, den anderen Gruppenmitgliedern, die unisono eine kollektive Identität behaupten, nach Anerkennung allgemeinerer Art, nach Anerkennung im Rahmen der demokratischen Ordnung der Gesellschaft, von der „equal recognition“, Gleichbehandlung aller sich öffentlich gerierenden sozialen Gruppen erwartet wird. Auch in der öffentlichen Sphäre soll der kollektiven Identität einer Gruppe, zu der sich einzelne Gesellschaftsmitglieder offen bekennen bzw. denen sie aufgrund von Status, Geschlecht oder ethnischer Zugehörigkeit angehören, gebührend Achtung zukommen.⁵¹⁸ Die öffentliche Nicht-Tolerierung oder gar Ächtung einer kollektiven Identität, eventuell verbunden mit politischer oder strafrechtlicher Verfolgung, macht aus den Menschen, die sich zu ihr bekennen bzw. die ihr von anderen zugeschrieben wird, gesellschaftlich Inkrimierte, die mit Repressalien zu rechnen haben, die ausgestoßen und missachtet werden. Der „Kampf um Anerkennung“ ist auch ein Kampf um gesellschaftlich gezollten Respekt gegenüber kollektiven Identitäten, die in einem Nationalstaat beheimatet sind und von ihm, wenn sie sich gesellschaftlich nicht ausreichend geachtet sehen, gar eine rechtliche Bestätigung ihres Status als soziale Gruppe einfordern.⁵¹⁹

Zwei Typen kollektiver Identität

Auf zwei analytische Zugangsweisen zum Konstruktionsprozess kollektiver Identität ist bereits implizit angespielt worden. Differenzieren ließe sich eine eher „bottom up“ gebildete kollektive Identität, an deren Entstehung der Einzelne durch Identifikation und Partizipation aktiv teilnimmt, von einer eher „top down“ konstruierten, einzelnen Individuen von Außenstehenden zugeschriebenen kollektiven Identität, durch die bestimmte Individuen als Gruppe fremdkategorisiert werden. Das Individuum explanativ fokussierend, müsste der Begriff der sozialen Identität in zwei Richtungen stärker akzentuiert werden: Es wäre eine Form von „partizipativer Identität“, die für das aktive, intentionale Moment der Konstruktion kollektiver

⁵¹⁷ Taylor 1994: 36.

⁵¹⁸ Zu dieser sozialphilosophisch und demokratietheoretisch heiß debattierten Problematik der gesellschaftlichen Anerkennung sozialer Gruppen mit Minderheitenstatus in multikulturellen und multi-ethnischen Gesellschaften und ihrer sozialen Integration siehe die Aufsätze in Gutmann 1994.

⁵¹⁹ Siehe hierzu Kymlicka 1995.

Identität steht und individuelle Selbstidentifizierung wie freiwillige Gruppenzugehörigkeit impliziert, von einer Form „sozialer Identität“ zu differenzieren, die lediglich durch Fremdkategorisierung gebildet wird, die ein Individuum als Gruppenmitglied identifiziert und es somit auf bestimmte, der Gruppe zugeschriebene Merkmale festlegt. Kurz: Ein Individuum „ist“ in seiner sozialen Identität so, wie es „ist“, weil es aus eigener Entscheidung einer Gruppe angehört, zu der es sich bekennen will, weil es dessen „symbolisches Universum“, dessen Sinnvorrat zur individuellen Selbstbeschreibung und Selbststilisierung nutzen möchte und sich so eventuell anerkannt wähnen kann, oder ihm wird eine bestimmte „kollektive Identität“ von außen geradezu auferlegt, weil andere es mit einer Gruppe in Verbindung bringen, als deren Mitglied sie das Individuum ansehen, und zwar ganz gleich, ob sich das Individuum durch diese Fremdzuschreibung richtig beurteilt und anerkannt oder fehlkategorisiert und missachtet sieht. Auf den Punkt gebracht, könnte mit Carolin Emcke folgende, recht sinnvolle *Typologie kollektiver Identitäten* vorgeschlagen werden:⁵²⁰

Typ I umfasst Ansätze der Beschreibung kollektiver Identität, die ihren explanativen Schwerpunkt auf den intentionalen und selbstbestimmten Konstruktions- wie Reproduktionsprozess legen. Theoriestrategischer Ausgangspunkt ist das Individuum mit seinen Wünschen und Bedürfnissen nach sozialer Zugehörigkeit, das sich in freier Wahl sozialen Gruppen anschließt. Im Vordergrund steht der Prozess der Vergesellschaftung, des Anschlusses des Einzelnen an eine Gruppe, die für ihn Partizipations- und soziale Einflusschancen sowie Optionen individueller Selbstentfaltung bereitstellt. Die auf der Basis geteilter Überzeugungen und kooperativ in sozialen Praktiken generierte kollektive Identität offeriert den einzelnen Individuen, die sich zu ihr bekennen und aktiv am Gruppenprozess teilhaben, Normen und Werte zur persönlichen Orientierung sowie einen Sinnhorizont zur Stilisierung sozialer Identität. Kollektive Identitäten und die mit ihnen verbundenen kulturellen Lebensformen können gewissermaßen als „Problemlösungsmechanismen“ zur je individuellen Bewältigung praktischer Lebensanforderungen verstanden werden: Sie liefern erstens soziales Koordinationswissen (in Form von Schemata, Rahmen, Skripts), das dem Einzelnen hilft, soziale Situationen kognitiv zu begreifen, sich auf seine Interaktionspartner einzustellen und den adäquaten Handlungsansatz zu wählen. Zweitens setzen sie über die Generalisierung von Werten und Idealen evaluative Standards, auf die der Einzelne zur Ethisierung und eventuell auch Ästhetisierung seiner individuellen Lebenspraxis zurückgreifen kann. Drittens erlaubt die Orientierung an kollektiver Identität auch effektive normative Koordination, da unterstellt werden kann, dass sich die

⁵²⁰ Siehe Emcke 2000.

Einzelnen an etablierte formelle wie informelle Regeln des Umgangs miteinander halten und nicht gegen die routinisiert ablaufenden sozialen Praktiken verstoßen.⁵²¹

Typ II steht für Erklärungsansätze nicht-intentionaler Art, die kollektive Identität als soziale Kategorie konzipieren, die Einzelnen von außen, also durch andere auferlegt, gar aufgezwungen wird. Kollektive Identitäten fungieren in diesem Fall als Etiketten, die bestimmten Gruppen und damit auch ihren Mitgliedern zugeschrieben werden, die die Einzelnen damit „subjektivieren“ und sie zu einer sozialen Gruppe formieren, unabhängig davon, ob die Betroffenen sich dadurch „richtig“ sozial eingeordnet, missinterpretiert oder sogar stigmatisiert sehen. Diese externe Zuschreibung von Identität kann also Anerkennung wie Missachtung bedeuten, je nach Re-Interpretation der askribierten Kategorie durch die von ihr belegten Individuen. Identitätsbezogene Fremdbeschreibung fordert die Betroffenen also zur kritischen Reflexion und diskursiven Selbstverständigung heraus, deren Resultat durchaus die Zurückweisung der Kategorisierung und offenes Opponieren gegen sie sein kann.

Diese hier skizzierten Typen der Konstruktion kollektiver Identität lassen sich begrifflich-kategorial folgendermaßen fassen: Typ I wird „rekonstruktiv“ verwandt und kann nur aus der gruppalen Binnenperspektive verstanden werden; Typ II wirkt „normierend“, findet als Fremdkategorisierung Verwendung und ist folglich nur aus der Außenperspektive zu erschließen.⁵²² Wie Straub richtigerweise betont, lässt sich Typ II ob seiner sozialwissenschaftlichen Erklärungskraft in Zweifel ziehen. Fraglich ist auch, ob der auf Kollektive bezogene Identitätsbegriff wertfrei verwendbar ist. Daher soll im Folgenden kurz erläutert werden, welche Kritikpunkte gegen ihn vorgebracht worden sind.

In seinem voluminösen Werk über Irrungen und Wirrungen der die Politik wie unzählige wissenschaftliche Disziplinen einschließenden Debatte über „kollektive Identität“ unternimmt Lutz Niethammer nicht nur den Versuch, die „heimlichen Quellen“ der Identitätssemantik offen zu legen⁵²³, sondern bringt auch einige sozialwissenschaftlich berücksichtigenswerte Einwände gegen eine leichtfertige Verwendung des Begriffs „kollektive Identität“ hervor, von denen die wichtigsten hier genannt seien. So stellt dieser Begriff für ihn ein „Plastikwort“

⁵²¹ Siehe hierzu auch Emcke 2000: 206f.

⁵²² Ähnlich auch Straub 1998a: 96ff.

⁵²³ Ursprünge der „unheimlichen Konjunktur“ des Identitätsbegriffs sieht Niethammer in den Werken so unterschiedlicher Denker wie Carl Schmitt, Georg Lucács, Carl Gustav Jung, Sigmund Freud, Erik Erikson, Maurice Halbwach und Aldous Huxley. Diese historische Entdeckungsreise, die Niethammer unternimmt, kann und muss hier nicht rekonstruiert werden, auch wenn die Funde, zu denen Niethammer kommt, höchst interessant und wichtig sind. Vgl. Niethammer 2000.

dar, das beliebig deutbar und politisch wie wissenschaftlich für unterschiedlichste Zwecke funktionalisierbar ist. „Identität“ hat als Wort keine Identität – könnte man vielleicht sagen – und lädt geradezu zum Missbrauch ein. Wie bereits gesagt: „Identität“ normiert. Diese Diagnose ist nicht überraschend; schließlich soll Identität das Wir-Verständnis einer Gruppe, oftmals einer Großgruppe, beispielsweise einer Ethnie oder Nation, beschreiben. Ideologieverdacht liegt dabei immer nahe; denn Wir-Gruppenbildung, die von außen durch Kategorisierungen vorgenommen wird, muss Unterschiede, die Individuen als Individuen, sprich als einzigartige soziale Wesen kenntlich machen, zum Zwecke der Einheitsstilisierung vertuschen. Diese normierende Behauptung kollektiver Identität „beschwört“ die Zusammengehörigkeit von Individuen und versucht sie auf eine „verbindende“ Tradition und eine gemeinsame kulturelle Basis ihres Daseins zu verpflichten. Identität fungiert somit auch als ideologisches Äquivalent politischer Macht. Mit dem Einschwören der Individuen einer Gruppe, eines Volkes auf die Einzigartigkeit, die sie als Wir, als Kollektiv zusammen ausmachen, verbinden sich jedoch erhebliche Gefahren: So geht mit der Konstruktion einer Kollektividentität oft die Hypostasierung kultureller Differenz einher, wodurch kontingente Grenzen gezogen werden, die Gruppen, Menschen voneinander trennen. Identität behauptet Differenz, die nicht selten zu anderen Zwecken als zur Produktion von kollektiver Kohäsion und Kohärenz politisiert werden.⁵²⁴ Kollektive Identitätsbestimmungen ziehen häufig völlig arbiträr Trennstriche, wo nicht unbedingt separiert werden müsste, wo vielleicht eher nach dem Verbindenden zu suchen wäre und nicht nach der scheinbar unüberwindbaren Differenz. Niethammer macht richtigerweise auf den Kurzschluss zwischen Kultur und Gewalt aufmerksam; nicht selten wird die tatsächlich erlebte oder nur behauptete Bedrohung der eigenen ethnischen oder religiösen Identität durch „ihre“ Feinde als Legitimation für die Anwendung von Gewalt genommen, wie ja das Beispiel des islamischen Fundamentalismus zeigt.

Stereotypisierende und normierende Identitätsbestimmungen lassen sich auch mit Kreckels Kritik an der theoretisch-konzeptionellen Triftigkeit des Begriffs der nationalen Identität weiter problematisieren.⁵²⁵ Kreckel bezweifelt, ob es wissenschaftlich gesehen plausibel ist, von „nationaler Identität“, also von der Identität eines Nationalstaats überhaupt zu sprechen. Aus seiner Sicht macht sich jeder Versuch, die Identität einer Nation zu definieren, der Ideologisierung verdächtig. Obendrein operiert seiner Meinung nach jede nationale Identitätsbildung mit Diskriminierungen von Außenstehenden und Nichtetablierten, was die Gefahr mit sich

⁵²⁴ Dazu unten mehr, wenn zur Exemplifizierung auf „ethnische Identität“ eingegangen wird.

⁵²⁵ Vgl. Kreckel 1994.

bringt, das eigendefinierte „Wir“ evaluativ zu überhöhen. Nationalstaaten können Kreckel zufolge nicht als Wir-Gruppen mit beobachtbarer sozialer Interaktionsrealität beschrieben werden; sie sind schlicht zu „abstrakte“ Gebilde, die sich nicht auf der Basis von „face-to-face“-Interaktionen, sondern über anonymisierte Sozialbeziehungen zwischen denen ihnen zurechenbaren Mitgliedern sozial konstituieren. Der Feststellung Kreckels, dass Nationen über kein identitätsbezogenes Steuerungszentrum, ein „I“ oder eine „Kollektivseele“ verfügen, kann sicherlich sofort zugestimmt werden. Das macht es schwierig, wenn nicht unmöglich, die interaktionistisch und ich-psychologisch hergeleiteten Begriffe der Identitätstheorie auf Kollektivphänomene zu übertragen. Nationen „reflektieren“ Identität nicht wie Individuen, die bei ihren Bemühungen, Identität zu konstruieren und fortzuschreiben, immer sich selbst als nicht substituierbare Subjekte der Selbst- und Außenwelterfahrung unterstellen und als Reflexionsbasis voraussetzen können. Als Großkollektive treten Nationen dagegen nicht als Subjekte in Erscheinung, die selbstständig ihre Identität zu definieren in der Lage sind.

Kritisch zu fragen wäre, ob Kreckel nicht eine falsche Analogisierung zwischen individueller und kollektiver Identität vornimmt. Ganz gleich, ob es sich dabei nun um eine ethnische Gruppe, eine eingeschworene Fan-Gemeinschaft eines Fußballvereins oder eine Nation handelt: Um einem Kollektiv Identität zuzuerkennen, ist es nicht notwendig, nach einem Pendant zur „Seele“ eines Menschen oder zum Meadschen „I“ Ausschau zu halten. Man wird nicht fündig werden. Es wäre auch schwer auszumalen, was denn eine „Kollektivseele“ oder ein kollektiviertes „I“, sozusagen ein Gemeinschafts-„I“ sein könnte. Aber dann dessen Nicht-Vorhandensein als Grund anzuführen, ein Großkollektiv könne, weil ihm ein innerer Kern der Selbstreflexion fehle, keine Identität ausbilden, weswegen ihm somit auch keine von außen zugeschrieben werden brauche, ist nicht überzeugend. Wie Tietz ausführt, ist es genau genommen nicht einmal nötig, eine Seele oder ein mit propositionalen Einstellungen ausgestattetes Reflexionszentrum bei Individuen anzunehmen, um ihnen die Ausbildung einer Identität zuzubilligen.⁵²⁶ Selbst geistig Behinderten, bei denen anzuzweifeln ist, ob sie sich über die Bedeutungen ihres Verhaltens immer im Klaren sind, kann Identität zugeschrieben werden. Auch einer territorial begrenzten Gesellschaft – um ein weiteres Argument gegen Kreckel ins Feld zu führen –, deren Staatsorganisation zusammengebrochen ist und die in einem Zustand der Anarchie dahindriftet, kann noch Identität zugeschrieben werden; denn sie ist weiterhin für sich selbst wie für andere, sprich für andere Staaten bzw. andere Länder unterscheidbar,

⁵²⁶ Vgl. Tietz 2002: 208f.

kann folglich identifiziert und charakterisiert werden (auch wenn gerade Anarchie „herrscht“ und sie von „kollektiver Identitätsdiffusion“ gezeichnet ist).

Ergo: Der normierende Gebrauch einer kollektiven Identität, die anderen zugeschrieben wird, ist sozialwissenschaftlich durchaus in Zweifel zu ziehen. Zu durchsichtig verbergen sich hinter identitätsbezogenen Fremdbeschreibungen Versuche ideologisch-manipulativer Einflussnahme.⁵²⁷ Dennoch ist es gesellschaftlich-politische Praxis, Gruppen Identität zuzuschreiben und dadurch soziale Zusammenhänge von Individuen, also Gemeinschaften zu konstruieren. Zu überprüfen ist nur, ob diese subjektivierende, von außen kommende Kategorisierung von der betroffenen Gruppe bzw. von den ihr zugerechneten Individuen in irgendeiner Weise in der kollektiven Selbstthematization wie in den individuellen Selbstreflexionen aufgegriffen wird. Und wenn sie aufgegriffen wird, ist zu eruieren, wie und mit welchen Effekten dies geschieht. Dazu ist es vonnöten, sich dem oben angeführten Typ I der Konstruktion und Bezeichnung kollektiver Identität zuzuwenden.

Die soziale Konstruktion kollektiver Identität

Mit Typ I lässt sich soziologisch sehr sinnvoll arbeiten. Obendrein harmoniert er recht gut mit dem im vorstehenden Abschnitt behandelten Konzept der individuellen Identität. Er ist interaktionistisch wie konstruktivistisch fundiert, fokussiert also das Individuum als (freiwilliges, selbstbestimmt agierendes) Gruppenmitglied. Identität kann nur im „Modus der Selbständigkeit“ gewonnen werden, wie Tugendhat schreibt.⁵²⁸ Das gilt für einzelne Individuen wie für Kollektive. Im Fall von Kollektiven lässt sich natürlich die Frage aufwerfen, „wer“, wenn nicht die ihr angehörenden Individuen, die Konstruktion und Definition des „Wir“ selbstständig vornimmt. Wer oder was ist die Entität, die als Kollektiv Identität behauptet und nach innen wie außen vertritt? Tietz weist auf einen entscheidenden Aspekt der wissenschaftlichen Klärung kollektiver Identität hin. Mit Tugendhat stellt er fest: „no identity without entity.“⁵²⁹ Eine soziale Entität hat nicht nur als Objekt der Identitätszuschreibung zu fungieren, sondern sie muss auch als Agens der selbstständigen und selbstbestimmten Konstruktion ihrer kollektiven Identität unterstellt werden. Es ist nicht zureichend, lediglich davon auszugehen, dass

⁵²⁷ So auch Straub. Vgl. Straub 1998a: 100f.

⁵²⁸ Tugendhat 1979: 291.

⁵²⁹ Siehe Tugendhat 1979: 72f. und Tietz 2002: 209f.

Entitäten, um überhaupt erkenn- und referierbar zu sein, immer Identität benötigten, sozusagen: „no entity without identity“. Entitäten werden nicht schlicht durch Fremdbeschreibungen oder, wie im Fall sozialer Entitäten, durch Selbstbeschreibungen konstituiert und mit „Identität“ versehen; Kollektive haben als soziale Gebilde auch selbst am Prozess der Identitätskonstruktion teil, bzw. ihnen kann autonome Einflussnahme auf die Formierung und Beschreibung eines Wir, der Gemeinschaft von Individuen, nicht abgesprochen werden.

Kollektive Identität ist ein Produkt der gemeinschaftlichen Selbstverständigung von Individuen auf das sie Verbindende, Gemeinsame, mit dem sich jeder Involvierte identifizieren kann und das eine wichtige Referenz der Bildung einer sozialen (Teil-)Identität eines jeden sich dazugehörig Fühlenden ausmacht. Sie ist als das normative Selbstverständnis zu verstehen, das die Mitglieder einer partikularen Wir-Gemeinschaft von sich aufbauen und mit dem sie sich identifizieren. Mit Tietz gegen Kreckel: Bei der Bildung kollektiver Identität ist nicht das Vorhandensein einer „Kollektivpsyche“ oder eines „Sozialkörpers“⁵³⁰ das Entscheidende, sondern die Identifikation der Mitglieder mit dem Kollektiv, mit den Werten, Normen und sozialen Praktiken, für die dieses Kollektiv insgesamt steht.⁵³¹ So sieht es auch Jan Assmann: „Kollektive Identität ist eine Frage der Identifikation seitens der beteiligten Individuen“⁵³², die sich vom gemeinschaftlich hergestellten und getragenen Bild der Gruppe in ihrem Denken und Handeln motivieren und leiten lassen.

Kollektive Identität ist zwar eine soziale Konstruktion, deren Evidenz – wie Assmann anmerkt – „ausschließlich einer symbolischen Ausformung“ unterliegt; deswegen ist sie aber nicht bloß als eine „imaginäre Größe“, letztlich als etwas Fiktives, Metaphorisches zu deuten. Kollektive Identität kann und soll hier nicht nur als Bestandteil individuellen Bewusstseins, mithin als besondere kulturelle Wissensform begriffen werden; denn das hieße, sie ausschließlich als eine soziale Identität im Goffmanschen Sinne zu sehen – ein Sichtweise, zu der die Sozialpsychologie und Identitätstheorien auf der Basis des methodologischen Individualismus neigen.⁵³³ Soziologisch interessanter ist es, nicht einfach zu behaupten, Gemeinschaft und Gemeinschaftlichkeit entsprängen ausschließlich der Imagination von Menschen, die sich zusammengehörig fühlen, sondern obendrein den wissenschaftlichen Blick darauf zu werfen,

⁵³⁰ Von dem Assmann spricht, um damit ein Analogon zur leiblichen Existenz des seine Identität reflektierenden Individuums zu bezeichnen. Anders als einem Individuum, das physisch existiert, fehlt einem Kollektiv diese Materialitätsbasis, auf die bei der Identitätsreflexion immer wieder als materielle Grundlage und Ausgangsbasis rekuriert werden kann. Siehe auch J. Assmann 2002: 132.

⁵³¹ Vgl. Tietz 2002: 210.

⁵³² J. Assmann 2002: 132. Hervorhebung gestrichen.

⁵³³ Siehe zum Beispiel Simon/Mummendey 1997, Esser 2001 sowie J. Assmann 2002: drittes Kapitel.

wie diese „imaginäre Größe“ kollektives Handeln anstößt und orientiert, wie sie Identität tatsächlich sozial zu stiften vermag und sich somit letztlich in den koordinierten Handlungen der Individuen selbst manifestiert. So könnte dann in einem Versuch, die heuristischen Limitierungen des methodologischen Individualismus zu transzendieren, festgestellt werden, dass es sich bei kollektiver Identität auch um ein sich sozial objektivierendes Phänomen handelt. Kollektive Identität wäre somit als Identität eines Kollektivs zu interpretieren, die diesem als eigenständiger Entität innewohnt.⁵³⁴ Als soziale Konstrukte, die sich in kollektiven und untereinander vernetzten Handlungsprozessen abzeichnen, wirken kollektive Identitäten wieder auf die soziale Welt der Individuen zurück, bieten ihnen Optionen für individuelle Selbstfindung und Selbststilisierung mit Chance auf soziale Anerkennung. Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch Cohen am Schluss seiner Studie über die symbolische Konstruktion von Gemeinschaft: „People construct community symbolically, making it a resource and repository of meaning, and a referent of their identity.“⁵³⁵

Eine Wir-Gemeinschaft mit selbstbestimmter Identität differenziert sich durch soziale Grenzziehung aus; das heißt, es wird ein Trennstrich zwischen dem Wir und der Außenwelt gezogen, durch den klar Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit geregelt ist. Diese Grenzkonstruktion ist als basales Konstitutionsprinzip von Gemeinschaft zu erachten: Sie strukturiert die soziale Welt in den Binnenraum des Kollektivs und in den Außenbereich jenseits der gezogenen Grenze. Damit wird ein Raum für die Konstitution einer Interaktionswirklichkeit sui generis abgesteckt, ein Raum, den die Mitglieder dieses sich formierenden Kollektivs mit ihren Handlungen und Kommunikationen sozial auszufüllen haben, um das Kollektiv gegenüber seiner Umwelt differenzierbar zu machen.⁵³⁶ Die Grenze kann nur im Binnenraum, und zwar aus den Interaktionen der beteiligten Individuen heraus konstruiert werden. Sie ist – mit anderen Worten – Produkt eines reflektierten Selbstverhältnisses des Kollektivs und lässt es für sich selbst, für seine Mitglieder wie für die Außenstehenden identifizierbar werden.

⁵³⁴ So ließe sich übrigens auch der rein normierende und ideologisierende Gebrauch von Identität explizieren, wenn (von einem externen Standpunkt aus) beobachtet wird, dass die Identität, die die eigenen Mitgliedern oder Außenstehende der Gemeinschaft zugeschrieben, gar nicht als Richtung gebende Strukturreferenz in den kollektiven Handlungszusammenhängen aktualisiert wird. Das heißt: Zwischen imaginiertes und sozial „gelebter“ Identität kann eine Lücke klaffen, die gar nicht entdeckt wird, wenn das empirisch-methodische Vorgehen nicht das soziale Handeln der Individuen in der identitätsgestifteten Gemeinschaft fokussiert, an denen sich ja die kollektive Identität abzuzeichnen hat, wenn ihr sozialer Wirklichkeitswert zugeordnet werden soll.

⁵³⁵ Cohen 1995: 118. Mit Assmann könnte von einer „Dialektik von Dependenz und Konstitution“ bei der sozialen Konstruktion des Zusammenhangs von individueller und kollektiver Identität gesprochen werden. Vgl. J. Assmann 2002: 130f.

⁵³⁶ Siehe auch Giesen 1999: 24ff.

Die durch Selbstreflexion des Kollektivs gesetzte Schnittstelle zwischen sich und der Umwelt ist eine Sinngrenze, auf deren Innenseite kulturelle Artefakte als eine Art Sinnvorrat gelagert sind. Aus diesem aus gemeinsamen Werten, Normen, Erfahrungen, Deutungsmustern bestehenden Vorrat können die Individuen schöpfen, um sich in ihren Interaktionen untereinander zu koordinieren und sich gegenüber den anderen in der Außenwelt zu distinguieren. Durch das Prozessieren des kulturellen Sinns entsteht „Gemeinsinn“, also ein Sinn fürs Ganze, dem – wie Assmann sagt – „die Wünsche, Triebe und Ziele des Einzelnen unterzuordnen sind.“⁵³⁷ Der Innenseite der zentralen (Kultur-)Grenze einer Gemeinschaft lassen sich folglich weitere Unterscheidungen, sprich handlungswirksame und identitätsstiftende Sinnstrukturen zuordnen.⁵³⁸ Idealtypisch sind damit zwei Formen von Sinnstrukturen bei der Identitätsbildung einbezogen: normative und formative.⁵³⁹ Erstere vermitteln Orientierungswissen, geben den Mitgliedern Antwort auf die Frage: „Was sollen wir tun?“ Sie fungieren als Entscheidungshilfen und geben die Richtung der sozialen Entwicklung des Kollektivs vor. Beispiele für normative Sinnstrukturen wären Weisheiten oder Recht. Formative Sinnstrukturen, wie zum Beispiel Mythen, Erzählungen oder Zeremonien, dienen dagegen der kollektiven Selbstfindung und Identitätsvergewisserung; sie werden referiert, um Antworten zu finden auf die Frage: „Wer sind wir?“ Es gilt, sozio-kulturelle Ordnung aufzubauen, die ein kohärentes Bild der Gemeinschaft von sich selbst verbürgen kann, ein Bild, das den inkludierten Individuen zu Bewusstsein bringt, was das „Wir“ ihrer Gemeinschaft ausmacht und wie im Sinne dieser Gemeinschaft, mit der sie sich identifizieren, zu denken und handeln ist. Die Formativität der kollektiven Selbststrukturierung ließe sich jedoch noch weitergehend differenzieren: Die Frage „Wer sind wir?“ wäre von der Frage „Was sind wir?“ zu trennen, obwohl beide durch kulturelle Selbstdefinition des Kollektivs beantwortet werden. Nur: Das „Wer“ lässt sich vorläufig bereits durch soziale Grenzziehung bestimmen, indem das „Wir“ von einem Außen, den Anderen separiert wird; jedoch das, was das Kollektiv als Entität gegenüber der Umwelt abhebt, kann nur auf der kulturellen Inhalts- und Bedeutungsebene geklärt werden.⁵⁴⁰

Kollektive Identität steht letztlich für die gelungene symbolisch-kulturelle Integration einer sozialen Einheit. Aber, wie Bernhard Peters richtig anmerkt, sie ist etwas „Spezifischeres“: Kollektive Identität konstituiert eine soziale Einheit bestimmten Typs, „nämlich soziale Gemeinschaften mit definierten Mitgliedschaften und einem geteilten kollektiven Selbstbild,

⁵³⁷ J. Assmann 2002: 140.

⁵³⁸ Giesen spricht in diesem Zusammenhang von „Codes“, die als zentrale Unterschiede eine Vielzahl von Differenzen bündeln. Vgl. Giesen 1999: 26.

⁵³⁹ Vgl. J. Assmann 2002: 142.

⁵⁴⁰ So mit Bezug auf Ethnizität ganz ähnlich Nagel 1994.

geteilten Überzeugungen und Aspirationen. Dabei sind ‚geteilte‘ Überzeugungen nicht nur faktisch übereinstimmende, sondern solche, die auch im Bewußtsein dieser Gemeinsamkeit getragen werden. Und kollektive Aspirationen sind mehr als übereinstimmende individuelle Ziele – es sind Aspirationen, die sich beziehen auf die Zukunft der Gemeinschaft.“⁵⁴¹ Bei diesen Kollektiven kann es sich durchaus um „imaginierte Gemeinschaften“ handeln, „die insofern den Charakter fungierender sozialer Einheiten haben, als sie durch ein Bewußtsein gemeinsamer Zugehörigkeit unter den Mitgliedern, durch kollektive Identifikationen, Identitätsbestimmungen oder Interessendefinitionen ausgezeichnet sind.“⁵⁴²

Ganz gleich, ob kollektive Identität nun der individuellen Imagination bzw. den subjektiven Überzeugungen Einzelner, die sich – aus welchen Gründen auch immer – in ihrer Suche nach individueller Identität als ähnlich orientiert ansehen, entspringt oder bewusst zur Gemeinschaftsstiftung kreierte und nach außen behauptet wird, vermag sie Individuen, die sich rein rational oder eher affektual zu ihr bekennen und sie daher durch Wort und Tat in ihrer (imaginierten) Existenz fördern, sozial zu integrieren. Drei Formen der sozialen Integration durch Orientierung und Partizipation an Kollektivität ließen sich in Anlehnung an Bernhard Peters unterscheiden:⁵⁴³ Über die individuelle Teilhabe an einer Gemeinschaft ist für einen Einzelnen geregelt, wie (knappe) Ressourcen, an denen alle Mitglieder Interesse zeigen, vom Kollektiv selbst angeeignet und intern verteilt werden; soziale Integration erfolgt also, erstens, in der Form *funktionaler Koordination*. Zweitens integriert eine Gemeinschaft ihre Mitglieder, indem sie sie auf „Gemeinsinn“ hin verpflichtet und auf die Einhaltung bestimmter, in der Gemeinschaft generalisierter Werte und Normen drängt. Damit wäre eine Art *moralische Integration* sichergestellt, also eine Form der Integration, die soziale Anerkennung, fairen Umgang miteinander und solidarische Gefühle bei den Mitgliedern befördern soll. Drittens liefert eine Gemeinschaft, das ist ja bereits betont worden, Optionen und Opportunitäten, sich selbst durch individuellen Rückgriff auf die gruppal verfügbaren Expressionsmittel, die in Ritualen, Zeremonien oder sonstigen habitualisierten Praktiken zum Einsatz kommen, zu stilisieren und durch gekonnte Teilhabe an den Gruppenprozessen als Gemeinschaftsmitglied auszuweisen. Über diese Art der *expressiven Integration* individualisieren die Beteiligten kollektive Identität: Es besteht die Möglichkeit, kollektive Identitätsmerkmale im Prozess der individuellen Identitätskonstruktion in eine ästhetisch reflektierte soziale Identität zu modulieren, in eine soziale Identität, die damit zum Aushängeschild einer durch Kollektivität infiltrierten Selbst-

⁵⁴¹ B. Peters 1993: 117. Hervorhebungen gestrichen.

⁵⁴² B. Peters 1993: 168.

⁵⁴³ B. Peters 1993: 96ff.

expression wird. Positive Selbstbewertung und das Gefühl von Authentizität könnten so gefördert werden.

In seiner Einschätzung, dass moralische und expressive Integration konstitutiv für die Entwicklung individueller wie kollektiver Identität ist, kann Peters sicherlich Recht gegeben werden.⁵⁴⁴ Diese beiden Formen der Integration, die Individuum und Kollektiv in ein wechselseitiges Konstitutionsverhältnis bringen, wird über die kulturelle Sphäre mediatisiert; das heißt, der Einzelne greift bei seiner Identitätskonstruktion bzw. bei der permanenten Identitätsarbeit auf das Repertoire der Werte, Normen, „habits“ und Ausdrucksstile zurück, wie sie von den anderen, teilhabenden Gruppenmitgliedern zur Strukturierung ihrer sozialen Handlungen und Kommunikationen verwandt werden. Ann Swidler spricht in diesem Zusammenhang sehr sinnvoll von einem „tool kit“⁵⁴⁵, einem eingeübten Vorrat an strukturellen Optionen für den Einzelnen, der sich an der kollektiven Identität einer Gemeinschaft zu orientieren gewillt ist. Über die fortwährenden individuellen Referierungen der Strukturelemente dieses „tool kit“ wird die kollektive Identität der Gemeinschaft geradezu beiläufig verstetigt; die Gemeinschaft erscheint von außen betrachtet als eine normativ geschlossene Einheit, die ganz bestimmte Mittel zur individuellen wie kollektiven Selbstexpression bietet. Die Identität einer Gemeinschaft, über die Strukturmuster zur Ausführung sozialer Praktiken, zur Bildung moralischer Urteile sowie zur (ästhetischen) Selbstexpression vermittelt werden, offeriert – mit Bauman gesprochen – also ein individuell leicht zu applizierendes „Identi-kit“⁵⁴⁶, ein Werkzeug zur Identitätskonstruktion und Lebensgestaltung, dessen gekonnte Anwendung soziale Anerkennung verspricht.

Mit Assmann lässt sich konstatieren, dass es sich bei Identität immer um ein „plurale tantum“ handelt: „Ohne Vielheit keine Einheit, ohne Andersheit keine Eigenart.“⁵⁴⁷ Identitätskonstruktion, individuell wie kollektiv vorgenommen, setzt immer die Existenz anderer Identitäten voraus, mit denen sich identifiziert oder gegen die durch die Kreierung andersartiger Identität opponiert wird, die als positive oder negative Bezugspunkte fungieren. Soziale Gruppen oder Gemeinschaften in der Umwelt bieten als selbstbestimmte Identitätsbehaupter genügend Anlass, sich mit ihnen zu identifizieren oder danach zu streben, sich von ihnen abzugrenzen. Gesteigerte Distinktion nach außen bringt gesteigerte interne Einheit mit sich. Das ist häufig ein

⁵⁴⁴ B. Peters 1993: 115ff.

⁵⁴⁵ Vgl. Swidler 1986.

⁵⁴⁶ Vgl. Bauman 1992: 250.

⁵⁴⁷ J. Assmann 2002: 135f.

ganz entscheidender Aspekt. Umgekehrt ermöglicht die verbesserte Kohärenzproduktion im Inneren eine fixere Grenzziehung, die klar die eigene Unterschiedenheit nach außen markiert. Genau dieses differentiell gebildete kollektive Selbst bedarf jedoch wiederum der sozialen Anerkennung durch Außenstehende.

Kollektive reagieren mit ihrer eigeninitiierten und selbstständig durchgeführten Identitätskonstruktion nicht so sehr auf eine wahrgenommene Konturlosigkeit oder Undifferenziertheit in der Umwelt; eher trachten sie danach, sich von anderen kollektiven Identitäten erkennbar abzusetzen und damit Eigenart zu reklamieren.⁵⁴⁸ Die Stilisierung von Eigenart ist jedoch immer eine Art Gegenstilisierung, eine – wie Assmann sagt – „Kontra-Distinktion“, die auf andere Identitäten in der Umwelt antwortet.⁵⁴⁹

Zu berücksichtigen ist, dass sich die Konstruktion kollektiver Identität sozialen Wechselwirkungen verdankt: reziproken Beeinflussungen zwischen der Entität, die für sich selbst und mit Bezug auf andere Identität behauptet, und ihrer Umwelt, in der sich ebenfalls kollektive Identitäten ausdifferenziert haben. Kollektive Identitäten sind damit immer in eine soziale Situation sowie in einen historischen Prozess eingebunden. Dies hat Giesen mit seinen Studien zur kollektiven Identität ausdrücklich dargelegt.⁵⁵⁰ Am Beispiel von Ethnizität als besonderer Form kollektiver Identität sei erläutert, auf welche sozialen Situationen in der Gesellschaft unter anderem mit kollektiver Konstruktion ethnischer Gemeinschaft reagiert wird und welche „übergeordneten“ gesellschaftlichen Prozesse dabei involviert sind. Obendrein handelt es sich bei der Ethnizität – wie Niethammer bemerkt – wohl um „die heute weltweit verbreitetste Form kollektiver Identität“⁵⁵¹, die in ganz unterschiedlichen Gesellschaftsverhältnissen und historischen Entwicklungsstadien als sozialer Faktor eine Rolle spielt. Es ist empirisch belegbar, dass Ethnizität selbst in Zeiten reflexiver Modernisierung nicht als eine überholt anzusehende Kategorie aufgefasst werden kann, die soziologisch zu verabschieden wäre.

⁵⁴⁸ Siehe auch J. Assmann 2002: 151f.

⁵⁴⁹ Vgl. J. Assmann 2002: 156.

⁵⁵⁰ Vgl. Giesen 1999: 27.

⁵⁵¹ Niethammer 2000: 261.

Exkurs: Ethnizität als kollektive Identität

Anders als Modernisierungstheoretiker im Anschluss an Max Weber und Emile Durkheim meinen, die im Wesentlichen gesellschaftliche Rationalisierungsprozesse, funktionale Differenzierung sowie Individualisierung zu zentralen Aufhängern ihrer Argumentation machen, kann in der modernen Gesellschaft, der Gesellschaft der Zweiten Moderne (mit Beck gesagt) keineswegs ein Rückgang askriptiver Merkmale und Bindungen (zum Beispiel Hautfarbe, „Rasse“, Religion) verzeichnet werden. Die Rationalisierung der Gesellschaft sowie ihre Differenzierung in autonome Funktionsbereiche, die zusammenwirkend eine Präponderanz sachlich orientierten „Gesellschaftshandelns“ zutage fördern, vermochten es nicht, zum Beispiel ethnische (Re-)Differenzierungen zu unterbinden bzw. gesellschaftlich gänzlich dysfunktional werden zu lassen. Es ist auch ein Zeichen der Modernität, dass sich die Gesellschaft verstärkt gruppal re-partikularisiert, und zwar oftmals entlang ethnisch-kultureller Grenzlinien, die der funktionalen Differenzierung zuwiderlaufen können. Aus der Individualisierungsperspektive betrachtet, stellt die ethnische (Re-)Differenzierung der modernen Gesellschaft einen alternativen Schatz zur individuellen Selbstkonstruktion dar, alternativ zur ausschließlichen Orientierung an den Funktionsimperativen der gesellschaftlichen Teilbereiche wie Wirtschaft, Recht oder Politik. Der extrafunktionsspezifische Referenzbereich der Gesellschaft ist in der Moderne nicht nur größer worden; auch die Vielfalt an möglichen Referenzen der individuellen Identitätsfindung hat zugenommen. So wundert es nicht, dass auch Ethnizität als spezifische Form individueller und kollektiver Identität an Gewicht gewinnt.

Esser bringt den Bedeutungswandel ethnischer Differenzierungen im Prozess der Modernisierung sehr schön auf Punkt: „Ethnische Identifikationen und Vergemeinschaftungen sind unter Bedingungen feudalistischer Segmentation unbekannt. Erst mit dem Verlassen der segmentären Lebensbeziehungen können ‚Schicksale‘ erlebt werden, die die Grenzen der segmentären Abschließung transzendieren und zu einer entsprechenden Re-Definition von Zusammengehörigkeiten genutzt werden (wie z. B. Max Weber verdeutlicht hat). Insofern bedeutet Modernisierung (als Industrialisierung, Urbanisierung und Ökonomisierung, aber auch ‚nation-building‘) in ihrer ent-segmentierenden Wirkung in der Tat zunächst: Schaffung der Voraussetzung für ethnische Differenzierungen.“⁵⁵²

⁵⁵² Esser 1988.

Modernisierung bringt eine Internationalisierung der wirtschaftlichen, aber auch politischen Gesellschaftszusammenhänge mit sich, was auch dazu beiträgt, dass sich nationalstaatlich organisierte Gesellschaften ethnisch pluralisieren.⁵⁵³ Grund für diese Internationalisierung und damit für den Austausch zwischen den Kulturen wie für kulturelle Vermischungen sind in erster Linie die wirtschaftliche Zusammenarbeit auf Unternehmensebene oder die Institutionalisierung von gemeinsamen, nationale Grenzen überschreitenden Märkten sowie das Schmieden von politischen Bündnissen und die Einrichtung supranationaler Institutionen.

Ethnizität – darauf macht Leggewie aufmerksam – kann nicht als Indikator für gescheiterte Modernisierung, „als Beleg historischer oder aktueller Modernisierungsblockaden und Fehlleitungen von Modernisierungskonflikten, kurzum: als eine Regression oder Pathologie der Moderne“ betrachtet werden.⁵⁵⁴ Wohl füllt Ethnizität nicht einfach nur „Lücken“ im Modernisierungsprozess aus, wie Esser nahe zu legen scheint.⁵⁵⁵ Sie ist eine soziale Tatsache inmitten gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse. Sie macht darauf aufmerksam, dass soziale Integration umfassender zu verstehen ist; sie ist mehr als nur Inklusion in Funktionssysteme. Mit ihr verbinden sich Bedürfnisse, deren Erfüllung von Funktionssystemen kaum oder gar nicht übernommen werden kann. Selbstverwirklichung – und das impliziert auch die Verwirklichung einer Ich-Identität –, die eine auffallend starke Einfärbung durch Ethnizität (als soziale Teilidentität) aufweist, kann schwerlich in gesellschaftlichen Kontexten erlangt werden, die alle Partizipanten gleich oder ähnlich kategorisiert, sprich sie ausschließlich nach Maßgabe singulärer funktionaler Kriterien beurteilt; die Verwirklichung eines einzigartigen Selbst, das sich auch als ein solches bewusst stilisiert, kann nur gelingen, wenn soziokulturelle Optionen und Opportunitäten bei der Identitätskonstruktion aufgegriffen werden, wie sie kollektive Identitäten, zum Beispiel ethnische Gruppen, offerieren. Mit Mead angedacht: Das „me“ der individuellen Selbstverwirklichung, authentischer Individualität, ist extrafunktional konstituiert, folgt nicht den normativen Erwartungen und Rollenvorschriften, die sich in den gesellschaftlichen Teilbereichen der Wirtschaft, der Politik, des Rechts und der Religion unterschiedslos an alle sozial Inkludierten richten.⁵⁵⁶ Was alle „sind“, was alle „betrifft“, macht keinen Unterschied, der zur Kennzeichnung des Individuellen in der Identitätskonstruktion

⁵⁵³ Vgl. Heckmann 1992: 4ff.

⁵⁵⁴ Leggewie 1994: 48.

⁵⁵⁵ Vgl. Esser 1988.

⁵⁵⁶ Wie ganz ähnlich auch Honneth hervorhebt, der bei der Diskussion des Meadschen Verständnisses von Selbstverwirklichung übrigens der Idee einer Differenzierung zwischen Inklusions*individualität* und Exklusions*individualität* sehr nahe kommt, ohne dies selbst so mit dieser systemtheoretisch angehauchten Begrifflichkeit oder in interaktionistischen „terms“ herauszuarbeiten. Vgl. Honneth 1992: 139f. Auf diese Differenzierung wird zurückzukommen sein. Siehe das nächste Kapitel.

herausgestellt werden könnte. In multikulturellen Gesellschaften könnte Ethnizität als soziale Identität individuell genau dies leisten; sie ist nämlich ein Distinktionsmerkmal, das einen nicht nur gegenüber den normativ und nach organisatorischen Gesichtspunkten regulierten Funktionsbereichen der Gesellschaft, sondern auch gegenüber anderen soziokulturell einflussreichen Gruppen speziell auszeichnet. Selbstverwirklichung kann also auch durch ethnische Vergemeinschaftung angestrebt werden.

Ethnizität ist in vielfältiger Weise zu einem wichtigen Thema der Sozial- und Kulturwissenschaften geworden.⁵⁵⁷ Die Bandbreite der thematisierten Aspekte reicht von Integrationsproblemen multikultureller Gesellschaften, Fragen der Anerkennung ethnischer Minderheiten und den „Grenzen der Belastbarkeit“ von Einwanderungsgesellschaften durch Migration bis zur Identitätspolitik und den gefährlichen Nebenfolgen einer Politisierung kultureller Differenzen. Im Folgenden soll versucht werden, ein paar definitorische Klarstellungen zu liefern, wobei unter anderem aufzuzeigen wäre, inwiefern Ethnizität als spezielle Form oder Ausprägung kollektiver Identität zu gelten hat. Mit Friedrich Heckmann ließen sich drei grundlegende Positionen in der Diskussion über Ethnizität unterscheiden.⁵⁵⁸

(1) Da wären zuerst „Primordialisten“ zu erwähnen, die der Ansicht sind, dass es für Menschen geradezu „natürlich“ sei, sich ethnisch zu vergemeinschaften, also Großgruppen zu bilden, zu denen sie sich als untereinander Gleiche gesellen. Die primordialistische Position besagt, dass ethnische Gruppen als „natürliche“, universelle Gemeinschaften aufzufassen sind, die es schon immer gegeben hat. Die Differenzen, die die Primordialisten zwischen den Ethnien ausmachen, erscheinen ihnen als Teile einer natürlichen Ordnung. Dieser Position lassen sich Ansätze der Soziobiologie wie teilweise der philosophischen Anthropologie zuordnen. Es verwundert nicht, dass nationalistische Führer mit den Ansichten des Primordialismus konform gehen und in ihm eine „wissenschaftliche“ Argumentationshilfe haben. Primordialisten finden überall dort leicht Gehör, wo ihre Äußerungen das Selbstverständnis von ethnischen Gruppen untermauern.⁵⁵⁹

(2) Eine zweite, wissenschaftlich sehr tragfähige Position ist die der „Konstruktivisten“, der sich die allermeisten Ethnizitätsforscher anschließen. Der konstruktivistische Ansatz beruft

⁵⁵⁷ Siehe den Reader Hutchinson/Smith 1996, der einen hervorragenden Überblick über die thematische und aspektuale Breite der Diskussion gibt.

⁵⁵⁸ Vgl. Heckmann 1997.

⁵⁵⁹ Zur primordialen Codierung kollektiver Identität siehe auch Giesen 1999: 32ff.

sich auf Max Weber.⁵⁶⁰ Das entscheidende Merkmal bei der Konstitution von ethnischer Gemeinschaft ist nach Weber die subjektive Empfindung gemeinsamer Abstammung oder Zugehörigkeit zur gleichen „Rasse“, eventuell verbunden mit der subjektiven Feststellung von Ähnlichkeiten in den Lebensgewohnheiten, im Habitus wie im jeweils individuellen Auftreten anderen gegenüber. Diese Charakteristika, die Unterschiede markieren sollen, müssen gar nicht „objektiv“ vorliegen, um gemeinschaftsbildend zu wirken; wichtig ist der gemeinsame „Glaube“, dass sie als soziale Tatsachen vorliegen und so Zusammengehörigkeit signalisieren.⁵⁶¹ Weber selbst spricht von einem „Stammverwandtschaftsglauben“, der die Vergemeinschaftung fördere. In Webers eigenen Worten: „Wir wollen solche Menschengruppen, welche auf Grund von Ähnlichkeiten des äußeren Habitus oder der Sitte oder beider oder von Erinnerung an Kolonisation und Wanderung einen subjektiven Glauben an eine Abstammungsgemeinschaft hegen, derart, daß dieser für die Propagierung von Vergemeinschaftung wichtig wird, dann, wenn sie nicht ‚Sippe‘ darstellen, ‚ethnische‘ Gruppen nennen, ganz einerlei, ob eine Blutsgemeinsamkeit objektiv vorliegt oder nicht.“⁵⁶² Zentral ist die Erkenntnis, dass ethnische Gemeinsamkeiten lediglich geglaubte Gemeinsamkeiten sind, durch die noch keine wirkliche Gemeinschaft, eine Sippe zum Beispiel gegründet wird; gleichwohl erleichtern subjektiv empfundene Gemeinsamkeiten eine Vergemeinschaftung. Der ethnische Gemeinschaftsglaube kann durchaus das „Ableben“ einer wirklichen Gemeinschaft überdauern. Die Gemeinschaft wird in diesem Fall dann nur noch „ethnisch“ empfunden; was bleibt, ist ein Gemeinschaftsgefühl, das leichter aufrecht erhalten werden kann, wenn weiterhin eine gemeinsame Sprache und Kultur gepflegt wird, verknüpft mit der Erfindung von Tradition, die alle Gemeinschaftsmitglieder in einen einheitlichen historischen Kontext gestellt sowie in eine überlieferte Werteordnung integriert sieht; die „geglaubte“ Gemeinschaft wandelt sich im Wesentlichen zu einer „Erinnerungsgemeinschaft“.⁵⁶³ Ethnizität wird von dieser Position als bloßes „Fabrikat“ desavouiert, als ein Produkt sozialer Klassifikationsprozesse, das interaktiv in Praktiken der symbolischen und sozialen Ausschließung konstituiert wird.⁵⁶⁴

⁵⁶⁰ Vgl. Weber 1964: 303ff.

⁵⁶¹ Dass ein derartiger „Glaube“ bzw. eine bloße Konstruktion reale soziale Konsequenzen zeitigen kann, weiß die Soziologie seit ihren Anfängen. Berühmt ist das sogenannte Thomas-Theorem: If men define situations as real, they are real in their consequences. Hingewiesen sei aber auch auf Searle, der ebenfalls darauf aufmerksam gemacht hat, dass Konstruktionen soziale Wirkungsmächtigkeit erlangen können, wenn Menschen an ihnen fortlaufend orientiert handeln. Vgl. Searle 1997.

⁵⁶² Weber 1964: 307.

⁵⁶³ Siehe auch Hobsbawm/Ranger 1992 und Anderson 1998, zwei Werke, die die konstruktivistische Position in ihrem wissenschaftlichen Einfluss stark gefördert haben.

⁵⁶⁴ Siehe auch Dittrich/Lentz 1994 sowie Nagel 1994.

(3) Die dritte Position, die Heckmann selbst favorisiert, vertritt ein „genealogisch definiertes Konzept“, das der Zählebigkeit kultureller Differenzen, die in den Interaktionszusammenhängen innerhalb ethnischer Gruppen markiert werden, Rechnung trägt. Ethnizität lediglich als Resultat der Imagination und Fabrikation ansehen zu wollen scheint zu kurz gegriffen und läuft der Erkenntnis zuwider, dass vielfältige Phänomene des Eigenlebens von Kollektiven ein hohes Beharrungsvermögen aufweisen können. Die kollektive Identität einer ethnischen Gemeinschaft wird nicht nur dadurch gestützt und reproduziert, dass sich Individuen bei ihrer eigenen Identitätskonstruktion fortlaufend auf sie berufen, sondern auch durch den Umstand, dass bestimmte gemeinschaftliche Praktiken und individuell applizierbare Symboliken in der sozialen Welt der Gemeinschaft dauerhaft eine wichtige Rolle spielen und die Mitglieder soziokulturell und emotional einzubinden vermögen. Die genealogische Organisation einer ethnischen Gruppe resultiert aus den verwandtschaftlichen bzw. quasi-verwandtschaftlichen Beziehungen der Mitglieder untereinander, über die vermittelt es leichter möglich ist, Zusammenhalt, Emotionalität und Solidarität herzustellen. Das konstruktive Element an diesem genealogischen Konzept besteht in der Imagination von Verwandtschaftlichkeit, in der Vorstellung, es handle sich bei der eigenen ethnischen Gruppe um einen sozialen Verbund, der durch soziale Nähe und Vertrautheit charakterisiert ist. So kann Heckmann zugestimmt werden: „Ethnische Gruppen sind damit zugleich sozial-kulturelle Wirklichkeit und Wirklichkeit als Konstrukt.“⁵⁶⁵

Der Definition von Ethnizität, die Heckmann selbst liefert, soll hier zugestimmt werden: „Ethnizität als allgemeines soziologisches Konzept bezeichnet [...] die für individuelles und kollektives Handeln bedeutsame Tatsache, daß eine relativ große Gruppe von Menschen durch den Glauben an eine gemeinsame Herkunft, durch Gemeinsamkeit von Kultur, Geschichte und aktuellen Erfahrungen verbunden ist und ein bestimmtes Identitäts- und Zusammengehörigkeit besitzt. Ethnizität als sozialer ‚Tatbestand‘ ermöglicht – zusammen mit anderen Faktoren – die Bildung und den Erhalt ethnischer Kollektive.“⁵⁶⁶ Analog der fundamentalen Annahme, dass kollektiven Identitäten soziale Faktizität zuzuerkennen ist, soll bei Ethnizität ebenfalls unterstellt werden, dass sie als eigenständige Entität sozial wirksam wird. Es handelt sich bei Ethnizität nicht etwa um ein Persönlichkeitsmerkmal oder eine Vorstellung von ethnisch-kultureller Verbundenheit mit Anderen gleicher Herkunft. Genauso wenig ist Ethnizität „bloß“ eine kognitiv-symbolische Ordnung, ein Repertoire an Schemata, Rahmen und

⁵⁶⁵ Heckmann 1997: 52.

⁵⁶⁶ Heckmann 1992: 46.

und Skripts, mit denen sich ein sozialer Raum zur individuellen und kollektiven Selbstverortung und Selbstdefinition abstecken ließe.⁵⁶⁷ Vielmehr ist Ethnizität in zentralen Wirkgruppen-Prozessen verankert bzw. wird über die Interaktionszusammenhänge innerhalb einer Gruppe sozial konstituiert, ist damit als Merkmal der gruppalen Realität aufzufassen, der es Identität und damit Einheit und Identifizierbarkeit verleiht. Nichtsdestotrotz fungiert Ethnizität auf der Ebene des Individuums als soziale (Teil-)Identität, die kognitiv orientiert und emotional involviert.

Egal, ob nun der Einschätzung zugestimmt wird, dass Ethnizität eine Art „Lückenfüllerfunktion“ in unzureichend modernisierten Gesellschaften übernimmt; wichtig ist zu erkennen, dass diese spezielle Ausprägung kollektiver Identität vielfältigste Handlungs- und Kommunikationsformen anzuleiten vermag, die neben rationalem Handeln, das Systemimperativen folgt, gesellschaftlich nötig zu sein scheinen, um Einzelne sozial ausreichend zu integrieren. Das sachlich-nüchterne Handeln, das sich an systemischen Rationalitätskriterien ausrichtet, kann allein soziale Integration nicht in ausreichendem Maße gewährleisten. Nachstehend sollen daher einige sozialintegrative „Funktionen“ von Ethnizität dargestellt werden.

Ein paar zentrale „Funktionen“ von Ethnizität lassen sich recht prägnant anhand ethnischer Koloniebildung beschreiben, wie sie teilweise in sogenannten Einwanderungsländern oder multikulturellen Gesellschaften zu beobachten sind.⁵⁶⁸ Kolonien bilden sich durch die freiwillige Aufnahme bzw. die Weiterführung sozialer Beziehungen unter Angehörigen ein und derselben ethnischen Gemeinschaft in einem fremden Land, in das sie migriert sind. Eine Kolonie oder „community“ ist als ein institutionelles Arrangement zu verstehen, in dem die Mitglieder einer ethnischen Gemeinschaft ihre sozialisatorisch gelernten Lebensgewohnheiten und sozialen Verkehrsformen nach der Migration in eine neue gesellschaftliche Umgebung wieder im Alltag aufleben lassen. Mit der Bildung einer Kolonie in der Aufnahmegesellschaft wird versucht, „heimisch“ in einem territorial begrenzten Raum, beispielsweise in einem zusammenhängenden Wohnbezirk zu werden. Ethnizität als distinktes Merkmal der kollektiven Identität der sich segregierenden Minderheitengruppe kann so leichter im Alltag individuell erfahren und kollektiv gelebt werden. Die Eingliederung und Identifikation mit der eigenen ethnischen „community“, mit einem teilweise durch nachbarschaftliche Netzwerke geprägten sozialen Milieu stellt einen bedeutenden „Identitätsanker“ dar. Es ist vor allem das Kommu-

⁵⁶⁷ Vgl. Dittrich/Lentz 1994: 32f.

⁵⁶⁸ Siehe zum Folgenden Heckmann 1992: Kapitel 6.

nikationsmedium der eigenen Sprache, das eine entscheidende Rolle bei der Inklusion in eine solche „community“ spielt und das die individuelle Orientierung an den Eigenheiten der kollektiven Identität ermöglicht und erleichtert.⁵⁶⁹ Die zentrale Funktion der „ethnic community“ besteht darin, dass sie in der Aufnahmegesellschaft als eine Art „Auffangbecken“ für die Neuankömmlinge aus ihrem ethnischen Herkunftsland bildet. Ihnen wird ein wenig „Heimat in der Ferne“ geboten, und obendrein operiert sie im Ganzen als eine wichtige Quelle an „coping“-Strategien zur Bewältigung des Alltagslebens in der „fremden“ Gesellschaft. Eine etablierte Kolonie erfüllt diese wichtigen alltagspraktischen Anpassungshilfen, indem sie kognitive Orientierungsmuster und emotionale Stützen in den gewohnten kulturellen und religiösen Praktiken offeriert. So ist die Gefahr einer individuellen Identitätsdestabilisierung bei Immigranten weitaus geringer. Darüber hinaus bietet eine Kolonie ein Netz der intragruppalen Selbsthilfe: Es existieren Kultur- oder Sportvereine, politische Organisationen, religiöse Vereinigungen oder eine innerethnisch organisierte (Nischen-) Ökonomie, die sich darauf verlegt hat, eigene landestypische Produkte herzustellen oder zu importieren.

Für die „Alteingesessenen“, also für diejenigen, die sich bereits weitgehend assimiliert haben, für die sowohl die Sprache, die Werte und Normen der Aufnahmegesellschaft als auch deren kulturell geprägte Lebensweisen kognitive Orientierungsgrößen darstellen, hat Ethnizität häufig nur noch symbolischen Charakter.⁵⁷⁰ Bei der dritten Generation der einst eingewanderten Mitglieder einer ethnischen Gemeinschaft kann nicht selten eine abnehmende Bedeutung von Ethnizität als soziale Teilidentität festgestellt werden. Häufig sind sie an die Mehrheitskultur und die offizielle Sprache der Gesamtgesellschaft so weit assimiliert, dass die Bedeutung der ethnischen Gemeinschaft (eventuell in der Form einer Kolonie) mit ihren kulturellen, kognitiven, behavioralen wie identitätsbezogenen Orientierungsofferten abnimmt. Die Sozialisation wie individuelle Identitätskonstruktion ist vielmehr an den Bildungsinstitutionen der Gesamtgesellschaft und der Massenkultur der allen zugänglichen Unterhaltungsbranche ausgerichtet als an dem soziokulturellen Milieu der ethnischen Gruppen, der man sich zugehörig fühlt bzw. der man von anderen zugeordnet wird. Wie Herbert Gans behauptet: „In other words, as the function of ethnic cultures and groups diminish and identity becomes the primary way of being ethnic, ethnicity takes on an expressive rather than instrumental function in people’s lives, becoming more of a leisure-time activity and losing its relevance, say, to earning a living or regulating family life.“⁵⁷¹ Ethnizität, die symbolisch wird, fungiert individuell vielmehr

⁵⁶⁹ Siehe hierzu auch Treibel 1990: 136f.

⁵⁷⁰ Vgl. Gans 1979 und Treibel 1990: 177.

⁵⁷¹ Gans 1979: 9.

als Medium der Selbstexpression denn als veritables Erkennungszeichen der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gemeinschaft mit umfassendem sozialisatorischem Einfluss auf alle in ihr Heranwachsenden; das heißt, Ethnizität wird zu einem Symbol der individuellen Konstruktion einer sozialen Identität, die einen in den Kontext einer kollektiven Identität stellt, die der Gesamtgesellschaft gegenüber porös geworden ist, Einflüsse von „außen“ zulässt, ohne aber als Entität mit Gemeinschaftscharakter gänzlich zu verschwinden und damit in der Mehrheitskultur völlig aufzugehen.

Ethnische Gruppen in multikulturellen Gesellschaften, ganz gleich, ob sie nun in separierten Kolonien existieren oder ob sie nur noch im Zuge individueller Identitätsbildung symbolisch konstruiert werden, sind Teilbevölkerungen in einer staatlich verfassten Gesamtgesellschaft.⁵⁷² Sie konstruieren und reklamieren für sich kollektive Identität im Kontext einer Gesellschaft mit eigenen ethnisch-kulturellen und/oder religiös-kulturellen Besonderheiten und in Abgrenzung zu anderen ethnische Minderheiten, die untereinander durchaus verschiedenen sozialen Schichten angehören, also gesellschaftlich-politisch unterschiedlich einflussreich sein können. Soziale Probleme, zumeist als gesellschaftliche Integrationsprobleme zu begreifen, können in multikulturellen Gesellschaften ganz verschiedene Quellen haben. Zu denken wäre zum einen an die nicht selten zu beobachtende mangelnde Bereitschaft zur Akkulturation im neuen gesellschaftlichen Umfeld, sprich zum sukzessiven Einleben und Eingewöhnen in die soziokulturell geformten Praktiken, die für die Aufnahmegesellschaft typisch sind, also von der Mehrheit geteilt werden. So ist der Aufbau eines Verständnisses für die Kultur und die typischen Lebensformen der Mehrheitsgesellschaft schwer möglich; gesellschaftliche Inklusion und aktive Teilhabe unterbleiben; Marginalität droht. Das Erlebnis von gesellschaftlicher Randstellung und Ausgeschlossenheit, eventuell von Nicht-Ankerkennung der eigenen ethnisch geprägten Lebensweise und Missachtung in Form von verstecktem oder offenem Rassismus durch die „kulturelle Mehrheitsgesellschaft“ kann schwerwiegende Folgen haben. Typische Reaktionsweisen wären soziale Deprivation und kollektive Abschottung, eventuell verbunden mit dem Versuch, die Diskriminierungen zu ignorieren. Eine andere, der Resignation entgegengesetzte Reaktion wäre die Rückbesinnung auf die eigene ethnische Identität, auf die spezielle Form ihrer Erscheinung als klar identifizierbare Entität, die dem Einzelnen Halt und Orientierung zu geben verspricht. Die Folge wäre eine (Re-)Ethnisierung und Politisierung kultureller Differenz. „Identität“ würde zum Instrument gesellschaftlicher Subpolitik von ethnischen Minderheiten.

⁵⁷² Siehe auch Heckmann 1992: 54ff.

Was heißt Ethnisierung in diesem Zusammenhang? Gemeint ist (1) der Prozess der Transformation sozialstruktureller oder soziokultureller in herkunftsbezogene Distinktionsmerkmale. (2) Diese Differenzen in den identitätsbezogenen Charakteristika sozialer Herkunft erfahren nicht selten eine Naturalisierung und Biologisierung, wodurch (3) versucht wird, die konventionellen Termini wie „Nation“, kulturelle Gemeinschaft oder auch „Rasse“ durch eine essentialistisch ansetzende Definition von Ethnizität zu substituieren.⁵⁷³

Zu unterscheiden wäre auch Selbst- von Fremdethnisierung: Die von einer gesellschaftlichen Minderheit vorgenommene *Selbstethnisierung* ist als interaktiver Prozess der Selbstbeschreibung eben dieser Minderheit durch die sich ihr zugehörig fühlenden und sich mit ihr identifizierenden Individuen zu begreifen, die sich aufgrund ihrer Herkunft und ihrer soziokulturellen Lebensform als ähnlich oder gleich ansehen. *Fremdethnisierung* erfolgt durch die Mehrheitsgesellschaft und richtet sich auf eine Minderheit, die dadurch als ethnische Gruppe mit (wieder)erkennbarer kollektiver Identität kategorisiert wird, wobei die der Gruppe zugerechneten Individuen als ihre Repräsentanten mit homogener sozialer Identität betrachtet werden. Selbstethnisierung ist also ein aktiv und intentional betriebener Prozess der gruppalen Selbstidentifikation, entspricht damit dem oben beschriebenen Identitätstyp I, wohingegen Fremdethnisierung als Zuschreibungskategorie, die von außen einer Gruppe auferlegt wird, mit dem Typ II der Konstruktion von kollektiver Identität einhergeht.

Ethnisierung kann im Verhältnis von Nationalstaat und Ethnizität noch genauer bestimmt werden. Wie Leggewie hervorhebt, lassen sich drei allgemeine Tendenzen der Ethnisierung feststellen:⁵⁷⁴ Zum ersten sind, wie im oben angeführten Fall von transnationalen Migrationen, *ethnische Rekonstruktionen* zu beobachten; zum Tragen kommen hierbei im Wesentlichen ethnische Selbstverwirklichungsansprüche von Minderheiten bzw. Selbstvergewisserungen einer dominanten Volksgruppe, die bei Erfahrung desintegrativ wirkender ethnischer Pluralität eine Redefinition des eigenen Wir vornimmt. Zum zweiten lassen sich *ethnische Restaurationen* entdecken, also Versuche, ethnisch bestimmte Einzelstaatlichkeit in einst multiethnischen Imperien oder Nationen, wie den UdSSR oder Jugoslawien (wieder) herzustellen. Zum Dritten sind *ethnische Revitalisierungen* beobachtbar, ein Aufleben regionalistischer

⁵⁷³ Siehe hierzu Leggewie 1997: 237ff. sowie Treibel 1990: 144ff.

⁵⁷⁴ Vgl. Leggewie 1994: 47f.

Strömungen zum Beispiel bei den Basken oder den Kurden, die bisher unter dem Deckmantel des klassischen Nationalstaats gehalten werden konnten.

Unzulässig erscheint da geradezu der Verweis auf die „Macht“ gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse, die, wenn sie erst einmal zum Movers soziokultureller und teilsystemischer Evolution geworden sind, schon dafür sorgen werden, dass die Menschen von den – wie Leggewie sie nennt – „Alterskrankheiten der Moderne“, den Irrungen und Verwirrungen einer an Ethnizität festhaltenden Politik Abstand nehmen. Es ist eine Illusion, dass Ethnizität als kulturelles und religiöses Füllmaterial modernisierungsinduzierter Vakuen von der Bildoberfläche verschwinden wird, wenn es denn nur gelingt, Modernisierung vollständig in allen gesellschaftlichen Bereichen durchzusetzen. Nicht nur die bisherigen Ausführungen in diesem Kapitel sollten dem widersprechen; auch die empirisch fundierbare Feststellung, dass es in der Weltpolitik aus ganz unterschiedlichen Gründen immer mehr gang und gäbe wird, kulturelle Differenzen zu politisieren und als Instrument von politischem, wirtschaftlichem oder religiösem Einflussstreben zu mobilisieren.

Obwohl ethnische Identität eine soziale Konstruktion darstellt, kann sie enorme soziale Mächtigkeit erlangen: vor allem dann, wenn sie als Differenzmarkierung politisiert wird, also als Medium der Durchsetzung politischer Interessen dient. Ethnische Gruppen treten dann gesellschaftlich als kollektive Bewegungen in Erscheinung, denen es um Verfolgung partikularer Interessen geht, mit denen die Mitglieder sympathisieren und für die sie sich als Mitstreiter leicht mobilisieren lassen. Der „kulturelle Faktor“, sowohl in seiner ethnischen als auch religiösen Form, wird zu einer wichtigen Ressource der Politik, besonders einer Interessenpolitik in der globalisierten Welt von heute.⁵⁷⁵ Der islamische Fundamentalismus wäre ein gegenwärtig prominentes Beispiel für eine Spielart der Identitätspolitik, in der Religion und ethnische Gemeinschaft zu den legitimierenden Eckpfeilern des militärischen oder terroristischen Kampfes werden. Kulturelle Identität tritt in ihrer politisierten Form als Widerstandsidentität zutage, die nicht selten bis zum „Identitätswahn“ gesteigert wird, wie zum Beispiel im Fall der fundamentalistischen Islamisten oder der erzkonservativen Rechten in den USA: „Identitätswahn will nichts als Identität, dieselbe in allen Lebensbezügen und bei allen Anderen.“⁵⁷⁶ „Identität“ als Medium der Politik trägt auch gefährliche Züge in sich, insbesondere, wenn die Außenstehenden zu Gegnern, gar Feinden abgestempelt werden, von denen man sich selbst in

⁵⁷⁵ Vgl. Meyer 2002.

⁵⁷⁶ Meyer 2002: 43.

seiner kulturellen Eigenart bedroht sieht. Kurz: „Identität“ kann auch ein gesellschaftlicher Sprengstoff sein, der – wenn er gezündet wird – starke desintegrative Wirkungen nach sich zieht.⁵⁷⁷

Zum Schluss soll die Frage aufgeworfen werden, wie die moderne Gesellschaft, die multikulturell und multi-ethnisch konstituiert ist, dafür Sorge kann, dass sie innerlich nicht auseinander treibt, sprich von Desintegrationsprozessen in ihrer Einheit bedroht wird. Was wären die nötigen „Ligaturen“, die sozialen Verbindungen, von denen Dahrendorf einst sprach? Wie kann die soziale Integration der Gesellschaft gesichert werden? Das sind interessante Fragen, die nicht nur die Soziologie gegenwärtig umtreiben. Es könnte beispielsweise gefragt werden, ob sich multikulturelle Gesellschaften über die diskursive Stipulierung nationaler Identitätskriterien, über die Formierung einer nationalen Identität integrieren ließen.

Kreckel, der – wie oben erläutert – bestreitet, dass Nationen als Gruppen mit eigener Identität beschrieben werden können, hegt auch Bedenken gegen das scheinbare Erfordernis, nationale Identitäten von Staatsgesellschaften zu sozialen Integrationszwecken definieren zu lassen. Seine eher theoretisch fundierten Vorbehalte ergänzt er mit einem sozialphilosophischen oder demokratietheoretischen Argument: Staatsbürgerliche Integration erfolgt im Wesentlichen als Systemintegration, über individuelle Inklusion in das Wirtschaftssystem sowie über die individuelle Anerkennung der bestehenden Rechtsordnung; das heißt, Geld und Recht fungieren als Medien effektiver und ausreichender Integration in die Staatsgesellschaft. Zu erwähnen ist, dass er seine Argumentation an der Frage ausrichtet, ob das wiedervereinte Deutschland der Klärung seiner nationalen Identität bedürfe, um die innere Einheit vollziehen zu können. Als Modell der gesellschaftlichen Selbstverständigung könnten Erfahrungen mit der „alten BRD“ dienen, die nach Habermas (und anderen) als „postnationale Gesellschaft“ zu charakterisieren wäre, als eine Gesellschaft, „die vorwiegend systemisch – über Markt und Staat – integriert war und allenfalls einige hinzukommende Elemente ‚verfassungspatriotischer‘ oder ‚staatsbürgerlicher‘ Moralintegration aufwies.“⁵⁷⁸ Aber dies ist – wie erwähnt – die große sozialwissenschaftliche Illusion, der sich wahrscheinlich aus politischen oder ideologischen Gründen hingegeben wird: systemische Integration als ausreichend ansehen zu wollen.⁵⁷⁹

⁵⁷⁷ Siehe hierzu zum Beispiel Heitmeyer 1997 und Leggewie 1997.

⁵⁷⁸ Kreckel 1994: 18.

⁵⁷⁹ Wie übrigens auch Tietz mutmaßt. Vgl. Tietz 2002: 208.

Sicherlich, nationale Identitäten sind genauso wie ethnische Identitäten, hier zu verstehen als kulturelle Identitäten von Minderheiten, Resultat sozialer Konstruktionsprozesse. Auf der Suche nach Identität oder beim Versuch der Wahrung von Identität (re-)konstruieren sich Nationen als einheitliche kulturelle Sphären; wie Anderson betont, „imaginieren“ Nationen Gemeinschaftlichkeit.⁵⁸⁰ Sie können sich dabei allerdings häufig auf faktische Gegebenheiten und ein paar fundamentale Merkmale berufen, wie zum Beispiel auf (1) ein eigenes Territorium, ein „homeland“, (2) eine Geschichte, die in Form von Erinnerungen und Mythen im kollektiven Gedächtnis verankert ist, (3) eine öffentliche, den Massen zugängliche (Populär-)Kultur, (4) gemeinsame Rechte und Pflichten für alle Mitglieder sowie (5) eine Volkswirtschaft, die Mobilität ermöglicht.⁵⁸¹ Nationale Identität benötigt einen Fundus an Bedeutungen, aus dem heraus ihre Besonderheit und Einheitlichkeit gebildet werden kann. Nach Ansicht Stuart Halls ist es die kulturelle Sphäre, die als ein System der Symbole und Repräsentationen das Fundament für die Konstruktion nationaler Identität bildet: „Nationale Kulturen konstruieren Identitäten, indem sie Bedeutungen der ‚Nation‘ herstellen, mit denen wir uns identifizieren können; sie sind in den Geschichten enthalten, die über die Nation erzählt werden, in den Erinnerungen, die ihre Gegenwart mit ihrer Vergangenheit verbinden und in den Vorstellungen, die über sie konstruiert werden.“⁵⁸² Nationale Identität als Identität eines Großkollektivs entspringt gesellschaftlichen Prozessen der Selbstnarration; sie ist – wenn man so will – ein diskursiver Entwurf.

Kollektive Identität als Produkt gemeinschaftlicher Selbstnarration

Kollektive Identität, einerlei, ob von einer Nation oder einer ethnischen Gruppe gebildet, ist *narrative Identität*. Eine ganze Reihe fundamentaler Elemente der kollektiven Selbstnarration, der Selbstdiskursivierung, lassen sich ausmachen:⁵⁸³ Zentral ist erstens das Vorliegen einer „Erzählung der Nation“, die in Nationalgeschichten, der Literatur, den Medien oder in der Massenkultur ausfindig zu machen ist. Durch die Selbsterzählung bringt eine Nation für sich selbst Symbole, Rituale, Zeremonien, Szenarien, Landschaften, Geschichten und Vorstellungen in einen kulturellen Zusammenhang, der historischen Ereignisse, den gemeinsamen Er-

⁵⁸⁰ Vgl. Anderson 1998.

⁵⁸¹ Vgl. Smith 1991: 14f.

⁵⁸² Hall 2000: 201.

⁵⁸³ Siehe auch Hall 2000: 202ff.

fahrungen, den Befindlichkeiten und Sorgen, den Triumphen und Niederlagen in kriegerischen Auseinandersetzungen Bedeutung verleihen kann. Zweitens kehren kollektive Selbstnarrationen Ursprünge von Ereignissen und geschichtlichen Entwicklungen hervor, die das Kollektiv im Ganzen betreffen. Durch narrative Strukturierung von Ereignissen und Erlebnissen kann dem Kollektiv Kontinuität zugeschrieben werden, können „Glättungen“, zum Beispiel Rationalisierungen und Überhöhungen vorgenommen werden.⁵⁸⁴ Drittens wird auch Tradition narrativ rekonstruiert, im Sinne Hobsbawms und Rangers „erfunden“.⁵⁸⁵ Entscheidend für die Bestimmung von Identität ist viertens auch das Erzählen eines Gründungsmythos: einer Geschichte, die den Ursprung der Nation und den besonderen Charakter des (Staats-)Volkes vor Augen führt. Fünftens richten sich die narrativen Anstrengungen häufig auf die (Re-)Konstruktion von Originalität, der besonderen Eigenart des „ursprünglichen Volkes“ zur Zeit der ersten kollektiven Selbstentdeckung als Nation. Zusätzlich könnte sechstens ein Aspekt hervorgehoben werden, der ganz sicherlich für eine fundamentalistisch ansetzende Identitätspolitik von Wichtigkeit ist: Narrationen transformieren Kontingenzen in „Essenzen“ – zumindest könnten sie derart intentional ausgerichtet sein. Sie reifizieren zentrale Merkmale der Gemeinschaft als nicht-zufällige „Wesenheiten“, die zu integrativen Bestandteilen der kollektiv geteilten Überzeugungen in der Gemeinschaft werden. Nur: „Essenzen“ bleiben kontingent; doch darüber will jedweder Fundamentalismus durch ideologische Narrationen hinwegtäuschen.

Nationale Identität ist somit als Nebenprodukt umfassender kollektiver Selbstnarrationen aufzufassen, wobei – das macht das selbstreferentielle und wohl auch paradoxe Moment aus – die Kategorien und Schemata der narrativen Exploration immer bereits dem Prozess der nationalen Selbstdiskursivierung entlehnt sind. Die Fragen „wer sind wir?“ und „was sind wir?“ lassen sich nur im Prozess narrativer Identitätskonstruktion, der narrativen Aufarbeitung des kulturellen Fundus an Überlieferungen, Geschichte, Literatur, Mythen, Sagen usw. beantworten. An dieser narrativen Webarbeit, durch die sich ein Kollektiv über sich selbst in Kenntnis zu setzen beabsichtigt, durch die sie sich in ihrer Eigenheit als Gemeinschaft selbst zu definieren versucht, können die verschiedensten Personen, Gruppen und Organisationen teilhaben, nahezu alle, denen es gelingt, sich Gehör zu verschaffen bzw. Leser zu gewinnen, also Zugang zu den Massenmedien zu sichern: zum Beispiel Literaten, Journalisten, Geisteswissenschaftler, kurz: Intellektuelle sowie Politiker. Doch nicht nur die Leitlinie, die Begriffe und

⁵⁸⁴ Siehe hierzu auch Polkinghorne 1998: 24f.

⁵⁸⁵ Siehe Hobsbawn/Ranger 1992.

Schemata dieser diskursiven Konstruktionsarbeit sind kontingent, sondern auch die „Inhalte“, also die vielfältigen Anlässe, Begebenheiten, Ereignisse und Erfahrungen, die selektiert und in narrative Zusammenhänge gebracht werden. Durchaus kann mit Kenneth Gergen behauptet werden: „Die Grenzen unserer narrativen Traditionen sind die Grenzen unserer Identität.“⁵⁸⁶

Zu fragen ist, was historische Narrationen, die innerhalb eines Kollektivs angefertigt werden, zu leisten imstande sind. Eher unsystematisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich in Anlehnung an Straub folgende Funktionen beschreiben:⁵⁸⁷

1. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass Narrationen einen wichtigen *Part in der Identitätskonstruktion* übernehmen; mit Hilfe von Geschichten ist es möglich, Zusammenhänge zwischen Ereignissen herzustellen, sie mit Bedeutungen zu versehen und temporal zu strukturieren. In diesem Sinne sind erzählte Geschichten obendrein ein Medium der Identitätsreproduktion und -präsentation. Individuen wie Kollektive können sich durch narrative Aktivitäten sozial und zeitlich situieren.
2. Damit ist der Narrationsarbeit auch eine *wirklichkeitskonstituierende Funktion* zuzuerkennen, durch die soziale, sachliche und zeitliche Ordnung mit Faktizitätsanspruch gestiftet wird, eine Ordnung, die teilweise normativ fundiert ist und die die Mitglieder der Gemeinschaft schwerlich ignorieren können.
3. Narrationen erzeugen Wissen, eigentlich: „*Weltwissen*“, das über gruppeninterne wie -externe Gegebenheiten und Ereignisse informiert, das sie beschreibt, sie versteh- und erklärbar macht. Narrative Tätigkeiten konstituieren folglich einen Prozess der Informationsgenerierung für das Kollektiv, in dem sie stattfinden; über sie kann identitätsrelevantes Wissen gebildet und vermittelt werden, das die Mitglieder in die Lage versetzt, sich selbst und die Welt „da draußen“ gemäß der kollektiv geteilten Überzeugungen und Weltanschauungen zu betrachten und zu interpretieren.
4. Die narrative Arbeit übernimmt ganz praktische Funktionen, die im Alltagsleben der Gruppenmitglieder zum Tragen kommen: Sie sorgt für *kognitive Orientierung*, indem sie zum Beispiel Schemata, Rahmen und Skripts offeriert, die im sozialen Handeln ak-

⁵⁸⁶ Gergen 1998: 190.

⁵⁸⁷ Vgl. Straub 1998b: 124ff. Anders als hier konzipiert, bezieht Straub Narration funktional sehr viel mehr auf Individuen und ihre Versuche, eine Ich-Identität zu bilden.

tiviert werden können und die – wenn sie zur Orientierungsstiftung aufgegriffen werden – ein Handeln ermöglichen, das routinisiert abläuft, also eine bekannte Praktik darstellt. Das heißt: Narrationen gewähren Optionen der Handlungsorientierung, die intragrupal nicht den Erwartungshorizont übersteigen und somit nicht gegen eingespielte Routinen verstoßen.

5. Narrationen fungieren als *historische Sinnbildungsakte*, auf die bei der kollektiven Selbstvergewisserung zurückgegriffen werden kann; mithin wird im narrativen Selbstverstehen auch eine *pädagogische Aufgabe* gesehen: Ein Kollektiv verleiht seinen Mitgliedern durch das Anfertigen von Narrativen Anregungen, eventuell gar Anleitungen zur Konstruktion einer sozialen (Teil-)Identität. Dadurch ermöglicht es unter anderem moralische Integration in eine Gemeinschaft.
6. Narrationen kommen also *sozialintegrative und identifikationsstiftende Funktionen* zu: Sie kreieren nicht nur eine gemeinsame Welt, die für die Gruppenmitglieder zu einer sozialen Wirklichkeit wird, mit der es sich im Zuge von Selbstsozialisation und individueller Identitätskonstruktion auseinander zu setzen gilt, sondern sie erfüllen durch ihre soziokulturelle Bindungskraft auch handlungskoordinationale Leistungen: Man weiß, woran man ist, und was von einem erwartet wird bzw. was man von den Interaktionspartnern zu erwarten hat.
7. Mit Hilfe von Narrationen können obendrein nicht zu verkennende *positive psychische Effekte* erzielt werden: Kollektiv angefertigte Selbstbeschreibungen, die sich die Gruppenmitglieder zu Eigen machen, können als internalisierte Narrative und durch Stilisierung als Komponenten der sozialen Identität wichtige „innere“ Strukturierungsleistungen erbringen:⁵⁸⁸ Man weiß, wer oder was man ist, weil man als Mitglied zu einer Gruppe gehört, deren kollektives Selbstverständnis man teilt und durch individuelle Identitätskonstruktion nach außen präsentiert.

⁵⁸⁸ Wie auch Appiah betont: „Collective identities, in short, provide what we might call scripts: narratives that people can use in shaping life plans and in telling their life stories.” Appiah 1994: 160.

Kollektive Identitätsreflexion und narrative Identitätsvergewisserung

Weitergehend wäre zu fragen, worin Auslöser der narrativen Identitätsvergewisserung eines Großkollektivs, einer Nation, einer ethnischen Gemeinschaft bestehen könnten. Wie gesagt, die Anlässe können mannigfaltig sein. Sehr grob können jedoch einige Auslösemomente benannt werden: Zu erwähnen wären in erster Linie kollektive Krisenerfahrungen, die eine Nation erschüttern, wie zum Beispiel der 11. September 2001, also Ereignisse, die zum „Umdenken“ bewegen oder die dazu aufrufen, sich auf sich selbst als Nation oder ethnische Gemeinschaft zu besinnen und sich der eigenen Stärke bewusst zu werden. Aber auch wahrgenommene Bedrohungen der eigenen kollektiven Identität können Prozesse der narrativen Rekonstruktion auslösen, von der sich dann eine die Widerstandskraft fördernde Selbstformierung des Kollektivs versprochen wird. In der Retrospektion kann auch erlittenes Unrecht wie Verfolgung und Vernichtung von Mitgliedern der eigenen Gemeinschaft immer wieder Anstoß zur narrativen Identitätsbildung und -weiterentwicklung liefern.

Sehr basal sind es häufig Verstöße gegen den kulturellen Kanon, der in einer Gemeinschaft gilt, oder die Destabilisierung von Routinen und eingefahrenen Denkwegen, die kollektive Narrationsarbeit auslösen. Letztlich kann der Anstoß zur diskursiven Selbstverständigung nur innerhalb der Gemeinschaft erfolgen. Irgendeine Form der zur Sprache gebrachten oder bloß wahrgenommenen behavioralen Abweichung wird immer dazu Anlass bieten. Bereits die Konstellation von Individuum und Kollektiv, dem sich das Individuum zugehörig fühlt, in anderen Worten: von Mitglied und Gemeinschaft, ist durch einen Spannungszustand gekennzeichnet, der daraus resultiert, dass es jedem Individuum möglich ist, sich nicht nur – wie kollektiv erwartet und gewünscht wird – mit dem Kollektiv zu identifizieren, sondern obendrein Distanz zu signalisieren und – wenn nötig – durch abweichendes Verhalten unter Beweis zu stellen. Diese Spannung, die genau genommen zwischen den Möglichkeiten der Identifizierung und Distanzierung besteht, erlaubt gruppenintern die Äußerung von konstruktiver Kritik, die die kollektive Identitätsentwicklung vorantreibt. Sie erlaubt dem „I“-Faktor des Individuums – um mal wieder auf Mead anzuspähen – zusätzlich eine Stellungnahme zu den Möglichkeiten, das „me“ bzw. seine „me“s, sprich das eigene soziale Leben zu verstehen.⁵⁸⁹ Das kritische Stellenbeziehen des „I“ eines Selbst kann einen Impuls zur Initiierung eines kollektiven Selbstverständigungsdiskurses geben, vor allem dann, wenn mehrere Mitglieder anfangen, ihre sozialen Identitäten, ihre „me“s der Gruppenzugehörigkeiten zu hinterfra-

⁵⁸⁹ Vgl. Tugendhat 1979: 270f.

gen.⁵⁹⁰ Die individuelle Reflexion sozialer Identität bzw. die Problematisierung des „me“ ist immer auch eine Infragestellung kollektiver Identität, die bei diskursiver Thematisierung durchaus Redefinitionen des Selbstverständnisses und neue narrative Aktivitäten nach sich ziehen kann.

Die Fähigkeit zur intellektuellen Distanzierung von einer Gruppe, der man angehört, ist um so leichter möglich, je umfangreicher der individuell referierbare, intragruppale wie funktionssystemspezifisch prozessierte Sinnschatz ausfällt, den man zur kritischen Reflexion und Bedeutungszuschreibung „ins Spiel bringen“ kann. Das heißt: Gesteigertes individuelles Reflexionsvermögen speist sich aus der Partizipation an verschiedenen Gruppen, deren kollektive Identitäten somit zu Sinnhorizonten des individuellen Selbstverstehens und unter Umständen gar zu sozialen Teilidentitäten, zu „me“s der Identitätskonstruktion und -reflexion werden. So gibt es für ein Individuum nicht *den* einen zentralen Sinnvorrat und *die* kognitive Wissensordnung, die durch *eine* kollektive Identität dem Individuum alleinig auferlegt sind. Um den Anforderungen der spätmodernen Gesellschaft, ihrer internen Pluralität und Unübersichtlichkeit individuell gerecht werden zu können, hilft es nicht, eine einzige kollektive Identität zu verabsolutieren und zum einzigen Anker der individuellen Identitätskonstruktion zu machen: Der ausschließliche Blick durch die Brille der eigenen Ethnizität, zum Beispiel, muss als eine intellektuelle Sichtverengung angesehen werden, die der Pluralität und Multioptionalität der spätmodernen Gesellschaft nicht adäquat sein kann. Die multikulturelle Gesellschaft der Spätmoderne scheint nicht so sehr durch eine Multiplizität von gruppalen Monokulturen gekennzeichnet zu sein, die einfach nur nebeneinander existieren, als vielmehr durch kulturelle Hybridität, durch das wechselseitige Infiltrieren unterschiedlicher kollektiver Identitäten und ihrer Sozialwelten.⁵⁹¹ Die Individuen der multikulturellen Gesellschaft haben folglich intellektuellen Zugang zu ganz unterschiedlichen Sinn- und Wissensordnungen, die sich in den einzelnen Gruppen und Sozialwelten sowie den funktionssystemischen Zusammenhängen strukturell abgelagert haben und für individuelle wie kollektive Sinnstiftungen und Handlungsorientierungen zur Verfügung stehen.

So liegt es individuell und kollektiv im Bereich des Möglichen (und wohl auch Notwendigen), dass sich darum bemüht wird, „kulturelle Interferenzen“ zwischen den einzelnen Grup-

⁵⁹⁰ Siehe Tugendhat 1979: 279f. und Tietz 2002: 194f.

⁵⁹¹ Ähnlich Reckwitz, der sich nach kritischer Diskussion zweier prominenter Multikulturalismustheorien (Taylor, Kymlicka) für einen bedeutungsorientierten Kulturbegriff und im Weiteren für ein Modell kultureller Interferenzen ausspricht. Vgl. Reckwitz 2001b.

pen und ihren kollektiven Identitäten herzustellen, sozusagen für ein partielles „Verschmelzen von Sinnhorizonten“⁵⁹² zu sorgen, um wechselseitige Verständigung und Einsicht in die Einzigartigkeit des jeweils Anderen erlangen zu können, was Bereitschaft zu Anerkennung, gar Respekt fördern könnte.⁵⁹³ Möglich erschiene damit eine intergrupale bzw. interkulturelle Konstellation der Reflexion und Diskursivierung der multikulturellen Gesellschaft und des *modus vivendi*, der Art und Weise des Zusammenlebens der verschiedenen Gruppen. Die Identitätsform der modernen Gesellschaft, der reflexive Subjektivismus – wie sie Schimank benennt⁵⁹⁴ – wäre zu „kollektivieren“, sprich als Haltung der Gruppenmitglieder und als Modus der interaktiven Selbststeuerung ihres Gruppenlebens zu postulieren. Wünschenswert wäre es ja – diese normative Anmerkung sei erlaubt –, man könnte, wie Emcke behauptet, faktisch feststellen, „daß kritische Selbstreflexion und diskursive Überprüfung in der Moderne zu einem konstitutiven Bestandteil der Reproduktionsprozesse kollektiver Identität [geworden sind].“⁵⁹⁵

Um die Einheit der Vielfalt einer multikulturellen Gesellschaft zu gewährleisten und um die gesellschaftliche Fähigkeit zur eigenen Reproduktion zu stärken, sind kollektive Reflexionsprozesse unabdingbar. Nur die Frage ist, mit welchem Ziel die kollektiven Reflexionen und Deliberationen vonstatten zu gehen hätten. Sehr grundlegend wäre nach den gesellschaftlichen „Ligaturen“ zu fahnden, die die sozialen Einbindungen der Individuen in die einzelnen (Minderheiten-)Gruppen übersteigen.⁵⁹⁶ Das Anfertigen von Erzählungen, der Definition des gesamtgesellschaftlichen Kulturguts, die narrative Fixierung einer „Leitkultur“ ist hierbei lediglich ein Aspekt sozialer Integration. Er ist nur oft nicht ausreichend, um Desintegrationen zu verhindern und damit das Fehlen gesellschaftsweit wirksamer Ligaturen zu substituieren. Eine nationale „Leitkultur“, deren Formulierung und Propagierung in Deutschland von einigen konservativen Politikern angemahnt worden ist, kann als kognitive Orientierungshilfe zur sozialen Integration nichts beitragen, wenn auf der Teilsystemebene der Gesellschaft, in erster

⁵⁹² Eine Vorstellung, die überigens auch Taylor in Rekurs am Gadamer stark macht. Vgl. Taylor 1994: 67.

⁵⁹³ Dieser normative Aspekt wird noch einmal im Zusammenhang mit der Diskussion über kulturelle Diversität in modernen Organisationen aufgenommen. So genannte „cross-cutting identities“ könnten dafür Sorgen, dass eine Organisation, die eine multiple Identität, also hohe identitätsbezogene Multiplizität aufweist, intern nicht auseinander driftet, wenn durch diese „grenzüberschreitenden Identitäten“ in der Tat effektive kulturelle Überlappungen zwischen den Teilidentitäten gestiftet werden. Siehe Kapitel 13.

⁵⁹⁴ Siehe das vorige Kapitel.

⁵⁹⁵ Emcke 2000: 91. Hervorhebung gestrichen.

⁵⁹⁶ Zu diesem Begriff siehe Dahrendorf 1979: 50ff. Lebenschancen sind nach Dahrendorf eine Funktion von Optionen, die für viele in der modernen Gesellschaft zuhauf bestehen, und Ligaturen, den Bindungskräften in der Gesellschaft, die sicherstellen sollen, dass die Menschen in ausreichendem Maße sozial integriert sind. Über Ligaturen lassen sich soziale Verortungen und Sinnbezüge zur individuellen Selbstpositionierung in der Gesellschaft herstellen. Vgl. auch Keupp 1997b: 300ff.

Linie im Wirtschafts-, aber auch im Bildungssystem ethnisch definierte Bevölkerungsgruppen strukturell benachteiligt und kollektiv marginalisiert werden. Symbolische Integrationsversuche durch kulturelle Selbstverständigungsdiskurse auf nationaler Ebene greifen zu kurz, wo materielle Sorgen, Zukunftsängste und „Heimatlosigkeit“ die Befindlichkeiten in ethnischen Minderheitengruppen ausmachen. Die Frage nach wirksamen Ligaturen hat sich nicht nur auf die Modi der Integration, die zumeist kulturell-symbolischer „Natur“ sind, sondern auch auf die Ressourcen zu richten, die für die Förderung der sozialen Integration in Anschlag zu bringen sind, sprich auf rechtliche Sonderstellungen, sozialpolitische Maßnahmen und Unterstützungsleistungen.

Auf die Frage nach der Einheit einer multikulturellen Gesellschaft bzw. nach der Integration verschiedener ethnischer und religiöser Gruppen kann und soll hier nicht weiter eingegangen werden. Dieses Themengebiet ist viel zu umfangreich und wird nicht etwa nur in soziologischen Diskursen aufgegriffen. Es ist vor allem die Sozialphilosophie mit ihren unterschiedlichen normativen Ansätzen, die hier an vorderster Front diskursiv mitmischet. Hier kann nicht der Ort sein, auf diese weitgefächerte Debatte einzugehen, eine Debatte, die in der Hauptsache ethisch, demokratie- und auch gerechtigkeits-theoretisch intoniert wird.⁵⁹⁷

In diesem Kapitel konnte nicht nur demonstriert werden, wie aus der Sicht des Interaktionismus und des Sozialkonstruktivismus kollektive Identität konstruiert und reproduziert wird, sondern es konnte darüber hinaus aufgezeigt werden, wie individuelle und kollektive Identität, ihre jeweilige Ausbildung, Aufrechterhaltung und wechselseitige Beeinflussung miteinander zusammenhängen. Die Frage, die im nächsten Kapitel interessiert, ist, was ein systemtheoretisches Identitätskonzept von dieser Diskussion lernen könnte. Gibt es Parallelen zwischen dem interaktionistischen und dem systemtheoretischen Identitätsverständnis? Inwiefern grenzt sich das systemtheoretische Konzept jedoch letzten Endes entscheidend ab? Was bringt die Annahme, Identität werde systemisch konstruiert und reproduziert an neuen Einsichten? Das sind einige zentrale Fragen, die es im nächsten Kapitel zu beantworten gilt.

⁵⁹⁷ Siehe hierzu Emcke 2000, wo ein hervorragender Überblick über die zentrale und kontrastiven Positionen zur Beschreibung kollektiver Identitäten geliefert wird.

10. Systemidentität

Eine kritische Bestandsaufnahme

Dieses Kapitel widmet sich einem der zentralen Themen dieser Arbeit: Identität aus systemtheoretischer Perspektive. Der „Konstrukteur“ und „Träger“ von Identität wäre systemtheoretisch gedeutet nicht ein „Individuum“ oder ein „Kollektiv“; Identität wird von einem System gebildet und von ihm nach innen wie nach außen behauptet. Soziologisch von Interesse sind hauptsächlich zwei Systemtypen: das psychische System und das soziale System, wobei ersteres restriktiver und damit auch präziser als der Begriff des Individuums auf Bewusstsein bezogen wird und letzteres ein „Kollektiv“ bezeichnet, als deren basale „Elemente“ nicht Individuen, sondern Kommunikationen fungieren. Soziale Systeme umfassen – wie bereits mehrfach erwähnt – so unterschiedlich typisierbare Formen wie Interaktion, Organisation und Gesellschaft.

Bei den nachfolgenden systemtheoretisch orientierten Analysen und Erläuterungen soll in einem ersten Schritt davon abstrahiert werden, um welchen Systemtyp bzw. um welches Niveau der Sozialsystembildung es sich konkret dreht. Sehr allgemein gehalten, wird nur von „System“ als fokaler Entität der Identitätskonstruktion gesprochen. Erst in einem zweiten Schritt wird der präsentierte Ansatz einer systemtheoretischen Identitätsanalyse exemplifiziert, und zwar primär in Bezug auf die Identitätsarbeit psychischer Systeme und ihr Bemühen, Individualität zu stilisieren. Die Identität von Organisation, *das* Thema dieser Arbeit, wird in einem gesonderten Kapitel ausführlich behandelt.⁵⁹⁸ Dort erfolgen dann zusätzlich theoretische Erläuterungen zur Identität der Organisationsmitglieder, zu verstehen als Identität von Personen, zur spezifischen Identität psychischer Systeme im sozialen Rahmen von Organisation sowie zur Identität von Gruppen, zu denen sich die Organisationsmitglieder formieren bzw. zu denen sie arbeitsorganisatorisch vereint werden.

Der Ausgangspunkt für alle folgenden theoretischen Anstrengungen, die das Konzept der Systemidentität zu klären haben, soll eine Art kritische Bestandsaufnahme einiger zentraler Aspekte der bisher geleisteten Theoriearbeit zum Identitätsbegriff sein. Die Ausführungen zur individuellen und kollektiven Identität haben im Wesentlichen aus dem Theoriefundus des

⁵⁹⁸ Siehe Kapitel 12.

Interaktionismus und der interpretativen Ansätze geschöpft; die eigentliche Grundannahme, dass Identität ein imaginierte, doch interaktiv fabrizierte Entität darstellt, ist jedoch sozialkonstruktivistisch fundiert. Zu fragen ist, welche Eckpfeiler der Theoriebildung ausfindig gemacht werden könnten, die auch bei einer systemtheoretischen Variante des Identitätskonzepts als positive Bezugspunkte der Theoriearbeit zu berücksichtigen wären. Also: Die kritische Rekapitulation der oben entworfenen interaktionistisch-konstruktivistischen Identitätstheorie erfolgt in erster Linie als Ausformulierung der theoretischen Annahmen, die auch für die nun zu entwickelnde systemtheoretische Variante als Wegmarken zu dienen haben. Nun, worin bestehen diese Anknüpfungspunkte? Welche Aspekte und Annahmen der „allgemeinen“ Identitätstheorie wären systemtheoretisch zu thematisieren und theorie-affin zu reformulieren?

1. Keine Identität ohne Differenz, so könnte fast apodiktisch behauptet werden. Ohne Umschweife kann mit Mead angenommen werden, dass Ego überhaupt gar nicht in der Lage wäre, ein Verständnis von sich selbst als Selbst zu erlangen, eine Ich-Identität zu erarbeiten, wenn er nicht in der interaktiven Auseinandersetzung mit einem Gegenüber, nämlich Alter, das soziale Terrain, sprich die Interaktionssituation mitentwirft, die ihm zur Spiegelung seiner selbst im sozialen Kontext dient. „Am Anfang steht nicht Identität, sondern Differenz“ – kann man also sehr pointiert mit Luhmann sagen.⁵⁹⁹ Das impliziert auch, dass Identität nicht ohne eine Differenzierung von Innen und Außen, zum Beispiel von Ego und Alter, „Ich“ und „der andere“ gebildet werden könnte. „Ich“ zu sagen und ein Verständnis von mir selbst aufzubauen ist nur möglich in Abgrenzung zu einem Außen, das nicht so ist wie ich und das nicht als das auftritt, was ich zu sein behaupte. So schreibt Hahn: „Jede Selbstbeschreibung muß Alterität in Anspruch nehmen. Wenn man sagt, was man ist, muß man dies in Abgrenzung von dem tun, was man nicht ist. Die paradoxe Funktion von ‚Fremden‘ besteht darin, daß sie Selbstidentifikation gestatten.“⁶⁰⁰ Die basale Unterscheidung schlechthin ist die zwischen dem Selbst, das sich selbst zu identifizieren, sich selbst Identität zuzuschreiben versucht, und dem Außen, den Anderen, von denen es sich zu differenzieren gilt. Die Systemtheorie operiert auf dieser fundamentalen Ebene mit der System/Umwelt-Differenz.

⁵⁹⁹ Luhmann 1984: 112.

⁶⁰⁰ Hahn 1997: 119. Hervorhebung im Original.

2. „Die Identität eines Phänomens festzustellen bedeutet, dessen Differenz zu einem anderen Phänomen zu bezeichnen.“⁶⁰¹ Luhmann selbst schließt hier an eine Aufforderung George Spencer Browns an: „Draw a distinction!“ Identität kann allerdings nicht nur formal als schlichte Differenz zu etwas, was sie nicht „ist“, bestimmt werden; dadurch wäre wenig, erst recht keine Identität gewonnen. Entscheidend ist, dass die Unterscheidung, die zwischen dem Selbst und dem Anderen/den Anderen getroffen wird, einen „Raum“ abgrenzt, der individuell zu „füllen“ und über die Zeit zu stabilisieren ist. Also: Die Identitätstheorie fragt in ihrem explorativen Ansatz zuerst nach dem „Wie“ der Identitätsbildung; erst in zweiter Linie interessiert das „Was“ der Identität. Um das „Was“, die zu behauptende Selbstheit sowohl bilden als auch eingehender charakterisieren zu können, ist es daher vonnöten, weitere orientierungstiftende Differenzen einzuführen, Differenzen, die es der formal gewonnenen Identität ermöglichen, sich selbst wie die umgebende soziale Welt kognitiv zu verstehen. Zu beachten ist folglich, dass Identität, hat sie sich erst einmal distinguiert und wird sie erst einmal behauptet, „unausweichlich differenzschaffend“⁶⁰² wirkt. Identität „bestätigt“ die Differenz, die sie ermöglicht, als Konstituens ihrer Selbstheit.

3. Identität tritt folglich als Konstrukt der Abgrenzung zutage, die intern die Einführung weiterer Differenzen nötig macht, damit die Identität „inhaltlich“ angereichert und als System befähigt werden kann, sinnvolle Beziehungen zur externen Welt zu unterhalten. Systemtheoretisch gewendet: Die Innenseite, sprich die Seite des Systems (in Abgrenzung zur Umwelt) muss, um „etwas“ sein zu können, dem Identität zukommt, operativ „ausgefüllt“ werden; daher ist es nötig, weitere Differenzen zu Strukturierungszwecken auf der Systemseite zu prozessieren. Um Konstanz und Kohärenz des systemischen Selbsterlebens und Selbstverstehens zu ermöglichen und fortlaufend zu gewährleisten, ist es unabdingbar, intern eine Sinnordnung zu generalisieren, das heißt einen Pool an Orientierungshilfen aufzubauen, durch die strukturiertes Agieren angeleitet werden kann. Je nachdem, ob ein Individuum oder ein Kollektiv im Mittelpunkt des Interesses steht, geht es entweder darum, Gedanken, Vorstellungen und Ideen zu beeinflussen oder Handlungsbeiträge und Interaktionen so zu strukturieren, dass sie als stimmige Einheit beobachtet werden können, die sich zeitlich gesehen auf ähnliche Weise zu reproduzieren vermag. Die Systemtheorie fragt sehr abstrakt nach der Rela-

⁶⁰¹ Wagner 1998: 56.

⁶⁰² Wagner 1998: 62.

tionierung von Elementen im Systemkontext. Die Unterscheidung von Element und Relation ist neben der konstitutiven System/Umwelt-Differenz die wohl wichtigste Differenzierung, die bei der Identitätskonstruktion und -reproduktion operativ gehandhabt werden muss. Die Konstruktion von Identität, die notwendigerweise gleichzeitig auch eine Konstruktion von Alterität ist, relationiert auf der Systemseite die Elemente, die dem System zugrunde liegen.

4. Identitätskonstruktion bedeutet mithin nicht nur, ein Selbst oder ein Kollektiv von einer ebenfalls konstruierten Umwelt zu differenzieren, sondern auch die Differenzen, die intern zur kognitiven „Welterschließung“ verwandt werden, in einen organisatorischen Zusammenhang zu bringen, der eine psychisch oder sozial applikable Sinnordnung verbürgt. Die Schwierigkeit, die mit dieser „Organisierung“ von beobachtungsleitenden Differenzen einher geht, besteht in der zu leistenden „Synthese des Heterogenen“, die im Anschluss an Paul Ricoeur in der Literatur häufig als zentrale Aufgabe der Identitätsarbeit angeführt wird.⁶⁰³ In der Spätmoderne wird die gesellschaftliche Uneindeutigkeit und Pluralität, der sich die Menschen einzeln und in Gruppenkonstellationen gegenübersehen, zu einem psychischen Bewältigungsproblem, dem durch den Aufbau eines psychischen Komplexitätsniveaus zu begegnen versucht wird – eines ausreichenden Niveaus, wohlgemerkt, das der äußeren Realität angemessen ist und das sinnvolles Partizipieren an den gesellschaftlichen Prozessen erlaubt.

5. In der Identitätsforschung besteht weitestgehend Konsens darüber, dass Identität nicht einfach nur erworben wird, sondern in stetiger Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Realität zu erarbeiten ist. Das Stichwort „Identitätsarbeit“ trägt dieser Erkenntnis Rechnung. Identitätskonstruktion ist geradezu eine kompositorische Aktivität, durch die sinnhafte Zusammenhänge zwischen teilweise Disparatem und Heterogenem hergestellt werden muss. So steht ein Individuum zum Beispiel vor dem Problem, unterschiedliche soziale Teilidentitäten so miteinander abzustimmen, dass eine „gewisse“ Kohärenz des sozialen Lebenszusammenhangs des Individuums, sprich seiner verschiedenen Partizipationen an der sozialen Welt und Inklusionen in die funktionssystemischen Sphären erkennbar wird. Obendrein soll die Identitätsarbeit auch noch Individualität verbürgen und dem Bedürfnis nach Anerkennung genüge tun. Durch synthetisierende Bastelei, die Ulrich Beck zufolge eine elementare Facette von

⁶⁰³ Siehe zum Beispiel Meuter 1995 und Straub 1998a.

Individualisierung darstellt, wird individuell versucht, ein kognitives Arrangement der sozialweltlich und funktionssystemisch ganz unterschiedlich verankerten beobachtungs- und handlungsleitenden Differenzen, also der mit einzelnen Teilidentitäten verbundenen Wissensformen wie Schemata, Rahmen, Skripts zu kreieren, mit dessen Hilfe einer möglichen Zersplitterung in unverbundene Teilidentitäten entgegen gewirkt werden kann.

6. Identitätsarbeit ist damit auch eine Art Komplexitätsmanagement. Mit der Konstruktion einer Identität – das ist auf individueller wie kollektiver Ebene konstatierbar – wird zum einen danach getrachtet, die Komplexität der sozialen Außenwelt, die in der Spätmoderne häufig als überbordend erscheint, kognitiv so zu reduzieren, das heißt so überschau- und verstehbar zu „entwerfen“, dass ihre Verarbeitung nicht zum Problem wird, weil mit ihr zum Beispiel zu viele Anforderungen, Optionen oder Risiken verbunden sind. Identitätskonstruktion bedeutet zum anderen aber auch, intern Komplexität aufbauen zu müssen, also sich selbst als Individuum oder Kollektiv mit einem „ausreichend hohen Maß“ an kognitiv und behavioral orientierenden Differenzen auszustatten, damit es möglich wird, sich mit der Umwelt „adäquat“ auseinander setzen zu können. Dieser Aspekt des Komplexitätsmanagements durch Identitätsarbeit lässt sich systemtheoretisch hervorragend beschreiben.⁶⁰⁴

7. Wie Mead und Strauss so überzeugend herausgearbeitet haben, kann Identität in ihrer Genese wie ihrer internen Konstruiertheit überhaupt nicht begriffen werden, wenn nicht Sprache als zentrales Medium der Kommunikation und der sozialen Teilhabe an Gesellschaft fokussiert wird. Systemtheoretisch kann dieser Einschätzung nur zugestimmt werden. Inklusion in die Gesellschaft als umfassendes Kommunikationssystem läuft im Wesentlichen über Sprache, das als Medium die strukturellen Kopplungen zwischen Systemen herstellt sowie zwischen den Kommunikationen operative Verknüpfungen ermöglicht, zu denen auch die psychischen Systeme durch sprachliche Mitteilungshandlungen beitragen. Sprache ist folglich das Medium, das Interpenetrationen, den wechselseitigen „Austausch“ zwischen psychischer und sozialer Komplexität zulässt, das für ein ausreichendes Potential an systemischen Selbstirritationsanlässen sorgt, die in Lernen oder soziale Evolution umgemünzt werden können. Sprache ist *das* Kommunikationsmedium, das Sozialität intern „unruhig“ hält, das Widerspruch

⁶⁰⁴ Dazu unten mehr.

erlaubt, das heißt ein Nein nur schwer demotivieren kann; zusätzlich – und wohl noch wichtiger – wird auf Sprache zur systemischen Selbstthematization und Selbststeuerung zurückgegriffen. Somit ist auch die Identitätskonstruktion wie -reflexion sprachlich mediatisiert. Der Aufbau psychischer Eigenkomplexität ist gar nicht anders möglich als durch die sprachlich mediatisierte Überführung von sozialer Komplexität in den eigenen selbstreferentiellen Reproduktionszusammenhang des Bewusstseins.⁶⁰⁵

8. Identitätsbezogene Selbststeuerung, Identitätsmanagement mit anderen Worten, erfolgt also durch sprachliche Reflexion, durch reflektierte Verbalisierung der Eigenkomplexität. Die Identitätsforschung wartet hier mit dem Konzept der narrativen Identität auf: Die Kohärenz der individuellen Identität sowie die Kontinuität des Selbsterlebens, des permanent reproduzierbaren Gefühls, Identität zu besitzen, wird durch narrative Aktivitäten gewonnen. Also: Die Einheit der Identität und des sozialen Lebens ist ein Produkt der individuellen Selbstnarration.⁶⁰⁶ Aber auch in der Zeitdimension wird die Identität narrativ erzeugt: mittels biographischer Selbstthematizationen, die unterschiedliche Lebensphasen, in gewisser Weise Episoden, sowie die Entwicklungsschritte des Selbst im sozialen Kontext zu einem konstanten Ganzen formieren. Die Narrationsarbeit eines Individuums oder eines Kollektives dient zur Identifizierung der eigenen Einheit als konstante Größe unter wechselnden sozialen Bedingungen über die Zeit. Mit Luhmann wäre mit dem Begriff der Selbstbeschreibung an das Konzept der narrativen Identität anzuschließen. Selbstbeschreibung ist eine Art Vertextung, ein systemisches Anfertigen von semantischen Artefakten, auf die zu Reflexionszwecken, zur Thematisierung des Systems als Einheit rekurriert werden kann. Narrative Identitätsarbeit wäre in erster Linie als Arbeit an der Einheit des Differenten, sprich der Differenzen zu verstehen, die zur systemischen Selbstinterpretation und Selbstbeschreibung genutzt werden. Obendrein wäre sie aber auch als Produktion und Reproduktion von Gedächtnisinhalten zu deuten, die als Artefakte das systemische Selbstverstehen über die Zeit anleiten.

9. Bewahrung und Entwicklung von Identität ist nur durch Selbstreflexion möglich. Mit Bezug auf das Individuum hatte Uwe Schimank ein Identitätskonzept des „reflexiven Subjektivismus“ vorgeschlagen⁶⁰⁷, das an sich schon stark systemtheoretisch inspiriert

⁶⁰⁵ Vgl. Luhmann 1984: 368.

⁶⁰⁶ Vgl. Meuter 1995, Kraus 1996 und Straub 1998b.

⁶⁰⁷ Siehe Kapitel 8.

ist, das sich aber trotzdem mit Luhmann noch weitergehender verfeinern und konkretisieren ließe. Die Identitätsform des „selbstreflexiven Subjektivismen“ scheint in der Tat der modernen (spät- oder postmodernen) Gesellschaft einzig angemessen zu sein; dieser Annahme kann systemtheoretisch ohne weiteres gefolgt werden. Die systemtheoretische Konkretion ist ein selbstreflexiv selektierendes System, ein System, das sich – anders gesagt – einen „reflektierten Selektionsstil“ zu Eigen macht.⁶⁰⁸ Ausgangspunkt für die Reflexion des Systems ist immer das System selbst als generalisierte und stilisierte Einheit, sprich als konstruierte Identität, die die eigenen Selektionen orientiert und Anknüpfungspunkte für ein über die Zeit kohärentes Selektieren und Relationieren von Systemelementen liefert, wobei das Selektionsverhalten stets lernbereit, das heißt variabel bleibt. Identität ist folglich ein flexibel einsetzbares Medium der Selbstreproduktion: der (psychischen) Selbstsozialisation und (sozialen) Selbstevolution. Diese Konzeption des an seiner Identität als Medium orientierten, selbstreflexiv operierenden Systems ist anders als die Identitätsform des „reflexiven Subjektivismus“ nicht auf das Individuum bzw. das einzelne Bewusstseinssystem beschränkt; sie kann auch auf Kollektive, sprich auf soziale Systeme wie Interaktionen, Gruppen oder Organisationen bezogen werden. Das ist von Vorteil, da auf diese Weise die dichotomisch ansetzende Identitätskonzeption, die immer klar zwischen individueller und kollektiver Identität trennen muss, überwunden wird.

Damit wäre ein erster Pluspunkt kenntlich gemacht, den ein systemtheoretisches Identitätskonzept für sich verbuchen kann. Dieser spezielle Theorieaspekt wie eine ganze Reihe weiterer Vorteile sollen kurz dargelegt werden:

1. Bei der theoretischen Beschreibung kollektiver Identität wird zumeist angenommen, dass das Kollektiv aus einer Ansammlung von Individuen besteht, die sich mit dem Kollektiv identifizieren und die die in ihr generalisierten Überzeugungen und Werte teilen. Der methodologische Individualismus, wie er zum Beispiel von Esser und Assmann vertreten wird, neigt genauso wie die sozialpsychologische Identitätsforschung dazu, kollektive Identität gänzlich auf die Seite des Individuums zu schlagen, also davon auszugehen, dass Individuen die „Träger“ kollektiver Identitäten sind, deren gemeinsame Gruppenorientierung dadurch erkennbar wird. Explizit von einer Identität des Kollektivs, die von ihm in als eigenständiger Entität sozial generiert wird,

⁶⁰⁸ Siehe auch Luhmann 1979: 321.

wird nicht gesprochen. Anders ein systemtheoretisches Konzept: Auf die Identität von Sozialsystemen bezogen, wäre nicht die Differenz Individuum/Gruppe, sondern die Differenz Kommunikation/Gruppe zu fokussieren. Individuum ist ein in seiner Bedeutung zu „umfangreicher“, „ausgedehnter“ Begriff, um Systemelement sein zu können. Ein Individuum gehört auch nie ausschließlich einer Gruppe an, kann folglich immer nur partiell integriert gedacht werden. Das heißt:

2. Systemtheoretisch wäre die heuristische Zentriertheit auf das Individuum zu überwinden, wenn es darum geht, „kollektive Identität“ zu klären. Hier lässt sich klar ein Unterschied im theoretischen Zugang zu Fragen kollektiver Identität zwischen Interaktionismus und Systemtheorie ausmachen. Eine konsequente Abkehr vom methodologischen Individualismus ist notwendig, um sich theoretisch und konzeptionell in die Lage zu versetzen, Identität als Medium selbstreferentiellen Operierens auch auf Sozialsysteme, also Gruppen und Organisationen beziehen zu können. Das Basiselement des Sozialsystems, zu dessen Orientierung Identität überhaupt erst beschrieben und stilisiert wird, ist Kommunikation, nicht das inkludierte Individuum, das sich vor allem über sprachliche Mitteilungsakte operativ einbringt und somit Einfluss auf das kommunikative Binnengeschehen nimmt.
3. Ein systemtheoretisches Identitätskonzept überwindet auch die Schwierigkeit, die bei vielen explizit interaktionistischen oder nur interaktionistisch angehauchten Modellen kollektiver Identität zutage tritt, wenn es darum geht, das Kollektiv als eigenständigen, autonom operierenden Makro-Akteur zu fassen. Zumeist werden schlichtweg höher skalierte Handlungsprozesse oder Handlungspraxen unterstellt, denen man den Charakter singular identifizierbarer Entitäten zuschreibt und deren Identitäten dann zu explizieren versucht werden. Kollektive Identität scheint dann mehr oder weniger ein Emergenzphänomen aus einer Anzahl routinisiert ablaufender Handlungspraktiken zu sein, an denen die Gruppenmitglieder partizipieren und mit denen sie sich identifizieren; kollektive Identität ist und bleibt damit immer auch Teil des individuellen Selbstverständnisses der Gruppenmitglieder. Kollektive Identität wirkt im interaktionistischen Verständnis so uneindeutig zwischen der Ebene des Individuums und der durch kollektives Handeln abgesteckten Ebene des Sozialen aufgespreizt, als wenn es theoretisch schwer fiel, sich für eine Seite als „Konstrukteur“ der kollektiven Identität zu entscheiden. Leichter hat es da die Systemtheorie, die Kollektivität ausschließlich sys-

temisch denkt und daher von Sozialsystemen spricht, die als eigenständige soziale Entitäten operieren können. Sie gerät damit nicht in diesen dichotomischen Argumentationsstrudel hinein, der bei der Beschreibung kollektiver Identität immer wieder zwischen Kollektiv und dem ihn zugerechneten Individuen changiert.

Im Folgenden gilt es nun, dieses systemtheoretische Verständnis eingehender vorzustellen, das weder Identität als exklusiven „Besitz“ von Individuen zu fassen braucht, wie der methodologische Individualismus, noch dazu genötigt ist, immer mit zwei Theorieebenen, der des Individuums und der des Kollektivs argumentativ zu operieren. Im Vordergrund steht die Identität von Systemen, wobei es zuerst irrelevant bleiben kann, ob es sich um die Identität eines Bewusstseins oder eines Kommunikationssystems handelt. Diese erste Grundlegung eines systemtheoretischen Identitätskonzepts kann also davon abstrahieren, um welchen Systemtypus es sich konkret dreht; zumeist – das sei angemerkt – wird jedoch von Kommunikationssystemen ausgegangen. Die basalen Annahmen und theoretischen Herleitungen treffen gleichermaßen auf Interaktion, Organisation, Gesellschaft und größtenteils auch auf psychische Systeme zu.

Das operative Identitätskonzept der Systemtheorie

Systemtheoretisch interessiert nicht so sehr, was Identität im Einzelnen ausmacht, worin ihre „Substanz“, ihr „wesenhafter Kern“ besteht. Wie Luhmann immer wieder selbst betont hat, haben aus systemtheoretischer Perspektive „Wie“-Fragen im Zentrum des Erkenntnisinteresses zu stehen. Zu fragen ist, wie Identität systemisch konstruiert wird; erst in zweiter Linie kann dann danach Ausschau gehalten werden, als „was“ die Identität nun genau beschrieben, mit welchen Inhalten sie ausgefüllt wird und welche Charakteristika ihr zukommen. Fragen der Identität können systemtheoretisch nur auf der Basis einer operativen Theorie behandelt werden. Der für die Systemtheorie spezifische Ansatz wäre der eines „operativen Konstruktivismus“⁶⁰⁹, dessen explorative Kraft darauf gerichtet ist, zu klären, wie „etwas“, (eine Entität, eine Kommunikation, eine Handlung), prozessual in Gang gesetzt und reproduziert wird. Oder wie Luhmann sagt: „Wir fragen nicht, *was* etwas Identisches *ist*, sondern wie das *erzeugt wird*, was dem Beobachten als Identisches zu Grunde gelegt wird.“⁶¹⁰ Eine zentrale These, die

⁶⁰⁹ Vgl. Luhmann 1991c: 68.

⁶¹⁰ Luhmann 1993g: 21. Hervorhebung im Original.

mit Luhmann aufgestellt werden kann, wäre dann auch anhand eines derartigen „operativen Konstruktivismus“ zu plausibilisieren: Identität gibt es nur als System. Mit anderen Worten: Identität kann nur durch systemische Prozesse konstituiert und reproduziert werden; sie ist Produkt rekursiver Systemoperationen. Eine operative Theorie der Identität richtet ihr Augenmerk auf die Beschreibung der Identitätsgenetik.⁶¹¹

Zugang zum Modus der systemischen Identitätsgenese oder -konstruktion findet man über die Luhmannsche Beobachtungstheorie:⁶¹² Die Identität eines Systems ist genau genommen die „Identitäten eines ‚markierten‘ Beobachters“.⁶¹³ Dieser Beobachter, der sich selbst als Objekt referiert und damit in seiner Einheit bezeichnet, ist das System selbst, das sich auf diese Weise von seiner Umwelt absetzt. Es gilt: Keine Beobachtung ohne Unterscheidung! Eine Unterscheidung ist einer Beobachtung immer konstitutiv zugrunde gelegt. Sie markiert eine Grenze, konstituiert damit eine Form mit zwei Seiten, also ein „Diesseits“ und „Jenseits“ der Grenze. Eine Beobachtung als Operation bezeichnet eine Seite der Unterscheidung und blendet die andere, die Außenseite aus; sie vollzieht die Unterscheidung operativ und generiert auf diese Weise Informationen über das Bezeichnete – was sie vom bloßen Referieren unterscheidet, also vom Bezeichnen, dem schlichten Ausweisen einer Thematik, auf die inhaltlich Bezug genommen wird.⁶¹⁴ Die Beobachtung benutzt die eigene Unterscheidung als „blinden Fleck“: Sie kann nur sehen, was sie sehen kann; sie kann nicht sehen, was sie mit dieser Unterscheidung nicht sehen kann. Die Unterscheidung selbst bleibt beim Beobachten latent, kann also selbst nicht bezeichnet werden. Nur eine weitere Beobachtung, extern oder zeitversetzt im eigenen System vorgenommen, kann sehen, was die beobachtete Beobachtung nicht sehen konnte, und dass auch nur, weil sie auf eine andere Unterscheidung zurückgreift. So versetzt sich ein System als Beobachter seiner selbst in die Lage, sich selbst identifizieren zu können, sprich Bezeichnetes zu beobachten, das auf der Innenseite bereits referiert worden ist.

Um sich zu Informationszwecken selbst beobachten zu können, das heißt innersystemisch zu eruieren, was mit dem operativen Anwenden von Unterscheidungen beobachtet bzw. nicht beobachtet werden kann, ist es notwendig, die systemkonstitutive Unterscheidung von System und Umwelt in das System selbst wieder hineinzukopieren. Die Form System/Umwelt tritt wieder in die Form (in der Art eines „re-entry“) ein, wird auf der Innenseite, der Seite des

⁶¹¹ Siehe hierzu ausführlich Luhmann 1993g.

⁶¹² Grundlegendes über Luhmanns Verständnis der Beobachtung, das sich an George Spencer Brown geschult hat, findet sich in Luhmann 1992a: Kapitel 2.

⁶¹³ Luhmann 2002b: 26.

⁶¹⁴ Vgl. Luhmann 1984: 596f.

Systems operativ, zum Zwecke der Selbstbeobachtung verfügbar. Selbstbeobachtung heißt nicht, dass sich die Beobachtungen im System, das seiner auf der Innenseite der Unterscheidung System/Umwelt kognitiv habhaft zu werden versucht, immer während der laufenden Operation selbst beobachten; das kann eine Selbstbeobachtung gar nicht leisten, da sie die Unterscheidung, die sie verwendet, nicht selbst zur Unterscheidung der Unterscheidung heranziehen kann. Ein derartiger Versuch liefe auf eine Paradoxie auf; denn es würde zum Beispiel bei einer wissenschaftlichen Beobachtung, die Wahrheit feststellen will, immer sofort die Frage aufgeworfen, ob denn die Unterscheidung wahr/falsch, die unter kontingenten Bedingungen zur Anwendung kommt, selbst wahr (oder eben falsch) ist. Eine Selbstbeobachtung beobachtet als einzelne Beobachtung das Selbst, dem sie sich selbst zurechnet und dessen Autopoiesis sie selbst als Element entspringt. Sie nimmt rekursiv an den operativen Abläufen teil, die auf der Innenseite der Form System/Umwelt das System konstituieren. Ein System entsteht durch „rekursive Vernetzung vieler Beobachtungen“.⁶¹⁵ Rekursive Operationen, zu denen Selbstbeobachtungen zählen, referieren immer wieder bereits Bezeichnetes. So stabilisieren sich im Laufe der Zeit Operationsweisen zu Routinen; anders gesagt, spezifische Systemzustände kristallisieren sich heraus, an denen sich das System als ein und dasselbe wiedererkennt. Das Selbst, dem die vernetzten Beobachtungen gelten, konstruiert sich, entdeckt sich in gewisser Weise selbst als System, das sich von einer Umwelt unterscheidet. Ein System konstituiert sich durch permanentes Bezeichnen des Bezeichneten, durch ständige operative Bezugnahmen auf die eigene Systemgeschichte. Systeminterne operative Wiederholungen zeitigen einen Doppeleffekt, der mit zwei Termen begrifflich belegt werden kann: Kondensierung und Konfirmierung.

„Mit *Kondensierung* ist die Reduktion auf Identisches gemeint, die erst nötig wird, wenn man aus der Fülle des gleichzeitig Aktuellen etwas Bestimmtes zur wiederholten Bezeichnung herauszieht. Die Bedingungen der Wiederholbarkeit müssen als Bedingung der Selbigkeit, als Bedingungen der Wiedererkennbarkeit und der Wiederverwendbarkeit Desselben spezifiziert werden.“ Diese „Reduktion auf Identisches“ hat jedoch eine andere wichtige Seite: Sie muss auch in anderen Situationen, in denen sich das System vorfindet, erfolgen können; sie muss situative Andersheit operativ aufgreifen können. Dafür gibt es einen plausiblen Grund: „Das Identische nimmt im Vollzug der Wiederholung und dadurch, daß es in der Wiederholung konfirmiert wird, neue Sinnbezüge auf. Es bewährt sich auch in anderen Situationen. Weil es

⁶¹⁵ Wie Meuter richtig beobachtet. Vgl. Meuter 1995: 71.

auf Selbigkeit reduziert ist, kann es Bedeutungsfülle gewinnen.“⁶¹⁶ Gerade die Konfirmierung des identisch Gehaltenen in unterschiedlichen Situationen eröffnet Chancen sowohl zur operativen Selbststabilisierung als auch zur Variierung des Selbst, das sich wandelt, ohne sich dabei selbst als unterscheidbare Einheit preiszugeben, dessen Identität weiß sich somit auch bei Kontextvariationen zu bewähren. Konfirmierende Wiederholungen stabilisieren besondere Anschlussmöglichkeiten: Variationen, die den Sinnzusammenhang des Identischen nicht in Frage stellen, sondern – wie der Begriff bereits nahe legt – nur variierte Sinngebote unterbreiten. Konfirmierung sorgt für eine Kompatibilität der Identität mit sich verändernden Situationen.

Identität ist ein Sinnkondensat, das die Einheit des Systems beschreibt. Sinn wiederum konstituiert sich durch das Simultanprozessieren von Kondensierung und Konfirmierung, durch die operative Differenzierung von Aktualität, die durch Kondensierung bestätigt, das heißt wiederholt wird, und Possibilität, die sich aus dem Möglichkeitsraum ergibt, der im Augenblick der Operation, der Bezeichnung einer Unterscheidungsseite nicht zugänglich, aber doch als andere, unbezeichnete Seite präsent ist. Oder mit Luhmann gesagt: „Die Zwei-Seiten-Form von Kondensierung und Konfirmierung gerinnt gleichsam in der Form von Sinn: in der Form eines jeweils aktuellen Ausschnitts, der die Simultaneität der Welt im Moment garantiert und sie als immensen Horizont weiterer Möglichkeiten vorstellt, die man nur selektiv als die eine oder die andere aktualisieren kann.“⁶¹⁷ Das Medium Sinn ermöglicht dem System eine „Erlebniseinheit von Identität und Horizont, von sinnbestimmtem Aktualitätskern mit einer Vielzahl von Verweisungen auf andere Möglichkeiten.“⁶¹⁸ Der Doppelleffekt des Kondensierens und Konfirmierens besteht in einem sich Vertrautmachen des Systems mit sich selbst und mit der äußeren Welt, die sich dem operativen Zugriff entzieht. Identität als sinnkonstituierte Vertrauensbasis⁶¹⁹ des Systems, als gemachte Geschichte des Selbstbeobachtens ist allerdings dem Unvertrauten, der Alterität der systemischen Außenseite genauso ausgesetzt wie der eigenen Intransparenz, der Unmöglichkeit des operativen Verstehens des Systems in seiner Ganzheit. Identität fungiert somit auch als Pflock, den das System in die „Welt“ schlägt, um sich überhaupt an etwas operativ klammern zu können, das Orientierung erlaubt. Identität täuscht gewissermaßen über die bestehenden Intransparenzen in System und Umwelt hinweg: Mit der sinnhaften Konstruktion von Identität, einer kontingenten Beschreibung des Systems

⁶¹⁶ Zitate aus Luhmann 1992a: 108. Hervorhebung hinzugefügt.

⁶¹⁷ Luhmann 1992a: 110.

⁶¹⁸ Luhmann 1993e: 214.

⁶¹⁹ Als „Lebenswelt“ des Systems, wie man vielleicht auch sagen könnte, wenn man unter Lebenswelt die „Kondensation von Vertrautheit“ verstehen will. Vgl. Luhmann 1986 sowie Meuter 1995: 95ff.

als Einheit, durch die Differenz zur Umwelt markiert wird, erarbeitet sich das System eine Ausgangsbasis, um kognitiv sowohl mit sich selbst als auch mit der Umwelt soweit vertraut zu sein, dass ein strukturierter Operationszusammenhang und damit Selbstreproduktion möglich werden.

Ein System macht sich vom konditionierenden Einfluss der Umwelt dadurch unabhängig, dass es eine Identität aus einem Netzwerk diverser Operationen selbstreferentiell produziert und sich so selbst in einen Zustand der Selbstkonditionierung überführt. Der Prozess der systemischen Selbstkonditionierung, der sowohl operative Schließung als auch informationelle Offenheit voraussetzt, erhält durch die konstruierte Identität sinnbesetzte Orientierungsmarken, die dem System Verlässlichkeiten, mithin Abstützungspunkte für die prozessuale Strukturbildung und Selbstevolution liefern. Dieses *operative Identitätskonzept*, das mit Armin Nassehi theorietechnisch zu behaupten wäre, stellt ganz klar auf eigendynamische, selbstreferentiell vollzogene Ordnungsgenerierung ab.⁶²⁰ Der unter Eigenregie aufgebaute Strukturzusammenhang macht zwar das System mit sich selbst vertraut(er), nichtsdestotrotz ist aber festzuhalten: „Ein System bleibt für sich selbst weitestgehend intransparent“⁶²¹, auch wenn es operativ und damit auch strukturell, sprich in der Selbstformierung vollkommen über sich selbst verfügt. Eine selbstreferentielle und autopoietische Operationsweise zu realisieren bedeutet nicht sogleich, dass sich das System automatisch immer in seiner Einheit versteht. Kein System kann sich selbst vollständig erfassen. Der Grund – das wurde bereits erwähnt – liegt schlicht und einfach darin, dass sich ein System, das sich selbst als Einheit beobachtet, im Moment der Selbstbeobachtung anhand der Unterscheidung, die System und Umwelt differiert und die die Selbstbeobachtung überhaupt erst konstituiert, nicht selbst bezeichnen kann.

Allerdings kann versucht werden, Prozesse der Selbstreflexion, der Reflexion des Systems im System zu initiieren. Nichts anderes betreibt Identitätsreflexion. Sie ist Reflexion und damit Bezeichnung der Einheit des System aus der Perspektive einer Beobachtung zweiter Ordnung, die jede einzelne Beobachtung einnimmt, die sich dem System zurechnet, die also in den selbstreferentiellen Reproduktionszusammenhang des Systems eingeflochten ist. Auf diese Art und Weise kann das System daran arbeiten, das Dunkel der eigenen Operationsweise, letztlich der eigenen operativen Existenz durch „reflexive Beobachtungen zweiter Ordnung“⁶²² sukzessive ein wenig zu lichten. Alle bereits bezeichneten Unterscheidungen, die

⁶²⁰ Vgl. Nassehi 2003: 120.

⁶²¹ Luhmann 1992a: 483. Siehe auch Kneer 2003: 307f.

⁶²² Zu diesem Begriff siehe Kneer 2003.

Sinn kondensiert haben und aus denen Struktur aufgebaut werden konnte, lassen sich als Elemente des Systemgedächtnisses wieder aktualisieren. Identität als Bezeichnung der Einheit des Systems synthetisiert und koordiniert die Unterscheidungen, die sich im System als viabel herausgestellt haben, die immer wieder operativ aufgegriffen und damit konfirmiert werden. Die auf diese Art selbstkonstruierte Identität leistet zweierlei: Erstens grenzt sie eine bestimmte (zeitpunktfixierte und kontingente) Seinsmöglichkeit des Systems gegen andere, gegenwärtig virtualisierte, aber zukünftig durchaus aktualisierbare Seinsweisen ab, wodurch sich die einmal stabilisierte Identität sinnbezogen prozessierbar hält. Zweitens ist und bleibt Identität Ausgangspunkt für alle Selbstreflexionen, alle systemischen Definitionsversuche der Einheit des Systems, egal, wie die Identität im System definiert worden ist. Jedwede operative Selbstthematisierung des Systems sorgt für „Unruhe“ und Selbstverunsicherung, denn, wie Luhmann knapp sagt: „Jede Beobachtung der Identität des Systems erzeugt im System als Operation Einheit, als Beobachtung Differenz.“⁶²³ Also: Selbstreflexion als Identitätsreflexion kreiert nicht nur ein kognitiv verfügbares Bild des Systems von sich selbst, ein Bild seiner Einheit in Differenz zur Umwelt; es stellt auch eine unvermeidbare Selbstdisturbierung durch automatisch vollzogene Differenzproduktion dar. Daher kann Luhmann nur Recht gegeben werden: „Systeme mit einer eingebauten Reflexion ihrer eigenen Identität setzen sich selbst einem rascheren strukturellen Wandel aus.“⁶²⁴

Im Prozess der Reflexion wird nicht so sehr Erkenntnis über das eigene So-Sein aufgebaut und ein realitätsgerechtes Wissen erworben, das kontrollierte Selbststeuerung ermöglicht; sondern Reflexion meint eher Selbstsimplifikation, die das System notgedrungen vornehmen muss. Es führt daher die reflexiv gewonnene Einheit als Modell seiner selbst in sich wieder ein und fügt dieses Bild seiner selbst damit der systemischen Reproduktionsdynamik als „Zusatzmoment“ zu. Mit Luhmann gesagt: „[Reflexion] modelliert das System im System mit dem Effekt, daß die Selektion des Modells weitere Operationen und weitere Beobachtungen auf sich zieht.“⁶²⁵ Doch dieses Modell kann im systemischen Reproduktionsprozess nichts anderes sein als eine kognitive Simplifizierung, mit dessen Hilfe sich das System selbst operativ leichter steuern kann. Die selbstreflexive Steuerung des Systems erfolgt als „Gebrauch der eigenen Identität in selektiven Operationen“⁶²⁶: Identität erleichtert die Selektion von Selektionen; als systemisches Konstrukt (selbst eine Selektion!) fixiert sie eine Präferenzenordnung

⁶²³ Luhmann 1992a: 535.

⁶²⁴ Luhmann 1992a: 483.

⁶²⁵ Luhmann 1992a: 483.

⁶²⁶ Luhmann 1979: 342.

für alle weiteren Operationen im System, die sich an ihr strukturell medialisieren können (oder auch nicht). Die systemische Reflexion von Identität ist somit auch eine effektive Methode, Kontingenzen zu handhaben. Die Systemidentität bietet – wenn man so will – „schnell und einfach“ Kriterien für die Selektion sinnvoller Anschlussoperationen. Immer wenn Situationen Verhaltenswahlen eröffnen, zahlt sich die Referenz auf Identität nicht nur dadurch aus, dass die Einzeloperation (schnell) strukturellen Halt findet, sondern auch dadurch, dass somit operative Kontinuität (leichter) gewahrt werden kann. Identität fungiert als „Kompensativ für Kontingenz“, das das Dissoziationsrisiko der systemischen Selektivität minimiert.⁶²⁷

Die Orientierung an der eigenen Identität kompensiert nicht nur die systemischen Kontingenzprobleme; sie dient in den Systemprozessen auch als Surrogat für Komplexitätsorientierung.⁶²⁸ Indem ein System auf seine Einheit reflektiert, nimmt es operativ Bezug auf seine Komplexität, die es zur operativen Bewältigung der selbstdefinierten Umwelanforderungen, zur Einarbeitung von Fremdreferenzen aufgebaut hat.⁶²⁹ Wenn Systemreflexion Identitätsreflexion ist, dann heißt dies auch, dass das System durch die Bestimmung seiner Identität Komplexität reduziert, weil es sich als Einheit in Differenz zur Umwelt zu begreifen versucht – und das bedeutet unweigerlich Selbstsimplifikation. Identitätsreflexion dient folglich der „Bestimmung und Lokalisierung des Komplexitätsgefälles“, das zwischen System und Umwelt besteht. Dass die Reflexion auf die Einheit des Systems eine paradoxe Angelegenheit ist, sei noch einmal erwähnt, soll an dieser Stelle aber nicht weiter theoretisch behandelt werden: Identitätsreflexion ist mithin auch immer Paradoxiereflexion.⁶³⁰

Wie wird nun aber die Einheit, das simplifizierende Bild, das das System von sich selbst hat, operativ hergestellt? Es lassen sich mit Luhmann, der hierbei auf Heinz von Foerster rekurriert, zwei Voraussetzungen ausmachen:⁶³¹ Erstens müssen bei der Einheitskonstruktion Unterscheidungen weggelassen werden, die durchaus operativ in Anschlag gebracht werden könnten. Dabei handelt es sich um eine spezifische Variante der Komplexitätsreduktion, die selbstredend hoch kontingent ist, die aber eine schiere Notwendigkeit darstellt, wenn es gelingen soll, das Bild, das das System von sich selbst entwirft, „überschaubar“ und operativ applikabel werden zu lassen. Zweitens muss die rekursive Produktion von Eigenwerten gelin-

⁶²⁷ Vgl. Luhmann 1979: 322.

⁶²⁸ Vgl. Luhmann 1979: 322.

⁶²⁹ Siehe hierzu auch Luhmann 1984: 249ff.

⁶³⁰ Siehe hierzu Kapitel 7, wo der operative Zusammenhang von Kontingenz-, Komplexitäts-, Paradoxie- und Identitätsmanagement theoretisch beschrieben wird.

⁶³¹ Vgl. Luhmann 1992a: 311f.

gen: Identität ist am bereits Identifizierten zu identifizieren. Durch wiederholte Selbstidentifizierung kondensiert das identisch Gehaltene im System; es wird schlichtweg operativ bestätigt, als Ausweis der Selbstheit des Systems geradezu selbstverständlich angenommen. Zusätzlich muss die affirmierte Identität aber auch unter veränderten Systembedingungen und variierten Kontexten konfirmiert werden können. Durch rekursives Testen der Operabilität des Identischen im Systemzusammenhang können letztlich operative Schwerpunktsetzungen, verbunden mit einem stabilen Selbstbild, einer Vorstellung der Einheit des Systems errechnet werden. Das System produziert, mit anderen Worten, Eigenwerte, und identifiziert seine Identität als „Zeichen für solche Eigenwerte“. Über Eigenwerte kann das System sein Verhalten organisieren; in ihnen drücken sich die nicht-zufälligen Eigenschaften des Systems aus: in erster Linie geordnete Restriktionen, die Alternativen systemisch binden, sprich „kontrollierbar“ machen. Eigenwerte stehen für das Faktum, dass ein System eine Entität mit Geschichte in einer Umwelt ist; und diese systemspezifische Geschichte hält sich das System als Sinnkondensate in typischen Strukturen parat: in ihrer Identität, durch deren Referenz sich das System zur fortlaufenden Selbstthematisierung befähigen kann.

Die identitätsbezogene Selbstthematisierung erfolgt auf der Ebene der Selbstbeschreibung des Systems. Die rekursiv vernetzten Selbstbeobachtungen im System, die laufendes Selbsterleben ermöglichen und Selbstreflexionen initiieren, bilden das Medium, eine Art „variety pool“ und „Gedächtnismaterial“⁶³², so Luhmann, aus denen die Selbstbeschreibungen schöpfen.⁶³³ Selbstbeschreibung ist Vertextung: Sie fertigt semantische Artefakte, Texte an, die autologisch konstruiert sind, die sich folglich immer selbst implizieren, aber genau dies zu verbergen haben; denn sie werden paradoxer Weise so behandelt, als wenn es mit ihnen intrasystemisch möglich wäre, das System als Einheit wie von außen, sozusagen aus der Perspektive der „Objektivität“ zu beschreiben.⁶³⁴ Das ist natürlich nicht möglich. Hierin kann denn auch ein weiterer Grund für die Unüberwindbarkeit der Intransparenz des Systems gesehen werden. Der durch Selbstbeschreibungen angefertigte Text fungiert als eine Art Substitut, eine Chiffrierung, die die operative Intransparenz verdeckt und selbst strukturgebend und damit operationsleitend zu wirken versucht, so Luhmann.⁶³⁵ Selbstbeschreibungen fixieren eine Struktur für mögliche Beobachtungen, die sich an ihr als Fremdreferenz orientieren können, um durch diesen fremdreferentiellen Verweis die eigene operative Durchführung zu erleichtern, die Er-

⁶³² Im Fall von Organisationen handelt es sich hierbei um „Kultur“, wie im nächsten Kapitel zu zeigen sein wird.

⁶³³ Siehe Luhmann 2000a: 417 und auch Kapitel 11 dieser Arbeit.

⁶³⁴ Siehe hierzu Luhmann 1993e: 545.

⁶³⁵ Vgl. Luhmann 2000a: 417.

innerbarkeit zu verbessern, leichter tradiert und besser mit einander verknüpft werden zu können. Auf diese Weise lassen sich die ereignishaften und situationsgebundenen Selbstbeobachtungen im System letztlich effektiver koordinieren.⁶³⁶

Die Selbstbeschreibung bezeichnet die Identität des Systems aber auch mit dem Ziel, speziell die Strukturen aus der Masse des systemgeschichtlich Bezeichneten herauszuheben, die über die besonderen Eigenschaften des Systems, über seinen Sinn, seine Funktion informieren. Wie Luhmann selbst so schön auf den Punkt bringt, liegt die Funktion von Selbstbeschreibungstexten darin, „die laufend anfallenden Selbstreferenzen zu raffen, zu bündeln, zu zentrieren, um damit deutlich zu machen, dass es immer um dasselbe ‚Selbst‘, immer um ein mit sich identisches System geht. Die Selbstbeschreibung dient dem System als ‚offizielle Gedankenkultur‘, die problemlos kommuniziert werden kann [...]“⁶³⁷ Selbstbeschreibungen konstituieren somit eine „imaginäre Realität“⁶³⁸, ein Konvolut an Worten, Typen, Begriffen, mit deren Hilfe die im System prozessierten Differenzen zu organisieren versucht werden und die dabei gewissermaßen als Sonden dienen, um zu eruieren, was sich an Bezeichnetem bewährt hat und daher festzuhalten ist.

Um ein kurzes Fazit zu ziehen: Es ist leicht einsichtig, dass diese hier abstrakt skizzierte operative Theorie der Identität erstaunliche Parallelen zum Konzept der narrativen Identität aufweist. Insbesondere der zuletzt thematisierte Aspekt der Selbstbeschreibung des Systems, das sich als Einheit bezeichnet, gleicht stark der Vorstellung, dass es sich bei Identität um eine narrative Konstruktion handelt. Selbstbeschreibung setzt keineswegs das Verfügen über Schrift voraus; die produzierten „Texte“ können auch mündlicher Natur, also in Erzählform angefertigt sein. Entscheidend ist nur, dass ihnen Informationswert zukommt, dass sie zur Selbstauskunft beitragen und Möglichkeiten bieten, das System, in dem sie mündlich oder schriftlich produziert werden, als Einheit zu thematisieren. Die mit der Identitätsreflexion verbundene Selbstthematisierung des Systems zielt jedoch nicht nur darauf, dem System Selbstvergewisserung und das Erlebnis von „Selbstheit“ (im Sinne von *ipse*) zu ermöglichen, sondern auch Konstanz zu gewährleisten, sprich die Einheit des Systems über die Zeit als „Selbigkeit“ (im Sinne des *idem*) erfahren zu lassen, um auf die von Ricoeur vorgeschlagene Differenzierung anzuspieren.⁶³⁹ Selbstnarrationen schlagen eine Brücke zwischen der Selbst-

⁶³⁶ Vgl. auch Luhmann 1987a und 1997: 879.

⁶³⁷ Luhmann 2000a: 421f.

⁶³⁸ Vgl. Luhmann 2002a: 203.

⁶³⁹ Siehe Kapitel 8.

referenz des Wiederbezeichnens des bereits systemisch Bezeichneten und der fremdreferentiellen Bezugnahme auf systemexterne Semantiken, Strukturen, Formeln oder Themen der Kommunikation, die allesamt als Anregungspotential zur Definition sozialer Identität dienen können.

Die Identität des „Individuums“

Nachfolgend sollen diese abstrakt gehaltenen Ausführungen zur operativen Theorie der Identität, wie sie systemtheoretisch zu vertreten ist, konkretisiert und exemplifiziert werden, und zwar durch eine thematische Bezugnahme auf Probleme der narrativen Konstruktion individueller Identität. Systemtheoretisch steht bei den folgenden Erläuterungen nicht so sehr das „Individuum“ im Vordergrund, das nicht als System gefasst werden kann, sondern das Bewusstsein, das psychische System. Das psychische System kann sich ohne Frage als Individuum, gar als individualisiertes Individuum beschreiben; nur muss es dabei berücksichtigen, dass der soziale Ort, der ihm in der modernen Gesellschaft Individualität ermöglicht, außerhalb der funktionssystemischen Zusammenhänge zu suchen ist, über die es sich „eigentlich“ sozial integriert weiß.

Die Gesellschaft der (Spät-)Moderne kann weder als Gesamtsystem noch durch ihre Teilsysteme Individualität gewährleisten. Individualität ist in der Moderne nicht fremdreferentiell definierbar, wie es noch in segmentären oder stratifizierten Gesellschaften früherer Epochen der Fall war. Über die Zugehörigkeit zu einer Sippe, einem Clan oder auch einer sozialen Schicht wusste sich das Individuum der Vormoderne gesellschaftlich integriert; es gab schlichtweg keine alternative Form der Individuation und der Entwicklung von Identität als die fremdreferentiellen Vorgaben der sozialen Welt, in die man hineingeboren wurde. Dass man Individuum war und wer man als Individuum war, interessierte entweder kaum bzw. war nicht von Belang oder konnte sich darüber klargemacht werden, indem man sich als Mitglied einer Großfamilie, eines Clans, eines Standes oder einer Schicht verstand, denen man sich zugehörig fühlte und die in ausreichendem Maße gesellschaftlich inkludierten. Die soziale Integration stellte sich als unproblematisch dar, und Individuum war der Einzelne qua Geburt

in stabile soziale Formationen.⁶⁴⁰ In der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft dagegen kann es keine komplette Sozialintegration des Individuums über die gesellschaftlichen Teilbereiche geben: Die Integration – einige Autoren würden an dieser Stelle von Systemintegration sprechen⁶⁴¹ – kann nicht über die Gesellschaft als Ganzheit laufen; denn sie tritt selbst weder als Entität den Individuen gegenüber, noch wird sie durch irgendein Teilsystem repräsentiert, das, sie vertretend, die Sozialintegration übernehmen könnte. Die gesellschaftlichen Funktionssysteme, über die vermittelt Individuum und Gesellschaft in erster Linie in Kontakt miteinander kommen, benötigen nicht das „ganze“ Individuum, um sich selbstreferentiell reproduzieren zu können: Sie „interessiert“ das Individuum zum Beispiel *nur* als Kunde, Beklagter, Kranker, Schüler oder Wissenschaftler, nicht aber gleichzeitig auch als treusorgendes Familienmitglied, Volksmusikant, Jogging-Läufer, Kleingärtner oder leidenschaftlicher Kinogänger – alles soziale Teilidentitäten, die das Individuum als individuelle Eigenheiten, als Ausweis von Individualität stilisieren kann. Die gesellschaftliche Verankerung des Individuums ist als jeweils partielle Inklusion in die verschiedenen Funktionssysteme zu verstehen; seine gesellschaftliche Existenzgrundlage ist Resultat einer Multiinklusion, die Vollinklusion in die Gesellschaft ausschließt bzw. unnötig macht.

Diese Einsichten bilden den Ausgangspunkt für die Annahme, im Individuum ein extrasoziales Phänomen zu sehen: Es ist „Exklusionsindividuum“⁶⁴², kann mithin nicht mehr durch das Verhältnis der sozialen Integration in die Gesellschaft bezeichnet werden.⁶⁴³ Die aus der jeweiligen sozialsystemischen Sicht operativ vollzogenen partiellen Eingliederungen des Individuums, die systemischen Referenzen auf seine kommunikativen Beiträge geben für das Individuum wie für einen externen Beobachter keine Informationen mehr über das So-Sein, sein „Wesen“ bzw. seine Identität. Als Ganzes kann das Individuum nachgerade nicht Komponente der Gesellschaft und kann damit auch nicht als Element der gesellschaftlichen Selbstreproduktion fungieren. Desintegration scheint eher gesellschaftlicher Normalzustand, nicht aber beunruhigendes Zeugnis der inneren Zersetzung und Zersplitterung der modernen Gesellschaft zu sein.⁶⁴⁴ Mit Luhmann ist daher der Begriff der Sozialintegration durch die Unterscheidung Inklusion/Exklusion zu ersetzen.⁶⁴⁵

⁶⁴⁰ Siehe auch Luhmann 1994c und 1997: 622ff. sowie die modernisierungstheoretischen Ausführungen im Kapitel 8.

⁶⁴¹ Siehe hierzu das Kapitel 9.

⁶⁴² „Das Individuum kann nicht mehr durch Inklusion, sondern nur noch durch Exklusion definiert werden“, wie Luhmann sagt. Vgl. Luhmann 1989b: 158.

⁶⁴³ Siehe hierzu Luhmann 1989b, Hillebrandt 1999 und Nassehi 1999.

⁶⁴⁴ So schreibt Nassehi im Bemühen, der „Desintegration“ das von Wilhelm Heitmeyer diesem Begriff zugeschriebene alarmierende Moment zu nehmen: „Desintegration ist [...] kein pathologischer Fall der Abweichung

Exklusionsindividualität

Über ein Individuum, über seine Identität, seine Individualität kann nur noch etwas soziologisch in Erfahrung gebracht werden, wenn das individuelle Inklusion/Exklusions-Profil angesehen wird, mit dem ein Individuum sich selbstreferentiell auseinander zu setzen hat und das es immer auch nach eigenen Präferenzen mitgestalten kann. Seine Identität wird zum Index der individuell vorgenommenen Organisierung der Inklusions- und Exklusionsverhältnisse, die das Individuum selbstbestimmt im Kontext der Gesellschaft vorzunehmen versucht. Vielleicht könnte man sagen, dass ein Individuum seine Individualität über die Konstruktion einer eigenen Identität steuert und kontrolliert. Systemtheoretisch wäre der Begriff des Individuums zu dekonstruieren, um die individuelle Identitätskonstruktion soziologisch beschreibbar zu machen: „An die Stelle der Einheit dessen, was man vordem Individuum nannte, tritt die Differenz von Autopoiesis und Struktur“, sagt Luhmann.⁶⁴⁶ Wenn man nach dem Individuum fahndet, interessiert soziologisch – das gilt seit Durkheim und Mead – die Frage, wie die Gesellschaft als externer Strukturzusammenhang zur individuellen Selbstgenerierung genutzt wird. Systemtheoretisch fragt man nach der selbstreferentiellen Organisierung kognitions- und handlungsleitender Differenzen, das heißt nach der Selbststrukturierung eines autopoietischen Systems, das sich als Individuum mit eigener Identität auszuweisen trachtet.

Auf den Punkt gebracht: Das Identitätsproblem ist in der modernen Gesellschaft zunehmend individualisiert, kann mithin nur noch extrasozietal, als alleinige Aufgabe von psychischen Systemen gedacht werden. Das Individuum der Moderne ist folglich ein gesellschaftlich exkludiertes Individuum; es kann nicht anders existieren, als sich individuell in der gesellschaftlichen Umwelt zu platzieren und – sozusagen vom Exklusionsbereich aus – an den gesellschaftlichen Kommunikationsprozessen zu partizipieren. Individualität bzw. Individuum-Sein ist letztlich eine unvermeidbare Existenzweise, wenn ein System, in diesem Fall ein psychisches System, autopoietisch operiert. Individualität steht nach Luhmann für die zirkuläre Ge-

gelungener Vergesellschaftung, sondern die Folge von Inklusionsverhältnissen, die ihrerseits als Reaktion auf die Umstellung der primären gesellschaftlichen Differenzierungsform [der Umstellung auf funktionale Differenzierung; K.P.] anzusehen sind. Als pathologisch bzw. nicht gelungen müssen diese Desintegrationsprozesse nur dann angesehen werden, wenn man die Integrationsfunktion als notwendige Bedingung gesellschaftlicher Bestandssicherung sozialer Strukturen ansieht. Verzichtet man aus theoretischen Gründen auf diese sozialanthropologische und funktionalistische Präsupposition, so wird nicht der Mangel an personaler und sozialer Integration der modernen Gesellschaft zum sozialdiagnostischen Fokus, sondern die Frage nach der Art und Weise der Inklusion von Personen in die moderne Gesellschaft.“ Nassehi 1999: 115f.

⁶⁴⁵ Vgl. Luhmann 1997: 619. Zum Begriffsbegriff „Inklusion/Exklusion“ siehe auch die theoretisch-konzeptuellen Analysen in Göbel/Schmidt 1998.

⁶⁴⁶ Luhmann 1989b: 161.

geschlossenheit der selbstreferentiellen Reproduktion eines Systems und meint damit Autopoiesis.⁶⁴⁷ In seinen Worten: „Diese zirkuläre Geschlossenheit also, in die alles Bestimmte, sie mitvollziehend, eingelagert ist, nennen wir Individualität, denn sie ist, wie alle Autopoiesis, unteilbar.“⁶⁴⁸ Ergo: Die Autopoiesis des Bewusstseins, das heißt das reflexiv-zirkuläre Produzieren und Reproduzieren von Vorstellungen und Gedanken aus nichts anderem als aus vorgängigen Vorstellungen und Gedanken ist die operative Basis der Individualität psychischer Systeme.

Die „Betriebsbedingung“ der Individualität umfasst zweierlei: Differenz und Limitation. Anschlussoperationen müssen sich vom aktuell realisierten Systemzustand, den konkreten und gerade referierten Inhalten des Bewusstseins unterscheiden, um selbst beobachtbar zu sein, und sie müssen zusätzlich auf ein kondensiertes und dadurch eingegrenztes Sinnrepertoire rekurrieren, damit sie den Systemprozessen überhaupt zugerechnet werden können. Dadurch, dass das individuelle System Differenz und Limitation organisieren kann, ist es fähig, sich selbst zu beobachten und zu beschreiben, und das meint, sich selbst zu steuern.⁶⁴⁹ Ein Individuum muss sich folglich anhand seiner Individualität selbst identifizieren, um sich von allen anderen unterscheiden und sich aufgrund seiner selbstreferentiellen Operationsweise strukturieren zu können.⁶⁵⁰ Die psychischen Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen schöpfen dabei in der Hauptsache aus der Individualität und nur noch als Fremdreferenz aus den Inklusionsverhältnissen: den sozialen Positionen und gruppalen Zugehörigkeiten sowie den kommunikativen Erfordernissen der funktionssystemischen Operationszusammenhänge.

Mit Luhmann muss man letztlich zu der Annahme kommen, dass die Individualität eines psychischen Systems nicht steigerbar ist und somit auch nicht zu Komparationen von Individualität genutzt werden kann; das heißt unter anderem, ein psychisches System kann aufgrund seiner selbstreferentiellen Operationsweise nicht individueller sein als ein anderes. Wie Meuter richtig anmerkt, ist Individualität keine Frage des Mehr oder Weniger, sondern des Entweder-Oder bzw. des Ja oder Nein.⁶⁵¹ Ein System, also auch ein Bewusstsein ist per se ein individuelles System; es kann gar nicht anders, als kraft seiner eigenen Autopoiesis zu existieren. Steigerbar und damit variierbar sind lediglich die Formen der Selbst- und Fremdbeschreibung.

⁶⁴⁷ Luhmann 1984: 357.

⁶⁴⁸ Luhmann 1984: 358.

⁶⁴⁹ Vgl. Luhmann 1984: 360.

⁶⁵⁰ Vgl. Luhmann 1989b: 215.

⁶⁵¹ Vgl. Meuter 1995: 229.

gen, die ganz unterschiedliche kommunikative Anschlussmöglichkeiten offerieren können; lediglich hieran zeigt sich der „Grad“ an Individualität.⁶⁵²

Es scheint aber nötig zu sein, über Luhmann, der Individualität und Autopoiesis in eins setzt, hinauszugehen, um beschreibbar zu machen, worin denn die Individualität eines psychischen Systems im Einzelnen besteht. Zu fragen ist also danach, was die Selbststrukturierung eines psychischen Systems konkret bewirkt bzw. welche Form der individuellen Selbstexpression in sozialen Situationen sie realisiert. Eine sinnvolle Differenzierung, die mit Meuter vorgenommen werden könnte, wäre die zwischen einer formalen und einer konkret-inhaltlichen Definition von Individualität.⁶⁵³ Luhmann selbst definiert Individualität rein formal als Individualität der autopoietischen Reproduktionsweise eines psychischen Systems; interessant wäre aber, genauer zu eruieren, wie sie konkret inhaltlich ausgefüllt und geformt wird; schließlich dient Individualität in der Sozialität dazu, Differenz sozial verstehbar zu markieren und Selbstheit zu behaupten und zu stilisieren. Sie ist das in Form gebrachte Medium persönlicher Identität. Konventionell verstanden, soll Individualität Ausdruck des Besonderen, des Anderen sein, das das Individuum von allen anderen unterscheidet. Begrifflich etwas „altmodisch“ gefasst: „Das Individuum gewinnt, als Parasit der Differenz von Allgemeinem und Besonderem und daraus, daß diese nicht übereinkommen, seine Individualität.“⁶⁵⁴ Die autonome Selbststrukturierung der psychischen Autopoiesis, verbunden mit der bewussten Stilisierung der wie auch immer ausgeprägten Individualität, ist *auch* eine persönliche Stellungnahme des Individuums zu den Strukturzumutungen der Gesellschaft, den operativ aufzugreifenden Code-Werten wie Programmvorschriften oder den von den anderen gehegten (Rollen-)Erwartungen, wie man zu sein, wie man sich zu verhalten hat.⁶⁵⁵

In seiner Individualität bringt das Individuum den Anspruch zum Ausdruck, es selbst zu sein, und sich nach eigenen Präferenzen zu zeigen und zu entwickeln. Daher kann man mit Luhmann konstatieren: „Individualität ist Unzufriedenheit“⁶⁵⁶, Unzufriedenheit mit der aktuell ausgeprägten Individualität. Die eigenen Ansprüche, sich nach Gutdünken entwickeln zu können, sieht man immer wieder durch die „Widerständigkeit“ der Gesellschaft, ihre Nicht-Manipulierbarkeit konterkariert. Der individuelle Anspruch bringt sich als Form mit der Prä-

⁶⁵² Siehe hierzu Nassehi 2003: 97 und 122.

⁶⁵³ Vgl. Meuter 1995: 230.

⁶⁵⁴ Luhmann 1989b: 207.

⁶⁵⁵ So kann man dann mit Luhmann zu den Schluss kommen, dass abweichendes Verhalten stärker individualisiert als angepasstes.

⁶⁵⁶ Luhmann 1989b: 243.

ferenz, das individuelle Ansinnen erfüllt zu sehen, ins Spiel.⁶⁵⁷ Die Erfüllung und Enttäuschung der zu Ansprüchen verdichteten individuellen Erwartungen erzeugen gleichermaßen Gefühle, mit denen das Individuum dann in irgendeiner Form umzugehen hat. Enttäuschungen eröffnen Chancen zum Lernen, also die Ansprüche zu korrigieren und neue Maßstäbe zu finden. Das geradezu chronisch unzufriedene Individuum, das es nach Luhmann ja per definitionem ist, nutzt seinen Anspruch auf Individualität, um die Differenz zur Umwelt, zur Allgemeinheit zu handhaben und durch individuelle Betonung der Eigenheit zu asymmetrisieren. Der Anspruch als Form ist hier „die Differenz dessen, was ist, und was von selbst geschehen würde, zu dem, was das Individuum vorzieht“. Der Anspruch fungiert psychisch als (Zweit-)Differenz, mit der versucht werden kann, die (Erst-)Differenz von System und Umwelt, von Individuum und Gesellschaft in eine Richtung zu manipulieren, die dem Individuum zupass kommt, also die Erfüllung wahrscheinlicher werden lässt.⁶⁵⁸ Daher gilt: Individualität ist „Anspruchsindividualität“⁶⁵⁹ und damit ein höchst persönliches Konstrukt: „Nicht eine vorfindbare Identität ist demnach der Ausgangspunkt und der Punkt, in den alles zurückkehrt, sondern der Anspruch: der Anspruch, Individuum zu sein und als Individuum zugelassen zu sein“, wie man mit Luhmann zusammenfassend sagen könnte. Der Anspruch, Individuum zu sein, ist genau betrachtet „ein Ansprüche generierendes und damit Informationsgewinn ermöglichendes Prinzip, mit dem man jede Welt testen und dabei zugleich sich selbst bestimmen kann.“⁶⁶⁰

Zugang zu Fragen der individuellen Identitätskonstruktion findet man aus systemtheoretischer Sicht über theoretische Erläuterungen zum einen zur Sozialisation des Individuums sowie zum anderen zu den individuellen Versuchen, die sozialen Inklusions- und Exklusionsverhältnisse nach Maßgabe der eigenen Ansprüche beeinflussen und – wenn als nötig erachtet – neu zu gestalten. Daher ist im Folgenden kurz auf die individuelle Sozialisation und etwas ausführlicher auf die bereits angesprochene Differenz Inklusion/Exklusion einzugehen, über die die Sozialintegration gesellschaftlich gesteuert wird.

⁶⁵⁷ Siehe hierzu auch Luhmann 1984: 363ff.

⁶⁵⁸ Eine weitere Differenz, mit der das Individuum operieren könnte, ist die von Lust und Unlust. Vgl. Luhmann 1989b: 237.

⁶⁵⁹ Statt – wie Luhmann meint – nur „Identitätsindividualität“, das individuelle Ausfüllen fremdreferentiell gesetzter (Rollen-)Erwartungen. „Identitätsindividualität“ ist allerdings eine recht ungewöhnliche Begriffskonstruktion, die hier ihrem Sinn nach nicht geteilt werden soll.

⁶⁶⁰ Luhmann 1989b: 244.

Selbstsozialisation

Sozialisation ist nach Luhmann immer Selbstsozialisation, zu verstehen als selbstreferentieller Prozess, in dem ein psychisches System Eigenkomplexität aufbaut.⁶⁶¹ Sozialisation muss als ein reziprokes Geschehen verstanden werden, das in jedem sozialen Kontext „mitläuft“⁶⁶² und immer auch auf die soziale Situation und ihre inkludierten Personen zurückwirkt.⁶⁶³ Der Begriff der Selbstsozialisation trägt der Erkenntnis Rechnung, dass ein psychisches System (der Sozialisand) nicht wie eine Trivialmaschine operiert, die, mit beliebigen sozialen Inputs gefüttert, immer die erwarteten Ergebnisse, zum Beispiel das gesellschaftlich erwünschte Verhalten erbringt. Sozialisation ist kein programmierbarer Vorgang. Genauso wenig kann davon ausgegangen werden, dass der Sozialisand, einem Container gleich, alles in sich aufnimmt, was gesellschaftlich an Inhalten in ihn eingefüllt wird. Das psychische System ist und bleibt ein operativ geschlossenes und selbstreferentielles System, das sich nur selbst sozialisieren kann. Luhmanns Definition verwendend: „Als Sozialisation wollen wir ganz pauschal den Vorgang bezeichnen, der das psychische System und das dadurch kontrollierte Körperverhalten des Menschen durch Interpenetration formt.“⁶⁶⁴ Interpenetration meint nicht, dass Sinnmuster aus den sozialen Kontexten, in die sich das psychische System fremdreferentiell eingebettet, so einfach in die Bewusstseinsprozesse übertragbar wären. Weit gefehlt. Sie müssen selbstreferentiell angeeignet und systemisch prozessiert werden. Sprache ist *das* Medium, das die möglicherweise sozialisatorisch effektiven Impulse kanalisiert, das in der Lage ist, die psychische Autopoiesis zu irritieren, das heißt operativ-prozessual dahin gehend zu beeinflussen, dass „abweichende Reproduktion“ und damit psychische Entwicklung, ein Lernschritt wahrscheinlich wird. Strukturelle Kopplungen von Bewusstsein und Kommunikation durch das Medium der Sprache sorgen für häufiges Zusammenfallen der Elementarereignisse der beteiligten Systeme⁶⁶⁵, die immer selbst nach eigenen Kriterien und nach eigenen Rationalitäten anschlussfähige Ereignisse zur Sicherung ihrer Autopoiesen zu selektieren haben. Sozialisation ist daher in erster Linie als sprachlich mediatisiert zu denken; sie erfolgt dadurch, „daß das autopoietische Sozialsystem Gesellschaft, das auf der Basis von Kommunikation operiert,

⁶⁶¹ Siehe Luhmann 1984: 325ff. sowie Gilgenmann 1986.

⁶⁶² Und damit auch als ein lebenslang anhaltender Prozess zu begreifen ist, wie die moderne Sozialisationsforschung nicht müde zu betonen wird. Vgl. auch Hurrelmann 1990.

⁶⁶³ Siehe Luhmann 1987b.

⁶⁶⁴ Luhmann 1984: 326. Hervorhebungen gestrichen.

⁶⁶⁵ Luhmann spricht von einer „Simultanpräsenz psychischer und sozialer Ereignisse“. Vgl. Luhmann 1987: 175.

seine Eigenkomplexität zum Aufbau [und zur Weiterentwicklung; K.P.] psychischer Systeme zur Verfügung stellt.“⁶⁶⁶

Die Identitätsbildung und -entwicklung ist ein Subprozess der Selbstsozialisation, der ebenfalls in Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld abläuft. Die individuelle Identitätskonstruktion erfolgt als Selbstbeschreibung (in gewisser Weise Wiederbeschreibung) fremdreferentiell angediehener Erwartungsstrukturen aus den Inklusions- und Exklusionsverhältnissen des Individuums, die es in der Gesellschaft (freiwillig) unterhält bzw. die ihm auferlegt sind. Selbstsozialisation kann daher auch als konstruktive Selbstzuschreibung von Identität aufgefasst werden, durch die die mit dem individuellen Inklusion/Exklusions-Profil verbundenen Fremdbeschreibungen in ein strukturelles Passungsverhältnis mit den eigenen Ansprüchen auf Individualität gebracht werden.⁶⁶⁷

Selbstsozialisation ist nicht nur als funktionssystemspezifische, sondern auch als individualisierende, im Exklusionsbereich stattfindende, durch Selbstexkludierungen vollführte „Selbstvergesellschaftung“ zu verstehen. Das sich selbst sozialisierende Individuum orientiert sich hierbei an einer Form, einer Unterscheidung mit zwei Seiten, deren innere Seite „Inklusion“ und deren äußere Seite „Exklusion“ ist. Inklusion steht für ein strukturelles Kopplungsverhältnis zwischen psychischem System auf der einen und Gesellschaft, ihren Funktionssystemen und Organisationen auf der anderen Seite; sie bezeichnet letztlich sozialsystemische Adressierbarkeit: die kommunikative Konstruktion des Individuums als Person. Oder wie Luhmann sagt: „Inklusion liegt [...] immer dann vor, wenn ein autopoietisches psychisches System, das auf der Basis von Bewußtsein operiert, seine Eigenkomplexität zum Aufbau sozialer Systeme zur Verfügung stellt. Das psychische System wird dadurch nicht (auch nicht: teilweise) Teil des sozialen Systems. Aber es begründet die Möglichkeit, daß Kommunikation verstanden (nämlich auf gemeinten Sinn bezogen) und Handlungen zugerechnet wird.“⁶⁶⁸ Inklusion ist immer *personale Inklusion*⁶⁶⁹, das heißt soziale Integration des Individuums als kommunikativ referierbares Element von Sozialsystemen. Soziale Personalisierung integriert; sie schränkt – so zumindest nach Luhmann – die Freiheitsgrade ein, indem der operative

⁶⁶⁶ Luhmann 1989b: 162.

⁶⁶⁷ Wie das im Einzelnen geschieht, wird weiter unten erläutert, aber man kann es sich ja bereits denken: durch Selbstnarrationen und biographische Selbstthematisierungen.

⁶⁶⁸ Luhmann 1989b: 162.

⁶⁶⁹ Mit Frank Hillebrandt sei dieser Begriff kurz definiert: „Personale Inklusion bezeichnet [...] die ständige Referenz des sozialen Systems auf seine psychische oder, allgemeiner, auf seine menschliche Umwelt, die eine notwendige Bedingung für die autopoietische Reproduktion des sozialen Systems ist, da nur so Kommunikation personal zugerechnet und adressiert werden kann. Der Begriff personale Inklusion verdeutlicht somit, wie das soziale System den Menschen thematisiert.“ Hillebrandt 1999: 239.

schränkt – so zumindest nach Luhmann – die Freiheitsgrade ein, indem der operative Selektionsbereich sozial vordefiniert wird und somit nicht mehr jede Form der Kommunikation realisiert oder jedes Thema angeschnitten werden kann.⁶⁷⁰ Mit anderen Worten: Inklusion ermöglicht soziale Berücksichtigung des Individuums als Person – nur das bedeutet Einschränkung kommunikativer Optionalität. Funktionssystemische Inklusionen integrieren in einer Weise, dass – genau besehen – kaum von einer Integration des Individuums gesprochen werden kann; viel eher „dividualisieren“ sie, indem die kommunikativen Prozesse lediglich einen Teil des Individuums referieren und somit sozial einbinden. Das funktionssystemisch inkludierte Individuum ist *Dividuum*, ist je nach Funktionssystem Kunde, Schüler, Rechtsperson, Künstler oder Geistlicher – und nichts anderes im jeweiligen Funktionssystem. Der „Rest“ des Individuums, des eigentlich Unteilbaren, für das das Individuum begrifflich steht, ist der funktionssystemspezifischen Konditionierung, den Codes und Programmen entzogen.⁶⁷¹ Individuum mit erkennbarer Individualität ist das psychische System im Exklusionsbereich, auf den die Funktionssysteme keinen Zugriff haben. So gilt: „Individualität ist Exklusion“.⁶⁷² Die Lust und Last der Individualisierung fällt allein auf das Individuum zurück. Wenn die gesellschaftlichen Funktionssysteme in erster Linie dividualisieren, also ausschließlich für eine funktionsspezifische Integration sorgen, die genau genommen eine individuelle Desintegration, sprich dividuelle Fragmentierung ist, muss nicht nur die soziale Integration außerhalb der gesellschaftlichen Funktionsbereiche stattfinden, sondern auch die eigentliche Individualisierung, die nicht mehr gesellschaftlich konditioniert wird. Die gesellschaftlichen Konditionierungen, die sozusagen die Konsequenzen der Inklusionsverhältnisse ausmachen, müssen über den selbstreferentiellen Umgang des psychischen Systems mit sich selbst angeeignet und im Prozess der Selbstsozialisation zu Bedingungen der behavioralen Selbstselektion umgewandelt werden, zu Bedingungen für Verhaltensmöglichkeiten, die stets im Abgleich mit den Erfordernissen der Autopoiesis zu erfolgen und den eigenen Ansprüchen auf Individualität zu genügen haben.

Wenn nun Individualität systemtheoretisch explizit als Exklusionsindividualität gefasst wird, dann heißt dies, dass sich die Individuen selbst außerhalb der Gesellschaft zur Gesellschaft zu positionieren haben, wie Frank Hillebrandt hervorhebt.⁶⁷³ Individualisierung ist eine psychische Individualisierung gegen funktionssystemische Konditionierungsversuche, mit denen

⁶⁷⁰ Zum Begriff der Integration siehe Luhmann 1997: 603ff.

⁶⁷¹ Siehe hierzu auch B. Peters 1992: 199ff. und Nassehi 1999: 116ff.

⁶⁷² Nassehi 1999: 117.

⁶⁷³ Vgl. Hillebrandt 1999: 247.

sich das psychische System konfrontiert sieht; Individualisierung meint daher extrasozietale Selbstpositionierung, die wiederum Chancen der partiellen personalen Inklusion einräumt. In der funktional differenzierten Gesellschaft basiert die Exklusionsindividualität auf einer „egalierenden Totalexklusion“⁶⁷⁴, die alle Individuen gleichermaßen betrifft und die es für alle mit sich bringt, „in“ der Gesellschaft nicht „Mensch“, sondern schlichtweg nur ein kommunikatives Konstrukt zu sein: Person. Allerdings kann der Einzelne auf recht verschiedene Weise kommunikativ personalisiert werden, je nachdem, wie in den einzelnen funktionssystemischen und organisationalen Kontexten die Praktiken der kommunikativen Adressierungen und damit auch Dividualisierungen vonstatten gehen. Um die Personalität des psychischen Systems im sozialen Kontext besser kenntlich machen zu können, ist es notwendig, den Begriff der Inklusion präziser zu definieren. Es ist nach der Modalität und möglichen Gradualisierungen von Inklusion zu fragen, um herauszustellen, inwiefern sich das Exklusionsindividuum in die gesellschaftlichen Funktionszusammenhänge sozial integrieren kann, damit es gelingt, den stark integrierenden Zustand der Exklusion durch Partialinklusionen zu mildern, die auf je eigene Weise wiederum integrieren und Teilhabechancen zur Verfügung stellen.

Modi und Grade individueller Inklusionsverhältnisse

Inklusion in die Gesellschaft integriert an sich noch nicht; die soziale Integration erfolgt der Luhmann-nahen Interpretation nach hauptsächlich durch die Inklusion in funktionssystemische Zusammenhänge. Nur Gesellschaftsmitglied zu sein stellt Integration nicht sicher. Wichtige Integrationsinstanzen, die Inklusionsmöglichkeiten offerieren, sind Organisationen, die selbst wiederum in funktionssystemischen Kontexten operieren. Der „Kontakt“ des Individuums mit einem Funktionssystem wird meistens über Organisationen kanalisiert; sprich, Organisationen übernehmen eine zentrale Mittlerrolle im „Austausch“ zwischen Individuum (eigentlich psychischem System) und Funktionssystem. Im funktionssystemischen Bezug ist

⁶⁷⁴ „Egalisierend“ wirkt die gesellschaftliche Exklusion der Individuen allerdings nur so lange, wie Chancen auf Inklusion vorhanden sind. Exklusion kann jedoch – wenn man so will – „weitergetrieben“ werden, und zwar bis zu einem Punkt, an den Formen negativer Exklusion beginnen. Exklusion ist dann potenziert, ihrer egalierenden Wirkung beraubt, wenn Wege zur partiellen Inklusion in die funktionssystemischen Sphären verbaut sind, wenn die Chancen auf kommunikative Teilhabe an funktionssystemischen Prozessen verloren gegangen sind oder nie bestanden haben. Der Einzelne ist dann nur noch „Körper“ im gesellschaftlichen Exklusionsbereich, ist sozial ausgegrenzt und kann nicht mehr funktionssystemspezifisch adressiert werden. Denkbar sind auch sozialisatorisch wirksame Abwärtsspiralen: kein Job, kein Geld, keine Unterkunft. Die Konsequenz ist eine gesellschaftliche Randexistenz: ein Leben auf der Straße, ein Hausen in Ghettos und Elendsvierteln. Hillebrandt spricht in diesem Zusammenhang von „doppelter Exklusion“: Die Exklusionsindividuen werden selbst aus den gesellschaftlichen Bereichen exkludiert, die immer auch vielfältige und mannigfache Inklusionschancen eröffnen. Vgl. Hillebrandt 1999: 259 und 268ff.

das Individuum als Dividuum anzusehen, das eine funktionssystemspezifische Leistung zu erbringen hat oder eine derartige Leistung empfängt und das auch nur im jeweils spezifischen Funktionszuschnitt als Person von Interesse ist. Das Dividuum kann daher nur als Rollenspieler (Kunde, Rechtsperson, Schüler, Student, Konzertbesucher) begriffen werden, der sich in seiner Verhaltenswahl strikt an die im Funktionssystem generalisierten Erwartungen hält. Die dividuierenden Inklusionsverhältnisse haben in der modernen Gesellschaft, wie bereits erwähnt, multiplen Charakter; das heißt, sie sind zahlreich und fallen verschiedengestaltig aus: Kein Individuum ist ausschließlich in ein gesellschaftliches Teilsystem inkludiert, ist zum Beispiel nur Kunde und sonst nichts. Das impliziert, dass kein Individuum Vollmitglied eines Teilsystems sein kann, also als ganzes Individuum inkludiert wird. Die Inklusionsverhältnisse sind partial und können – mit anderen Worten – lediglich Teilaspekte individuellen Verhaltens operativ einbinden: Im Wirtschaftssystem ist nur das kundenspezifische Verhalten des Individuums anschlussfähig, letztlich seine Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, seine Teilhabe am Zahlungsverkehr, nicht aber seine gesundheitlichen Probleme, seine kulturellen Aspirationen, sein politisches Engagement als Landtagsabgeordneter, um Beispiele zu nennen. Das heißt: Es ist nach der Modalität und Gradualisierung von Inklusion zu fragen, wenn die definitorischen Ungenauigkeiten des Inklusionsbegriffs, die er in den systemtheoretisch geführten Diskursen bisher offenbart hat, beseitigt werden sollen.

Uwe Schimank macht den interessanten Vorschlag, den Inklusionsbegriff sinndimensional zu analysieren, also in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht eingehender zu betrachten und zu bestimmen.⁶⁷⁵ *Sachlich* ist Inklusion nach der mit ihr verbundenen Rollenspezifität, der konkreten inhaltlichen Ausfüllung der personalisierten Erwartungen zu differenzieren: Grob kann zwischen beruflichen, vor allem organisational gerahmten Leistungsrollen und den Publikumsrollen der Leistungsempfänger unterschieden werden. Rechtsanwälte, Ärzte, Verkäufer, Künstler wären Beispiele für Leistungserbringer, die ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten dann den rollenkomplementären Leistungsnachfragern anbieten. Diese leistungsbezogene Personalisierung des Inklusionsverhältnisses kann des Weiteren danach differenziert werden, ob die mit der Inklusion auferlegten Rollenverpflichtungen obligatorischer oder optionaler Natur sind. So ist jedes Gesellschaftsmitglied in der modernen westlichen Welt in irgendeiner Form Konsument, kauft Waren, ge- oder verbraucht sie; jeder ist oder war auch Schüler, da niemand der Schulpflicht entgehen kann. Optional sind dagegen Inklusionsverhältnisse, über die der Einzelne selbst entscheiden kann: So sind Inklusionen ins Kunst- oder Sportsystem

⁶⁷⁵ Vgl. Schimank 2003 und auch Bora 2002.

freiwillig, denn niemand wird zur Kunstrezeption oder zur körperlichen Ertüchtigung durch Sport gesellschaftlich genötigt.

In der *zeitlichen* Dimension können Inklusionsverhältnisse danach betrachtet werden, ob sie dauerhaft oder nur vorübergehend, temporär begrenzt eingerichtet sind, ob sie also das ganze Leben über anhalten oder nur eine bestimmte Lebensphase betreffen. Schüler und Student ist man zu meist in einer frühen Lebensphase; als Lehrer oder Professor bleibt die Inklusion ins Bildungs- bzw. Wissenschaftssystem jedoch längerfristig angelegt. Explizit Rechtsperson ist man lediglich bei Rechtsstreitigkeiten, so dass die Inklusion ins Rechtssystem immer einen flüchtigen Charakter besitzt; ist man aber Strafgefangener, da man zum Beispiel des Mordes überführt wurde, kann die Inklusion ins Rechtssystem durchaus 15 Jahre andauern. Inklusionsepisoden können daher ganz unterschiedlich lang ausfallen.

Inklusionen lassen sich *sozial* recht unterschiedlich modalisieren. Schimank führt vier zentrale Unterschiede an: Zum einen können Inklusionen Mitgliedschaften konstituieren; man gehört als Arbeitnehmer oder sich ehrenamtlich engagierender Bürger einer Organisation an. Die soziale Besonderheit der Inklusion besteht in diesem Fall in der Organisationsmitgliedschaft. Zum zweiten können kommerzielle von nichtkommerziellen Inklusionsformen unterschieden werden, je nachdem, ob die Einbindung preislich geregelt ist, also ein Marktpreis für die Nachfrage nach einer Leistung zu bezahlen ist oder nicht. Viele Inklusionsformen werden über Märkte mediatisiert und weisen damit auch immer einen strukturellen Bezug zum Wirtschaftssystem auf, ganz gleich, ob die primäre Beziehung im Rechtssystem (Rechtsanwalt/Mandant) oder im Sportsystem (Fitness-Center/Work out-Begeisterter) angesiedelt ist. Drittens können Inklusionen nach den ihr innewohnenden Asymmetrien zwischen den implizierten Rollen des Leistungsanbieters und des Leistungsnachfragers analysiert werden. Die Beziehungen Schüler/Lehrer, Patient/Arzt oder Strafgefangener/Justizvollzugsbeamter sind stark asymmetrisiert, wohingegen Beziehungen zwischen Kunde und Anbieter einer Ware oder Dienstleistung eher nivelliert ausfallen. Viertens weisen Inklusionsformen unterschiedliche Grade an Direktheit auf: Über Familienmitglieder ist es selbst für nicht direkt Inkludierte möglich, Kontakte zu Funktionssystemen zu unterhalten, mit denen sie nicht unmittelbar in einem strukturellen Verhältnis stehen. Angehörige chronisch Kranker, die hilfebedürftig sind, haben nicht etwa nur flüchtigen Kontakt mit dem Gesundheits- bzw. Hilfesystem; ganz im Gegenteil: Als Angehörige suchen sie Information und Rat beim medizinischen und pflegerischen Personal. Angehörige von Gefängnisinsassen sind ebenfalls indirekt in ein Funktions-

system inkludiert, mit dem sie ansonsten nichts zu tun hätten: dem Rechtssystem in Gestalt des Justizvollzugs. Und Eltern, die die Bildungskarriere ihrer Kinder verfolgen und auch fördern, stehen immer in einem indirekten Verhältnis zum Erziehungs- oder Bildungssystem.

Es lassen sich also eine Reihe verschiedener Modi der Inklusion feststellen, die nicht nur zeitlich, sachlich und sozial differenziert sind, sondern die obendrein auch unterschiedliche Grade des Einschlusses psychischer Leistungen in funktionssystemische oder organisationale Systeme bedingen. Das Inklusionsprofil des modernen Menschen kann im hohen Maße diversifiziert ausfallen. Eine differenzierte Theorie der Inklusion, die über den Stand der Theorieentwicklung hinausgeht, auf dem sich Luhmann selbst zu Lebzeiten befunden hat, kann interessante Anknüpfungspunkte für die Differenzierungs-, Ungleichheits- und Lebensstilforschung liefern.⁶⁷⁶ Der große Vorteil der Inklusionstheorie liegt sicherlich in ihrem konzeptionellen Ansatz, der einen „Blick“ aus der Perspektive der Individuen auf die sozialen Kontexte erlaubt, in denen sie agieren. Wenn man so will: Mit der Inklusionstheorie hat man eine veritable Mikrotheorie systemtheoretischen Zuschnitts, die alle Ebenen der Sozialsystembildung (Interaktion, Organisation, Gesellschaft mit ihren Funktionssystemen) konzeptionell zu implizieren vermag. Nicht ohne Grund ist die Inklusionstheorie in den letzten Jahren durch einige wichtige Theoriebeiträge ergänzt, besser noch entscheidend erweitert worden. Ein neuer Theorieaspekt scheint in der Annahme zu liegen, dass auch über Inklusionen psychische Individualisierungseffekte erzielt werden können. Der gesellschaftliche Inklusionsbereich funktionssystemischer und organisationaler Kontextuierung gewährt auch Chancen zur Behauptung und Stilisierung von Individualität; mehr noch, er bietet immer auch Anlässe und Anreize, kommunikative Pauschalpersonalisierungen, sprich Dividierungen zurückzuweisen und in der Kommunikation eine „persönliche“, also individuierende Note zu setzen, die die psychischen Ansprüche auf Individualität artikuliert.⁶⁷⁷ Durch die soziologische Betrachtung von Inklusionsverhältnissen lassen sich also die Ansprüche eines psychischen Systems ablesen, individualisiertes Individuum zu sein und als ein solches wahrgenommen und betrachtet zu werden. Somit ist es gerechtfertigt, neben der Exklusionsindividualität auch explizit von einer Inklusionsindividualität zu sprechen. Inklusionsverhältnisse sind mithin nicht bloß dividuierte Sozialbeziehungen, die Homogenität und das Zurücktreten individuell signifikanter Differenzen erheischen; die Ansprüche auf Individualität können vor allem in funktionssystemisch

⁶⁷⁶ Ähnlich auch Schimank 2003: 292, Hillebrandt 1999: 257ff. und 269ff. sowie Bommes 2001.

⁶⁷⁷ Diesen Umstand der individuellen Distanzierung von organisational auferlegten Rollenerwartungen hat bekanntlich Erving Goffman detaillierter erforscht und mit empirischen Beispielen belegt. Vgl. Goffman 1972 und 1973

kontextuierten Interaktionssituationen und auch über spezifische organisational gerahmte Inklusionen, die höhere Freiheitsgrade und enge Indifferenzzonen bieten, artikuliert und somit ins kommunikative Geschehen eingebracht werden.⁶⁷⁸ Kunst, Bildung und auch Sport können als funktionssystemische Zusammenhänge gelten, die Individualität ermöglichen, protegieren, gar nötig machen. Als Person kann ein Individuum Individualität für sich reklamieren – zumindest in bestimmten funktionssystemischen Kontexten, die besondere soziale Inklusionsmodi generalisieren, Inklusionsmodi, die geradezu individuelle Selbstheit des psychischen Systems sozial konstituieren und in der kommunikativen Reproduktion mediatisieren, sprich funktional integrieren.⁶⁷⁹

Das inkludierte Individuum, das kommunikativ mit Individualitätsanspruch partizipiert, hat ein geradezu parasitäres Verhältnis zur funktionalen Differenzierung; denn es nutzt die funktionssystemisch, aber auch organisational und gruppal prozessierten Strukturen als Fremdreferenz individualisierender Selbstbeschreibung. Nach eigenem Gutdünken können die über die Inklusionsverhältnisse dem psychischen System angetragenen beobachtungsleitenden Differenzen, die Codewerte, Programmvorschriften, Schemata, Rahmen und Skripts selbstreferentiell aufgegriffen und (kreativ) rekombiniert werden. Hierin liegt ausreichend Potential zur individuellen Selbststilisierung und Unterstreichung von Eigenart in vielen sozialen Situationen, wodurch auch dem dividuellen sozialen Selbst eine „persönliche Note“ gegeben werden kann. Exklusion muss allerdings als stärker individualisierend erachtet werden als jedwede funktionssystemische und wohl auch zum überwiegenden Teil organisationale Inklusion. Individualisierung ist immer auch Individualisierung gegen „etwas“, vor allem gegen sozialsystemische Erwartungszumutungen funktionssystemischer Prägung. Im Exklusionsbereich ist der Einzelne bewusst nicht einfach „nur“ Konsument, Schüler, Politiker oder chronisch Kranker. Der Pool der außerfunktionssystemischen Selbstbeschreibungsmöglichkeiten ist facettenreich: Dazu gehören zum Beispiel Kompaktstrukturen wie Lebensstile, vielfältige soziale Assoziationsformen, Ethnizität sowie allerhand „kollektive Identitäten“, von denen im vorigen Kapitel ausführlich die Rede war. Im Exklusionsbereich kann sich ein psychisches System in umfassender Weise als individualisiertes Individuum beschreiben und sozial behaupten. Diese Erkenntnis rührt schon von der Luhmannschen Annahme her, dass ein Individuum zur Umwelt der Gesellschaft zählt; lediglich diese extrasozietale Position gewährt nach Luhmanns

⁶⁷⁸ Hierzu mehr im übernächsten Kapitel, wo auch gezeigt wird, dass Organisationen individualisierende Inklusionen für sich selbst, für eine variantenreichere und kommunikativ vielfältigere Selbstreproduktion parasitär zu nutzen versuchen.

⁶⁷⁹ Siehe hierzu auch Nassehi 2003: 100ff.

Verständnis Individualität; jede Form der gesellschaftlichen Inklusion individualisiert, greift sich aus dem extrasozialen Anteilbaren, dem Individuum ein Teil heraus, das nach je eigenen Funktionskriterien sozial integriert wird. Das Individuum kann aus seiner außergesellschaftlichen Lage heraus bemüht sein, selbst das Individuum zu individualisieren, es als persönliches Selbst mit Anspruch auf Eigenheit zu stilisieren und entsprechend selbst zu interpretieren. Nur als Exklusionsindividuum ist das Individuum ein unteilbares Ganzes.

Die narrative Identitätskonstruktion und -reflexion des psychischen Systems

Doch zu beachten ist, dass ausschließlich das Inklusion/Exklusions-Profil, das ein Individuum im Exklusionsbereich für sich realisiert, über die sozialsystemisch unterhaltenden integrativen Beziehungen und kommunikativen Partizipationen des Individuums Auskunft gibt. Zu fragen ist, wie es einem Individuum, präziser einem psychischen System gelingt, die vielfältigen, unterschiedlich sozialsystemisch kontextuierten Inklusions- und Exklusionsverhältnisse zu synthetisieren. Eine ganz ähnlich gelagerte Frage ist bereits im Zusammenhang mit dem Problem der individuellen Identitätsbildung aufgeworfen worden.⁶⁸⁰ Und in der Tat: Identitätsbildung und die psychische Koordination und Reflexion des individuellen Inklusion/Exklusions-Profiles sind zentrale Probleme der kognitiven Erarbeitung eines stabilen Verständnisses des eigenen Selbst im sozialen Kontext. Kurz anzumerken ist, dass diese mögliche konzeptionelle Verknüpfung von Problemen der Identität mit Fragen gesellschaftlicher Inklusion und Exklusion, ihrer Modalisierung und Gradualisierung durchaus eine theoretische Neuerung darstellt, die der Identitätstheorie, nicht etwa der Inklusionstheorie zuzuschlagen ist.⁶⁸¹ Das Inklusion/Exklusions-Profil informiert letztlich (nur) über die fremdreferentiellen Bezüge psychischer Identitätsreflexion; es ist das strukturelle Abbild der individuell zurechenbaren Gesamtheit an sozialen (Teil-)Identitäten, anhand derer ein psychisches System sein Selbstverständnis, seine partizipativen Identitäten konstruiert, die es als sozial eingebettetes, aber doch individualisiertes Individuum erwirbt; es gibt Anhaltspunkte für die fremdreferentiell gespeiste Selbstkonditionierung, die die sozial applikablen Differenzen wie Schemata, Rahmen, Skripts und Rollenwissen selbstreferentiell verfügbar macht. Zentral ist hierbei die Einsicht, „daß alle Identität an sozialen Konstruktionen hängt, an dem, was sozial an Selbstbeschreibungsmög-

⁶⁸⁰ Siehe Kapitel 8.

⁶⁸¹ Die operative Theorie der Identität, wie sie systemtheoretisch zu formulieren ist, hat der Inklusionstheorie als übergeordnet zu gelten; letztere soll hier als Komponente der Identitätstheorie begriffen werden.

lichkeiten des Bewußtseins angeboten, zugelassen, ausgeschlossen wird.“⁶⁸² Die psychische Identitätskonstruktion baut – mit anderen Worten – auf den „sozialen Konstituenten der Selbstbeschreibung psychischer Systeme“⁶⁸³ auf; sie gebraucht sie als Fremdreferenzen, die sich – wie Hillebrandt betont⁶⁸⁴ – in der Frage kristallisieren: Wie sieht mich mein soziales Umfeld, wer bin ich für die Anderen in funktionssystemischen und organisationalen Kontexten? Die fremdreferentiellen Bezugsrahmen, die durch Inklusionen abgesteckt und dem Individuum angediehen werden, offerieren Fremdbeschreibungen zur individualisierenden Selbstbeschreibung des psychischen Systems. Die Selbstreferenz des psychischen Systems selbst verdichtet sich in der Frage, wer man selbst als Exklusionsindividuum ist. In der Selbstreferenz stilisiert die Selbstbeschreibung die Individualität des psychischen Systems, die nach innen, für einen selbst, wie nach außen, für die Interaktionspartner und „signifikanten Anderen“ im sozialen Umfeld, behauptet wird und die mögliche Fremdbeschreibungen bzw. Fremdkategorisierungen des psychischen Systems beeinflussen soll.

Die Individualität als Besonderheit des psychischen Systems fällt begrifflich-kategorial mit „persönlicher Identität“, dem systemischen Ausweis von Subjektivität und Eigenheit in sozialen Situationen zusammen. Sie ist für das psychische System wie für die soziale Umwelt gleichermaßen das Erkennungszeichen von Eigenständigkeit und Selbstheit; die psychische Konstruktion von persönlicher Identität dient dem psychischen System dazu, sich als individualisiertes Individuum in ganz unterschiedlichen sozialen Situationen im Exklusionsbereich begreifen zu können. Die Fremdreferenzen seiner Konstruktionen sozialer Identitäten eröffnen sich dem psychischen System durch die vielfältigen, auf Dauer angelegten Inklusionen, durch die es zu einer konstant adressierbaren Person wird: zu einem Familienmitglied, Arbeitnehmer, Sportsfreund im Verein, Musiker in einer Band oder auch zu einem ehrenamtlich engagierten Bürger. Bei vielen Formen der sozialen Inklusion bestehen Chancen, dem jeweiligen Inklusionsverhältnis eine „persönliche Note“ zu geben, es zu individualisieren, also den sozialen Erwartungen an den eigenen Präferenzen ausgerichtet genüge zu tun und damit einen bestimmten Verhaltensstil zu pflegen, der Subjektivität der Verhaltenswahl wie ein „persönliches“ Selektionsmuster erkennen lässt.

Die Identität ist für das sich in seinen Inklusions- wie Exklusionsbezügen reflektierende psychische System eine Art Medium verschiedener aktualisierter und konstant gehaltener Selbst-

⁶⁸² Fuchs 1999b: 273.

⁶⁸³ Luhmann 1984: 360.

⁶⁸⁴ Hillebrandt 1999: 250.

beschreibungen; sie ist ein in Form gebrachtes Medium, das Selbigkeit und Selbstheit – um erneut Ricoeurs Unterscheidung zu referieren – verbürgen soll. Mit der Identitätskonstruktion behauptet das psychische System die Selbigkeit des Differenten: die Einheit zwischen dem Selbst auf der Systeminnenseite (dem Meadschen „I“ – wenn man so will) und den für die Außenseite konstruierten sozialen Teilidentitäten, die sich den Fremdreferenzen der Inklusionen verdanken und über die kanalisiert das psychische System seine „persönliche Identität“ mitzuteilen versucht, um auch im sozialen Umfeld als individualisiertes Individuum wahrgenommen zu werden. Die voneinander teilweise klar diskriminierbaren Teilidentitäten stellen für das psychische System nichts anderes als unterschiedliche Selbstbeschreibungsformen⁶⁸⁵, „me“s dar, die retrospektiv und durch Reflexion auf die individuellen Inklusionsverhältnisse (re-)konstruiert werden. Das „me“ kann für das Inklusions- wie Exklusionsindividuum stehen; die Vielfalt der Selbsterlebnisse bedingt die Komplexität der Identität, die sie als Einheit entwirft. Das Inklusions-„me“ vergegenwärtigt das Selbst zum Beispiel als Dividuum, als Rollenspieler im funktionssystemischen Kontext; das Exklusions-„me“ dagegen gewährt die Erfahrung von Individualität als Besonderheit.

Die Einheit der inklusions- wie exklusionsbedingten Selbsterlebnisse des psychischen Systems ist ein zentrales Desideratum der Identitätsreflexion. Die Selbstbeschreibung und Stilisierung des Systems als Einheit soll nicht nur operative Kontinuität und Kohärenz sichern, sondern auch ausreichend Flexibilität zur Bewältigung unterschiedlicher sozialer Anforderungen gewähren, womit sich auch die Fähigkeit zu einer selbstbestimmten Lebensführung und zur Verfolgung einer Karriere verbindet. Ein wichtiges Ziel der Identitätsreflexion besteht darin, Identitätsdiffusion zu verhindern (im Binnenverhältnis) sowie die Identifizierbarkeit als zurechnungsfähiges und verlässliches Individuum in sozialen Handlungs- und Kommunikationsszusammenhängen zu sichern (im Umweltbezug). Klar ist, dass die synthetisierende Identitätskonstruktion ein problembehaftetes Unterfangen sein kann: Es können zu den unterschiedlichsten Zeitpunkten des Lebens immer wieder Schwierigkeiten der „In-Eins-Verrechnung“ der Zumutungen durch die polykontextural, verschiedenen Inklusionsverhältnissen zugeordneten Adressen auftreten.⁶⁸⁶ Problematisch ist dann die selbstreferentielle Verarbeitung der mit den unterschiedlich sozial kontextuierten Adressen verbundenen Fremderwartungen durch die Konstruktion entsprechender sozialer Teilidentitäten, über die sich das psychische System nicht nur die jeweilige soziale Außenwelt, in die es inkludiert ist, kognitiv erschließt, das

⁶⁸⁵ Siehe auch Bohn/Hahn 1999: 36ff.

⁶⁸⁶ Siehe auch Fuchs 1999b: 292.

heißt die nötigen operationsleitenden Differenzen importiert, sondern über die vermittelt es sich obendrein als Individuum kommunikativ einbringt und auf diese Weise für andere als Identität identifizierbar wird.

Die Identität, die die systemische Einheit beschreibt, informiert das psychische System darüber, wie es sich selbst als Inklusions- und Exklusionsindividuum kognitiv versteht bzw. wie es verstanden werden will. Die das Selbstverständnis des psychischen Systems mediatisierende und beschreibende Identität kann immer nur eine Selbstsimplifikation sein. Im Prozess der Selbstreflexion, der Information des Selbst über sich selbst generiert, muss die Selbstreferenz des Systems sowohl als Identität als auch als Differenz artikuliert werden.⁶⁸⁷ Nur wie vollführt ein psychisches System genau dieses Erfordernis? Selbstreferenz als Identität zu artikulieren gelingt durch Selbstnarration. Das eigene Ich wird in Erzählform präsentiert: Man berichtet über sich und sein Leben aus retrospektiver Sicht. Das Ich wird in der narrativen Selbstpräsentation biographisch kontextuiert, ist fokaler Punkt von Ereignissen, Episoden oder ganzer Lebensphasen, die erzählend rekonstruiert und artikuliert werden. Über die narrative Selbstdarstellung wird die Selbstheit der Identität markiert, die Besonderheit des Einzelnen, die es in Abgrenzung zu anderen zu behaupten gilt. In diesem Fall muss Identität als Differenz ausgewiesen werden, wofür allerhand Techniken der Selbstpräsentation herangezogen werden können, Techniken, deren soziale Anwendung und Wirksamkeit bekanntlich Erving Goffman in empirischen Studien so vortrefflich dargelegt hat.⁶⁸⁸

Selbst-Narrative, die bei der Identitätsreflexion angefertigt werden, haben im Wesentlichen zwei Funktionen: Zum einen produziert ein psychisches System Identität, *seine* individuelle Identität durch selbstreflexive Thematisierungen und Selbstbeschreibungen (Identitätsproduktionsfunktion); zum anderen präsentiert es sich als Identität, und zwar in zweifacher Hinsicht: für sich selbst wie für die Umwelt (Identitätspräsentationsfunktion).⁶⁸⁹ Identität fungiert dabei als kombinierender und vereinheitlichender kognitiver Brückenschlag: Sie „versöhnt“ die als Autonomie verstandene Individualität des psychischen Systems mit der Struktur der Gesellschaft, die über Inklusionsverhältnisse eine Art integrative Ordnung bietet, an der sich das psychische System zu orientieren hat.⁶⁹⁰ Identitätskonstruktion ist eine narrativ-poetische Aktivität, durch die die Inklusions-/Exklusionsindividualität kognitiv so arrangiert und in Form

⁶⁸⁷ Luhmann 1989b: 194.

⁶⁸⁸ Siehe Goffman 2000.

⁶⁸⁹ So Meuter in Anlehnung an Hermann Lübke. Vgl. Meuter 1995: 247

⁶⁹⁰ Siehe auch Nassehi 2003: 116.

gebracht wird, dass das psychische System ein stabiles Selbstverständnis als Individuum und als kompetenter Partizipant in verschiedenen sozialen Situationen entwickeln kann.⁶⁹¹ Selbstnarrationen speisen sich folglich nicht nur aus der Selbstreferenz psychischer Prozesse, beispielsweise durch eine Selbstvergegenwärtigung als „me“, als Teilhaber an Sozialität, sondern selbstverständlich auch aus der Fremdreferenz, dem kommunikativen Anregungspotential, dem Sinn- und Strukturvorrat zur Konstruktion und Definition sozialer Identität. Vor allem die Reflexion des individuellen Inklusion/Exklusions-Profiles offeriert genügend strukturelles und kulturelles „Spielmaterial“, das narrativ zu sozialen und partizipativen Identitäten kombiniert und verdichtet werden kann.

Die eigene Identität „offenbart“ sich einem psychischen System darüber hinaus, wenn es seinen Lebenslauf reflektiert und ihn sich als Biographie narrativ konstruiert. Die bewusste Vergegenwärtigung der Inklusions- und Exklusionsverhältnisse des Individuums kann immer nur zeitstellenfixiert, auf den Augenblick bezogen „offenbaren“, wie sich ein psychisches System als Identität selbst beschreibt. Um individuelle Identität verstehen zu können, muss aber vor allem die Diachronizität des aktuellen Inklusion/Exklusions-Profiles berücksichtigt werden, die sich im Lebenslauf abbildet. Schimank kann nur Recht gegeben werden: „Die je besondere Identität einer Person kann letztlich nur aus deren Lebenslauf und den damit einhergehenden Lebenserfahrungen begriffen werden. Wer ich *bin*, weiß nur der, der weiß, wer ich *geworden* bin.“⁶⁹² Die eigene Biographie konstruiert sich ein psychisches System in der Retrospektion, durch selbstreflexive Thematisierung des Lebenslaufs, der Ereignisse und Erlebnisse im Prozess der Selbstsozialisation. Die Biographie ist, wie mit Schimank betont werden muss, ausschließlich ein „Produkt der Selbstreferentialität“ des Bewusstseins, die geradezu zu einer „sozialen Exklave der Sozialität“ wird⁶⁹³, da sich ein Individuum als „soziales Wesen“ durch Autobiographisierung des eigenen Lebens sowie durch Selbstbeschreibung seiner Individualität exkludiert, sich als Exklusionsindividuum mit biographischer Identität narrativ konstruiert. Biographische Selbstthematisierung vergegenwärtigt die Transitorität der Identität; sie zeigt den Entwicklungscharakter wie die inkrementelle Entwicklungsoffenheit der Identität, die – das ist hierbei Schimanks Pointe – das psychische System als „reflexiver Subjektivist“ allein und immer nach eigenen Vorstellungen und Wünschen zu „steuern“ hat. Identität setzt in all ihren Inklusion/Exklusions- wie biographischen Bezügen operative „Eigenwerte“, die nicht

⁶⁹¹ Zum Konzept der narrativen Identität, das hier zur Sprache kommt, siehe die Ausführungen im den Kapiteln 8 und 9.

⁶⁹² Schimank 1988: 55.

⁶⁹³ Wie mit Willems und Hahn anzumerken wäre. Siehe Willems/Hahn 1999: 15.

etwa subjektive „Wesenheit“ darstellen, sondern die individuelle Orientierungsmarken in der Selbstreferentialität der psychischen Selbststeuerung garantieren, an denen sich Selbst- wie Fremdbeobachtungen halten können, wenn in Erfahrung gebracht werden soll, wer jemand ist und wie er sich entwickelt hat.

In diesem Kapitel ist Systemidentität explizit als psychische Identität, als Identität des individualisierten Individuums behandelt worden. Es konnte gezeigt werden, dass viele Annahmen der „allgemeinen“, tendenziell interaktionistisch und sozialpsychologisch ansetzenden Identitätstheorie in das hier präsentierte operative Identitätsverständnis der Systemtheorie übernommen werden können. Die einführenden und abstrakt gehaltenen Ausführungen zur Systemidentität, die am Anfang des Kapitels erarbeitet worden sind, gelten für alle Arten von Sozialsystemen, die sich als Identität beschreiben, also auch für soziale Gruppen, Teams, Organisationen, selbst für Funktionssysteme und Gesellschaften. Inwiefern Funktionssysteme und die sie integrierende Gesellschaft Identitäten ausbilden, ist systemtheoretisch jedoch eine noch nicht abschließend geklärte Frage. Daher soll an dieser Stelle darauf verzichtet werden, diese Diskussion hier zu beginnen und Antworten zu offerieren.⁶⁹⁴ Wichtiger ist es, Probleme der Identität weiter am eigentlichen Thema dieser Arbeit zu behandeln: der sich als Identität selbst beschreibenden und führenden Organisation.

⁶⁹⁴ Siehe Luhmann 1987a und 1997: Kap. 5 sowie Martens 1995 und Kneer 2003.

11. Organisationskultur

Das Interesse an Organisationskultur

Um die kulturelle Konstruktion von Systemidentität in Organisationen verstehen zu können, ist es nötig, auf das Themengebiet der Organisationskultur einzugehen und dabei in einem spezifischeren systemtheoretischen Sinne auf das Systemgedächtnis und seine Funktionen zu sprechen zu kommen. Vor allem muss jedoch die Beschäftigung mit Organisationskultur ausführlicher ausfallen; da dieses organisationspezifische Strukturphänomen eng mit der organisations- und managementtheoretischen Identitätsforschung verknüpft ist. Es soll an dieser Stelle allerdings keine systematisierende Darstellung der relevanten Forschungsbeiträge vorgenommen werden, die theoretisch-konzeptionelle und thematische Ähnlichkeiten sowie Differenzen herausstellt. Vielmehr steht nach wie vor die konstruktive Theorieentwicklung auf der Basis des systemtheoretischen Paradigmas im Vordergrund; das heißt, der Rekurs auf die Organisationskulturdebatte, die ja seit mehr als zwanzig Jahren rege geführt wird, soll Anstoß und Inspiration zur einer Theoriekonstruktion sein, mit der das systemtheoretische Konzept der Organisation weiterentwickelt werden könnte.

Seit einigen Jahre, präzise seit Anfang der 1980er Jahre ist zu beobachten, dass das Thema „Organisationskultur“ in der Betriebswirtschaftslehre, hauptsächlich in der Organisations- und Managementforschung verstärkt ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt ist. Dieser Trend der Kulturalisierung der Organisationsforschung hat im weltweiten Maßstab gesehen ganz sicherlich auch mit einer Buchveröffentlichung zu tun: *In Search of Excellence*, verfasst von zwei Unternehmensberatern, von Tom Peters und Robert Waterman.⁶⁹⁵ Unter anderem ging es den Autoren darum, anhand empirischer Fallanalysen unter Beweis zu stellen, dass sich eine klar definierte und sozial „gelebte“ Kultur eines Unternehmens positiv auf die Arbeitsproduktivität auswirken kann. Dieses Werk kann getrost als eine Art Initialzündung der Organisationskulturforschung betrachtet werden. Die Kulturthematik trifft bei Betriebspraktikern, Unternehmensberatern und der wissenschaftlichen Forschung gleichermaßen auf Interesse. Die Praktiker und Organisationsspezialisten in den Unternehmen versprechen sich von der Beschäftigung mit Organisationskultur Anregungen zur operativen Bewältigung von Komplexitäts- und Steuerungsproblemen, Unternehmensberater erkennen in der Kulturthematik Chan-

⁶⁹⁵ Vgl. Peters/Waterman 1984.

cen für die Entwicklung und den Verkauf neuer Beratungsprodukte, und die Organisationswissenschaft findet im Kulturthema einen neuen Aufhänger für zahlreiche Forschungsarbeiten, die die Organisationstheorie insgesamt zu befruchten und in neue Bahnen, weg von funktionalistischen und bürokratiethoretischen Vereinseitigungen zu lenken vermögen. Also woher rührt dieses rege Interesse an „Organisationskultur“ genau? Welche Gründe lassen sich benennen?⁶⁹⁶

- In den 1970er Jahren ist Kultur als Strukturalternative entdeckt worden, als besondere Strukturform, die einen anderen Blick auf die Organisation der Organisation erlaubte. Den Organisationswissenschaftlern wie den betrieblichen Praktikern wurde gleichermaßen klar, dass die konventionelle bürokratische Organisationsstruktur und die tayloristische Organisierung der Arbeit zunehmend ineffektiv geworden sind. Es bedurfte anderer, eventuell „softerer“ Managementformen, die die strikte formale Strukturierung der Arbeitsprozesse ergänzen, gar partiell substituieren konnten.
- Im Zuge der unternehmensinternen Wandlungsprozesse bzw. Veränderungen des organisationalen Binnenlebens geriet die Organisation zum ersten Mal als kulturelles System in den Blick, als ein System, das eben nicht nur durch formal festgelegte Strukturen bestimmt ist, sondern das darüber hinaus „lebensweltliche“ Strukturen wie Werte, alltagstaugliche Sinnmuster oder Moralvorstellungen einbezieht. Die Entdeckung der Organisationskultur ist auch ein Resultat einer Motivationskrise in der Arbeitnehmerschaft. Die Mitglieder von Arbeitsorganisationen waren zunehmend weniger bereit, sich selbst lediglich als „Rädchen im System“, als Ausführorgane formal stipulierter Arbeitsanforderungen zu begreifen, die sich extrinsisch, durch pekuniäre Inzente zur Leistungserbringung motivieren ließen; vielmehr war ein Wandel der Arbeitsorientierung dahin gehend zu beobachten, dass die Arbeitnehmer sich mehr und mehr persönlich einbringen bzw. sich durch ihre Arbeit in ihrer Persönlichkeit bestätigt sehen wollten. Arbeit sollte individuell „Sinn“ machen, sollte den eigenen Wünschen nach Selbstverwirklichung entsprechen. Sowohl die Organisationskulturdebatte als auch das Human Resource Management der Praxis reagieren auf diese individuellen Bedürfnisse, sich intrinsisch, aus eigenem Antrieb zur Arbeit zu motivieren.

⁶⁹⁶ Vgl. auch Sorge 1989, Bardmann/Franzpötter 1990: 425ff. und Franzpötter 1997: 12ff.

- Die Enttraditionalisierung, der zunehmende Bedeutungsverlust der althergebrachten normativen Orientierungsmuster sowie die damit einhergehende Pluralisierung von Wertvorstellungen und Handlungsorientierungen zeichnen sich nicht nur allgemein auf der Gesellschaftsebene ab; auch das sozio-kulturell geprägte Binnenleben von Großorganisationen ist in Bewegung geraten, bringt also ebenfalls den gesellschaftlichen Wertewandel zum Ausdruck. Wenn man so will: Die Organisation ist intern kulturell in Unruhe versetzt; das erfordert eine gesteigerte Aufmerksamkeit gegenüber der Vielfalt an Wertvorstellungen und den kulturellen Ansprüchen auf individuelle Wertrealisierung und Selbstverwirklichung. Die intrasystemische Reflexion auf die Organisation als kulturell beeinflusstes System versucht diesem Umstand Rechnung zu tragen.
- Die Tatsache, dass Unternehmensorganisationen zunehmend mit immer weniger kalkulierbaren Umweltereignissen konfrontiert waren, für die personelle Zuständigkeiten und Verarbeitungsprogramme nicht mehr eindeutig strukturell festgelegt werden konnten, kann ebenfalls als Grund für das aufkommende Interesse an Organisationskultur gedeutet werden. Dynamische und turbulente Umwelten verlangen flexible organisationale Strukturzusammenhänge, die schnelle operative Reaktionen ermöglichen. Kultur schien die passende Strukturlösung zu sein, die in ausreichendem Maße Varietät und damit Veränderungsbereitschaft intraorganisational befördern konnte.
- Die moderne Arbeitswelt in den Organisationen ist häufig stark flexibilisiert und fragmentiert. Organisation ist als strukturiertes Sozialsystem hoch dynamisch geworden, ist immer weniger klar an hierarchischen Strukturen ausgerichtet. Die Arbeitswelt der modernen Gesellschaft ist durch flache Hierarchien, starke funktionale Binnendifferenzierung und flexible Teamorganisation geprägt. Wichtig wird daher die Organisation der operativen Querbeziehungen, der internen Netzwerke, die die verschiedenen Arbeitsbereiche, Berufe, Beschäftigungsgruppen und verbliebenen Hierarchieebenen multilateral integriert.⁶⁹⁷ Kultur wird hierbei als Quelle zur Motivierung kooperativen Arbeitsverhaltens zwischen Stelleninhabern verschiedener funktionaler Bereiche angesehen. Mit Dirk Baecker könnte man diesen Aspekt folgendermaßen zusammenfassen: „Der Aufbau einer Organisationskultur ist die Antwort einer Organisation, die

⁶⁹⁷ Vgl. Sorge 1989: 202f.

nach wie vor hierarchisch strukturiert ist, auf die Zumutung, sich heterarchisch zu strukturieren.“⁶⁹⁸

- Neben der Organisations- und Managementforschung hat vor allem die Industrie- und Betriebssoziologie auf diesen Trend der Abkehr vom Kontroll-Paradigma der Organisationsgestaltung und Arbeitsprozesssteuerung reagiert. Mit Hinwendung zu einem Subjektivitäts-Paradigma wurde diesem stärker werdenden Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung auch wissenschaftsintern Rechnung getragen. Der Arbeitnehmer wurde zusehends als Subjekt mit ganz eigener Bedürfnisstruktur und individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten erkannt, die er zur Förderung des Selbstwertgefühls im Berufsleben respektiert und anerkannt sehen wollte. Obendrein wurde man sich in der Debatte um Postfordismus und die Neuen Produktionskonzepte immer mehr im Klaren darüber, wie genuin wichtig der subjektive Faktor in sozio-technischen Produktionsarrangements ist, den es folglich durch kulturelle Managementpraktiken gezielt zu fördern galt.⁶⁹⁹
- Die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in die organisationsinternen Arbeitsprozesse sowie die mit ihr verbundenen Hoffnungen auf betriebliche Rationalisierung legten den Grundstein für einen Bedarf an alternativer intraorganisationaler Arbeitsprozesssteuerung. Diese neuen, technologisch restrukturierten Arbeitsplätze schufen einen „Bedarf an extrafunktionalen, emotionalen, hoch individualisierten Qualifikationsmomenten“⁷⁰⁰; gefragt war zunehmend der Typ des Wissensarbeiters, der neben hohen technischen und analytischen Fähigkeiten auch über ausreichend „soft skills“, sprich soziale Kompetenz verfügt, um zum Beispiel kooperativ im Team arbeiten und um Konfliktlagen sensibel und verständig bewältigen zu können. Daher rührt unter anderem das Interesse an einer kommunikations- und kooperationsförderlichen Organisationskultur.
- Kultur kam ganz entscheidend auch deswegen auf die Tagesordnung der Unternehmer, Manager und Organisationspraktiker, weil die ökonomischen Krisen, die vor allem in den 1970er und frühen 1980er Jahren zu verzeichnen waren, die Identifikationsbereitschaft der Arbeitnehmerschaft mit der kapitalistischen Arbeitswelt bröckeln ließen. Es

⁶⁹⁸ Baecker 2000: 87.

⁶⁹⁹ Siehe hierzu auch Schimank 1986.

⁷⁰⁰ Bardmann/Franzpötter 1990: 425. Kursiv im Original.

wurde wichtig, die Arbeitnehmer stärker emotional einzubinden und sie „ganzheitlich“, als individualisierte Individuen anzusprechen, deren Bedürfnisse, Wünsche und Vorstellungen von sinnvoller Betätigung man mit geeigneter Stellen- und Arbeitsplatzgestaltung nachzukommen versuchte.

- Die Humanressource wurde als „asset“ entdeckt; der Arbeitnehmer wurde zum „Helden“ der „employee organization“ ausgerufen.⁷⁰¹ Von ihm, dem hochqualifizierten und hochmotivierten Angestellten versprach sich das Unternehmen kompetitive Vorteile, die durch noch so durchdachte und durchrationalisierte Arbeitsprozesse nicht erreichbar zu sein schienen. Der Arbeitnehmer wurde zunehmend angehalten, sich mit seiner Kreativität und seinen Ideen einzubringen. Freigeistigkeit und Tatendrang auf Arbeitnehmerseite versprachen hohes Innovationspotential, die Erzeugung vielfältiger operativer Variationen, die zur organisationsinternen Weiterentwicklung genutzt werden sollten. Also: Organisationsintern galt es, ein Arbeitsklima durch kulturbewusstes Management zu kreieren, das zur Freisetzung der humanen Leistungspotentiale beitragen konnte.
- Kultur, besonders „Kulturunterschiede“ gerieten in den frühen 1980er Jahren auch deshalb stärker in den Blick, weil sich der Kapitalismus westlicher, vor allem US-amerikanischer Prägung durch die boomende japanische Wirtschaft, die mit hoher Produktivität und Innovativität glänzen konnte, herausgefordert fühlte; es galt, sich auf diesen neuen Konkurrenten, der auf die westlichen Märkte, hauptsächlich auf den Automobil- und Elektronikmarkt drängte, einzustellen und zu eruiieren, worin der Grund für diese Spitzenleistungen lag. Schnell konnte festgestellt werden, dass nicht unwesentlich besondere kulturelle Eigenarten eine entscheidende Rolle spielten: Eigenarten, wie eine kollektivistische Arbeitsorientierung, eine kooperative Entscheidungsfindung, eine implizite soziale Kontrolle und Gewissheit über gesicherte Arbeitsverhältnisse, die ein ganzes Arbeitsleben andauern konnten. Das heißt, es wurde erkannt, dass Kultur und gesellschaftliche Traditionen in der Tat einen Unterschied machen können, wenn es darum geht, hohe Arbeitsproduktivität und Innovativität zu erzielen.⁷⁰²

⁷⁰¹ Siehe hierzu Pfeffer 1994.

⁷⁰² Siehe die vielbeachtete Studie Ouchi 1982.

- Die verstärkte Internationalisierung des Wettbewerbs lässt multinationale Unternehmen entstehen, die sich flexibel und kulturell offen zeigen müssen, um nationale Kulturdifferenzen nicht zu Hindernissen der Kooperation werden zu lassen. Zu beobachten ist, dass Organisationskulturen intern pluraler sein müssen; sie sind Ausweis von Diversität, von ganz unterschiedlichen Wertvorstellungen und Handlungsorientierungen, die in den unterschiedlichen nationalen Kulturen gepflegt werden. Auf diesen Umstand zunehmender kultureller Vielfalt in multinationalen Unternehmen hat die Organisationskulturforschung reagiert.
- Eine Theoriekrise innerhalb der Sozialwissenschaften kann als weiterer Grund für das Interesse an Organisationskultur gesehen werden. Gerade in den 1970er Jahren war eine gewichtige theoretische Umorientierung festzustellen, die von den USA ihren Ausgang nahm: Beobachtbar war eine Abkehr vom funktionalistischen Paradigma parsonsianischer Provenienz hin zu interpretativen Ansätzen, die mehr darum bemüht gewesen sind, die Sinngeltheit des individuellen wie kollektiven Handelns zu ergründen. Dieser Entwicklungstrend zeichnete sich auch in den Organisationswissenschaften ab. Hier war ein Rückgang der kontingenztheoretisch inspirierten Organisationsforschung sowie der Bürokratieforschung festzustellen.⁷⁰³
- Ein weiterer wissenschaftssysteminterner Grund für das aufkeimende Interesse an Kulturphänomenen könnte in der abnehmenden Legitimität der organisationswissenschaftlichen Forschung gelegen haben, einer Forschung, die sich darauf verlegt hatte, mit ihren intellektuellen Beiträgen Rezepte zur Steigerung der Effektivität und Effizienz unternehmerischen Handelns zur Verfügung zu stellen. In der Tat konnten die Legitimitätsnöte vor allem einiger US-amerikanischer Forschungsinstitute und Business Schools durch die Entdeckung des neuen Themas „Organisationskultur“ gemildert werden. Wo sich straffe Strukturierung und exakte Regulierung der Arbeitsabläufe als ineffizient erweisen, hat nun „Kultur“ als „softes“ Steuerungsmedium einzuspringen.⁷⁰⁴

⁷⁰³ Vgl. Putnam 1983.

⁷⁰⁴ Siehe hierzu auch Sandner 1988: 652

Der sozialwissenschaftliche Zugang zum Phänomen der Organisationskultur

Die organisationswissenschaftliche Forschung zur Organisationskultur war von Anfang an durch ein hohes Interesse an theoretischer Reflexion dieses neuen „Gegenstands“ gekennzeichnet. In einem „frühen“, systematisierend argumentierenden Artikel, der auch heute noch häufig als Referenz angegeben wird, konstruieren Allaire und Firsirotu bereits verschiedene theoretische Zugänge zum Phänomen der Organisationskultur.⁷⁰⁵ Grundlegend unterscheiden sie zwei Kulturkonzepte: Kultur als integraler Bestandteil bzw. als Variable der Organisation und Kultur als Ideensystem. Wird Kultur als Variable konzipiert, kann weitergehend nach seiner analytischen Ausrichtung differenziert werden, nach seiner Ausrichtung auf die Synchronizität oder die Diachronizität kultureller Phänomene. Synchronisch ausgerichtet sind zum Beispiel funktionalistische Ansätze, während ökologisch-adaptionistische, also evolutionstheoretische Ansätze auf die Entstehung und Entwicklung, einschließlich des Wandels von Kultur in der Organisation besonderes Augenmerk legen. Wird Kultur hingegen als ideationales System begriffen, ist der analytische Zugang eher induktiver Art: Es interessiert, wie eine Organisation als Kultursystem von den beteiligten Akteuren entworfen (im Sinne Weicks „enacted“) und als kollektiv geteilter Bedeutungshorizont zur Selbststrukturierung der Handlungen und Kommunikationen genutzt wird. Diesem Kulturkonzept folgen verschiedenste interpretative Ansätze wie zum Beispiel die „cognitive organization theory“ oder der „organizational symbolism“. Im Einzelnen sollen diese verschiedenen Position und Erklärungsansätze nicht aufgelistet und systematisierend behandelt werden.⁷⁰⁶

Auffallend ist jedoch, dass viele Ansätze zur Beschreibung von Organisationskultur im Wesentlichen zwei Paradigmen folgen: dem funktionalistischen oder dem interpretativen.⁷⁰⁷ *Funktionalistisch* wird Kultur als Variable des Strukturzusammenhangs der Organisation begriffen; als besonderes Phänomen ist sie integraler Teil der strukturellen Selbstmediatisierung der operativen Prozesse in der Organisation. Kurz und bündig würde man diese Position in der Annahme zusammenfassen, dass die Organisation Kultur *hat*. Kultur wird damit ganz eindeutig zum einen als *eine* unter mehreren organisationsinternen Variablen erkannt; zum zweiten wird angenommen, dass sie aus verschiedenen Komponenten besteht, die sich zu einem homogenen Ganzen fügen und kollektive Verhaltensweisen wie Routinen und Traditio-

⁷⁰⁵ Allaire/Firsirotu 1984.

⁷⁰⁶ Siehe hierzu Deshpande/Webster 1989 und Dormayer/Kettern 1997.

⁷⁰⁷ So auch Sandner 1988.

nen zum Ausdruck bringen; drittens wird davon ausgegangen, dass Kultur eine Reihe an wichtigen Funktionen erfüllt, die der Zielerreichung dienlich sind. Die Position, die aus *interpretativer Perspektive* einzunehmen wäre, ließe sich mit der Aussage, eine Organisation *ist* Kultur, auf den Punkt bringen. Die Organisation wird hier als ein Ideensystem verstanden, das erstens Orientierungshilfen anbietet, weil es handlungsleitende Strukturen generalisiert gespeichert hält. Zweitens wird damit angenommen, dass Kultur als Metapher für die Organisation insgesamt fungiert; Kultur eröffnet eine spezielle Perspektive auf das Phänomen der Organisation. Drittens kann aus dieser Perspektive heraus zu erforschen versucht werden, wie die Organisationsmitglieder durch ihre verketteten Handlungen und Kommunikationen die organisationale Wirklichkeit erst kollektiv kreieren, der sie sich dann wiederum gegenüber sehen und mit der sie sich auseinander zu setzen haben.⁷⁰⁸

Konzeptuell alternativ könnte auch eine Differenzierung zwischen einem instrumentalistischen und einem konstruktivistischen Kulturverständnis in der Organisationswissenschaft aufgemacht werden.⁷⁰⁹ *Instrumentell* gesehen, wäre Kultur eine Art „Steuerung- und Einflussmedium“, auf das zusätzlich zur formalen Strukturierung zurückgegriffen werden könnte, das sich allerdings häufig „in der Verschönerung von Arbeitsräumen, in einem freundlicheren Umgangston, einem aufgewärmten, gesünderen Betriebsklima, in deutlicheren Wertesets, in offener vorgetragenen Ansprüchen und Zielen etc.“⁷¹⁰ erschöpft. *Konstruktivistisch* besehen, wäre Kultur eher als Sinn zu deuten, als ein Medium, das sich in den konkreten Kommunikations- und Handlungsprozessen innerhalb des organisationalen Rahmens effektiv abzuzeichnen hat. Konstruktivistisch wäre danach zu fahnden, inwiefern Kultur die organisationsinternen Abläufe und Kommunikationsereignisse durchwirkt.

Die eigene Position, die *systemtheoretisch* zu beziehen wäre, ist eine Sowohl-als-auch-Position – das sei an dieser Stelle bereits kurz angemerkt. Aus mikrologischer Perspektive, also mit Blick auf Interaktionsprozesse in der Organisation wäre Kultur als ein Strukturphänomen zu sehen, das sich in einer konkreten Operation „abzeichnet“, ihr Form und damit Orientierung verleiht. In diesem Fall *ist* organisationsinterne Kommunikation Kultur, ist von ihr mediatisiert und formiert. Makrologisch betrachtet, kann Kultur tendenziell als spezifische Entscheidungsprämisse bzw. als Strukturbesonderheit aufgefasst werden, als ein Medium se-

⁷⁰⁸ Siehe auch Sackmann 1989.

⁷⁰⁹ Vgl. Bardmann 1990 und 1994.

⁷¹⁰ Bardmann 1990: 182. Eine „Kulturmaßnahme“, die in den letzten Jahren an Popularität gewonnen hat, könnte noch ergänzt werden: der „casual Friday“, der es vor allem den leitenden Angestellten erlaubt, zum Ausklang der Arbeitswoche in legerer Alltagskleidung zur Arbeit zu erscheinen.

mantischen und symbolischen Gehalts. Eine Makrologie der Organisation lenkt den Blick auf das System, das sich umfassend selbst zu organisieren in der Lage ist, weil ihm neben formalen Strukturen auch Kultur als spezifisches Medium zur Verfügung steht. Kultur ist als Pool an operationsleitenden Differenzen zu verstehen, die sich als systemdienlich, vor allem als koordinationsfördernd erwiesen haben. Bevor jedoch eine systemtheoretisch elaborierte Position zum Phänomen der Organisationskultur bezogen werden kann, ist es notwendig, etwas ausführlicher auf die Organisationskulturforschung insgesamt einzugehen und darzulegen, wie Kultur organisationswissenschaftlich thematisiert wird und welche Ergebnisse diese interdisziplinär geführte Debatte bisher zu Tage gefördert hat.

So wäre denn die Frage aufzuwerfen, welche Charakteristika der Organisationskultur in der relevanten Literatur angenommen werden. Zu betonen ist, dass es sich bei diesen „Eigenschaften“, die mit dieser besonderen Strukturausprägung verbunden sind, häufig um theoretisch-spekulative Annahmen handelt, denen eine gewisse Plausibilität gleichwohl nicht abgesprochen werden kann. In unsystematischer Weise seien folgende Aspekte genannt:⁷¹¹

- Kultur wird als ein soziales Phänomen begriffen, das nicht personal gebunden ist.
- Sie wirkt verhaltenskoordinierend, liefert Normen, Werte, Einstellungen und trägt dazu bei, dass soziale Situationen im organisationalen Operationszusammenhang bedeutungsbezogen geklärt werden können.
- Kulturelle Phänomene sind anpassungs- und wandlungsfähig.
- Sie implizieren darüber hinaus eine hohe Dynamik, da sie als Sinnformen inhärent unruhig sind. Das meint: Kultur ist in „Bewegung“, kann immer unterschiedlich gedeutet und operativ zur Anwendung gebracht werden.
- Kultur ist „menschengeschaffen“, ist – anders gesagt – in sozialen Interaktionsprozessen und durch systemische Evolution kreiert worden.
- Sie muss individuell erlernt werden: Intraorganisational geschieht dies durch betriebliche Sozialisation der neuen Organisationsmitglieder, die sich nicht nur die Verhaltensregeln, die formalen wie informalen Strukturen ihrer Arbeit kognitiv aneignen müssen, sondern die sich obendrein in die Organisationskultur einzuleben haben.
- Die Kultur, die eine Organisation in sich hervorbringt, wird durch ihre Aktualisierung in konkreten Interaktionen tradiert und somit strukturell reproduziert; ihre Persistenz verdankt sie ebenso narrativer (Re-)Konstruktionen.

⁷¹¹ Vgl. Schein 1991 und Drepper 1992: 31ff.

- Die Organisationskultur, die universal, sprich systemweit gelten soll, muss allgemein akzeptiert, muss kognitiv als Grundlage für die Verhaltensorientierung aufgegriffen werden.
- Kultur ist nie direkt zugänglich; sie kann lediglich erschlossen werden, ist als strukturiertes Medium in Interaktionen, Artefakten wie dem Corporate Design „einsehbar“.
- Sie kann letztlich nicht „gemacht“, kann nicht künstlich erzeugt und strukturell implementiert werden; sie ist als Phänomen in gewisser Weise unentscheidbar, wie mit Luhmann zu sagen wäre.

Wenn die funktionalistische Sichtweise auf die Kultur einer Organisation übernommen wird, wenn also die Annahme vorherrscht, es handle sich bei Kultur um eine Komponente im organisationalen Strukturzusammenhang, dann muss geradezu die Frage aufgeworfen werden, welche Funktionen der Organisationskultur zugeordnet werden können. Ohne dass im Einzelnen der Nachweis für die empirische Triftigkeit der einzelnen Annahmen erbracht werden kann – dazu wäre eine dezidierte Beschäftigung mit empirisch angelegten Studien zur Organisationskultur vonnöten –, sollen einige funktional vorteilhaft bewertete Aspekte der Wirkungsweise von Kultur in Organisationen herausgestellt werden. Zu unterscheiden wären originäre von derivativen Funktionen der Kultur:⁷¹²

Die *originären Effekte* ergeben sich daraus, dass die Organisationskultur auf der Gesamtsystemebene als Sinnzusammenhang generalisiert ist, auf den sich zur operativen Orientierung bezogen werden kann. Kultur lässt auch dann „gleichsinniges“ Operieren erwarten, wo formalen Strukturen, die gewöhnlich den Arbeitsinteraktionen verlässliche Referenzen liefern, keine Valenz zukommt. Nachvollziehbarer Weise kann mithin davon ausgegangen werden, dass die primären Funktionen der Kultur koordinativer und integrativer Art sind. Kultur dient als alternatives Steuerungsmedium, das seinen „Einfluss“ dadurch erlangt, dass die involvierten Organisationsmitglieder in Interaktionssituationen mit guten Gründen von einer Basis gemeinsamer Werte, Normen und Überzeugungen ausgehen können; sie unterstellen eine Art „working consensus“ durch die soziale Rahmung des Interaktionsprozesses. Die kulturelle Rahmung der Situation verspricht strukturelle Fokussierung auf eine gemeinsame Handlungsbasis, womit sich der Bereich des Referierbaren en passant eingegrenzt. Eine weitere originäre Funktion wird in der motivationsfördernden Wirkung der Organisationskultur gesehen. Nicht nur, dass Kultur einen strukturellen Sinnspeicher und -lieferanten darstellt, der systemweit

⁷¹² Siehe hierzu die zusammenfassende Darstellung in Dill/Hügler 1997.

darüber informiert, welchem Zweck die gesamte Unternehmung überhaupt folgt und welcher Unternehmensphilosophie sich die Organisation verschrieben hat; obendrein ist die Kultur auch als das Medium zu erachten, das immer dann referiert wird, wenn sich bewusst zu machen ist, wozu und aufgrund welcher persönlichen Ziele und Anliegen die individuelle Leistungserbringung erfolgen soll. Kultur wird daher als Medium der Mitarbeitereinbindung und Selbstmotivierung angesehen. Die *derivativen Funktionen* werden rein betriebswirtschaftlich bestimmt; wenig überraschend, wird darauf gebaut, dass die Organisationskultur eine Effektivitäts- und Effizienzunterstützende Wirkung zu erzielen vermag. „Starke“ Kulturen sollen dazu beitragen, das Unternehmen „stark“ zu machen, sein Leistungspotential voranzubringen, es hoch produktiv, wandlungsfähig und lernbereit operieren zu lassen.⁷¹³ Die Kultur einer Organisation könnte obendrein eine innovationsfördernde Wirkung erzielen⁷¹⁴, wenn sie genügend operative Varietät erlaubt; diese könnte dadurch gefördert werden, dass sich in der Organisation ein Klima der Experimentierfreude und Risikobereitschaft ausbreitet, das zu operativen Variationen motiviert.

Eine systemtheoretische Sicht der organisationskulturellen Vielfalt

Hier ist nun eine Stelle in diesem Kapitel erreicht, ab der es argumentativ Sinn macht, Organisationskultur systemtheoretisch zu thematisieren und sie als Strukturbesonderheit innerhalb des Organisationssystems zu charakterisieren. Doch vorab sei erläutert, was Organisationskultur nicht darstellt und von welchen Konzepten in der Organisationsforschung sie kategorial abzugrenzen ist. Organisationskultur sollte nicht mit Organisationsklima, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity verwechselt werden:⁷¹⁵

- *Organisationsklima* ist ein Begriff, der psychologisch gefasst werden muss; er bezieht sich auf kognitive und emotionale Wahrnehmungsprozesse, also auf Aktivitäten psychischer Systeme und auf körperliche Befindlichkeiten. Anders gesagt: Das Organisationsklima ist die psychische und emotionale „Manifestation“ der Organisationskultur: die psychische Deutung und Auslegung des Arbeitsbereichs und der relevanten sozialen Arbeitsbeziehungen innerhalb Organisation sowie eine entsprechende emotionale Selbstpositionierung dazu. Die Organisationskultur beeinflusst also das Arbeitsklima

⁷¹³ Siehe auch Kotter/Heskett 1992.

⁷¹⁴ Siehe hierzu Kieser 1990.

⁷¹⁵ Siehe auch Fank 1997: 248ff.

innerhalb der Organisation; sie tangiert die organisationsinterne Erlebniswelt ganz entscheidend, die sich die inkludierten psychischen Systeme konstruieren und die für sie operativ maßgeblich wird.

- Die *Unternehmensphilosophie* wird häufig als Kern der Organisationskultur angesehen.⁷¹⁶ Sie umfasst unternehmensbezogene Selbstbeschreibungen und strategische Festlegungen auf der Sinn- und Wertebene. Zumeist beinhaltet sie ein „mission statement“, das den Unternehmenszweck und die allgemeinen Ziele formuliert und das für alle Organisationsmitglieder verbindlich ist. Es handelt sich bei ihr um eine systemische Selbstpositionierung („wer sind wir“) bzw. Selbstcharakterisierung („was sind wir“), die vom Unternehmensgründer bzw. vom Management festgesetzt und organisationsintern veröffentlicht wird.⁷¹⁷
- *Corporate Identity*⁷¹⁸ ist ein Konzept der absatzwirtschaftlichen Seite, mit dem – allgemein gehalten – das Unternehmenserscheinungsbild, die Identität mit Wirkung nach außen benannt wird. Die Organisationskultur dagegen wirkt nach innen und kann auch nur systemintern relevant bzw. operativ referiert werden. Die Corporate Identity eines Unternehmens ist das Resultat strategischer und operativer Führung; sie ist eine Soll-Größe, auf die sich alle kommunikationspolitischen Maßnahmen wie die PR-Aktivitäten zu beziehen haben, in denen sie sich sinnbezogen verankern und die sie zum Ausdruck bringen sollen.

Sehr allgemein gehalten, soll „Organisationskultur“ als die Selbstbeschreibungs- und Selbstthematisierungskapazität des Organisationssystems eingeführt werden.⁷¹⁹ Kultur ermöglicht Beobachtung von Beobachtungen im System, da sie eine gesonderte Perspektive zur systemischen Selbstreflexion einführt.⁷²⁰ Der operative Rekurs auf Kultur eröffnet – mit anderen Worten – einen anderen Blickwinkel auf die organisationsinternen Ereignisse und Abläufe, einen Blickwinkel, der alternativ zur formalen Beschreibung dessen ausfällt, was arbeitsprozessual an operationsleitenden Strukturen instituiert worden ist. Kultur fungiert organisationsintern folglich als ein Pool an Strukturwerten bzw. Entscheidungsprämissen besonderer Art, über die – wie Luhmann sagt – nicht entschieden werden kann, sondern die sich im Arbeits-

⁷¹⁶ Vgl. auch Kieser 1990: 162.

⁷¹⁷ Siehe auch Franzpötter 1997: 131ff.

⁷¹⁸ Auf dieses Konzept wird im letzten Teil nach ausführlich einzugehen sein.

⁷¹⁹ So auch Drepper 1992: 140ff.

⁷²⁰ Vgl. Luhmann 1999a: 54.

alltag und den Routinen des Operierens als Emergenzphänomene herauskristallisiert und als Selektionshilfen etabliert haben. Kultur ist – wenn man so will – ein Kondensat, der „Gesamtausdruck“ dessen, was systemintern an Medien, wie Sprache, Verbreitungsmedien und anderen symbolisch generalisierten Medien Verwendung findet.⁷²¹ Ergänzt werden muss, dass Kultur obendrein als Kondensat differentiell gespeister Operationsformen im System in Erscheinung tritt, als Strukturzusammenhang selbstreferentiell prozessierter Differenzen wie Schemata, Rahmen, Skripts, die zusätzlich zu den formal instituierten Entscheidungsprämissen als kognitive und behaviorale Orientierungshilfen zur Verfügung stehen. In diesem Sinne: „Kultur ist eine Wiederbeschreibung der Beschreibungen, die das tägliche Leben orientieren“⁷²², ist – auf den hier im Zentrum stehenden Systemtypus bezogen – eine Wiederbeschreibung der Strukturierungen, die die alltägliche Arbeit in der Organisation anleiten.

Wie jede Strukturform ist auch Kultur ein Produkt evolutionärer Systemprozesse⁷²³; das heißt, nur das System selbst kann Kultur operativ generieren und letztlich für die eigenen Operationen strukturell stabilisieren. Nichtsdestotrotz ist die Genese von Kultur als Fundus spezifischer Strukturwerte auf Variationen, auf temporäre Strukturelektionen angewiesen, die alternativ orientiertes Operieren erlauben. Interaktionen in der Organisation sind stets ein Einfallstor für derartige alternative Orientierungen, für ein kulturell gespeistes Wissen, das systemextern, in der Gesellschaft Anwendung findet und sich dort operativ bewährt hat. Die Interaktionspartner, die Organisationsmitglieder als Personen ermöglichen diesen Einschluss kulturellen Wissens; denn sie sind es, über die „Gesellschaft“ als Sozialsystem auch in der Organisation als operative Referierungsmöglichkeit zugänglich wird. Mikrologisch betrachtet, muss die Aktualisierung bzw. Generierung von Kultur auf der Interaktionsebene analysiert werden, wobei Kultur hierbei als Produkt der interaktionssystemischen Prozessierung der Differenz Individuum (Organisationsmitglied)/Interaktion in den Blick gerät. Die mikrologische Betrachtung hat zusätzlich das „re-entry“ der System/Umwelt-Differenz zu fokussieren, das sich personal, also über systemspezifisch applizierbare Leistungen inkludierter psychischer Systeme vollzieht; zu beschreiben wäre, wie bestimmte Facetten gesellschaftsweit prozessierter Kultur in die Organisation integriert werden. Die mikrologisch ausgerichtete Kulturanalyse expliziert, inwiefern die Organisation eine „Gesellschaft im Kleinformat“ darstellt, ein Sozialsystem, das intern zum Beispiel von gesellschaftlichen Problemlagen und Ungleichheitsverhältnissen gezeichnet ist, die im gesellschaftspolitischen Diskurs wichtige Themen sind,

⁷²¹ Vgl. Luhmann 1997: 409.

⁷²² Luhmann 2002b: 311.

⁷²³ Siehe hierzu Kapitel 6.

Themen wie die Geschlechterfrage, „race issues“, Probleme der Integration unterschiedlicher ethnischer Identitäten. Die makrologische Perspektive dagegen ist auf die Evolution der Organisation als „Kultursystem“ gerichtet; sie eruiert, wie Kultur organisationsintern als Pool unentscheidbarer Entscheidungsprämissen systemisch stabilisiert und reproduziert wird.

Die Kultur des Organisationssystems ist immer ein Konglomerat an gesellschaftsweit prozessierten Strukturwerten, die gesellschaftlich als Kultur definiert werden. In der Organisationskultur überschneiden sich daher Spezifika verschiedener sozialer Systeme, die sich entweder innerhalb des organisational gesetzten Rahmens operativ platzieren (die als Subsysteme der Organisation beschrieben werden können) oder die der Umwelt der Organisation zuzurechnen sind. Auf der Außenseite des Unternehmens können von der Organisation ganz unterschiedliche kulturelle Sphären „angezapft“ werden; diese Sphären sind immer sozialsystemisch gerichtet, werden intersystemisch, häufig interorganisational reproduziert und fungieren als Fundus an operationsleitenden Differenzen, dessen Relevanz und Orientierungsvermögen sich im Geschäftsalltag immer wieder unter Beweis stellt, so dass er als kollektiv geteiltes Wissen stets unterstellt werden kann. Zu denken wäre nicht nur an eine besondere „Branchenkultur“, sondern auch an eine „Landeskultur“ oder „Globalkultur“, die sich in der Kultur einer Organisation abzeichnen und die Organisation bei externen, umweltbezogenen Kommunikationen, den Kommunikationen mit Partnerunternehmen, Kunden, Interessenverbänden oder Konkurrenten strukturell anleiten.⁷²⁴

Die Organisationskultur ist keine Monokultur, in der monolithisch festgesetzt ist, was an Kultur systemweit uneingeschränkt zu gelten hat. Wie Gesellschaft im Ganzen ist auch eine Organisation von kultureller Diversität gekennzeichnet; schließlich rekurrieren die systeminternen Kommunikationen und Entscheidungen, die sich subsystemisch formieren bzw. die subsystemisch zurechenbar sind, auf vielfältigste Weise auf den Pool der kulturell spezifizierbaren Differenzen, der Werte, Normen, Vorstellungen und handlungsleitenden Schemata, der der Organisation prozessual offen steht. Diese Vielfalt an kulturellen Ausdrucksmöglichkeiten in der Organisation wird mehr und mehr von der Organisationskulturforschung erkannt und thematisiert. Kulturelle Diversität „bezeichnet die Vielfalt an Identitäten in Organisationen, die sich auf demographische Merkmale wie Alter und Geschlecht, auf organisationale Merk-

⁷²⁴ Siehe hierzu auch Fank 1997. Fank nimmt eine Ebenendifferenzierung vor, die einleuchtend ist, die jedoch theoretisch schwer importierbar erscheint, da nicht alle angeführten Ebenen sozialsystemisch „getragen“ werden. Seine Differenzierung umfasst: Globalkultur, Landeskultur, Branchenkultur, Organisationskultur, Bereichskultur, Gruppenkultur.

male wie Funktion und Abteilung sowie auf subjektiv konstruierte Attribute wie Status beziehen können“.⁷²⁵ Diese „Identitäten“ in der Organisationen sollen hier als Begriffe und Schemata gedeutet werden, die die organisationsinternen Operationen zur Selbstausrichtung prozessieren.

Organisationen ließen sich danach unterscheiden, wie sie mit der internen Vielfalt an kulturellen Phänomenen umgehen:⁷²⁶ „*Monolithische Organisationen*“ streben nach kultureller Homogenität, die vor allem auf der Führungsebene zu verwirklichen versucht wird, indem Manager mit ähnlichem nationalen und kulturellen „background“ engagiert werden. Dieser Organisationstyp bringt eine spezifische Kultur, die durch die Führungsriege repräsentiert wird, zur Dominanz; andere kulturelle Einflüsse, die durchaus vorhanden sind, werden unterdrückt. „*Plurale Organisationen*“ bringen kulturelle Unterschiede vor allem aufgrund politischer Richtlinien wie einer Quotenregelung, gesellschaftlichen Erwartungsdrucks oder der Wettbewerbssituation, die kulturelle Vereinheitlichung nicht zulässt, intern zum Ausdruck. Die Diversität wird (als unausweichlich) hingenommen, irgendwie akzeptiert, nicht jedoch offiziell anerkannt. Der einzige Typ, bei dem kulturelle Vielfalt positiv besetzt ist, ist die „*multikulturelle Organisation*“, die sich intern darum bemüht, Synergien zwischen den Unterschiedlichkeiten der kulturellen Orientierungen zu stiften. Ziel ist es, die Kulturvielfalt als Varietätspool zu nutzen, aus dem der Organisation Anreize zur operativen Variierung erwachsen könnten. Vielfalt wird hier als Chance, nicht – wie im Fall monolithischer Organisationen – als Problem erfahren. Es ist auf jeden Fall zu betonen, dass kulturelle Vielfalt in der Tat zum Problem in Organisationen werden kann. „Eigentlich“ wird Organisationskultur als Medium der Integration und Einheitsstilisierung angenommen; doch es zeigt sich, dass eine zu große Vielfalt an kulturellen Merkmalen desintegrative Effekte hervorrufen kann. Dieses wichtige Thema der Diversity-Forschung kann hier nicht weiter diskutiert werden.⁷²⁷

Eine sich kulturell plural stilisierende Organisation, die unterschiedliche kulturelle Orientierungen operativ zulässt, hat – das sollte nicht unter den Tisch fallen – natürlich die strukturellen Voraussetzungen geschaffen, sich auf vielfältige Weise selbst zu thematisieren. Sie disinhibiert Chancen auf Varietät. Wenn – wie Luhmann schreibt – Kultur die „Dekomposition aller Phänomene mit offenen Rekompositionshorizonten“ ermöglicht⁷²⁸, dann heißt dies, dass

⁷²⁵ Bissels/Sackmann/Bissels 2001: 404.

⁷²⁶ Vgl. Bissels/Sackmann/Bissels 2001: 405f.

⁷²⁷ Siehe hierzu auch Bissels/Sackmann/Bissels 2001: 409ff.

⁷²⁸ Luhmann 1999a: 42.

eine facettenreiche systemische Kulturausprägung auch mehr Möglichkeiten und mehr Strukturwerte zur organisationalen Selbstreflexion und damit zu einer reflektierteren Selbstevoluierung zur Verfügung zu stellen vermag. Der operativ erschließbare Sinnhorizont, der Bereich des Möglichen wird ausgedehnt. Eine kulturell diversifizierte Organisation ist durch Pluralität der Beobachtungs- und Selbstbeschreibungsformen gekennzeichnet; sie fügt den systeminternen Operationsprozessen dritte Werte, Strukturalternativen zu, die die systemischen Reflexionsprozesse, die das aktuelle Operieren retrospektiv fokussieren, anzureichern in der Lage sind. Kultur wird damit zum *tertium datur*, zum generalisierten dritten Wert, von dem aus Einsprüche gegen alle operativ realisierten Formen erhoben werden können, wie sich in Anlehnung an Baecker behaupten ließe.⁷²⁹ Kultur behauptet Tertiartät, wo sich das System auf Binarität, auf die Zweiwertigkeit der routinisiert gebrauchten Unterscheidungen festlegt. Wo aufgrund der Zweiwertigkeit Paradoxien in der Selbstreflexion zutage treten, springt das *tertium datur* der Kultur ein und liefert den Entparadoxierung ermöglichenden dritten Wert, damit die operative Perpetuierung sichergestellt werden kann. Oder wie Luhmann diesen Aspekt zusammenfasst: „Kultur ist die Börse, an der die Optionen für Paradoxieentfaltung gehandelt werden.“⁷³⁰

Kultur ist eine Form der systemischen Selbstexpression, einer Selbstdarstellung mit „anderen Mitteln“, sprich mit Hilfe anderer Differenzen, die reflektierte Selbstbeschreibungen der Organisation zulassen. Kultur „versorgt“ die Organisation mit Fremdreferenz: zum einen mit der Fremdreferenz der Gesellschaft im Ganzen, anderer sozialer Entitäten, also Bezugsgruppen mit Eigenidentitäten aller Art (Interessengruppen oder gesellschaftliche Minderheiten) sowie spezifischer gesellschaftlicher Strukturmerkmale, vor allem demographisch relevanter Faktoren (Geschlecht, Alter oder Nationalität). In der Organisationskultur spiegeln sich zum anderen in schematisierter Form auch spezielle Werthaltungen, ethische Ansprüche und Moralvorstellungen wider, die gesellschaftlich Bedeutung erlangt haben und die sowohl in der organisationalen Selbstdarstellung als Unternehmen mit „ethischen“ Vorsätzen eine Rolle spielen können als auch dazu dienen mögen, die eigenen Operationen im Nachhinein zu reflektieren, eventuell zu legitimieren oder zu kritisieren. Kultur fungiert daher als expressive Form organisationsinterner Operationsprozesse.

⁷²⁹ Vgl. Baecker 2000: 106.

⁷³⁰ Luhmann 1992b: 201.

Kultur kann sich in einer Organisation ganz unterschiedlich manifestieren. Gesagt wurde, dass es sich bei der Organisationskultur um ein Strukturphänomen handelt, das Formcharakter besitzt, also über mögliche operative Verläufe zu informieren vermag, und das die Operationen im Vollzug mediatisiert. Kultur ist also ein Strukturbegriff, der – wie ebenfalls bereits angemerkt – für Schemata, Symbole oder Semantik steht. Kultur hat sich, um überhaupt strukturierend wirken zu können, in den Kommunikationen zu manifestieren. Kommunikation ist der eigentliche „Träger“ von Kultur; Kultur ist Systemkultur, die sich sowohl in den „offiziellen“ Ritualen und Zeremonien, dem „organizational story-telling“, den Mythen und Visionen zeigt als auch in allen alltagsnahen Interaktionen, dem Klatsch und Tratsch, den Betriebsfesten oder den mikropolitischen Spielchen zu entdecken ist. Kultur ist in diesem Sinne eine Art semantisches Artefakt, das der Organisation zur Anfertigung von Selbstbeschreibungen zur Verfügung steht. Diese semantische Struktur wird durch kommunikative Rekursionen erzeugt und reproduziert, kann aber auch als Fremdreferenz, als psychisches Wissen „ausgelagert“ sein, das über die Inklusion der Organisationsmitglieder den organisationsinternen Kommunikationsprozessen zufließt. Sinnstiftende semantische Strukturen müssen daher nicht notwendiger Weise Eigenproduktionen der Organisation sein; sie können stets als mehr oder weniger allgemeines gesellschaftliches Wissen von den Organisationsmitgliedern importiert werden. Entscheidend ist nur, dass sie von der Organisation als Variationen selektiert und für weitere Operationen als neue kulturelle Strukturwerte präsent gehalten werden, als Werte im organisationalen Pool der Selbstthematizierungs- und Selbstbeschreibungsmöglichkeiten.

Kulturelle Imprägnierungen lassen sich ebenfalls auf der eher dinglichen Ebene ausfindig machen; dort sind sie geradezu „sichtbar“, nichtsdestotrotz jedoch häufig kaum zu entziffern und in ihrer Wirkung schwer zu bestimmen. Mit Edgar Schein gesagt, offenbart sich die Organisationskultur auch auf der Ebene der dinglichen Artefakte, der betrieblich implementierten Technologie wie im Corporate Design.⁷³¹ Als Definition könnte angeboten werden: „Artefakte und Accessoires von Organisationen sind symbolische Materialien, die einem Beobachter etwas ‚mitteilen‘ von den Überzeugungen, Interessen, Gesinnungen und Werthaltungen, die in einem Organisationssetting als relevant betrachtet werden und dadurch wirklichkeitskonstituierende Kraft besitzen.“⁷³² Um organisationsintern in den kommunikativen Prozessen strukturwirksam zu werden, ist es allerdings nötig, dass sich die Organisationsmitglieder als psychische Systeme zu diesen Artefakten in irgendeiner Weise verhalten, sie deuten und ihre

⁷³¹ Vgl. Schein 1985: v. a. Kap. 1.

⁷³² Franzpötter 1997: 97. Hervorhebung gestrichen.

Deutungen zum Anlass nehmen, sie kognitiv wie emotional zu bewerten. Wenn das Corporate Design, die Architektur oder die Inneneinrichtung als Kulturformen kommunikative Wirkung erzielen können, dann nur über den „Umweg“ des Einflusses auf das Organisationsklima, an dessen Entstehung die Organisationsmitglieder als psychische Systeme unmittelbar beteiligt sind.

Kultur als Systemgedächtnis

Ganz gleich, ob nun in semantischer, symbolischer oder schematisierter Form: Die Organisationskultur fungiert als Systemgedächtnis, dessen Operationsprinzip in der laufenden Diskriminierung zwischen Vergessen und Erinnern besteht. Das Gedächtnis betrifft die Fähigkeit zur Selektion, die Fähigkeit, sich gegenüber vielen Ereignissen indifferent zu zeigen und sie dem Vergessen anheim fallen zu lassen. Das ginge nicht, wenn das System nicht wüsste, woran es sich grundlegend zu orientieren hätte: an Konstanten, an Eigenwerten, die ihm Halt und Richtung bei der Perpetuierung der Operationsprozesse geben. Gedächtnis hat folglich Wiederholungen, sprich Redundanzen zu konstruieren.⁷³³ Anders formuliert: Es „hält die Eigenwerte der rekursiven Produktionsweise des Systems zur Verfügung“⁷³⁴; es ist damit selbst „ein verkürzter Ausdruck für die Rekursivität von Operationen“.⁷³⁵ Seine Funktion besteht in der Genese von Redundanz, von Wiedererkennbarkeit der strukturellen Flankierung der operativen Prozesse. Mithin organisiert das Gedächtnis den Zugang zu Informationen im System; es ermöglicht die Wiederverwendbarkeit von Resultaten aus früheren Operationen (Steigerung von Redundanz), ohne die Eigenheiten, die Varianzen der aktuellen Operationen dabei zu unterbinden (Zulassung von Varietät). Veränderungen des Gedächtnisses sind daher Veränderungen der Form Redundanz/Varietät im System.

Obwohl die primäre Funktion des Gedächtnisses in der Schaffung von Redundanzen und Eigenwerten auszumachen ist, bleibt das Gedächtnis selbst fortlaufend offen und durch Aktuelles fortwährend irritierbar. Nur müssen zur Verarbeitung der auftretenden Variationen ausreichend Kapazitäten intrasystemisch vorhanden sein; das ist ein entscheidender Grund, warum Vergessen eine so zentrale Operation darstellt: Vergessen schafft die Lücken im Strukturzusammenhang des Systems, die durch neue Ereignisse mit potentiell dauerhaftem Strukturwert wieder zu füllen sind. Eine Sonderfunktion des Gedächtnisses kann daher auch

⁷³³ Vgl. Luhmann 1996: 76.

⁷³⁴ Luhmann 1993e: 119.

⁷³⁵ Esposito 2002: 24.

wieder zu füllen sind. Eine Sonderfunktion des Gedächtnisses kann daher auch in seinem Beitrag zur Herstellung sozialer Ordnung gesehen werden; Ordnung kann nur erzielt und aufrecht erhalten werden, wenn permanent Konsistenzprüfungen vorgenommen werden, wenn eruiert wird, ob sich neue Ereignisse strukturell in die aufgebauten Redundanzen einfügen lassen, ohne dass das System langfristig Gefahr läuft, sich zu destabilisieren. Gedächtnis prüft die laufenden Operationen auf ihre Konsistenz mit der systemisch konstruierten Identität; es dient der Selbstregulierung im Prozess der systemischen Evoluierung. Die prozessuale Konsultierung von Gedächtnis trägt dazu bei, dass die Systemevolution nicht zum Blindflug wird, sondern dass operativ auf Identitäten rekuriert werden kann, die eine Entwicklungsrichtung vorgeben. Das System erinnert sich selbst an das, was es als Identität ausmacht. Erinnerung im Prozess der Selbstevoluierung hat damit identitätssichernden Charakter.

Also: „Das Gedächtnis kondensiert [...] Identitäten – oder allgemeiner, mehr oder weniger abstrakte Schemata, die reproduziert werden und dabei Redundanzen organisieren.“⁷³⁶ Es kondensiert Kultur als Text der systemischen Selbstbeschreibung: als Schemata, als Semantik, als Symbole, die zusammen eine Art Portfolio an Selbstnarrativen bilden. Texte ordnen das Systemgedächtnis: Sie „straffen und verknüpfen die Selbstreferenzkomponente dessen, was als Gedächtnis kondensiert. Sie haben eine höherstufige Funktion, nämlich Ordnung durch Ordnung auf Ordnung zu reduzieren.“⁷³⁷ Selbstbeschreibungstexte formieren die Systemidentität, indem sie die Gedächtnisleistungen so koordinieren, dass sich das System fortlaufend an sich selbst als Identität erinnert. Dadurch minimiert das System die Wahrscheinlichkeit des Selbstverlusts im Prozess der Evolution. Die Kultur im System spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Wie man mit Jan Assmann allgemein gehalten sagen könnte, bildet Kultur eine Art „konnektive Struktur“ aus, die Verknüpfungen und Verbindungen zwischen der Sozial- und der Zeitdimension der systemischen Sinnwelt erlaubt.⁷³⁸ Das Systemgedächtnis stellt nicht nur einen operativen Vergangenheitsbezug her, indem es dafür sorgt, dass das System sich erinnert, sondern es unterbreitet auch das Wissen für aktuelle Operationen, das benötigt wird, damit sich das System zur Selbstperpetuierung sowie Identitätsstabilisierung befähigen kann.

⁷³⁶ Esposito 2002: 32. Hervorhebung gestrichen.

⁷³⁷ Luhmann 2000a: 440.

⁷³⁸ J. Assmann 2002: 17f.

Die kulturell entworfenen Identitäten sind „Gedächtnis entlastende Sonderleistungen“⁷³⁹. Inwiefern? Stichwortartig zusammengefasst ließe sich Folgendes behaupten:

- Identitäten werden so kondensiert, dass sie für erneuten Gebrauch zur Verfügung stehen; sie sind konstante und konsistente Selbstbeschreibungen, auf deren Basis das System ein Verständnis seiner selbst konstruiert.
- Sie lassen „Objekte“ und Eigenwerte entstehen, anhand derer Stabilität und Wechsel im System beobachtet werden können.
- Identitäten inhibieren Vergessen.
- Erinnerungen des Systems an frühere Ereignisse können mit einem Zeitindex versehen werden. Ereignisse werden unterschiedlich lang gespeichert, stehen somit nicht auf ewig als Referenz zur Verfügung. Nicht jede Operation, nicht jedes Strukturelement ist also mit gleicher Dauer vom Vergessenwerden zu bewahren. So kann unter anderem die kulturelle bzw. semantische Anreicherung der Identitäten mit zu viel heterogenem Material verhindert werden. Zeitliche Indexierung von Ereignissen trägt zur Vermeidung von strukturellen und identitätsbezogenen Inkonsistenzen bei.
- Die Eigenwerte (intrasystemische Redundanzen) werden durch Zeitmarkierungen, zum Beispiel durch die Unterscheidung vergangen/zukünftig oder durch Datierungen so aufgelöst, dass sich Episoden oder Zeiteinheiten herausbilden, deren aktuelle Relevanz im Prozess des Operierens nochmals gefiltert wird.⁷⁴⁰ Sie unterliegen nicht nur der Prüfung auf ihre soziale Konsistenz (wie oben erläutert), sondern auch auf die zeitliche Relevanz ihrer Aktualisierung im Prozess der systemischen Identitätsbildung und -stabilisierung.

Schemata sind operativ nutzbare „Identitäten“ in der Selbstbeschreibung des Systems; anders gefasst: Sie sind sinngeladene Fixpunkte in der semantischen und symbolischen Stilisierung der Systemidentität, des Textes, den das System über sich selbst anfertigt. Diese Schemata fungieren als Erinnerungen des Systems an sich selbst. Auf zweifache Weise können sie aufbewahrt werden: in der Kommunikation und als kulturelle Struktur, sprich Semantik und Symbolik.⁷⁴¹ Das *kommunikative Gedächtnis* ist Resultat der Rekursivität allen Operierens;

⁷³⁹ Siehe hierzu auch Luhmann 1997: 580.

⁷⁴⁰ Luhmann 1997: 580f.

⁷⁴¹ Diese zwei Gedächtnisformen ähneln einer Differenzierung, die Jan Assmann vornimmt: Er unterscheidet zwischen kommunikativem und kulturellem Gedächtnis. „Das *kommunikative* Gedächtnis umfaßt Erinnerungen, die sich auf die rezente Vergangenheit beziehen. Es sind dies Erinnerungen, die der Mensch mit seinen Zeitgenossen teilt. Der typische Fall ist das Generationen-Gedächtnis.“ „Das *kulturelle* Gedächtnis richtet sich auf

als „Speichermedium“ kann die Aktualität der wechselseitigen Referierungen in den organisationalen Kommunikationen ausgemacht werden. Die *kulturelle Gedächtnisform* hält all die Selbstbeschreibungs- und Selbstthematisierungskapazitäten parat, auf die das System im Ganzen rekurren kann, um sich als Einheit selbst zu beobachten und zu stilisieren: semantische Artefakte wie Mythen, Erfolgsgeschichten oder auch Witze und symbolische Generalisierungen, die dem Erlebnisfluss Identitäten aufprägen, Identitäten, die dann zum Beispiel in Riten, Zeremonien oder organisationstypischen Kommunikationsmustern sichtbar werden. Sowohl semantische Artefakte als auch symbolische Generalisierungen wären als kulturelle Komponenten des Erwartungsnetzes der Organisation zu verstehen, denen eine spezifische Normativität und Narrativität zukommt.⁷⁴² Sie organisieren und reorganisieren, was die Organisation von sich als Organisation erwartet und worin sie sich selbst als System mit Identität erkennt und beschreibt; sie sind Objektivationen, „in denen der Sinn in feste Formen gebannt ist“, wie es bei Jan Assmann heißt.⁷⁴³

„Gedächtnis lebt und erhält sich in der Kommunikation“⁷⁴⁴ – kulturelle Strukturwerte müssen auch erinnert, das heißt immer mal wieder referiert und damit aktualisiert werden; ansonsten werden sie vergessen. Um Kultur *haben* zu können, muss eine Organisation Kultur *sein*, muss sie Kultur in ihren internen Operationen als Strukturreferenz selektieren und zum Ausdruck bringen, um auf die Sein/Haben-Dichotomie der Organisationskulturforschung anzuspitzen, von der oben bereits die Rede war. Immer dann, wenn Kultur „gelebt“, wenn sie aktuell vollzogen wird, ist das Gedächtnis in der Tat „bewohnt“; dann ist es Funktionsgedächtnis, auf das einzelne Gruppen kommunikativ rekurren, die es aktualisieren und damit subsystemisch tragen. Das „unbewohnte“ Gedächtnis ist reines Speichergedächtnis, ein Art Gedächtnis der subsystemischen Gedächtnisse, das ganz unterschiedliche Speichermedien⁷⁴⁵ umfassen kann und Erinnerbares für eventuelle Aktivierungen virtualisiert.⁷⁴⁶

Fixpunkte in der Vergangenheit. Auch in ihm vermag sich Vergangenheit nicht als solche zu erhalten. Vergangenheit gerinnt hier vielmehr zu symbolischen Figuren, an die sich die Erinnerung heftet.“ J. Assmann 2002: 50 u. 52. Hervorhebungen im Original.

⁷⁴² Siehe hierzu auch J. Assmann 1995.

⁷⁴³ J. Assmann 2002: 58.

⁷⁴⁴ J. Assmann 2002: 37.

⁷⁴⁵ Auf Organisationen bezogen siehe hierzu Walsh/Ungson 1991, wo ein organisationstheoretisches Konzept des Organisationsgedächtnisses sowie der Informationsgenerierung, -speicherung und -wiedereinbindung vorgeschlagen wird, das zu überzeugen weiß.

⁷⁴⁶ Zu diesen zwei Modi der Erinnerung und der Unterscheidung zwischen Funktionsgedächtnis und Speichergedächtnis siehe Assmann/Assmann 1994: 119ff. und A. Assmann 1995.

Wie jedes andere Sozialsystem auch steht die Organisation vor dem Problem, ihre Identität im „floating gap“⁷⁴⁷ zwischen der Aktualität und der Virtualität der kulturellen Sinnformen konstruieren zu müssen. Das kulturelle Gedächtnis ist nicht nur „Lieferant“ von Alternativität der symbolischen und narrativen Konstruktion von Identität, sondern ebenso von Strategien zur Entfaltung von Paradoxien, wenn die Selbstbeschreibung des Systems ausschließlich aus dem kommunikativen Gedächtnis schöpft und dabei immer Gefahr läuft, sich im Netz der immergleichen operationsleitenden Unterscheidungen zu verfangen. In dem hier verstandenen Sinne ist das „floating gap“ eine Lücke, die dem System Chancen zum kreativen, weil innovierenden Umgang mit sich selbst eröffnet.

Hiermit ist der theoretische Kontext für eine Entwicklung eines systemtheoretischen Konzepts der Organisationskultur abgesteckt. Im nachfolgenden Kapitel geht es darum, zuerst allgemein auf die Debatte um Organisationsidentität, die in den letzten Jahren einen starken Aufschwung erfahren hat, einzugehen und einige Ergebnisse der Forschung zu präsentieren sowie anschließend eine systemtheoretische Fassung von Organisationsidentität und managerialer Identitätsarbeit zu konstruieren.

⁷⁴⁷ Zu diesem Begriff, der die „fließende Lücke“ zwischen kommunikativem und kulturellem Gedächtnis bezeichnet, siehe J. Assmann 2002: 48ff. und Niethammer 1995.

12. Organisationsidentität

Einige zentrale Thesen

In diesem Kapitel heißt es nun, das erarbeitete systemtheoretische Verständnis von Identität auf Organisationen, speziell auf Unternehmensorganisationen anzuwenden und zu klären, welche operativen Prozesse bei der Identitätsbildung in Organisationen wirken und welche strukturellen Charakteristika eine Organisationsidentität auszeichnen. Zu erläutern ist, wie eine Organisation für sich selbst, also im selbstreferentiellen Operationszusammenhang Identität konstruiert und behauptet. Das meint auch, aufzuzeigen, auf welche Medien sie operativ zurückgreift, um sich selbst als Einheit zu beschreiben und diese Einheit für weitere systeminterne Operationszwecke zu symbolisieren. Ferner ist zu klären, welche Funktionen einer systemisch konstruierten Identität in der Selbstreferenz des Operierens, sprich des Interagierens und Entscheidens zugeordnet werden können. Daraus folgt: Die Position einer operativen Identitätstheorie, die systemtheoretisch einzig sinnvoll einzunehmen ist, muss mit Bezug auf Organisation konzeptionell ausgedehnt und präzisiert werden.

Bei diesem theoretisch-konzeptionellen Klärungsversuch wird es sich als notwendig erweisen, einen Blick auf die disziplinär weitgefächerte Forschung zum Thema „Organisationsidentität“ zu werfen. Es zeigt sich rasch, dass die explorativen wie explanativen Zugänge zur Identität und Kultur von Organisationen recht unterschiedlich ausfallen, da sie zum einen mal mehr empirisch, mal mehr theoretisch orientiert sind und in ihrer theoretischen Ausrichtung dann zum anderen auch ganz unterschiedlichen Paradigmen folgen, so vor allem psychologisch der Social Identity Theory und soziologisch dem Funktionalismus oder dem Interaktionismus bzw. den interpretativen Ansätzen. Gerade bei starker managementtheoretischer Orientierung der Forschung wird obendrein großes Gewicht auf die praxisbezogene Verwertbarkeit gelegt; das heißt, es wird sich durchaus in einzelnen Arbeiten angeschickt, auf der Basis einer normativ aufgeladenen Perspektive Empfehlungen zur konkreten Gestaltung von Unternehmenskultur und Corporate Identity zu geben. In der Interpretation der einzelnen Forschungsarbeiten und Managementbücher ist also immer zu ergründen, welche Forschungs- und publizistischen Interessen hinter der Beschäftigung mit Organisationskultur und -identität stehen: rein theoretische, die in erster Linie zum organisationswissenschaftlichen Diskurs beitragen wollen und denen es um die konzeptionelle Erschließung einer speziellen Thematik geht, oder etwa Beratungsabsichten, die sich in der Darstellung und Diskussion von empirisch belegbaren „Er-

folgsmodellen“, „best practices“ in entsprechender Beratungsliteratur, die häufig von (Ex-)Managern oder Consultants verfasst worden ist, offenbaren.

Ausgangspunkt für alle anstehenden theoretischen Erläuterungen ist die systemtheoretisch plausibilisierbare These, dass die von einer Organisation vorgenommene Formierung ihrer Systemidentität ein Produkt kultureller Prozesse der systemischen Selbstthematisierung und -beschreibung ist. Identität ist ein Kulturphänomen, ein kultureller Selbstbeschreibungstext des Systems. Kultur ist für die Organisation ein Fundus an Differenzen, mit denen sich das System alternativ und aus der Perspektive einer Beobachtung zweiter Ordnung beschreiben lässt. Kultur liefert ausreichend „dritte Werte“ und damit alternative Selbstbeschreibungsmöglichkeiten zur reflektierten Fixierung der systemischen Einheit, der Einheit, mit der die Selbigkeit des Differenten systemisch behauptet wird. Die organisationale Identitätskonstruktion ist eine Art systemische Selbstvertextung, der im Wesentlichen zeitliche, sachliche und soziale Ordnungsfunktionen im System zugeordnet werden: *Zeitlich* gesehen, ist die Konstanz des Operierens zu wahren, so dass Identifizierbarkeit gesichert ist; *sachlich* geht es um die Definition des „Was“, des „Körpers“ des Unternehmens, des Unternehmenszwecks und der strategischen Ziele; und in der *sozialen* Dimension ist der Organisationsrahmen zu formulieren, den die internen Interaktionen zu Orientierungszwecken zu referieren haben und auf den sich die inkludierten psychischen Systeme zur personalen Selbstdefinition als Mitglieder und somit als Arbeitnehmer berufen können.

Auch für ein organisationstheoretisches Verständnis von Identität gilt: keine Identität ohne Differenz; keine Organisationsidentität ohne die Differenz, die die Organisation zur Selbstkonstitution voraussetzt. Die zentrale These dieser Arbeit lautet daher: *Die Identität der Organisation ist die systemintern angefertigte Einheit der Innenseite des Unternehmens.* Durch die Form des Unternehmens ist eine Grenze gesetzt, die ein Innen von einem Außen differenziert, wobei das Innen als System, als Einheit referiert und damit gegenüber dem Außen, der Umwelt distinguiert wird.⁷⁴⁸ „Unternehmen“ als beobachtbares Phänomen ist diese Form nur als Medium, das auf der Innenseite produziert und strukturell in Form gebracht werden muss. Identität muss formiert, textuell formuliert werden; ihr ist auf der Innenseite als Organisation kommunikativ Form zu geben, damit das System für sich operative Kontinuität und strukturelle Kohärenz behaupten kann. So wird die Organisation für sich selbst, für ihre Mitglieder wie für externe Beobachter als wiedererkennbar, als das sie sich selbst beschreibt und

⁷⁴⁸ Siehe hierzu die auch die ausführliche Theoriediskussion im vorigen Kapitel.

kulturell stilisiert. Eine zweite zentrale These stellt auf die primären Funktionen von Organisationsidentität ab: Mit der Fixierung der Systemidentität sind Selektionskriterien für das Systemmanagement, der Bearbeitung von Kontingenz-, Komplexitäts- und Paradoxieproblemen gefunden. Das heißt: *Das organisationale Identitätsmanagement ist ein Management der Kontingenz, Komplexität und der Paradoxien in der Organisation.* Hier ist es zuvorderst wichtig, theoretisch das Terrain abzustecken, auf dem Identität als systemisches Phänomen organisationstheoretisch zu thematisieren ist; zu erläutern sind die organisationspezifischen Konstituentien der Systemidentität. Erst dann kann eingehender beschrieben werden, wie Identität systemintern fabriziert und gemanagt wird.⁷⁴⁹

Organisationsidentität kann in einem allgemeinen organisationstheoretischen wie in einem spezifischer systemtheoretischen Sinne nicht thematisiert werden, ohne auf Kultur als Strukturbesonderheit von sozialen Systemen einzugehen. Dies ist im vorigen Kapitel bereits eingehend dargelegt worden. Also: Organisationskultur begründet Identität.⁷⁵⁰ Zur Beantwortung der Frage „wer sind wir?“ muss auf Kultur als systemeigener Kanon spezifischer Strukturwerte wie Semantik, Symbole, operationsleitende Differenzen und Themen der Kommunikation zurückgegriffen werden. Kultur liefert Interpretationsmöglichkeiten für die systemischen Ereignisse, aus denen die Organisation ihr Verständnis von sich selbst entwirft; die operative Referenz auf sie eröffnet vielfältige Selbstthematisierungschancen. Mit Luhmann wäre Kultur primär als Vorrat an Schemata, Themen und Texten zu verstehen, die sich zur raschen Aufnahme in die Kommunikationsprozesse eignen, die also schnell (psychische) Aufmerksamkeit binden und operative Anschlüsse wahrscheinlich werden lassen. Wenn Kultur eigens zu Kommunikationszwecken aufbewahrt wird, wenn aufgrund operativer Referenz auf sie kommunikative Selbstexplikation vorgenommen wird, liegt sie in der Sonderform der Semantik vor.⁷⁵¹ Kultur erlaubt die Selbstbeschreibung und oftmals auch die Wiederbeschreibung der in der Organisation beobachteten Operationen. Sie fungiert obendrein als Systemgedächtnis, das die ausgeschlossenen Möglichkeiten des Operierens und (anschließenden) Selbstbeschreibens gespeichert hält, so dass eine Organisation in der Lage ist, sich selbst zu reflektieren und zu beobachten, wie sie operiert und wie sie sich selbst als Einheit, als System mit Identität sieht. Kultur ist *das* Medium systemischer Selbstreflexion, das das System nicht nur mit alternativen Selbstbeschreibungsformen versorgt, sondern es zudem in der zeitlichen Dimension, in seiner historischen Entwicklung begreifbar werden lässt.

⁷⁴⁹ Siehe hierzu das nachfolgende Kapitel.

⁷⁵⁰ So auch Scholz/Hofbauer 1990.

⁷⁵¹ Siehe hierzu auch Luhmann 1984: 224.

Identität als Thema organisationswissenschaftlicher Forschung

Bevor diese theoretisch grundlegenden Überlegungen expliziert und weitergeführt werden können, muss ein genauer Blick auf die Forschungslandschaft zur Organisationsidentität geworfen werden, die – das lässt sich mit Fug und Recht behaupten – in den letzten Jahren regelrecht eine Blüte erlebt hat. Es fällt auf, dass die theoretische und empirische Forschungsarbeit einen „bias“ aufweist: Organisation wird sehr individuumzentriert gedacht; das heißt, die Perspektive, die eingenommen wird, ist die des Individuums, das sich als Mitglied in der Organisation bewegt und sich zu dem Strukturrahmen, der durch die Organisation als formales Gebilde gesetzt ist, in bestimmter Weise verhält. Organisationsidentität wird häufig als Konstrukt der Organisationsmitglieder konzipiert. Dies ist die explorative Zugangsweise der Social Identity Theory (SIT), die in der Forschung zur Organisationsidentität doch recht dominierend ist.⁷⁵² Einige zentrale Grundannahmen und Forschungsergebnisse seien dargelegt. Thematisiert wird vor allem die Identitätskonstruktion von Organisationsmitgliedern, die sich aus je eigener Perspektive ein Bild von der Organisation erarbeiten, der sie sich selbst zurechnen, und die dieses Bild mit anderen, ihren Arbeitskollegen, den Vorgesetzten, teilen oder auch nicht.

Klar ist, dass es für die Bildung einer Theorie der Organisationsidentität, die Identität als sinngeladene und Bedeutung kreierende Einheitsstilisierung versteht, genau genommen wenig inspirierend ist, die verschiedenen Studien zur „organizational identity“ zu durchleuchten, Studien, die zum überwiegenden Teil sozialpsychologisch ausgerichtet sind und damit immer einen zentralen Bezug zum Individuum als Organisationsmitglied herstellen. Einen Anflug eines Verständnisses von Organisationsidentität als organisationssystemisches Eigenkonstrukt kann man den Studien entnehmen, die die Multiplizität von Identität in der modernen Organisation thematisieren, die von der Annahme ausgehen, dass Organisationen intern in unterschiedliche Identitäten, die individuell oder gruppal getragen werden, dividiert sind. Hierbei wird dann die Problematik der organisationalen Einheitsbildung, der Herstellung von Überlappungen und Synergien zwischen den Teilidentitäten erkannt; das setzt ein Konzept der Organisationsidentität voraus, das von der Organisation als fokalem Identitätskonstrukteur ausgeht. Nur die Sozialpsychologie kann keine soziale Theorie der Organisationsidentität anbieten; sie arbeitet schlichtweg nicht mit einem soziologisch tragfähigen Konzept der Organisation als eigenständigem sozialen Gebilde. Daher ist ein soziologischer Neuansatz, der in der

⁷⁵² Siehe Ashforth/Mael 1989 sowie die Aufsätze in Hogg/Terry 2001.

Lage ist, Identität auf Ebene der Organisation selbst anzusiedeln, unbedingt vonnöten. Dennoch kann der Blick auf die SIT sehr lohnenswert sein, wenn der Prozess der Identitätskonstruktion mikrologisch beleuchtet werden soll, wenn die Unterscheidungen Individuum/Organisation und Interaktion/Organisationssystem heuristisch in den Vordergrund gerückt werden.⁷⁵³

Bereits in dem vielzitierten „frühen“⁷⁵⁴ Aufsatz von Stuart Albert und David Whetten ist die Forschungsperspektive auf die Organisationsidentität eindeutig: Es wird unter anderem gefragt, wie Individuen das Konzept der Selbstidentität nutzen, um sich als Mitglieder von Organisationen zu verstehen, denen bestimmte Verhaltenserwartungen auferlegt sind.⁷⁵⁵ Der primäre Fokus ist auf das Individuum gerichtet, das über die kognitive Erarbeitung eines individuellen Verständnisses von der Organisation und ihrer Eigenarten als Strukturzusammenhang auch einen Kontext für das Selbsterleben und die Selbstinterpretation als Organisationsmitglied kreiert. Eine für die SIT typische Definition von Organisationsidentität sei exemplarisch angeführt: „For members, organizational identity may be conceptualized as their cognitive schema or perception of their organization’s central and distinctive attributes, including its positional status and relevant comparison groups.“⁷⁵⁶ Organisationale Identität kommt diesem Verständnis nach dem Konzept der sozialen Identität nahe⁷⁵⁷, das ausschließlich als Facette der individuellen Identität zu begreifen ist und eine soziale Zugehörigkeit bzw. die Identifikation des Individuums mit einer Gruppe bezeichnet. Entsprechend könnte von der sozialen Identität des Organisationsmitglieds gesprochen werden, das sich als Individuum mit individualisierter Identität zur Identität des Systems, der Organisation in Beziehung setzt: sich an die Erwartungen anschließt, die Sinnangebote aufgreift, eine einheitliche, eindeutig identifizierbare Arbeitsidentität ausbildet oder auch nicht, also Abgrenzung und Andersheit sucht und für sich stilisiert.⁷⁵⁸

Eine andere, häufig angeführte Definition von Organisationsidentität, die Albert und Whetten angeboten haben, stützt sich auf drei Kriterien, die erfüllt sein sollten, damit Identität über-

⁷⁵³ Hierzu mehr im nächsten Kapitel.

⁷⁵⁴ „Früh“, weil dieser Aufsatz geradezu den „starting point“ für eine intensivere Debatte um Identität und Organisation bildet, eine Debatte, die immer in theoretisch-konzeptioneller Nähe zur Organisationskulturforschung gesehen werden muss.

⁷⁵⁵ Vgl. Albert/Whetten 1985.

⁷⁵⁶ Elsbach/Kramer 1996: 442.

⁷⁵⁷ Siehe Kapitel 8.

⁷⁵⁸ Auf die Signifikanz der Differenz Individuum/Organisation bei der Identitätskonstruktion in der Organisation soll noch ausführlicher eingegangen werden. Siehe das nächste Kapitel.

haupt erkennbar behauptet werden kann.⁷⁵⁹ Das erste Kriterium bezieht sich auf den *zentralen Charakter* der Identität, der so etwas wie den „Wesenskern“, die strukturellen Besonderheiten der Organisation markiert und der genau das besagt, was die Organisation auszeichnet und wofür sie mit ihrem Zweck und ihren Zielen steht. Zweitens muss Identität einen Unterschied machen, „*distinctiveness*“ unter Beweis stellen können; es muss von der Organisation klar herausgekehrt werden, was sie besonders und damit von anderen distinguierbar macht. Das dritte Kriterium fordert *Kontinuität* bzw. einen bestimmten Grad an Selbigkeit, der über die Zeit auch konstant gehalten wird, so dass die Organisation in verschiedenen Phasen ihrer Existenz als eine und dieselbe wahrgenommen werden kann. Dies sind nachvollziehbare Kriterien der Definition organisationaler Identität, die analog auch als Postulate der Identitätskonstruktion eines Individuums zu behaupten wären: Selbstheit und Selbigkeit.⁷⁶⁰

Es ist unbedingt nötig, das Konzept der Organisationsidentität vom Begriff der Corporate Identity abzugrenzen.⁷⁶¹ Gelegentlich werden beide Begriffe synonym verwandt, bzw. es wird nicht darauf reflektiert, dass beide im organisations-, management- und auch marketingwissenschaftlichen Diskurs uneinheitlich und häufig sich definitorisch überlappend, wenn nicht gar konzeptuell identisch gebraucht werden. Corporate Identity soll in dieser Arbeit ausschließlich als Marketingkonzept begriffen werden, als kommunikationsstrategisches Instrument zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung über die Organisation. Sie ist anders als die Organisationsidentität, die systemisch unter Beteiligung organisationsinterner Operationen gebildet wird, primär aus der managerialen Perspektive konstruiert; ihre Stilisierung, die massenmedial erfolgt, gilt in erster Linie externen „stakeholders“, den Konsumenten und dem Publikum, das sich am Unternehmen interessiert zeigt. In dieser Arbeit, das sei deutlich hervorgehoben, spielt das Konzept der Corporate Identity lediglich bei der theoretischen Thematisierung des Umweltbezugs organisationaler Kommunikationen eine Rolle. Die Corporate Identity ist der informationelle Fixpunkt der kommunikationspolitischen Arbeit in der Organisation; sie fungiert als Strategiekonzept, als manageriale Beschreibung der Organisationsidentität zum Zwecke der externen Organisationskommunikation.

Es ist allerdings in Frage gestellt worden, inwiefern es für moderne Organisationen, die sich als Unternehmen in dynamischen Umwelten bewegen, wirklich von Nutzen ist, Kontinuität der identitätsbezogenen Selbstpräsentation zu wahren, also sich als Organisation mit zeitlich

⁷⁵⁹ Vgl. Albert/Whetten 1985: 264ff.

⁷⁶⁰ Wie mit Ricoeur gesagt werden könnte. Siehe Kapitel 8.

⁷⁶¹ Siehe auch Hatch/Schultz 2000.

konstant gehaltener Identität öffentlich zu zeigen. In Abgrenzung zur Kontinuitätsannahme von Albert/Whetten spricht vieles dafür, Organisationsidentität als ein dynamisches Konstrukt zu begreifen, das eher instabil, dafür aber anpassungsfähig ist.⁷⁶² Nicht zu bezweifeln ist jedoch die Annahme, dass die Identität einer Organisation bestimmte, leicht identifizierbare Kernmomente aufweist, die über die Zeit stabil gehalten werden, damit die Organisation aus interner wie aus Umweltsicht als einheitliches und wiedererkennbares Gebilde erscheint. Gioia u. a. behaupten, dass es für moderne Organisationen von Vorteil zu sein scheint, Stabilität und Fluidität, diese zwei unterschiedlich gepolten Varianten der Strukturflexibilität, in Richtung „adaptive Instabilität“ auszubalancieren; das heißt, es spricht einiges dafür, Identität nicht in einer festen Gestalt zu fixieren, sondern sie variierbar zu belassen: „If the organizational identity is not precisely pinned down, it can accommodate many different presentations and actions; it can accommodate many complex pursuits; and it can engage in planned and unplanned change without appearing to violate its basic (and ostensibly enduring) values.“⁷⁶³ Eine Organisationsidentität unter veränderlichen und nicht voraussehbaren Umweltbedingungen benötigt eine strukturelle Ausprägung, die mit Begriffen wie „dynamische Konstanz“ oder „bounded instability“ gut auf den Punkt gebracht werden kann.⁷⁶⁴

Auch wenn an dieser Stelle noch nicht weiter auf die organisationale Identitätsarbeit im System/Umwelt-Verhältnis, also auf die Identitätsbehauptung gegenüber der Umwelt, gegenüber der Konkurrenz, den Partner, den Kunden, der Öffentlichkeit allgemein eingegangen werden soll⁷⁶⁵, muss doch zumindest ein zentraler exogener Faktor angesprochen werden, der eine gewisse Fluidität der Organisationsidentität geradezu nötig macht: das Image der Organisation. Zwischen der Identität und dem Image einer Organisation besteht eine Wechselbeziehung: Beide Konstrukte reagieren, wenn eins von ihnen intendierten Wandel oder unabsichtliche Veränderung erfährt. Image wird dabei als weitaus fluideres Phänomen angenommen, da es sich bei ihm um eine reine Bedeutungskonstruktion psychischer Systeme handelt, mit der sie das öffentliche Auftreten und die Leistungen der Organisation bewerten. Die systeminternen Konstruktionen des externen Images, die intern gehegten Annahmen über die Ansichten Außenstehender bezüglich der Organisation bilden eine Art Hintergrundfolie für die systemische Identitätsentwicklung. Das leicht veränderliche Image macht eine flexible Identität nötig, mit deren Variierung auf jedweden Imagewandel, egal, ob zum Positiven oder Negativen, organi-

⁷⁶² So auch Gioia 1998 und Gioia/Schultz/Corley 2000.

⁷⁶³ Gioia 1998: 22f.

⁷⁶⁴ Zum Konzept der „bounded instability“ siehe Stacy 1995 sowie Kapitel 6 dieser vorliegenden Arbeit.

⁷⁶⁵ Siehe hierzu den gesamten dritten Teil dieser Arbeit, vor allem die Kapitel 17, 18 und 19.

sational reagiert wird. Die große Herausforderung fürs Management und Marketing besteht in der Wahrung eines adäquaten Grades identitätsbezogener Konstanz, der sowohl organisational ausreichend kognitiv orientiert als auch flexibles Reagieren auf einen vermuteten Image-wandel erlaubt.

Nicht nur die „Schwammigkeit“ und leichte Veränderbarkeit des Images lässt die Identität fluide werden, sondern auch die systeminterne „Unruhe“, die mikrodiversen Ereignisse, die sich strukturell verschiedenartig aufladen und singulär Identität behaupten, die nicht immer mit der konstruierten Systemidentität konform geht. Obendrein verbürgt auch die Organisationskultur Unruhe, da sie immer durch Deutungsarbeit in den selbstreferentiellen Reproduktionszusammenhang des Systems einbezogen wird. Kultur, das Substrat jedweder Identitätsformulierung, ist ein interpretationsoffener Strukturpool mit semantischem und symbolischem Gehalt. Letztlich trägt auch das Gedächtnis zur Identitätsentwicklung bei, dessen Funktion unter anderem im Vergessen besteht. Das heißt, Identitätsfacetten, die nur noch selten als Referenzen der Reinterpretation und Wiederbeschreibung organisationsinterner Ereignisse dienen, werden marginalisiert und schließlich vergessen. Das hält die permanente systemische Beschreibungsaktivität, die alle Operationen retrospektiv begleitet, in Bewegung, da immer wieder Lücken im Pool der kulturellen Strukturen entstehen, der funktional der Identitätskonstruktion im System zugeordnet ist. Somit ist es von Vorteil, den in der Systemidentität kondensierten Sinn so weit zu generalisieren, dass er flexibel auf die unterschiedlichsten Situationen, die sich systemintern oder in Erfahrung der Umwelt ergeben mögen, readjustiert werden kann, also variable systemische Selbstbeschreibungen ermöglicht, durch die eine anpassungsfähige Identität geschaffen wird. Eine adaptiv instabile Identität, die modernen Organisationen angemessen erscheint, resultiert aus dem systemischen Potential zur dynamischen Grenz-ziehung zwischen Redundanz und Varietät, aus einem evolutionswirksamen Potential, das mal mehr auf Stabilität in der Selbstbeschreibung und mal mehr auf Veränderung des Selbstverständnisses wie der Identitätsbildung und -behauptung zielt – je nach Interpretation der internen und externen Situation.

In der modernen Organisation, die intern in unzählige funktionale Subsysteme differenziert ist und die häufig hohe kulturelle Diversität aufweisen, weil sie über Länder- und Kulturgrenzen hinweg operiert, wird die Reflexion auf die Einheit der Organisation zum Problem. Die Konstruktion bzw. Imagination des „Wir“, des systeminternen Zusammenhangs und Zusammenhalts stellt sich nicht nur deshalb als besondere operative Schwierigkeit heraus, weil die inter-

ne Multikulturalität der Organisation kulturzentrierte Einheitsvorstellungen als naiv erscheinen lässt, sondern auch weil die kognitive Basis für kollektive Situationsinterpretationen und geteilte Einschätzungen des funktionalen Zusammenwirkens nicht selten recht „dünn“ ist, wenn die unterschiedlichen funktionalen Orientierungen und arbeitsbezogenen Selbstverständnisse, die auf den verschiedenen Hierarchieebenen oder in den unterschiedlichen Abteilungen und Gruppen geteilt werden, zu divergent ausfallen, wenn also nur wenige strukturelle Überschneidungen bestehen. So wird es schwierig, über die operativen Koordinationsleistungen, die über die formalen Organisationsstrukturen mediatisiert werden, zusätzlich auf das allgemein Verbindende zu reflektieren, aus dem sich Vorstellungen von der Identität des Systems ableiten ließen. Das wechselseitige Verständnis zwischen unterschiedlichen professionellen „Kulturen“, die eigenständig für sich Identität behaupten, ist häufig nicht vorhanden. Daher ist leicht nachvollziehbar, dass zum Beispiel so unterschiedlich kulturell orientierte Gruppen wie die der Arbeiter und subalternen Angestellten („operator culture“), die der Ingenieure, Techniker und sonstigen Spezialisten („engineering culture“) oder die der leitenden Angestellten, der Manager („executive culture“) es schwer haben können, einander „zu verstehen“ und zu gleich gelagerten Sichtweisen über organisationsinterne wie -externe Ereignisse zu kommen, die für die Organisation von Interesse sind und sie tangieren.⁷⁶⁶

Organisationsidentität kann aufgrund der systeminternen Vielfalt an kulturellen Selbstbeschreibungsmöglichkeiten durchaus als „crowded category“⁷⁶⁷ erachtet werden; sie bietet weitreichende kulturelle Anknüpfungspunkte für die verschiedensten Wir-Typisierungen: nicht nur für das jeweilige „Wir“ der Manager, Ingenieure, Marketing-Spezialisten oder Arbeiter an der Basis, sondern auch für die Stilisierung „kollektiver Identität“⁷⁶⁸ auf der Grundlage allerlei demographischer Aspekte wie zum Beispiel Alter, Geschlecht oder ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit. Es liegt in der „Natur“ der Organisation selbst begründet, dass sie intern multiple Identitäten produziert; präzisier: Organisierung als formale Strukturierung bringt es mit sich, dass sich eine Entität wie die Organisation geradezu divisionalisiert, also Subeinheiten schafft, die sich sowohl von der Organisation als auch von anderen Subeinheiten abzugrenzen haben: „Organizing does division-ing in order to produce organizations. Hence,

⁷⁶⁶ Siehe Schein 1996. Schein sieht in diesen separierten kulturellen „communities“, die auf der Basis ganz unterschiedlicher Grundannahmen, „Weltsichten“ und Handlungsorientierungen operieren, ein Hindernis für organisationale Lernprozesse, für ein Lernen, das voraussetzt, dass die Teilhabenden wenigstens in der Lage sind, einander zu verstehen und für die unterschiedlichen Anliegen Verständnis zu haben.

⁷⁶⁷ Vgl. Dahler-Larsen 1997.

⁷⁶⁸ Systemtheoretisch gedeutet, müssten Kollektivitäten immer auf Subeinheiten, also auf Systeme zugerechnet werden, deren Form der Identitätsbehauptung sie wären. Anderweitig wären sie nicht beobachtbar und könnten auch nicht kommunikativ prozessiert werden. Das heißt: Nur als Subsysteme werden Kollektivitäten kommunikationsfähig.

organizing produces identities – sites that enable particular classifications of similarity and difference.”⁷⁶⁹

Die Identität einer Organisation konstituiert sich somit immer als eine Dualität; das meint, sie beschreibt sich selbst als eine Einheit mit identifizierbarer Identität und gleichzeitig als Hort verschiedener interner Identitäten, die sich unter ihrem „Deckmantel“ herausbilden und, auf sie Bezug nehmend oder sich von ihr abgrenzend, reproduzieren. Die Analyse der Identitäten moderner Organisationen der Wirtschaft kann zu keinem anderen Ergebnis kommen, als Organisation als multiple Identitätsform zu beschreiben: als „crowded category“ oder als „Hybrid“⁷⁷⁰. Eine Organisation kann mit ihrer internen Diversität unterschiedlich verfahren, wenn sie sich als Einheit reflektiert und eine Identität fürs Gesamtsystem behauptet. Grob zu unterscheiden wären die Selbstideologisierung, die darauf abzielt, die Organisation als (kulturell) einheitliches System mit unitär-monolithischer Identität zu entwerfen⁷⁷¹, und die Synthetisierung, durch die dem Umstand der „Dualität von Identität“ Rechnung getragen und damit die Multiplizität der Identitäten anerkannt wird. Diese „Dualität von Identität“, die mikrologisch zu fassende Vielfalt an organisationsinternen Identitäten und die makrologisch zu explizierende Identität der Organisation als Einheit, kann idealtypisch auf zweifache Weise kategorisiert werden: als holographische und als ideographische bzw. spezialisierte Identitätsform.⁷⁷² Die *holographische Form* bezeichnet eine Organisation, deren Subsysteme immer auch Struktur- und Kulturmerkmale der Organisation in ihrer jeweiligen Identität verankert haben und somit zum Ausdruck bringen. In der *ideographischen Form* wird die hybride Identität der Organisation ausschließlich dadurch repräsentiert, dass die einzelnen Subsysteme jeweils eine Identität für sich behaupten und es keine weiteren Überschneidungen der Identitäten in der Organisation gibt. Im holographischen Typus lässt sich leicht eine kaum zu ordnende Multiplexität der identitätsbezogenen Verknüpfungen feststellen; cross-organisationale Identitäten sind mithin die Normalform der organisationsinternen Identitätsbehauptung. Der ideographische Typus läuft dagegen stets Gefahr, sich intern in unterschiedliche fachlich-professionelle oder demographisch spezifizierbare Subkulturen zu zersplittern, zwischen denen es kaum strukturelle Überlappungen gibt und die selbst keinen referentiellen Bezug auf eine übergeordnete Organisationskultur herstellen.

⁷⁶⁹ Parker 1997: 117.

⁷⁷⁰ So zum Beispiel in Albert/Whetten 1985: 270.

⁷⁷¹ Für diesen Typ stehen „missionarische“ Organisationen, wie sie Henry Mintzberg beschrieben hat. Vgl. Mintzberg 1983: 367ff.

⁷⁷² Vgl. Albert/Whetten 1985: 271f.

Die Mikro- und Makrologie der Einheitsreflexion (in) der Organisation

Um einen entscheidenden Theorieaspekt noch einmal zu betonen: Organisationsidentität kann und muss aus zwei heuristischen Perspektiven analysiert werden, zwei Perspektiven, die bereits mehrfach in dieser Arbeit analytisch von Relevanz waren: die der Mikrologie der Interaktion und die der Makrologie der Organisation. Beide Blickwinkel zusammengenommen eröffnen ein Verständnis organisationaler Identitätskonstruktion, das die „bottom-up“ emergierenden Identitäten der Subsysteme genauso berücksichtigt wie die „top-down“ der Organisation im Ganzen und ihren internen Operationen, den formalen, informalen wie dezisional interpretierbaren Interaktionen auferlegten Identitätsvorstellungen und -strategien, die das Management stellvertretend für die Organisation festlegt und an die organisationale Binnenwelt mitteilt. Die makrologische Perspektive, darauf ist hinzuweisen, ermöglicht Einsichten in die operative Inszenierung der Einheit der Organisation, wie sie das Management als Subsystem in der Organisation anstößt und durchführen lässt. Organisationsintern wird die managerial formulierte Organisationsidentität in Form einer operativen Strategie formuliert und kommuniziert; sie wird als Medium zur Beschreibung und Selbstbeschreibung der internen Ereignisse offeriert, auf die die vielfältigen Interaktionen und Entscheidungen strukturell zurückgreifen können oder auch nicht. Mikrologisch gerät dann die „gelebte“, sprich operativ gestaltete Identität in den Blick. Hier könnte eruiert werden, ob es der managerialen Identitätsarbeit gelingt, die Organisation intern zu erreichen und für eine genuine Erfahrung systemischer Einheit zu sorgen.

Die Einheitsreflexion der Organisation wird zum systemisch zu handhabenden Problem. Die Organisation kann sich als Entscheidungssystem, das sie makrologisch gesehen darstellt, Identität zuschreiben, also für sich feststellen, dass sie als Entscheidungssystem Identität besitzt, durch die sie operative Kontinuität und Konsistenz behaupten und durch die sie oben- und intern wie extern Differenz markieren kann. Die Organisation beschreibt sich als ein System, das die internen Ereignisse als Entscheidungen prozessiert und dem autopoietischen Reproduktionsprozess einfügt, den sie als Einheit reflektiert und damit als „Identität“ konstruiert. Mikrologisch könnte zu explizieren versucht werden, ob die Operationen, die organisational als Entscheidungen gedeutet werden, mit den normativen und kognitiven Entscheidungsprämissen konform gehen oder auch nicht, ob die strategisch ausgerichtete Einheitsre-

flexion der Organisation, die das die Organisation repräsentierende Management vornimmt, in der Lage ist, für die erwartete Einheitsstilisierung zu sorgen.

Mit Wil Martens lässt sich eine wichtige theoretische Klarstellung vornehmen: Einheitsreflexion eines System ist nicht als Reflexion der Einheit der systemkonstitutiven Leitunterscheidung von System und Umwelt zu begreifen; denn sie wäre dann nichts anderes als Paradoxie-reflexion. Die Reflexion der Systemeinheit, der Systemidentität erfolgt als Beschreibung der Einheit der verschiedenen, im System verwandten Unterscheidungen, der Kommunikationen und Handlungen, die diese Unterscheidungen als Operationen aktualisieren. Sie ist, wie Martens schreibt, „die aktive Erfassung und Explikation des sozialen Systems als eines einheitlichen Gegenstandes vieler Bestimmungen.“⁷⁷³ Eine Organisation, die ihre Identität selbstreflexiv entwirft, entwirft sich selbst als einheitsstiftendes System für die Mikrodiversität der sie elementar konstituierenden Operationen, der Interaktionen, Handlungen, Kommunikationen und personal zurechenbaren Entscheidungen. Mit der gesamtsystemischen Identitätsbildung konstruiert die Organisation einen Sinnzusammenhang, der intern als übergeordneter Referenzrahmen für die sich auf unterschiedlichste, zumeist codespezifische Weise strukturell bestimmenden Einzeloperationen fungiert.

Die Organisation versucht durch die Einheitsstiftung für eine „dominante Ausrichtung“ des Systems Sorge zu tragen, für eine „Marschrichtung“, der sich alle systeminternen Operationen zu fügen haben. Im Fall der Unternehmensorganisation legt sich das System somit auf eine Präponderanz des binären Codes der Wirtschaft fest: zahlen/nicht-zahlen oder anderer wirtschaftlich orientierender Leitunterscheidungen wie effizient/nicht-effizient oder effektiv/nicht-effektiv.⁷⁷⁴ Dieser zweckgebundenen und strategisch instruierten Selbstfestlegung des Systems können sich verschiedene andere Unterscheidungen angliedern, an denen sich die Systemoperationen referentiell ausrichten können. Entscheidend ist, dass mit dem stipulierten Systemzweck: der Erzielung wirtschaftlichen Profits eine gesamtsystemische Orientierungsleitlinie formuliert ist, deren Referenz normativ in der Organisation erwartet wird. Es verwundert nicht, dass es bei der makrologisch wie mikrologisch zu beobachtenden Identitätsfixierung zu strukturellen Spannungen kommen kann, zu „Reibungen“ zwischen den managerialen Identitätsvorstellungen, den managerial angefertigten Beschreibungen der Organisations-

⁷⁷³ Martens 1995: 316.

⁷⁷⁴ Ähnlich Martens 324f.

identität, die nach innen wie außen kommuniziert werden, und den interaktionalen Identitätsrealisierungen in der Organisation, den Selbstbeschreibungen der Subsysteme.⁷⁷⁵

Die organisationale Einheitsreflexion erfolgt im Zuge des systemischen Identitätsmanagements, einer Managementform auf gesamtsystemischer Ebene, die die Organisation in „Form“ bringt. Identitätsmanagement ist ein evolutionswirksamer Prozess der organisationalen Selbstbeschreibung, durch die sich die Organisation auf das strukturell festlegt, „was“ sie zu sein beabsichtigt und „wie“ sie sich von anderen abgrenzt. Das Identitätsmanagement ist – noch mal anders gesagt – Management des Mediums „Organisation“ als Form mit zwei Seiten. Als formierende Aktivität hat es die identitätsstiftende Selbstorganisation mit zwei Seiten zu tun: mit der Innenseite, der Seite der Organisation selbst, und der Außenseite, der Umwelt der Organisation. Daher sind *zwei Seiten des organisationalen Identitätsmanagements* zu unterscheiden: Die organisationsinterne Identitätsarbeit, die in erster Linie von der „formverantwortlichen“ Managementinstanz betrieben wird, ist abzugrenzen von der Kommunikationspolitik nach außen, die marketingbasiert geplant, durchgeführt und kontrolliert wird. Hier soll vorerst nur die interne Seite interessieren.⁷⁷⁶

Die Aufgabenfelder des organisationalen Identitätsmanagements ließen sich grob sinndimensional differenzieren:

- *Sachlich* gesehen, wäre zu fragen, worauf, also auf welchen „Gegenstand“ bzw. welche Themen sich das Identitätsmanagement erstreckt. Der Aufgabenbereich umfasst hierbei neben den unternehmenspolitischen und strategischen Entscheidungen, die vom Top-Management zu treffen sind, vor allem „Formentscheidungen“, das heißt Festlegungen der strukturellen und prozessualen Umsetzung der Unternehmensziele.
- *Sozial* kann das Identitätsmanagement danach spezifiziert werden, wem, also welchen Personen es intern gilt bzw. welche Operationen es zu erreichen und zu beeinflussen versucht. Es fungiert in diesem Sinne als Organisierung operativer Zusammenhänge; es ist – um die „alten“ Begriffe der Organisationslehre zu gebrauchen – aufbau- und

⁷⁷⁵ Siehe hierzu auch das nachfolgende Kapitel, wo unter anderem aufgezeigt wird, wie durch organisationale Identitätsarbeit versucht werden kann, genau diese potentiellen Spannungen zu minimieren bzw. sie zu Evolutionszwecken für das System zu nutzen.

⁷⁷⁶ Siehe auch das nächste Kapitel sowie für die kommunikationspolitischen Aktivitäten auf der Außenseite den dritten Teil dieser Arbeit.

ablauforganisatorische Tätigkeit: Analyse, sprich Zergliederung, und Synthese, also strukturelle Zusammenfügung der arbeitsteilig operierenden Subsysteme.

- *Zeitlich* „entscheidet“ das Identitätsmanagement über die Dauer identitätsrelevanter Aktionen, mit denen die Organisationsmitglieder von der managerial entworfenen und systemintern promulgierten Identität der Organisation und dem gewünschten und zu erreichenden Image überzeugt werden sollen. Bei dieser Managementform geht es um die zeitliche Anordnung bzw. Organisierung der identitätspolitischen Maßnahmen, ihres Beginns, ihrer Dauer und ihres Abbruchs bzw. ihrer Preisgabe. Ziel ist letztlich die Sicherung operativer Konstanz.

Die zentralen Problemstellungen dieses sinndimensional orientierten Identitätsmanagements sind denen des Konstruktionsprozesses individueller Identität nicht unähnlich. Sie kreisen – mit Ricoeur gesagt – auch um die systemische Realisierung von Selbigkeit und Selbstheit.

- Ohne erreichte Einheit, die aus den systemischen Teilbereichen konstruiert und narrativ fixiert wird, kann Identität nicht ausgebildet und behauptet werden. Also: Organisationsidentität muss sich durch strukturelle *Kohärenz* ausweisen, die allen systeminternen Operationen in ausreichendem Maße Orientierung anbietet und somit koordinierte Zielverfolgung möglich macht.
- Die Organisationsidentität bedarf der *Konstanz*: Die Identität, die sich eine Organisation zuschreibt, muss für die Organisationsmitglieder wie für externe „stakeholders“ über einen längeren Zeitraum als eine und dieselbe erkennbar sein. Das heißt aber nicht – wie oben kurz erläutert –, dass die Identität nicht wandlungsfähig sein sollte; es ist wenig ratsam, sie geradezu als Monolith überzustabilisieren. Vielmehr ist darauf Acht zu geben, dass sie je nach Tendenz des Imagewandels entsprechend anpassungsfähig bleibt.
- Die stilisierte Identität der Organisation muss über *Prägnanz* verfügen, und zwar nicht nur, damit sich die Organisation in ihrer sozialen Umwelt deutlich von anderen Systemen, den Partnerunternehmen, den Konkurrenten, unterscheidet, sondern auch, um in der Öffentlichkeit leichter wiedererkennbar zu sein.

- Identität hat *Sinn* zu stiften: sowohl nach innen als auch nach außen. Identitätsmanagement ist um die Herstellung symbolischer Generalisierungen bemüht, damit die Verweisungsstruktur des mit der Identitätskonstruktion applizierten Sinns zu konkreten Erwartungen verdichtet werden kann, zu intern wie extern gehegten Erwartungen der Organisation selbst wie ihrer Leistungen gegenüber.

Die Hauptfunktion des Identitätsmanagements besteht jedoch im Versuch, Lösungen für Probleme anzubieten, die die systemischen Managementformen, sprich das Kontingenz-, das Komplexitäts- sowie das Paradoxienmanagement zeitigen und die diese Formen selbst nicht bewältigen können.⁷⁷⁷ Kurz: (1) Identität als symbolisch generalisierter Strukturzusammenhang erlaubt die Negation von Kontingenz für den Moment der Selektion, wenn die managerial offerierten und nahegelegten Selbstbeschreibungsoptionen des Systems aktualisiert werden; (2) Identität behauptet Einheit, wo Vielheit „herrscht“, liefert somit eine Beschreibungsmöglichkeit für das „adäquate“ Komplexitätsniveau, das ausreicht, um die strategisch angepeilte Selbstexpression der Organisation strukturell anzuleiten; und (3) Identität ermöglicht systemische Entparadoxierungen, denn sie stellt einen Fundus an „dritten Werten“ parat, auf die die systeminternen Operationsprozesse, die interaktionalen Mikroereignisse zurückgreifen, wenn sie sich selbst anhand ihrer operativ verwendeten Unterscheidungen nicht mehr orientieren können, weil sie die Einheit eben dieser Unterscheidungen reflektiert haben. Die Organisationsidentität fungiert mithin als Medium der systemischen Selbststeuerung, mit dessen Hilfe die Organisation ihre systemkonstitutiven Probleme zu bewältigen trachtet: Probleme der Kontingenz, der Komplexität und immer wieder auftretender Paradoxien und Widersprüche. Solange ein System in der Lage ist, sich selbst als Einheit zu beschreiben, wird es auch Wege finden, diese Probleme bestandssichernd zu managen.

Die evolutionäre Formierung der Identitätsstrategie in der Organisation

Die Frage ist nur, wie es der Organisation gelingt, das formierte Medium „Identität“ in sich selbst zu infiltrieren, das heißt, so strukturell zu verankern, dass es oberste Leitlinie der systemischen Selbststeuerung wird. Um Einsicht in den Prozess der strukturellen und kulturellen Selbstfestlegung der Organisation durch Identitätsmanagement erlangen zu können, muss auf strategische Planung, genauer: auf die systemische Strategieformierung und -realisierung ein-

⁷⁷⁷ Siehe hierzu die ausführlichen Beschreibungen in Kapitel 7.

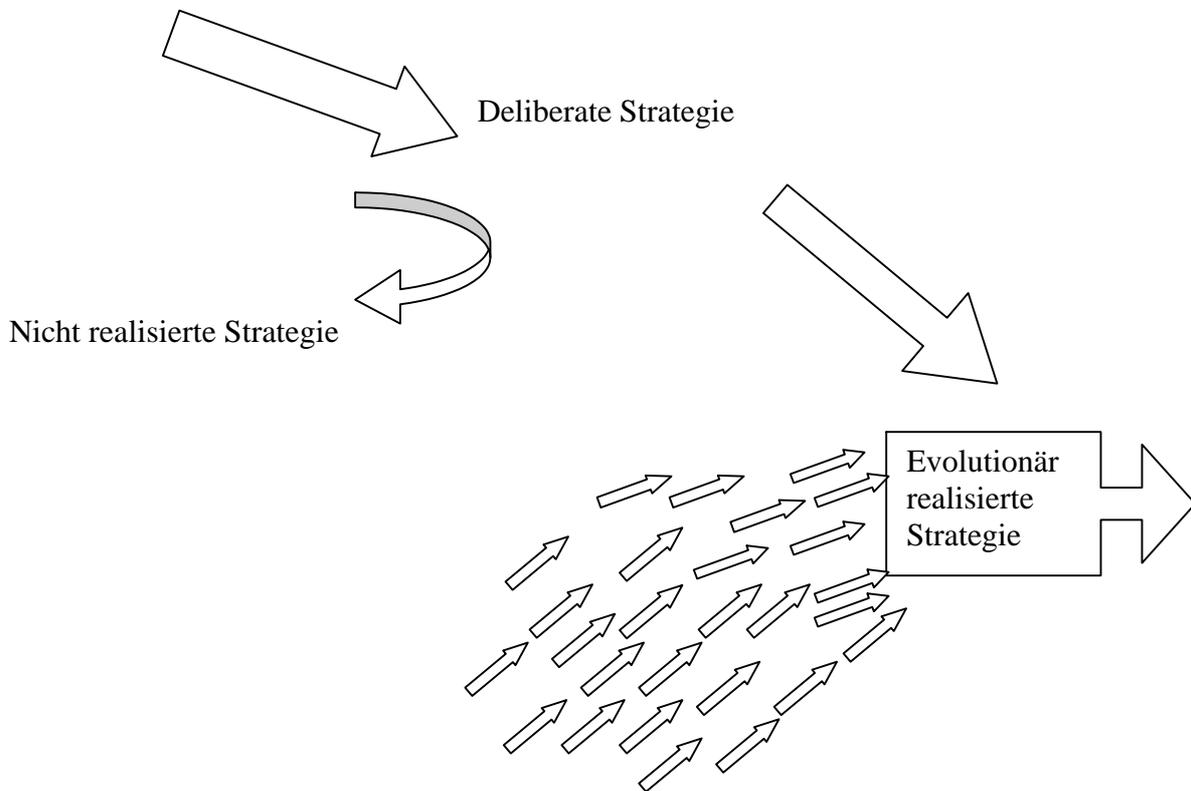
gegangen werden. Die organisationale Strategiebildung sei an dieser Stelle zuerst sehr allgemein gehalten behandelt. In Anlehnung an den Organisations- und Managementforscher Henry Mintzberg ist Strategiebildung als ein gesamtsystemischer Formierungsprozess zu verstehen, der die vom Management „top-down“ instituierten Pläne mit „bottom-up“, „grass roots“-ähnlich emergierenden Strategien strukturell verquickt.⁷⁷⁸ „Strategy making“ wird folglich in Mintzbergs Modell als ein dualer, in sich dichotomisierter Prozess konzipiert. Die Strategieformierung in der Organisation könnte also wie folgt beschrieben werden:

Die vom Management generalisierten und der operativen Basis der Organisation, also den unzähligen formalen und informalen Subsystemen mitgeteilten Strategien sind lediglich intendierte Pläne („intended strategies“) der managerialen Einflussnahme auf die kommunikativen Ereigniszusammenhänge im System. Nach einer ersten Reflexion auf die Implementierungschancen der Strategie hat das Management seine ursprünglichen strategischen Intentionen auf ein „realitätsadäquateres“ und „durchdachteres“ Format reduziert („deliberate strategy“). Diese deliberate und „top-down“ prozessierte Strategie geht allerdings nur zum Teil in die tatsächlich realisierte Strategie ein. Aus den Operationsprozessen der Organisation emergieren ebenfalls Strategien des Umgangs mit alltäglichen oder nicht so alltäglichen Problemen sowie mit systemischer Kontingenz, Komplexität und eventuell auftretenden Widersprüchen und Paradoxien („emergent strategies“), ganz gleich, ob nun manageriale Strukturvorgaben, also handhabbare Entscheidungsprämissen oder andere verfügbare Schemata referierbar waren oder nicht. Bei den emergenten Strategien handelt es sich um praxisbewährte Muster der systemischen Selbstorganisation, die sich im Strom der basalen Operationen strukturell kondensiert haben. Der Strategieformierungsprozess sei mit Hilfe einer Skizze illustriert:

⁷⁷⁸ Vgl. Mintzberg 1989: 25ff. und 1994.

Modell der organisationsinternen Strategieformierung nach Mintzberg⁷⁷⁹

Intendierte Strategie



Aus den operativen Abläufen emergierende Strategien

Mit Mintzberg kann also festgehalten werden: „Strategies can *form* as well as be *formulated*.“⁷⁸⁰ Die Implementierungs- und letztlich Realisierungschance der „top-down“ entwickelten Strategie ist dann hoch, wenn das Management bei der Formulierung reflektierend auf die emergenten Strategien Bezug nimmt und nach operativen Anknüpfungspunkten für die deliberate Strategie sucht. Die strategisch initiierte „top-down“-Einflussnahme gleicht so einem Versuch indirekter Steuerung durch ein Management kognitiver Erwartungen:⁷⁸¹ zum einen durch strukturelle Konditionierung der organisationsinternen Arbeitsinteraktionen und zum anderen durch zielgeleitete Rekonditionierung bereits existierender operativer Muster, zum

⁷⁷⁹ Vgl. Mintzberg 1994: 24.

⁷⁸⁰ Mintzberg 1989: 30.

⁷⁸¹ Siehe hierzu Kapitel 5.

Beispiel der Routinen. In der Strategieformierung macht sich das System sein aus der doppelten Schließung⁷⁸² resultierendes Reflexionspotential zunutze. Die manageriale Strategieformulierung basiert auf einem das Gesamtsystem fokussierenden Prozess virtueller Selbststrukturierung bzw. Selbstformierung des Mediums „Organisation“, der erfolgreiche, das heißt strategiekonforme Implementierung in Aussicht stellt. Mintzberg selbst bezeichnet die systemweite Strategiebildung terminologisch vereinfachend als „crafting“.⁷⁸³ Somit können Strategien als ein aus managerial entworfenen Zukunftsplänen und operativen Mustern der Vergangenheit formiertes Strukturkonglomerat verstanden werden, das zur operativen Orientierung in der Gegenwart dient.

Strategische Planung ist ein Moment der Systemevolution. Durch die Promulgation, sprich die systeminterne Veröffentlichung der deliberaten Strategie versucht das Management, Orientierungshilfen für eine teleologisch ausgerichtete Systementwicklung zu geben. Das Management operiert in diesem Fall einerseits als „evolutionärer Impulsgeber“, als „Störer“, der mit der Bekanntmachung der Strategie für einen Variationsanlass sorgt, und andererseits bietet es dem Gesamtsystem Selektionskriterien an, an denen sich die Einzelinteraktionen orientieren können oder auch nicht. Die tatsächliche Selbstformierung der Organisation, das heißt die systemische Realisierung einer Strategie kann nicht determiniert werden. Selbst ein dezidierter Deliberationsprozess zur Feinjustierung und mutualen Abstimmung von managerialen Strategievorgaben und emergenten Mustern der Schemaverwendung kann eine exakte Realisierung der angepeilten Strategie nicht sicherstellen; er kann jedoch Bedingungen kreieren, die die erwartete Form der Realisierung wahrscheinlicher werden lässt. Durch reflektiertes „crafting“ der Strategie kann das Management darauf hinwirken, die Realisierungschancen zu erhöhen, damit langfristig die Systemstabilität sichergestellt werden kann. Letztlich ist die operative Umsetzung einer Strategie aber als Produkt der Systemevolution zu erachten.

Die subsystemische Managementinstanz der Organisation formuliert mithin Identitätsstrategien, zu verstehen als Offerten zur Selbstbeschreibung und Wiederbeschreibung der Organisation als System, sowie Kommunikationsstrategien, die die Corporate Identity und die Markenidentität(en) (schriftlich) fixieren und die der Abstimmung und Strukturierung der Öffentlich-

⁷⁸² Zur Erinnerung: „Doppelte Schließung“ umfasst operative wie strukturelle Schließung des Systems. Zu diesem Begriff siehe von Foerster 1994: 45ff. und in der organisationstheoretischen Weiterentwicklung Baecker 1999: 126ff.

⁷⁸³ Vgl. Mintzberg 1989: 25ff.

keitsarbeit und der Werbemaßnahmen dienen.⁷⁸⁴ Die der Organisation managerial zugedachte Identität ist in erster Linie ein Plan zur Anregung gesamtsystemischer Selbstdefinition, die zu klären hat, wer und was die Organisation „ist“, welche allgemeinen Ziele sie verfolgt und wie sie von ihrer Umwelt, den Kunden, den relevanten „stakeholders“ wie der interessierten Öffentlichkeit gesehen werden will. Eine vom Management erdachte und formulierte Identitätsstrategie wirkt wie ein der Organisation auferlegtes „Kulturprogramm“ der systemischen Selbstbeschreibung, das als sozialer Rahmungsversuch zu gelten hat und Entscheidungsprämissen kultureller Art liefert. Nur diese managerial angestoßene (Re-)Konditionierung stellt nichts anderes dar als einen evolutionären Impuls auf der Variationsebene, der allerdings mit höherer Selektionswahrscheinlichkeit rechnen kann, da er vom machtgestützten Management aus erfolgt, das Macht zur Durchsetzung seiner Pläne einzusetzen gewillt ist. Die manageriale Identitätskonstruktion, die als Strategie formuliert und promulgiert wird, hat umso höhere Chancen auf Realisierung, desto „näher“ sie den Identitäten der Subsysteme kommt, desto mehr sich die mit ihr verbundenen Strukturvorgaben, die Schemata, Rahmen und Skripts mit den Strukturzusammenhängen der sich selbst steuernden Subsysteme überlappen. Je mehr sich die Subsysteme und letztlich auch die Organisationsmitglieder, verstanden als inkludierte psychische Systeme, mit ihren (sozialen) Identitäten in der Organisationsidentität, wie sie das Management als Strategie dem System „auferlegt“, aufgehoben wännen, desto wahrscheinlicher wird es, dass die Organisation tatsächlich ein umfassendes identitätsbezogenes Selbstbild von sich generiert, das operativ verankert ist und das kulturell mit Leben ausgefüllt wird.

An dieser Stelle ist ein thematischer Wechsel angebracht: Der analytische Blick wandert von der Ebene des allgemeinen Identitätsmanagements zur konkret beobachtbaren managerialen Identitätsarbeit. Im nachfolgenden Kapitel muss daher Identitätsmanagement als systemische Managementform eingehender theoretisch präzisiert werden, damit es möglich wird, die identitätsbildenden Formierungsprozesse auf der Innenseite der Organisation exakter zu erfassen. Anders gesagt: Das organisationale Identitätsmanagement wird mikrologisch gewendet: Ins Zentrum der theoretischen Betrachtung rücken die Differenzen Individuum/Organisation und Interaktion/Organisation, mit denen das Management als systemintern agierendes Subsystem strukturell konditionierend operiert, um zu versuchen, die Organisationsmitglieder wie die vielfältigen Subsysteme identitätspolitisch „auf Linie zu bringen“. Das Identitätsmanagement „instrumentalisiert“ die manageriale Identitätsarbeit in der Organisation, die damit zum „Me-

⁷⁸⁴ Näheres hierzu in den Kapitel 17, 18 und 19.

dium“ der systemischen Selbststeuerung bzw. zum Impulsgeber der Selbstevoluierung der Organisation wird.

13. Organisationsinterne Identitätsarbeit

Funktionen managerialer Identitätsarbeit

Das Management, besonders das Top Management, fungiert organisationsintern als „Formverantwortlicher“ – das ist mehrfach betont worden. Seine Aufgabe besteht unter anderem darin, die Organisation als System zu organisieren, ihr „Design“, eine Identität, die Identifizierbarkeit über die Zeit erlaubt, sowie Medien zur kommunikativen Selbstexpression zuteil werden zu lassen. Theoretisch gewendet: Das Medium „Organisation“, das sich auf der Innenseite der Form des Unternehmens ausdifferenziert, hat sich als Form zu stabilisieren. Im Prozess dieser organisationalen Selbstformierung spielt das Management nun eine tragende Rolle: Es reflektiert die Organisation als Unternehmen, als Form mit zwei Seiten, die einen Trennstrich zwischen der Organisation selbst und ihrer Umwelt zieht. Die manageriale Reflexion der Organisation ist eine Reflexion der Organisation der Organisation, ihrer Struktur und Identität. In diesem Prozess der organisationalen Selbstformierung, an dem neben dem Management auch alle anderen organisationalen Subsysteme teilhaben, spielt das Management den Part des Strategiegebers⁷⁸⁵, der der Organisation mitteilt, wie es die Einheit des Systems, seine Identität imaginiert und welche Ziele mit dieser intendierten Identitätsstilisierung nach innen wie außen erreicht werden sollen, Ziele wie organisationale Identifikation und „Commitment“ oder die Pflege eines bestimmten Images. Die Subsysteme können ihrerseits Identitäten ausbilden, die gewissermaßen narrative Produkte ihrer alltäglichen Operationen sind und in denen sich durchaus divergierende Vorstellungen von der Organisationsidentität offenbaren. In diesem sich selbst steuernden Prozess der „bottom-up“ wie „top-down“ betriebenen Selbstformierung des Mediums Organisation stellt das Management folglich nur einen Mitspieler unter anderen dar, der – das ist wichtig – jedoch verantwortlich zeichnet für die Organisation im Ganzen.

Die manageriale Identitätsarbeit muss mit der Widerständigkeit der Organisation als System rechnen. Die Identitätsvorstellungen und die von ihr angeleiteten „identitätspolitischen Maßnahmen“ (wie man vielleicht in Anklang ans Marketing-Deutsch sagen könnte) mögen in expliziten Identitätsstrategien (schriftlich) fixiert sein oder nicht; entscheidend ist, dass die mikrodiverse Binnenwelt der Organisation autonom auf diese manageriale Einflussnahme reagie-

⁷⁸⁵ Wie im vorigen Kapitel gezeigt.

ren wird – nur wie, ist kaum kalkulierbar. Im Folgenden soll dieser eigendynamische Prozess der organisationalen Identitätskonstruktion genauer unter die Lupe genommen werden. Zu explorieren ist, wie die organisationsinterne Wirklichkeit intrasystemisch konstruiert und symbolisch als Einheit der Organisation stilisiert wird. Nötig ist hierzu die Einnahme einer Kulturperspektive auf das moderne Management.⁷⁸⁶ Im Zentrum des Interesses steht die manageriale Identitätsarbeit, die sich der Kultur als Medium bedient, um die Organisation auf die Entwicklung einer präferierten Identität „hinzusteuern“. Das kulturbewusste Management, das Kultur als Fundus identitätsstiftender Selbstbeschreibungen erkennt, ist ein Management kognitiver Erwartungen, mit dem die Organisationsmitglieder genauso wie die organisationalen Subsysteme in ihrem Verhalten wie ihrer Identifikationsbereitschaft zu beeinflussen versucht werden. Um dieses organisationsinterne Identitätsmanagement, seine Strategien, Instrumente, wie Erfolgchancen beurteilen zu können, ist nachfolgend auf das kulturell sensibilisierte und identitätspolitisch aktive Management einzugehen. Die manageriale Identitätsarbeit verfolgt nicht nur das Ziel, die Einheitsreflexion und die Konstruktion einer strategisch intendierten Identität anzustoßen, sondern versucht viel basaler auch die als Organisationsmitglieder inkludierten psychischen Systeme zu erreichen, damit sie nach Möglichkeit Formen sozialer Identität sowie Identifikationen ausbilden, die mit dem managerial konstruierten Verständnis der Organisation konform gehen, also die managerialen Identitätsstrategien stützen und mit höherer Wahrscheinlichkeit operativ ausführbar erscheinen lassen. Somit rückt das Individuum, das sozial in die Organisation inkludiert ist, in den Fokus des theoretischen Suchers. Zu fragen ist nach der individuellen Identität des Organisationsmitglieds wie nach seinem persönlichen Commitment und seiner Identifikation mit der Organisation. Ergänzend ist dann theoretisch darzustellen, wie das Management organisationsintern Identität als Steuerungsmedium einsetzt, um die individuellen Deutungen der Organisationswirklichkeit sowie die Identitätskonstruktionen der Organisationsmitglieder im Sinne des Gesamtsystems zu beeinflussen. Es ist somit nötig, noch einmal auf die Social Identity Theory einzugehen sowie die organisationstheoretischen Grundannahmen des „organizational symbolism“ zu thematisieren.

⁷⁸⁶ Siehe hierzu auch Bardmann/Franzpötter 1990: 437.

Das kulturell reflektiert agierende Management

Das kulturbewusste, symbolisch agierende Management operiert mit dem Medium „Kultur“; als Management kognitiver Erwartungen ist es Rahmen setzendes Management⁷⁸⁷, das situativ Bedeutungen generiert, um den organisationalen Interaktionen Referenzen zur operativen Selbstausrichtung zu liefern. Diese kulturträchtigen Referenzen, bei denen es sich um spezifische Schemata, Rahmen oder Skripts handeln kann, sollen bei Aktualisierung sicher stellen, dass die emergierenden Operationen in Einklang mit den managerialen Identitätsvorstellungen erfolgen. Identität, die sich aus kulturellen Artefakten speist, fungiert folglich als eine Art Metaschema der systemischen Einheitsreflexion: als kognitives Schema und damit Medium der organisationalen Selbstbeschreibung, der systemintern – das wird vom Management aus normativ erwartet – operativ Rechnung zu tragen ist. Die vom Management formulierte Identitätsstrategie ist eine kollektiv vollzogene Imagination organisationaler Einheit; sie beinhaltet die Vorstellung dessen, was die Organisation als „Wir“ darzustellen hat, welche Werte zu vertreten sind, wofür die Organisation leistungsbezogen steht und wie sie sich selbst nach innen wie außen präsentieren soll. Diese intendierte Identitätsstilisierung wird zur Plattform managerialer Identitätsarbeit im Binnenraum der Organisation; sie fungiert als Leitfaden des prospektiven wie retrospektiven Sensemaking.⁷⁸⁸ Theodor Bardmann kann also nur beipflichtet werden: „Managen wird vordringlich als ‚kreative Sinn- und Deutungsarbeit‘ verstanden.“⁷⁸⁹ Das Management der Organisation kann folglich nicht ausschließlich als formal rahmendes und politisch agierendes Subsystem begriffen werden; es geht tendenziell immer mehr dazu über, auch „softere“ Medien wie kulturelle Strukturen einzusetzen, um die Mitarbeiter zu erreichen und ihnen Orientierungshilfen zukommen zu lassen. Dieser Erkenntnis wird in der organisations- wie managementtheoretischen Forschungslandschaft auf breiter Basis zugestimmt und braucht hier nicht weiter erläutert zu werden. Das kulturell steuernde Management vollführt eine Art „third order control“, wie häufig in Anlehnung an Charles Perrow behauptet wird.⁷⁹⁰

Das kulturell reflektierte, postheroisch agierende Management ist sich über folgende Eckpfeiler seiner Arbeit im Klaren:

⁷⁸⁷ Siehe hierzu die Erläuterungen in Kapitel 5, wo das Management explizit als rahmende Instanz eingeführt worden ist.

⁷⁸⁸ Siehe hierzu Weick 1995b sowie Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

⁷⁸⁹ Bardmann 1990: 182

⁷⁹⁰ Systemtheoretisch gewendet, könnte man in diesem Zusammenhang geneigt sein, mit Verweis auf Helmut Willke von einer „indirekten Kontextsteuerung“ zu sprechen.

- Das *Ende der „Utopie der Machbarkeit“* ist eingeläutet: Management verheißt nicht mehr systeminterne Omnipotenz und universelle Durchsetzungsfähigkeit. Organisation ist nicht willkürlich „gestaltbar“, sondern formiert sich als autonomes System selbst.
- Es gibt *keine einfachen Lösungen* mehr, die vom Management für alle systemintern perzipierten Probleme schnell und leicht umsetzbar angeboten werden könnten. Die organisationale Binnenwelt ist zu komplex und intransparent, als dass exakt die „richtige“ Lösung gewusst werden könnte, die es wahrscheinlich eh nicht gibt, weil immer mehrere Lösungen applikabel sind, die nur zu unterschiedlichen Konsequenzen führen, über die häufig wiederum nichts gewusst wird, was erneut zu Problemen führt usw. usf. Komplexität scheint die Lösung komplexer Probleme zu sein.⁷⁹¹
- *Bereitschaft zum Dialog* ist gefordert. Die Arbeitspraxis des Managements hat geradezu eine Diskursivierung erfahren; von den Managern wird zunehmend mehr diskursives Engagement verlangt. Dazu bedarf es der Fähigkeit, Gespräche mit Untergebenen offen zu führen und bereit zu sein, von den eigenen Mitarbeitern an der Basis zu lernen. Der einsame Entscheider ist wenig gefragt.
- Zunehmend wichtig wird die *Duldung von Ambiguitäten*: Nichts scheint mehr eindeutig. Die Welt, auch die der eigenen Organisation, in dessen Rahmen das Management agiert, ist interpretationsoffen; die Auslegungen und Bedeutungszuschreibungen hängen vom eingenommenen Standpunkt und den referierten Schemata und Beurteilungskriterien ab. Das sollte das Management berücksichtigen: Seine Sichtweise ist eine unter vielen in der Organisation; die Konstitution der systemischen Sozialität ist stets abhängig von den zugrunde gelegten beobachtungsleitenden Differenzen – und die werden in der Organisation mannigfach prozessiert. So sind wahrgenommene und zur Sprache gebrachte Ambiguitäten immer eine systemisch zu verarbeitende Konsequenz der Multikulturalität der Organisation.

⁷⁹¹ Oder wie Baecker schreibt: „Die Komplexität ist die Lösung des Problems, daß jede einzelne Vereinfachung sich auf bestimmte Aspekte stützt und alle anderen unberücksichtigt läßt. Sie ist die Lösung des Problems, daß jede Vereinfachung notwendig erkennt, was sie vereinfacht. Sie hält Möglichkeiten bereit, diese Verkennung zu korrigieren, falls sich das als erforderlich oder als wünschenswert erweist. Die Komplexität ist die List der Welt, Vereinfachungen zu ermöglichen, ohne ihr Schicksal an das Schicksal dieser Vereinfachungen zu hängen.“ Baecker 1994b: 115.

- *Widersprüche sind unvermeidbar.* Weder läuft die systemische Selbststrukturierung im Zuge der Evolution der Organisation widerspruchsfrei ab, noch ist immer gewährleistet, dass die stabilisierten Strukturen einen stimmigen Zusammenhang ergeben, der Eindeutigkeit der Orientierung erlaubt. Widerspruch ist Variationsanlass, ist notwendig, ist wichtig, um ein System entwicklungsfähig zu halten. Ein innovationsfreudiges Management hätte Widerspruchsäußerungen zu ermutigen, zumindest bis zu einem gewissen Grad: Systemischen Selbstgefährdungen durch Handlungsblockaden und Konflikte wäre managerial durch Dialogisierung und Entscheidungspartizipationen entgegen zu wirken.
- Obendrein können *Paradoxien als Chancen zur Kreativität* systemisch genutzt werden. Immer dann, wenn eine operationsleitende Unterscheidung auf sich selbst angewandt wird, wenn zum Beispiel versucht wird, beide Seiten der Unterscheidung zu bezeichnen, läuft die Operation, die die Einheit zu stiften trachtet, auf eine Paradoxie auf. Paradoxien sind operative Selbstblockaden, die nur durch Lernen „überwunden“, sprich umgangen werden können. Doch zur Umschiffung von Paradoxien ist Kreativität vonnöten. Die kann und sollte das Management systemintern befördern, wenn ihm daran gelegen ist, die Organisation strukturell zu dynamisieren.
- *Unsicherheit* ist in keiner Phase der Existenz einer Organisation ausschaltbar. Sie ist ein Erfahrungsmoment, das die Organisation in Unruhe versetzt und immer wieder Anlass zur (kritischen) Reflexion bietet. Eine zentrale Aufgabe des modernen Managements besteht folglich darin, organisationsintern für Unsicherheitsabsorption zu sorgen, also selbst zu entscheiden, wie in der Organisation in bestimmten Situationen oder bei bestimmten Anlässen zu entscheiden ist. Somit werden den Kommunikationsprozessen und anfallenden Entscheidungen Präferenzwerte geliefert, an denen sie sich ausrichten können, damit nicht bei jeder operativen Selektion die Frage im Raum steht, ob die getroffene Unterscheidung die „richtige“ war und im Nachhinein gerechtfertigt werden kann.

Um diesen letzten Punkt theoretisch etwas weiter zu spannen: Organisationsinterne Identitätsarbeit konstruiert systemische Einheit natürlich auch mit dem Ziel, Unsicherheiten des Entscheidungsverhaltens zu minimieren. Eine Organisation, die mit sich selbst „bekannt“ ist, weil sie sich als Identität auszuflaggen in der Lage ist, kann stets auf Strukturreferenzen rekurren-

ren, die als Entscheidungshilfen fungieren, durch die die erfahrenen Kontingenzen gemanagt werden können. Die manageriale Identitätsarbeit agiert als ein „Management of meaning“, das darauf zielt, organisationsintern Bedeutungszusammenhänge aufzubauen, also kulturelle Strukturen zu generieren, die als „dritte Werte“ dann ins Spiel kommen, wenn anhand der formalen Organisationsstrukturen, mit denen die Arbeitsprozesse reguliert werden, zum Beispiel Blockaden oder unklare Situationen nicht „überwunden“ bzw. „beseitigt“ werden können.

In der organisations- und managementtheoretischen Forschung werden verschiedene Methoden bzw. Ansätze der kulturbewussten Führung, der „leadership“ diskutiert, von denen folgende erwähnt seien:⁷⁹² Wird die *Organisation als „gelebter Wertzusammenhang“* verstanden, baut die kulturelle Führung hauptsächlich darauf, genau die Werte kommunikativ zu betonen, mit denen sich die Organisationsmitglieder nach Möglichkeit weitestgehend identifizieren und denen sie in ihren Arbeitsinteraktionen Ausdruck verleihen sollen. Das verspricht Integration und Orientierung an gemeinsamen Werten, für die die Organisation im Ganzen steht – so zumindest die Idee. Das *symbolische Management* instrumentiert symbolische Repräsentationen bzw. habitualisierte Handlungssymbole wie zum Beispiel Riten, Rituale, Zeremonien oder offizielle Feiern, um die systemische Einheit für alle Organisationsmitglieder „erfahrbar“ zu machen, was ebenfalls die Identifikation mit der Organisation sowie die Bereitschaft bestärken soll, sich für sie und ihre Ziele einzusetzen. Das *konsensorientierte Management* operiert dialogisch, erlaubt und erwartet folglich kommunikative Partizipationen über Hierarchieebenen hinweg. Von dieser partizipativen Führung wird sich mehr organisationale Transparenz und Informationsoffenheit in den Entscheidungssituationen versprochen. Ein *wertorientiertes Human-Resource-Management* arbeitet daran, die operative Realisierung der präferierten Wertorientierung unmittelbar durch Stellenbesetzung mit Personen wahrscheinlicher zu machen, die die gewünschten Werthaltungen mitbringen und die willens sind, sich engagiert in die Arbeitsprozesse einzubringen. Gezielte betriebliche Sozialisationsversuche den Mitarbeitern gegenüber wären als weitere Maßnahmen zu deuten, einen optimalen „fit“ zwischen der (formalen) Stellenstrukturen und dem Arbeitsvermögen der Mitglieder herzustellen, von dem sich das Management eine Förderung der Arbeitszufriedenheit und damit der Identifikation mit der identitätsstrategischen Ausrichtung der Organisation versprechen kann.

⁷⁹² Siehe auch Dill/Hügler 1997: 181ff.

Die Identitätsarbeit des Managements in der Organisation soll hier als rahmende Aktivität, als manageriales Sensemaking verstanden werden, das situative Interpretationen und Orientierungshilfen für die Organisationsmitglieder anbietet und das gleichzeitig die Kommunikation von Identität (als Medium) im System selbst vornimmt. Letztlich hat das Rahmen setzende Management darum bemüht zu sein, eine soziale Realität in der Organisation kulturell zu entwerfen, an der sich die Organisationsmitglieder insgesamt orientieren können und – mit normativem Nachdruck – auch orientieren sollen. Die managerial intendierte und deliberierte Identitätskonstruktion stellt hierbei den kulturellen Strukturrahmen dar, durch dessen Referierung Selbstbeschreibungen und Identitätsbehauptungen vorgenommen werden sollen. Gefragt sind „leader“, die anders als instrumentalistisch gepolte Manager, die universellen Steuerungsphantasien aufsitzen, begriffen haben, dass die Organisation intern nur „erreicht“ werden kann, wenn die Mitglieder in ihren konkreten Arbeitsverhältnissen „angesprochen“, wenn ihnen die identitätsbezogenen „Steuerungsvorhaben“ aus ihrer eigenen Situation heraus und unter Berücksichtigung ihrer Ansprüche begreiflich gemacht, wenn ihnen die implizierten Bedeutungen erläutert werden.

Sehr basal ist unter sozialer Führung Folgendes zu verstehen: „Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeeds in attempting to frame and define the reality to others. Indeed, leadership situations may be conceived as those in which there exists an obligation or a perceived right on the part of certain individuals to define the reality of others.“⁷⁹³ Und weiter: „Leaders symbolize the organized situation in which they lead. Their actions and utterances project and shape imagery in the minds of the led, which is influential one way or another in shaping actions within the setting as a whole. This is not to deny the importance of the voluntary nature of the enactments and sense-making activities initiated by members of the situation being managed. Rather, it is to recognize and emphasize the special and important position accorded to the leader’s view of the situation in the frame of reference of others. Leaders, by nature of their leadership role, are provided with a distinctive opportunity to influence the sense-making of others.“⁷⁹⁴ Dieses Sensemaking erfolgt im Wesentlichen über soziale Rahmungsversuche, durch die managerial betriebene Aktivierung kulturell signifikanter Rahmen, denen unterschiedliche Schemata und Skripts angegliedert sein können. Mit diesen kulturellen Strukturen kann das Management versuchen, operative Schwerpunkte, „Para-

⁷⁹³ Smircich/Morgan 1986: 60. Hervorhebungen gestrichen.

⁷⁹⁴ Smircich/Morgan 1986: 72.

digmen“ zu setzen, oder danach trachten, eine kognitive Reorganisation der sozialen Situationen zu erwirken, die sich als problematisch erweisen.

Kulturell applikable Rahmen sind in erster Linie der „Kultur-Rahmen“, der „Theater-Rahmen“ und der „Human-Resource“-Rahmen“, also drei Meta-Rahmen, von denen bereits ausführlich die Rede war.⁷⁹⁵ Vor allem eine kulturell ausgelegte Situation eröffnet vielfältige Optionen zur Selbstthematization; kulturell gerahmte Interaktionen werden zu „Stätten“ der Identitätsinszenierung und -behauptung. Daher ist die kulturelle Rahmung von Interaktionssituationen auch der „Weg“, den das Management einzuschlagen hat, wenn es die aktiv teilhabenden oder betroffenen Organisationsmitglieder kommunikativ erreichen will.⁷⁹⁶ Die Aktivierung des „Kultur-Rahmens“ ist nötig, um die kognitive Voraussetzung für die Bereitschaft zu schaffen, sich an Prozessen kollektiver Identitätskonstruktion zu beteiligen. Identitätsarbeit erfolgt als kommunikative Führung, die darauf zielt, innerhalb der Organisation überall dort Identitätsthematisierungen zu stimulieren, wo beispielsweise Fehlentwicklungen, Identifikationsprobleme, Orientierungslosigkeit oder soziale Konflikte wahrgenommen werden, wo also Bedarf nach identitätsbezogener Klärung zu bestehen scheint. Diese punktuellen Identitätsthematisierungen haben – zumindest dem normativen Anspruch nach – immer im Einklang mit den managerial vorgenommenen Identitätskonstruktionen zu geschehen; die manageriale Identitätsstrategie gilt es zu realisieren – doch dazu muss die operative Basis der Organisation, müssen die unzähligen Interaktionen diese Identitätsvorstellungen als Referenzzusammenhang aufgreifen und operativ mit „Leben“ erfüllen.

Manageriale Identitätsarbeit und organisationales Identitätsmanagement

Der Begriff der Identitätsarbeit ist eingehender zu beleuchten. Er soll zweifach differenziert werden:

- *Makrologisch* besehen, ist zu eruieren, wie systemintern die Einheit der Organisation als Gesamtsystem konstruiert, also symbolisch und narrativ erarbeitet wird. Identität ist

⁷⁹⁵ Siehe Kapitel 5.

⁷⁹⁶ Siehe hierzu auch Bolman/Deal 1997: 280ff.

auf der Ebene des Organisationssystems eine Art kognitives Konstrukt, das durch symbolträchtige Aktionen sowie textuell, sprich durch (managerial beeinflusste) Selbstbeschreibungen reproduziert wird. Aus der makrologischen Perspektive fällt die Organisation der Organisation als Organisation ihrer Identität in den Blick. Anknüpfend an ein Baecker-Diktum: „Die Organisation einer Organisation ist die Organisation einer Differenz“⁷⁹⁷, ließe sich behaupten: Die Identität der Organisation, verstanden als Differenzbegriff, organisiert die Innenseite der System/Umwelt-Differenz, die die Organisation in sich selbst einführt. Die Identität bezeichnet die Einheit, als die sich die Organisation selbst aus ihrer Umwelt ausdifferenziert. Identität ist hier in gewisser Weise ein „Differential“, wie mit Luhmann behauptet werden könnte.⁷⁹⁸ Ist die systemkonstitutive Differenz „organisiert“, das heißt etabliert, steht wiederum eine Organisation der Innenseite an; und das bedeutet, es ist eine Organisation von Differenzen (wohlgemerkt im Plural) erforderlich. Bei diesen Differenzen handelt es sich um eigenkonstituierte Schemata, also auch Rahmen und Skripts, genauso wie um Importe aus der Umwelt, um psychisch kanalisierte und zur Sprache gebrachte operationsleitende Unterscheidungen. Aber hier ist bereits die mikrologische Lupe anzulegen.

- *Mikrologisch* betrachtet, kann die Identitätsarbeit danach analysiert werden, wie sie darum bemüht ist, systemintern Redundanzen und Eigenwerte, die klar identifizierbare Identitäten besitzen, kommunikativ aufzubauen und dauerhaft zu fixieren. Diese Identitäten haben sich nach Vorstellung des Managements als Facetten konsistent in die Identität des Gesamtsystems einzufügen. Diese Teilidentitäten, zumeist Identitäten organisationaler Subsysteme, machen insgesamt die kulturelle Diversität der Organisation kenntlich, eine Diversität, die es identitätsstrategisch zu steuern gilt, damit die Einheit des Systems gewahrt bleibt, also die Organisation auch für sich selbst als Totalität der operativ aktualisierten Differenzen wie als klar identifizierbare Einheit von außen beobachtbar bleibt. Und damit wechselt man wieder auf eine makrologische Betrachtungsebene.

Es zeigt sich, dass eine Mikrologie der interaktionalen Identitätsarbeit nicht von der Makrologie der organisationalen Identitätskonstruktion konzeptionell zu trennen ist. Letztlich steht die Findung, Wahrung und Veränderung der Organisationsidentität als operativ realisierte sowie

⁷⁹⁷ Baecker 1999: 21.

⁷⁹⁸ Vgl. ähnlich Luhmann 2002b: 346.

retrospektiv beschriebene und reflektierte Systemeinheit im Vordergrund aller Bemühungen des organisationalen Identitätsmanagements. Diese (makrologische) Managementperspektive im Prozess der organisationalen Identitätskonstruktion kann ebenfalls zweifach differenziert werden:

- Legt man analytisch die Differenz *Management/organisationsinterne Umwelt* an, kann man die Organisation selbst als Steuerungsobjekt des Systemmanagements betrachten. Von Interessen wird dann die Fixierung der Systemgrenze, auf deren Innenseite sich die verschiedensten steuerungsrelevanten Differenzen anlagern, Differenzen, die die Organisation operativ zur Leistungserbringung und damit Systemreproduktion braucht.
- Geht man von der Differenz *Management/organisationsexterne Umwelt* aus, gerät die Organisation ebenfalls als Steuerungsobjekt in den Blick. Nur im Umweltbezug ist die intern konstruierte und nach außen stilisierte Einheit des Systems als Corporate Identity formuliert oder als Marke symbolisiert. Das Erscheinungsbild der Organisation in der Umwelt ist strategisch zu beeinflussen, und zwar nicht nur, um die Organisation als Unternehmen „glanzvoll“ in der Umwelt dastehen zu lassen und die Absatzchancen zu verbessern, sondern auch um das äußere Erscheinungsbild bzw. Image durch die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder wieder in die Organisation zurückwirken zu lassen.⁷⁹⁹ Gerade dieses „projected external image“, mit anderen Worten: die systemintern gehegten Annahmen über die Erscheinung der Organisation in der Umwelt, kann großen Einfluss sowohl auf die Meinungen der Mitglieder ihrer Organisation gegenüber als auch auf ihre Identifikationsbereitschaft haben.⁸⁰⁰

Der mikrologische Blick auf die Identitätsarbeit:

Individuum und Organisation

Im Weiteren steht eine eher mikrologisch zu deutende Variante der Identitätsarbeit im Vordergrund. Es wird gefragt, wie die Organisation, vertreten durch das Management als subsystemische Instanz, bemüht ist, die Organisation intern identitätsstrategisch zu beeinflussen und

⁷⁹⁹ Dazu untern mehr.

⁸⁰⁰ Siehe zum Beispiel die Studien Dutton/Dukerich 1991 und Elsbach/Kramer 1996.

zu steuern. Die zentrale Differenz, die analytisch in den Mittelpunkt zu rücken ist, ist die zwischen Interaktion und Organisation. Wenn Interaktionen betrachtet werden, denen im strukturellen Verbund untereinander Identitäten zugeschrieben werden, weil sie operative Muster oder Eigenwerte etablieren, dann ist es vonnöten, die Organisationsmitglieder als Individuen zu fokussieren. Die Differenz Interaktion/Organisation impliziert somit die Differenz zwischen der Organisation und den in sie inkludierten psychischen Systemen, die ihre eigenen Identitäten behaupten und die den Anspruch auf Achtung ihrer Individualität äußern. Es muss auf die personalen Inklusionsverhältnisse in der Organisation sowie auf die individuellen Identitätskonstruktionen der Organisationsmitglieder eingegangen werden, wenn man sich Klarheit darüber verschaffen will, wie organisationsinterne Identitätsarbeit des Managements überhaupt vonstatten gehen kann.

Verhältnisse von Inklusion und Exklusion lassen sich auch auf der Innenseite des Unternehmens, sprich in der Organisation ausmachen.⁸⁰¹ Exklusion dient zur Markierung der Systemgrenze: Nicht jeder kann Organisationsmitglied sein; wer exkludiert ist, gehört nicht dazu, kann operativ keinen Einfluss auf das Binnengeschehen der Organisation nehmen. Wenn man so will: Exklusion begründet den organisationalen „Normalzustand“ der Exklusivität personaler Partizipation an den systeminternen Operationsprozessen; Organisation ist damit ein primär exkludierendes System. Nichtsdestotrotz muss eine Organisation strukturelle Kopplungen mit psychischen Systemen unterhalten, um für sich Leistungen zur eigenen Reproduktion zu importieren, die eben nur extern erbracht werden. Eine Organisation ermöglicht daher partiell und hoch selektiv Inklusionsverhältnisse, die Mitgliedschaft begründen.

Inklusion in eine Organisation muss motiviert werden. Denn wer lässt sich freiwillig derartig weitgehende Verhaltensrestriktionen auferlegen, deren Beachtung Organisationen von ihren Mitgliedern normativ erwarten? Grund für den Einstieg eines Individuums in eine Unternehmensorganisation ist primär die Suche nach Arbeit, durch die ein Einkommen bezogen wird und mit der sich das Individuum auch identifizieren, in der es sich mit seinen eigenen Ansprüchen wiederfinden möchte. „Arbeit“ muss konzeptuell genauer gefasst werden: Als Kategorie ist „Arbeit“ theoriesystematisch zwischen dem Wirtschaftssystem und seinen Organisationen anzubringen. Genauer: Arbeit stellt eine „Strukturbedingung des wechselseitigen Bedingungs- und Steigerungsverhältnisses von Organisation und Gesellschaft“ dar, wie Bommes

⁸⁰¹ Zum Begriffspaar Inklusion/Exklusion siehe die ausführlichen Erläuterungen in Kapitel 10.

und Tacke behaupten.⁸⁰² Sie wird zur Inklusionsform in das Wirtschaftssystem und bezeichnet damit eine Leistungsrolle, die mit einem Individuum auszufüllen ist und gegen Geld erbracht wird. Arbeit ist von der Inklusionsform der Mitgliedschaft in Organisationen zu unterscheiden. Letztere kennzeichnet zum einen eine systemische Grenzziehungsform, nämlich die Unterscheidung zwischen Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit, und zum anderen werden mit ihr Verhaltenserwartungen gegenüber den inkludierten Individuen formuliert, deren Anerkennung die Grundbedingung der Zugehörigkeit ausmacht. Mitgliedschaft als Form hat somit in erster Linie an der Selbstreferenz der Organisation teil; Arbeit dagegen bezieht sich auf den systemischen Reproduktionszusammenhang der Wirtschaft, wobei die individuelle Teilhabe am Wirtschaftssystem obendrein zum Inklusionsmedium für Organisationen wird.⁸⁰³ Einfach ausgedrückt: Arbeit muss „organisiert“ werden, bedarf des organisationalen Rahmens, der die Leistungserbringungen der individuellen Inklusionen integriert und koordiniert.

Mit der *Inklusion in eine Organisation* verbindet sich für ein Individuum eine arbeitsbezogen-funktionale Integrationserfahrung. Als Mitglied wird ihm eine stellenabhängige Rolle auferlegt, über die mehr oder weniger genau definiert und damit erwartbar gemacht wird, welche Leistungen zu erbringen und welche Verhaltensweisen tolerabel sind. Das bringt häufig eine Einschränkung an Freiheit mit sich. Doch strukturelle Restriktion führt stets ihre Gegenseite mit sich, die recht gut mit dem Begriff der persönlichen Unkontrollierbarkeit belegt werden kann. Wo informal ausgeführte Interaktionen möglich sind, die im Rahmen von formaler Organisation en passant vonstatten gehen, gibt es immer auch soziale Verhältnisse der organisationsinternen Exklusion. Die partielle Exklusion aus dem formal geregelten und individuell inkludierenden Arbeitsverhältnis eröffnet Verhaltensmöglichkeiten außerhalb des normativen Rahmens zu erwartender Arbeitsleistungen. Der organisationsinterne Exklusionsbereich, der Bereich, der Informalität sozial konstituiert und in dem informal ausgeführte Interaktionen an der Tagesordnung sind, bietet Chancen der Integration des „ganzen“ Individuums in die Organisation. Exklusionsmöglichkeiten individualisieren auch in der Organisation.⁸⁰⁴ Neben den „Freiheiten“ zur Ausführung informaler Interaktionen findet sich fortwährend „Raum“ für non-konformes, oppositionelles oder rein destruktives Verhalten. Aus evolutionstheoretischem Blickwinkel gesehen, lassen Exklusionen Anstöße für Variationen erwarten. Exklusi-

⁸⁰² Vgl. Bommers/Tacke 2001: 68.

⁸⁰³ So auch Bommers/Tacke 2001: 74.

⁸⁰⁴ Unter Verwendung anderer Begrifflichkeiten siehe die berühmte Studie von Goffman, in der er aufzeigen konnte, dass selbst in totalitären Institutionen Chancen gegeben sind, ganz individuell mit den straff regulierenden Normen und Zwangserfahrungen umzugehen. „Sekundäre Anpassung“ wäre ein Modus der Bildung personaler Individualität in einer hochintegrierten Organisation. Vgl. Goffman 1972.

onsmöglichkeiten sind insgesamt Anzeichen für die strukturelle Offenheit der Organisation: für vielfältigste interne Interaktionen, für den personalen Ausdruck von Individualität wie für allerhand operative Variationen, die stets Anreize zum Lernen und zur Evolution liefern.

Zwei Aspekte der *Exklusion in der Organisation* sollen etwas eingehender behandelt werden: Exklusionen ermöglichen zum einen individuelle Stellungnahmen zu den „Zumutungen“ und Anforderungen der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern; sie zeigen, dass die inkludierten Individuen sich nicht indifferent zur Organisation verhalten. Das betont auch Pfeffer: „But because of the norms, values, and expectations that individuals bring with them from the larger society into the organization, they are not indifferent about the type of explanations and predications that arise to make sense and meaning of the world around them.“⁸⁰⁵ Exklusion ist somit kommunizierte Bewertung des organisationsinternen Geschehens, mit dem sich ein Individuum zur Organisation verhält und Stellung bezieht. Auch in diesem organisationspezifischen Fall gilt: Exklusion integriert. Diese individuelle Selbstpositionierung kann hoch integrativ sein, wenn sie ein Individuum in Konfrontation zur Organisation bringt, wenn das Individuum als Person „auffällig“ und mit dem gezeigten non-konformen Verhalten identifiziert wird. Zum anderen signalisiert ein organisational inkludiertes Individuum durch partielle Exklusionen, die in seinen informalen und non-konformen Verhaltensweisen Ausdruck finden, seinen Anspruch auf Individualität. Das sich partiell aus den formalen Arbeitszusammenhängen exkludierende Individuum, das den Erwartungen bewusst nicht nachkommt, das sich unwillig zeigt und darauf aus ist, „die Dinge“ anders zu erledigen als gewohnt, zeigt sich „unzufrieden“ mit seiner Situation.⁸⁰⁶ Die Arbeitsplatzerfahrungen und Erlebnisse im organisationsinternen Umfeld genügen nicht den Ansprüchen des Individuums bzw. überlappen sich nicht mit der Identitätsvorstellung, die es von sich als Arbeitnehmer, als „professional“ oder Experte hat. Die individuellen Ansprüche werden auf die Organisation projiziert, die den konditionierenden Rahmen für die Erbringung der Arbeitsleistungen setzt⁸⁰⁷; und wenn die Erfahrungen nicht in ausreichendem Maße den eigenen Ansprüchen entsprechen, individualisiert sich das Organisationsmitglied *gegen* die Organisation.

In seiner Studie zur Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen zählt Uwe Schimank eine ganze Reihe von „Formen der Identitätsbedrohung“ auf, denen Organisationsmitglieder in der

⁸⁰⁵ Pfeffer 1981: 4.

⁸⁰⁶ Zu verstehen im Sinne der Annahme Luhmanns: „Individualität ist Unzufriedenheit“, eine Definition, die bereits in Kapitel 10 angeführt worden ist.

⁸⁰⁷ Siehe hierzu auch Luhmann 1989b: 253f.

Arbeitswelt ausgesetzt sein können. Diese „Formen“ seien zur Exemplifizierung kurz angeführt und erläutert:⁸⁰⁸ So können zum einen Rollenzwänge dazu führen, dass sich ein Mitglied seiner Autonomie beraubt sieht; die geforderte *Machtunterwerfung* negiert die eigenständig konstruierte Identität als Arbeitnehmer. Zum zweiten kann eine starke *Restriktivität der Aufgabenerfüllung* bzw. eine Überorganisation der zu leistenden Arbeit die Berufsidentität in Frage stellen, wenn mit ihr Bedürfnisse nach kreativer Betätigung und Demonstration der eigenen Fähigkeiten verbunden sind. Drittens kann aber auch eine erlebte *Aufgabendiffusität* problematisch werden: vor allem dann, wenn es einem Individuum nicht gelingt, zu erwarten, was von ihm als Arbeitsleistung erwartet wird und wenn es ihm nicht möglich ist, seine arbeitsbezogenen Betätigungen in einen sinnvollen und individuell befriedigenden Zusammenhang zu bringen. Viertens ist erfahrene *Isolation* in der Organisation individuell ein Problem, wenn es nicht gelingt, die eigene Arbeit sozial in Verbindung mit anderen Arbeitsleistungen zu bringen. So könnte es schwierig werden, eine soziale Identität, die Gruppenzugehörigkeit klar markiert, für sich aufzubauen. Fünftens gibt *Unterforderung* am Arbeitsplatz häufig Anlass, Zweifel daran zu hegen, ob die Stelle, die man bekleidet, wirklich dem nahe kommt, was man sich als Arbeitnehmer mit einer eindeutig definierten Berufsidentität und einem entsprechenden Selbstwertgefühl verspricht. Aber auch *Überforderung* könnte sechstens als identitätsbedrohend erlebt werden, besonders dann, wenn man anfängt, sich selbst als Versager zu sehen und deswegen fürchtet, von den Kollegen und Vorgesetzten als ein solcher wahrgenommen zu werden. Diese hier exemplarisch angeführten Gefährdungen der eigenen Identität als Arbeitnehmer resultieren größtenteils aus (1) individuell als problematisch erlebten Rollenerwartungen oder aus (2) der Erfahrung der „Sinnlosigkeit“ der individuellen Leistungserbringung und ihrer operativen Einbindung in die Arbeitsprozesse in der Organisation sowie aus (3) dem Verlust an „Subjektivität“ und „Individualität“, sprich persönlicher Identität, die einen in der Organisation individuell distinkt macht.

Arbeit unterliegt einer „zunehmenden normativen Subjektivierung“, ließe sich mit Martin Baethge behaupten: „Immer mehr Arbeitende wollen ihre Identität nicht länger an der Garderobe abgeben, sondern sich mit ihrer Arbeit identifizieren können. Sie melden inhaltliche Ansprüche an die Arbeit an, die die Betriebe in Verlegenheit bringen und vor schwerwiegende Probleme der Arbeitsorganisation stellen.“⁸⁰⁹ Die Arbeit in Organisationen soll individuell Sinn machen, soll eigene Bedürfnisse befriedigen, soll individualisieren. So schreibt Baethge

⁸⁰⁸ Siehe ausführlich Schimank 1981: 30ff.

⁸⁰⁹ Baethge 1994: 245.

weiter: „Wer nicht vordringlich äußere Reproduktionsaspekte, sondern persönliche Sinnkriterien an die Arbeit anlegt, wer also *die Arbeit auf sich* und *nicht sich auf die Arbeit* bezieht – in welcher prekärer Verkennung der tatsächlichen Machtverhältnisse diese mentale Subjektsetzung im Einzelfall auch immer vollzogen werden mag –, der scheut sich nicht lange, sein Investment und Verhalten in der Arbeit zu überprüfen und zu revidieren, wenn seine Ansprüche nicht erfüllt werden. Sei es, er sucht sich einen anderen Arbeitsplatz, sei es, er verlagert sein Aktivitätspotential auf andere Bereiche (z. B. Freizeit, Weiterbildung, außerbetriebliche Tätigkeiten) und geht in der Arbeit innerlich auf Tauchstation, wenn die äußeren Bedingungen einen Betriebswechsel nicht möglich oder zu kostspielig erscheinen lassen.“⁸¹⁰ Die Arbeitsmotivation vieler Organisationsmitglieder rührt ganz entscheidend daher, dass sie ihre Arbeit zur Selbstverwirklichung bzw. als Ausdruck ihrer Individualität nutzen wollen. Ihre Selbstachtung und ihr Selbstwertgefühl sind beide eng mit ihrer Arbeit verbunden, der sie als Arbeitnehmer in einem Unternehmen nachgehen. Die mit ihrer Arbeit verbundene Berufsidentität soll ihnen das Erlebnis persönlicher Konsistenz ermöglichen; eine hohe Identifikation mit der eigenen Arbeit und der Organisation, für die sie sie erbringen, erlaubt die Konstruktion einer „gewichtigen“ sozialen Teilidentität, die ihnen Bestimmung und Halt gewährt und die sie als Kern-Identität für sich und für andere ausflaggen können.⁸¹¹

Die Herausforderung für eine Organisation, die danach strebt, ihre Fähigkeit zur Selbstevaluierung zu erhöhen, besteht darin, offene Formen der Exklusionsindividualität, die aus Unzufriedenheit erwachsen, in organisational integrierte Inklusionsindividualität zu „transformieren“, das heißt, die kommunizierten und personal zugeschriebenen Variationsimpulse produktiv zu selektieren und damit in Strukturveränderungen zu dirigieren, zum Beispiel in die Neugestaltung des Arbeitsplatzes oder in erweiterte Partizipationsrechte, sprich in Veränderungen, die sowohl dem Organisationsmitglied, das seine Identität respektiert sehen will, als auch der Organisation, die reine Produktivitätsinteressen artikuliert, zugute kommen. Es wäre für eine stärkere Individualisierungserfahrung durch Inklusion zu sorgen; denn Individualisierungsoptionen versprechen mehr Variationen, also Anreize zum Strukturwandel. Das Verfolgen individueller Ansprüche, die mit einer individualisierten Berufsidentität verwoben sind, könnte also in der Tat den strukturellen Flexibilitätserfordernissen moderner Organisationen dienlich sein: Organisationsinterne Optionen der individuellen Selbstthematisierung, die den Organisationsmitgliedern kulturell eingeräumt werden, stellen sinnbezogene Reflexionen dort in Aus-

⁸¹⁰ Baethge 1991: 10f. Hervorhebung im Original.

⁸¹¹ Siehe hierzu auch Shamir 1991.

sicht, wo Organisationen „normalerweise“ darauf bauen, dass es effektiv genug ist, die Operationsprozesse ausschließlich formal zu strukturieren und das Aufwerfen weitläufiger „Sinnfragen“ zu unterbinden.⁸¹² Organisationen, die mithin Artikulationen personaler Subjektivität und Individualität strukturell desinhibieren, erhöhen ihr Variationspotential und amplifizieren damit die Autokatalyse der systemischen Selbstreproduktion und -evolution.⁸¹³

Individualisierte Identitäten, seien sie nun individuell oder subsystemisch konstruiert, können und müssen folglich von einer Organisation häufig auch „gesucht“ und als organisationsinterne Strukturbesonderheit zugelassen werden, wenn sich die Organisation selbst mit einem sozial „lebhaften“ Binnengeschehen, also mit einem hohen Potential an Mikrodiversität versorgen will. Aus der Organisationsperspektive wäre festzuhalten, dass die Organisation als integrierendes System personale Identitäten erst dann intern konstruiert bzw. sie zum Thema der Kommunikation macht, wenn nicht das erwartete und gewohnte Entscheidungsverhalten beobachtet werden konnte, wenn zum Beispiel Routinen operativ durchbrochen worden sind und damit die Frage im Raum steht, wer die Abweichung, also die operative Variierung zu verantworten hat. Gesucht wird dann das „Subjekt“ des problematisierten Entscheidungsverhaltens, sprich der Entscheider, der sich in seiner Identität zu erkennen geben soll. Positive oder negative Sanktionen, also Lob oder Abstrafung sind denkbar. Innovationsfreudige Organisationen werden Widerspruch und „Devianz“ als Lernchance begreifen⁸¹⁴; sie werden unter ihren Mitgliedern Subjektivität und Individualität und damit Eigenständigkeit und Eigenheit zulassen bzw. gar produktiv fördern. Kommunizierter Widerspruch verleiht Individualität; ein Organisationsmitglied offenbart sich als Autor non-konformen Verhaltens, wird als Entscheidungsträger identifizierbar, wenn es darauf pocht, von den routinisiert ablaufenden Operationsprozessen abweichende Mitteilungshandlungen auszuführen, die partielle Exklusion signalisieren und – wie gesagt – von der Organisation auch produktiv genutzt werden können.

Allgemein soll unter der *personalen Identität eines Organisationsmitglieds* Folgendes verstanden werden: Identität kommt einem Mitglied dann zu, wenn es als Autor und Adressat organisationsinterner Kommunikationen als eine und dieselbe Person sozial identifizierbar wird, wenn es für andere oder die Organisation möglich wird, in ihm einen Entscheider zu konstruieren, der über längere Zeit eben so entscheidet, wie er/sie erwartungsgemäß oder nicht erwartungsgemäß entscheidet. Zu unterscheiden ist personale Identität von der psychi-

⁸¹² Siehe hierzu auch Hahn/Willems 1998: 204ff.

⁸¹³ Siehe hierzu Kapitel 6.

⁸¹⁴ Siehe ebenfalls das Kapitel 6.

schen Systemidentität, die anders als erstere außerhalb der organisationalen Systemzusammenhänge aufgebaut und reproduziert wird. Personale Identität ist ein systeminternes Konstrukt, das für ein psychisches System als soziale bzw. partizipative Identität fungiert und mit der es sich als Organisationsmitglied in die kommunikativen Prozesse einbringt. Die personale und partizipative Identität des Mitglieds resultiert aus den zugeschriebenen informalen wie formalen Rollen, aus dem Innehaben einer festen Stelle sowie aus der Zugehörigkeit zu einer Abteilung oder einem Team. Individualität kann ein Organisationsmitglied zum Beispiel dadurch für sich markieren, dass es mit Bezug auf andere soziale Teilidentitäten oder einfach nur als selbstbewusstes Ich mit eigener gesellschaftlicher Sozialisationserfahrung an den organisationsinternen Kommunikationen partizipiert. Die Ich-Identität des psychischen Systems, das sich organisational als Mitglied inkludiert, dient ihm mit all ihren sozialen Verweisungen auf andere partizipative Identitäten als Pool möglicher divergenter Deutungen und Beschreibungen der organisationsintern erfahrenen Realität, die es nur zu äußern braucht, um eventuell variierendes Handeln zu initiieren, das der Organisation in ihrer Entwicklung nützlich sein könnte. Differenzen zwischen der Selbstbeschreibung eines psychischen Systems als Organisationsmitglied und den organisationsintern vorgenommenen Fremdbeschreibungen, die ihm soziale Identität zuweisen, können immer wieder zutage treten und sowohl für das Organisationsmitglied als auch für die Organisation selbst zum Problem werden. Häufiges Resultat ist eine schwindende Identifikation mit der Organisation; und Disidentifikation wiederum stellt die Organisation vor die Schwierigkeit, nicht auf ausreichend Commitment unter ihren Mitgliedern operativ zurückgreifen zu können.

Organisationale Identifikation und Commitment

Eine wichtiges Anliegen der managerial betriebenen Identitätsarbeit ist die gezielte Förderung der organisationalen Identifikation; die inkludierten Individuen, die organisationsintern als Mitglieder in Erscheinung treten, sollen die „Sache der Organisation“ zu ihrer eigenen machen. Denn: Die sich mit der Organisation und ihrer Arbeit identifizierenden Mitglieder füllen die Organisationsidentität erst richtig mit „Leben“ aus. Die soziale Identität, die sie als Mitglieder der Organisation von dieser zugeschrieben bekommen, hat zu einem Kernmoment ihrer gesamten Ich-Identität zu werden; denn dann ist sichergestellt, dass sie bereit sind, sich mit hohem Engagement bzw. Commitment in die Arbeit zu stürzen. Doch was genau heißt „organisationale Identifikation“? Welche kognitiven, emotionalen und behavioralen Implika-

tionen bringt die Identifikation mit der Organisation für den Einzelnen mit sich? Ließen sich auch negative Formen der Identifikation bzw. der Nicht-Identifikation ausmachen? Und was bedeutet „Commitment“ konzeptuell, wenn es nicht mit „organizational identification“ in eingesetzt wird? Es zeigt sich, dass „Identifikation“ ein sehr zentrales Thema der organisationswissenschaftlichen Forschung, vor allem des Forschungsstranges ist, der heuristisch mit der Social Identity Theory operiert.⁸¹⁵

Was könnte unter „organizational identification“ verstanden werden? *Identifikation mit der Organisation* „occurs when an individual’s beliefs about his or her organization become self-referential or self-defining.“⁸¹⁶ Dieser Definition zufolge ist Identifikation klar als eine Eigenleistung eines psychischen Systems zu erachtet, das seine Beobachtungen und Bewertungen der organisationalen Aktivitäten zu Beobachtungen und Bewertungen seiner selbst macht. Daher: „[O]rganizational identification occurs when one comes to integrate beliefs about one’s organization into one’s identity.“⁸¹⁷ Die wahrgenommene und im operativen Alltag erlebte Organisationsidentität sowie die organisational zugeschriebene Berufsidentität werden von einem psychischen System, das als Mitglied in die Organisation inkludiert ist, so kognitiv und emotional verarbeitet, dass es sich beide Identitätsangebote zu Eigen macht und sie zu (zentralen) sozialen Facetten seiner Ich-Identität stilisiert. Grob lassen sich zwei „Pfade“ möglicher Identifikation unterscheiden: zum einen *Affinität*, wenn von einem psychischen System erkannt wird, dass dieselben oder ähnliche Werte und „Weltansichten“ geteilt werden, und zum anderen *Emulation*, die ein psychisches System dazu bringt, sich in seiner identitätsstiftenden Selbstbeschreibung an den Identitätskonstruktionen der Organisation auszurichten.⁸¹⁸

Psychologisch betrachtet, gibt es nachvollziehbare Gründe für die individuelle Identifikationsbereitschaft: Durch die Identifikation werden erstens nicht nur Affiliationswünsche gestillt, weil man sich zu einem sozialen Verband, zu einer Gruppe, gar zu einer ganzen Organisation dazugehörig fühlen kann, sondern es können zweitens auch Bedürfnisse nach Sicherheit befriedigt werden, denn mit der affinitiven Zugehörigkeit kann man sich sozial integriert und „aufgehoben“ wähnen. Drittens bietet Identifikation immer Chancen, den eigenen Bedürfnisse individueller Stärkung des Selbstwertgefühls nachzukommen, vor allem dann, wenn

⁸¹⁵ Siehe hierzu vor allem Ashforth/Mael 1989 und Pratt 1998.

⁸¹⁶ Pratt 1998: 172. Hervorhebung gestrichen.

⁸¹⁷ Pratt 1998: 172.

⁸¹⁸ Siehe Pratt 1998: 175.

die Organisation, zu der man sich zugehörig weiß, ein hohes (ökonomisches) Leistungsvermögen unter Beweis stellen kann sowie im Ganzen ein positives Image hat, von dem man sich verspricht, dass es aus Sicht der anderen auf die eigene Identität „abfährt“.⁸¹⁹ Wie nun Identifikation im Einzelnen erfolgt, welche psychischen Mechanismen dabei greifen und wie diese von verschiedenen psychologischen Erklärungsansätzen beschrieben werden, braucht an dieser Stelle nicht weiter erläutert zu werden.⁸²⁰ Viel wichtiger ist die Frage, ob der Identifikationsbegriff selbst noch genauer differenziert werden kann. So könnte zu Recht die Frage aufgeworfen werden, ob es auch „dunkle Seiten“ der Identifikation gibt, die sowohl für die organisational inkludierten psychischen Systeme als auch für die Organisation problematisch werden könnten.

So lassen sich in der Tat pathologische Formen der Identifikation und Disidentifikation finden. „Disidentifikation“ ist zunächst einmal ein interessanter Begriff, der systemtheoretisch besehen hoch anschlussfähig zu sein scheint. Disidentifikation kann als eine Form der personalen Exklusion gedeutet werden: Sie bezeichnet „the active differentiation and distancing of oneself from the entity or organization – where one’s identity is defined by *not* being identified with the organization.“⁸²¹ Also anders als ihr Gegenpart, die Identifikation, die aus Ähnlichkeiten und Gleichheiten zwischen Person und Organisation entspringt, akzentuiert die Disidentifikation Differenz. Vier Formen oder Stadien der Identifikation plus ihrer assoziierten Pathologien können unterschieden werden:⁸²²

- Eine Form der „*apathischen Identifikation*“ tritt auf, wenn sich die inkludierten psychischen Systeme weder anhand der organisationalen Selbstbeschreibungsofferten, also anhand der Organisationsidentität beschreiben (niedrige Identifikation), noch Wert darauf legen, sich selbst gegenüber der Organisation als distanziert und identitätsbezogen unterschieden zu begreifen (niedrige Disidentifikation). Problematisch erscheint hier die zutage tretende *Unteridentifikation*: Weder das Engagement noch die Motivation, die Organisationsziele ein Stück weit zum persönlichen Anliegen zu machen, dürften besonders ausgeprägt sein. Die Arbeit ist dann nur ein Job, den man eben erledigt, ohne sich mit der Organisation ausgesprochen verbunden zu fühlen.

⁸¹⁹ Ähnlich in Pratt 1998: 181ff.

⁸²⁰ Siehe hierzu ausführlich die zusammenfassende Darstellung in Pratt 1998: 192ff.

⁸²¹ Dukerich/Kramer/McLean Parks 1998: 245. Hervorhebung im Original.

⁸²² Vgl. hierzu Dukerich/Kramer/McLean Parks 1998.

- Im Fall der „*fokussierten Disidentifikation*“ lassen sich ebenfalls keine Überschneidungen zwischen psychischer und Organisationsidentität feststellen; der Unterschied zur apathischen Identifikation besteht jedoch darin, dass ein psychisches System, das sich disidentifiziert, bemüht ist, sich in Opposition zur Organisation selbst zu beschreiben. Das psychische System sucht Abstand zur erlebten systeminternen Realität und den ihm auferlegten (identitätsbezogenen) Zumutungen; es exkludiert sich selbst aus den systemischen Selbstbeschreibungszusammenhängen und verweigert so, eine berufsspezifische Identität auszubilden, die von der Organisationsidentität in irgendeiner Weise infiltriert ist. Als Problem kann hier *Über(dis)identifikation* ausgemacht werden: Ein psychisches System zeigt sich in seiner Haltung der Disidentifikation überidentifiziert. Die eigene Identität wird als eine Art Widerstandsidentität ausgeflaggt, zum alleinigen sozialen Wert- und Orientierungsmaßstab genommen und gegen die Organisation ins Spiel gebracht.
- Als Gegenstück zu dieser Form der Disidentifikation ist die „*fokussierte Identifikation*“ zu erachten. Die Konvergenz zwischen psychischer Identität und dem identitätsbezogenen Selbstverständnis der Organisation ist ausgesprochen hoch, so dass sich das Organisationsmitglied ebenso hoch motiviert in die Arbeit stürzt und sich bei seinen Aktivitäten immer in Übereinstimmung mit der Organisation wähnt. Nur kann diese Haltung der *Überidentifikation* für das psychische System problematisch werden; schließlich läuft es Gefahr – salopp formuliert –, sich für eine Sache zu verheizen, die nicht die eigene ist; die kritische Distanz geht verloren, wenn die organisational nahegelegte soziale Identität zu dominant wird.
- Eine „*konfliktäre Identifikation*“ liegt vor, wenn sich ein psychisches System gleichermaßen mit der Organisation identifiziert wie von ihr distanziert. So kann ein Mitglied sich in hohem Maße mit der eigenen Profession und den unmittelbaren Mitarbeitern in einer Arbeitsgruppe oder einer Abteilung identifizieren, zugleich aber der Organisation im Ganzen oder der vom Top-Management vertretenen Geschäftspolitik gegenüber innere Distanz hegen oder gar Ablehnung äußern. Problematisch ist hieran die Art Zwitterstellung, die das Organisationsmitglied einnimmt. Dieser pathologische Fall der Identifikation wäre als „*Schizo-Identifikation*“ zu bezeichnen.

Empirische Studien haben gezeigt, dass die Form und der Grad der Identifikation entscheidend vom wahrgenommenen Image der Organisation abhängt. Nicht etwa die organisationalen Selbstbeschreibungen werden zur Grundlage der psychischen Selbstbeschreibung und Selbstbewertung als Organisationsmitglied genommen, sondern das intern konstruierte Image der Organisation, also die Annahmen, wie die Organisation mit ihrer Identität und ihren Operationen in der Umwelt ankommt.⁸²³ Der Erfolg des organisationalen „impression management“, des Managements des externen Images kann erheblichen Einfluss auf die Identifikationsbereitschaft und den Grad des persönlichen Commitments in der Organisation selbst haben.⁸²⁴ Mit dem Begriff „Commitment“ ist ein Stichwort gefallen, dem es sich nun kurz zuzuwenden gilt.

„Commitment“ steht für die Bereitschaft eines Organisationsmitglieds, sich im Sinne und zum Nutzen der Organisation operativ einzubringen und die übernommenen Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Bei der Aufgabenerfüllung weiß sich das Mitglied stets in persönlicher Übereinstimmung mit den Zielen und Werten der Organisation, mit denen es sich identifiziert und deren Sinnofferten es identitätsbezogen internalisiert hat. Sein Wunsch ist Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft; daher auch das Engagement, das von anderen positiv bewertet werden soll.⁸²⁵ Folglich kann festgehalten werden: „Organizational commitment, broadly defined, refers to a psychological bond that a member forms with his or her employing organization that is characterized by behavioral, emotional, and cognitive consistency on the part of the member.“⁸²⁶

Organisationen haben – das wird nicht überraschen – ein hohes Interesse daran, ihre Mitglieder dazu zu bewegen, die Organisationsidentität in ihre eigenen Identitäten narrativ einzubinden und dort als Werte, Ziele und Einstellungen zu verankern, die sie kognitiv und behavioral orientieren können. Genauso sollen sich die Mitglieder „committed“ zeigen, also bereit sein, mit hohem Engagement für die Organisation tätig zu werden. Bevor jetzt im Weiteren aufgezeigt werden kann, wie die organisationsinterne Identitätsarbeit hohe Identifikation mit den Zielen und dem Selbstverständnis der Organisation sicherzustellen versucht, sollen stich-

⁸²³ Siehe hierzu zum Beispiel Dutton/Dukerich 1991 und Dutton/Dukerich/Harquail 1994.

⁸²⁴ Das heißt, alle kommunikationspolitischen Aktivitäten, die in erster Linie nach außen, also auf die Umwelt gerichtet sind, müssten eigentlich auch immer darauf hin reflektiert werden, wie sie organisationsintern aufgenommen und von den Mitgliedern bewertet werden. Siehe hierzu Teil III dieser Arbeit, vor allem die letzten drei Kapitel.

⁸²⁵ Siehe zu dieser begrifflichen Fassung auch Ashforth/Mael 1989: 23.

⁸²⁶ Pratt 1998: 1976.

punktartig einige negative Aspekte zu hoher Identifikation aus der Sicht der Organisation und der beteiligten psychischen Systeme angeführt werden.⁸²⁷

Für die *Organisation* könnte aus folgenden Gründen zu hohe Identifikation problematisch werden:

- Überidentifikation unterbindet Kritik und daher Chancen auf Variation und letztlich Innovation;
- sie verringert die Flexibilität und die Anpassungsbereitschaft;
- sie macht es schwierig, weniger leistungsfähige Mitarbeiter zu entdecken, die ihre „Schwächen“ nur durch hohes Commitment überdecken;
- sie schwört Fanatismus herauf und
- sie könnte Kollegen wie Kunden irritieren.

Aus der Sicht der organisational inkludierten psychischen Systeme wären ebenfalls negative Folgeerscheinungen der Überidentifikation auszumachen:

- Überidentifikation beeinträchtigt die persönliche Entwicklung, da sie dazu verleitet, Fremdbestimmung in Selbstbestimmung umzudeuten und sich zu vereinseitigen;
- sie befördert somit Überspezialisierung
- sowie den Verlust an kritischer (Geistes-)Haltung;
- sie bringt das Mitglied dazu, eigene Interessen hintan zu stellen bzw. gar zu verleugnen;
- und dies könnte durchaus negative Effekte auf das „psychosoziale Wohlbefinden“ zeitigen.

Die wichtige Fragestellung, die nun zu behandeln ist, richtet sich natürlich auf die Möglichkeiten des Managements, Einfluss auf die organisationale Identifikation zu nehmen. Also: Inwiefern kann durch organisationsinterne Identitätsarbeit Identifikation sichergestellt werden? Welche Kanäle der Einflussnahme gibt es? Und wie werden diese in der relevanten organisationstheoretischen Literatur thematisiert?

⁸²⁷ Siehe hierzu Moser 1998.

Kommunikation von Identität durch ihre symbolvermittelte Inszenierung

Zwei mögliche Wege der Einflussnahme können leicht ausgemacht werden: die manageriale Kommunikation einer eindeutigen Organisationsidentität, über die psychisch und subsystemisch referierbare Selbstbeschreibungsangebote mitgeteilt werden, sowie eine identitätsorientierte Kommunikationspolitik, die darauf aus ist, ein positives Image der Organisation zu kreieren, ein Image, das die Organisationsmitglieder dazu verleiten könnte, sich zu ihrer Arbeit und der Organisation im Ganzen offen zu bekennen und sich engagiert in die organisationsinternen Operationen einzubringen. Beide Wege der Einflussnahme erfolgen rein kommunikativ, sind manageriale Versuche, die organisationsinterne Öffentlichkeit⁸²⁸ identitätsstrategisch zu formieren und damit sowohl die operationsleitenden Strukturwerte zu fixieren, die nach Wunsch des Managements als kognitive und behaviorale Orientierungsmarken fungieren sollen, als auch ein Meinungsbild über die Organisation zu schaffen, das die Mitglieder geneigt macht, sich mit der Organisation zu identifizieren. Diese Art der kommunikativen Inszenierung der managerial formulierten Organisationsidentität greift auf unterschiedliche „Medien“ zurück. Beispielhaft zu nennen wären Unternehmenszeitschriften, Broschüren, Intranet, Business-TV, Reden bei Versammlungen, Ansprachen bei Festen, alltägliches „managing by walking about“ sowie alle Formen öffentlicher Verlautbarungen publizistischer Art, einschließlich der öffentlichen Äußerungen der Spitzenmanager.

Identität, die organisationsintern als Medium der operativen Selbstbeschreibung, der sinnbehafteten Selbststrukturierung von Interaktionen fungieren soll, kann ihre Referenz erleichtern, wenn sie symbolisch generalisiert im organisationalen Strukturzusammenhang verankert wird. Für die fortlaufend angefertigten Selbstbeschreibungen in der Organisation ist sie ein Simplifikationsangebot; sie offeriert – wie bereits mehrfach gesagt – operative Anknüpfungspunkte, die Kontingenzen, Probleme der Überkomplexität und Ambiguität sowie blockierende Paradoxieerfahrungen handhabbar machen. Identität generiert folglich Bedeutungen als Angebot zur operativen Selbstspezifizierung, durch die sich die organisationsinternen Operationen als zugehörig und identitätskonform ausflaggen können. Identitätsorientierte Selbstspezifizierung von Interaktionen fördert die organisationale Einheitsstilisierung, weil sie so die eigene strukturelle Einbindung in den systemischen Reproduktionsprozess erleichtert; mit klarem Identitätsbezug versehen, erhöht sie ihre operative Anschlussfähigkeit. Den schnellen und scheinbar

⁸²⁸ Zum Begriff der Öffentlichkeit siehe Kapitel 16 und 18.

unkomplizierten Bedeutungstransport ermöglicht die Organisationsidentität vor allem dann, wenn sie symbolisch in die Kommunikation eingebracht wird, wenn sie zum Medium fortlaufender Kommunikation wird.

Mit dieser intraorganisationalen Bedeutungsgenerierung durch Symbolgebrauch befasst sich der Ansatz des „organizational symbolism“, auf dem im Folgenden kurz eingegangen sei. Der „organizational symbolism“ entspringt der organisationswissenschaftlichen Forschungsrichtung, die durch die interpretativen Ansätze wie durch die „cognitive organization theory“ abgesteckt ist.⁸²⁹ Unter diesem organisationstheoretischen Ansatz kann Folgendes verstanden werden: „The term ‚organizational symbolism‘ refers to those aspects of an organization that its members use to reveal or make comprehensible the unconscious feelings, images, and values that are inherent in that organization. Symbolism expresses the underlying character, ideology, or value system of an organization. In making this character comprehensible, symbols can reinforce it or can expose it to criticism and modification.“⁸³⁰ Theoretisch sollen Symbole als Medien der organisationsinternen Identitätsarbeit betrachtet werden, als Medien, die ganz unterschiedliche Gestalt annehmen können. Managerial konstruier- und in systemischen Operationszusammenhängen referierbare Symboltypen wären vor allem:⁸³¹

- „*Material symbols*“: das Firmenlogo, das Corporate Design oder Schriftzüge.
- „*Verbal symbols*“: „Stories“, Mythen, Anekdoten, Witze.
- „*Action symbols*“: Rituale, Zeremonien, offizielle Feste oder demonstratives Nicht-Handeln.

Symbole können, wie Richard Daft hervorhebt, unterschiedlichen Gehalts sein: mal mehr instrumentell, mal mehr expressiv ausgerichtet.⁸³²

- *Symbole mit instrumentellem Gehalt* unterstützen die Arbeit in der Organisation; ihre Referenz soll – zumindest aus normativer Managementsicht – motivationsstärkend wirken, die kommunikativen Verknüpfungen erleichtern und die Reproduktionschancen erhöhen. Beispiele für Symbole tendenziell instrumenteller Ausflattung wären Auszeichnungen („Mitarbeiter des Monats“), Sondervergütungen, Lob, aber auch das

⁸²⁹ Siehe hierzu den Sammelband Pondy/Frost/Morgan/Dandridge 1983.

⁸³⁰ Dandridge/Mitroff/Joyce 1980: 77.

⁸³¹ Vgl. Dandridge/Mitroff/Joyce 1980: 80 sowie Morgan/Frost/Pondy 1983: 6 und Gioia 1986: 52f.

⁸³² Siehe Daft 1983: 293 sowie Drepper 1992: 39 und Gussmann/Breit 1997.

Organigramm, das jedem Mitarbeiter anzeigt, wo er in der Unternehmenshierarchie steht. Sie sind konkret und leicht verständlich, können folglich unkompliziert und schnell referentiell in die Kommunikationen eingebunden werden.

- *Symbole mit expressivem Gehalt* befriedigen die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter, sollen die organisationsinterne Koordination verbessern, den Zusammenhalt stärken und sozialisatorische Effekte erzielen. Beispiele für diese Symbole tendenziell expressiver Art wären Mythen, „Stories“, Zeremonien, Riten, Rituale, Metaphern und Statussymbole. Diese Symbolgruppe ist eher abstrakt und damit schwieriger verständlich sowie stets interpretationsbedürftig. Ihr Bedeutungsgehalt muss immer wieder operativ aktualisiert werden: in organisationalen Selbstnarrationen oder ritualisierten Interaktionszusammenhängen.

Symbole „verkörpern“ die Organisationskultur genauso wie sie sie ausdrücken und medialisieren. Die verbale Form des Symbols dient der narrativen Selbstinszenierung der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern; sie sind Medien der einheitsstilisierenden Selbstbeschreibung der Organisation.⁸³³ Symbole können Kultur aber auch „aktivieren“, soll heißen in interaktionalen Situationen zum Einsatz bringen, wenn sie sich zum Beispiel als Rituale oder Zeremonien äußern bzw. in diesen beiden Aktionsformen ihren Ausdruck finden. Das kulturell rahmende Management verwendet Symbole aller Art, um organisationsintern bestimmte Interpretationen, Bedeutungsgehalte, Sichtweisen oder Handlungssequenzen nahe zu legen. Symbole sind das hauptsächliche Steuerungsmedium des kulturbewussten Managements, das eine von ihm selbst strategisch ersonnene Organisationsidentität systemintern realisiert sehen will.

Eine besondere symbolvermittelte Form der Identitätsinszenierung erfolgt über Rituale und Zeremonien. Ein Ritual kann mit Hans-Georg Soeffner als Aktionsform eines Symbols verstanden werden.⁸³⁴ Es verlangt Aktivität, gesteuerte Tätigkeit. „Rituale repräsentieren damit Ordnungen, die im Handeln immer erst und immer wieder hergestellt werden müssen. Sie formen und disziplinieren das Verhalten, machen es überschaubar und vorhersagbar und erlauben, daß wir uns nicht nur in Räumen, sondern auch im Handeln ‚zu Hause‘ fühlen.“⁸³⁵ Rituale sind ein standardisiertes und detailliertes Set an Techniken, die interaktional ausge-

⁸³³ Siehe hierzu auch Bolman/Deal 1997: 215ff. sowie zu genaueren Definitionen und Differenzierungen dieser symbolischen Formen Trice/Beyer 1984.

⁸³⁴ Siehe hierzu Soeffner 1997: 342ff. sowie 1989: 176ff.

⁸³⁵ Soeffner 1997: 342.

führt werden und die in einem einzelnen „Event“⁸³⁶ eine bestimmte Form der kulturellen Selbstexpression einer Organisation erlauben. Diese symbolische Ausdrucksform der ritualisierten Interaktionssequenzen setzt und reproduziert einen Bedeutungsrahmen, der zur organisationalen Selbstpräsentation referiert wird.⁸³⁷ Und dieser kondensierte und in den Ritualhandlungen fortlaufend konfirmierte Sinn wird im Vollzug des Rituals selbst nicht thematisiert; reflexive Kommunikation ist zu vermeiden, weil sie sichtbar machte, dass Kontingenz im Ritual auf Notwendigkeit reduziert wird, wie Luhmann sagt. Richtig ist also, dass es sich bei einem Ritual gewissermaßen um eine „Kommunikationsvermeidungskommunikation“ handelt, die selbst kein Nein mehr mitteilen kann.⁸³⁸

Es ließe sich eine „Ordnung der Organisationsrituale“ vorschlagen. So wären folgende Rituale, die gewöhnlich in Organisationen praktiziert werden, zu unterscheiden:⁸³⁹

- Eintrittsrituale,
- ritualisierte Zusammenkünfte der Organisationsmitglieder bei öffentlichen Ansprachen des Top-Managements,
- Trainings und Workshops,
- regelmäßige Versammlungen (Arbeitsgruppenbesprechungen),
- offizielle Feiern (Weihnachten, Betriebsausflug) und
- ritualisierte Formen des Sports und der Freizeit im Organisationskontext.

Zeremonien können als kleine „soziale Dramen“ verstanden werden, mit genau definierten Rollen und Personen, die diese Rollen mit ihren ritualisierten Handlungen ausführen.⁸⁴⁰ Sie sind nicht wie Rituale an bestimmten Alltagsmustern des Interagierens ausgerichtet, sondern erfolgen elaborierter und seltener, also nur bei wichtigen Gelegenheiten: „Ceremonies punctuate our lives at special moments.“⁸⁴¹ Sie sozialisieren die Mitglieder, stabilisieren Interaktions- und Kommunikationszusammenhänge in der Organisation und verkünden bestimmte „messages“ an das Publikum, an das sie sich richten; darüber hinaus ermöglichen sie eine kulturelle Selbstvergewisserung der Organisation, die sich im Zeremoniell selbst beobachten

⁸³⁶ Zu diesem Begriff siehe die Ausführungen in Kapitel 19.

⁸³⁷ Siehe auch Franzpötter 1997: 155ff.

⁸³⁸ Vgl. Luhmann 1997: 235f.

⁸³⁹ Vgl. Franzpötter 1997: 158ff.

⁸⁴⁰ Siehe hierzu auch Trice/Beyer 1984.

⁸⁴¹ Bolman/Deal 1997: 227.

und beschreiben kann.⁸⁴² Zeremonien kombinieren Arbeit und „Spiel“, formale mit informaler Interaktion und können so den beteiligten Organisationsmitgliedern als auch dem Publikum suggerieren, die Selbstentfremdung bei fremdbestimmter Arbeit sei ein Stück weit aufgehoben: „Integrating work and play through ceremony can return richness to work and an experience of the community and purpose of the organization.“⁸⁴³

Offen bleibt jedoch immer die Frage, inwiefern es dem symbolvermittelt operierenden Management gelingt, seine Identitätsvorstellungen kulturell im System zu verankern, sprich als akzeptierte Orientierungsgrundlage der organisationsinternen Operationsprozesse zu stabilisieren. Zu bedenken ist, dass alle systemischen Subprozesse selbstselektive Systeme sind, die autonom darüber befinden, ob sie die kulturellen und identitätsbezogenen Selektionsofferten des Managements aktivieren oder nicht. Der Verankerungsgrad der Organisationskultur und der Systemidentität, wie sie das Management systemisch zu entwerfen versucht, kann recht unterschiedlich ausfallen: Er reicht von tiefer Verankerung durch psychische Internalisierung bis zur (inneren) Ablehnung und offenem Widerstand, dem völligen Nicht-Akzeptieren der managerialen Identitätsvorstellungen. Die organisationale Identifikation ist hier in der Tat die kritische Größe. Aus Organisationsperspektive erweisen sich Rituale und Zeremonie genauso wie alle weiteren Formen verbaler und aktivitätsfundierter Symbole dann als besonders systemstabilisierend, wenn Identifikation darauf fußt, dass die Symbole zum festen und nach wie vor gepflegten Traditionsbestand der Organisation zählen. Die Rituale, Zeremonien sowie die weiteren operationsstützenden Symbole binden die Tradition, verstanden als Medium des Systemgedächtnisses, fortlaufend zu Orientierungszwecken und zur Selbstvergewisserung in die aktuellen Interaktionszusammenhänge und Entscheidungspraktiken ein. Eine „traditionsbewusste“ Unternehmensführung, die dafür sorgt, dass sich die Organisation immer wieder kulturell an das erinnert, was sie geschichtlich auszeichnet, kann damit versuchen, einen allgemeinen Fundus an kulturellen Strukturen zu behaupten und über die Zeit zu festigen, auf den man sich in der Organisation immer wieder berufen kann, um sich zum einen ein stabiles Selbstverständnis zu erarbeiten und um zum anderen identitätsbezogene Konsistenzprüfungen vornehmen zu können. Traditionen, die organisational gehegt und gepflegt werden, sind ein identitätsstiftendes Medium – das ist offensichtlich; sie sind – weitergehend – das „Medium der Realität von Vergangenheit schlechthin“.⁸⁴⁴

⁸⁴² Vgl. Bolman/Deal 1997: 227.

⁸⁴³ Dandridge 1986: 168.

⁸⁴⁴ Und das lässt sich, wie Giddens aufzeigt, auch in postmodernen Zeiten behaupten, in denen Prozesse der Enttraditionalisierung um sich greifen. Vgl. Giddens 1993.

Organisationsidentität zwischen Einheit und Vielheit

Eine der größten Herausforderungen für das symbolische Management besteht darin, die Organisation identitätsstrategisch so zu „steuern“ zu versuchen, dass systemisch das „adäquate“ Mischverhältnis an kultureller Vielfalt und identitätsbezogener Einheitlichkeit gefunden wird. Aber wie kann eine Organisation in Erfahrung bringen, wo sie die Grenze zwischen einem Zuviel an multipler Identität bzw. „Identitätspluralität“ und einer Übereinheitlichung durch „Identitätssynergien“ zu ziehen hat? Multiple Identitäten lassen sich symbolisch managen; nur, wo liegt das „optimale“ Niveau an identitätsbezogener Multiplizität?⁸⁴⁵ Im Folgenden soll kurz auf diese kritische Frage eingegangen werden, ohne dass hier praxisbewährte oder praxistaugliche „Lösungsvorschläge“ für dieses Kernproblem des Identitätsmanagements angeboten werden könnten.

Speziell in der von Albert und Whetten mit dem Term „holographische Form“⁸⁴⁶ belegten Organisation sind Identitäten, die subsystemisch konstruiert werden, immer „nested identities“: Diese „eingenisteten Identitäten“ formen eine „Mittel-Zweck-Kette“, „in that a given identity is both the means to a higher order identity and the end of a lower order identity.“⁸⁴⁷ Je organisationsspezifischer eine Identität ausfällt, die in der Organisation gebildet und reproduziert wird, desto „eingenisteter“ ist sie in die Organisation, desto mehr entspricht sie den normativen Maßgaben der Identität auf gesamtsystemischer Ebene, wie sie hauptsächlich vom Management strategisch zu stabilisieren versucht werden. Organisationszentriertere Identitäten sind Mittel bzw. Medien, auf die die Kommunikation der Organisationsidentität zurückgreifen kann, um sich selbst innerhalb der Organisation beobachtbar zu machen. Grob lassen sich zwischen einer „higher order identity“, wie der Organisationsidentität und den multiplen Identitäten „of lower order“, die von den organisationalen Subsystemen getragen werden, drei Dimensionen annehmen, durch die sich die Identitäten spezifizieren und dadurch voneinander differenzieren.⁸⁴⁸ Diese Dimensionen lassen sich als Differenzen fassen:

- *Inklusiv/exklusiv*: Die Organisationsidentität, zu sehen als die am höchsten generalisierte Identität, ist in hohem Maße inklusiv, da sie alle anderen Identitäten, die in der Organisation kommunikativ in Erscheinung treten, einbettet. Die subsystemischen I-

⁸⁴⁵ Diese Frage wird auch thematisiert in Pratt/Foreman 2000.

⁸⁴⁶ Siehe Albert/Whetten 1985: 271f. sowie das vorige Kapitel.

⁸⁴⁷ Ashforth/Johnson 2001: 32.

⁸⁴⁸ Vgl. Ashforth/Johnson 2001: 33ff.

identitäten, die Identitäten der Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Teams sind weitaus exklusiver; schließlich werden sie nur von wenigen Personen geteilt und finden oben-
drein in Interaktionszusammenhängen Ausdruck, die hohen sozialen Schließungscha-
rakter aufweisen, von denen also viele nicht-beteiligte Organisationsmitglieder exklu-
diert sind.

- *Abstrakt/konkret*: Die Organisationsidentität stellt eher allgemein gehaltene Selbstbe-
schreibungsmöglichkeiten parat. Ihre Orientierungsleistung fällt daher recht abstrakt
aus, weil sie in ganz unterschiedlichen Situationen, bei verschiedenen Problemen und
für annähernd alle Organisationsmitglieder Selektionsofferten anzubieten in der Lage
sein soll. Die subsystemischen Identitäten werden mit Zunahme der Exklusivität ihrer
sozialen Konstruktion immer konkreter und immer personennaher formiert.
- *Distal/proximal*⁸⁴⁹: Die Organisationsidentität ist relativ „distal“; das heißt, ihr „Ein-
fluss“ als abstrakter Strukturzusammenhang erfolgt eher indirekt und ist stark vom
eingenommenen Beobachterstandpunkt abhängig. „Lower order identities“ dagegen
sind eher „proximal“; ihre Wirkung ist direkt und schnell aktivierbar, da sie dort pro-
zessiert werden, wo sie auch als Selbstbeschreibungen ausgebildet worden sind und wo
sie als „Eigenwerte“ zur fortlaufenden Selbststrukturierung vorliegen.

Diese „Identitätsdimensionen“ beeinflussen und verstärken sich offensichtlich wechselseitig.
Also: Eine abstrakt formulierte Organisationsidentität wird relativ inklusiv ausfallen und da-
her eher locker an die konkreteren und exklusiveren Identitätsformen in der Organisation ge-
koppelt sein, die sie selbst nur als einen möglichen, nicht aber notwendig zu referierenden
strukturellen Bezugsrahmen selegieren.

Die Frage ist aufzuwerfen, wie durch symbolisches Management die Einbettung der subsys-
temischen Identitäten in die übergeordnete Organisationsidentität erreicht werden kann, damit
zwischen den Identitäten Synergieeffekte entstehen und die Organisation effektiv in der Lage
ist, sich als veritable Einheit zu beschreiben und öffentlich (nach innen wie außen) auszuflag-
gen. Eine Möglichkeit, mehr identitätsbezogene Kohärenz und Einheitlichkeit herzustellen,
kann in der Bildung von „*cross-cutting identities*“ gesehen werden, die entweder formal oder

⁸⁴⁹ Dieses Begriffspaar könnte eventuell auch durch die Unterscheidung lose/feste Kopplung substituiert wer-
den.

informal ausgeprägt sind.⁸⁵⁰ Formale „cross-cutting identities“ integrieren verschiedene Identitätsvorstellungen, wie sie zwischen den einzelnen Subsystemen (Arbeitsgruppen, Divisionen, Abteilungen usw.) bestehen. Diese Überschneidungen zwischen den Identitätsfacetten unterschiedlicher Ebenen sollen kognitive und emotionale Brücken über die hierarchischen und funktionalen Gräben hinweg schlagen. Da die Konstruktion von Identität ein operativer Prozess ist, können derartige Grenzen überwindende bzw. aufhebende Identitäten nur von intersystemisch konstituierten Entitäten wie Teams oder Arbeitsgruppen formiert werden. Einem gerade erst gebildeten Arbeitszusammenhang kann vom Management nicht so einfach per Dekret eine neue Identität verpasst werden. Bei größerer Informalität der Kommunikation sowie bei diversifizierten sozialen Identitäten dürfte es noch schwieriger sein, die Ausbildung einer „cross-cutting identity“ managerial anzustoßen. Demographische, ethnische oder Lebensstildifferenzen markieren personal askribierbare Verschiedenheiten, die systemisch nicht durch Behauptung einer gemeinsamen Identität, zum Beispiel einer Gruppenidentität integriert und synthetisiert werden können. Die Chancen der erfolgreichen Bildung einer grenzüberschreitenden Identität dürfte bei formal ausgeführten Operationenzusammenhängen als höher erachtet werden; schwierig scheint sie bei informalen Identitäten zu sein, die häufig als Exklusionsidentitäten definiert und gegen die Organisationsidentität kommuniziert werden; diese lassen sich nur schwer kulturell integrieren.

Idealtypisch ließen sich vier Strategien des Managements multipler Identitäten in der Organisation annehmen:⁸⁵¹

- *Integration*: Das manageriale Bestreben, durch die Einrichtung interfunktionaler und Hierarchieebenen überspannender Arbeitsgruppen integrierende Identitätsbildungsprozesse in Gang zu setzen, ist eine Option, auf die die Unternehmensspitze bauen kann, um mit der Multiplizität zurande zu kommen. Auf diese Strategie ist bereits eingegangen worden: Sie zielt darauf, identitätsbezogene Kompatibilitäten herauszustellen und letztlich Synergieeffekte zu erreichen.
- *Aggregation*: In diesem Fall richtet sich das manageriale Interesse auf die Konstruktion einer organisationalen „Meta-Identität“, zu der die einzelnen subsystemischen (Teil-)Identitäten Selbstbeschreibungsartefakte beisteuern. Die verschiedenen Identitä-

⁸⁵⁰ Vgl. Ashforth/Johnson 2001: 41ff.

⁸⁵¹ Siehe hierzu ausführlich Pratt/Foreman 2000.

ten gehen nicht ineinander auf, sondern stellen via referentiellen Rekurs auf die Organisationsidentität strukturelle Kopplungen untereinander her.

- *Kompartimentalisation*: Gemeint ist eine Segregation, die Trennung von Identitäten und ihre autonome Prozessierung in Geschäftsbereichen, Abteilungen oder Arbeitsgruppen. Diese Strategie affirmiert eine hohe kulturelle Diversität und identitätsbezogene Pluralität.
- *Exklusion*⁸⁵²: Das Management, das einer „ausufernden“ Pluralität an organisational referierbaren Identitäten entgegenwirken will, kann versuchen, bestimmte Identitätsbehauptungen in der Organisation zu „unterdrücken“ oder gar zu beseitigen. Dazu könnte es beispielsweise bestimmte „widerständige“ Gruppen auflösen oder einzelne Personen entlassen, die sich renitent zeigen und die Werte und Vorstellungen, die in der Organisation geteilt werden, nicht übernehmen wollen. Mit dieser Strategie wäre der Versuch verbunden, die managerialen Identitätskonstrukte systemweit dominieren zu lassen.

Für welche systemintern anwendbare Identitätsstrategie sich entschieden wird, hängt wohl von der managerialen Abschätzung der Risiken, Vorteile oder Kosten multipler Identitäten in der Organisation ab. Diese möglichen Kosten/Nutzen-Kalkulationen sollen an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden.⁸⁵³

Ziele der Identitätsarbeit und die Evolution der Organisationsidentität

Wichtiger ist es, auf die allgemeinen Ziele der Identitätsarbeit in der Organisation zu sprechen zu kommen. Es sollte bereits klar geworden sein, dass Identitätsarbeit im Wesentlichen eine kommunikative Tätigkeit ist, deren Medium in kulturellen Artefakten wie zum Beispiel Symbolen auszumachen ist. Diese potentiellen Ziele, auf die im Einzelnen ja schon mehrfach eingegangen worden ist, seien kurz aufgelistet. Zu beachten ist, dass sich diese Ziele widersprechen bzw. miteinander in Konflikt liegen können. Identitätsarbeit hat daher immer strategisch

⁸⁵² Pratt/Foreman sprechen hier von „deletion“.

⁸⁵³ Siehe hierzu Pratt/Foreman 2000: 22ff.

reflektiert zu erfolgen, um die evolutionären Prozesse initiieren zu können, die zur Produktion einer Organisationsidentität und damit zu einem Level an identitätsbezogener Multiplizität führen sollen, der den Entscheidungsträgern an der Unternehmensspitze genauso wie den „stakeholders“ angemessen und den Unternehmenszielen dienlich erscheint. Diese Ziele wären:

- Gesamtsystemische Einheitsstiftung zum Beispiel durch soziale Rahmungen, andere kulturelle Aktivitäten und das Anfertigen subsystemisch applikabler Selbstbeschreibungen;
- Eruierung und Ansteuerung des optimalen Levels an identitätsbezogener Multiplizität;
- Konsistenz der strukturell überwölbenden Organisationsidentität, an der sich die Subidentitäten orientieren können;
- Integration der multiplen Identitäten;
- Kontinuität der systemisch vorgenommenen Selbstbeschreibungen;
- Identifikationssicherung sowie
- Förderung des Commitments und der Motivation und
- strategische Gesamtorientierung (für das System wie für die Organisationsmitglieder).

Diese Liste an Zielen und Interessen der organisationsinternen Identitätsarbeit ließe sich sicherlich noch um einige Punkte ergänzen. Statt weiter auf die Details strategischer Identitätsarbeit einzugehen, soll hier danach gefragt werden, wie denn die Identitätsstrategien die operative Basis der Organisation, an der sie zu prozessieren sind, um effektiv sein zu können, überhaupt zu erreichen in der Lage sind. In diesem Zusammenhang gerät die Organisation als lernendes und sich selbst evolvierendes System wieder in den Blick. Identitätsarbeit „glückt“ nur dann, wenn die Identitätsstrategien evolutionsprozessual aufgegriffen und als Strukturzusammenhang stabilisiert werden. Ein Perspektivenwechsel ist an dieser Stelle vonnöten: Die mikrologische Sicht auf die Identitätsarbeit muss ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken.

Ohne dass hier auf die organisationstheoretischen Ausführungen zur Systemevolution erneut eingegangen werden kann⁸⁵⁴, muss doch kurz theoretisch beschrieben werden, wie der Variationsanstoß, der mit der systemischen Veröffentlichung einer Identitätsstrategie und den sie begleitenden symbolischen Managementaktivitäten gegeben ist, die Organisation in Schwingungen zu bringen vermag. Individuelles Identitätslernen von Organisationsmitgliedern ist

⁸⁵⁴ Siehe Kapitel 6.

komplexes Lernen nach Argyris und Schön; es ist geradezu identitätsvariiertes Lernen, da die „core believes“, die Routinen und traditionellen Praktiken der Organisation oder ihrer Subsysteme verändert werden. Ein Management, das die strukturelle Festigung oder die Veränderung einer Organisationsidentität anstrebt, müsste mit Hilfe symbolischer Aktivitäten, also mit „Kulturarbeit“ versuchen, Einfluss auf die komplexen Lernprozesse zu nehmen. Die normative Hintergrundfolie für diese Interventionsversuche sind deliberate Identitätsstrategien.⁸⁵⁵ Ziel ist ein kognitiver „switch“, den die psychischen Systeme, die als Organisationsmitglieder inkludiert sind, genauso zu vollführen hätten, wie die organisationsinternen Subsysteme, an denen sie partizipieren. Wenn eine soziale Identität als Medium konzipiert wird, dann fungiert sie als Schema der personalen oder subsystemischen Selbstbeschreibung. Die Identitätsarbeit, die darauf hinzielt, die Organisationsidentität zum systeminternen Referenzrahmen zu machen, muss – um überhaupt irgendeinen Erfolg für sich verbuchen zu können – darauf hinwirken, dass sich die Selbstbeschreibungen in der Organisation wandeln. Dies könnte geschehen, wenn die psychischen Systeme und die sozialen Subsysteme dazu übergehen, die Organisationsidentität als einen Lieferanten an Schemata zu referieren, und die Bereitschaft entwickeln, ihre bisher verwandten operationsleitenden Unterscheidungen, die immer auch in der eigenen Identität verankert sind, partiell preiszugeben. Ob die Organisationsidentität, wie sie vom Management entworfen wird, systemweit operationsleitend zu wirken vermag, entscheidet sich in der evolutionären Dynamik der systemischen Identitätskonstruktion, zu der – wie aufgezeigt⁸⁵⁶ – neben den „top-down“-Einflüssen des Managements auch ganz entscheidend die „bottom-up“ emergierenden Identitäten und Identitätsvorstellungen der Subsysteme und der inkludierten psychischen Systeme zählen. Auch und gerade die „Organisationsidentität“ ist ein operatives Konzept⁸⁵⁷: Identität wird fabriziert, ist immer Resultat systemischer Operationen.

Daher nochmals: Die Organisationsidentität ist Produkt der Evolution, wie mit Bezug auf das Strategieformierungsmodell von Mintzberg zu behaupten wäre. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das Managements durch Machtkommunikation großen Einfluss zeitigen kann, da es als kommunikativ starker Identitätsbehaupter und -verfechter auftritt und obendrein über die nötigen Machtquellen verfügt, um sich „Gehör“ und Folgsamkeit zu verschaffen. Das Management, das auf Identitätsarbeit setzt, fungiert als (1) Impulsgeber eines systeminternen Selbstformierungsprozesses zur Stilisierung einer Organisationsidentität, als (2) Anbieter von

⁸⁵⁵ Siehe hierzu das vorige Kapitel.

⁸⁵⁶ Siehe hierzu ebenfalls das vorige Kapitel.

⁸⁵⁷ Vgl. Nassehi 2003: 120.

Selbstbeschreibungstexten, als (3) Initiator von Ritualen und anderen organisationskulturell bedeutsamen Aktivitäten und als (4) „Sinnstifter“ durch Rahmungsversuche und Unterbreitung von situationalen Deutungen, auf die die Organisationsmitglieder eingehen können oder auch nicht. Über die systemische Realisierung „entscheidet“ jedoch die Organisation als sich autonom evolvierendes System. Die Organisation betreibt ihr systemisches Identitätsmanagement, zu dem das Management als Instanz genauso kommunikativ beitragen kann wie alle anderen Subsysteme auch. Das Identitätsmanagement, das die manageriale Identitätsarbeit wiederum in der systemischen Selbstorganisation prozessiert, bearbeitet auf gesamtsystemischer Ebene die Probleme, die mit Kontingenzerfahrungen, Überkomplexität und operationsblockierenden Paradoxien verbunden sind.

So operiert das Identitätsmanagement als Paradoxienmanagement, das es immer implizit vollzieht, jedoch nie zu einem „Abschluss“ bringen kann. Die managerial betriebene Identitätsarbeit verstrickt sich selbst immer wieder in Paradoxien und Widersprüche, da sie selbst nicht anders vonstatten gehen kann als als Differenzen setzende Aktivität, die sich immer auf eine Seite der Unterscheidung schlagen muss, während die ausgeblendete Seite nach wie vor beobachtbar und potentiell referierbar bleibt. Die manageriale Identitätsarbeit ist hierbei kein Königsweg der Organisationsentwicklung, der es erlaubt, Paradoxien wegzueskamotieren; sie markiert und definiert schlichtweg nur Identitäten, sprich Redundanzen und Eigenwerte, an denen sich die Organisation orientieren und die sie zu Paradigmen der systemischen Selbstevolution wählen kann. Doch zu bedenken ist, dass es stets auch andere Orientierungsmarken sein könnten, nämlich all die invisibilisierten Referenzmöglichkeiten, auf die operativ zurückgegriffen werden könnte, wenn sie denn systemintern disinhibiert, also als potentielle Strukturwerte zur Verfügung stünden. Das systemische Identitätsmanagement kann folglich dem implizit wie explizit betriebenen Kontingenz-, Komplexität- und Paradoxienmanagement keine endgültigen Lösungen für die Probleme liefern, die sie unablässig vor sich herschieben und selbst nie überwinden können. Systemisches Identitätsmanagement durch konkrete Identitätsarbeit in der Organisation kann nur vorläufige und allzeit problematisier- und revidierbare „Lösungen“ bieten: Identitätsbehauptungen sowie die operative Realisierung von Systemidentität sind als Referenzen selbst nur kontingente und damit veränderliche Fixpunkte, mit deren Hilfe sich die Systemreflexion, die Kontingenzen, Komplexitätsprobleme und Paradoxien zu bearbeiten versucht, steuern kann: Das System, das sich selbst als Identität beschreibt, kann sich nur als eine Eigenkonstruktion reflektieren, die für alle weiteren systeminternen Operationen als kontingentes Sinnkondensat zur Verfügung steht. Identität ist der reflexiv

stilisierte Bezugspunkt, auf den das System in seiner Selbstreflexion immer zurückverweisen kann, wenn es sich in Paradoxien verstrickt, wenn es sich selbst zu blockieren droht, weil es danach fahndet, wer es selbst „ist“.

Systeme beobachten sich als Identitäten, die dadurch zu Referenzen werden, anhand derer sie Systemprobleme, Probleme mit Kontingenz, Komplexität und Paradoxien thematisieren und „Lösungswege“ für sie zu finden versuchen. Von der organisationalen Identitätsstilisierung wird sich hierbei eine konditionierende Wirkung versprochen: Identität kondensiert „Wissen“, wie Probleme bewältigt werden könnten; sie gibt Fingerzeige, wie zu handeln ist, wenn die systeminternen Operationen (aus welchem Grund auch immer) ins Stocken geraten sind. Die symbolische Generalisierung von Identität dient dem System dabei als ein strukturell simplifizierter Referenzrahmen, auf den es operativ rekurren kann, um sich mit sich selbst „bekannt“ zu machen und um bei problematischen Situationen wenigstens immer in Erfahrung bringen zu können, wer es selbst „ist“; so geht sich das System bei Unsicherheiten und Turbulenzen selbst nicht verloren. Denn solange identitätsstiftende Selbstbeschreibungen möglich sind, ist es einem System immer möglich, Wege zu finden, um Orientierungsprobleme und Operationsblockaden zu meistern. Identität verdeckt, dass das System sich selbst gegenüber intransparent ist; Identitätsbildung erlaubt systemische Selbsttäuschung: Das System „tut“ so, als wenn es wissen könnte, was es „ist“.

Wichtig ist letztlich nur, dass die Systemidentität ein dynamisches Konstrukt bleibt, das sich ohne großen Reflexionsaufwand im Zuge der systemischen Selbstanpassung zu wandeln vermag; denn diese Dynamik sichert zu einem Gutteil die Fortexistenz des Systems. Das System hält sich selbst strukturell flexibel, indem es Differenzen markiert, Differenzen zwischen der (prospektiven) Selbstbeschreibung als Identität, der Selbstnarration, die aus dem kulturellen Fundus vorheriger, im Systemgedächtnis aufbewahrter Selbstbeobachtungen schöpft, und der (retrospektiven) Selbstbeobachtung der operativ realisierten und damit „gelebten“ Identität. Die Nicht-Identität von Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung macht „abweichende Reproduktion“⁸⁵⁸ erkennbar, die im Weiteren Auslösemoment korrigierender Aktivitäten, sprich Evolution befördernder Variationen sein könnte. Diese Abweichungen könnten vom Management stets als Anlass für identitätsbezogene Interventionsversuche gelesen werden. Ergo: Ein Ende der organisationsinternen Identitätsarbeit ist nie abzusehen; schon gar nicht, wenn man bedenkt, dass das Management ständig damit beschäftigt ist, die Umwelt und mithin die

⁸⁵⁸ Siehe Luhmann 1984: 620.

verschiedenen Wirkungen der eigenen Identität in der Umwelt zu beobachten und aus kommunikationsstrategischer Sicht zu bewerten. Damit sei der perspektivische Wechsel auf die Außenseite des Unternehmens und die umweltbezogene Identitätsarbeit thematisch eingeleitet.

Bevor sich aber der umweltbezogenen Identitätsarbeit, genauer gesagt der Öffentlichkeitsarbeit, also der Public Relations, der Werbung und dem externen Markenmanagement zugewandt wird, seien einige zentrale Ergebnisse der bisherigen Theoriekonstruktion und -diskussion kurz bilanziert.

14. Zwischenbilanz

Am Ende des zweiten Teils dieser Arbeit ist nun ein kurzes Fazit zu ziehen, das noch einmal die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse präsentiert:

Ein Unternehmen differenziert sich systemisch als ein Medium aus, das sich selbst Form, sprich eine Organisation zu geben hat: Die Organisation der Unternehmensorganisation ist eine Strukturierung des Innen- wie Außenbezugs des Systems. Die Organisation der Organisation ist also nicht nur als systemische Selbststrukturierung zu verstehen, sondern auch als eine selbstreferentielle Fixierung der Systemidentität in zwei Richtungen: eine für die Mitglieder der Organisation und eine für die Außendarstellung.⁸⁵⁹

Im Binnenverhältnis, das konnte gezeigt werden, dient das Identitätsmanagement, das auf gesamtsystemischer Ebene abläuft, implizit dem systemischen Management von Kontingenzen und Problemen der Komplexität sowie der selbstreflexiv zutage geförderten Paradoxien. Diese systemische Identitätskonstruktion, die als evolutionärer Prozess vonstatten geht, kann immer von der Managementinstanz beeinflusst werden. Wichtigstes Instrument ist hierbei die symbolvermittelte Kommunikation, also die kommunikative Referenz kultureller Strukturen, mit deren Hilfe versucht wird, die organisationalen Subsysteme wie die inkludierten psychischen Systeme in ihren jeweils eigenen Identitätskonstruktionen zu beeinflussen. Identitätsarbeit ist in diesem Sinne organisationsinterne Kulturarbeit. Ziel ist hierbei die Sicherung der organisationalen Identifikationsbereitschaft, der Willigkeit bei den Organisationsmitgliedern, Strukturfacetten der Organisationsidentität in ihre soziale(n) Identität(en) selbstreferentiell zu überführen und dort als sinnbehaftete Fixpunkte zur eigenen kognitiven wie behavioralen Orientierung zu verankern.

Identitätsmanagement ist konzeptionell zu differenzieren: Mit Bezug auf die Innenseite der Organisation ist es als Identitätsarbeit des Managements zu beschreiben; mit Bezug auf die Außenseite, die Umwelt der Organisation soll es als identitätsorientierte Kommunikationspolitik bzw. als Summe aller PR-Aktivitäten, einschließlich Werbung, verstanden werden. Letztlich ist das Identitätsmanagement jedoch ein gesamtsystemischer Prozess, der evolutionär abläuft und der die systemische Selbstorganisation ermöglicht; die managerial ausgeführte

⁸⁵⁹ Siehe auch Luhmann 2000a: 432.

Identitätsarbeit ist nur ein Selbstformierung stiftendes „Medium“ im Prozess der autokatalysatorischen Selbststeuerung der Organisation im Binnen- wie Außenverhältnis. Identitätsarbeit im systemischen Außenverhältnis muss dagegen als Öffentlichkeitsarbeit begriffen werden, als Versuch, auf die Umwelt kommunikativ einzuwirken, um die Identität, das Profil des Unternehmens, sprich die Corporate Identity, wie die Identität der Marke(n) zu schärfen. Über die kommunikative Außendarstellung wird strategisch reflektiert; sie hat nach absatzpolitischen wie PR-bezogenen Zielen zu erfolgen.

Die alltägliche Arbeit und die mit ihr verbundenen interaktiven Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander sowie die basale Relationierung der Interaktionen auf den organisationalen Kontext sind zumeist nur recht locker und weitaus nicht distinkt genug, um als Ausgangspunkt für eine sinn geladene Konstruktion organisationaler Identität dienen zu können.⁸⁶⁰ Das kultur- und identitätsbewusste Management hat hier nachzuhelfen, um den einheitsstiftenden Selbstformierungsprozess des Mediums Organisation in Gang zu bringen und zu Resultaten zu verhelfen, die strategisch als „passend“, den Unternehmenszielen gegenüber als förderlich bewertet werden. Denn die „substantiell“ verankerte Identität, die aus den gewöhnlichen, weil alltäglichen Operationen der Organisation emergiert, ist oft nicht in dem Maße distinguierend und „kraftvoll“, dass sie allein dazu ausreichte, als *die* Identität der Organisation gegenüber der Umwelt präsentiert zu werden. Es bedarf der strategisch orientierten Identitätsarbeit, die Identität nicht wie einen organisationalen „Wildwuchs“, ein reines Emergenzphänomen betrachten kann, sondern das darauf zu achten hat, dass die Organisationsidentität intraorganisational pointiert und kulturell orientierend sowie kommunikationspolitisch effektiv einsetzbar konstruiert und behauptet wird.

Dem symbolischen Management muss es mithin auch darum gehen, die Organisation als ein Medium zu führen, dessen Formierung expressive Kraft entfaltet, die im Binnen- wie Außenverhältnis wirkt. Die Organisation des Unternehmens, die Kultur und Identität als Steuerungsmedien einsetzt, beschreibt sich letztlich als eine „expressive organization“⁸⁶¹, als ein System expressiver Kommunikation. Wie sich die Organisation mit Hilfe des Managements selbst organisiert, kulturell simplifiziert und identitätsbehauptend beschreibt, wurde in den Teilen I und II ausführlich erläutert. Dabei wurde der Blick konsequent auf die Innenseite der Unternehmensform geworfen. Die Identität der Organisation kann aber nicht ohne Systemre-

⁸⁶⁰ Siehe hierzu Alvesson 1990: 375.

⁸⁶¹ Siehe Schultz/Hatch/Holten Larsen 2000.

flexion entworfen und strukturell fixiert werden: Sie ist die stilisierte Einheit des Systems, wie sie innerhalb der Organisation, also auf der Innenseite der Form des Unternehmens reflektiert und kulturell ausgeflaggt wird. Damit sei der thematische „Schwenk“ auf die Außenseite initiiert. Nach wie vor – das muss eingeräumt werden – steht die manageriale Identitätsarbeit im Vordergrund, nur eben jetzt primär als Öffentlichkeitsarbeit und Werbung begriffen.

Stand in Teil II hauptsächlich die Identitätsproduktionsfunktion der Selbstbeschreibung von und in Organisationen im Vordergrund, hat sich die Theoriearbeit des gesamten dritten Teils vor allem auf die Identitätspräsentationsfunktion von systemischen Selbstbeschreibungen zu erstrecken, wobei die funktionalen Wechselwirkungen zwischen Identitätskonstruktion und Identitätsvermittlung nicht übersehen werden dürfen. Die öffentliche Identitätspräsentation, die auf Imagesteuerung und Vertrauensaufbau zielt, bedarf weitergehenderer und andersartiger Maßnahmen, die nicht beim schlichten Anfertigen extern präsentierbarer Symbolisierungen und Selbst-Narrative stehen bleiben sollten. Die Identitätspräsentationsfunktion der Selbstbeschreibung, wie sie durch Öffentlichkeitsarbeit vorgenommen wird, muss kommunikationpolitisch ergänzt werden; denn die PR-Aktivitäten produzieren im Wesentlichen „Text“, mündlich und schriftlich Mitgeteiltes, durch das sich das organisationale Selbstbild gegenüber der Umwelt vermitteln soll. Doch die Identität, die strategisch von der Organisation zu Kommunikationszwecken als Marketingkonzept entworfen wird, kann und muss auch auf andere Weise vermittelt werden: zum Beispiel durch Design, „branding“ und (Selbst-)Inszenierungen der Corporate Identity und der Markenidentität(en) in der Werbung.

Teil III thematisiert folglich die Identitätsvermittlung in der externen Organisations- und Markenkommunikation, die mit dem Ziel erfolgt, die Organisation (bzw. ihre Marke) als „Identität“ in der Umwelt, in erster Linie im Medium der Öffentlichkeit und in den psychischen Gedächtnissen so zu verankern, dass ein klares, leicht identifizierbares Bild von ihr generiert wird, das nach Möglichkeit ihrem Fremdbild, ihrem Image recht nahe kommt, wenn nicht gar mit diesem strukturell deckungsgleich ausfällt.

Teil III:
Die Public Relations der Organisation

15. Die Organisation in ihrer gesellschaftlichen Umwelt

Organisation als evolutionäre Errungenschaft

Organisation ist eine „evolutionäre Errungenschaft“⁸⁶², die sich unter spezifischen Bedingungen im Laufe der Evolution der Gesellschaft herausgebildet hat.⁸⁶³ Organisierte Sozialsysteme setzen ein relativ hohes gesellschaftliches Entwicklungsniveau voraus: Als eigenständige soziale Entitäten finden sie ihre gesellschaftliche Operationsbasis in der funktional differenzierten Gesellschaft, die ihnen Chancen und Restriktionen der strukturellen Entwicklung gewährt bzw. auferlegt. Es spricht einiges für die Annahme einer komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und den gesellschaftlichen Teilsystemen. Ein entscheidender Grund liegt im wechselseitigen Steigerungsverhältnis, das Organisation und Gesellschaft zueinander einnehmen.⁸⁶⁴ Sehr basal kann dieses Verhältnis zwischen Organisationen und den Funktionssystemen der Gesellschaft als eines der „vertikalen doppelten Kontingenz“ verstanden werden, das zwei unterschiedliche Ebenen in Beziehung setzt – zwei Ebenen, die ungleichartige Operationsmodi aufweisen.⁸⁶⁵ Daher die Rede von „vertikal“. Diese vertikale Konstellation wechselseitigen Referierens konstituiert auf beiden Ebenen ganz unterschiedliche Systembildungsprozesse, die nach eigener Systemlogik auf die Strukturen der jeweils anderen Ebene zurückgreifen, um sich selbst zu steuern und zu evolvieren. Richtig ist also: „Die wechselseitige Ausdifferenzierung von Organisationen und von Funktionssystemen führt dazu, dass die Entwicklungsprozesse innerhalb der Gesellschaft von den auf der Organisationsebene zur Verfügung gestellten Möglichkeiten und Beschränkungen abhängig sind. Umgekehrt stehen auch

⁸⁶² Luhmann 1997: 827. Parsons nutzt eine andere Begrifflichkeit, meint aber Ähnliches, wenn er von formalen Organisationen als eine der ersten „evolutionäre Universalien“ in der Menschheitsgeschichte spricht. Vgl. Parsons 1979: 62ff.

⁸⁶³ Hier kann nicht der Ort sein, in einer historischen Analyse nachzeichnen zu wollen, wie es im Einzelnen zur Ausdifferenzierung von Organisationen gekommen ist und welche gesellschaftlichen Bedingungen Organisationsbildung gefördert, wenn nicht gar notwendig gemacht haben. Entscheidende Faktoren in der Evolution des Sozialsystemtyps der Organisation können sicherlich in dem unter Bedingungen der Geldwirtschaft möglich gewordenen flexibleren Zugriff auf menschliche Arbeitskraft sowie in dem höheren gesellschaftlichen Bedarf an größerer Anpassungs- und Problemlösungsfähigkeit, die man mit Organisation zu erreichen meint, gesehen werden. Zu einer evolutionstheoretischen Erklärung der Entstehung und des Wandels von Organisationen siehe Kieser 1989.

⁸⁶⁴ Siehe hierzu und zum unmittelbar Folgenden Lieckweg/Wehrsig 2001.

⁸⁶⁵ Übrigens: Dieses Verhältnis der „vertikalen doppelten Kontingenz“ ließe sich auch organisationsintern ausmachen: zwischen den sich (selbst) organisierenden Interaktionen innerhalb der Organisation und der Organisation selbst, die als übergeordnetes Entscheidungssystem diese interaktionale Mikrodiversität zu integrieren und systemdienlich zu steuern hat. Eine Möglichkeit der Operationalisierung dieser besonderen doppelten Kontingenz, die in der Organisation als derartiges Multisystemsystem zum Tragen kommt, wäre die Initiierung eines systemintegrativen und einheitsstiftenden Identitätskonstruktionsprozesses, an dem sich die Interaktionen genauso wie die Organisation referentiell abarbeiten und stets auch orientieren könnten.

Organisationen zu den Funktionssystemen in einem nicht determinierenden Abhängigkeitsverhältnis. Deshalb ist auch für Organisationen nur das möglich, was auf der Ebene der Funktionssysteme als Beschränkung und Möglichkeit bereitgestellt wird.“⁸⁶⁶

Das Verhältnis dieser beiden Sozialsystemtypen zueinander, der Funktionssysteme zu den Organisationssystemen (bzw. umgekehrt) konstituiert sich als strukturelle Kopplung. Strukturell gekoppelte Systeme sind dauerhaft aufeinander angewiesen, weil sie sich wechselseitig mit Irritationen versorgen, die sie je einzeln als potentielle Variationen und damit als Chancen auf systemische Weiterentwicklung verarbeiten.⁸⁶⁷ Die Funktionssysteme ermöglichen den Organisationen damit wichtige fremdreferentielle Anregungen zur Eigenstrukturierung, die sie in die Lage versetzen, an den funktionssystemischen Prozessen teilzuhaben: Orientierung an dem jeweils systemspezifischen Code und den Programmen, die passend zum Code funktionssystemisch prozessiert werden. Die Organisation hingegen kann nur selbstreferentiell – und das heißt letztlich auf der Basis eigener Systemrationalität – mit den Codewerten und Programmvorschriften umgehen; das impliziert immer Überraschungen und Unwägbarkeiten der systemischen Operationalisierung, sprich der kommunikativen Reintegration in die Funktionssysteme. In diesem Sinne sind die Organisationen in der Tat Agenturen der gesellschaftlichen Evolution: Sie sorgen für Irritationen, stellen aber gleichzeitig Optionen ihrer gesellschaftlichen Be- und Verarbeitung parat.

Funktionen und Leistungen von Organisationen in der modernen Gesellschaft

Nachfolgend soll (eher unsystematisch) aufgelistet werden, welche Leistungen Organisationen für die Gesellschaft und ihre Funktionssysteme erbringen:⁸⁶⁸

- Organisationen verfügen über Entscheidungsspielräume, die es in anderen sozialsystemischen Zusammenhängen nicht gibt. Die Beziehung einer Organisation zur ihrer Umwelt ist eine Beziehung, die auf Entscheidung beruht. Was die Organisation „ist“ und wie sie die Welt definiert, mit der sie sich selbst konfrontiert, ist von Entschei-

⁸⁶⁶ Lieckweg/Wehrsig 2001: 50.

⁸⁶⁷ Siehe hierzu Kneer 2001: 417.

⁸⁶⁸ Siehe hierzu auch Luhmann 1994a, 1997: 826ff. und 2000a: Kap. 13.

dungen abhängig. In Organisationen und von Organisationen werden qua Entscheidung systemische Selbst- und Fremdbeschreibungen angefertigt, die in der Gesellschaft als Wissen über die Gesellschaft zirkulieren. Organisationen fungieren somit als wichtige „Federführer“ in der Selbstbeschreibung der Gesellschaft. Zu denken wäre hier an Organisationen wie zum Beispiel politische Parteien, Kirchen, Universitäten und Forschungsinstitute.

- „Gesellschaft“ – lax gesagt – tut sich schwer, psychische Systeme zu faszinieren, weil sie als sehr abstraktes Sozialsystem kaum „fassbar“, als differenzierbare Entität nicht wahrnehmbar ist. Organisation erreicht die psychischen Systeme kommunikativ sehr viel einfacher; sie erzeugt gesellschaftlich relevante Bindungswirkung auf die psychischen Systeme, die sich damit über das Medium Organisation selbst gesellschaftlich inkludieren. Wie Baecker weitergehend ausführt: „[...] Organisation bindet Bewußtsein durch ‚bessere‘, zum Beispiel verlässlichere ‚Gesellschaft‘ (nämlich: ‚Gemeinschaft‘) – beziehungsweise schreckt sie ab, weil diese ‚bessere‘ Gesellschaft autoritärer, undemokratischer, unzivilisierter ist als die wirkliche. Und Organisation erfährt Legitimation durch die Gesellschaft, indem es ihr gelingt, vorzuführen, daß sie gegenüber Bewußtseinen bindungsfähig ist und vielleicht sogar gegenüber Bewußtseinen, die Mitarbeitern, Kunden und sonstigen Beobachtern zugerechnet werden, unterschiedlich bindungsfähig ist.“⁸⁶⁹ Besonders bindungsfähig erweisen sich Organisationen für die psychischen Systeme, die als Mitglieder systemisch inkludiert werden.
- Durch Entscheidung über Mitgliedschaft kommt Organisationen allerdings nicht nur eine Bindungs-, sondern auch eine besondere „Exklusionsbefugnis“ zu: „Exklusion ist [...] der Normalfall, Inklusion der Ausnahmefall.“⁸⁷⁰ Inkludiert werden nur die Personen, die aufgrund eines Selektionsprozesses für geeignet gehalten werden, eine bestimmte Stelle oder Funktion auszukleiden. Anders als Funktionssysteme, die codespezifisch weitläufig inkludieren, schließen Organisationen alle als Mitglieder aus, die zur systemischen Reproduktion nicht gebraucht werden. Organisationen regulieren für die Gesellschaft, wer mit welchen kommunikativen Beiträgen unter Verwendung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien an den funktionssystemischen Prozessen teilhaben kann. Organisationen „befinden“ somit auch über „menschliche

⁸⁶⁹ Baecker 2003: 299.

⁸⁷⁰ Luhmann 2000a: 390.

Schicksale“ und Lebenslagen⁸⁷¹, nicht ganz so pathetisch gesagt: über funktionssystemische Inklusion und Exklusion, für die es keine gesellschaftlichen Formen mehr gibt.⁸⁷² Daher lässt sich mit Türk sagen: „[A]lle in der Gesellschaft deprivierten, deklassierten und unterprivilegierten Menschen gehören entweder keinen Organisationen an oder befinden sich dort auf den unteren Rängen.“⁸⁷³

- Interaktion kann Gesellschaft nur schwer erreichen, sprich irritieren⁸⁷⁴; sie sorgt höchstens für basale „Unruhe“. Sie bedarf eines Mediums der operativen Amplifikation; ein derartiges Medium könnte in der Organisation ausgemacht werden. Organisation von Interaktion eröffnet Chancen der strukturellen Kopplung, über die Interaktionssysteme selbst nicht verfügen. Organisationssysteme operieren „mehrsprachig“, rekurren operativ auf ganz unterschiedliche Medien, die, wenn man so will, das systemische „Sprachrohr“ verstärken und für mehr Möglichkeiten des operativen Anschlusses sorgen. Organisation macht Interaktion gesellschaftlich „hörbar“ oder „hörbarer“, da sie über größere operative Durchgriffsmacht verfügt und mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen kann. Personen, die dann „gehört“ werden, treten als Repräsentanten ihrer Organisationen aufs gesellschaftliche Tapet.
- Die Gesellschaftlichkeit der Interaktion ist nicht selten organisational spezifiziert. Die Autonomie der Interaktion besteht darin, sich nicht auf funktionssystemische Codierung verpflichtet zu sehen.⁸⁷⁵ Interaktion kann unterschiedliche Codes applizieren, gar in einer Kommunikationssequenz zwischen ihnen hin- und herwechseln. Interaktion ist also nicht immer gleich codierte Interaktion. Sie ist jedoch in der Lage, durch Codierung an Funktionssystemen teilzuhaben, so dass die einzelnen Kommunikationsmedien wie Wahrheit, Geld oder Macht interaktionsrelevant werden. Auf diese Weise kann dann Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik als Interaktion verstanden werden. Die spezifische Leistung der Organisation als Medium zwischen den Sozialsystemen Gesellschaft und Interaktion ist in diesem Fall folgendermaßen zu sehen: „Es liegt an Organisationen, die gesellschaftliche Funktion so weit zu respezifizieren, daß das

⁸⁷¹ Siehe hierzu auch Nassehi 2002: 467ff. Nassehi sieht eine zentrale Funktion der Organisation darin, „eine Passung zwischen der Kontinuität individueller Lebensverläufe und der Diskontinuität und Geschwindigkeit von Funktionssystemen zu besorgen.“ Ebd.: 469. Hervorhebung gestrichen.

⁸⁷² Luhmann 2000a: 391.

⁸⁷³ Türk 1995: 156.

⁸⁷⁴ Mit Luhmann gesagt: „Die Gesellschaft ist, obwohl weitgehend aus Interaktionen bestehend, für Interaktion unzugänglich geworden.“ Luhmann 1984: 585.

⁸⁷⁵ Vgl. Kieserling 1999: 81.

Verhalten in der unmittelbaren Interaktion daran anschließen kann.“⁸⁷⁶ Der Gesellschaftsbezug der Interaktion lässt sich mithin über Organisationen und ihre Programme herstellen.

- Organisationen sind als einzige Sozialsysteme in der Lage, im eigenen Namen nach außen zu kommunizieren.⁸⁷⁷ Dadurch ist jedoch die selbstreferentielle Operationsweise keineswegs infrage gestellt; ganz im Gegenteil: Über die Nach-außen-Kommunikation muss systemintern entschieden werden, und diese Entscheidung hat sich in die Autopoiesis des Entscheidens einzufügen, sonst wäre sie dem System nicht zurechenbar. Organisationen treten in der gesellschaftlichen Umwelt als Adressen (eigentlich auch als Autoren) der Kommunikation auf: So sind ihnen Kommunikation und Handlungen zuschreibbar. Die Adressierung bzw. Attribuierung von Kommunikation erleichtert die Beobachtung gesellschaftlicher Kommunikationsströme. Wie Kneer herausstellt, könnten Organisationen auch als „korporative Personen“⁸⁷⁸, das heißt als kommunikativ fabrizierte Einheiten begriffen werden, die die Identifikation von (angenommenen) Mitteilungshandlungen und (unterstellten) Verstehensprozessen in den gesellschaftlichen Kommunikationsströmen erleichtern.
- „Organisationen sind die wesentlichen Träger von Interdependenzunterbrechungen.“⁸⁷⁹ Ihnen ist es möglich, zu verhindern, dass jedes Ereignis innerhalb eines Funktionssystems mit jedem anderen variiert. Organisationen fungieren als funktionssystemspezifische „Stationen“ der Entkopplung interdependenter Operationsprozesse; Entscheidungen, die innerhalb von Organisationen gefällt werden, intervenieren in die operativen Interdependenzzusammenhänge, indem sie über die Art und Weise der Kopplung der kommunikativen Ereignisse untereinander befinden. Somit ist für „Ultrastabilität“ gesorgt. Gesellschaft reagiert auf interne Ereignisse, reagiert auf sich selbst – wie man auch sagen könnte –, wenn Organisationen auf diese Ereignisse reagieren. Die gesellschaftliche Irritabilität ist organisational mediatisiert.

⁸⁷⁶ Kieserling 1999: 340.

⁸⁷⁷ Vgl. Luhmann 1997: 834 sowie die kurzen Ausführungen im letzten Abschnitt dieses Kapitels.

⁸⁷⁸ Siehe hierzu Kneer 2001: 420. Nach Kneer lassen sich Organisationen folglich zweifach thematisieren: als eigenständige soziale Entitäten, sprich Entscheidungssysteme, und als korporative Personen, als kommunikativ konstituierte Zuschreibungsinstanzen. Das ist auf jeden Fall eine richtige und wichtige Differenzierung.

⁸⁷⁹ Luhmann 2000a: 395.

- Organisationen limitieren durch ihre funktionsspezifischen Entscheidungsprozesse nicht etwa nur mögliche Interdependenzen; sie kreieren auch Interdependenzmöglichkeiten, indem sie als kommunikativ adressierbare Einheiten auftreten, die sich gesellschaftlich „Gehör“ verschaffen können und die selbst vielseitig und unkontrollierbar adressierbar sind. Das hat zur Folge, dass sie als entscheidungsbasierter „Interdependenzstifter“ funktionssystemisch anschlussfähige Reflexivität offerieren können. Dadurch tragen sie zu einer Infiltrierung der „niedrigschwelligen Anschlussbedingungen von Kommunikationen innerhalb von Funktionssystemen“ mit höherschwelligen Anforderungen an Kommunikationsprozessierung und Strukturbildung bei.⁸⁸⁰ Kurz: Organisationen ermöglichen eine partielle und stets entscheidungsabhängige Substitution funktionssystemischer Rekursivität durch organisational mediatisierte Reflexivität.
- Anders als Kommunikation in den flüchtigen Interaktionssystemen gelingt es organisierter Kommunikation eher, als Andockstelle weiterer Kommunikation in der Gesellschaft selegiert zu werden; sie ist über die Grenzen einzelner Funktionssysteme hinaus referierbar. Die gesellschaftlichen Kommunikationsströme werden folglich von organisierter Kommunikation kanalisiert und interpunktiert. Die kommunikativen Aktivitäten der Organisationen dienen nicht nur entscheidend der operativen Reproduktion der Gesellschaft, sondern bilden auch einen gesellschaftsinternen „Unruheherd“, eine „agonale Masse“⁸⁸¹. Gerade die Organisationen der Wirtschaft müssen für „Lärm“ (zum Beispiel durch Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) sorgen, um sicher gehen zu können, dass ihnen die nötige gesellschaftliche Aufmerksamkeit zuteil wird. Aber nicht nur die kommunikationpolitischen Maßnahmen der Unternehmen erzeugen diesen „Lärm“; schon der tagtägliche Arbeitsvollzug in Organisationen, das Bemühen darum, allzeit anpassungsbereit⁸⁸² zu sein und die sich zeigenden Chancen zu nutzen, profitabel zu operieren, leisten einer systeminternen Dynamik Vorschub, die leicht auf die Gesellschaft „überschwappen“ und sie in einen Zustand der „dauernervösen Aktivie-

⁸⁸⁰ Siehe hierzu ausführlicher Nassehi 2002: 454ff.

⁸⁸¹ Luhmann 2000a: 390.

⁸⁸² Verschiedentlich wird diese teilweise als übertrieben zu bezeichnende organisationale Anpassungsbereitschaft auch kritisiert. In den Unternehmen folgt man bei organisationalen Restrukturierungsprozessen nicht selten blindlings gerade aktuellen Managementkonzepten, die von Unternehmensberatungen und Management-Gurus vollmundig verkauft werden. Diese von den Unternehmen gezeigte strukturelle Flexibilität und dieses Bestreben, Managementmoden zu folgen, sorgen vor allem im Wirtschaftssystem für eine schwer zu steuernde Dynamik mit gesellschaftlichen Folgewirkungen. Zu den Moden und Mythen im Prozess des Organisierens siehe Kieser 1996.

rung“⁸⁸³ versetzen kann. Organisationen können mithin als gesellschaftsinterne Störquelle, als Pool an potentiellen gesellschaftlichen Variationen erachtet werden. Organisationen sind wichtige evolutionäre Impulsgeber.

- Innerhalb der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft tragen Organisationen zur Verdichtung der strukturellen Kopplungen zwischen den einzelnen Funktionssystemen bei.⁸⁸⁴ Zwar können Organisationen aufgrund des von ihnen verfolgten Zwecks einzelnen Funktionssystemen, an deren Operationslogik sie sich orientieren, zugeordnet werden; jedoch spezifizieren sie ihre Operationen nicht ausschließlich an einem binären Code. Beispielsweise kosten alle Organisationen Geld, denn schließlich müssen die Mitarbeiter entlohnt werden; die Existenz der Organisation ist immer rechtlich normiert; auch Rechtssicherheit beim Abschließen von Geschäften ist ein wünschenswertes Gut, da so sicherer kalkuliert werden kann; obendrein vertraut eine Organisation darauf, dass gut ausgebildete Mitarbeiter rekrutiert werden können. Organisationen operieren folglich in der Umwelt unterschiedlicher Funktionssysteme (wie beispielhaft angeführt im Kontext der Wirtschaft, des Rechtssystems und des Erziehungssystems), die nicht miteinander kommunizieren können, da sie sich nur in ihren je eigenen selbstreferentiell geschlossenen Operationszusammenhängen reproduzieren können; wohl aber können über das Medium der Organisation wechselseitige Irritationen zwischen den Funktionssystemen kanalisiert werden.
- Organisationen sind also „Multireferenten“⁸⁸⁵; das heißt, sie sind in der Lage, sich an ganz unterschiedlichen Funktionssystemen zu orientieren. So werden de facto verschiedene funktionsspezifische Codes für sie operativ relevant. Zwar werden sich Organisationen in ihren jeweiligen Selbstbeschreibungen immer primär einem Funktionssystem und seinem Code zurechnen, also sich als Unternehmen (Wirtschaft), Kirche (Religion) oder Schule (Erziehungssystem) definieren; nichtsdestotrotz sind andere Codes referierbar und müssen eventuell auch referierbar sein, weil sie ebenfalls wichtige Strukturwerte setzen, wie vor allem Recht/Unrecht. Mithin ist es Organisationen möglich, eigene Programme, zum Beispiel Pläne und Strategien zu entwerfen und operationsleitend zu fixieren, die in sich Codewerte ganz unterschiedlicher funktionssystemischer Provenienz vereinigen können. Organisationen gewähren der Gesell-

⁸⁸³ Luhmann 2000a: 390.

⁸⁸⁴ Luhmann 1994a: 195.

⁸⁸⁵ Vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 48ff.

schaft, so könnte man vielleicht sagen, interfunktionssystemische Programmsymbiosen. Damit wirken Organisationen letztlich auf eine Veränderbarkeit der Programme der Funktionssysteme hin.

- Organisationen sind gesellschaftlich operierende Reflexionsinstanzen, denen es möglich ist, den jeweiligen operativen Codegebrauch zu „temporalisieren“, das heißt die strikte Binarität eines Codes in Temporalität zu überführen und dadurch mit Hilfe des zeitlichen Schemas zu überformen. Organisationen können folglich den (ausgeschlossenen) Negativwert, das Nicht-Zahlen, das Unrecht, die Machtlosigkeit oder die Nicht-Beförderung als Possibilität reflektieren, die als Option immerfort aktivierbar in einem Status des Noch-Nicht verbleibt. Die organisationale Codeorientierung ist somit „Zukunftsorientierung“, da sie das codespezifische entweder/oder mit dem Schema vorher/nachher oder jetzt/später strukturell verquickt. Funktionssystemisch wird zwischen Positiv- und Negativwert operativ hin- und hergewechselt – und das unreflektiert, solange Organisationen – das klang bereits an – nicht als reflexionsfähige Systeme für eine programmgesteuerte Interpunktion, also Interdependenzunterbrechung sorgen. Wenn also Codes gesellschaftlich Stabilität garantieren, während Programme Variabilität zulassen, dann fungieren Organisationen als die gesellschaftlichen Instanzen, die fähig sind, über Programmveränderungen wiederum veränderten Codegebrauch strategisch zu lancieren. Hierin ist im Wesentlichen die gesellschaftlich verwertbare Innovativität der Organisation zu sehen.⁸⁸⁶
- Für die Gesellschaft sind Organisationen ein wichtiger Produzent von Widersprüchen und Konflikten.⁸⁸⁷ Die Funktionssysteme der Gesellschaft können untereinander gar nicht in Konflikt liegen bzw. zueinander keine Konfliktsituation generieren, weil sie sich operativ nicht erreichen können; schließlich ist eine Zahlung kein religiöses Glaubensbekenntnis und Wahrheitskommunikation verknüpft sich nicht mit Rechtskommunikation. Wenn verschieden codierte Kommunikationen in Widerspruch zueinander geraten können, dann bei anstehenden organisationalen Entscheidungen, denen mehrere Code-Alternativen zur Auswahl stehen. Gesellschaftlich induzierte Konflikte werden daher sowohl organisational artikuliert als auch verarbeitet; wenn sie denn genügend Aufmerksamkeit evoziert haben, kann über ihre operative Bewältigung

⁸⁸⁶ Siehe auch Lieckweg/Wehrsig 2001: 54ff.

⁸⁸⁷ Siehe auch Lieckweg/Wehrsig 2001: 50ff.

entschieden werden – und das kann dann gesellschaftliche Konsequenzen haben oder auch nicht.

- Organisationen kompensieren gesellschaftliche Autoritätsverluste.⁸⁸⁸ War in früheren Gesellschaftsformationen durch Stratifikation und positionale oder geschlechtliche Asymmetrien geregelt, wer über Weisungsbefugnis verfügt und mit Befolgung rechnen kann, so ist in modernen Gesellschaften nicht mehr so eindeutig geklärt, wie Autorität gesellschaftlich verteilt ist und welche sozialen Abhängigkeitsverhältnisse unterstellt werden können. Durch den hierarchischen Aufbau von Organisationen wird offiziell festgelegt, wie bei Bedarf, wenn der präferierte kommunikative Anschluss nicht zustande zu kommen scheint, innerhalb der Organisation Autorität zur Geltung gebracht werden kann. Autorität bzw. autoritativ gestützte Kommunikation fordert Befolgung, der dann im weiteren kommunikativen Geschehen (mehr implizit als explizit) entsprochen werden muss. Das unwidersprochene Befolgen von Anweisungen (in erster Linie Anweisungen des Vorgesetzten) erleichtert die operative Koordination: Einerseits kann davon ausgegangen werden, dass der Auftrag in gewünschter Weise ausgeführt wird; und andererseits braucht sich der Weisungsempfänger nicht den Kopf darüber zu zerbrechen, ob der Auftrag seine Berechtigung hat und bei Rückfragen „gute Gründe“ für die Anweisungsentscheidung vorgewiesen werden könnten. Autorität ist „eine den Kommunikationsprozess abkürzende Unterstellung, die sehr verschiedene Gründe haben kann.“⁸⁸⁹ Autorität „löst“ Probleme des Umgangs mit Unsicherheit in Organisationen, einer Form von Unsicherheit, zu deren Absorption gesellschaftlich bedingte Autorität nicht mehr reklamiert werden kann, da sie nicht mehr existiert.
- Die gesellschaftliche Steuerung läuft nicht auf der Ebene der Funktionssysteme ab, da die Funktionssysteme im Ganzen nicht in der Lagen sind, aufeinander steuernd Einfluss zu nehmen. Sie instrumentalisieren Organisationen als „Relaisstationen“, um sich wechselseitig koordinieren zu können; denn – wie gesagt – nur Organisationen können intersystemische Interpenetrationsverhältnisse anbahnen und längerfristig stabilisieren. Sie sind es, die das Niveau der innergesellschaftlichen Irritabilität prägen; sie sind es, die darüber entscheiden, ob und inwiefern eine funktionssystemische Operation in anderen Funktionssystemen Anschlussmöglichkeiten findet. Besonders die Zentren der

⁸⁸⁸ Luhmann 1994a: 196ff.

⁸⁸⁹ Luhmann 2000a: 204.

Gesellschaften mit kapitalistischer Wirtschaftsordnung weisen gegenüber dem „Rest der Welt“ einen hohen Grad der Organisiertheit und der Organisationsabhängigkeit auf; nicht-organisierte Kommunikation findet hier kaum „Gehör“, sorgt höchstens für „noise“, der dann meistens in der gesellschaftlichen Peripherie wirkungslos verklingt.⁸⁹⁰ So ließe sich mit Türk behaupten, dass mit der Herausbildung von Organisationen eine gesellschaftliche Differenzierung nach Zentrum und Peripherie einhergeht.⁸⁹¹

- Für die Gesellschaft übernehmen Organisationen auch wichtige soziale⁸⁹² Integrationsleistungen. Organisationen schaffen Abhängigkeiten, die gesellschaftlich in keinem anderen Sozialsystemtyp erzeugt werden könnten: Wer ein Einkommen zur Überlebenssicherung benötigt, ist auf Organisationen als Arbeitgeber angewiesen. Eine soziale Existenz gänzlich außerhalb von Organisation ist in der modernen Welt undenkbar geworden. Einmal als Arbeitnehmer in eine Organisation eingetreten, sind bedeutende Weichenstellungen vorgenommen: zum Beispiel über Karrieren und Lebensformen. Mit Fug und Recht lässt sich sagen: keine individuelle Karriere⁸⁹³ ohne Partizipation an Organisation. Karrierechancen und -wege sind gesellschaftlich nicht mehr vorgezeichnet wie ehemals in traditionellen Gesellschaften, als die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht über das Lebensschicksal entschied. Karriere ist organisationsabhängig geworden; denn in der modernen, enttraditionalisierten und hoch individualisierten Gesellschaft erfolgt die gesellschaftliche „Zuordnung“ von Individuen zu sozialen Positionen durch die von Organisationen vorgenommene Selektion von Individuen für bestimmte Stellen in der Organisation. Sowohl durch Mitgliedschaft und die Ausfüllung einer bestimmten Stelle in einer Organisation als auch durch die individuelle Relationierung (affirmativ wie oppositionell) zu einzelnen Organisationen fällt implizit eine Entscheidung über die Lebensform, die sich einem

⁸⁹⁰ Es sei denn, er wird massenmedial zum Thema der Berichterstattung aufgebauscht. Die Kommunikation in der Peripherie, vor allem in der Peripherie der Politik, muss darauf hoffen, dass sie durch eine Thematisierung im System der Massenmedien operativ verstärkt wird und mehr Beachtung findet. Politische Splittergruppen, kleingruppale Interessenvertretungen sowie soziale Bewegungen sind darauf angewiesen, dass die Massenmedien ein kommunikatives Sprachrohr für sie bilden.

⁸⁹¹ Vgl. Türk 1995: 156.

⁸⁹² Und wohl auch „systemische“ Integrationsleistungen, wenn man diese „alte“ Unterscheidung von Lookwood aufzugreifen gewillt ist. Vgl. Lookwood 1979. Systemtheoretisch gesehen, macht diese Differenzierung wenig Sinn. Siehe hierzu auch Kapitel 10.

⁸⁹³ Zum systemtheoretischen Verständnis von Karriere siehe Luhmann 1994b.

fällt implizit eine Entscheidung über die Lebensform, die sich einem Individuum eröffnet.⁸⁹⁴

- Eine sozialintegrative Funktion üben Organisationen auch dadurch aus, dass sie Partialinteressen, die in der Gesellschaft „anarchisch fluktuieren“, bündeln und gesellschaftlich einbinden.⁸⁹⁵ Zu denken ist hier natürlich zuerst an politische Parteien und Verbände. Arbeitsorganisationen sorgen für eine andere Art der sozialen Integration, indem sie den in die Organisation eingetretenen Individuen Beschränkungen auferlegen, die in anderen sozialsystemischen Zusammenhängen nicht akzeptiert würden: vor allem Disziplin und Regelbefolgung.⁸⁹⁶ Organisation diszipliniert die Mitglieder, indem sie dem individuellen Entscheidungsverhalten Strukturen aufbürdet, an die es sich als Prämissen des Entscheidens zu halten gilt; bei Nichtbefolgung droht negative Sanktionierung. Interessen- und Arbeitsorganisationen tragen mithin dafür Sorge, dass die Individuen der Gesellschaft sozial eingebunden werden.

Die Kommunikation von „Identität“ in der „Organisationsgesellschaft“

Der Schluss liegt nahe, dass Organisationen als Sozialsysteme eine überragende Rolle in der modernen Gesellschaft spielen. Man denke nur an die unzähligen organisationalen Formen, die als Systeme eine bedeutende Funktion in der Steuerung und Reproduktion der Funktionssysteme übernehmen. Genannt seien lediglich einige besonders hervorstechende: Unternehmen, politische Parteien, Verbände, Krankenhäuser, Verwaltungen, Gerichte, Universitäten, Kirchen usw. Auf den Punkt gebracht, liegt die besondere Leistung von Organisationen in der Mediatisierung struktureller Kopplungen: Sie sind das Medium, auf das vor allem Funktionssysteme zu bauen haben, wenn zwischen ihnen eine Form von „Kontakt“ hergestellt werden soll. Mit Tania Lieckweg ließen sich die strukturellen Kopplungen zwischen Funktionssystemen dreifach differenzieren:⁸⁹⁷ (1) Organisationen können als Voraussetzungen für strukturelle Kopplungen erachtet werden, weil sie es sind, die den „Umweltkontakt“ der Funktionssys-

⁸⁹⁴ Somit haben Organisationen auch einen Anteil an der Differenzierung der Gesellschaft nach Lebensformen und -stilen. Siehe auch Türk 1995: 156.

⁸⁹⁵ Vgl. Schimank 2001: 293ff.

⁸⁹⁶ Wie Schimank hervorhebt, handelt es sich bei der Arbeitsdisziplin um eine wichtige Stütze bürokratischer Herrschaft im Sinne Webers. Vgl. Schimank 2001: 294.

⁸⁹⁷ Vgl. Lieckweg 2001.

teme überhaupt erst herstellen; strukturell bilden sie den sozialen Rahmen für multireferentiell gespeiste Kommunikation, die in den Funktionssystemen selbst gar nicht anschlussfähig wäre. (2) Organisationen fungieren damit selbst als strukturelle Kopplung; sie sind dann geradezu „Kopplungssysteme“, die in sich ganz unterschiedlich funktionssystemspezifisch orientierte Kommunikationen „verquicken“, wie zum Beispiel Universitäten bei der Erfüllung ihres gesellschaftlichen Doppelauftrags, Forschung und Lehre zu ermöglichen und beide zu vereinen. (3) Als Vermittler struktureller Kopplungen übernehmen Organisationen Übersetzungsleistungen zwischen unterschiedlich codierten Kommunikationen, die anderweitig nicht operativ aufeinander beziehbar wären. Ein Beispiel wären Schiedsgerichte.

Der morphogenetische Einfluss von Organisationen auf die strukturelle Form der Gesellschaft ist enorm⁸⁹⁸; organisierte Kommunikation kann ohne Frage evolutionäre Effekte zeitigen. Mit Luhmann ließe sich sogar behaupten, dass die moderne Gesellschaft geradezu auf ihre Organisationen angewiesen ist.⁸⁹⁹ Die kommunikative Dynamik, die von den Organisationen der Gesellschaft erzeugt wird, wirkt als ein evolutionäres *Movens*, das der Gesellschaft Kontingenzen aufzeigt und so immer wieder von neuem gesellschaftliche Entwicklungspotentiale auslöst. Mit Türk kann davon ausgegangen werden, dass der „Modus der Organisation“ als wesentliches Strukturierungsmoment im Prozess der gesellschaftlichen Differenzierung zu erachten ist.⁹⁰⁰ Die Organisationen haben jedoch nicht die Gesellschaft in sich „einverleibt“, wie Perrow provokant meint⁹⁰¹; schließlich können Gesellschaft und Organisation als differente Sozialsysteme nicht ineinander aufgehen: Gesellschaft lässt sich nicht organisieren, und Organisationen sind kein Substitut für die Gesellschaft und ihre Funktionssysteme. Nichtsdestotrotz wäre „Organisationsgesellschaft“⁹⁰² eine der modernen Gesellschaft angemessene (Selbst-)Beschreibungsformel.⁹⁰³

In der „Organisationsgesellschaft“ – diese Erkenntnis wird nicht überraschen – stellen Organisationen klar identifizierbare Entitäten dar; sie sind „Identitäten“, mit denen die Gesellschaft

⁸⁹⁸ Fraglich ist, ob man die These Bouldings teilen sollte, dass Organisationen die Gesellschaft in ihrer evolutionären Entwicklung „revolutioniert“ hätten. Vgl. Boulding 1953.

⁸⁹⁹ Vgl. Luhmann 1997: 847. Diese Einsicht wird weitläufig geteilt. Zu nennen wären Perrow 1989, Türk 1995 und Schimank 2001.

⁹⁰⁰ Vgl. Türk 1995: 156.

⁹⁰¹ Siehe Perrow 1989: 4. In seinen Worten: „Die Organisationen haben einen großen Teil dessen, was wir als Gesellschaft betrachtet haben, aufgesaugt und sich von einem Gesellschafts-Teil zu einem Gesellschafts-Ersatz hinaufkatapultiert.“ Dieser Einschätzung soll nicht zugestimmt werden. Leider versäumt es Perrow, diese These theoretisch zu untermauern, was interessant gewesen wäre.

⁹⁰² Zu diesem Begriff siehe Schimank 2001.

⁹⁰³ Neben anderen versteht sich, für die es auch immer theoretisch wie empirisch plausible Begründungen gäbe. Siehe auch die Aufsätze in Kneer/Nassehi/Schroer 1997.

in Form ihrer Funktionssysteme fest rechnen kann, spricht die für sie als Autoren und Adressen von gesellschaftlicher Kommunikation fixierbar sind. Als Identitäten sind Organisationen nicht etwa „nur“ fremdreferentielle Beobachtungskonstrukte; die Organisationen selbst nehmen entscheidend darauf Einfluss, wie sie innergesellschaftlich, also für andere Organisationen sowie für die Funktionssysteme, aber auch außergesellschaftlich für psychische Systeme als Identitäten in Erscheinung treten und damit Kommunikationen und Gehirnaktivitäten affizieren.

Für die Individuen der Gesellschaft liefern Organisationen identifizierbare „kollektive Identitäten“, die klar auf soziale Systeme, nämlich auf organisierte Sozialzusammenhänge zugeordnet werden können und zu denen sich psychische Systeme bei ihrer eigenen Identitätskonstruktion zur fremdreferentiellen Spezifizierung in Beziehung setzen können: als Organisationsmitglieder, also Leistungserbringer wie als Leistungen empfangende Externe, sprich Kunden oder „stakeholders“. Organisationen positionieren sich aber nicht nur gegenüber psychischen Systemen, die sie inkludieren oder exkludieren, ihnen Beobachtungsmöglichkeiten „offerieren“ und Anlass zur Identifikation und Disidentifikation geben; sie brauchen selbst kommunikative Partizipationschancen, Chancen auf Selbstirritation, die sie sich vor allem über strukturelle Kopplungen mit Funktionssystemen erschließen. Organisationen müssen sich daher in ihrer Umwelt kommunikativ identifizierbar präsentieren, damit sichergestellt ist, dass sie referiert und letztlich als fixierbare Identitäten funktionssystemisch inkludiert werden können. Organisationen managen folglich „soziale Identitäten“, die zu Aushängeschildern funktionssystemischer Partizipation werden. Durch Anfertigung von Selbstbeschreibungen bezeichnen sich Organisationen selbst als Teilsysteme bestimmter Funktionssysteme. In den Leistungsbeziehungen zu den relevanten gesellschaftlichen Kontexten entwickeln sie ihre Systemidentität sowohl als Ausdrucksmittel funktionssystemischer Zugehörigkeit als auch als Distinktionsmittel, das sie zu Zwecken leichterer Wiedererkennbarkeit einsetzen.⁹⁰⁴

Der Begriff der sozialen oder partizipativen Identität, der ja – wie ausgeführt⁹⁰⁵ – als essentielle Komponente individueller Identitätskonstruktion anzusehen ist, soll nicht organisations-theoretisch reformuliert werden. Sicher ist, dass Organisationen über strukturelle Kopplungen auch kommunikative Partizipationsverhältnisse konstituieren, durch die sie sich umweltbezogen kontextuieren und wodurch sie als Systeme in einer Umwelt bzw. in Umwelten identifi-

⁹⁰⁴ Vgl. auch Tacke 1999: 74.

⁹⁰⁵ Siehe Kapitel 8.

zierbar werden. So sind „Unternehmen“ Organisationen der Wirtschaft, „Universitäten“ Organisationen der Wissenschaft, „Gerichte“ Organisationen des Rechtssystems und „Kirchen“ Organisationen des Religionssystems. Die „soziale Identität“ einer Organisation ist – wenn man so will – der Genitiv der systemischen Selbstbeschreibung, die referentielle Selbstpositionierung des Systems in einer Umwelt, der sich die Organisation selbst zurechnet bzw. der sie zugerechnet wird. Dabei ist eigentlich kaum von Interesse, *dass* eine Organisation an Umweltsystemen partizipiert; interessanter wäre, sich klar zu machen, *wie* sie ihre kommunikative Teilhabe vollführt und mit welchen Zielsetzungen. Also, wichtig ist nicht so sehr die Erkenntnis, *dass* einer Organisation Identität als System in einer Umwelt zugeschrieben wird; interessieren soll im Weiteren die Frage, *wie* eine Organisation Identität medial einsetzt, um sich nicht nur als zugehörig, sondern auch als kommunikativ attraktiv und psychisch bindungsfähig präsentieren zu können. Die eigene Identität wird der Organisation zum Medium strategischer Kommunikation, die zum Beispiel Identifikation, Vertrauen, Reputation oder allgemein Wertschätzung herstellen und stärken soll. Daher wird die Organisationsidentität im Umweltbezug nachfolgend als „Corporate Identity“ und als „Markenidentität“ zu thematisieren sein.

Bewusst zu machen wäre sich noch einmal, was mit der Annahme, Organisationen seien fähig, „nach außen zu kommunizieren“, genau verbunden wird. Organisationale Identitätsstilierung in der Umwelt bedarf kommunikativer Aktivitäten, die die Identität als Medium externer Kommunikationen führen. Klar ist, dass ein soziales System nur kommunizieren kann, wenn es mit sich selbst, eigentlich in sich „kommuniziert“; das heißt, ein soziales System kommuniziert, indem es intern Kommunikationen selbstreferentiell und autopoietisch produziert. Wie Georg Kneer richtig anmerkt, kann es eine explizite „Nach-außen-Kommunikation“ nicht geben⁹⁰⁶; eine derartige Annahme widerspräche dem Autopoiesis-Theorem. Was also ist gemeint, wenn davon ausgegangen wird, dass eine Organisation in der Lage ist, kommunikativ an ihrer Umwelt zu partizipieren? Das wird zu erläutern sein.⁹⁰⁷ Ein Hinweis sei bereits gegeben: Es wäre richtigerweise davon auszugehen, dass eine Organisation, gerade wenn man ein Verständnis einer „expressive organization“ unterlegt, fähig ist, sich der Umwelt gegenüber zumindest mitzuteilen, wenn sie schon nicht mit der Umwelt kommunizieren kann. Ihre Mitteilungsfähigkeit liegt zum Beispiel darin – und dies ist der hier eigentlich interessierende Aspekt –, die eigene Identität als Kommunikationsmedium zu führen, sprich zu Darstellungs-

⁹⁰⁶ Vgl. Kneer 2001: 413f.

⁹⁰⁷ Siehe Kapitel 17, 18 und 19.

zwecken zu funktionalisieren. Die Organisation ist damit nur auf der Ebene ihrer Selbstbeschreibungen kommunikationsfähig; mit ihrer nach außen präsentierten Selbstbeschreibung, der Stilisierung einer Identität versucht sie letztlich, Fremdbeschreibungen strategisch angeleitet zu beeinflussen.

Um sich selbst als Umweltsystem anderen Systemen gegenüber präsentieren zu können, muss sich eine Organisation der Ausdrucks- und Darstellungsmittel bedienen, die die Gesellschaft als Verbreitungsmedien institutionalisiert hat, und das sind im Wesentlichen: Sprache und Schrift, Ton und Bild. Daher müssen die strukturellen Kopplungsverhältnisse, die ein Unternehmen mit dem System der Massenmedien unterhält genauestens beleuchtet werden. Im nächsten Kapitel soll jedoch zuerst auf das Wirtschaftssystem eingegangen werden, um das zentrale Umweltsystem der Unternehmensorganisation allgemein zu charakterisieren und um deutlich zu machen, welche strukturellen Rahmenbedingungen einem Unternehmen gesetzt sind und welche Leistungen es zu erbringen hat, um nicht nur überlebensfähig zu sein, sondern um Profit, das primäre Ziel allen Wirtschaftens, einzufahren. Ein Unternehmen, das seine Produkte und Dienstleistungen gewinnbringend verkaufen will, muss heutzutage kommunikativ erfolgreich sein, muss sich im sogenannten Kommunikationswettbewerb durchsetzen und Aufmerksamkeit binden können; es muss wissen, wie es die Massenmedien strategisch zur Zielerreichung für sich instrumentalisiert. Daher ist auf das System der Massenmedien, aber auch auf Kommunikationspolitik und damit Öffentlichkeitsarbeit und Werbung einzugehen.

16. Wirtschaft und Massenmedien

Die Bedeutung von Wirtschaft und Massenmedien für das Markenartikelunternehmen

Wie im vorigen Kapitel gezeigt werden konnte, sind Funktionssysteme in hohem Maße von Organisationen abhängig. Sie bedürfen nicht nur der höheren operativen Variabilität und strukturellen Flexibilität von Organisationen, sondern nutzen auch die organisationale Entscheidungsfähigkeit, die reflektiertes Operieren wahrscheinlicher macht, wenn nicht gar erwarten lässt. Der Organisationsabhängigkeit der Funktionssysteme entspricht auf Seiten der Organisationen eine Abhängigkeit vom funktionssystemisch monopolisierten Gebrauch bestimmter Kommunikationsmedien. Die Interdependenz zwischen Funktionssystemen und Organisationen konstituiert sich als wechselseitige Mediatisierung: Die Funktionssysteme internalisieren über strukturelle Kopplungen das Reflexionspotential der Organisationen, so dass auch reflektiertes und damit programmgesteuertes Operieren funktionssystemisch möglich wird, und die Organisationen greifen auf die von den Funktionssystemen zur Verfügung gestellten Kommunikationsmedien zurück, um sich selbst nicht nur gesellschaftlich zu inkludieren, sondern vor allem um sich selbst dazu zu befähigen, die Leistungen erbringen zu können, die von ihnen (normativ) erwartet werden und die letztlich der Sicherung der eigenen Autopoiesis dienen.

Der Organisationstyp, der in dieser Arbeit im Vordergrund steht, ist das Unternehmen, genauer: der Markenartikler, dessen offensichtliches Ziel es ist, Geld durch den Verkauf von Markenprodukten zu erwirtschaften, also Profit zu machen. Dieses strategische Interesse begründet die Geldfokussierung sowie die operative Ausrichtung auf Effizienz- und Effektivitätsziele. Aber nicht nur Unternehmen sind „geldabhängig“ bzw. operieren „geldzentriert“. „Wer Organisation braucht, braucht Geld“, heißt es richtig bei Luhmann.⁹⁰⁸ Die Inklusion ins Wirtschaftssystem muss folglich von allen Organisationen, von Instituten, Kirchen oder Schulen gesucht und verwirklicht werden; schließlich sind Gehälter für die Mitarbeiter zu bezahlen, müssen Räume bzw. Gebäude angemietet, müssen Sachmittel angeschafft werden. Neben der Geldabhängigkeit zentraler organisationaler Operationen und – wie zusätzlich angeführt werden könnte – der Abhängigkeit von einer stabilen Rechtslage und überschaubaren politischen

⁹⁰⁸ Luhmann 1989a: 307. Siehe auch Luhmann 1997: 349ff.

Verhältnissen, wetteifern Organisationen aber auch immer um Aufmerksamkeit, um Wahrnehmung ihrer Leistungserbringung sowie um öffentliche Thematisierung ihrer speziellen Anliegen. Wenn man so will: Organisationen müssen auch als aufmerksamkeitsabhängig angesehen werden; und diese Abhängigkeit trifft auf Unternehmen des produzierenden und des Dienstleistungsgewerbes besonders zu, die ihre Produkte und Leistungen nur verkaufen können, wenn diese auch wahrgenommen und als konsumtionswürdig eingestuft werden.

Neben der Wirtschaft erweist sich folglich das System der Massenmedien als zentrales Umweltsystem für die Organisation eines Unternehmens, das die Kommunikationswege aus marketingstrategischer Sicht dafür nutzen muss, um sich selbst im Medium der Öffentlichkeit in ein „positives Licht“ zu setzen, folglich Ansichten, Meinungen, Images über sich zu erzeugen bzw. zu befördern, die ganz allgemein eine gute Reputation bewirken, eine Reputation, die vor allem den absatzpolitischen Zielen dienlich sein soll. Daher ist nach einigen kurzen und einführenden Erläuterungen zum Wirtschaftssystem umfassend auf das System der Massenmedien und das Medium der Öffentlichkeit einzugehen.

Das Wirtschaftssystem

Die *Funktion der Wirtschaft* besteht in der „zukunftsstabilen Vorsorge“ mit je aktuellen Verteilungen knapper Güter.⁹⁰⁹ Das Problem, dem sich die Wirtschaft widmet und an dem sie sich abzarbeiten hat, ist allgemein das Phänomen der Knappheit. Anders gesagt: Wirtschaft gibt es, weil Knappheit herrscht; und Knappheit meint in erster Linie eine begrenzte Anzahl an Gütern. Knappheit begründet ein Paradox, das wirtschaftliche Operationen lösen „wollen“, aber doch nicht lösen können: Der Zugriff auf knappe Güter, über den diese verteilt werden sollen, ohne dass einem Knappheit als konstituierendes Problem dabei immer gewahr wird, erzeugt Knappheit stets aufs Neue. Wie Luhmann sagt: „Der Zugriff schafft das, was er beseitigen will. Er will sich eine zureichende Menge sichern und schafft dadurch die Knappheit, die es erst sinnvoll macht, sich eine zureichende Menge zu sichern.“⁹¹⁰ Damit fungiert Knappheit als „Form entfalteter Selbstreferenz“; Knappheit verweist stets auf sich selbst zurück und macht kenntlich, dass sie nie aufzuheben, dass sie immer und ewig Motiv und Movers wirtschaftlichen Handelns sein wird.

⁹⁰⁹ Vgl. Luhmann 1989a: 64.

⁹¹⁰ Luhmann 1989a: 179.

Nun, wenn Knappheit sich letztlich nicht beseitigen lässt, so kann zumindest dafür gesorgt werden, dass sie operativ, also wirtschaftlich „handhabbar“ wird. Knappheit muss beobachtbar werden; dafür bedarf es eines operativ applikablen Mediums, das als Unterscheidung mit zwei Seiten fungiert: Eigentum. Am *Eigentum* wird Knappheit beobachtbar: Entweder man verfügt über ein knappes Gut, das dadurch, dass es nicht jeder besitzt, an Wert gewinnt und als Tauschmedium eingesetzt werden kann, oder man verfügt nicht über ein derartiges Gut, dessen Anschaffung aber gewünscht wird und das somit einen Wert darstellt, den man sich selbst sichern will. Eigentum wird als Medium binär codiert: Eigentum/Nicht-Eigentum⁹¹¹ ist die Differenz, anhand derer sich Wirtschaft als System selbst strukturiert, das heißt Form für die prozessuale Selbstreferenz des Wirtschaftens findet. Eigentum ist mithin ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium⁹¹², das in Knappheitssituationen schnell ausweist, was operativ zu präferieren ist, nämlich Eigentum selbst, dessen Aneignung allein schon deswegen erstrebenswert zu sein scheint, weil über Verfügungsrechte an Eigentum die Inklusion ins Wirtschaftssystem geregelt wird. Wer über Eigentum verfügt, hat Chancen, am Tausch knapper Güter zu partizipieren. Die binäre Codierung, der durch die Differenz Eigentum/Nicht-Eigentum Ausdruck verliehen wird, gibt dem virulenten Problem der Knappheit die Form einer Kontingenzformel für den gesellschaftlichen Bereich wirtschaftlichen Operierens. Das meint, Knappheit „regelt“ selbst, auf welche Möglichkeiten (bei Ausschluss anderer Möglichkeiten) des Umgangs mit ihr zurückgegriffen werden kann; Knappheit „erschließt“ sich selbst den Bereich des operativ Aktualisierbaren zur „Bewältigung“ der mit Knappheit verbundenen Probleme.⁹¹³

Die Zirkulation von Eigentum als Medium der Wirtschaft ist ein recht schwerfälliger Prozess; das ist leicht nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass es sich beim Eigentum zum Beispiel um materielle Gegenstände, um Gebäude oder um Ländereien handelt. Als Tauschobjekt und damit auch Zahlungsmittel eignet sich Eigentum ausschließlich für Transaktionen auf lokal begrenzten und überschaubaren Märkten. Die Ausdifferenzierung eines weiteren Mediums ist daher evolutionär unvermeidlich gewesen: *Geld*, das der Schnelligkeit und Komplexität der modernen Wirtschaft funktional weitaus angemessener ist. Als evolutionäre Errungenschaft

⁹¹¹ Oder Haben/Nicht-Haben.

⁹¹² Zum Begriff des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums siehe Luhmann 1997: 316ff.: Medien tragen dazu bei, dass sich die Wahrscheinlichkeit geglückter Kommunikation unter der Bedingung doppelter Kontingenz erhöht; sie offerieren Selektionen bzw. Motivieren zur Annahme bestimmter, sprich präferierter Selektionen (im Falle von Eigentum: zur Selektion von Eigentum, dessen Besitz vorteilhafter als dessen Nicht-Besitz erscheint).

⁹¹³ Vgl. Luhmann 1989a: 191.

dupliziert Geld das Phänomen der Knappheit; das heißt, zusätzlich zur Knappheit an Gütern tritt nun eine Knappheit an Geld zutage, auf dessen Beseitigung sich die wirtschaftlichen Operationen in der Hauptsache konzentrieren.⁹¹⁴ Über das Geldmedium führt die Wirtschaft eine Art Zweitcodierung des Eigentums in sich ein: Das Haben/Nicht-Haben an Eigentum kann aus der Perspektive der Unterscheidung zahlen/nicht-zahlen bzw. Einsatz/Nicht-Einsatz von Geld reflektiert und beurteilt werden. Zahlen/nicht-zahlen muss damit als zweiter binärer Code der Wirtschaft angesehen werden. Überall und immer, wenn Zahlungen getätigt oder wenn kommuniziert wird, dass eine Zahlung (bewusst) unterbleibt, ist Wirtschaft im Spiel. Das leicht identifizierbare Medium wirtschaftlicher Operationen, der Zahlungen und Nicht-Zahlungen ist Geld, das – wenn man so will – eigens als Zahlungsmittel symbolisch generalisiert wird, und zwar sozial, zeitlich und sachlich. Sozial generalisiert ist Geld, da es für jedes Gesellschaftsmitglied grundsätzlich zugänglich und verfügbar ist; zeitlich generalisiert ist es, weil es jederzeit eingesetzt werden kann und damit zum Erwerb jeder Menge eines jeden Gutes verwandt werden kann, was seine sachliche Generalisierung kennzeichnet.⁹¹⁵

„Geld ist instituierte Selbstreferenz“, heißt es bei Luhmann.⁹¹⁶ Ihm kommt kein Eigenwert zu. Seine Wertigkeit bezieht das Geld als Medium lediglich aus seiner operativen Verwendung im Wirtschaftssystem, das die Geldverwendung konditioniert und das das Geld „zum Fließen bringt“, sprich in Zahlungen operationalisiert und zugleich als Wert reproduziert. Als Medium erhöht Geld die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens einer Zahlung auch in Situationen, in denen Ablehnung, also Nicht-Zahlung durchaus wahrscheinlich ist.⁹¹⁷ Geld hat folglich einen motivierenden Effekt; es zu besitzen wird als vorteilhaft und erstrebenswert aufgefasst, es einzubüßen oder in einer Zahlung einzusetzen als nachteilig angesehen, wenn denn im Tausch nicht Eigentum erworben wird, dessen Anschaffung „sich gelohnt“ hat. Also der Einsatz von Geld mediatisiert eine besondere Kommunikationsform, die für das Wirtschaftssystem spezifisch ist und auf dessen Grundlage es sich ausdifferenziert: *Zahlung*.

Wie jedes andere Funktionssystem auch ist Wirtschaft ein Kommunikationssystem, das Zahlungen zu dem Zweck produziert, dass weitere Zahlungen möglich werden, die das Problem der Knappheit, der (steten) Unterversorgung mit Geld und Eigentum zu bewältigen helfen. Der Sinn einer aktuellen Zahlung ist der Erhalt, wenn nicht die Verbesserung von Zahlungs-

⁹¹⁴ Vgl. Luhmann 1989a: 197f.

⁹¹⁵ Siehe hierzu auch Kasuga 1987: 552.

⁹¹⁶ Vgl. Luhmann 1989a: 16.

⁹¹⁷ Vgl. Luhmann 1989a: 68ff.

fähigkeit, der Chance auf Partizipation am wirtschaftlichen Geschehen. Diese prozessualen und rekursiven Verknüpfungen von Zahlungen schließen das System operativ: Nichts außer Zahlung kann Element der Wirtschaft sein. Indem Geld als Zahlungsmittel im Wirtschaftssystem zirkuliert, konstituiert es einen Doppelkreislauf von Zahlungsfähigkeit und Zahlungsunfähigkeit, der die Einheit des Wirtschaftssystems repräsentiert und damit signalisiert, dass es das eine, die Zahlungsfähigkeit, das Vermögen-Sein, die Liquidität nicht ohne das andere, die Zahlungsunfähigkeit, die Illiquidität, die Verschuldung, die Insolvenz gibt.⁹¹⁸

Wenn Zahlung Kommunikation ist, dann muss sie als Selektion begriffen werden, als Selektion, die Mitteilung, Information und Verstehen wiederum selektiv und kontingent verknüpft. Zahlung ist eine kommunikative Operation, die – wie Baecker sagt – „mitteilt, daß es um Wirtschaft geht, die zugleich über Konditionen der wirtschaftlichen Kommunikation informiert und überdies verständlich macht, daß sich die Konditionen gegenüber dem Faktum der wirtschaftlichen Kommunikation im Sinnhorizont von Nicht-Zahlung variieren lassen, so daß die Annahme oder Ablehnung der Kommunikationsofferte sich mit Vorstellungen oder Vorschlägen für Folgeoperationen verknüpft lassen.“⁹¹⁹ Kommunikation im Wirtschaftssystem informiert im Wesentlichen über den Preis, der für eine Leistung zu zahlen ist; sie setzt Preis und Leistung in ein Verhältnis zueinander, über dessen Annahme zu entscheiden ist. Wenn verstanden worden ist, welche Leistung genau wie viel kostet, kann entschieden werden, ob es zur Transaktion kommt oder nicht.

Preise sind geraffte und verkürzte Informationen, die zum Beispiel einen Kaufinteressierten dazu bewegen, die nötige Zahlung zum Eigentumserwerb zu tätigen oder sie lieber zu unterlassen, weil der Preis für eine Leistung zu unverhältnismäßig erscheint.⁹²⁰ Mit Baecker könnte man festhalten: „Preise sind eine Technik par excellence der Reduktion von Komplexität. Zugespitzter und zugriffssicherer lassen sich Kommunikationsofferten nicht gestalten.“⁹²¹ Preise übernehmen daher eine Art Programmfunktion für die Wirtschaft; sie sorgen für die nötige informationelle Offenheit des Systems. Orientierung an Preisen infiltriert die Wirtschaft mit Erwartungen und Interessen, die von der Wirtschaft selbst nicht produziert werden, die aber nichtsdestotrotz notwendig sind, um ausreichend kommunikative Dynamik, sprich

⁹¹⁸Vgl. Luhmann 1989a: 131ff. und 1990a: 110ff. Am Rande sei hier erwähnt, dass dieser Doppelkreislauf im Besonderen vom Bankensystem ermöglicht und aufrechterhalten wird. Banken als Organisationssysteme eigener Art handeln mit den Risiken der Zahlungsverprechen; sie ermöglichen Zahlungsfähigkeit und nehmen für sich das Risiko der Zahlungsunfähigkeit in Kauf. Vgl. Luhmann 1989a: 144ff., 1991a: 192ff. und Baecker 1991b.

⁹¹⁹ Baecker 1994c: 28f.

⁹²⁰ Vgl. Luhmann 1989a: 18f.

⁹²¹ Baecker 1988: 85.

Varianteureichtum der operativen Verknüpfungen zwischen Zahlungen zu ermöglichen, damit das Wirtschaftssystem im Ganzen evolutionsfähig bleibt. Ohne diese informationelle Öffnung des Systems verlief die Autopoiesis geradezu blind, unfähig zur Selbstanpassung.⁹²² Daher bedarf es der Integration systemfremder Selektionskriterien, die den selbstreferentiellen Reproduktionszusammenhang der Zahlungen fremdreferentiell anreichern. Diese „dritten Werte“, die als ausgeschlossene zur Orientierungszwecken referentiell eingeschlossen werden, erlauben eine Entscheidung: die über zahlen oder nicht zahlen; sie stehen in aggregierter Form als Programme zur Verfügung.⁹²³ Organisationen prozessieren sie beispielsweise als Investitionsprogramme oder strategische Pläne verschiedenster Art. Wie im vorigen Kapitel angesprochen, eröffnet die Programmorientierung einem Funktionssystem wie der Wirtschaft Reflexionsvermögen, das es allein, im Blindflug seiner evolutionären Selbstreproduktion nicht aufbringen könnte. Allgemein gesehen, strukturieren Programme nicht nur die systemischen Ereignisse, sondern kompensieren obendrein die strenge Binarität des Codes, wodurch zum einen die Systemkomplexität erhöht und zum anderen systemische Reflexion angestoßen werden kann. Das Wirtschaftssystem programmiert seine codeorientierten Operationen vor allem mit Hilfe von Preisen bzw. anhand von Strategien, die Unternehmen individuell verfolgen, die aber immer Rentabilitätsfragen implizieren.

Aber nicht nur Preise sind informationell notwendige Fremdreferenz im Wirtschaftssystem. Auch Bedürfnisse, die individuell oder von sozialen Systemen artikuliert werden, konstituieren die fremdreferentielle Umweltabhängigkeit des Wirtschaftssystems. *Bedürfnisse* liefern als symbiotische Mechanismen Gründe für wirtschaftliche Interessen; sie drängen auf Befriedigung, werden unterdrückt, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht stimmt, oder können auch aufgeschoben (kurzzeitiger Konsumverzicht) und später befriedigt werden.⁹²⁴ Zahlungen bedürften – so ließe sich auf den Punkt bringen – der fremdreferentiellen Stimulanz, eines Impulses, der zumindest eine inzeptive Mitteilungshandlung, ein Kaufinteresse zum Ausdruck bringt: „Wie teuer wäre denn die Ware?“ Bedürfnisse programmieren mithin: „Unabweisbare Bedürfnisse sind dann gleichsam natürliche Programme, die zur Geldausgabe zwingen (sofern man zahlen kann).“⁹²⁵

⁹²² Preise ermöglichen auch die Anfertigung von Selbstbeschreibungen des Wirtschaftssystems: „Anhand der Preise kann [...] eine Selbstbeschreibung gefertigt werden, in die eingeht, daß und wie das System mit selbstproduzierter Sensibilität auf sich selbst reagiert.“ Es reagiert mit Preisschwankungen. Vgl. Luhmann 1989a: 33.

⁹²³ Zum Begriff des Programms siehe Luhmann 1984: 432f., 1990a: 89ff. sowie 1992a: 197ff. und 401ff.

⁹²⁴ Vgl. Luhmann 1989a: 58ff. und Baecker 1988: 170ff.

⁹²⁵ Luhmann 1989a: 226.

Ein weiteres fremdreferentielles Moment stellen Leistungen dar. Die Fremdreferenz *Leistung* umfasst alle käuflich erwerbbaaren Güter sowie entgeltpflichtige Dienst- und Arbeitsleistungen.⁹²⁶ Über die physischen, technischen, motivationalen und gesellschaftlichen Voraussetzung der Leistungserbringung kann das Wirtschaftssystem nicht verfügen; ihr bleibt die Aufgabe, Leistungen als relationale und vergleichbare Größen aus ihren eigenen selbstreferentiellen Verwendungszusammenhängen heraus zu valuieren. Hierbei spielen Preise eine wichtige Rolle, da sie den Vergleich von Leistungen konditionieren und Gründe für oder gegen den Erwerb liefern. So kann entschieden werden, ob eine Leistung ihren Preis wert ist und ob es sich lohnt, für sie Geld auszugeben oder ob die Transaktion wegen des als nicht angemessen beurteilten Preis-Leistungs-Verhältnisses unterbleiben sollte. Zusammenfassend gesagt: „Leistungen sichern die Fremdreferenz des Wirtschaftssystems auf seine Umwelt, Preise die Selbstreferenz des Systems. Der Wert der Einheit der Differenz von Leistung und Preis koppelt Fremdreferenz und Selbstreferenz und macht so Entscheidungen möglich. Leistungen können jetzt im Hinblick auf ihre Preise angeboten und nachgefragt werden.“⁹²⁷

Transaktionen realisieren ebenfalls fremdreferentielle Verweisungen der Wirtschaft.⁹²⁸ Durch Beobachtung von Transaktionen, die sich stets auf Leistungen beziehen, kann eruiert werden, auf welchen gesellschaftlichen Kontext, beispielsweise auf welches Funktionssystem hin und unter welchen sozialen Rahmenbedingungen wirtschaftlich operiert worden ist. „In Transaktionen werden Leistungen gegen Zahlungen (oder auch: gegen andere Leistungen) transferiert, deren Höhe sich nach den Preisen (beziehungsweise: deren Menge sich nach dem Austauschverhältnis) bemißt, die diese Leistungen auszeichnen. Eine Transaktion ist somit eine Realisierung einer Operation, die sich an der Differenz von Preis und Leistung orientiert.“⁹²⁹ Sie erschließt die Fremdreferenz des Wirtschaftssystems und relationiert System und Umwelt aufeinander, indem sie Zahlungen und Leistungen prozessual aneinander verknüpft.⁹³⁰ Oder

⁹²⁶ Vgl. Baecker 1988: 64ff.

⁹²⁷ Baecker 1988: 72. Hervorhebungen gestrichen.

⁹²⁸ Vgl. Baecker 1988: 110ff.

⁹²⁹ Baecker 1988: 112.

⁹³⁰ Es sei nebenbei darauf hingewiesen, dass Baecker einen durchaus interessanten, aber doch theoriestrategisch überraschenden Ansatz für eine konzeptionelle Verknüpfung der Transaktionskostentheorie nach Oliver Williamson (vgl. grundlegend Williamson 1975) mit der Systemtheorie angedacht hat. Es könnte sich lohnen, hierzu genauere und eingehendere Überlegungen anzustellen, die an dieser Stelle allerdings nicht weiter vorangetrieben werden können. Vgl. hierzu Baecker 1994c: 38ff. Eine alternative und etwas elaboriertere Auseinandersetzung mit Williamson aus systemtheoretischer Perspektive bietet Gunther Teubner. Vgl. hierzu Teubner 1989: 153ff. und 1992.

auf den Punkt gebracht: „[...] Transaktionen verbinden die Wirtschaft in der Welt mit dem Rest der Welt.“⁹³¹

Das Wirtschaftssystem muss sich selbst beobachten, um seine Operationen autonom steuern zu können, und das heißt eigentlich nur, dafür Sorge zu tragen, dass Zahlungen fortlaufend an Zahlungen anschließen. Diese systeminterne Selbstbeobachtung ermöglichen *Märkte*. Anders als in der klassischen Ökonomie wird der Markt nicht als Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage konzipiert. Das systemtheoretische Verständnis des Markts setzt sehr viel abstrakter an:⁹³² Auf dem Markt finden nicht etwa wirtschaftliche Austauschprozesse, Transaktionen statt, sondern es werden Differenzen und nicht etwa unmittelbar Angebots- und Nachfragestrukturen bewegt und beobachtet.⁹³³ Anspruchsvoll formuliert: Der Markt funktioniert auf der Grundlage des Postulats der „Strukturvorgabe des Strukturverzichts“. Struktur- aufbau und -auflösung werden erst durch die Beobachtung von Differenzen stimuliert, Differenzen, wie sie zwischen Preisen und Leistungen auszumachen sind. Am Markt lässt sich beobachten, wie die Teilhaber an den wirtschaftlichen Abläufen, soziale wie psychische Systeme gleichermaßen, sich untereinander beobachten. Der Markt ist der institutionalisierte Ort der Beobachtung zweiter Ordnung im Wirtschaftssystem; er kann somit nicht selbst als System begriffen werden. Er stellt lediglich eine systeminterne Umwelt, metaphorisch gesprochen, einen Spiegel dar, den sich das Wirtschaftssystem zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion vorhalten kann.⁹³⁴ In dieser Umwelt beobachten sich die an der Wirtschaft partizipierenden Systeme, zumeist Unternehmen und Haushalte, wechselseitig und ziehen aus ihren Beobachtungen Schlüsse über Chancen am Markt, über makroökonomische Entwicklungstrends sowie mögliche Preisveränderungen.

Durch Marktbeobachtungen können sich Unternehmen über Gelegenheiten, Chancen wie Risiken wirtschaftlicher Aktivitäten informieren; sie beobachten Operationen, an denen andere Unternehmen teilhaben, und erhalten somit Einsicht, in die aktuellen Relationierungen von Preisen und Leistungen. Mit Baecker könnte man auch davon sprechen, dass durch die Beobachtung von Märkten (von Produkt-, Arbeits-, Finanz- und Zukunftsmärkten⁹³⁵) die Selbstreflexion der Wirtschaft möglich wird, da Märkte das „re-entry“ der System/Umwelt-Differenz

⁹³¹ Baecker 1994c: 40.

⁹³² Vgl. hierzu allgemein Luhmann 1989a, Baecker 1987a und 1988. Diese Konzeption des Markts stammt ursprünglich von Harrison White, der eine mathematisierte Beobachtungstheorie vorschlägt, mit der die soziale Konstitution von Märkten beschrieben und analysiert werden kann. Vgl. White 1981.

⁹³³ Vgl. Baecker 1988: 207.

⁹³⁴ Vgl. Luhmann 1989a: 94 und 127 sowie Baecker 1988: 18f. und 198ff.

⁹³⁵ Siehe zu diesen Markttypen Baecker 1988: 253ff.

ins Wirtschaftssystem vollziehen. Die Beobachtung der Märkte dient der Wirtschaft zur Selbstdistanzierung; die Differenz von System und Umwelt tritt in den Blick und ermöglicht Informationsgenerierung. Märkte sind, wie Baecker betont, „die in der Wirtschaft ausdifferenzierte und verfügbare Einheit der Differenz von System und Umwelt. Die Beobachtung von Märkten ist die Konstitution einer Reflexionsschleife, die aus der Wirtschaft in die Wirtschaft führt und dabei beliebige gesellschaftliche Realitäten und Optionen berücksichtigen kann.“⁹³⁶ Auf den Punkt gebracht, kann man über die Funktion von Märkten daher sagen: „Wenn man Märkte beobachtet, blickt man demnach sowohl aus dem System der Wirtschaft hinaus (und sieht Konsumenten, Arbeiter oder Unternehmen) als auch in das System hinein (und sieht Zahlungen). Obwohl Märkte ihrerseits nur *eine* Projektion sind, erschließen sie *zwei* Perspektiven.“⁹³⁷

Wenn sich nun die Teilhaber am Wirtschaftsgeschehen über sich selbst informieren, wenn sie also auf vergangene Operationen reflektieren wollen, bedürfen sie einer weiteren systemischen Einrichtung, die die Märkte ihnen nicht zur Verfügung stellen können: Es ist *Gedächtnis* vonnöten.⁹³⁸ In einem sehr fundamentalen Sinne fungiert Geld als Gedächtnis der Wirtschaft. Geld ist ein Kommunikationsmedium, dem Form verliehen werden muss, wenn es operativ zur Anwendung gelangen soll; das heißt, es ist darüber zu befinden, wie und mit welchem Ziel das Geld einzusetzen ist. Geld erinnert erst einmal an nichts anderes als an sich selbst. Vor allem Organisationen, Unternehmen genauso wie Banken, die über ihre Zahlungsentscheidungen minutiös Buch führen, übernehmen die Funktion des Erinnerns früherer Operationen; sie spielen folglich eine besondere Rolle bei der Konstitution des Gedächtnisses der Wirtschaft.⁹³⁹ Sie zeichnen die Verwendungsweise von Geld auf; sie verschriftlichen den Geldeinsatz, der selbst viel zu flüchtig erfolgt, um längerfristig an sich erinnern zu können. Das Rechnungswesen eröffnet somit das spezielle Vermögen des Erinnerns früherer wirtschaftlicher Aktivitäten. Allerdings ist dieses Erinnern der eigenen Systemgeschichte (zum Beispiel von Investitionen, Produktionen und Konsumtionen) nur dann wirklich von Nutzen, wenn die vergangenen und wiedererinnerten Operationen nicht auf das vergangene, sondern

⁹³⁶ Baecker 1988: 208.

⁹³⁷ Baecker 1988: 206. Hervorhebungen im Original.

⁹³⁸ Die Selbstinformierung der Wirtschaft könnte obendrein auch durch die Beobachtung von Fremdbeschreibungen erfolgen, so zum Beispiel durch das Studium wirtschaftswissenschaftlicher Publikationen, von dem man sich eine bessere Informationslage bei der Entscheidungsfindung erhofft.

⁹³⁹ Hierzu und zum folgenden siehe Baecker 1987b. Dieses organisationsspezifische Leistungsvermögen, das dem Funktionssystem Wirtschaft zur Verfügung gestellt wird, hätte im vorigen Kapitel durchaus noch als weiterer Aspekt der strukturellen Kopplungsverhältnisse von Organisation und Gesellschaft mit aufgeführt werden können.

aktuelle Marktgeschehen bezogen werden. Märkte bewegen die Differenzen, das ist bereits gesagt worden; diese Differenzen informieren die beobachtenden Systeme, die sie als schematisierte Daten zu kognitiven Strukturen weiterverarbeiten. Diese Differenzen machen den „materialen Gehalt des Gedächtnisses aus“.⁹⁴⁰ Daher kann behauptet werden: „Organisationen in immer wechselnden Konstellationen sind die Träger, die Adressaten und die Produzenten des Gedächtnisses der Wirtschaft.“⁹⁴¹

Das System der Massenmedien

Das zweite Funktionssystem, das für Unternehmen (und nicht nur für die, sondern für die Gesellschaft insgesamt) von zentraler Bedeutung ist, sind die Massenmedien, die die Informationen generieren und prozessieren, die gesellschaftsintern zu Selbstinformierungs- und Selbstbeschreibungszwecken selektiert werden können. Die Unternehmen nutzen die Medien, um sich zum einen selbst und ihre Produkte mit Hilfe der von den Medien bereitgestellten Verbreitungstechnologien werblich anzupreisen und um zum zweiten die Gesellschaft allgemein sowie ihre (potentielle) Kundschaft und ihre „stakeholders“ mit wichtigen Informationen zu versorgen, die diese benötigen, damit sie sich ins Bild über die Unternehmen und deren Leistungen setzen können. Das System der Massenmedien ist einführend theoretisch zu beschreiben; darüber hinaus ist es vonnöten, auf Öffentlichkeit zu sprechen zu kommen und darzulegen, inwiefern sie als ein Reflexionsmedium fungiert, das verschiedenen beobachtenden Systemen Offerten zur Selbst- und Fremdbeschreibung macht. Abschließend muss die Art der strukturellen Kopplung zwischen den Systemen der Medien und der Wirtschaft herausgearbeitet werden. Um es vorwegzunehmen: Die Medien, die diese wechselseitigen Beobachtungs- und Relationierungsmöglichkeiten stiften, sind der sogenannte Kommunikationsmarkt und die Öffentlichkeit.

Das Wissen, das die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft über sich selbst prozessiert, bezieht sie aus einem Funktionssystem, das sich zur Beobachtung innergesellschaftlicher Ereignisse und Vorkommnisse ausdifferenziert hat und dessen Aufgabe es unter anderem ist, die Themen zu selektieren und strukturell zu generalisieren, die die Gesellschaft beschäftigen und die auf Interesse einer breiteren gesellschaftlichen Öffentlichkeit stoßen. Dieser spe-

⁹⁴⁰ Vgl. Baecker 1987b: 534.

⁹⁴¹ Baecker 1987b: 533.

zielle gesellschaftliche Teilbereich kann mit Luhmann als System der Massenmedien bezeichnet werden. Bei ihm handelt es sich geradezu um ein intermediäres System, das gesellschaftsintern die Gesellschaft repräsentiert und das Selbstbeschreibungen formuliert und anbietet, die andere Systeme nutzen können, um sich über sich selbst zu informieren bzw. um in Erfahrung zu bringen, wie sie extern, aus der Perspektive eines beobachtenden Systems beschrieben werden. Die moderne Gesellschaft kennt kein zentrales Teilsystem, das in der Lage wäre, die Einheit der Gesellschaft zu beschreiben, also sie in dem zu bezeichnen, was sie „ist“ und wie sie als Gesellschaft für alle Teilbereiche und Gesellschaftsmitglieder gleichermaßen anerkannt werden sollte. Auch wenn keine zentrale Beobachtungs-, Reflexions- und Selbstbeschreibungsinanz der modernen Gesellschaft auszumachen ist, die sich dazu aufschwingen könnte, das gesellschaftliche „Weltwissen“ alleinig zu produzieren und zu repräsentieren, übernehmen zumindest die Massenmedien die Funktion, eine Form von Wissen zu prozessieren, auf die sich innergesellschaftlich gestützt werden kann, wenn systemische Selbstreflexionen vorgenommen werden sollen. Dabei erscheint die massenmediale Kommunikation als eine der intern heterarchisch geordneten Gesellschaft, die polykontexturale Kommunikations- und Beobachtungsverhältnisse konstituiert, angemessene Form der Selbstthematizierung und Selbstbeschreibung. Sie stellt selbstredend kein Substitut für den Verlust einer allgemeingültigen und unhintergehbaren Selbstbeschreibung der Gesellschaft dar; denn auch sie erfolgt hoch kontingent, basiert auf Selektionsleistungen, die sie häufig gar nicht ausweist, um sich selbst nicht „verdächtig“ zu machen, sie sei nicht „authentisch“, nicht am „Eigentlichen“ dran, sondern bloß artifiziell und fiktional.

Die Massenmedien sind als die gesellschaftliche Einrichtung zu erachten, die die technische Voraussetzung für *Massenkommunikation* schafft, die mit ihren programmorientierten und thematisch fokussierten Kommunikationen die Aufmerksamkeit von „Massen“ zu erhaschen fähig ist. Die massenhaften Verbreitungsmöglichkeiten gründen auf der technischen Befähigung der Medien, mit „veröffentlichten“ Ereignissen Raum- und Zeitgrenzen zu überwinden und ihre „Rezipienten“, die Radiohörer, die Fernsehzuschauer, die Zeitungsleser in hoher Anzahl zu erreichen. Es ist jedoch vor allem die Tatsache, wie Josef Wehner richtig anmerkt, „dass ein Thema überhaupt veröffentlicht wird, also das ‚Wie‘ der Medienkommunikation, und die das Verhältnis der Empfänger untereinander betreffenden Möglichkeiten einer momenthaften und aufgrund der beliebigen Kopierstärke einer Information in der Reichweite unbegrenzten Vernetzung, was die Aufmerksamkeit der Medienempfänger sichert und damit

den Begriff der *Massen*-Medien rechtfertigt, der einen einheitlichen Problembezug ansonsten so unterschiedlicher Medien wie Funk, Fernsehen oder Zeitungen voraussetzt.“⁹⁴²

Die „one-to-many“-Kommunikation, die die klassischen Medien wie Presse, Funk und Fernsehen kanalisieren, muss als eine Operation verstanden werden, die technisch unterbrochen ist, die keinen direkten Kontakt von „Sender“ und „Empfänger“ zulässt und auch nicht nötig macht. Sie ist Kommunikation unter Nicht-Anwesenden, zeitlich und geographisch von einander getrennt agierenden Kommunikationsteilhabern. Die Zwischenschaltung von Verbreitungstechnologien hat für die massenmedial initiierte Kommunikation weitreichende Konsequenzen, wie Luhmann anmerkt:⁹⁴³ Die Freiheitsgrade der Kommunikation, die Unterschiedlichkeit der psychischen Verstehens- und kommunikativen Anschlussprozesse wird genauso gesteigert wie die Vielfalt der Kommunikationsmöglichkeiten insgesamt. Die Kommunikation kann von den Massenmedien selbst nicht mehr kontrolliert werden; sie ist ein Emergenzphänomen der systeminternen Selbstorganisation: des Druckens und Sendens wie des Lesens und Einschaltens. Die Massenmedien kreieren ihre eigene Materialitätsbasis, die in nichts anderem besteht als in ihren Operationen. Die Realität der Massenmedien ist, wie Luhmann sagt, eine zweifache: eine, die sie selbst technisch verbreitet und die in irgendeiner Form rezipiert und verstanden wird, und eine, die durch diese Realitätskonstruktionen für sie selbst wie für externe Systeme als ihre Realität, als ihr schier unerschöpfliches Themenspektrum erscheint; sie ist damit sowohl Operations- wie Beobachtungsstruktur: „Um diese Unterscheidung festzuhalten, können wir (immer mit Bezug auf einen Beobachter) von erster Realität und von zweiter (oder: beobachteter) Realität sprechen. Wir beobachten jetzt eine Realitätsverdoppelung, die in dem beobachteten System der Massenmedien stattfindet. Es kommuniziert tatsächlich – über etwas. Über etwas anderes oder über sich selbst. Es handelt sich also um ein System, das zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz unterscheiden kann.“⁹⁴⁴

Die Unterscheidung zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, mit der das System der Massenmedien wie jedes andere selbständige System auch zu operieren imstande ist, kann als Unterscheidung zwischen Funktion und Thema der massenmedialen Kommunikation redefiniert werden.⁹⁴⁵ Die Massenmedien operieren als ein System in der gesellschaftlichen Umwelt, die sie sich selbst zu erschließen haben und aus der sie Anregungen zur Produktion und

⁹⁴² Wehner 2000: 101. Hervorhebung im Original.

⁹⁴³ Vgl. Luhmann 1996: 11f.

⁹⁴⁴ Vgl. Luhmann 1996: 15.

⁹⁴⁵ Vgl. Luhmann 1996: 30f.

Fortsetzung ihrer Operationen zu beziehen haben. *Kommunikationsthemen* übernehmen hierbei die entscheidende Kopplungsfunktion zwischen dem System der Massenmedien und anderen Gesellschaftsbereichen: über sie läuft das „re-entry“ der System/Umwelt-Differenz in das System; über sie machen sich die Massenmedien ihre Umwelt intern kommunikativ als Thema verfü- und bearbeitbar. Die Themen der massemedialen Kommunikation repräsentieren mithin die Fremdreferenz im System und bündeln beobachtete (externe) Ereignisse zu Themen, an denen sich die systemeigenen Kommunikationen zu orientieren und abuarbeiten haben⁹⁴⁶; obendrein fungieren sie als eine Art Gedächtnis, als ein Strukturzusammenhang, der gespeichert, latent gehalten und der jederzeit als Referenz reaktiviert werden kann. Durch die Konstruktion von Themen organisiert das System letztlich das Erinnern und Vergessen: „Themen sind Ausschnitte kommunikativer Relevanz, gleichsam ‚lokale‘ Module, die bei Bedarf gewechselt werden können. Sie ermöglichen folglich ein hochdifferenziertes Gedächtnis, das einen sprunghaften Themenwechsel tolerieren, ja ermöglichen kann mit Vorbehalt der Rückkehr zu im Moment abgelegten Themen.“⁹⁴⁷ Darüber hinaus erlauben sie durch ihre Strukturierungsleistung eine ständige wechselseitige Abstimmung zwischen der Selbstreferenz, die die operative Schließung bedingt, und der Fremdreferenz der Massenmedien, über die sich das System informationell zu öffnen in der Lage ist.⁹⁴⁸

Die *Funktion der Massenmedien* ergibt sich rein aus der Selbstreferenz des Systems: Sie besteht im Lancieren und Prozessieren von Themen, die externe Systeme beobachten können, um für sich selbst aufgrund eigener Strukturen und Prämissen Informationen über die thematisierten „Objekte“, Ereignisse oder Vorfälle zu selektieren und Einstellungen zu ihnen auszubilden; Äußerungen von singulären Meinungen, die sich an den individuellen Einstellungen ausrichten, sind dann wiederum als kommunikative Beiträge zum Thema zu verstehen und können systemisch integriert werden.⁹⁴⁹ Die Massenmedien verfügen über die technischen Mittel „einer möglichst schnellen, ja synchronen Aufnahme, Verarbeitung und Verbreitung aktueller Themen“.⁹⁵⁰ Zum Problem wird ihnen dabei jedoch die Notwendigkeit zur Begrenzung der Vielzahl möglicher Lesarten gesellschaftlicher Ereignisse⁹⁵¹; für diese Selektions-

⁹⁴⁶ Eine prägnante Definition liefern Ronneberger und Rühl: „Themen sind symbolisch generalisierte Erwartungskomplexe zur Reduktion und Ordnung der Ereignishaftigkeit der Welt. Ihre besondere Leistungsfähigkeit liegt in der Ordnung zahlloser verbaler und nonverbaler Mitteilungen. Ronneberger/Rühl 1992: 130. Hervorhebung gestrichen.

⁹⁴⁷ Luhmann 1996: 181.

⁹⁴⁸ Vgl. Luhmann 1996: 28f.

⁹⁴⁹ Siehe hierzu Luhmann 2002b: 305 und Baecker 1996: 102.

⁹⁵⁰ Ruhrmann 1994: 41.

⁹⁵¹ So auch Wehner 2000: 105.

leistung gilt es Gründe anzuführen, die die Medien nur selbstreferentiell als Selektoren instituieren können. Aber bevor darauf eingegangen werden kann, wie ein gesellschaftliches Ereignis zum Thema massenmedialer Kommunikation wird, ist darauf hinzuweisen, dass etwas, das der Beobachtung zugänglich ist, überhaupt nur Thema werden kann, wenn es Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen vermag; denn Aufmerksamkeit geht jeder Konstruktion von Themen wie jeder beteiligten Kommunikation notwendigerweise voraus, und die Regeln, von denen sich die Aufmerksamkeit systemintern leiten lässt, steuern wiederum diesen Konstruktionsprozess, wie schon der frühe Luhmann wusste.⁹⁵²

Die „Regeln bei der Verteilung von Aufmerksamkeit und der Themenbildung“ lassen sich mit Luhmann wie folgt beschreiben:⁹⁵³

- Aufmerksamkeit lässt sich schnell erzeugen, wenn bestimmte *Werte*, denen besondere Priorität zu kommt, in der Kommunikation als bedroht und verletzt erscheinen. Verstöße gegen eine etablierte Werteordnung ziehen rasch eine Skandalisierung der Kommunikation nach sich, die vor allem dann virulent wird, wenn ein allgemein geäußertes Interesse besteht, die Werte, gegen die verstoßen wurde, wieder zu restituieren, indem der Verstoß zum Beispiel negativ sanktioniert wird.
- *Krisen* signalisieren Ausnahmestände. Sie stellen den Systembestand in Frage; drängen folglich die involvierten Kommunikationspartner, nach Lösungen für die wahrgenommenen Handlungsblockaden zu suchen. Krisen und Krisensymptomen, den verschiedensten Formen an sozialen Definitions- und Koordinationsproblemen wird allgemein immer Aufmerksamkeit zuteil, wenn sie erst einmal identifiziert und zur Sprache gebracht worden sind.
- *Konflikte*, die sich zum Beispiel im Zuge der Krisenbewältigung offenbaren können, erzeugen ebenfalls Aufmerksamkeit, da verschiedene Interessen affiziert sind, die die involvierten Parteien entweder durchsetzen können oder die sie zurückschrauben, wenn nicht gar aufgeben müssen. Für die distanzierten Beobachter, vor allem Systemexterne ist es spannend zu sehen, wer unter den Beteiligten als Gewinner oder Verlierer aus der Auseinandersetzung hervorgeht.

⁹⁵² Vgl. Luhmann 1971: 15ff.

⁹⁵³ Luhmann 1971: 16f. und auch Luhmann 1996: 58ff.

- Der Aufmerksamkeit kann sich derjenige leicht sicher sein, der als Person, als Autor von Kommunikation einen *prominenten Status* einnimmt, dem besondere Autorität zukommt oder der als Meinungsführer angesehen wird.
- *Neue und ungewöhnliche Ereignisse* binden ebenfalls Aufmerksamkeit, da bei ihrem plötzlichen Auftreten nicht immer sofort klar ist, wie systemisch auf sie zu reagieren ist. Das stiftet Verunsicherung, die häufig über die Aktivierung routinisierten Systemverhaltens nicht absorbiert werden kann.
- Aufmerksamkeit wird auch Ereignissen zuteil, deren Konsequenzen „Schmerz“ sowie persönliche Einschränkungen, Wunschaufgabe und allgemein Reduzierung von Ansprüchen bedeuten.

Es ließen sich unzählige weitere Attraktoren der Lenkung von Aufmerksamkeit herausstellen; eine ausführlichere Auflistung soll aber unterbleiben. Wichtig ist vor allem zu erkennen, dass gewährte Aufmerksamkeit einen Integrationseffekt erzielt, der es erstens mit sich bringt, dass sich ein Thema ins Zentrum der Kommunikation drängt (sachlicher Aspekt), der zweitens kommunikativ involviert, also soziale wie psychische Systeme inkludiert (sozialer Aspekt) und der drittens eine gewisse Konstanz der kommunikativen Zentrierung sichert (zeitlicher Aspekt). „Aufmerksamkeit zu beziehen heißt, eine Rolle in anderem Bewußtsein zu spielen“, wie Georg Franck richtig anmerkt.⁹⁵⁴ Aufmerksamkeit, die psychisch Medienangeboten gewährt wird, kann sich dabei auf „Objekte“ verschiedenster Art richten: auf Nachrichten zu Themen des politischen und weltgeschichtlichen Geschehens, auf die Börsenkurse, auf eine Talkshow, auf einen Video-Clip oder auf einen Sport-Bericht in der Tageszeitung. Aufmerksamkeit genießt, was informiert oder dem individuell Bedeutung zugeschrieben wird, das als Objekt oder kommunikatives Ereignis an die eigene Erlebniswelt zurückgebunden werden kann und dort einen Unterschied macht. An der Aufmerksamkeit, die die Beobachter (Rezipienten) den Angeboten des Systems der Massenmedien zuteil werden lassen, können auch Karrieren bzw. Lebensgeschichten von Themen abgelesen werden. So durchlaufen Themen Phasen: (1) Themen schlummern vor sich hin, sind noch nicht richtig als interessant oder gar brisant klassifiziert (Latenzphase), (2) wecken dann aber erste Aufmerksamkeit, die nach und nach immer massenhafter gezollt wird, so dass massenmediale Themenbildung immer mehr

⁹⁵⁴ Franck 1998: 84.

Ressourcen in Beschlag nimmt (Kreationsphase); (3) sodann steht ein Thema vermehrt im Fokus der Öffentlichkeit, wird von verschiedenen massenmedialen Anbietern aufgegriffen, publizistisch aufbereitet und unter Volk gebracht (Popularitätsphase); (4) es bindet somit massenhaft Aufmerksamkeit, erweist sich folglich für viele Partizipanten am Mediensystem als so interessant, dass die Kommunikation über dieses Thema geradezu Mode wird (Kulminationsphase), (5) bis sich die Kommunikation selbst am Thema so sehr abgearbeitet hat, dass es nichts Interessantes, sprich Neues mehr zu publizieren und rezipieren gibt; das Thema stirbt und verschwindet nach und nach von der Agenda der Massenmedien (Ermüdungsphase).⁹⁵⁵

Massenmedienkommunikation, über die Aufmerksamkeit gesichert werden soll und die mit hin Bewusstseinsleistungen massenhaft auf sich zu zentrieren beabsichtigt, muss also entweder informieren und/oder unterhalten, um Rezeptionsinteresse auf sich zu ziehen. Anders gesagt: Das Kommunikationsangebot der Massenmedien ist informierend, werbend und unterhaltend; in allen Formen sichert sie sich die Aufmerksamkeit, indem Unterschiede kommuniziert werden, die psychisch Unterschiede machen – ganz im Sinne des Informationsverständnisses nach Gregory Bateson, mit dem die Systemtheorie bekanntlich operiert.⁹⁵⁶

Ergo: „Der *Code des Systems der Massenmedien* ist die Unterscheidung von Information und Nichtinformation. Mit Information kann das System arbeiten. Information ist also der positive Wert, der Designationswert, mit dem das System die Möglichkeit seines eigenen Operierens bezeichnet. Aber um die Freiheit zu haben, etwas als Information ansehen zu können oder auch nicht, muß es auch die Möglichkeit geben, etwas für nichtinformativ zu halten. Ohne einen solchen Reflexionswert wäre das System allem, was kommt, ausgeliefert; und das heißt auch: Es könnte sich nicht von der Umwelt unterscheiden, könnte keine eigene Reduktion von Komplexität, keine eigene Selektion organisieren.“⁹⁵⁷ Die systemintern prozessierte Information ist – wie Luhmann weitergehend sagt – auf Kategorisierungen bzw. Vorstrukturierungen angewiesen, die den Bereich des Möglichen abstecken, aus dem alle potentiellen Anschlussoperationen selegieren können, um sich referentiell zu orientieren. Derartige Strukturierungsleistungen übernehmen die *Programme* des Systems, die dafür sorgen, dass der Selektionsbereich der Informationsproduktion begrenzt ist und kognitiv zu bewältigen bleibt. Information

⁹⁵⁵ Siehe hierzu Luhmann 1971: 18f. sowie Marcinkowski 2002: 87f.

⁹⁵⁶ „Der *terminus technicus* ‚Information‘ kann [...] als *irgendein Unterschied, der bei einem späteren Ereignis einen Unterschied ausmacht*, definiert werden.“ Bateson 1981: 488. Hervorhebung im Original.

⁹⁵⁷ Luhmann 1996: 36f. Hervorhebung hinzugefügt.

ist dann in Berichte oder Nachrichten, in Werbung oder Unterhaltungsangebote „verpackt“; dies sind die Programmierungsmöglichkeiten, die Luhmann in seiner Analyse der Massenmedien aufführt.⁹⁵⁸ Ergänzen ließen sich explizit „journalistische Programme“, die von Blöbaum systematisiert und beschrieben werden. Die Programme der Massenmedien können nicht nur Ordnungs- und Darstellungsprogramme sein, wie es bei der Luhmannschen Konzeption der Fall ist. Um Informationen journalistisch überhaupt prozessierbar zu machen, bedarf es auch differenzierter Programme zur Informationssammlung (Recherche), Selektion (in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht) und Prüfung (zum Beispiel durch Quellenangabe).⁹⁵⁹

Die Programme der Massenmedien machen kenntlich, ob etwas als informativ anzusehen ist oder nicht; sie spannen den Kontext auf, aus dem heraus die Themen, Objekte oder Ereignissequenzen referentiell ihre systemische Integriertheit ausweisen und als Strukturen massenmedialer Kommunikation interpretierbar werden. Darüber hinaus reichern die Programme die Medienkommunikation mit „dritten Werten“ an, mit Strukturen, die fremdreferentiell prozessiert, aber nichtsdestotrotz systemintern gelesen und damit absorbiert werden können. Programme stellen als kommunikative Gesamtpakte, als Berichte, Nachrichten, Werbung oder Unterhaltung die strukturellen Kopplungen zu den Rezipienten in der Umwelt der Massenmedien her, die daran interessiert sind, sich informieren, bewerben/verlocken oder unterhalten zu lassen. Programme sind damit die Formgeber massenmedialer Kommunikation, die sich von den Programmstrukturen über Information und Nichtinformation instruieren lässt. Die Programme dienen mithin auch der Entfaltung der Informationsparadoxie, die zutage tritt, wenn danach gefragt wird, inwiefern die systemintern konstruierte und publizierte Information überhaupt informiert, wenn gleichzeitig gewusst wird, dass die ausgeschlossene Nichtinformation, über die das System nicht informiert ist, darüber informiert, inwiefern die Information nicht informiert und vielleicht gar „desinformiert“.

⁹⁵⁸ Siehe Luhmann 1996: Kap. 5, 7 und 8. Auf diese Programmbereiche soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Auf Werbung wird in einem eigenständigen Kapitel ausführlich zu sprechen zu kommen sein. Dort wird dann ein Verständnis von Werbung als Kommunikation unterbreitet, das über die von Luhmann selbst vorgelegte Theoriefassung konzeptionell weit hinausgeht und eine ganze Reihe von theoretischen Neuerungen vorschlägt.

⁹⁵⁹ Siehe hierzu Blöbaum 1994: Kap. 9 und 277ff. So schreibt Blöbaum: „Ordnungs-, Darstellungs-, Informationssammlungs-, Selektions- und Prüfungsprogramme sind auf Informationserzeugung und -verarbeitung ausgerichtet. Sie stellen Bedingungen dar, nach denen der Code Information/Nicht-Information einem Ereignis zugeordnet wird. Als Entscheidungsprogramme bündeln sie Entscheidungsregeln, als Handlungsprogramme sind sie ein Bündel von Handlungsanweisungen für Journalisten. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben kommt es bei einigen Programmen zur Organisationsbildung (Agenturen bei der Informationssammlung) und zur Rollenbildung (Korrespondenten).“ Ebd.: 284.

Gerade die Programmbereiche „Nachrichten und Berichte“ stehen vor dem Problem, ausweisen zu müssen, dass die angebotenen Informationen nicht nur „richtig“ sind, also mit beobachteten und beobachtbaren „Fakten“, den Anlässen der Informationsselektion und nachträglichen Berichterstattungen übereinstimmen, sondern auch vor der Notwendigkeit, die Informationen „verkaufen“ zu müssen, damit sie aufmerksamkeitsbindend unters Volk gebracht werden können, salopp gesagt. Information, die systemintern prozessiert, „veraltet“ sich selbst, wie Luhmann sagt, und zwar, indem sie ihre Potenz, einen Unterschied machen zu können einbüßt oder indem sie durch anders strukturierte und kontextuierte Beobachtung überführt wird, gar nicht den Unterschied machen zu können, der kommunikativ mit ihrer Referenz prätendiert wird. Die Massenmedien sind daher „Informationsproduzenten“ in Permanenz: Sie müssen immer wieder auf der Suche nach Neuem sein⁹⁶⁰ oder haben sich mit sich selbst, mit Informationen zu beschäftigen, die entweder nach ihrer medialen Verbreitung als „falsch“ deklariert worden sind oder die – aus welchem Grund auch immer – Anlass zu weitergehender Informierung geben, zu deren Fabrikation dann die verschiedenen Verbreitungsmedien (Presse, Funk, Fernsehen und wohl auch Internet⁹⁶¹) mit ihren unterschiedlichen Programmbereichen und Kommunikationsformen beitragen.

Zu fragen wäre, wie sich das System der Massenmedien in der Gesellschaft in einer Weise beobachtbar macht, dass es „informiert“, sprich in der Lage ist, externe Systeme so zu irritieren, dass die sich wiederum zu selbstreferentiellen Informationsselektionen angeregt fühlen. Was könnte in diesem Fall als Medium ausgemacht werden, das die strukturelle Kopplung zwischen dem System der Massenmedien und seinen Beobachtern, den Lesern, Fernsehzuschauern, Zeitungslern, Internetsurfern (mikrologisch gesehen) oder einzelnen Organisationen und Funktionssystemen (makrologisch gesehen) herstellt? Es ist die Öffentlichkeit, die als ein derartiges Medium fungiert.

⁹⁶⁰ Mit Wehner gesagt: „In dem Maße, wie die Medien eine Information millionenfach wiederholen, das heißt soziale Redundanz erzeugen, unterwerfen sich die Medien dem Zwang, ständig auf der Suche nach dem Neuen zu sein.“ Wehner 2000: 101.

⁹⁶¹ Zu einem systemtheoretischen Konzept des Internet, das zu überzeugen weiß, siehe Brill/de Vries 1998. Das Internet, speziell das WWW wäre als „privates Massenmedium“, als ein Verbreitungsmedium zu bezeichnen, das individuell ganz unterschiedlich genutzt werden kann, in dem sich folglich unterschiedliche Kommunikationsformen realisieren können.

Das Medium der Öffentlichkeit

In den Sozialwissenschaften wird überwiegend ein normatives Verständnis von Öffentlichkeit und ihren Funktionen vertreten. Der Einfluss der normativen Demokratietheorie auf diese Lesart von Öffentlichkeit ist nicht zu unterschätzen. Öffentlichkeit wird zumeist explizit als „politische Öffentlichkeit“ beschrieben, deren besondere Funktion für die Politik der (bürgerlichen) Gesellschaft sich im 18. Jahrhundert herauszubilden scheint, so zumindest eine der gängigsten Interpretationen, die vor allem von Jürgen Habermas vertreten wird.⁹⁶² Doch auch vor dem 18. Jahrhundert existierten gesellschaftliche Bereiche und kommunikative Formen, die mit dem Begriff der Öffentlichkeit belegt werden könnten: zu denken wäre hier in erster Linie an Debatten in einer Polis, Predigten und Prozessionen in der christlichen Kultur im Mittelalter und zu Zeiten der Reformation oder Feste und prunkvolle Veranstaltungen im Zeitalter des Absolutismus.⁹⁶³ Es gab immer schon Öffentlichkeit, weil immer Medien vorhanden und institutionalisiert waren, in denen sich Öffentlichkeit als medienkonstituierte Kommunikationsform ausprägen konnte. Leitet man „Öffentlichkeit“ im Wesentlichen aus den gesellschaftlich-politischen Verhältnissen des 18. Jahrhunderts als eine diskursive Form des kritischen Austausches von Privatleuten über Themen allgemeinen Interesses ab, dann verwundert es nicht, dass der Öffentlichkeitsbegriff der sozialwissenschaftlichen Debatte bis heute einen normativen Einschlag besitzt, der Öffentlichkeit funktional mit einem „vernunftgeleiteten“ Diskurs zur freien Meinungsbildung sowie zur Kontrolle und Beeinflussung politischer-administrativer Prozesse in Verbindung bringt.⁹⁶⁴ Gegen jedwede Annahme, die Diskursivität öffentlicher Debatten „spreize“ Vernunft zu einer vierten Gewalt im Staate auf und „verflüssige“ sie, damit sie ins System der Politik einströmen könne, wendet sich bekanntlich Luhmann, seit er sich 1970 zum ersten mal substantiell mit dem Begriff der Öffentlichkeit auseinandergesetzt hat. „Öffentlichkeit“ ist theoretisch abstrakter zu fassen, als es die größtenteils politikwissenschaftlich ausgerichteten Fassungen⁹⁶⁵ tun, die Öffentlichkeit als eine Art Modell der in Foren anwesenden und miteinander debattierenden Bürger konzipieren. Dem von Wenzel erhobenen Vorwurf, dass der Begriff der Öffentlichkeit ein sozialtheoreti-

⁹⁶² Siehe Habermas 1990.

⁹⁶³ Siehe hierzu systematisierend Faulstich 1999 sowie Ronneberger/Rühl 1992: 193ff.

⁹⁶⁴ Hierzu nur die vielzitierten Worte Habermas' aus dem Vorwort zur Neuauflage seiner Studie „Strukturwandel der Öffentlichkeit“: „Die sozialstaatlichen Massendemokratien dürfen sich, ihrem normativen Selbstverständnis zufolge, nur solange in einer Kontinuität mit den Grundsätzen des liberalen Rechtsstaates sehen, wie sie das Gebot einer politisch fungierenden Öffentlichkeit ernst nehmen.“ Habermas 1990: 33. Zu einem weiteren normativen Konzept der Öffentlichkeit, das sich auf Linie mit dem Habermaschen Verständnis befindet, siehe B. Peters 1994.

⁹⁶⁵ Siehe hierzu die zahlreichen Beiträge in Neidhardt 1994.

sches Konzeptualisierungsdefizit aufweist, kann durchaus zugestimmt werden.⁹⁶⁶ Über „Öffentlichkeit“ wäre intensiver zu diskutieren⁹⁶⁷ – auch über das Luhmannsche Verständnis von Öffentlichkeit, das nachfolgend erläutert werden soll.

Öffentlichkeit dient einerseits zur Selbstinformierung der Mediengestalter über Themen, die im Schwange sind, sowie andererseits zur Beobachtung der Art und Weise, wie die Medienangebote genutzt bzw. „konsumiert“ werden. Und die „Rezipienten“ bringen in Erfahrung, worüber massenmedial kommuniziert wird, wie also die Massenmedien die „Welt“ kommunikativ inszenieren, sie zur sozialen Realität erheben, die die Gesellschaft, die sich mit Hilfe der Massenmedien selbst beschreibt, für ihre eigene hält. Öffentlichkeit ist als Medium zu begreifen, in das Formen eingezeichnet werden können.⁹⁶⁸ Hier soll die These vertreten werden, dass es sich bei Öffentlichkeit um eine lose Ansammlung von (persönlichen) Meinungen handelt, die in Form zu bringen sind, damit sie als Sinnverdichtungen Konstanz und letztlich Referierbarkeit erlangen. Das Medium der Öffentlichkeit konstituiert sich in einem sehr allgemeinen Sinne folglich aus Meinungen, die über bestimmte Themen oder „Objekte“, die von den Massenmedien erzeugt und kommunikativ reproduziert werden, gesellschaftsintern im Umlauf sind. Die „Mikrodiversität der persönlichen Meinungen“ wird – wie Luhmann anmerkt – einem „Sinnformierungsprozess“ unterzogen, der in die Ausbildung öffentlicher Meinung resultiert.⁹⁶⁹ „*Öffentliche Meinung*“ soll als formierte Meinung über ein Kommunikationsthema begriffen werden; sie stellt somit ein in Form gebrachtes Medium dar, das Meinungen temporär strikt koppelt. Ähnlich wie Marcinkowski⁹⁷⁰ vorschlägt, wird hier öffentliche Meinung als Struktur themen- bzw. objektzentrierter Kommunikationsschemata verstanden, die beobachtet und operativ, das heißt in systemspezifischer Weise kommunikativ angewandt werden können. Somit ist öffentliche Meinung als thematisch zentriertes und durch Schemata strukturiertes Medium in der Lage, weitere Kommunikationen zu informieren: Sie informiert, welche Meinungen wie (auf der Basis bestimmter Schemata) über Themen gehegt werden, die die Massenmedien kommunikativ erzeugt haben.

⁹⁶⁶ Vgl. Wenzel 2001a.

⁹⁶⁷ Einen wichtigen Versuch der Rekonstruktion entscheidender Entwicklungsschritte der Luhmannschen Fassung von Öffentlichkeit unternimmt Marcinkowski. Ziel seiner Begriffsanalyse ist es, abzuklopfen, inwiefern der Öffentlichkeitsbegriff, wie ihn Luhmann in verschiedenen Phasen seiner Schaffenszeit konzipiert, für die Politikwissenschaft von Nutzen ist und inwiefern dieser Begriff einen Ausgangspunkt für fruchtbare konzeptuelle Weiterentwicklungen bilden könnte. Vgl. Marcinkowski 2002.

⁹⁶⁸ Zu diesem Verständnis von Öffentlichkeit siehe Luhmann 1993h, 1996: Kap. 14, 1999b und 2000b: Kap. 8 sowie Baecker 1996.

⁹⁶⁹ Vgl. hierzu Luhmann 1999b.

⁹⁷⁰ Vgl. Marcinkowski 2002: 105.

Klar sollte sein, dass die Öffentlichkeit als mediatisierter Sinnzusammenhang selbst nicht fähig ist, Themen auszubilden und publizistisch zu institutionalisieren. Dazu bedarf es der Massenmedien, die – wie bereits oben angemerkt worden ist – als Formgeber und Repräsentanten von Öffentlichkeit fungieren.⁹⁷¹ Öffentlichkeit ist lediglich die mediale Instanz der Selbstformierung bzw. Selbstorganisation von Meinungen zu den Themen, die die Massenmedien „behandeln“ und zur sozialen und psychischen Weiterverarbeitung mit Hilfe ihrer Verbreitungsmaschinerie offerieren. Die öffentliche Meinung, die sich über ein Thema oder ein „Objekt“ (zum Beispiel eine Person oder auch eine Organisation) herauskristallisiert, ist ein Komplex an Schemata, der den kommunikativ leitenden Sinn und damit die strukturell fixierte Art und Weise der Kommunikation leichter referierbar macht. Diesen Schemata können – wie Luhmann betont – Präferenzen, Werte oder Gefühle, die individuell vorhanden sein mögen, innewohnen; sie fungieren als „Akzessorien der Schemata, die in der öffentlichen Meinung kursieren.“⁹⁷² Die Schematisierungen des Mediums Öffentlichkeit bedingen vereinfachte Beobachtbarkeit der Meinungen, die sich über ein Thema in den Massenmedien abzeichnen; denn sie liefern eindeutige Sinnformierungen, die kognitiv schnell verarbeitet werden können. Darüber hinaus erleichtern sie das Erinnern, da sie als fixierte Sinnfacetten inhaltlich von geringer Komplexität sind, schließlich teilen sie die Themen, Objekte, Situationen oder Ereignisse, auf die sie Bezug nehmen, klar ein: in das, was sie bezeichnen und in das, was sie aufgrund der vorgenommenen Bezeichnung eben nicht bezeichnen. Daher erleichtert die kognitive Orientierung an ihnen die kommunikative Partizipation: Man kann sich schnell und einfach über das informieren, was allgemein über einen Gegenstand öffentlichen Interesses so alles gemeint und diskutiert wird.⁹⁷³

Die öffentliche Meinung, die sich zu einem Thema bildet, impliziert auch ein „öffentliches Gedächtnis“, das Schemata, Rahmen und Skripts vor dem Vergessen rettet und für weitere kommunikative Beiträge zu einem Thema parat hält. Das Gedächtnis erlaubt es zum einen den Sozialsystemen, die die Öffentlichkeit zu Beobachtungszwecken nutzen, einfach vorauszusetzen, dass der kognitive und behaviorale Umgang mit Themen, die öffentlich im Umlauf sind, bekannt, gar eingeübt ist. Zum anderen können psychische Systeme an diesem Gedächtnis teilhaben, wenn es ihnen möglich ist bzw. wenn sie daran interessiert sind, die massenmediale Kommunikation zu verfolgen. Auf diese Weise ereignet sich eine „laufend erneuerte Sofortintegration von individuellem und sozialem Gedächtnis“, wie Luhmann erklärt. Öffent-

⁹⁷¹ Siehe hierzu auch Baecker 1996: 100ff. und Ruhrmann 1994: 43f.

⁹⁷² Siehe Luhmann 2002b: 302.

⁹⁷³ Siehe hierzu auch Luhmann 1999b: 27.

liche und private Meinung treten in ein „Verhältnis der ‚Kohabitation‘“, wobei sich die Individuen die Freiheit nehmen können, über die Meinungen, die öffentlich kursieren, kritisch zu reflektieren, sie für sich abzulehnen oder mit andersartigen Meinungen, sprich Gegenargumenten zu begegnen.⁹⁷⁴

Öffentlichkeit fungiert mithin auch als ein Reflexionsmedium, das (kritische) Beobachtungen von Beobachtungen erlaubt.⁹⁷⁵ Öffentlichkeit ist – mit anderen Worten – ein Medium der Beobachtung zweiter Ordnung:⁹⁷⁶ Es lassen sich Meinungen als Resultat von Beobachtungen darüber bilden, wie andere Meinungen beobachten, welche Bezeichnungen sie vornehmen, sprich was sie operativ betonen und bewerten und was sie durch die vorgenommenen Bezeichnungen eben nicht für relevant halten, also ausschließen.⁹⁷⁷ Eine Beobachtung öffentlicher Meinung kann eruieren, wie die Meinungen zu einem zentralen Thema in Form gebracht worden sind, das heißt auf welche Schemata rekurriert wird, um sie strikt zu koppeln. Eine Beobachtung zweiter Ordnung sieht, was eine Beobachtung erster Ordnung nicht sieht: die ausgeschlossene Seite, also das, was das Schema diskriminiert und als Nicht-Bezeichnetes exkludiert. Beobachtungen im Medium der Öffentlichkeit ermöglichen „Grenzüberschreitungen“ und damit eine „Sinnsuche“, die sich nicht an die Formen etablierter Schemata, Rahmen und Skripte zu bestimmten Themen zu halten braucht, sondern die sie transzendiert und nach deren Außenseiten sie fragt. Öffentlichkeit kann als das Medium der Reflexion gesellschaftsinterner Systemgrenzen schlechthin erachtet werden, „das die Unüberschreitbarkeit von Grenzen und, dadurch inspiriert, das Beobachten von Beobachtungen registriert.“⁹⁷⁸ Sie fertigt „Zweitversionen aller Grenzen [an], die innerhalb der Gesellschaft ausdifferenzieren, was sich als Gesellschaft reproduziert.“⁹⁷⁹ Somit müssen alle Sozialsysteme, Funktionssysteme wie Organisationen gleichermaßen, mit Öffentlichkeit rechnen; sie müssen wissen, dass beobachtet wird, wie sie selbst beobachten, wie sie ihre systemkonstitutiven Grenzen ziehen und wie sie sich selbst beschreiben, als Identitäten mit operativ ausgeschlossener, aber doch informationell eingeschlossener Umwelt entwerfen. Wie Baecker so schön sagt: „Öffentlichkeit infiziert die Gesellschaft mit dem Virus der Privation von Notwendigkeit“⁹⁸⁰; das heißt, Öffentlichkeit macht beobachtbar, dass Grenzen kontingent sind, nicht so auszufallen brauchen, wie

⁹⁷⁴ Siehe zu diesen Ausführungen Luhmann 1999b: 28f.

⁹⁷⁵ Vgl. Luhmann 2000b: 287 und Baecker 1996.

⁹⁷⁶ Ähnlich wie auf Märkten im Wirtschaftssystem.

⁹⁷⁷ Zu den Vorteilen einer derartigen Beobachtung zweiter Ordnung siehe die ausführlichen Darlegungen in Luhmann 2000b: 290ff.

⁹⁷⁸ Luhmann 1996: 187.

⁹⁷⁹ Baecker 1996: 96.

⁹⁸⁰ Baecker 1996: 97.

sie operativ instituiert werden, denn nichts ist notwendig, schon gar nicht öffentliche Meinungen, die so gebildet werden können oder anders. Öffentlichkeit transformiert latenten Sinn, der den schematisierten Meinungen zugrunde liegt, in Kontingenzen und offenbart somit ihre Abhängigkeit von kontingenten Unterscheidungen.⁹⁸¹ Damit operiert Öffentlichkeit als ein Medium, das die Gesellschaft nutzen kann, um sich mit verschiedenen Versionen der Beschreibung ihrer selbst zu versorgen; Öffentlichkeit offeriert mithin alternative Beschreibungen der innergesellschaftlichen Selbstbeschreibungen, die von den Funktionssystemen und Organisationen produziert werden. Sie ist ähnlich wie das kulturelle Gedächtnis der Gesellschaft „Lieferant“ von Alternativität.⁹⁸² Diese alternativen Beschreibungen, die in Konkurrenz zu den Selbstbeschreibungen einzelner Sozialsystem treten, müssen nur ausreichend kommunikativ amplifiziert werden, damit sie sich „Gehör“ verschaffen können: Sie brauchen die Massenmedien als Sprachrohr. So kann mit Baecker ein interessanter Zusammenhang zwischen Öffentlichkeit und Massenmedien konstruiert werden, der um die Prozessierung des Wissens um Formenkontingenzen kreist: „Es bleibt also dabei, daß die Gesellschaft unter dem Titel der Öffentlichkeit ihr eigenes Formenkontingenzwissen produziert und dafür auch immer wieder genügend Entscheidungen des Unentscheidbaren finden wird, während die Massenmedien den Rahmen dieses Formenkontingenzwissens nutzen, um Objekte zu produzieren, über die die Gesellschaft kommunizieren kann.“⁹⁸³ Die Öffentlichkeit, wie sie ganz entscheidend von den Massenmedien repräsentiert wird, ist genau genommen eine Art „Massenmedienöffentlichkeit“, fördert daher nicht so sehr Konsense zutage, sondern hat ihre Funktion eher darin, laufend verständliche Dissense zu reproduzieren, an denen sich die Gesellschaft, vor allem ihre Organisationen abarbeiten können, da veröffentlichte Dissense Irritationen darstellen, die Lernanreize bieten.⁹⁸⁴

Eine ganze Reihe weiterer gesellschaftlicher *Funktionen von Öffentlichkeit* und den sie zu einem Großteil repräsentierenden Massenmedien lassen sich kurz anführen:⁹⁸⁵

- Eine der wohl wichtigsten Funktionen der Massenmedien und der von ihnen getragenen Öffentlichkeiten realisiert sich durch ihre technische Ausstattung mit Medien, über die publizistische Mitteilungen verbreitet werden können. Die Verbreitungstechnolo-

⁹⁸¹ Siehe auch Luhmann 2000b: 293.

⁹⁸² Siehe hierzu Kap. 11.

⁹⁸³ Baecker 1996: 103.

⁹⁸⁴ So ließe sich mit Luhmann gegen Habermas argumentieren, der Öffentlichkeit, speziell öffentliche Debatte tendenziell auf Konsensfindung verpflichtet sieht. Vgl. Luhmann 1999b: 31f.

⁹⁸⁵ Siehe vor allem Luhmann 1996: Kap. 13 und auch Ronneberger/Rühl 1992: 100ff.

gien sind die Kanäle der Informierung von Gesellschaft, die – präziser gesagt – die Publizität der Mitteilungen (der Nachrichten und Berichte, der Werbung, der PR wie der Unterhaltung) und damit ihre „Veröffentlichung“ zum Zwecke je systemspezifischer Informationsselektionen ermöglichen.

- Die Massenmedien operieren obendrein als Gedächtnis, da sie die Themen kreieren und publizistisch bearbeiten, die die Gesellschaft nutzen kann, um sich nicht nur über sich selbst zu informieren, sondern um diese insgesamt auch als Pool und Anregungsquelle zur systemischen Selbstbeschreibung zu operationalisieren.
- Die Massenmedien fungieren darüber hinaus als Produzent und Verarbeiter von Irritationen, mit denen sie die Gesellschaft versorgen, und zwar stets verpackt als Programmangebote, die auch Aufmerksamkeit und Interesse finden.
- Die Massenmedien halten – wie Luhmann schreibt – die Gesellschaft wach.⁹⁸⁶ Öffentliche Thematisierungen können eine Art Alarmierungsfunktion in der Gesellschaft übernehmen; denn sie regen die Partizipanten und potentiellen Beobachter zur Bildung von Meinungen an, die sie dann unter Umständen auch mitteilen und der weiteren Beobachtung aussetzen. Neue Themen können immer neue Meinungen stimulieren – Meinungen, die von den bereits formierten Meinungskomplexen nicht selten abweichen.
- In der Steigerung der Irritierbarkeit kann eine weitere zentrale Aufgabe der Massenmedien gesehen werden. Dadurch wird nicht nur die Fähigkeit zur Verarbeitung von Information insgesamt verbessert, sondern obendrein dafür gesorgt, dass die Gesellschaftentwicklungsfähig, sprich lernbereit und evolvierbar bleibt. Die Massenmedien und die von ihr getragene Öffentlichkeit bilden einen „Markt“ an Sinnzusammenhängen, der in hohem Maße differenzschaffend beobachtet werden kann, wenn er von unterschiedlich systemrational gespeisten Beobachtern beobachtet wird, die ihren Beobachtungen unterschiedliche Prämissen und Präferenzen zugrunde legen.⁹⁸⁷

⁹⁸⁶ Luhmann 1996: 47.

⁹⁸⁷ Zu hoffen bleibt, dass es diese „kritischen“ Beobachter tatsächlich gibt. Gleichgeschaltete Massenmedien veröffentlichen die „öffentliche Meinung“, die sie alleinig als politisch einflussreich durchgesetzt sehen wollen. Kritische Beobachtung, die das „freie“ Medium der Öffentlichkeit mit neuen und andersartigen Meinungen versorgen könnte, wird in diesem Fall dadurch zu unterdrücken versucht, dass sie keinen Zugang zur massenmedia-

- Die Massenmedien tragen folglich dazu bei, dass die Gesellschaft in die Lage versetzt ist, sich nicht nur selbst zu beschreiben, sondern sich auch selbstkritisch zu thematisieren und gegebenenfalls Zweit-, Dritt-, Viert- usw.-Versionen der „veröffentlichten“ Selbstbeschreibungen anzufertigen. Als System sind die Massenmedien somit Träger bzw. Repräsentant der Öffentlichkeit in ihrer Funktion als gesellschaftliches Reflexionsmedium. Obendrein machen die Massenmedien Öffentlichkeit als Medium überhaupt erst für die breite Masse beobachtbar.
- Die Beobachtungen der Leistungen, also der Programmangebote der Massenmedien erleichtern die Konstruktion sozialer Realität. Sie werden gar zum Surrogat der Beobachtung von Umwelt, über die sich ein System informieren will. Die strukturelle Kopplung eines Sozialsystems an das Medium der Öffentlichkeit und damit die Selbstbefähigung eines Sozialsystems zur Beobachtung massenmedialer Kommunikation ermöglichen zusammengenommen die Institutionalisierung des Mediums Öffentlichkeit als systemrelevante Umwelt. Die systemische Öffnung für Öffentlichkeit geht einher mit der operativen Schließung des Systems, das seine Kommunikationen somit durch die Beobachtung von Öffentlichkeit informiert, die es selbst mediatisiert und als systeminterne Umwelt strukturiert. Diesen Umgang mit Öffentlichkeit, besonders mit der bereits formierten öffentlichen Meinung betreibt die Politik geradezu in Perfektion; statt Gesellschaft zu beobachten, beobachtet die Politik die Massenmedien und weiß sich über all die Themen informiert, die die Gesellschaft bewegen.⁹⁸⁸
- Die Massenmedien übernehmen ganz entscheidend auch eine gesellschaftliche „Überwachungsfunktion“ (im Sinne des englischen „surveillance“), die sie vor allem dem System der Politik und den wirtschaftlichen Organisationen gegenüber ausfüllen.

len Kommunikation findet, spricht nicht auf die technologischen Verbreitungsmedien zurückgreifen kann, die ihre „Botschaft“ massenhaft vernehmbar machen könnten.

⁹⁸⁸ Siehe hierzu Luhmann 1993h: 180ff.: „Für die Politik ist die öffentliche Meinung einer der wichtigsten Sensoren, dessen Beobachtung die direkte Beobachtung der Umwelt ersetzt.“ „Der Spiegel der öffentlichen Meinung ermöglicht mithin, ähnlich wie das Preissystem des Marktes, eine Beobachtung von Beobachtern. Als ein soziales System befähigt das politische System sich demnach mit Hilfe der öffentlichen Meinung zur Selbstbeobachtung und zur Ausbildung entsprechender Erwartungsstrukturen. Die öffentliche Meinung dient nicht der Herstellung von Außenkontakten, sie dient der selbstreferentiellen Schließung des politischen Systems, der Rückbeziehung von Politik auf Politik. Die selbstreferentielle Schließung wird aber bewirkt mit Hilfe einer Einrichtung, die es dem System erlaubt, im Vollzug der eigenen Operationen Selbstreferenz und Fremdreferenz, nämlich Politik und öffentliche Meinung zu unterscheiden und sich damit ein Bild von den Grenzen der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu machen.“ Hervorhebungen gestrichen.

- Eine weitere Funktion der Massenmedien besteht darin, Kommunikationen zu stiften, die verschiedene gesellschaftliche Teilsysteme thematisch in einen Zusammenhang bringen, die diese unter Umständen selbst gar nicht beobachten oder operativ realisiert sehen (wollen oder können). Die Massenmedien übernehmen in diesem Fall eine Art „Korrelierungsfunktion“, ein strukturelles In-Beziehung-Setzen von Gesellschaftsbereichen. Ein kritischer oder investigativer Journalismus deckt dann zum Beispiel systemische „Fehlleistungen“ auf: Korruption (Wirtschaft/Politik) oder Umweltskandale (Wirtschaft/Ökologie).
- Die Massenmedien spielen ganz klar auch eine wichtige Rolle im Alltagsleben: Sie tragen zur Sozialisation und sozialen Orientierung genauso bei wie zur politischen Bildung und Rekreation in der Freizeit (zur Erholung und Unterhaltung). Wenn man so will: Die Massenmedien übernehmen Funktionen, die „eigentlich“ von spezialisierten Funktionssystemen ausgefüllt werden: vom Erziehungssystem, der Politik, der Wirtschaft und dem Rechtssystem. Sie bereiten das funktionssystemspezifische Wissen nicht etwa nur „medien-gerecht“ und massenkompatibel auf, so dass es leichter und schneller kognitiv verarbeitbar und somit „konsumierbarer“ wird, sondern die massenmediale Kommunikation wird direkt zur Selbstinformierung beobachtet, nicht die Funktionssysteme selbst, die gar nicht die Kapazitäten haben, Informationen über die in ihnen generalisierten Erwartungszusammenhänge und Systemzustände zu liefern.

Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Massenmedien für alle Organisationen von zentraler Bedeutung sind, die ihre „öffentlichen Beziehungen“ zu managen und zu pflegen haben und die für sich und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen Werbung betreiben müssen, um sich selbst als Unternehmen mit Corporate Identity oder ihre Produkte als Marken bekannt zu machen. Daher wäre zum Schluss dieses Kapitels kurz nach den strukturellen Kopplungen zwischen Wirtschaft und Massenmedien zu fragen. Beide Systeme operieren selbstreferentiell und somit autonom; einzig die Ausdifferenzierung eines speziellen Marktes stiftet ein Medium, das wechselseitige Beobachtungs- und Referierungsmöglichkeiten bereitstellt: der Kommunikationsmarkt.⁹⁸⁹ Der *Kommunikationsmarkt* ist wie andere Märkte auch⁹⁹⁰ ein Medium

⁹⁸⁹ „Klassisch“ wäre dieser Markt wie folgt zu definieren: „Der ‚Kommunikationsmarkt‘ umfaßt alle prinzipiellen, in einem ständigen Rollentausch befindlichen Anbieter und Nachfrager von Kommunikation. Auf diesem ‚Marktplatz der Kommunikation‘ sind Kommunikationsprozesse zirkulär strukturiert, d. h. in einem Mitteilungsvorgang kann jeder gleichzeitig Produzent, Händler und Verbraucher von Mitteilungen sein.“ Kückelhaus 1998: 311.

der Beobachtung zweiter Ordnung, ein Medium, das es erlaubt, Beobachtungen darüber anzustellen, wie in erster Linie Unternehmen, die Werbung in den Massenmedien schalten oder mit PR-Aktivitäten Informationen „verbreiten“, um Publizität zu erlangen, die massenmedial repräsentierte Öffentlichkeit, die eigenen (potentiellen) Kunden sowie die Konkurrenz beobachten. Aber nicht nur werbetreibende Unternehmen sind auf Kommunikationsmärkten als Formgeber der Massenmedien aktiv; auch die sie bei ihren Werbekampagnen und PR-Aktivitäten unterstützenden Agenturen treten als Organisationen in den Blickpunkt und werden zu Beobachtern, die sich selbst der Beobachtung und Bewertung ihrer Leistungen aussetzen. Für Public Relations und für Werbung wird hier ein eigenständiger Markt angenommen, der als Medium zu konzipieren wäre.⁹⁹¹ Der Kommunikationsmarkt fungiert als wirtschaftssysteminterne Umwelt, die es der Wirtschaft ermöglicht, die Preise zu beobachten, die für Beratung durch Werbe- und PR-Agenturen sowie für die werblichen und PR-bezogenen Maßnahmen gezahlt werden. Die Wirtschaft bringt somit nicht nur in Erfahrung, sprich informiert sich selbst darüber, wie Preise und Leistungen in der Kommunikationsbranche relationiert sind, sondern gewährt zusätzlich einen Blick „hinaus“ in die Öffentlichkeit, in der sich die Meinungsäußerungen der Konkurrenz und der werblich angepeilten Kundschaft abzeichnen. Des Weiteren sind Unternehmen angehalten, ihre Beobachtungen auf dem Kommunikationsmarkt mit denen auf den Produktmärkten in Beziehung zu setzen, um Erfolgskontrollen ihrer Werbeaktivitäten durchführen zu können, um also zu eruieren, ob die absatzpolitischen Ziele, sprich die gewünschten Verkaufszahlen eines Produkts erreicht worden sind oder nicht.

Die nachfolgenden theoretischen Erläuterungen in den weiteren Kapitel legen zugrunde, dass sich eine Organisation, die sich selbst als produzierendes Unternehmen bekannt machen muss, immer mit zwei funktionssystemischen Umwelten operativ, das heißt durch Beobachtungen auseinander zu setzen hat: mit der Wirtschaft wie mit dem System der Massenmedien. Die strukturellen Kopplungen, die dieses Beobachtungsverhältnis konstituieren, sind spezielle Medien, die wiederum als funktionssysteminterne Umwelten institutionalisiert sind und die Beobachtungen über Systemgrenzen hinweg zulassen: der Kommunikationsmarkt und die Öffentlichkeit bzw. (kulturspezifische) Teilöffentlichkeiten.⁹⁹² Theoretisch zu beschreiben wäre, wie eine Organisation kommunikationspolitisch aktiv werden kann, um sich in ihrer Umwelt als System mit Identität zu positionieren und um die eigenen Leistungen, die Produk-

⁹⁹⁰ Märkte wie vor allem Arbeitsmärkte, Produktmärkte, Finanzmärkte oder die sog. Zukunftsmärkte. Siehe Baecker 1988: 253ff.

⁹⁹¹ Ähnlich auch von Luhmann behauptet. Vgl. Luhmann 1996: 122.

⁹⁹² Zur Differenzierung von Teilöffentlichkeiten siehe Faulstich 1999.

te und Services werblich bestmöglich anzupreisen. Daher wird es nötig sein, auf Kommunikationspolitik als Teildisziplin des Marketing sowie auf Öffentlichkeitsarbeit und Werbung ausführlich einzugehen und zu klären, welche Rolle diese Kommunikationsinstrumente im Rahmen des systemischen Identitätsmanagements spielen.

17. Identitätsorientierte Kommunikationspolitik

Identität als Medium der Public Relations der Organisation

Dieses Kapitel widmet sich dem umweltorientierten Identitätsmanagement des Unternehmens. Das Unternehmen kann als reine Form operativ nur über sich verfügen, wenn es sich auf der Innenseite als Organisation entwirft, die sich als System aus einer Umwelt ausdifferenziert und als Identität selbst markiert. Das ist die in den Teilen I und II entwickelte Theoriegrundlage, die auszudehnen und weitergehend zu elaborieren ist: in Richtung eines Identitätsmanagements, das die Organisation mit ihren ökonomischen Leistungen als Identität in der Umwelt strategisch positioniert und kommunikativ steuert. Im Zentrum des Interesses steht nicht mehr die Frage, wie eine Organisation intern Identität(en) kulturell kreiert und als systemintern referierbares Steuerungsmedium einsetzt, sondern es geht darum, aufzuzeigen und theoretisch zu beschreiben, wie die Organisation sich als Identität in ihrer Umwelt präsentiert und welche Ziele sie mit dieser umweltbezogenen Identitätsstilisierung verfolgt. Wenn hier von umweltbezogenem Identitätsmanagement die Rede ist, dann sollte klar sein, dass die Perspektive, die eingenommen wird, die des Systems selbst ist, das sich von seiner Umwelt als eigenständige und reproduktionsfähige Entität zu distinguieren hat. Theoretisch exakt gesehen, muss dieses nach außen gerichtete Identitätsmanagement als systemische Bearbeitung der System/Umwelt-Grenze eingestuft werden; es ist Arbeit an der Form mit dem Ziel, die Form selbst von außen in einer Weise der Beobachtung auszusetzen, dass die externen Beschreibungen der Form des Unternehmens nach Möglichkeit weitestgehend kongruent mit den intern vorgenommenen Identitätsstilisierungen ausfallen.

Die identitätsorientierte Kommunikationspolitik kann als Versuch der Organisation angesehen werden, die eigene Identität als Steuerungsmedium auf der Außenseite des Unternehmens wettbewerbs- und kommunikationsstrategisch einzusetzen. Zu fragen wäre, „was“ in diesem Fall als „Umwelt“ systemintern definiert und operativ wie strategisch fokussiert wird. Die kommenden theoretischen und konzeptionellen Ausführungen gehen nicht der Frage nach, wie sich eine Unternehmensorganisation gegenüber relevanten Funktionssystemen als Identität beschreibt, Systemen wie der Politik, dem Rechtssystem oder dem Erziehungssystem. Der Blickwinkel ist rein betriebswirtschaftlich: Das nach außen gerichtete Identitätsmanagement wird im Wesentlichen aus der Perspektive des Marketing thematisiert und systemtheoretisch konzeptualisiert; konzeptionell noch enger eingefasst kann es als identitätsorientierte Kom-

munikationspolitik beschrieben werden. Es handelt sich um ein markt- und kundenorientiertes Identitätsmanagement. Die *Marktorientierung* zeigt sich nicht etwa daran, dass sich alleinig der Kunde als Nachfrager nach Produkten im Fokus der unternehmerischen Aktivitäten befindet; vielmehr sind alle Marktteilnehmer strategisch relevant, mit denen die Unternehmensorganisation direkt und indirekt in Kontakt steht: zum Beispiel die Konkurrenz, die Absatzmittler, die Anteilseigner, die Fremdkapitalgeber sowie die eigenen Mitarbeiter, die selbst Kunden sind. Das primäre Ziel der Marktorientierung ist es, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, mit deren Hilfe es möglich wird, die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen. Die *Kundenorientierung* dagegen muss als eine dyadische Beziehung gedacht werden: als Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden (pars pro toto). Die Erfüllung der individuellen Kundenwünsche, eine Leistungserbringung, die den Erwartungen der Kunden vollends entspricht, wird strategisch als oberstes Ziel angepeilt. Letztendlich wird das Ziel verfolgt, Konsumenten langfristig an das Unternehmen zu binden, sie permanent zum Kauf seiner Produkte zu motivieren und somit aus ihnen loyale Kunden zu machen, die sich mit den Leistungen des Unternehmens so zufrieden zeigen, dass der Kauf eines Konkurrenzprodukts gar nicht in Erwägung gezogen wird.⁹⁹³

Wenn dieser dritte Teil die Überschrift *Die Public Relations der Organisation* trägt, dann sei damit Folgendes gemeint: Public Relations stehen für die „öffentlichen Beziehungen“, die eine Organisation unterhält, sprich die strukturellen Kopplungen, die über das Medium der Öffentlichkeit möglich werden und über die sich die Organisation Anregungen zur selbstreferentiellen Generierung von Informationen erschließt. Systemische PR-Aktivitäten sind somit nichts anderes als ein Versuch des Managements der strukturellen Kopplungen, die die Organisation zu ihrer Umwelt eingerichtet hat und die aus Sicht des gesamtsystemischen Identitätsmanagements von Relevanz sind: Beziehungen zu den „stakeholders“, zu den „Medien“, also zu Presse, Funk und Fernsehen, sowie zu den Kunden, die sich zu kulturell geprägten Teilöffentlichkeiten zusammenfinden. Die wichtigsten „Schnittstellen“ zwischen System und Umwelt sind hierbei die einzelnen Märkte wie die Öffentlichkeit, die die Organisation als Medien zur Beobachtung ihrer Operationen wie der Beobachtung der Fremdbeobachtung ihrer Operationen instrumentalisiert, um Informationen zur fremdreferentiellen Fundierung der systeminternen Entscheidungsprozesse zu selektieren, Entscheidungsprozesse, zum Beispiel über die formale Organisationsgestaltung, die Wettbewerbsstrategie oder den kommunikativen Auftritt in der Umwelt. Auf die Public Relations in diesem weiten Sinne haben alle kom-

⁹⁹³ Zu dieser Differenzierung zwischen Markt- und Kundenorientierung siehe auch Bruhn 2003a: 10ff.

munikationspolitischen Maßnahmen Einfluss: die konkrete Öffentlichkeitsarbeit genauso wie die klassische Werbung, die Verkaufsförderung oder das Sponsoring. Eventuell könnte man in diesem Fall von einer Art „Makro-PR“ der Organisation sprechen, von einem umweltbezogenen Identitätsmanagement, das die System/Umwelt-Differenz kommunikativ bearbeitet, um die strukturellen Arrangements wechselseitiger Beobachtungs- und Referierungsmöglichkeiten, die zwischen der Organisation und ihren Umweltsystemen medial gegeben sind, in einer Weise zu beeinflussen, die mit den strategischen Zielen konform geht und die die Organisation mit klar identifizierbarer Identität in der Umwelt positioniert.

In den Marketing-Abteilungen der Unternehmen ist längst bekannt, dass „Identität“ nicht nur ein Schlagwort der Beraterliteratur zur modernen Unternehmensführung ist, sondern in der Tat als (kulturelles) Schema der Selbstpräsentation des Unternehmens in der Umwelt angesehen werden muss. Aufbau, Wahrung und situative Anpassung der Organisationsidentität ist eine zentrale Managementaufgabe, der immer mehr Beachtung zukommt, da der strategische „Wert“ von Identität immer mehr erkannt wird. Nur – das haben die Analysen der Kapitel 12 und 13 gezeigt – Identität wird nicht allein vom Management als strategieverantwortlicher Instanz konstruiert; das Management kann der Organisation keine Identität „verabreichen“, sprich sie systemisch eigenmächtig implementieren, so dass ihr systemweit Strukturwert zugebracht werden müsste. Die Organisationsidentität ist ein Produkt der systemischen Evolution, und das bedeutet dann, dass die organisationale Identitätsdarstellung in der Umwelt eine Aufgabe ist, die auch aus einer mikrologischen Perspektive zu betrachten ist: Identität „drückt“ sich in einem nicht unbeträchtlichen Maße auf interaktionaler Ebene aus, hat damit systemintern zu einem Anliegen aller Mitglieder zu werden, über die „Umweltkontakt“ hergestellt wird, die also in irgendeiner Form mit den „stakeholders“ und den Kunden kommunikativ in Verbindung stehen.

„Identität“ ist zu einem Instrument im Kommunikationswettbewerb geworden, des „Kampfes um Aufmerksamkeit“. Der Kunde ist heute in der Position, zwischen verschiedenen Marken wählen zu können, die für ein und dasselbe Gut stehen; Käufermärkte sind daher typischer als Verkäufermärkte. Für die Unternehmen wird es entscheidend, Differenzen auszuweisen, die sie selbst als Organisationen genauso wie ihre Produkte bzw. Marken von denen der Konkurrenzanbieter distinguieren. „Kommunikation“ ist alles! – wird häufig angenommen; der Kunde ist davon zu überzeugen, dass das beworbene Produkt exakt seinen Erwartungen entspricht.

Die Bedeutung identitätsorientierter Kommunikationspolitik

Den Hintergrund für diese Zentrierung auf Kommunikation bildet die Beobachtung, dass sich der Wettbewerb um Marktanteile oftmals nicht auf der Produktebene, als sogenannter Produktwettbewerb abspielt, sondern auf der Ebene der externen Organisations- und Markenkommunikation, also der Public Relations und der Werbung der miteinander konkurrierenden Unternehmen; in diesem Sinne wäre von einem Kommunikationswettbewerb⁹⁹⁴ zu sprechen. Da sich nicht selten die Preise der miteinander im Wettbewerb stehenden Produkte immer mehr angleichen, die Produkte sich sogar immer ähnlicher werden sowie Sättigungstendenzen auf einer Reihe von Märkten feststellbar sind (vor allem auf Konsumgütermärkten), verschiebt sich die Art des Wettbewerbs weg von einer Konkurrenz um das preislich günstigste Angebot, die beste Qualität, den besten Service oder die höchste Innovativität hin zu einer Konkurrenz um Bewusstseinsanteile („awareness“) bei den Konsumenten. Vor allem die Ähnlichkeit der unmittelbar miteinander konkurrierenden Produkte ist häufig frappierend; deswegen wird es umso notwendiger, die eigene Marke (Dach- oder Produktmarke⁹⁹⁵) in einer Weise mit Werbemaßnahmen kommunikativ zu stilisieren, dass sie genau solche Differenzen markiert, die beim einzelnen Produkt selbst gar nicht (mehr) auszumachen sind. Die „Kommunikationspolitik“⁹⁹⁶ ist mithin das entscheidende Wettbewerbsinstrument; da wundert es nicht, dass sie in den letzten Jahren innerhalb des Marketingmix⁹⁹⁷ erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Die neuen Wettbewerbsbedingungen fordern jedes Unternehmen dazu heraus, den eigenen Auftritt in der Öffentlichkeit überzeugend und vertrauenerweckend zu inszenieren (zum Beispiel durch PR-Arbeit und durch Imagekampagnen) und die Markenauftritte durch Werbemaßnahmen überzeugend vorzunehmen, sie zu ästhetisieren und zu emotionalisieren. Ziel ist es, hohe Aufmerksamkeit und ein positives Image zu erlangen, die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Markentreue zu steigern.

Einen weiteren Anlass zur Intensivierung kommunikativer Aktivitäten bringt der seit Jahrzehnten zu beobachtende Trend zur Globalisierung mit sich, der besonders in der Automobil-

⁹⁹⁴ Ein Indikator für den sich verschärfenden Kommunikationswettbewerb könnte im stetig wachsenden und sich differenzierenden „Kommunikationsmarkt“ in Deutschland gesehen werden. In den 1990er Jahren ist das Gesamtvolumen der Spendings für Werbung, also für Honorare, Werbemittelproduktion und Medien stetig gestiegen. 2000/2001 waren auch in der Kommunikationsbranche rezessive Tendenzen zu verzeichnen.

⁹⁹⁵ Zur Differenzierung der Erscheinungsformen von Marken siehe Kapitel 19.

⁹⁹⁶ Vgl. Bruhn 1997 und Stender-Monhemius 1999. Auf Kommunikationspolitik wird anschließend ausführlich eingegangen.

⁹⁹⁷ Marketing lässt sich bekanntlich nach vier Instrumenten differenzieren: Produkt- und Sortimentspolitik, Kontrahierungspolitik (Preis- und Konditionenpolitik), Distributionspolitik und Kommunikationspolitik. Vgl. Meffert 1998.

Elektronik- und Telekommunikationsbranche zu verzeichnen ist. Also: International operierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, überzeugende Auftritte ihrer (Marken)Produkte in der sich zusehends globalisierenden Welt organisieren zu müssen. Globale Marken können zumeist nicht ausschließlich auf ihren standardisierten Identitäten ruhen, sondern haben sich lokalen Gegebenheiten, das heißt spezifischen kulturellen Kontexten anzupassen. Internationale Markenartikler haben folglich eine Strategie der „glokalen“ (global + lokal) Markenführung⁹⁹⁸ zu fahren, deren Fokus darauf gerichtet ist, eine erfolversprechende Kombination von standardisierter Corporate Identity bzw. Markenidentität und lokalen, in der Hauptsache nationalkulturellen Bezügen einzelner Identitätselemente zu finden. Wie Twitchell richtig betont: „The old bromide to think globally, act locally has never been more true than in global advertising.“⁹⁹⁹

Bei den nicht gerade wenigen Unternehmensfusionen, die in den letzten Jahren vollzogen worden sind, spielt Identitätsmanagement eine herausgehobene Rolle. Mit den Firmenzusammenschlüssen und -aufkäufen wollen die Unternehmen in erster Linie Synergie-Effekte erzielen; es geht darum, die sogenannten „economies of scale“ und die besonders unter Globalisierungsgesichtspunkten wichtigen „economies of scope“ zu realisieren. Rationalisierungspotentiale zu entdecken und Kosten einzusparen ist eine Sache; eine andere ist das ganz und gar nicht unwesentliche Problem, dass Marken und Images der Unternehmen durch die Firmenzusammenschlüsse Schaden nehmen könnten, dass sich also Markenidentitäten und Organisationsidentitäten verwischen, unpräzise werden und es zu nicht intendierten Imagetransfers kommt. Einzelne Marken könnten „leiden“, sprich an Wert bzw. Wertschätzung bei den Konsumenten einbüßen.¹⁰⁰⁰

⁹⁹⁸Vgl. Vongehr 1998 und Huck 2002. Zum Thema „Globales Identitätsmanagement“ siehe auch Schmitt/Simonson 1997: 251ff.

⁹⁹⁹ Zur Stützung dieser Einschätzung lassen sich Beispiele anführen. Nochmals Twitchell: „When McDonald’s and Coca-Cola placed the Saudi flag and a passage from the Koran on their throwaway packaging during the World Cup promotion [gemeint ist die Fußball-WM 1994 in den USA; K.P.], the gaffe cost them millions in goodwill, to say nothing of the cost of destroying the Happy Meal packaging. The French have insisted that no foreign words (read English) appear in ads. Cultural hackles can be raised not just by words (as with Chevrolet’s introduction of the Nova automobile in Latin America where *nova* means it doesn’t run or IBM’s billboards in Czechoslovakia, where using the language of the Slovaks angers Czechs) but also by shapes, gestures, and even color tones.“ Twitchell 1996: 246. Hervorhebung im Original.

¹⁰⁰⁰ So war man sich im Vorstand von Daimler-Benz bewusst, dass eine Fusion mit Chrysler für die Marke Mercedes-Benz Gefahren mit sich bringen könnte. Im „Marketing Integration Council“ der DaimlerChrysler AG, der im Zuge der Fusion eingerichtet worden ist, legt man auf getrennte Markenstrategien großen Wert; denn es gilt zu verhindern, dass die Luxusmarke Mercedes-Benz mit dem Image des Massenproduzenten Chrysler zu stark assoziiert wird. „Du sollst die Marken trennen, wo immer Du sie triffst“, lautet das erste Gebot der von Jürgen Schrempf und Robert Eaton im Laufe der Fusionsverhandlungen verabschiedeten „Markenbibel zur Sicherung der Markenidentität.“ Bei DaimlerChrysler ist mithin identitätsorientierte Markenführung oberste Managementaufgabe. Vgl. Diekhof 1999: 74f.

Auf die Individualisierung, die soziale Herauslösung des Einzelnen aus übergeordneten Orientierungszusammenhängen, aus sozialen Schichten und festen Gruppenzugehörigkeiten, hat die Kommunikationspolitik der Unternehmen ebenfalls zu reagieren. Die Erwartung individueller Ansprache durch die beworbenen Produkte, durch ihre kommunikativ stilisierten Markenidentitäten ist stärker geworden: Marken werden zu Lebensstilelementen, zu Symbolen individueller Lebensästhetik.¹⁰⁰¹ Entsprechend ändern sich die Kommunikationsstrategien, die nun vermehrt auf Lifestyle-Werbung bauen, mit deren Hilfe der hohen Individualisierung in den zu erreichenden Zielgruppen genüge getan werden soll. Der Kunde ist in der Position, zwischen verschiedenen Marken wählen zu können, von denen er sich häufig die aussucht, die seine Bedürfnisse nach individueller Selbstexpression oder symbolischer Signalisierung besonderer Gruppen- bzw. Szenenzugehörigkeit am besten befriedigt. Die Individualisierung der kommunikativen Kundenansprache lässt sich darüber hinaus am Trend zu mehr „Interaktivität“ ablesen, der zum Beispiel mit der Verbreitung des Internet oder des Einzugs der Mobiltelefone in den Alltag der Menschen einhergeht. Die Konsumenten werden als „Kommunikationspartner“ ernst genommen; denn schließlich sind sie es, die nach eigenem Gutdünken Informationen über Produkte und Unternehmen einholen. Die Zeiten ausschließlicher „Einwegkommunikation“ der klassischen Werbung sind vorbei; die Bedeutung der Werbeaktivitäten „below the line“, abseits der klassischen Maßnahmen wie zum Beispiel Anzeigen, Fernsehspots oder City-Light-Poster nimmt zu. Direct-Marketing, Event-Marketing und Relationship-Marketing sind auf dem Vormarsch – Formen des Marketing, die den Kunden direkt erreichen sollen und die darauf zielen, ihn auf eine Weise kommunikativ anzusprechen, die seinen Bedürfnissen und Wünschen optimal zupass kommt. Die Unternehmen gehen daher dazu über, ihre Kommunikationsziele und -inhalte an den Informations- und Erlebnisbedürfnissen der Konsumenten auszurichten; die eingenommene Perspektive bei der Konzipierung einer Kommunikationsstrategie ist daher „outside in“.¹⁰⁰²

Es lassen sich eine Reihe weiterer Faktoren ausmachen, die eine außenorientierte Identitätsvermittlung durch das Unternehmen nötig machen, die es also dazu herausfordern, kommunikationspolitisch stärker aktiv zu werden, um mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, hö-

¹⁰⁰¹ So auch Schmitt/Simonson: „In a world in which most consumers have their basic needs satisfied, value is easily provided by satisfying customers’ experiential needs – their aesthetic needs.“ Schmitt/Simonson 1997: 3.

¹⁰⁰² Vgl. Bruhn 2000: 13ff.

here Bekanntheit, eine eindeutigeren Identität oder ein besseres Image zu erreichen. Einige sollen hier stichpunktartig aufgezählt werden:¹⁰⁰³

- neue Konkurrenten am Markt, die das eigene Unternehmen mit ihren Produkten herausfordern (es gilt, die eigenen Marken zu „stärken“);
- Bekämpfung des möglichen Eindrucks, ein „me-too“-Unternehmen mit „me-too“-Produkten zu sein;
- das Abbröckeln ehemals bestehender Treue von Konsumenten gegenüber den eigenen Marken (Gefahr, Marktanteile einzubüßen);
- ein veraltetes Image, das dem Unternehmen oder seinen Marken zugeschrieben wird;
- ein inkonsistentes Image;
- der Vorstoß des eigenen Unternehmens in einen neuen Markt bzw. in neue Märkte;
- wahrgenommene Inkongruenzen zwischen der Markenidentität, der Corporate Identity und der Organisationsidentität;
- identitätsbezogene Inkongruenzen einzelner Marken des eigenen Unternehmens;
- nachlassendes „Wir-Bewusstsein“ im Unternehmen, weil zum Beispiel die Identifikation der Mitarbeiter mit der eigenen Arbeit oder mit der Organisation insgesamt schwindet;
- Unüberschaubarkeit der einzelnen Aktivitäten aufgrund eines fehlenden Selbstverständnisses des Unternehmens;
- mangelnde Einheitlichkeit des Auftritts des Unternehmens in der Öffentlichkeit;
- Unkenntlichkeit der Zwecke, Ziele und der Philosophie des Unternehmens;
- Machtzuwachs verbraucherpolitischer Institutionen, so dass Werbung Themen wie eine schonende Herstellung, natürliche Inhaltsstoffe oder Umweltverträglichkeit kommunikativ aufzugreifen hat;
- Fusionen (wie erwähnt) und umfassendere Restrukturierungsprozesse der Unternehmensorganisation auf der Basis einer strategischen Neuausrichtung der geschäftlichen Tätigkeiten;
- der Wunsch und die Notwendigkeit, als Unternehmen möglichst attraktiv auf dem Arbeitsmarkt zu erscheinen, um im Wettbewerb um die besten Köpfe tatsächlich die hochqualifizierten Mitarbeiter rekrutieren zu können, von deren Kreativität und Leistungsvermögen das Unternehmen nur profitieren kann.

¹⁰⁰³ Vgl. hierzu auch I. Keller 1993: 140f., Olins 1995: 28ff., Schmitt/Simonson 1997: 32ff. und Projektgruppe „Corporate Identity“ des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V. 1998: 569f. und 572.

Kommunikationspolitische Identitätsarbeit umfasst mehr als nur „corporate branding“¹⁰⁰⁴, das im Wesentlichen darauf ausgerichtet ist, das Unternehmen selbst als Marke zu definieren und mit klarer Identität zu positionieren. Diese Form der außenorientierten Identitätsarbeit setzt ganzheitlicher an: Es tritt sowohl als strategisches Management der Corporate Identity des Unternehmens als auch der einzelnen Markenidentitäten auf. Es ist ersichtlich, dass identitätsorientierte Kommunikationspolitik zwei Wirkungsrichtungen aufweist: Zum einen wird versucht, die Corporate Identity und die Identität der Marken in der Öffentlichkeit zu positionieren und kommunikativ zu stilisieren, um dem Unternehmen ein eindeutiges Profil zu verleihen, um ein gutes Image zu sichern und um Markentreue zu erwirken. Zum anderen richtet sich die originär außenorientierte Kommunikationspolitik aber auch auf die Innenseite des Unternehmens, also die Binnenwelt der Organisation, die das Unternehmen „verkörpert“; es wird unterstellt, dass eine konsistente Corporate Identity, die auf einer starken Organisationskultur aufbaut, integrative Effekte zeitigt, das „Wir-Bewusstsein“ fördert und die unternehmensinterne Koordination erleichtert.

Systemisches Identitätsmanagement¹⁰⁰⁵ kann begrifflich alternativ als identitätsbezogene Organisationskommunikation bezeichnet werden: Die Organisation macht sich als Identität und mit Hilfe ihrer Identität zum Medium der Kommunikation nach außen *und* innen.¹⁰⁰⁶ Organisationales Identitätsmanagement – das wurde bereits des öfteren betont – hat zwei Seiten, die ihr durch die Form des Unternehmens gesetzt sind: die Innenseite, sprich die der Organisation und ihrer internen sozialen Realität, und die Außenseite, die Umwelt der Organisation, zu der sie strukturelle Kopplungen unterhält und die sie häufig nur über das Medium der Öffentlichkeit „erreicht“. Die theoretischen Ausführungen dieses Kapitels beschäftigen sich ausschließlich mit der Außenseite des Unternehmens, also mit dem „Raum“, den die Organisation operativ nicht steuern kann, da er außerhalb ihrer direkten operativen Einflussmöglichkeiten liegt. Nichtsdestotrotz muss sie ihn kommunikativ „bearbeiten“, um sich von ihm zu differenzieren. Die Umweltbeobachtung hat einen Spiegeleffekt: die Beobachtungen der Konsequenzen der eigenen Operationen in der Umwelt dienen der systemischen Selbstbeschreibung und der performativen Selbstbewertung des Systems. Ohne Beobachtung der Umwelt und der Reflexion des Systems im Spiegel der Umwelt kann sich die Organisation nicht in die Lage versetzen, ein Verständnis ihrer selbst, eine Identität, eine

¹⁰⁰⁴ So auch Schmitt/Simonson 1997: 35.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Kapitel 7.

¹⁰⁰⁶ So auch Theis, die Organisationskommunikation mit Innen- wie Außenbezug definiert, also als Kommunikation *in* und *von* Organisation(en). Vgl. Theis 1994: 13 und auch Zerfaß 1996: 293ff.

ein Verständnis ihrer selbst, eine Identität, eine Form der Selbstbeschreibung zu kreieren. Vor allem die „Reflexionen“ des Systems im Medium der Öffentlichkeit dienen als Informationsquelle zur Beurteilung des Deckungsgrads zwischen Selbstbild der Organisation und zugeschriebenen Fremdbildern, also Images, die sich als Meinungen in der Öffentlichkeit abzeichnen und über die sich die Organisation informieren kann.

Die kommunikative Selbstmediatisierung der Organisation durch Internes Marketing

Was nach den einleitenden Worten zu diesem Kapitel dringend notwendig erscheint, sind weitere Begriffsklärungen und ausführlichere theoretisch-konzeptionelle Erläuterungen. Im Weiteren wird die hier ausgebreitete Theorie der Organisationsidentität entscheidend ergänzt: Um die Außenseite des organisationalen Identitätsmanagements beschreiben zu können, ist es nötig, Public Relations- und marketingwissenschaftliche Konzepte theoretisch zu integrieren. Die soziologische und sozialpsychologische Organisationstheorie vernachlässigt die Außenaspekte der organisationalen Selbstpräsentation weitestgehend, überlässt sie der Betriebswirtschaftslehre, vor allem der Marketingwissenschaft zur theoretischen und konzeptuellen Aufarbeitung. Im Folgenden¹⁰⁰⁷ geht es darum, die hier vorgetragene systemtheoretische Interpretationsweise des organisationalen Identitätsmanagements mit Erkenntnissen und Konzepten aus den Forschungsfeldern Marketing, Public Relations und Werbung auszubauen.

Über Organisationskommunikation kann und muss entschieden werden. Sie ist integraler Bestandteil strategischer Entscheidungsprozesse auf der Ebene des Managements. Das heißt: Die organisationstheoretische Einbettung des Konzepts der Organisationskommunikation, das kommunikative Wirkungsrichtungen nach innen und außen differenziert, kann nur entscheidungstheoretisch vorgenommen werden. Die Organisation ist ein Entscheidungssystem, das in sich Kommunikationen verschiedenster Art zu „inkorporieren“ vermag: Es entscheidet über Entscheidungsprämissen und strukturelle Rahmenvorgaben, mit deren Hilfe es die systeminternen Interaktionen zu koordinieren beabsichtigt, aus deren operativen Vernetzungen letzten Endes die Organisation als eigenständige soziale Entität emergiert.¹⁰⁰⁸ Interne Organisationskommunikation umfasst folglich immer Entscheidungskommunikationen *und* Interaktionen;

¹⁰⁰⁷ auch in Kapitel 18 und 19.

¹⁰⁰⁸ Siehe hierzu die geleistete Theoriearbeit in Teil I.

beide Formen bringen die systeminterne Realität zum Ausdruck, die wiederum „kommuniziert“, indem sie beobachtet wird und Anlass zu weiterer Kommunikation gibt. Kommunikation in der Organisation meint schließlich auch medienvermittelte Kommunikationsprozesse, die als Mitteilungen über systemintern zugängliche Verbreitungsmedien, wie Schwarze Bretter, Rundschreiben, Betriebszeitungen oder das Intranet angestoßen und von den Organisationsmitgliedern rezipiert, also selektiert werden. Häufig wird diese Kommunikationsarbeit in der Organisation als „interne PR“ bezeichnet, die hier allerdings begrifflich alternativ gefasst wird: als manageriale Identitätsarbeit oder identitätsorientierte Mitarbeiterführung.¹⁰⁰⁹

Manageriale Identitätsarbeit in der Organisation, die nicht explizit umwelt- und absatzmarkt-orientierten Vorgaben folgt, sondern die darum bemüht ist, die organisationale Wirklichkeit kulturell zu entwerfen sowie die Mitarbeiter identitätsorientiert zu führen, soll in diesem Kapitel nicht mehr von Interesse sein. Die Art der Mitarbeiterkommunikation und Personalführung, die hier im Vordergrund steht, kann als „internes Marketing“¹⁰¹⁰ bezeichnet werden, als ein Marketing, dem es darum geht, die organisationale Binnenwelt sowie die Organisationsmitglieder auf eine Weise kommunikativ zu führen, dass die Organisation im Ganzen wie jeder einzelne Mitarbeiter auch, über den Kundenkontakt hergestellt wird, bestimmten organisationskulturellen Leitlinien folgt, Leitlinien, die Orientierungshilfen bei der außenorientierten Organisationskommunikation bilden: zum Beispiel konsequente Absatzmarkt- und Kundenorientierung. Die Entwicklung dieses normativen Ansatzes verdankt sich unter anderem der Einsicht, „dass die Differenzierung und Profilierung gegenüber dem Wettbewerb immer weniger über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern vielmehr über die Art der Leistungserstellung und die Interaktion mit dem Kunden erfolgt.“¹⁰¹¹ Zwei Formen des internen Marketing lassen sich differenzieren:¹⁰¹²

- *Subsystemorientiertes internes Marketing*, zu verstehen als planmäßige Gestaltung des strukturellen Kopplungsverhältnisses der Organisation zu ihren Subsystemen (Abteilungen, Betriebsstätten oder Filialen) mit dem Ziel, das Gesamtsystem optimal zu integrieren, um gegenüber dem Kunden und den anderen Marktteilnehmern ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Identity) zu verwirklichen und kommunikationspolitisch miteinander abgestimmte Aktivitäten vorzunehmen.

¹⁰⁰⁹ Siehe hierzu Kapitel 13.

¹⁰¹⁰ Vgl. Stauss/Schulze 1990, Bruhn 1995, Noll 1996 und auch Mast 2002: Kap. 8.

¹⁰¹¹ Bruhn 2003a: 221.

¹⁰¹² Vgl. ähnlich auch Stauss/Schulze 1990.

- *Personalorientiertes internes Marketing* ist Sammelbegriff für alle personalwirtschaftlichen und kommunikationspolitischen Instrumente zur Realisierung und Förderung einer Organisationskultur, die konsequent auf Service und damit auf die Befriedigung von Kundenwünschen ausgerichtet ist. Bei dieser Variante handelt es sich um ein „Human Resource Management“, das kundenorientiertes Denken und Arbeitsverhalten bei den Organisationsmitgliedern zu erzielen versucht.

Internes Marketing ist somit als manageriale Kultur- und Identitätsarbeit zu verstehen, die einen klaren Außenbezug aufweist: Die kommunikative Beeinflussung organisationsinterner Strukturentwicklungen durch das Management dient der Beförderung einer Servicekultur, die die Subsysteme wie die Mitarbeiter dazu anhält, konsequent absatzmarkt-, genauer gesagt kundenorientiert zu operieren.¹⁰¹³ Gerade Dienstleistungsunternehmen, die sich als Unternehmensphilosophie auf die Fahnen geschrieben haben, dem Kunden bestmöglichen Service zu bieten, werden darauf achten, dass sowohl die Kommunikationspolitik, über die der Organisation/Kunde-„Kontakt“ hergestellt wird, als auch die interaktive Mitarbeiter/Kunde-Beziehung diesem organisationskulturellen Postulat gerecht werden. Einer Definition Bruhns soll hier theoretisch-konzeptionell gefolgt werden: „Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden.“¹⁰¹⁴

Die Instrumente dieses internen Marketing, die zur Schulung und Mobilisierung kundenorientierter Arbeitsweisen einsetzbar sind, wären zum Beispiel:¹⁰¹⁵

- *Internes Training*: Seminare, Workshops und Identitätsarbeit des Managements (symbolisches Management und Sensemaking durch Rituale, Stories, Mythen);
- *interaktive Kommunikation*: dialogische Führung durch „Management by Walking About“;
- *interne Massenkommunikation*: Rundschreiben, Betriebszeitungen, Intranet;

¹⁰¹³ Siehe auch George/Grönross 1995.

¹⁰¹⁴ Bruhn 1995: 22.

¹⁰¹⁵ Vgl. Stauss/Schulze 1990: 151f. und Noll 1996: 27ff.

- *Personalpolitik und Personalmanagement*: „Human Resource Management“, Auswahl geeigneter Mitarbeiter, Arbeitsplatzgestaltung zur Förderung der Zufriedenheit, Karriereplanung, besondere „incentives“ (Motivationsanreize) und
- *externe Massenkommunikation, vor allem Werbung*: „Rückwirkung“ des kommunikativen Auftritts des Unternehmens in der Öffentlichkeit auf die Organisation und auf die eigenen Organisationsmitgliedern, denen dadurch bewusst werden könnte, dass Service ein zentrales Merkmal der Leistungserbringung gegenüber dem Kunden ist.
- *Interne Marktforschung*: Feststellung der organisationsintern gehegten Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen, die der Arbeit, dem Unternehmen und seinen Produkten sowie den Kunden gegenüber von den Mitarbeitern geäußert werden.
- *Segmentierung der Mitarbeiter*: Aufteilung aller Beschäftigten in homogene Gruppen, um die Instrumente des Internen Marketing optimal einsetzen zu können (Segmentierung vor allem nach demographischen und psychologischen Kriterien).

Das interne Marketing, das innerhalb der Organisation praktiziert wird, hat einen eindeutigen Bezug zur kommunikativen Vermittlung des Systems in seiner Umwelt: Es „gestaltet“ die organisationsinterne Realität als Medium der Nach-außen-Kommunikation der Organisation. Systemtheoretisch mit Hilfe des Medium/Form-Konzepts gefasst: Internes Marketing ist ein managerialer Sinnvermittlungs- und Formgebungsversuch, der darauf zielt, das Medium Organisation so kommunikativ zu „bearbeiten“, dass Stimuli zur systemischen Entwicklung einer Servicekultur und zum Erlernen einer kundenorientierten Denkhaltung gegeben sind. Dieses innengerichtete Marketing kann nur über kulturelle Rahmungsversuche und interne PR, also persönliche oder medienvermittelte Kommunikation in der Organisation operationalisiert werden; dies ist dann Aufgabe managerialer Identitätsarbeit, die die Organisation identitätsbezogen auf eine absatzmarktorientierte Operations- und Selbstdarstellungsweise hinzusteuern versucht. So scheint der Ansatz, internes Marketing als „Integration des Marketinggedankens in das Management von humanen Ressourcen“ zu deuten, durchaus plausibel.¹⁰¹⁶ Die interne Organisationskommunikation muss als Element des innenorientierten Marketing verstanden werden; entscheidend ist jedoch die Erkenntnis, dass die interne Kommunikation nicht ausschließlich als Einwegkommunikation des Managements, als „top-down“-Kommunikation erfolgt. Personalorientiertes internes Marketing kann nur erfolgreich sein, wenn es die Organisationsmitglieder, vor allem die Mitarbeiter an der Basis, als Individuen mit eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen ernst nimmt und die Artikulation von Ideen und Verbesserungs-

¹⁰¹⁶ So Noll 1996: 23ff.

vorschlägen zulässt, so dass sie sich in die Entscheidungsprozesse mit einbringen können. Die Wirklichkeitsauslegung (in) der Organisation integriert obendrein „bottom-up“-Kommunikation, die sich beispielsweise in Betriebsversammlungen, Informationsveranstaltungen, Qualitätszirkeln, durch Mitarbeiterbefragungen oder am „roten Telefon“ manifestiert. Effektivitätsorientiertes internes Marketing, das vom Management als Beobachter zweiter Ordnung initiiert und betrieben wird, hat diese „Aufwärtskommunikation“ zu verarbeiten, um sich überhaupt ein Bild von der kommunikativen Wirklichkeit der Organisation machen zu können, die ja letzten Endes auf effektive Außen-, mit anderen Worten Kunden- und Anspruchsgruppenorientierung „getrimmt“ werden soll.¹⁰¹⁷ „Mitarbeiterkommunikation“ meint aber nicht ausschließlich ein unverbundenes „Gegeneinander“ von „top-down“- und „bottom-up“-Kommunikation, zwischen denen es keine Integrationsmöglichkeiten zu einer Zweiwegkommunikation gäbe. Gerade partizipative Managementformen, die die Mitarbeiter zur Artikulation von Anregungen und Verbesserungsvorschlägen motivieren wollen, die auf operative Variationschancen bauen, bedürfen der Dialogisierung kommunikativer Prozesse, des gegenseitigen Austausches zwischen Belegschaft und Management, der über das Intranet vermittelt erfolgen kann oder der als Task Force, Qualitätszirkel oder informelles Treffen organisiert werden könnte.¹⁰¹⁸

Organisationsinterne Identitätsarbeit und internes Marketing können somit als systeminterne Mechanismen der Selbstoperationalisierung der kommunikativen Realität der Organisation gedeutet werden. Ziel dieser Selbstmediatisierung ist die Ermöglichung und Verbesserung der außenorientierten Organisationskommunikation: Die organisationale Binnenwelt wird zur Kommunikation nach außen instrumentalisiert. Die außenorientierte Organisationskommunikation umfasst alle kommunikationspolitischen Aktivitäten, die ein Unternehmen vornimmt, um seine Umwelt, in erster Linie die Öffentlichkeit, zu „informieren“, sprich Auskünfte zu geben, oder um Produkte zu bewerben. Über die Ziele, strategische Ausrichtung und die Art und Weise des Medieneinsatzes wird systemintern entschieden, zumeist im Management sowie in den Marketing- und PR-Abteilungen, die als organisationale Subsysteme operieren. Kommunikationspolitik, wie sie hier eingeführt und konzeptionell verkürzt definiert werden soll, realisiert sich als Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, über die die Identität der Organisa-

¹⁰¹⁷ Zur „Mitarbeiterkommunikation“ siehe Noll 1996: 209ff., Bruhn 1997: 895ff. und Mast 2002: 254ff.

¹⁰¹⁸ Vgl. Mast 2002: 259f. Gerade partizipative Managementkonzepte müssten besonders auf gegenseitige kommunikative Austauschprozesse abstellen, wie sie zum Beispiel Verhandlungssysteme erlauben, die zwischen Arbeitgeber, Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaften institutionalisiert werden könnten. Daher hätte internes Marketing, das von Management auch immer mit dem Ziel betrieben wird, die Organisation intern transparenter werden zu lassen, die „Betriebsöffentlichkeit“ ernst zu nehmen, sprich sie als Medium der organisationsinternen Selbstbeobachtung und Selbstreflexion zu erachten. Siehe hierzu Arlt 1999.

tion sowie die Identitäten ihrer Produkt- oder Dienstleistungsmarken vermittelt werden. Öffentlichkeitsarbeit und Werbung sind insofern als Identitätsarbeit im organisationalen Außenbezug zu verstehen, als sie darauf zielen, die Konstruktionsprozesse von Identität, die Identität, die der Organisation von externen Bezugs- und Anspruchsgruppen zugeschrieben wird, durch Einsatz von „Kommunikationsinstrumenten“ zu beeinflussen. Ziel ist es – und das wird unten noch ausführlicher erläutert –, eine Strukturhomologie zwischen Selbstbild und Fremdbild der Organisation, zwischen gewünschtem und zugeschriebenem Image zu erwirken.

Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing

Die theoretischen Überlegungen zur Organisationskommunikation, die den Innen- wie Außenbezug berücksichtigen, sollen im Weiteren aus der Perspektive zweier normativer Marketing- und Managementkonzepte weiterentwickelt werden: aus der Sicht der „Integrierten Kommunikation“ und des „Relationship Marketing“.¹⁰¹⁹ Im Zentrum der weiteren Ausführungen steht die Idee, alle kommunikationspolitischen Aktivitäten der Organisation intern wie extern so miteinander abzustimmen, dass sie für externe Beobachter, vor allem für Kunden und andere „stakeholders“ überzeugend wirken und diese dazu veranlassen, der Organisation aufgrund ihres kommunikativen Auftritts in der Öffentlichkeit zu vertrauen und ihr wie ihren Produkt- und Dienstleistungsmarken insgesamt ein positives Image zuzuschreiben. Zuerst sei auf das Konzept der „Integrierten Kommunikation“ eingegangen.

Als Ausgangspunkt sei eine Definition Bruhns genommen: „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 Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“¹⁰²⁰ Die Merkmale dieses normativen Ansatzes lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen:¹⁰²¹

¹⁰¹⁹ Es sei erwähnt, dass enge konzeptionelle Verknüpfungen dieser beiden Ansätze bereits in Wissenschaft wie Praxis angedacht und auch durch entsprechende Gestaltung der Organisationskommunikation umgesetzt worden sind. Siehe hierzu Bruhn 2000 und Kirchner 2003.

¹⁰²⁰ Bruhn 1997: 96. Siehe auch die Abhandlung Bruhn 2003b.

¹⁰²¹ Siehe hierzu Bruhn 1997: 96f. und Bruhn/Boenigk 1999: 3.

1. Integrierte Kommunikation ist *Ziel der externen Organisationskommunikation*, der kommunikativen Selbstpräsentation der Organisation in ihrer Umwelt, mit anderen Worten der kommunikativen Einflussnahme auf das Medium der Öffentlichkeit.
2. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten Integrierter Kommunikation steht die bewusste und strategisch *reflektierte Gestaltung der auf den Markt wie die Öffentlichkeit gerichteten Informationen*.
3. Integrierte Kommunikation ist ein *strategisch initiiertes Managementprozess*, der die Planung, Organisation, Koordinierung, Implementierung und Kontrolle der einzelnen kommunikativen Aktivitäten umfasst.
4. Integrierte Kommunikation umschließt *sämtliche Kommunikationsinstrumente*.
5. Ziel der Integrierten Kommunikation ist es, die *Einheit des kommunikativen Auftritts der Organisation* im Innen- wie Außenbezug sicherzustellen, also dafür zu sorgen, dass die Kommunikationsinstrumente koordiniert und widerspruchsfrei eingesetzt werden.
6. Integrierte Kommunikation soll obendrein die *Effizienz der kommunikationspolitischen Maßnahmen* steigern, da ein strategisch abgestimmter Kommunikationsauftritt Synergiewirkungen verspricht.
7. Als angestrebtes Endergebnis integrierter Kommunikation wird die *Vermittlung eines einheitlichen Erscheinungsbilds* erachtet, das intern als organisationale Selbstbeschreibungsfolie und in der Umwelt, also gegenüber den Zielgruppen als Corporate Identity oder (Dach-)Marke präsentiert wird.

Es lassen sich eine Reihe von Einsatzursachen der Integrierten Kommunikation sowie Gründe für die Einsicht ausmachen, dass interne Identitätskonstruktion und externe Identitätsvermittlung zu integrieren und die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten nach innen wie außen strategisch zu flankieren und abzustimmen sind:¹⁰²²

- Die *wachsende Zahl verschiedenster Kommunikationsinstrumente* macht Selektion und Abstimmung vonnöten.
- Der „*Informationsüberlastung*“ der Konsumenten ist insofern Rechnung zu tragen, als der kommunikative Auftritt durch Reduktion der kommunikationsinstrumentellen Vielfalt sowie durch inhaltliche und formale Vereinheitlichung zu restrukturieren ist.

¹⁰²² Vgl. Bruhn/Boenigk 1999: 15 und Bruhn 2003b: 1ff.

- Die *zunehmende Zahl der Medien*, zum Beispiel der Fernsehsender, Rundfunkanstalten und Zeitschriften erfordert ebenfalls Selektion der Kommunikationskanäle, über die das Unternehmen kommunikativ aktiv werden will.
- Problematisch ist auch der *steigende Werbedruck*, die Notwendigkeit, Aufmerksamkeit fast um jeden Preis erzielen zu müssen; daher sind innovative und überzeugende Werbefürträge nötig, die den Konsumenten noch „beeindrucken“ können und ihm in Erinnerung bleiben.
- Die auffallende *Ähnlichkeit der kommunikationspolitischen Aktivitäten* von Unternehmen erfordert Bemühungen, sich zu differenzieren, klar zu kommunizieren, für welche Leistungen das eigene Unternehmen steht, also was die Konsumenten erwarten können. Integrierte Kommunikation verspricht „Gehör“.
- Aber auch der *Zwang zu Kosteneinsparungen*, den viele Unternehmen in ökonomisch turbulenten Zeiten zu spüren bekommen, macht es notwendig, die Kommunikationspolitik insgesamt zu überdenken und neu auszurichten, damit zum Beispiel die Ausgaben durch einheitliche und integrierte Maßnahmen gesenkt werden können.

Als Baustein des Marketing-Mix, der Produkt- und Sortimentspolitik, der Preis- und Konditionenpolitik, der Distributionspolitik und der Kommunikationspolitik, kann die Kommunikationspolitik als manageriales Entscheiden über den Einsatz der Kommunikationsinstrumente im Rahmen der gesamten Organisationskommunikation verstanden werden, als Entscheiden über Kommunikation, die sich strategisch grob nach mikro- und makroökonomischen Zielsetzungen ausrichten lässt: nach ihrer jeweiligen Orientierung am Kunden, allgemein am Markt oder an der Gesellschaft mit ihren Funktionssystemen, zu denen ökonomisch relevante Beziehungen unterhalten werden. Die Kommunikationsziele, die in der Organisation als Orientierungsgrundlage für die Organisation, vor allem für die Marketing- oder PR-Abteilung formuliert werden, sind zukunftsbezogene Vorgaben, die den organisationsinternen Operationsprozessen strukturell gemacht werden und die sich in spezifischen Entscheidungsprämissen kristallisiert haben. Die einzelnen Ziele lassen sich zu Richtlinien des kommunikativen Verhaltens (in) der Organisation verdichtend verknüpfen und geben systemintern Auskunft darüber, welche funktionalen Aspekte der Kommunikationspolitik operativ (und das heißt häufig auch taktisch) in den Vordergrund gerückt werden und zu verfolgen sind.¹⁰²³

¹⁰²³ Siehe auch Derieth 1995: 144ff. und Bruhn 1997.

Die *Funktion der Kommunikationspolitik*, die sich nach mikro- und makroökonomischen Ausprägungen differenzieren ließen, setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- aus einer *Informations- und Artikulationsfunktion*, die vor allem durch PR-Aktivitäten operativ ausgeführt wird;
- aus einer *Beeinflussungsfunktion*, die in erster Linie durch Werbemaßnahmen vollzogen wird;
- aus einer *Integrationsfunktion*, für die Öffentlichkeitsarbeit sowie die „Integrierte Kommunikation“ zuständig sind;
- aus einer *Konstruktionsfunktion*, zu verstehen im Sinne einer strategischen Wirklichkeitsauslegung gegenüber den sozialen Umweltsystemen und den Konsumenten;
- aus einer *Bestätigungsfunktion*, die durch Werbung zur Steigerung der Loyalität der Kunden wie der eigenen Mitarbeitern vorgenommen wird;
- aus einer *Legitimations- und Präventionsfunktion*, der vor allem die Öffentlichkeitsarbeit zur Sicherung des Vertrauens und zur frühzeitigen Abwendung von Krisen nachkommt;
- aus einer *wettbewerbsgerichteten Funktion*, zu verstehen als kommunikative Selbstdifferenzierung im Kommunikationswettbewerb, als Profilierung gegenüber der Konkurrenz und zur Sicherung eines Wettbewerbsvorteils durch eine „Unique Communication Proposition“, die die „Einzigartigkeit“ oder Besonderheit des gesamten kommunikativen Auftritts am Markt und in der Öffentlichkeit herausstreicht, und
- aus einer *gesellschaftlichen Funktion*, die Referenzen zur allgemein generalisierten Werteordnung herstellt, die dem neuen „aufgeklärten gesellschaftlichen Konsumverhalten“ Rechnung trägt, und durch deren Ausführung Normen und Wertvorstellungen transportiert sowie Möglichkeiten des Zeitvertreibs und der Unterhaltung angeboten werden sollen.¹⁰²⁴

Das manageriale Entscheiden über eine Kommunikationsstrategie zielt darauf, den genannten operativen Aufgaben der externen Organisationskommunikation Zielsetzungen, Leitlinien und Orientierungspunkte als referierbare und zu referierende (normativ!) Strukturwerte programmatisch vorzugeben. Bei der strategischen Planung der Organisationskommunikation herrscht Entscheidungsbedarf über eine ganze Reihe von Dimensionen, die sich sachlich, personell,

¹⁰²⁴ Letzteres vor allem durch Event-Marketing. Siehe Kapitel 19.

zeitlich, räumlich, instrumentell, medial und designbezogen differenzieren ließen. Im Einzelnen spezifiziert die Kommunikationsstrategie

- das *Kommunikationsobjekt* (was wird beworben, worüber wird informiert? Über Produkte oder das Unternehmen?),
- die *Zielgruppe(n)* (wer soll kommunikativ erreicht werden?),
- die einzusetzenden *Kommunikationsinstrumente* (wie und mit welchen Mitteln sollen die Adressaten der Kommunikation erreicht werden?),
- die *Werbeträger* (über welche Medien bzw. Kanäle sollen die Mitteilungen erfolgen?) und
- die *Gestaltung* des kommunikativen Auftritts, zum Beispiel der Werbe- oder Imagekampagne (gemeint ist die sogenannte „Copy Strategy“, mit der Aspekte des Designs und der Ästhetik festgelegt werden).¹⁰²⁵

Die Kommunikationsstrategie kann im Ganzen natürlich in der Weise managerial angedacht werden, die Organisation bei ihren kommunikationspolitisch relevanten Aktivitäten nach innen wie außen, gegenüber den Mitarbeitern wie gegenüber den Kunden, sonstigen Anspruchsgruppen und Umweltsystemen auf ein Konzept der Integrierten Kommunikation hin auszurichten. Sicherlich macht es vor allem die Vielfalt an einsetzbaren Kommunikationsinstrumenten und Verbreitungsmedien für werbetreibende Organisationen unabdingbar, ihre Kommunikation nach außen strategisch zu reflektieren und operativ-taktisch zu integrieren. Zur Exemplifizierung dieser Vielfalt an kommunikationspolitischen Aktivitäten seien die wichtigsten *Kommunikationsinstrumente* stichwortartig aufgelistet:¹⁰²⁶

- *Mediawerbung* (Anzeigenwerbung, Fernsehwerbung, Radiowerbung oder Plakatwerbung),
- *Verkaufsförderung* (konsumentengerichtet, handelsgerichtet, außendienstgerichtet),
- *Direct-Marketing* (Verschicken von Werbebriefen, Prospekten oder Katalogen),
- *Öffentlichkeitsarbeit* (siehe nächstes Kapitel),
- *Sponsoring* (materielle Förderung des Sports, einzelner Sportler oder Teams, der Kultur und einzelner Künstler sowie ökologischer Aktivitäten, sozialpolitischer Maßnahmen oder von Fernsehprogrammen),

¹⁰²⁵ Vgl. Meffert 1998: 689ff. und Stender-Monhemius 1999: 46f.

¹⁰²⁶ Siehe hierzu ausführlich Bruhn 1997: 167ff.

- *Persönliche Kommunikation* (auf der Basis Mitarbeiter/Kunde),
- *Messen und Ausstellungen* (Möglichkeiten zur persönlichen Ansprache bereits gewonnener oder potentieller Kunden und zur Selbstpräsentation zum Beispiel durch das Corporate Design des Messestands),
- *Event-Marketing* (zum Beispiel in Form von Ausstellungen, Road Shows, „Tag der offenen Tür“ oder Jubiläen),
- *Multimedia-Kommunikation* (durch Einsatz der „neuen“ Informations- und Telekommunikationstechnologien: Internet, CD, DVD, Computerspiele oder Mobiltelefon) und
- *Mitarbeiterkommunikation* (die gezielt Einfluss auf das kommunikative Verhalten in der Organisation zu nehmen versucht, zum Beispiel durch Internes Marketing, von dem oben die Rede war).

Die Kommunikationspolitik in der Organisation hat auf den Umstand zu reagieren – so kann man es zumindest als aktuelle Erkenntnis der Marketingwissenschaft entnehmen –, dass von Kundenseite stärker dazu übergegangen wird, „Informationen“ gezielt nachzufragen.¹⁰²⁷ Auf Käufermärkten sind in der Tat die Nachfrager in der Position, die werblichen Kommunikationsangebote auszuwählen, von denen sie sich ansprechen lassen wollen. Das „klassische“ Transaktionsverständnis des Marketing, das Kommunikation zwischen Organisation und Konsument als einseitigen Prozess der Informationsübermittlung dachte, muss durch das Paradigma des *Beziehungsmarketing* ergänzt werden: Nicht mehr „Push-Kommunikation“, also einseitige Leistungsdarstellung gegenüber einem Massenpublikum steht allein im Vordergrund der kommunikationspolitischen Aktivitäten, sondern die direkte kommunikative Ansprache gegenüber Individuen, die die Bereitschaft signalisieren, sich informieren zu lassen, und als gleichberechtigter Kommunikationspartner angesehen werden möchten. Die konventionelle Kommunikationspolitik, die sozusagen „above the line“ auf „Massenkommunikation“ fokussiert ist, wird zunehmend durch „Dialogkommunikation“ komplettiert, die als „Pull-Kommunikation“, das heißt als kundeninitiiertes Prozess des wechselseitigen Austausches zu verstehen ist. Wenn der Kunde die Organisation direkt kontaktieren kann, eventuell gar einen Ansprechpartner hat, befinden sich Organisation und Kunde in einem Prozess interaktiver, teils persönlicher Kommunikation, der sich durch die Einrichtung von Call Centern oder Hotlines sowie über Anfragen via Internet und E-Mail kanalisieren lässt.

¹⁰²⁷ Siehe hierzu Bruhn 2000.

Die organisationale Umsetzung des Relationship Marketing von allen Mitarbeitern in den einzelnen Subsystemen und die damit vorgenommene kommunikationsstrategische Ausrichtung der Organisation an den individuellen Informations- und Kommunikationsbedürfnissen einzelner Kunden versetzen die Organisation in die Lage, die Kundenbeziehungen effektiv managen zu können. In der Marketingwissenschaft macht sich die Erkenntnis breit, dass es nicht so sehr darauf ankommt, durch klassische Werbekampagnen, die als einseitige Massenkommunikation erfolgen, immer wieder neue Käufer zu gewinnen, sondern vielmehr dafür zu sorgen, dass bereits gewonnene Kunden dem Unternehmen und seinen Produkten dauerhaft treu bleiben. Ziel ist es, die Zufriedenheit des Kunden hoch zu halten und ihn langfristig durch dialogorientierte kommunikationspolitische Maßnahmen zu binden, die ihm die Chance geben, mit dem Unternehmen in Kontakt zu kommen, um sich beispielsweise zu beschweren oder produktbezogene Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Derartige Kundenäußerungen können organisationsintern auf der Basis eines institutionalisierten Beschwerde- und Innovationsmanagements kommunikativ verarbeitet werden. Kundenorientierung impliziert folglich informationelle Offenheit und mithin die Bereitschaft der Organisation, exogene Variationsanlässe als Lern- und Evoluierungschancen zu begreifen.

Auf das durchaus instrumentell umfangreiche und organisational aufwendig zu implementierende Relationship Management, das in gewisser Weise die gesamte Organisation affiziert, sprich strategisch informiert und operativ anleitet, kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.¹⁰²⁸ Wichtig ist hier lediglich die Einsicht, die auch organisationstheoretisch weiterführt, die kommunikativen Umweltbeziehungen der Organisation, die sich im Wettbewerb kommunikativ darzustellen, sich und ihre Produkte zu bewerben hat, geradezu zu „personalisieren“ bzw. auf der Ebene der Kommunikation zwischen Organisation, die häufig von einzelnen Mitgliedern repräsentiert wird, und Individuen verschiedener externer Anspruchsgruppen (Kunden, Kapitalgeber, Zulieferer, Händler, Konkurrenz oder Medienvertreter) zu platzieren. Die Organisationstheorie reagiert auf diese konzeptionelle Umorientierung, die nicht per se „Gesellschaft“ als Umwelt von Organisationen theoretisch in Erinnerung rufen will¹⁰²⁹, sondern viel mikrologischer bei den Interaktionsprozessen zwischen Organisation und Individuen ansetzt, zum Beispiel mit der Elaborierung eines „Stakeholder-Ansatzes“ der Organisationsidentität¹⁰³⁰; die Marketingwissenschaft dagegen hat das Management von Kundenbeziehungen, das Relationship Marketing für sich entdeckt, das konzeptionell häufig an

¹⁰²⁸ Siehe Bruhn 2001 und 2003a.

¹⁰²⁹ Vgl. vor allem den Einführungsaufsatz in Ortmann/Sydow/Türk 1997.

¹⁰³⁰ Siehe hierzu Scott/Lane 2000.

den kommunikationspolitischen Ansatz der Integrierten Kommunikation gekoppelt wird. So ließe sich der konzeptionelle Zusammenhang dieser beider normativen Marketingansätze wie folgt rekapitulieren: „Beziehungsmarketing und Integrierte Unternehmenskommunikation sind komplexe Ansätze, die Konsistenz auf folgenden Ebenen voraussetzen: auf der Ebene der strategischen Unternehmensausrichtung, der kundenorientierten Philosophie, der Produkt- und Serviceleistung, der Markenidentität, der Markenpositionierung und schlussendlich auf der Ebene der Kommunikation. Nur den kommunikativen Auftritt anzugleichen, (sic!) würde noch nicht zur Entwicklung eines klaren Markenbilds in den Köpfen der Bezugsgruppen führen: Die Kommunikation ist nur die Spitze des Eisbergs. Wenn ihre Basis nicht integriert ist, kann auch sie nicht integriert sein.“¹⁰³¹

Inwiefern ist nun aber die Organisationskommunikation zu integrieren, sprich in ihren medialen und referentiellen Möglichkeiten zu beschränken? „Integration“ meint in diesem Fall zualererst inhaltliche und formale Abstimmung des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente.¹⁰³² Um *inhaltliche Integration* zu erreichen, ist es notwendig, sich über die Zusammenhänge und Bezugnahmen sowie Wechselwirkungen der einzelnen Kommunikationsinstrumente Klarheit zu verschaffen und diese genauer zu analysieren, damit überhaupt Ausgangspunkte für interinstrumentelle Abstimmungsversuche geschaffen werden können. Im Einzelnen ließen sich funktionale, instrumentelle, horizontale und vertikale Integrationsaspekte differenzieren. Neben der Integration der Kommunikationsinstrumente auf einheitliche Zielsetzungen hin und der Abstimmung zwischen den einzelnen Instrumenten und den Maßnahmen innerhalb eines Instruments kommt es auch darauf an, Integrationspotentiale bei der kommunikativen Ansprache der jeweiligen Zielgruppe zu finden, das heißt vor allem einheitliche Botschaften zu entwickeln, die die kommunikativ angepeilten Rezipienten gleichermaßen erreichen, sei es, weil Gemeinsamkeiten der Ansprache kommunikativ herausgestellt werden oder weil über die verschiedenen und verschiedenrangigen Märkte hinweg ein durchgängiger Kommunikationsfluss mit verschiedenen Instrumenten möglich ist. *Formale Integration* wird zu realisieren versucht, indem der Einsatz der Instrumente genauso wie die Ausführung der einzelnen Aktivitäten nach Maßgabe vorab festgelegter Gestaltungsprinzipien erfolgen. Ziel ist es, ein formal einheitliches Erscheinungsbild der Organisation zu erwirken, das einen hohen Wieder-

¹⁰³¹ Kirchner 2003: 48.

¹⁰³² Vgl. Bruhn 1997: 100ff. Zu ergänzen wäre eine „zeitliche Integration“, durch die ein geeignetes „Timing“ des Kommunikationsmitteleinsatzes innerhalb und zwischen den einzelnen Planungsperioden erreicht werden soll. Ziel ist hierbei, sowohl die Kontinuität des kommunikativen Auftritts über die Zeit zu sichern als auch eine positiv zu bewertende gegenseitige Beeinflussung, bestenfalls Stärkung der Kommunikationsmaßnahmen untereinander innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts zu bewirken. Vgl. Bruhn 2003a: 265.

kennungswert hat.¹⁰³³ Im Zentrum der Integrationsbemühungen stehen Fragen des Designs, der Präzisierung von Corporate Identity und Markenidentität(en).¹⁰³⁴ Die inhaltliche und formale Integration der Organisations- und Markenkommunikation soll – das wäre zumindest ein zentraler normativer Anspruch – die aufmerksamkeits erzeugende Identitätsdarstellung unterstützen und verbessern.

In Zeiten schwindender Aufmerksamkeit für die Kommunikationsangebote der werbetreibenden Unternehmen wird gegenwärtig Integrierte Kommunikation als einzig taugliche Maßnahme gegen „Informationsüberflutung“, geringes „Involvement“, gar Desinteresse beim Kunden angesehen. Aufmerksamkeit ist das knappe Gut, um dessen Gewinnung die kommunikationspolitischen Aktivitäten kreisen.¹⁰³⁵ Ziel werbeorientierter Kommunikationspolitik ist es selbstredend immer, Aufmerksamkeit für das Unternehmen und seine Produkte/Marken zu erlangen und längerfristig zu sichern, das heißt die Bereitschaft eines Individuums zu befördern, Reize zur Selbstaktivierung aus seiner Umwelt aufzunehmen und empfänglich für die kommunizierte Werbebotschaft zu werden. Letztendlich besteht also das Ziel kommunikationspolitischer Maßnahmen darin, Aufmerksamkeit zu erhaschen, damit durch Informierung Interesse geweckt werden kann, damit das beworbene Unternehmen in gutem Licht dasteht und dessen Produkte reißenden Absatz finden. Vor allem die massenmedialen Kommunikationsinstrumente wie die klassische Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit fungieren hierbei als Formgeber der massenmedialen Kommunikation, die selbst wiederum geformtes Medium im Medium der Öffentlichkeit ist. Massenkommunikation kann nicht ohne Zwischenschaltung von Verbreitungsmedien erfolgen, die das Medium der Öffentlichkeit „informieren“, mit Schemata, also Differenzierungskriterien versorgen, die das Fremdbeobachten anleiten sollen. Integrierte Kommunikation bringt aber obendrein Kommunikationsinstrumente zum Einsatz, die die von den Massenmedien repräsentierte Öffentlichkeit umgehen: alle Formen des Direktmarketing, der anspruchgruppenorientierten „Mikro-PR“ und der persönlichen Ansprache des Konsumenten auf Messen oder bei „Events“, bei denen das Unternehmen zum Beispiel als Sponsor auftritt. Die „Kanäle“, die in der integrierten Organisationskommunikation zur Verfügung stehen, bieten vielfältige Möglichkeiten zu einer zielgruppenspezifisch adäquaten Ansprache und Vermittlung von Werbebotschaften und organisations- und markenbezogenen Identitätsdarstellungen.

¹⁰³³ Vgl. Esch 2000.

¹⁰³⁴ Fragen, auf die in den beiden abschließenden Kapiteln noch ausführlicher einzugehen sein wird.

¹⁰³⁵ Siehe auch Franck 1998: 49ff.

Worin besteht nun aber genau die Identitätsorientierung der Organisationskommunikation nach außen? Wie lässt sich die Identität der Organisation kommunikativ einsetzen und medial vermitteln? Inwiefern wird die Identität als Schema konstruiert, mit dessen Hilfe bzw. auf dessen Grundlage die Organisation versucht, das Medium der Öffentlichkeit strategiekonform zu formieren? Und welche Kommunikationsinstrumente werden hauptsächlich eingesetzt, um kommunikationspolitisch den Versuch zu starten, zwischen den Schemata der organisationalen Selbstbeschreibung und denen der Fremdbeschreibungen durch externe Bezugsgruppen eine möglichst hohe Kongruenz zu erzielen?

Die Corporate Identity als strategische Basis der externen Organisationskommunikation

Ausgangspunkt der dieses Kapitel abschließenden Überlegungen ist das Postulat, die Corporate Identity der Organisation als strategische Basis der Organisationskommunikation zu instituieren.¹⁰³⁶ Corporate Identity ist nicht zu verwechseln mit der Identität der Organisation, die als Konstrukt interner Kommunikation anzusehen ist.¹⁰³⁷ „Corporate Identity“ soll als ein ganzheitliches Strategiekonzept verstanden werden, das darauf ausgerichtet ist, sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen unter einem einheitlichen Dach zu integrieren.¹⁰³⁸ Das heißt: Corporate Identity (CI) ist eine Organisationsstrategie, ein programmatisches Formenkonvolut, das darauf ausgerichtet ist, die interne Kommunikation, die Organisationskultur sowie die kommunikativ produzierten Selbstbeschreibungen der Organisation, ihre kommunikativ „gelebte“ Identität zu zielführenden Zwecken der externen Organisationskommunikation zu instrumentalisieren, sprich als Medien der Identitätsvermittlung nach außen zu gebrauchen. Die Corporate Identity ist – mit anderen Worten – die managerial, in der Unternehmensspitze wie den Marketing- und PR-Abteilungen ersonnene Beschreibung dessen, was als Organisationsidentität kommunikationspolitisch mediatisiert werden soll. Sie stellt die Basis der Integrierten Kommunikation dar. Die CI ist mithin als strategische Soll-Größe, als kommunikationsleitendes Programm der organisationalen Außendarstellung zu bezeichnen. Die Organisationsidentität ist Systemidentität, also ein Produkt evolutionärer Prozesse; die CI ist ein Strategiebegriff, ein Konglomerat an normativen Strukturvorgaben zur zielgruppenspezifischen Vermittlung einer Identität, die als „Corporate Brand“ ein strategisch angepeiltes

¹⁰³⁶ Vgl. auch Raffée/Wiedmann 1993, Meffert 1998: 685ff. und Reineke/Weber 2001.

¹⁰³⁷ Siehe auch die Kapitel 13 und 14.

¹⁰³⁸ Vgl. Meffert 1998: 686.

Image sowie Vertrauen in das Unternehmen befördern soll. Eine ähnlich gelagerte Differenzierung zwischen CI und Organisationsidentität nehmen auch Hatch und Schultz vor: „Corporate identity involves choosing symbols to represent the organization (for example, logo, name, slogan, livery). [...] Organizational identity, on the other hand, consists of the myriad ways that organizational members throughout the organization perceive, feel, and think of themselves as an organization. Organizational identity is most often projected in statements about ‘who we are’ or in stories that reveal the organization. [...] To fully appreciate corporate identity requires taking a managerial perspective, while appreciation of organizational identity requires an organizational perspective.“¹⁰³⁹

Identitätsorientierte Organisationskommunikation muss folglich als CI-strategisch geleitete Kommunikation der Organisation nach außen begriffen werden, als eine Kommunikation, anhand derer sich die Organisation selbst als Medium in der Umwelt und gegenüber der Umwelt führt. In diesem Sinne stilisiert sie sich als „expressive organization“¹⁰⁴⁰, als eine Organisation, die ihre kommunikationspolitisch nutzbaren Ausdrucksmöglichkeiten einsetzt, um Identität, um sich als Organisation mit Identität darzustellen. Identitätsorientierte Kommunikation ist Kommunikation in Form organisationaler Selbstmediatisierung zu kommunikationspolitischen Zwecken. Identität kann in der Nach-außen-Kommunikation idealtypisch über zwei symbolische Medien kanalisiert werden: generell über die Organisation selbst und spezifischer über Marken, Unternehmensmarke (Corporate Brand) oder einzelne Produkt- und Dienstleistungsmarken.¹⁰⁴¹ Diese beiden grob differenzierten Kommunikationsmedien zur Präsentation von Identität seien kurz erläutert.

¹⁰³⁹ Hatch/Schultz 2000: 17. Auf Corporate Identity soll im nächsten Kapitel noch ausführlicher eingegangen werden. Dort wird dargelegt, inwiefern die CI PR-Aktivitäten in der Organisation verankert und sie strategisch flankiert und unterstützt.

¹⁰⁴⁰ Zu diesem Begriff siehe auch die Beiträge in Schultz/Hatch/Holten Larsen 2000.

¹⁰⁴¹ Zur Differenzierung von Markentypen sowie zur Markenpolitik siehe die Ausführungen über Werbung in Kapitel 19.

Organisationskommunikation und Markenkommunikation

Organisationskommunikation ist nach außen gerichtete Kommunikation, die die Organisation selbst als Medium der Identitätsvermittlung referiert; sie umfasst alle Aktivitäten der Formierung organisationsinterner wie -externer Kommunikationen zur Stilisierung einer strategisch elaborierten Corporate Identity bzw. einer Corporate Brand (Dachmarke). Elemente der strategischen Formierung sind dabei die verschiedensten Aspekte und Facetten der Organisationskultur sowie der organisationalen Selbstbeschreibungen, die durch alle Kommunikationsinstrumente prozessiert und über alle Kommunikationswege kanalisiert werden; es handelt sich – mit anderen Worten – um Strukturwerte, die intern wie extern als Schemata der Selbst- und Fremdbeschreibung der Organisation kommunikativ vermittelt werden können. *Markenkommunikation*¹⁰⁴² dagegen baut auf Produkt-, Dienstleistungs- oder in einem weiten Sinne auf Firmen- bzw. Unternehmensmarken als Medien außenorientierter Mitteilung. Ziel ist die kommunikative Vermittlung von Markenidentität, über die organisationsintern strategisch zu reflektieren und zu entscheiden ist. Markenkommunikation soll bestimmte Zielgruppen ansprechen, vor allem Konsumenten, die von der Marke zu überzeugen sind, die zum Aufbau von Vertrauen zum Unternehmen und seinem Produkt bewegt werden sollen und die man als treue Kunden zu gewinnen hofft. Elemente des kommunikativ geformten Mediums Marke sind vor allem Schemata und deren Akzessorien wie bestimmte Werte, Attribute, Assoziationsanreize oder auch Versprechen, die durch Werbung bzw. Werbekommunikation zu transportieren versucht werden. Denkbar ist aber auch, dass die Organisationskommunikation durch bzw. als Markenkommunikation erfolgt, wobei die Markenkommunikation dann wiederum als Medium der Organisationskommunikation fungiert, als kommunikative Plattform zur Darstellung von Identität, die der Organisation insgesamt extern zugeschrieben werden soll. Zwischen Organisationskommunikation und Markenkommunikation kann nur dann klar differenziert werden, wenn Organisation und Marke(n) unter verschiedenen Bezeichnungen mit unterschiedlichen Identitäten versehen kommunikativ geführt werden, was bei Unternehmen wie *Nike*, *Virgin* oder *Apple* nicht der Fall ist.

Organisationskommunikation wird häufig in erster Linie als Public Relations kommunikationspolitisch gefasst. Markenkommunikation vollzieht sich tendenziell eher als Werbung. So könnte zumindest grob kommunikationspolitisch differenziert werden. Jedoch gibt es auch

¹⁰⁴² Siehe auch die weiterführenden Erläuterungen zu Marke, Markenidentität und Markenkommunikation in Kapitel 19.

hier Überschneidungen: so zum Beispiel Dachmarkenwerbung oder Marken-PR.¹⁰⁴³ An dieser Stelle ist eine differenzierende Einschränkung der weiteren theoretischen Ausführungen vorzunehmen: im Weiteren sollen ausschließlich PR und Werbung als Kommunikationsinstrumente des außenorientierten Identitätsmanagements interessieren. Die Organisationskommunikation wird dabei konzeptionell stärker mit PR und Öffentlichkeitsarbeit verquickt, wohingegen Markenkommunikation als spezifische Werbeform begriffen wird. Öffentlichkeitsarbeit (alle PR-Aktivitäten) und Werbung können gleichermaßen als Instrumente des außenorientierten Identitätsmanagements verstanden werden; es geht um das systemische Management der Außendarstellung der Organisationsidentität, wie sie systemisch beschrieben und als Kommunikationsstrategie (CI) formuliert wird. Im Zentrum des außenorientierten Identitätsmanagements steht die kommunikative Einflussnahme auf die Formierung der öffentlichen Meinung über die Organisation bzw. ihre CI sowie über ihre Produkte und Marken. In dieser Fassung ist Identitätsmanagement als Versuch zu interpretieren, vor allem psychische Aufmerksamkeitspotentiale und im Weiteren externe Kommunikationen dahingehend zu dirigieren, dass bestimmte, für die Organisation vorteilhafte Schemabildungen angeregt und die sich dabei herauskristallisierenden Schemata kommunikativ als häufig referierte Strukturen stabilisiert werden. Vielleicht ließe sich – vorsichtig in Anführungszeichen gesetzt – von einem „externen Identitätsmanagement“ sprechen, das darauf zielt, reflektierten Einfluss auf die Fremdbeschreibungen der Organisation gegenüber, also auf die Grenzziehung zwischen System und Umwelt zu nehmen, indem es (in) der Öffentlichkeit kommunikativ schematisierte „Anleitungen“ und „Verführungen“ unterbreitet.

Öffentlichkeitsarbeit soll bei allen weiteren Erläuterungen als außenbezogenes Pendant zur organisationsinternen Identitätsarbeit durch das Management verstanden werden. Sie kann als eine Art Mikro-„enactment“ gegenüber „stakeholder“-spezifischen Teilöffentlichkeiten begriffen werden: Nicht die sozialen und psychischen Umwelten werden „gestaltet“; vielmehr wird versucht, Öffentlichkeit bzw. Teilöffentlichkeiten zu affizieren, sprich das Beobachten von Beobachtern bzw. ihrer Beobachtungen zu beeinflussen.¹⁰⁴⁴ Es wird darauf abgezielt, die kognitive Entwicklung und öffentliche Prozessierung von Schemata so zu tangieren, dass sich (veröffentlichte) Meinungen herauskristallisieren, die der Organisation gegenüber günstig ausfallen, das heißt ihrem (massen-)medial vermittelten Selbstbild möglichst nahe kommen. Das Paradoxe daran – das sei vorab gleich erwähnt – ist jedoch Folgendes: Wenn Öffentlich-

¹⁰⁴³ Siehe zum Beispiel Sudendorf 2001. Auf diese speziellen Markenführungskonzepte wird in den beiden nächsten Kapiteln noch zu sprechen zu kommen sein.

¹⁰⁴⁴ Hierzu mehr im anschließenden Kapitel.

keit, die durch die PR-Aktivitäten „formiert“ werden sollen, als Spiegel mit zwei Seiten fungiert, als ein Spiegel, der auch auf der Rückseite spiegelt, dann zielt die Öffentlichkeitsarbeit darauf, bestimmte, strategisch favorisierte Spiegeleffekte zu erzielen, die durchaus die Organisation selbst (bzw. die verantwortliche Marketing- oder PR-Abteilung) blenden könnten, obwohl eigentlich die Konsumenten und die „stakeholders“ zu blenden beabsichtigt werden.

„Public Relations“ sollen als gesamtsystemischer Prozess konzipiert werden, der der Einrichtung, Stabilisierung und Pflege von „Umweltbeziehungen“ dient, zu verstehen als eine Art Makro-„enactment“ von Umwelten über das Medium der Öffentlichkeit. Orientierungsgröße ist hierbei alleinig die System/Umwelt-Differenz. Wenn man so will: „Public Relations“ ist Kommunikationspolitik auf allgemeinsten Ebene; sie sind umweltbezogenes Systemmanagement, das auf die Bearbeitung der Systemgrenze(n) zentriert ist. Das außenorientierte Identitätsmanagement mediatisiert die Public Relations als Kommunikationsinstrument, mit dessen Hilfe die Organisation die Außenwahrnehmung intern zutage getretener Systemprobleme aller Art mit kommunikationspolitischen Maßnahmen zu beeinflussen versucht, Probleme, mit denen das Systemmanagement generell zu kämpfen hat (Kontingenzen, Über- und Unterkomplexität, Paradoxien, Selbstdefinitions- und Selbstbeschreibungsdefizite oder zu hohe Intransparenz)¹⁰⁴⁵ sowie allerlei ökonomisch zu fassende Herausforderungen, die von der Unternehmensleitung zum Beispiel durch strategische Reorientierungen, Restrukturierungen, Stellenabbau, Fusionen oder Geschäftsaufgabe „gemanagt“ werden und über die die Öffentlichkeit zu informieren ist.

Umweltbezogenes, also außenorientiertes Identitätsmanagement wird als identitätsorientierte Organisationskommunikation instrumentiert und vollzogen, die die Corporate Identity wie die Markenidentität(en) als strategische Basis zur Steuerung und Abstimmung aller kommunikationspolitischen Instrumente und Maßnahmen einsetzt, um die Öffentlichkeit so zu „bearbeiten“, dass sich nach Möglichkeit ein positives Image des Unternehmens und seiner Produkte herausbildet und sich Vertrauen bei den Anspruchsgruppen aufbaut. Letztendlich wird das Ziel verfolgt, Strukturhomologien zwischen dem Selbstbild der Organisation, das sich in der Corporate Identity wie den Identitäten der Produktmarken ausdrückt, und den extern angefertigten Fremdbeschreibungen, wie sie die Konsumenten und Umweltsysteme vornehmen, zu erreichen.

¹⁰⁴⁵ Siehe hierzu die ausführlichen Herleitungen und Beschreibungen des Systemmanagements in Kapitel 7.

Festzuhalten gilt, dass die beiden abschließenden Kapitel weitestgehend auf die Kommunikationsinstrumente Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (einschließlich des externen Markenmanagements¹⁰⁴⁶) beschränkt bleiben. Auf beide Instrumente ist theoretisch-konzeptionell auf breiter Basis einzugehen und anschließend zu versuchen, von beiden systemtheoretische Fassungen zu entwerfen, die sich konsistent in die in dieser Arbeit entwickelten Konzepte der Organisationsidentität und des systemischen Identitätsmanagement einfügen lassen. Aufzuzeigen ist, welche Rolle beide im Prozess des außenorientierten Identitätsmanagements spielen, eines Systemmanagements, das die organisationalen (Selbst-)Beobachtungen im Medium der Öffentlichkeit als Informationsquelle zur Formulierung von CI- und Markenstrategien braucht, die selbst wiederum als Orientierungsgrundlagen aller kommunikationspolitischen Aktivitäten im Zuge der Integrierten Organisationskommunikation zu dienen haben.

¹⁰⁴⁶ „Internes“ Markenmanagement zählt konzeptionell zur organisationsinternen Identitätsarbeit bzw. ist ein zu beachtender Nebeneffekt des Markenmanagements insgesamt: „Internal brand management [...] involves activities that ensure that employees and marketing partners appreciate and understand basic branding notions, and how they can impact and help – or hurt – the equity of brands.“ K. Keller 2000: 134. Hervorhebung gestrichen.

18. Corporate Identity und Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit als außenorientierte Identitätsarbeit und ihre Differenz zur Werbung

Öffentlichkeitsarbeit ist Identitätsarbeit. Ihr Medium, auf das sie als formgebende Aktivität Einfluss nimmt, ist die Öffentlichkeit, die für die Organisation wie für die Konsumenten, Konkurrenten, Anspruchsgruppen aller Art und sonstige Beobachter als relevante Umwelt zur Erleichterung wechselseitiger Beobachtung (von Beobachtungen) fungiert. Sie ist also Identitätsarbeit im organisationalen Außenbezug; ihre Aufgabe besteht in der „Sinnvermittlung“ nach außen. Da ihre operative Stoßrichtung die Umwelt der Organisation ist und nur sekundär die organisationale Binnenwelt, soll explizit von Öffentlichkeitsarbeit gesprochen werden, wodurch begrifflich die differente Orientierung gegenüber der managerialen Identitätsarbeit, die alternativ auch als „Innen-PR“ und/oder „Internes Marketing“ bezeichnet werden könnte, klar markiert wird. Also noch einmal: Außen-, sprich umweltorientierte Identitätsarbeit (in der Organisation wird im Weiteren als Öffentlichkeitsarbeit verstanden, die alle managerialen Kommunikationsmaßnahmen zur Einflussnahmen auf die „öffentlichen Beziehungen“ der Organisation, auf die von ihr unterhaltenen strukturellen Kopplungsverhältnisse mit Umweltsystemen umfasst. Die mit der Öffentlichkeitsarbeit verbundenen operativen Prozesse können mithin als PR-Aktivitäten beschrieben werden, deren kommunikative Kanalisierung über das Medium der Öffentlichkeit läuft und die sehr häufig auf Verbreitungsmedien zurückgreifen, die das System der Massenmedien bereitstellt.

Öffentlichkeitsarbeit schließt Werbung als Kommunikationsinstrument *nicht* ein. Das sei hier ausdrücklich betont. Die „reine Lehre“ sieht in der Öffentlichkeitsarbeit kein absatzpolitisches Instrument, zu dem es die Marketingwissenschaft häufig machen möchte, wenn sie PR als kommunikationspolitische Teilaufgabe dem Marketing-Mix konzeptionell eingliedert. Ihre Funktion wird dann in der „Werbung für das Unternehmen als Ganzes“ gesehen, so als wäre sie Werbung mit anderen Mitteln, also nicht mit denen, die klassische Werbung in der Regel beinhaltet.¹⁰⁴⁷ Die absatzfördernde Zielsetzung von Öffentlichkeitsarbeit sei nicht geleugnet; sie soll jedoch nicht als primär angesehen werden. Gesellschaftspolitische Ziele stehen als Rahmenvorgaben der PR-Aktivitäten im Vordergrund; Öffentlichkeitsarbeit ist damit eine

¹⁰⁴⁷ Meffert 1998: 705.

geradezu politische Funktion des Managements, das die Organisation in ihrer gesellschaftlichen Umwelt kommunikativ so positioniert, dass genau die Informationen von bestimmten Umweltsystemen selektiert werden können, die das strategische Management rezipiert sehen möchte, Informationen, die die Organisation vor allem gegenüber dem System der Massenmedien und seinen Organisationen in einem günstigen Licht erscheinen lassen. Wird Öffentlichkeitsarbeit allerdings mit Werbemaßnahmen verquickt und als Instrument des Marketing eingesetzt, versucht sich die Organisation in erster Linie gegenüber dem Wirtschaftssystem und seinen Produktmärkten mitzuteilen; sie beabsichtigt, sich kommunikativ so in der Öffentlichkeit zu platzieren, dass sie Aufmerksamkeit für sich und ihre Produkte bzw. Marken erlangt.¹⁰⁴⁸ Werbung tritt kommunikativ eher marktorientiert auf und trachtet danach, den Produktabsatz mit ihren Einflussmitteln zu beflügeln, während Öffentlichkeitsarbeit damit beschäftigt ist, zum einen die strukturellen Kopplungen, über die die „Kommunikation“ zwischen Organisation und Gesellschaft erfolgt, zu managen und um zum anderen auf die Informationsgenerierung und Entwicklung von Schemata in der Öffentlichkeit im Sinne der kommunikationsstrategischen Ziele der Organisation einzuwirken.¹⁰⁴⁹

Es lassen sich – wie Faulstich herausarbeitet – aber auch eine ganze Reihe von falschen Differenzierungen und konzeptionellen Abgrenzungen zwischen Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ausmachen:¹⁰⁵⁰

1. Öffentlichkeitsarbeit ist keineswegs ausschließlich auf das ganze Unternehmen bezogen, und Werbung operiert nicht nur mit Referenz auf Produkte oder Dienstleistungen. Vorstellbar und auch praktikierbar ist „Marken-PR“¹⁰⁵¹ genauso wie Dachmarkenwerbung (Corporate Branding), die den Firmennamen stellvertretend für die Organisation mediatisiert und kommunikativ in der Öffentlichkeit zu positionieren versucht. Imagewerbung fokussiert ebenfalls die gesamte Organisation.
2. Falsch ist die Annahme, Werbung erfolge kurzfristig, PR dagegen immer auf lange Sicht und als dauerhafte Aktivität, mit deren Hilfe die öffentliche Aufmerksamkeit sowie die Fremdbeobachtungen und -bewertungen zu beeinflussen versucht werden sollen. Werbekampagnen sind gerade auf der Basis Integrierter Kommunikation häu-

¹⁰⁴⁸ Zur Unterscheidung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit siehe auch Mast 2002: 20ff.

¹⁰⁴⁹ Siehe auch Zerfaß 1996: 297ff.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Faulstich 2000: 25ff.

¹⁰⁵¹ Vgl. Sudendorf 2001.

fig langfristig angelegt und bauen auf die Konstanz der Art und Weise des Einsatzes der Kommunikationsmittel. Krisen-PR – das braucht eigentlich gar nicht betont zu werden – kann nur konkret zeitpunktfixiert vorgenommen werden; die PR-Maßnahmen erfolgen, wenn die Krise, zum Beispiel ein Umweltskandal oder öffentlich kursierende Vorwürfe, vergiftete Produkte ausgeliefert zu haben, auf das Unternehmen geradezu hereinbricht. Dann hat Öffentlichkeitsarbeit zur raschen Aufklärungsarbeit zu werden: zur Informierung über die „Fakten“, zum Bemühen um Richtigstellung und zur Verteidigungsaktion, damit das Unternehmensimage keinen Schaden nimmt.

3. Werbung erfolgt keineswegs bloß als „one-to-many“-Kommunikation mit einseitiger Wirkungsrichtung. Das moderne Marketing kennt Formen dialogbasierter Werbung, die darauf bauen, dass der Kunde als Kommunikationspartner die Organisation „informiert“, sprich mitteilt, welche Anliegen und Interessen für ihn zentral sind und nach welchen Produkteigenschaften er besonders Ausschau hält. Die eigentlich dialogorientiert konzipierte Öffentlichkeitsarbeit ist in vielen Fällen alles andere als dialogisch-interaktiv; auch sie nutzt die Verbreitungsmedien ausschließlich zur Informierung, zum Beispiel durch Schaltung von Anzeigen oder durch die Eigenproduktion von Programmbeiträgen fürs Fernsehen.

Öffentlichkeitsarbeit und Werbung sind allerdings nicht ein und dasselbe. Das gilt es zu unterstreichen. Eine zentrale Funktion von PR und Werbung gleichermaßen muss in der Erzeugung und langfristigen Stabilisierung von Aufmerksamkeit gesehen werden. Erst sekundär und immer zeitlich nach der Erzielung von Aufmerksamkeit konzentriert sich vor allem die Öffentlichkeitsarbeit auf die Stiftung von Vertrauen, das die Kunden dem Unternehmen und seinen Produkten gegenüber ausbilden sollen. Wichtiger als Differenzen und instrumentelle Überschneidungen zwischen beiden herauszuarbeiten, ist es, sie in integrierter Organisationskommunikation aufeinander abzustimmen, und zwar in einer Weise, die berücksichtigt, dass PR und Werbung ganz unterschiedlich zur Realisierung einer Kommunikationsstrategie beitragen.¹⁰⁵²

Werbung, die Identität kommunikativ als Medium referiert, kann als Markenkommunikation bezeichnet werden; sie ist Markenwerbung. Öffentlichkeitsarbeit wählt dagegen die Organisa-

¹⁰⁵² Ähnlich auch Zerfaß 1996: 307ff.

tion als Medium der Kommunikation, genauer gesagt die Corporate Identity, die vom Management als Kommunikationsstrategie formuliert und an die verantwortlichen organisationalen Subsysteme des Marketing und der PR mitgeteilt werden. Die Organisation wird von der Öffentlichkeitsarbeit entweder selbst als Marke (Corporate Brand) oder als selbstständiges System mit kommunikativem Eigenleben geführt, deren Operationen häufig Außenwirkung zeitigen und deren öffentliche Thematisierung durch die Massenmedien zu „steuern“ ist. Im Weiteren steht ausschließlich die Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR-Aktivitäten im Zentrum des Interesses; für diese außenorientierte Form der Identitätsarbeit heißt es einen adäquaten systemtheoretischen Beschreibungsansatz zu finden, der die Organisation explizit als System in einer Umwelt versteht – einer Umwelt, die von der Organisation beobachtet wird und deren Systeme wiederum die Organisation beobachten.

Theoretische Grundlagen, Instrumente und Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit

Als Einstieg zur weiteren Thematisierung der organisationsinternen Öffentlichkeitsarbeit sei eine definitorische Begriffsfestlegung präsentiert, auf die sich der Marketing-Experte Heribert Meffert stützt: Öffentlichkeitsarbeit wird verstanden als „die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen der Unternehmung und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten (zum Beispiel Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen, Staat) mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen beziehungsweise auszubauen.“¹⁰⁵³ Dies ist *eine* Definition. Zu erwähnen ist, dass es eine kaum noch überschaubare Fülle an PR-Definitionen gibt. Andrea Kückelhaus arbeitet insgesamt 19 verschiedene Ansätze heraus, die sie zu systematisieren versucht: So ließen sich „traditionelle Ansätze“, die nach dem Zweiten Weltkrieg vor allem in den USA entwickelt worden sind, von „systemtheoretischen Ansätzen“ unterschieden, die in strukturell-funktionale, funktional-strukturelle und kybernetische untergliedert werden könnten; des Weiteren ließen sich „verständigungsorientierte Ansätze“ erwähnen, die Konfliktmanagement in den Vordergrund rücken und dafür Habermas’ Theorie des kommunikativen Handelns zu adaptieren versuchen, sowie „Segmentierungsansätze“, denen es darum geht, Umwelt nach Anspruchsgruppen oder Teilöffentlichkeiten differenziert zu betrachten, und explizit „kritische PR“.¹⁰⁵⁴

¹⁰⁵³ Meffert 1998: 704. Ähnlich auch Bruhn 1997: 545.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Kückelhaus 1998.

Auf eine Rekapitulation oder gar weitere Systematisierung der Erklärungsansätze sei hier verzichtet.¹⁰⁵⁵ Denn entscheidend ist nicht so sehr, dass es gelingt, Öffentlichkeitsarbeit überzeugend und „allgemeingültig“ zu definieren und gegenüber alternativen Ansätzen, die auf ganz unterschiedlichen sozialtheoretischen Annahmen basieren mögen, abzugrenzen; wichtig ist vielmehr, eine makro- oder supertheoretische Einbettung des Konzepts der Öffentlichkeitsarbeit anbieten zu können, die den Bogen konzeptionell von der Organisation bis zur Umwelt, sprich der Gesellschaft insgesamt spannt, in der sich die Organisation als System „bewegt“, die sie „operativ bearbeitet“ und in der sie sich evolutionär zu entfalten hat. Öffentlichkeitsarbeit als Identitätsarbeit ist konzeptionell in eine System/Umwelt-Theorie einzugliedern, wie sie die Organisationstheorie darstellt, die in dieser Arbeit von Luhmann ausgehend präsentiert worden ist. Eine Theorie der PR kann hier durchaus im Sinne Ronneberger/Rühls als eine „Theorie der öffentlichen Beziehungen“ der Organisation in der Gesellschaft entwickelt werden.¹⁰⁵⁶ PR selbst sollen jedoch nicht als System begriffen werden, als ein System, das in der Gesellschaft „kommuniziert“, um soziale Ordnung zu konstruieren, wie Ronneberger und Rühl vorschlagen.¹⁰⁵⁷ In ihren Worten: „Die unbestimmbare Welt wird als ‚außen‘ durch die Bildung des Systems Public Relations zur abgegrenzten Umwelt, um durch die PR-Funktion in eine bestimmbare Welt der Public Relations transformiert zu werden.“¹⁰⁵⁸ Die PR stellen ein System höherer Ordnung dar, das allerdings im Gegensatz zur Umwelt eine geringere Komplexität aufweise.

Systemcharakter wird der Öffentlichkeitsarbeit auch von Andrea Kückelhaus zugeordnet. Ihr sozialkonstruktivistischer Ansatz fasst PR folgendermaßen: „Public Relations sind [...] zu charakterisieren als selbstorganisierendes und selbstreferentielles System, innerhalb dessen in zirkulären und reflexiven Strukturen eigenmächtige Wirklichkeiten produziert und rezipiert werden.“¹⁰⁵⁹ Die „reflexiven Strukturen“, von denen Kückelhaus spricht, sind dabei als „öffentliche Meinung“, „Images“ und „Identität“ zu bezeichnen. PR-Aktivitäten zielen ihrer Meinung nach auf die Beeinflussung von Teilöffentlichkeiten durch die strategische Instrumentalisierung dieser Strukturen. PR zu betreiben meint folglich, Wirklichkeit kommunikativ zu konstruieren; es hat der Organisation darum zu gehen, „einen konsensuellen Bereich als

¹⁰⁵⁵ Siehe aber Bruhn 1997: 544ff., Faulstich 2000: 21ff. sowie Kunczik 2002.

¹⁰⁵⁶ Ronneberger/Rühl 1992: 14.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Ronneberger/Rühl 1992: 83ff.

¹⁰⁵⁸ Ronneberger/Rühl 1992: 107. Kursiv im Original.

¹⁰⁵⁹ Kückelhaus 1998: 274.

Kommunikationsgrundlage oder Kommunikationsplattform zu bilden“¹⁰⁶⁰, damit es möglich wird, dass Organisation und Rezipienten gleichgelagerte „Referenzmöglichkeiten“ zur Eigenkonstruktion von Images zur Verfügung stehen. PR zielen auf strukturelle „Parallelisierungen“ zwischen Organisation und Rezipienten, die allerdings schwierig durch Kommunikationsmaßnahmen anzusteuern sind: „Organisationen können Wirklichkeitsangebote (Selbstimages, z. B. CI) machen und diese versuchen, über die Medien zu ‚vermitteln‘. Letztendlich konstruieren aber die Rezipienten selbst ihre Images von der Organisation (Fremdimages).“¹⁰⁶¹ PR schaffen – darin kann Kückelhaus nur zugestimmt werden – „kommunikative Anreize für die strukturelle Kopplung von psychischen und sozialen Systemen.“¹⁰⁶² Wie diese Strukturhomologie kommunikativ hergestellt werden könnte, wird weiter unten im Zusammenhang mit Identitätsvermittlung und Imagekonstruktion demonstriert.

Wichtig ist hier zuerst einmal folgende theoretische Klarstellung: Öffentlichkeitsarbeit soll im Weiteren nicht als eigenständiges System bezeichnet werden; ähnlich wie Werbung ist sie als Kommunikationsinstrument zu erachten, über deren Einsatz in der Organisation, genauer vom Management entschieden wird, das dabei immer auf eine umfassendere Kommunikationsstrategie und/oder eine Corporate Identity rekurriert, die es entweder umzusetzen oder kommunikativ zu exponieren gilt. PR haben keinen Systemcharakter; sie sind kommunikative Aktivitäten, die als Medien der autonomen Systembildung und -entwicklung in der Umwelt eingesetzt werden können. Wenn man so will, haben PR Informationscharakter, da sie von der kommunikationspolitisch aktiven Organisation zur Selbstinformierung von Umweltsystemen instrumentalisiert werden, die dazu die Öffentlichkeit, genauer die in ihr kursierenden Meinungen, also die Schemata, Images usw. daraufhin beobachten, wie diese zu öffentlichen Meinungen formiert worden sind.¹⁰⁶³ PR-Aktivitäten sind primär als Arbeit an (Teil-)Öffentlichkeiten zu deuten, die von den Massenmedien repräsentiert werden. Öffentlichkeitsarbeit ist also grob gegliedert in

1. *Medien- und Pressearbeit*, verstanden als Einflussnahme auf die Themenproduktion in den Medien wie der Programmgestaltung für den bzw. auf dem Kommunikationsmarkt;

¹⁰⁶⁰ Kückelhaus 1998: 285. Hervorhebung gestrichen.

¹⁰⁶¹ Kückelhaus 1998: 286. Hervorhebung gestrichen.

¹⁰⁶² Kückelhaus 1998: 339.

¹⁰⁶³ Dazu unten mehr.

2. *Mediawerbung*, vor allem Anzeigenkampagnen zur Imageprofilierung in Zeitungen und Zeitschriften;
3. *kommunikative Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen*, die Informationsmaterialien zum Beispiel für Interessentengruppen, potentielle Investoren oder Schulen und Universitäten beinhalten oder in Form von Betriebsbesichtigungen für Interessierte oder als kulturelle Events und Sportveranstaltungen, als Ausschreibungen von Preisen oder als Stiftungen erfolgen können, und
4. eine Art „*Dialogarbeit*“, die interaktiv, im direkten Kontakt zwischen Unternehmensrepräsentanten und Anspruchsgruppenmitgliedern vorstatten geht, die der Beziehungspflege zu Meinungsführern und -machern dient und die vor allem als Lobbying, im Zuge des Event-Marketing, auf Messen, in Form der „street promotion“ oder als Besucherbetreuung bei Betriebsbesichtigungen in Erscheinung tritt.¹⁰⁶⁴

Im Weiteren soll die Medienarbeit etwas ausführlicher handelt werden. Sie ist schließlich eine eminent wichtige Teilaufgabe der Öffentlichkeitsarbeit; denn: „Die Regel ist, daß jeder, der sich heute öffentlich äußern will und somit an das soziale Substrat Öffentlichkeit herankommen muß, dies nur noch durch Herstellung von und Arbeit an Medienöffentlichkeit bewirken kann.“¹⁰⁶⁵ PR-gestützte Medienarbeit soll dabei als Versuch gefasst werden, vor allem über die informationelle Einflussnahme auf das System der Massenmedien, seine Presseorgane sowie Fernsehen und Radio, Formierungsanliegen gegenüber dem Medium der Öffentlichkeit durchzusetzen, damit die Informationen in Umlauf kommen, die die Unternehmensorganisation verbreitet sehen will. Es ist allgemein zu beobachten, dass die traditionelle Medienarbeit mehr und mehr ergänzt wird durch eine aktiv und strategisch vorgehende Operationsweise gegenüber Journalisten bzw. Redakteuren. Nicht mehr die nach Anfragen erfolgende Bereitstellung von Informationen macht den Hauptteil der Medienarbeit aus, sondern sie impliziert zusehends proaktives wie interaktives Vorgehen bei der Distribution von Informationen über das Unternehmen, seine Produkte wie seine Operationen am Markt.¹⁰⁶⁶ Medienarbeit beinhaltet

- die *kontinuierliche Informationsverbreitung* über Planungen, Ereignisse, Veränderungen sowie Ergebnisse des Unternehmens;

¹⁰⁶⁴ Siehe zu dieser Unterteilung der verschiedenen Erscheinungsformen der Öffentlichkeitsarbeit auch Bruhn 1997: 585.

¹⁰⁶⁵ Ronneberger/Rühl 1992: 51f. Hervorhebung gestrichen. Siehe auch ebd.: 58ff.

¹⁰⁶⁶ Siehe hierzu und zum Folgenden Mast 2002: 330ff.

- *Issue Management sowie Agenda Setting*¹⁰⁶⁷, zwei Konzepte, die proaktive Maßnahmen zur Lancierung von Themen genauso einschließen wie Versuche, die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit auf diese Themen zu lenken, um frühzeitig die Anliegen und Interessen des Unternehmens in der Medienöffentlichkeit ausreichend repräsentiert zu sehen;
- *Krisenprävention und Krisenmanagement*, damit Ereignissen, die das Unternehmen in die Schlagzeilen bringen könnten, von vornherein mit geeigneten kommunikationspolitischen Maßnahmen effektiv begegnet wird;
- *Beziehungspflege* zwischen Organisationsrepräsentanten und Journalisten sowie
- Bemühungen, die *Kommunikationsinstrumente*, die der Medienbearbeitung dienen (beispielsweise Pressemitteilungen oder Einladungsschreiben zu Pressekonferenzen und Workshops), zu *optimieren*.

Die Instrumente, die zur Medienbeeinflussung eingesetzt werden, umfassen vor allem Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Interviews, eine informative Homepage sowie die Bereitstellung von Videos, CDs, DVDs zur Selbstpräsentation mit Informationen über das Unternehmen und dessen Leistungsangebot. PR-Aktivitäten, die auf das System der Massenmedien zielen, setzen folglich Verbreitungsmedien ein, um das Medium der Öffentlichkeit, die prozessierten Themen und Meinungen zu formieren.

Dabei kann die Öffentlichkeitsarbeit – wie Zerfaß herausstellt – nach drei Grundrichtungen unterteilt werden. Diese „Postulate“ stehen für verschiedene Varianten des PR-Managements, die Zerfaß folgendermaßen beschreibt:¹⁰⁶⁸

- *Postulat der strategischen Öffentlichkeitsarbeit*: Gemeint ist die Annahme, Öffentlichkeitsarbeit sei ein Instrument im Kommunikationswettbewerb, ein Instrument, das letztlich auch absatzpolitischen Zielen zu dienen habe. Nach Zerfaß handelt es sich bei dieser Forderung um eine „Ausrichtung aller PR-Aktivitäten an den gesellschaftlich definierten Aufgaben der Unternehmensführung. PR-Konzepte müssen einen Beitrag zur Positionierung im Wettbewerb leisten, indem sie Handlungsspielräume sichern und eröffnen.“

¹⁰⁶⁷ Siehe hierzu ausführlicher Mast 2002: 85ff.

¹⁰⁶⁸ Zum Folgenden vgl. Zerfaß 1996: 324f.

- *Postulat der integrierten Öffentlichkeitsarbeit:* In diesem Fall wird die Öffentlichkeitsarbeit in die Integrierte Organisationskommunikation instrumentell eingebunden; sie ist damit Teil des intern abgestimmten Prozesses der organisationalen Kommunikation nach innen und außen. Es geht bei diesem Postulat folglich um die „Einbindung der PR in ein Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation, das die Abstimmung von Marktkommunikation, Public Relations und interner Kommunikation im Auge behält.“
- *Postulat der situativen Öffentlichkeitsarbeit:* Diese Fokussierung steht für die „Ausrichtung der PR an den situationsspezifischen Problemen in verschiedenen Handlungsfeldern der Unternehmenspraxis.“ Situations- oder auch ereignisbezogene Öffentlichkeitsarbeit findet vor allem in den sogenannten „Krisen-PR“ statt, wenn eine Organisation gezwungen ist, zum Beispiel auf journalistisch gestützte Anschuldigungen, öffentlich geäußerte Unzufriedenheit einer Masse von Kunden oder auf Proteste von Umweltaktivisten mit Kommunikationsmaßnahmen zu reagieren.

Es ließe sich jedoch noch ein weiteres „Postulat“ hinzufügen, eine Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit, die in der aktuellen PR-Forschung wohl auf Skepsis stoßen würde: ein „Postulat der wahrhaftigen oder wahrheitsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“, die daran interessiert ist, Aufklärung zu betreiben und deren Hauptfokus in der Informationsarbeit, der Unterrichtung der Öffentlichkeit über unternehmenspolitische Aspekte liegt. Das besondere Anliegen läge in der Verständigung der Organisation mit Umweltsystemen, einzelnen und mehreren Anspruchsgruppen. Doch – wie Zerfaß wohl richtig behauptet – kann eine derartige Konzipierung von Öffentlichkeitsarbeit immer nur als sekundäre Zielsetzung begriffen werden; ein primäres Ziel wäre die intentionale wie situationsbezogene Einflussnahme durch PR-Aktivitäten auf die Öffentlichkeit und ihre systemischen Beobachter. Im Vordergrund der kommunikativen Bemühungen steht dann die Strukturierung der „sozialen Beziehungen“ zu den Kunden und Anspruchsgruppen sowie Journalisten und anderen Mediennutzern, die sich an der Organisation (aus welchem Grund auch immer) interessiert zeigen.¹⁰⁶⁹

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien einige Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit stichpunktartig genannt, Funktionen, die in der PR-Forschung wie -Praxis häufig Erwähnung fin-

¹⁰⁶⁹ Siehe auch Zerfaß 1996: 349.

den, die aber zumeist wenig systematisiert präsentiert werden.¹⁰⁷⁰ Die *Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit insgesamt* wären:

- Aufmerksamkeit für das Unternehmen und seine Produkte sichern;
- Bekanntheitsgrad steigern;
- Informationen liefern;
- Themen lancieren und setzen;
- Themenkonstruktionen beeinflussen, also kommunikative „Steuerung“ öffentlicher Schemabildungsprozesse;
- Meinungen verbreiten;
- Meinungen beeinflussen;
- allgemeine Deutungsarbeit von sozialer Wirklichkeit, der Wirklichkeit der Organisation wie der der Umwelt sowie
- Realitätskonstruktion über das Medium der öffentlichen Meinung;
- Reputation steigern;
- Imagekonstruktionen beeinflussen;
- das Profil des Unternehmens schärfen;
- die Identität „sichtbar“ machen und
- sie wirkungsvoll nach außen vermitteln.

Bei diesen Aktivitäten, die im Zuge von PR vorgenommen werden, handelt es sich immer um „Formarbeit“ am bzw. im Medium der Öffentlichkeit. Als „Schnittstelle“ zwischen der Organisation und ihren „Rezipienten“, sprich relevanten Umweltsystemen fungiert die Öffentlichkeit (zum überwiegenden Teil die Medienöffentlichkeit), über die die Kommunikation mediatisiert wird. Sie ist Medium der wechselseitigen Beobachtung, auf das die Organisation und ihre Kunden wie Anspruchsgruppen zur Informationsgenerierung über den jeweils anderen Rekurs nehmen. Damit ist sie weniger als „Arena der Kommunikation“¹⁰⁷¹ als vielmehr als „Arena“ der Beobachtung zweiter Ordnung zu erachten. Aus Organisationsperspektive – und die soll im Folgenden interessieren – fungiert sie als „Bühne“ der organisationalen Selbstdarstellung, der Identitätsvermittlung nach außen. In der Öffentlichkeit ist die Organisation der Beobachtbarkeit ausgesetzt; das wird in der Organisation gewusst, weswegen über die Selbst-

¹⁰⁷⁰ Unten wird ein Vorschlag unterbreitet, auf welche Kernfunktionen die gesamte Öffentlichkeitsarbeit sinnvoller Weise reduziert werden könnte, ohne dass zentrale Ziele der einzelnen PR-Aktivitäten dadurch bedeutungslos würden.

¹⁰⁷¹ Vgl. Zerfaß 1996: 195ff.

präsentation zu entscheiden ist. Die kommunikationspolitischen Entscheidungen zur Öffentlichkeitsarbeit zielen darauf, die Organisation selbst zum Medium strategisch initiiertes und beeinflusster Kommunikation zu machen. Öffentlichkeit „leistet“ aus Sicht der Organisation zweierlei:¹⁰⁷² Sie ist zum einen das Medium, das der Organisation zur Formeinzeichnung kommunikationspolitisch zugänglich ist, das ihr Möglichkeiten bietet, Versuche zu unternehmen, die festen Kopplungen im Meer der Meinungen und Images mit Hilfe von Kommunikationsaktivitäten einzurichten, die mit ihrer Kommunikationsstrategie konform gehen. Zum anderen – das wurde ja bereits in Kapitel 17 thematisiert – dient sie der Organisation als Reflexionsmedium, da sie sich und ihre Operationen, die Außenwirkung zeitigen, anhand der öffentlichen Reaktionen beobachten kann. Die Beobachtung von Öffentlichkeit erlaubt Reflexionen über die soziale Wirkung der organisationalen Identitätsvermittlung nach außen. Mit anderen Worten: Die Organisation, die sich im Spiegel der Öffentlichkeit selbst als kommunizierte Identität auszumachen versucht, reflektiert ihr eigenes Image, das ihr von Anderen als öffentliche Meinung über sie mitgeteilt wird.¹⁰⁷³ Die öffentliche, das heißt meistens die veröffentlichte Meinung, die sich auf die Organisation bzw. auf organisationale Operationen bezieht, bringt immer auch Reputations- und Imagewerte zum Ausdruck, die sich die Organisation zur Reflexion und Evaluation der Wirksamkeit ihrer Öffentlichkeitsarbeit als Information aneignen kann, um eventuell Veränderungen an ihrer CI-Strategie wie an ihrem kommunikativen Gesamtauftritt vorzunehmen.

Öffentlichkeit muss medial diversifiziert gedacht werden: Eine Organisation sieht sich mit unterschiedlichen Öffentlichkeiten konfrontiert, mit Öffentlichkeiten, die massenmedial wie auch systemisch ganz verschieden repräsentiert werden können und die ganz verschiedene Beobachter, also Kunden, „stakeholders“ und andere in ein strukturelles Kopplungsverhältnis mit der Organisation bringen. Öffentlichkeit, auf die sich die kommunikativen Aktivitäten der PR erstrecken, lässt sich in unterschiedliche kulturelle Teilöffentlichkeiten differenzieren, wie auch Werner Faulstich vorschlägt.¹⁰⁷⁴ Diese Teilöffentlichkeiten können für einzelne Umweltsysteme oder soziale Kategorien wie Gruppen, soziale Milieus oder Szenen stehen; sie treten damit als spezifisch kulturell geprägte (geformte) „Foren“ (als Medien verstanden) der Beobachtung zweiter Ordnung hervor. Die Orientierung an kulturell differenzierten und diversifizierten Öffentlichkeiten, die ja durchaus unterschiedlich skaliert sein können (von der Kleingruppenöffentlichkeit bis zur Weltöffentlichkeit), erlaubt der Organisation einen trenn-

¹⁰⁷² Siehe auch Kückelhaus 297ff.

¹⁰⁷³ Vgl. hierzu auch die Studie Dutton/Dukerich 1991.

¹⁰⁷⁴ Siehe Faulstich 1999 und 2000: 67 ff.

schärferen Blick in die Umwelt, die sie mit Kommunikationsmaßnahmen zu erreichen beabsichtigt. Die Organisation kann auf diese Weise in Erfahrung bringen, wie sie sich als Identität gegenüber einzelnen Anspruchs- und Kundengruppen zu vermitteln hat, um ihre Botschaft, ihre Anliegen oder Werbeaussagen kommunikationsstrategisch gesehen exakt so zu platzieren, dass ihr die angepeilte Aufmerksamkeit zuteil wird und es nach Möglichkeit zu einer positiven Imagekonstruktion kommt. Für die Organisation gilt es also, sich gegenüber den Teilöffentlichkeiten auf der Basis der kommunikationsstrategisch vorgenommenen Selbstbeschreibung zu positionieren, das heißt, sich als kommunizierte Identität der Beobachtung auszusetzen, die durch Kommunikationsmaßnahmen auf „Linie“ mit der organisationalen Selbstbeschreibung, dem Selbstverständnis, dem Bild der Organisation von sich selbst zu bringen ist. An dieser Stelle ist es sinnvoll, die theoretischen Erläuterungen zur Öffentlichkeitsarbeit durch Rekurs auf das Corporate Identity-Konzept zu erweitern. Der Grund liegt in der schlichten Erkenntnis, dass Öffentlichkeitsarbeit im Kern Identitätsfunktion hat¹⁰⁷⁵; sie ist das kommunikationswirksame Instrument des organisationalen Identitätsmanagements im systemischen Außenverhältnis.

Die Corporate Identity als Kommunikationsstrategie

Corporate Identity (CI) ist kein gänzlich neues Thema im Wissenschaftsbetrieb. Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre schwappte das Thema „CI“ von den USA nach Europa über; schnell entwickelte sich eine „CI-Welle“, die bis heute anhält – allerdings mit dem Unterschied zu früheren Jahren, dass CI im letzten Jahrzehnt vor allem als zentrale Kommunikationsstrategie und als fundamentaler Bestandteil des Konzepts der Integrierten Unternehmenskommunikation thematisiert worden ist.¹⁰⁷⁶ Lange Zeit herrschte bezüglich der Begriffsdefinition der CI-Instrumente ein Begriffswirrwarr vor.¹⁰⁷⁷ Daher sei hier eine kurze Bestimmung der zentralen Begriffe geliefert, wie sie im Allgemeinen in der PR-Forschung und -Praxis vorgenommen worden ist:¹⁰⁷⁸

¹⁰⁷⁵ So auch in Faulstich 2000: 114.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Jäggi 1986, Wiedmann 1988, Achterholt 1991: 33, Raffée/Wiedmann 1993, Bruhn 1997 und Meffert 1998: 685ff. Siehe auch Birkigt/Stadler 1998a und 1998b.

¹⁰⁷⁷ So konstatierte schon Tafertshofer zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Debatte um CI. Vgl. Tafertshofer 1982 wie auch Achterholt 1991: 29ff. und Faulstich 2000: 114ff.

¹⁰⁷⁸ In Anlehnung an I. Keller 1987 und 1993, Olins 1990, Meffert 1991, Achterholt 1991, Pflaum/Linxweiler 1998 und Birkigt/Stadler 1998c.

Die Corporate Identity eines Unternehmens wird beschrieben „als die unverwechselbare, einzigartige Gesamtheit aller ihrer Elemente, d. h. ihrer Menschen, Produkte, Architektur, Kultur, ihres Verhaltens, ihrer Gestaltung und der Art und Weise, wie sich diese Gesamtheit nach innen und nach außen mitteilt und wahrgenommen wird [...]“¹⁰⁷⁹ Diese Definition offenbart eine elementbezogene „Überbreite“ des Konzepts. Die wird zu korrigieren sein. Im Einzelnen wird Folgendes unter einer CI gefasst:

Corporate Identity kann man als Selbstbild der Organisation verstehen, in dem sich die im Laufe der Firmengeschichte evolutionär gewachsene Identität mit ihren Kernwerten, den „corporate core values“, die sich zusammengenommen in der Organisationskultur manifestieren, genauso ausdrückt wie die „Unternehmensphilosophie“ (Unternehmensvision, der Unternehmenszweck sowie die Unternehmensleitbilder¹⁰⁸⁰). Ausdruck wird der CI durch drei „Instrumente“ (durch den sogenannten „Identity-Mix“) verliehen:

- durch das *Corporate Design*, zum Beispiel das Firmenlogo, die Architektur, die Unternehmensfarbcodes, das Produktdesign, einen einheitlichen Fuhrpark;
- durch das *Corporate Behavior*, das Sichtbarwerden der Organisationsidentität auf der Verhaltensebene, also systemintern wie im Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden;
- durch die *Corporate Communications*, die hier als außenorientierte Organisationskommunikation verstanden wird.¹⁰⁸¹

Die Begriffe Corporate Identity und Organisationsidentität können nicht als Synonyme gebraucht werden. Ein entscheidender Grund für die Begriffsverwirrung in der Debatte um Corporate Identity ist ganz klar darin zu sehen, dass CI nicht einheitlich definiert wird. Zum einen fasst man unter CI die Unternehmensidentität bzw. Organisationsidentität, die in Analogie zur individuellen Identität konzipiert wird. Zum anderen wird CI als Strategie entworfen, als ein Orientierungsrahmen zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketing-Aktivitäten.¹⁰⁸² Das letztere Verständnis von CI kann auf theoretisch konsistente Weise in das in dieser Arbeit elaborierte systemtheoretische Organisationskonzept integriert werden. CI stellt somit einen strategischen Orientierungsrahmen für die Organisation dar, eine Soll-

¹⁰⁷⁹ Pflaum/Linxweiler 1998: 37.

¹⁰⁸⁰ Zum Begriff des Unternehmensleitbilds, verstanden als Führungsinstrument, das unter anderem der Identitätskonstruktion dient, siehe Matje 1996.

¹⁰⁸¹ Siehe Kapitel 17.

¹⁰⁸² Vgl. auch Wiedmann 1994: 1035.

Identität, über die das Management zu befinden hat. Eine CI-Strategie, die genau genommen als ein Entscheidungsprogramm zu verstehen ist, zielt darauf, ein stimmiges Gesamtbild der Organisation zu formulieren. Damit kann CI als eine Sonderform organisationaler Selbstbeschreibung betrachtet werden, als eine managerial initiierte Formulierung eines Selbstbilds der Organisation. Im Zuge des strategischen Entscheidens über die Organisationsidentität wie auch über die Markenidentität(en) betreibt das Management stellvertretend für die gesamte Unternehmensorganisation eine Art identitätsorientierte Selbstthematization, durch die eine strategische Basis für die operativen Entscheidungen¹⁰⁸³ geschaffen werden soll. Zu fragen wäre, ob eine CI-Strategie nicht als ein strategisches Dach fungieren könnte, das sowohl Organisationsstrategien als auch Marktstrategien (das wären zum Beispiel Marketing- und Markenstrategien¹⁰⁸⁴) unter sich vereint. Auf diese Weise könnte sichergestellt werden, dass eine einheitliche und stimmige Entscheidungsgrundlage für die gesamte Organisationskommunikation erarbeitet worden wäre.

Eine Corporate Identity kann in einer systemtheoretischen Fassung als kommunikationsstrategische Selbstbeschreibung definiert werden, die die Außendarstellung der Organisation strukturell anleiten soll. Sie ist das Selbstbild, das die Organisation von sich in Eigenregie konstruiert: wie sie sich von außen selbst sehen bzw. wie sie von externen Beobachtern gesehen werden will. Der Konstruktionsprozess dieses Selbstbilds greift referentiell auf die Organisationskultur genauso zurück wie auf Visionen und Leitbilder der kommunikativen Außendarstellung, wie sie in der Führungsriege geteilt werden. Systemintern wird die CI-Strategie als Entscheidungsprogramm ausgeflaggt und strukturell zu installieren versucht. Sie soll als integrierende Kommunikationsstrategie dienen, die die unterschiedlichen Instrumente wie Aktivitäten zum Zwecke der Identitätsvermittlung nach außen miteinander abstimmt. Dieses Verständnis von CI kommt einer Definition sehr nahe, die Klaus Kneip bereits 1979 vorschlug: „Unternehmensidentität ist die zentrale Kommunikationsstrategie des Unternehmens und damit auch dessen zentrale Führungsstrategie, die mittels Kommunikationsarbeit als integrierter

¹⁰⁸³ Das wären zum Beispiel auch Entscheidungen über die „Corporate Communication“ (Werbung, PR und Verkaufsförderung) und das Corporate Design. An dieser Stelle sei einmal die wichtige Bemerkung gemacht, dass sich so manche Begriffsbestimmung in der marketingbezogenen CI-Diskussion nicht systemtheoretisch adaptieren lässt. Das Verständnis von Kommunikation, wie es in der sog. Kommunikationsbranche fast einhellig gepflegt wird, ist in keiner Weise mit dem systemtheoretischen Konzept von Kommunikation (Kommunikation als dreifache Selektion von Mitteilung, Information und Verstehen) kompatibel.

¹⁰⁸⁴ Zur begrifflichen Bestimmung siehe Becker 1994.

Sozialtechnik des Unternehmens, nach innen und außen maximale Interaktionssynergie anstrebt und damit eine Ökonomie der Kräfte bewirkt.“¹⁰⁸⁵

Eine umfassende CI-Strategie steht genau genommen für eine spezifische Ausrichtung des Marketing, das die Identität als Medium der Kommunikation einsetzt. In diesem Sinne könnte von einem „Marketing by Identity“ gesprochen werden, wobei die CI als „Garant für das gesamte Angebot“ des Unternehmens zu begreifen ist: „Anstelle einzelner Produkte wird das Unternehmen zum Markenträger.“¹⁰⁸⁶ Die CI fungiert somit als strategischer Orientierungsrahmen der Organisationskommunikation.¹⁰⁸⁷ Eine CI bringt eine strategische Selbstbeschränkung der Organisation mit sich: Sie reduziert Umweltkomplexität durch Beschränkung der kommunikativen Bearbeitung bestimmter Umweltausschnitte, und sie beschränkt die Öffentlichkeitsarbeit auf bestimmte normative Anliegen, (Werbe-)Botschaften und eine „Unique Communication Proposition“, die die Organisation insgesamt zu kommunizieren beabsichtigt.¹⁰⁸⁸ Diese Form der identitätsorientierten Führung, die Identität als „Instrument“ der Kommunikationspolitik einsetzt, impliziert folglich eine Restriktion des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten auf ein „systemverträgliches“ Maß, das die Identität nicht verwässert, sondern pointiert und klar positioniert.¹⁰⁸⁹

Die Gründe für die Installation einer Corporate Identity sind vielfältig; zumeist bestehen sie in umweltbedingten Veränderungen, denen sich die Organisation ausgesetzt sieht und auf die sie kommunikationsstrategisch zu reagieren hat: Veränderungen der Marktbedingungen, des gesellschaftlichen Wertekanons, des Verbraucherverhaltens, das „kritischer“ geworden ist.¹⁰⁹⁰ Normativ gesehen – dabei sicherlich auch dem „Wunschdenken“ verhaftet –, soll eine CI-Strategie dazu verhelfen, dass sich die Organisation in der operativen Ausrichtung auf die sich verändernden Umweltbedingungen weder selbst verliert, noch ihrer Kunden verlustig geht, die es nach wie vor zu überzeugen, sprich mit Kommunikationsmaßnahmen zum käuflichen Erwerb der eigenen Produkte und Leistungen zu motivieren gilt. Entscheidend ist dabei, dass die Verbraucher dazu gebracht werden, sich ein Bild von der Organisation zu machen, das

¹⁰⁸⁵ Kneip 1979: 1126. Kneips theoretisches Anliegen war es, die marketingwissenschaftliche Debatte um die Unternehmensidentität, die damals gerade ihren Aufschwung nahm, mit Erkenntnissen der Organisations- und Komplexitätswissenschaft zu bereichern. Die vorliegende Arbeit versteht sich als Fortsetzung dieses Anspruchs.

¹⁰⁸⁶ Jäggi 1986: 1071.

¹⁰⁸⁷ Siehe auch Raffée/Wiedmann 1993.

¹⁰⁸⁸ Dieser komplexitätsreduzierende Aspekt der CI-orientierten Organisationskommunikation findet sich in ähnlicher Form bereits bei Kneip. Siehe Kneip 1979: 1121.

¹⁰⁸⁹ Siehe auch Kneip 1979: 1133.

¹⁰⁹⁰ Siehe die umfassende Auflistung relevanter Veränderungsfaktoren in Kückelhaus 1998: 347f.

dem kommunikationsstrategisch entworfenen Selbstbild der Organisation weitestgehend entspricht. So wird in der PR-Praxis selbstbewusst verkündet: „[E]in Corporate Identity-Programm führt über die strategische Ausrichtung von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild zum Zustand der Identität (Übereinstimmung) von Eigen- und Fremdbild.“¹⁰⁹¹

Doch dieser „Zustand der Identität“, der da angepeilt wird, ist nicht systemisch, von der Organisation fabriziert wie strukturell getragen, sondern kristallisiert sich medial, in der Öffentlichkeit heraus. Eine derartige „Identität“ kann nur über die Beobachtung im Medium der Öffentlichkeit festgestellt werden, und die wird von verschiedenen Beobachtern eventuell ganz unterschiedlich beurteilt.¹⁰⁹² Die Organisation erschließt sich diese „Identität“ von Selbst- und Fremdbild durch eine Analyse ihrer Selbstpositionierung in der Umwelt, ihres „standing“ vor allem gegenüber den Kunden und wichtigen Anspruchsgruppen wie den Kapitalgebern und Anteilseignern. Diese „Identität“ lässt sich am Image, den Reputationswerten der Organisation genauso ablesen wie am Vertrauen, das die Kunden dem Unternehmen und seinen Produkten gegenüber zeigen. Die „Identität“, die auf der Basis einer CI-Strategie in der außenorientierten Organisationskommunikation erzielt werden soll, kann als eine Art Strukturhomologie verstanden werden, eine am Medium der Öffentlichkeit beobachtbare „Überlappung“ zentraler Strukturmerkmale und Sinnfacetten, die auf der einen Seite von der Organisation strategisch entworfen und kommunikationspolitisch umgesetzt und auf der anderen Seite jeweils selbstreferentiell von den Umweltsystemen, den Kunden wie Anspruchsgruppen gebildet und kommuniziert werden.

In diesem Sinne sind PR-Aktivitäten identitätsorientierte Öffentlichkeitsarbeit: Sie sind als Versuche zu verstehen, über strukturelle Kopplungen, also über kommunikative Maßnahmen zur Erzeugung von Aufmerksamkeit wie Rezeptionsbereitschaft (massenmedial oder interaktional kanalisiert) bestimmte Inhalte, Werte und Informationen mitzuteilen, die die Organisation zu verbreiten beabsichtigt. Ihr Ziel ist es, Einfluss auf das Medium der Öffentlichkeit zu nehmen, damit sich die strategisch erwünschten Meinungen und Reputationswerte herauskristallisieren und längerfristig stabilisieren, die die Organisation dann als positives Image „verbuchen“ kann, als „hohe Meinung“, als „Glauben“, den die Kunden ihr gegenüber hegen. Mit anderen Worten: Öffentlichkeitsarbeit ist als der kommunikative Versuch zu begreifen, Struk-

¹⁰⁹¹ Achterholt 1991: 34. Im Original kursiv.

¹⁰⁹² So auch Kückelhaus: „Das von Organisationen konstruierte und kommunizierte Selbstbild muß nicht notwendigerweise dem von den Rezipienten konstruierten Fremdbild der Organisation entsprechen.“ Kückelhaus 1998: 286.

turrelationierungen extern derart zu induzieren, dass Informationen, Assoziationen, „Emotionen“ transportiert werden, die die Organisation für sich und ihre Marken stilisiert sehen möchte. Oder wie Faulstich definiert: „Öffentlichkeitsarbeit ist Imagegestaltung als Explikation und Vermittlung des jeweiligen System-,Sinns‘ mit dem Ziel der Strukturhomologie.“¹⁰⁹³ Dieser definitorischen Fassung soll sich angeschlossen werden. PR-Aktivitäten sind damit „intersystemische“ Parallelisierungsoperationen¹⁰⁹⁴, die – über das Medium der Öffentlichkeit kanalisiert – Sinnangleichungen zu bewirken haben. Ob das immer klappt, ist die große Frage. Diese Strukturhomologie, verstanden als Resultat erfolgreicher Sinnvermittlungsprozesse, schafft die Voraussetzung dafür, dass sich zwischen Organisation und den für sie relevanten Umweltsystemen eine Basis des Vertrauens herausbilden kann. Auf Kunden- und Anspruchsgruppenseite entsteht eine klare Erwartungshaltung gegenüber der Organisation: Die Umweltsysteme wissen, was sie von der Organisation, von deren Produkten und Leistungen zu erwarten haben und wie sie diese „Nutzenversprechen“ für sich kapitalisieren. Die Organisation dagegen kann erwarten, was die Umweltsysteme von ihr an Leistungen erwarten; sie weiß, an welchen Qualitätsmaßstäben sie gemessen wird.

Die *Grundfunktionen der Öffentlichkeitsarbeit*, wie sie ihr als Instrument außenorientierter Identitätskonstruktion zugeordnet sind, können wie folgt thesenartig zusammengefasst werden:

- Öffentlichkeitsarbeit ist Sinnvermittlung, ist – anders gesagt – „Sensemaking“ im organisationalen Außenverhältnis.
- Öffentlichkeitsarbeit zielt auf die Erzeugung eines positiven Images,
- das unter anderem die Basis für Vertrauen zum Unternehmen abgibt,
- das wettbewerbsstrategisch ein Interesse daran hat, seine Kunden langfristig an sich zu binden, damit stabile und nach Möglichkeit steigende Absatzzahlen erzielt werden können.

Diesen interfunktionalen Zusammenhang, den die Öffentlichkeitsarbeit operativ zu stiften hat, gilt es im Weiteren zu erläutern. Daher wird nachfolgend umfassend auf Imagekonstruktion und Vertrauensbildung durch Öffentlichkeitsarbeit eingegangen.

¹⁰⁹³ Faulstich 2000: 130.

¹⁰⁹⁴ Durchaus so konzipiert in Kückelhaus 1998: 285ff. PR wird von Kückelhaus prozessual verstanden, als „Ausbildung partieller Parallelisierungen kognitiver (Sub-)Systeme und somit vergleichbarer Realitätskonstrukte durch Interaktion und Kommunikation.“ Das meint bei ihr: „PR hat die Funktion, mittels reflexiver Strukturen (Image, öffentliche Meinung, Identität) partielle Parallelisierungen des Systems Organisation und Rezipient auszubilden (Sozialkonstruktivismus).“ Beide Zitate in Kückelhaus 1998: 285. Hervorhebung gestrichen.

Imagekonstruktion im Medium der Öffentlichkeit

Als Ausgangspunkt der weiteren Explikation identitätsorientierter Öffentlichkeitsarbeit muss eine wichtige Differenzierung vorgenommen werden. Die Identität einer Organisation hat immer zwei Sinnbasen, aus denen sie schöpft: Intern bietet die Organisationskultur das nötige Spielmaterial zur Kreierung und Stilisierung von Identität; externe Referenzen zur Identitätskonstruktion bezieht die Organisation aus Beobachtungen im Medium der Öffentlichkeit, in dem sich Meinungen und Images ihr gegenüber als in Form gebrachte Elemente abzeichnen. Die Außenseite der Identität, ihr umweltbezogenes Äquivalent ist das Image, das über sie in der Öffentlichkeit gebildet wird und das nach „Corporate Image“ und „Brand Image“ (Markenimage) differenziert werden kann. Die kommunikative Außenwirkung ihrer Identität erfährt die Organisation, wenn sie sich den Spiegel der Öffentlichkeit vorhält, in dem sich ihre Identität als Image reflektiert. Dieses Image, das über die Organisation gebildet wird, kann durchaus Rückwirkungen auf die Organisation und ihre interne Kultur zeitigen, wenn die Organisationsmitglieder das Image der Organisation beobachten, sich von ihm in ihren Handlungen beeinflussen lassen und es intern zur Sprache bringen. Zentrales Anliegen der Öffentlichkeitsarbeit ist folglich Imagegestaltung – das wurde bereits betont; sie erfolgt als kommunikative Stilisierung und Inszenierung der systemischen Außengrenze, die damit kommunikationswirksam gegenüber der Umwelt eingesetzt wird und die als Sinngrenze kenntlich zu machen hat, wie die Organisation für sich Identität im Innen- wie Außenverhältnis behauptet.

Also: Die nach außengerichtete Organisationskommunikation mediatisiert die Organisation zum Zwecke der Identitätsvermittlung, der kommunikativen Markierung dessen, was die Organisation als Leistungsanbieter und „Sinnlieferant“ verspricht. Die Organisation kehrt den Sinnzusammenhang, der ihren operativen Kern intern strukturell einfasst, kommunikativ ein Stück weit nach außen, um mitzuteilen, wie sie sich selbst sieht und wie sie von ihren externen Beobachtern gesehen und bewertet werden will. Öffentlichkeitsarbeit ist in einem weiten Sinne eine Art „Sensemaking“ in der Umwelt; sie erfolgt als kommunikatives „enactment“ der Organisationsidentität im System/Umwelt-Verhältnis. Dieses „Sinn-Bild“ der Organisation wird unter Zuhilfenahme diverser Kommunikationsinstrumente in der Öffentlichkeit zu kreieren versucht; es ist das kognitiv orientierende „Produkt“ einer Strukturhomologie, das durch die Öffentlichkeitsarbeit herzustellen ist und das im sozialen wie psychischen Gedächtnis gespeichert wird. PR-basierte Sinnvermittlung ist Kommunikation von Identität nach au-

ßen: Sie erfolgt als Mitteilung von Schemata, das heißt von Unterscheidungen, die als Interpretationshilfen für Situationen und Ereignisse fungieren und die – zumindest im Falle von Markenkommunikation – Erlebnismöglichkeiten¹⁰⁹⁵ offerieren. Die operativ referierbare Grundlage aller Kommunikationsmaßnahmen zur Identitätsvermittlung stellt immer die CI-Strategie dar, die das Selbstbild der Organisation beschreibt. Die Identitätsvermittlung selbst kann kommunikativ nur als Imagekonstruktion im Medium der Öffentlichkeit vonstatten gehen. Das Image bildet letztlich die äußere Erscheinungsform der Identität.¹⁰⁹⁶

Die Sinn- und damit Identitätsvermittlung der Organisation in ihrer Umwelt kann daher als Imagesteuerung begriffen werden; denn nicht so sehr ihre „wahre“ Identität in der Umwelt – über die sie sowieso nichts wissen kann – interessiert, sondern ihr Image, das sie sich über Beobachtungen im Medium der Öffentlichkeit erschließen kann. In der Öffentlichkeit, die vor allem vom System der Massenmedien repräsentiert wird, zeichnen sich vielfältige Meinungen über die Organisation ab, die zum Beispiel als „kritische“ Berichterstattung, als veröffentlichte Rankings oder Publikationen von Verbraucherschutzorganisationen artikuliert werden und die sich insgesamt als „öffentliche Meinung“ zu einer Art Fremdbild der Organisation zusammenfügen lassen. Die operationsleitende Idee bei allen PR-Aktivitäten könnte dabei wie folgt zusammengefasst werden: „Die Public Relations sind ein Prozeß intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit.“¹⁰⁹⁷ Die PR „kommunizieren“ dazu ihr CI-strategisch entworfenes Selbstbild und versuchen dadurch, den Beliebigkeitsspielraum für Imagekonstruktionen zu begrenzen.¹⁰⁹⁸ Kommunizierte CI, ihre Mediatisierung zu Kommunikationszwecken ist – das wurde oben bereits angesprochen – eine „Parallelisierungsoperation“, die eine Homologie zwischen Selbst- und Fremdbild der Organisation zu erzielen versucht. Das ist ein schwieriges Unterfangen, dem sich aber alle kommunikationspolitischen Anstrengungen zu stellen haben, seien sie als Integrierte Organisationskommunikation oder als singuläre Markenkommunikation konzipiert und ausgeführt.

Wie gesagt, Images formieren sich im Medium der Öffentlichkeit; sie sind konsonante Schemata kognitiver und emotiver Strukturen, die über ein Objekt (eine Person, ein Produkt, eine

¹⁰⁹⁵ Darauf wird im nächsten Kapitel noch einzugehen sein. Sinnvermittlung über Markenkommunikation – so viel sei hier bereits gesagt – stilisiert Markenidentität als Angebot an Erlebniswerten, die persönlich angeeignet und sinnbezogen in den eigenen Lebensstil eingebunden werden können.

¹⁰⁹⁶ Vgl. auch Kückelhaus 1998: 319ff. und 325ff.

¹⁰⁹⁷ Merten/Westerbarkey 1994: 201. Kursiv im Original.

¹⁰⁹⁸ Ähnlich auch Kückelhaus: „PR konstruieren und vermitteln Organisationswirklichkeit (CI) durch Konstruktion und Vermittlung von Selbstimages.“ Kückelhaus 1998: 372.

Organisation) gebildet werden.¹⁰⁹⁹ Oder so gefasst: „Images sind variable, unter dem Einfluß von Öffentlichkeit konsentrierte Schemata von Meinungen und Informationen über ein Objekt.“¹¹⁰⁰ Sie treten in erster Linie in der sachlichen Dimension öffentlicher Beobachtungen und Kommunikationen hervor; das heißt, sie bilden sich im Kontext von Themen, Mitteilungen und Informationen als symbolische Strukturen aus, die durchaus – das wäre ein temporärer Aspekt – über längere Zeit in sozialen, kulturellen oder psychischen Gedächtnisformen stets reaktivierbar aufbewahrt werden können.¹¹⁰¹ Den Images als Schemata haften Gefühle und Wertungen als strukturelle Akzessorien an; also mit der Aktivierung eines Images werden nicht nur Meinungen und Ansichten referiert, sondern auch Emotionen geweckt, mit denen das Objekt besetzt ist. Zur leichteren Erinnerung und kommunikativen Referierung fallen konstruierte Images zumeist wenig komplex aus; sie sind jedoch von großer Prägnanz, haben etwas Formelhaftes, häufig Plastisches, das sie schnell operativ handhabbar, sprich Objekten askribierbar macht.¹¹⁰²

Die Funktion von Images sind vielfältig; sie liegt primär „in der hilfswisen Erzeugung von Wissensbeständen und Perspektiven in bezug auf Objekte, die durch reale Erfahrung nicht beschaffen werden können und gegen die ein Image daher unempfindlich sein darf.“¹¹⁰³ Im Einzelnen leisten Images unter anderem:¹¹⁰⁴

- Reduktion von informationeller Komplexität, indem sie das Wissen über ein Objekt auf scheinbar wesentliche Charakteristika beschränken;
- Orientierung in unübersichtlichen und informationell unterkomplex ausgestatteten Situationen;
- Entlastung bei zu großem optionalen Alternativenreichtum;
- Bewertungshilfen und
- soziale Konstruktionsanleitungen, wenn über die Realität des Objekts nicht ausreichend Kenntnis vorliegt, um sich ein umfassenderes (vielleicht auch „realistischeres“) Bild zu machen.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Merten 1992: 43 und Merten/Westerbarkey 1994: 206ff.

¹¹⁰⁰ Merten 1992: 44.

¹¹⁰¹ Siehe hierzu auch Rühl 1993: 69.

¹¹⁰² Siehe auch Faulstich 2000: 125.

¹¹⁰³ Merten 1992: 44.

¹¹⁰⁴ Siehe auch Faulstich 2000: 125.

In der PR-Praxis wie -Wissenschaft wird die Imagesteuerung durch Kommunikationsaktivitäten geradezu normativ gedacht.¹¹⁰⁵ Wie auch in dieser Arbeit expliziert, wird der enge strukturelle Zusammenhang von Organisationsidentität und Image als konzeptioneller Aufhänger genommen. Postulat ist dann: „Durch intensive Kommunikation mit der Umwelt, durch selbstbewußte Darstellung des Unternehmens und seiner Leistungen und die Kontinuität, mit der dies geschieht, werden relativ stabile Images gebildet, die weniger anfällig für Veränderungen sind“¹¹⁰⁶ und die weniger Anlass zu ständiger Neuorientierung bei der Identitätsarbeit bieten, die also als stabile Formen in der Öffentlichkeit unterstellt werden können. Identitätsorientierte Organisationskommunikation zielt folglich darauf, stabile Imagekonstruktionen im Medium der Öffentlichkeit zu befördern, die der Organisation Gewissheit darüber verschaffen sollen, dass die Öffentlichkeit sie genau als die Entität beschreibt, als die sie sich selbst in der Umwelt positioniert und bewertet sehen will. Nur: Öffentlichkeitsarbeit kann ein präferiertes Image weder exakt ansteuern, noch langfristig zementieren, damit in der Organisation, vor allem im strategischen Management mehr Planungssicherheit herrscht, nämlich Gewissheit darüber, wie relevante Umweltsysteme die Organisation beschreiben und damit bewerten. Obendrein sind die Fremdbilder der Organisation für die Organisation nichts anderes als interiorisierte Selbstbeschreibungen dieser Fremdbilder, die sich die Organisation zwar über wissenschaftlich angeleitete Image-Analysen¹¹⁰⁷ zu erschließen versuchen kann, die aber nichtsdestotrotz Konstruktionen mit flüchtigem, sprich veränderlichem Charakter bleiben.

Es wäre abwegig, anzunehmen, Öffentlichkeitsarbeit könnte eine Art „identitätsbezogene Fixierungsstrategie“ verfolgen, deren öffentlichkeitswirksame Umsetzung stabile Images schafft, die in den verschiedenen Öffentlichkeiten geteilt werden und die für die sich unter ihnen subsumierenden Anspruchs- wie Kundengruppen handlungsleitend wirken. Wie unerwartet schnell kann einem Unternehmen ein massiver Imageschaden entstehen, wenn zum Beispiel unseriöse, ethisch verwerfliche oder ökologisch bedenkliche Geschäftspraktiken öffentlich zur Sprache gebracht werden.¹¹⁰⁸ Imageschäden zieht sich eine Organisation schneller zu als „Identitätsprobleme“ (Profilschwäche, zu große kulturelle Vielfalt, eine dekomponierende, da symbolisch nicht „gepflegte“ Identität), die immer hausgemacht sind und sich größ-

¹¹⁰⁵ Vgl. Alvesson 1990.

¹¹⁰⁶ I. Keller 1993: 22

¹¹⁰⁷ Siehe hierzu I. Keller 1993: 89ff. Kundenbefragungen und Auswertung von Presseberichten wären Möglichkeiten, sich innerhalb der Organisation Vorstellungen darüber zu erarbeiten, wie die Organisation extern beobachtet und bewertet wird. Siehe obendrein Zerfaß 1996: 326ff.

¹¹⁰⁸ Beispiele gibt es genug: Die öffentlichen Anklagen gegen *Nike* wegen des Betreibens von „sweat shops“ in Asien oder der Skandal um die Ölplattform „Brent Spar“, der für *Shell* zur PR-Katastrophe wurde. Siehe die vielen, detailliert aufgearbeiteten Fälle imageschädigender Fehltritte von Unternehmen in Klein 2002.

tenteils an kommunikationspolitischen Defiziten zeigen, an Defiziten, die immer das Management als strategische und kommunikationsaktive Instanz zu verantworten hat. Nur die Frage ist, inwiefern eine Organisation überhaupt auf einen Imagewandel in der Öffentlichkeit zu reagieren hat: mit PR-Aktivitäten, häufig Krisen-PR, und verstärktem Werbeeinsatz, die zusammengenommen öffentliche Klarstellungen kommunizieren, sollen ganz sicherlich; aber mit Identitätsanpassungen und systemischen Neubeschreibungen wie symbolisch-kulturellen Redefinitionen wohl eher nicht, wenn die Organisation nicht riskieren will, etablierten „Eigenwerten“ der Konstruktion und Kommunikation von Identität abtrünnig zu werden. Fundament aller Identitätskonstruktionen und -kommunikationen stellt immer eine Art Kernidentität dar, die sich als „Eigenwert“, als Konglomerat an beobachtungs- und operationsleitenden Differenz im Laufe der Systemevolution herausgebildet hat. Gleichwohl hat die Organisationsidentität wie ihre kommunikationspolitisch formierte Corporate Identity anpassungs- und damit entwicklungsfähig zu sein.¹¹⁰⁹ Auf der Grundlage einer evolvierbaren Systemidentität kann flexibel auf einen Imagewandel, der sich in der Öffentlichkeit vollzogen hat, mit systemischer Selbstanpassung und kommunikationsstrategischer Neuausrichtung reagiert werden. Doch diese Reaktionen auf ein sich wandelndes Image können systemisch nur dann vollbracht werden, wenn die Organisation sich nicht ausschließlich darauf kapriziert hat, ihr Image zu „steuern“, sondern auf eine substantielle Identität rekurrieren kann, die ihr strukturell Anleitungen zum strategischen Management, also Wissen darüber liefert, wie die Organisation als System zu dem wurde, was sie „ist“, wie sie sich gegenwärtig kulturell stilisiert und selbst beschreibt. Die Organisationsidentität und nicht die simplifizierende Corporate Identity ist und bleibt die Kommunikationsplattform, die einzig alle Maßnahmen der externen Organisationskommunikation verankern, ihnen Orientierungshilfe geben kann.

Über die Positionierung am Markt und in der Öffentlichkeit, letztlich über den Unternehmenserfolg entscheidet das kreierte Image der Organisation und ihrer Produkte jedoch mit. Eins ist sicher behauptbar: Das zentrale strategische Anliegen der Öffentlichkeitsarbeit – wohl gemerkt: als externe Identitätsarbeit verstanden – besteht im Versuch, mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen ein möglichst positives Image der Organisation in der Umwelt zu kreieren, ein Image, das die Selbstdefinition und Selbstbeschreibung der Organisation widerspiegelt und das zur Grundlage einer stabilen Beziehung zwischen den Kunden und der Organisation werden kann. Eine Organisation, der es gelingt, Wort und Tat in Übereinstimmung miteinander nach außen zu kommunizieren, deren beobachtbare Operationen sich im Einklang

¹¹⁰⁹ Siehe hierzu auch Gioia/Schultz/Corley 2000, eine Arbeit, auf die bereits in Kapitel 12 eingegangen wurde.

mit ihrer kommunikationspolitisch vollzogenen Selbststilisierung in der Öffentlichkeit befinden, kann darauf hoffen, dass die relevanten Umweltsysteme, vor allem die Kunden, Vertrauen zu ihr und ihren Produkten aufbauen. Die Öffentlichkeitsarbeit vermittelt pro- wie reaktiv das kommunikationsstrategisch entworfene Selbstbild der Organisation als Corporate Identity. Die CI wird somit als Medium der Kommunikation, also als ein intern fest gekoppeltes Konglomerat an Schemata eingesetzt, die externe Beobachter als Formen bzw. Formvorschläge zur Beobachtung der Organisation aufgreifen können oder auch nicht. Öffentlichkeitsarbeit zielt – anders gesagt – darauf, kommunikativ ein Erscheinungsbild der Organisation in der Öffentlichkeit zu entwerfen, das für externe Beobachter ansprechend und überzeugend wirkt, das sie mit ihren eigenen Beobachtungen, die unterschiedlich schematisiert sein mögen, in Übereinstimmung bringen können.

Vertrauensbildung als Ziel der Öffentlichkeitsarbeit

Die Images, die extern gegenüber der Organisation in verschiedenen Teilöffentlichkeiten gebildet werden, sind immer auch Fremdbewertungen der Organisation – das wurde bereits betont. Sie sind Indikatoren der Glaubwürdigkeit der organisationalen Selbstpräsentation in der Umwelt; sie stehen für den („guten“) Ruf, den die Organisation „genießt“ und den sie pflegt, wenn er denn in der Tat „gut“ ist.¹¹¹⁰ Ein positives Image, das Strukturähnlichkeiten, gar Strukturkongruenzen zwischen dem strategisch formierten Selbstbild auf der einen und einem öffentlich sich abzeichnenden Fremdbild auf der anderen Seite zum Ausdruck bringt, verspricht hohe Reputation und „Corporate Credit“¹¹¹¹ bei den einzelnen Anspruchsgruppen. Ein über eine Organisation zirkulierendes Image bildet die Grundlage zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung; schließlich bedarf es speziellen Wissens und klarer Meinungen über die Organisation, um überhaupt vertrauen zu können. Daher ließe sich behaupten: „Images bilden die Voraussetzung für dialogische Kommunikation und damit soziales Vertrauen.“¹¹¹² Sie schaffen die Basis für Kommunikationen zwischen der Organisation und ihren Umweltsystemen, für eine Ausdifferenzierung stabiler Erwartungen und Erwartungserwartungen, die ständig

¹¹¹⁰ Zum „Reputationsmanagement“, auf das hier nicht weiter eingegangen werden soll, siehe Fombrun/Shanley 1990 und Fombrun/Weidmann 2001.

¹¹¹¹ Nach Pflaum und Linxweiler stellt „Corporate Credit“ eine zentrale Komponente des Images einer Organisation dar. Sie definieren: „Corporate Image = Corporate Imagery + Corporate Credit“. Pflaum/Linxweiler 1998: 39.

¹¹¹² Kückelhaus 1998: 331. Hervorhebungen gestrichen. Zu den Konzepten Vertrauen und Image siehe auch Zerfuß 1996: 126ff.

durch operationsbegleitende Beobachtungen bestätigt werden. Wie der frühe Luhmann bereits pointiert darlegt hat, fungiert Vertrauen als Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.¹¹¹³ Vertrauensstiftung kann neben der Imagesteuerung als zentrale Aufgabe wie als Ziel (im normativen Sinne) der Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden. Vertrauen wird in der Kommunikation als Medium unterstellt, auf das die Öffentlichkeitsarbeit formierend einzuwirken versucht, um die Kommunikation zwischen der Organisation und den Umweltsystemen zu erleichtern. Öffentlichkeitsarbeit wirkt informationell auf die Erwartungen ein, die als Referenzen in der Kommunikation erwarten lassen, was von der Organisation und ihrem Leistungsangebot zu erwarten ist. Öffentlichkeitsarbeit ist ähnlich wie die intern erbrachte Identitätsarbeit eine Art Management kognitiver Erwartungen¹¹¹⁴, von Erwartungen, die extern der Organisation gegenüber gehegt werden und mit denen externe Systeme ihr Bild von der Organisation konstruieren. Der Organisation bietet sich in ihrer kommunikativen Selbstdarstellung als Projektionsfläche zur Fokussierung externer Erwartungen an; sie stilisiert sich als Referenzrahmen, der ein Versprechen, nämlich die Zusage, gewünschte Leistungen auch wirklich erbringen zu können, mitteilt.¹¹¹⁵

In Anlehnung an Luhmann definiert Günter Bentele: „Öffentliches Vertrauen ist ein kommunikativer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität, in dem öffentliche Personen, Institutionen und das gesamte gesellschaftliche System in der Rolle des ‚Vertrauensobjekts‘ fungieren. Öffentliches Vertrauen ist ein medienvermittelter Prozeß, in dem die ‚Vertrauenssubjekte‘ zukunftsgerichtete Erwartungen haben, die stark von vergangenen Erfahrungen geprägt sind.“¹¹¹⁶ Bei diesen „Vertrauenssubjekten“ (Vertrauensgeber) handelt es sich im Wesentlichen um Konsumenten, Kunden, andere Anspruchsgruppen, die von der Organisation eine bestimmte Leistungserbringung erwarten, mit der sie sogar über einen längeren Zeitraum fest rechnen und die ihnen einen Nutzen verschafft, auf den sie in der gewohnten Weise nicht verzichten wollen oder können. Dem „Vertrauensobjekt“ (Vertrauensnehmer), also der Organisation gelingt es immer wieder, nicht nur kommunikativ zu betonen, dass die positiven Erwartungshaltungen ihr gegenüber gerechtfertigt sind, sondern dass sie ihrem öffentlich geäußerten Versprechen, das sie als Leistungserbringer abgibt, auch Taten folgen lässt, die das Vertrauen ihn sie nachdrücklich bestärken.

¹¹¹³ Vgl. Luhmann 1989c.

¹¹¹⁴ Siehe hierzu Kapitel 4 und 5.

¹¹¹⁵ Zu sozialem Vertrauen und organisationaler Selbstdarstellung siehe auch Ronneberger/Rühl 1992: 237.

¹¹¹⁶ Bentele 1994: 141. Hervorhebung gestrichen.

Vier Typen öffentlichen Vertrauens ließen sich mit Bentele differenzieren, die kurz genannt seien:¹¹¹⁷

- das (interpersonale) Basisvertrauen, das sich in direkter Kommunikation, häufig in privaten und intimen Interaktionen herausbildet und eine sozialisatorische Basis hat;
- das (öffentliche) Systemvertrauen, das Individuen gegenüber einem sozialen System, meistens gegenüber einer Organisation hegen;
- das (öffentliche) Institutionenvertrauen, das gegenüber politisch-administrativen Organen besteht, und
- das (öffentliche) Personenvertrauen, das entweder einem Einzelnen als Individuum entgegengebracht wird oder das einer „Person des öffentlichen Lebens“, also einem Einzelnen, der im Lichte der Öffentlichkeit unter spezieller Beobachtung steht, gilt.¹¹¹⁸

Die Differenzierung zwischen Personen- und Systemvertrauen nimmt auch Luhmann vor.¹¹¹⁹ Das *Vertrauen in Personen* wird gewährt, weil diese Person in Interaktionssituationen eine aktivitäts- wie stilbezogene Selbstdarstellung pflegt, die aufgrund gezeigter Kontinuität stabile Fremderwartungen auf sich zieht, die konform mit den Eigenerwartungen gehen, die die Selbstpräsentation begleiten. *Systemvertrauen* wird gewährt bzw. baut sich auf, weil bestimmte Leistungszusammenhänge kontinuierlich erbracht werden, mit denen also auf Dauer gerechnet werden kann und die stets für das stehen, was über sie kommuniziert wird. Systemvertrauen entsteht, wenn stabile strukturelle Kopplungen eingerichtet sind, wenn Medien, häufig symbolisch generalisierter Natur, Erwartungen kanalisieren, die sich in ihrer Referierung wechselseitig bestätigen, die also feste Formen ausbilden, auf die (weiterhin) Verlass ist. Oder einfach ausgedrückt: „Systemisches Vertrauen ist die auf eigenen Erfahrungen aufgebaute standardisierte Erwartung gegenüber einer Organisation.“¹¹²⁰ Vertrauen ist eine stabile Reziprozitätsbeziehung zwischen einem Vertrauensgeber (zum Beispiel einem Kunden) und

¹¹¹⁷ Siehe Bentele 1994: 143f.

¹¹¹⁸ Medienpersonen, vor allem Prominente, ziehen Vertrauen auf sich, weil es ihnen gelingt, mit den Medienrezipienten eine besondere Form der Interaktion zu stiften, die einseitig ist, weil nur der Mediendarsteller zum seinem Publikum sprechen kann und nicht umgekehrt, die aber nichtsdestotrotz eine reale „face-to-face“-Situation zu simulieren vermag, eine Kommunikationssituation, die Harald Wenzel als „parasoziale Interaktion“ beschreibt. Seiner Ansicht nach fungiert parasoziale Kommunikation als Kommunikation von Vertrauen, das der Medienperson, einem Talkshow-Gastgeber oder einem Sportmoderator, von seinen Zuschauern gewährt wird und das über seine Person auf die Medienorganisation, die er vertritt, wenn nicht gar auf das gesamte System der Massenmedien hin zu einer Art Systemvertrauen generalisiert werden kann, das jedoch – das muss betont werden – immer an die massenmedial vermittelte Erfahrung mit Einzelpersonen (dem Gastgeber, dem Moderator) rückgebunden ist. Vgl. Wenzel 2000: 464ff. und 2001b: 470ff.

¹¹¹⁹ Vgl. Luhmann 1989c.

¹¹²⁰ Faulstich 2000: 106.

einem Vertrauensnehmer (zum Beispiel einem Unternehmen), wobei beide Seiten voneinander wissen, was sie voneinander erwarten können. Systemvertrauen findet sich nicht selten in personalisierter Form vor; das heißt, das geschenkte Vertrauen ist mit einer konkreten Person verbunden, die das System repräsentiert, so zum Beispiel mit einem Kundenberater, einem Verkäufer, einem Pressesprecher, eventuell mit einem Spitzenmanager, mit dem man entweder geschäftlich zu tun hat oder der über die Massenmedien die eigene Organisation vertritt, sie positiv „verkauft“, in gewisser Weise „PR“ betreibt.

Es lassen sich einige Faktoren benennen, die dazu beitragen, dass Vertrauen zu einer Person oder einem System überhaupt entstehen kann. Zu erwähnen wären in Stichpunkten:¹¹²¹

- Sachkompetenz,
- Problemlösungskompetenz,
- Kommunikationsadäquatheit (zu verstehen als angemessene und nachvollziehbare Informierung),
- kommunikative Konsistenz (vor allem ein einheitlicher und überzeugender Kommunikationsauftritt, der einen Bezug zur Corporate Identity herstellt bzw. der sie kommunikationswirksam „herausputzt“),
- kommunikative Transparenz,
- kommunikative Offenheit (was Ehrlichkeit mit einschließt) und
- gesellschaftliche Verantwortung (eine Verpflichtung allgemein geteilten Werten gegenüber).

Das Vorhandensein dieser Faktoren, ihre eindeutige Kommunikation wirkt vertrauenskonstitutiv, ermöglicht Gewinn, Bildung und Stabilisierung einer Vertrauensbeziehung. Die Abwesenheit dieser Faktoren, ihre Nichtkommunizierung gibt Anlass für Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit, befördert letztlich Vertrauensdekonstitution, also den Abbau, gar den Verlust des Vertrauens. Für diesen Vertrauensverlust können in der Hauptsache kommunikative Diskrepanzen als Ursache ausgemacht werden, Diskrepanzen zum Beispiel:

- zwischen mitgeteilter Information und beobachtbarem Sachverhalt,
- zwischen Aussagen und tatsächlichem Handeln,

¹¹²¹ Vgl. Bentele 1994: 144ff.

- zwischen verschiedenen Mitteilungen ein und derselben Person/Organisation zum selben Sachverhalt zu unterschiedlichen Zeitpunkten,
- zwischen verschiedenen Mitgliedern bzw. Repräsentanten einer Organisation bei ihrer Meinungsäußerung zum selben Thema und
- zwischen allgemeinen Normen bzw. Werten und dem tatsächlichen Verhalten, das diesen widerspricht.¹¹²²

Wichtiger Faktor der Vertrauensbildung scheint zweifellos die direkte Erfahrbarkeit des „Vertrauensobjekts“ zu sein. Daher legen sowohl das Relationship Management wie auch die Integrierte Kommunikation großen Wert auf die Herstellung und Pflege unmittelbaren Kundenkontakts über die Dialogisierung der Organisation/Kunden- wie Organisation/„stakeholder“-Beziehungen. In diesem Zusammenhang spielen dialogorientierte PR eine ganz zentrale Rolle, denn sie erlauben es, die „Einwegkommunikation“ konventioneller PR und Werbung aufzuheben, indem sie einen informationellen Rückkanal vom Konsumenten zur Organisation installieren. Wie gesagt: Systemvertrauen basiert häufig auf Personenvertrauen, das dem Vorstandsvorsitzenden, dem Unternehmensinhaber, der im größeren Rahmen in den Massenmedien öffentlich in Erscheinung tritt¹¹²³, oder einem „Prominenten“ gewährt wird, der in Werbekampagnen als „Garant“ für die Vertrauenswürdigkeit der Botschaften und Versprechen des Unternehmens eingespannt wird. Diese Personen treten in den Fokus der Erwartungsbildung der Beobachter, die sie zu Eckpfeilern ihrer Beurteilungen und ihrer Imagezuschreibungen machen.

¹¹²² Vgl. Bentele 1994: 147ff.

¹¹²³ Ein gutes Beispiel wäre Richard Branson, Gründer und Chef von *Virgin*. Siehe Jungclaussen 2003.

Soziale Wirklichkeitskonstruktion durch identitätsorientierte Öffentlichkeitsarbeit

Resümierend kann Öffentlichkeitsarbeit konzeptionell als Versuch externer Wirklichkeitskreierung gefasst werden.¹¹²⁴ Diese externe Kreierung sozialer Wirklichkeit ist in der Tat eine Art „enactment“¹¹²⁵, das durch alle kommunikativen Aktivitäten zur informationellen Beeinflussung von Öffentlichkeit vollzogen wird und das in seiner Rückwirkung auf die Organisation Anleitungen zur internen Deutung von Umweltereignissen liefert. Die Organisation erschließt sich ihre Umwelt kognitiv, indem sie beobachtet, wie sie im Medium der Öffentlichkeit beobachtet und bewertet wird. Aus diesen Beobachtungen kann sie dann wiederum Schlussfolgerungen zur strategischen wie operativen Orientierung ihrer PR-Aktivitäten wie ihrer Selbstinszenierung in der Umwelt ziehen. Die Organisation trachtet folglich danach, mit dem Kommunikationsinstrument der Öffentlichkeitsarbeit eine öffentlich beobachtbare Selbstbeschreibung als Identität zu vermitteln, die sie in gutem Licht erscheinen lässt und die in der Umwelt zur Grundlage genommen wird, ihr ein positives Image zuzuschreiben und ihr als System sowie einzelnen Mitgliedern Vertrauen zu schenken. Diese beiden von der Öffentlichkeitsarbeit zu formierenden „Medien“, Image und Vertrauen, erleichtern die Beobachtungen und Kommunikationen, die interaktional oder massenmedial kanalisiert zwischen der Organisation und ihren Umweltsystemen ablaufen. Das „Steuerungsmedium“, auf das die Öffentlichkeitsarbeit hierzu rekurriert, ist die Identität der Organisation, die als intern kreierte Selbstbeschreibung wie als strategisch formierte Kommunikationsplattform den Ausgangspunkt für die externe Organisationskommunikation bildet. Die kommunikationsstrategisch entworfene Corporate Identität liefert den Referenzrahmen, aus dem alle Kommunikationsmaßnahmen strukturell schöpfen, der sie referentiell beschränkt wie miteinander verzahnt. Als Instrument im Rahmen integrierter Kommunikation (als normatives Marketing-Konzept verstanden) stellt Öffentlichkeitsarbeit den Versuch dar, Identität umfassend in der Umwelt zu präsentieren und sie als Informationsquelle wie Darstellungsmedium zu nutzen. Das schließt sowohl die partielle Mediatisierung interner Kommunikation für die Nach-außen-Kommunikation als auch die Interaktionen auf dialogischer Ebene zwischen Organisation und Kunden (Beratungs- und Verkaufsgespräche, persönliche Unterrichtungen usw.) mit ein.

¹¹²⁴ Ganz ähnlich sehen es Merten und Kückelhaus. Vgl. Merten 1992 und Kückelhaus 1998.

¹¹²⁵ Siehe hierzu auch Smircich/Stubbart 1985.

Öffentlichkeitsarbeit ist ein durchaus effektiv einsetzbares Instrument der sinnbezogenen Wirklichkeitskonstitution, das das systemische Identitätsmanagements für sich implizit operationalisiert; das heißt, alle PR-Aktivitäten formieren sich zum Medium der aktiven Systemdifferenzierung und Selbstevoluierung der Organisation im System/Umwelt-Verhältnis. Damit vollzieht sich mit der Öffentlichkeitsarbeit und allen identitätsorientierten Kommunikationsaktivitäten auch das Kontingenz- und Komplexitätsmanagement im systemischen Außenbezug:¹¹²⁶ Es wird intern strategisch und strukturell geklärt, welche Umweltausschnitte, welche Themen und Meinungen, die in der Medienöffentlichkeit kursieren, für die Organisation relevant werden und wie externe Ereignisse intern interpretiert und bewertet werden, mit welchen Aktionen auf sie zu reagieren ist oder auch nicht und welches Maß an Eigenkomplexität, Ausdruck findend unter anderem in einer wie auch immer mit personellen und finanziellen Ressourcen ausgestatteten PR-Abteilung, aufzubauen ist, das der Umweltkomplexität gegenüber adäquat genug erscheint.

Kommunikationspolitischer Einsatz von Identität operationalisiert Identität als „Steuerungsmedium“, das strukturelle Anhaltspunkte in Form von Schemata liefert, anhand derer Probleme zu bewältigen versucht werden können, die sich aus unvermeidlicher Kontingenzerfahrung ergeben, aus spezifischen Ungewissheiten, die in Zusammenhang mit der Frage auftreten, ob die Umwelt in ausreichendem Maße kognitiv erschlossen worden ist und ob der systemische Komplexitätsaufbau umweltadäquat erfolgt. Ungewissheit besteht letztlich darüber, ob die (Sinn-)Grenze zwischen System und Umwelt „richtig“ eingerichtet worden ist und ob es der Organisation wirklich gelingt, mit der selbstkonstruierten Identität, die sie von ihrer Umwelt distinguert, „Eindruck“ auf die Umwelt zu machen, ihre Anliegen und Ziele durchzusetzen und sich als das zu kommunizieren, was sie gegenüber ihren Umweltsystemen zu vermitteln und darzustellen beabsichtigt. Durch die Stilisierung von Identität gewinnt die Organisation also eine Art „Hilfsmittel“, zentrale Organisationsprobleme zu lösen, ohne dass dabei in der Organisation gewusst werden kann, ob der strategisch formierte Identitätsentwurf wirklich adäquat ist, den Einsatz der Kommunikationsinstrumente, ihre inhaltliche wie formale Integration zu orientieren. Die selbstentworfenene Identität fungiert zumindest als systemischer Orientierungsrahmen, der im Systemmanagement, also beim operativen Umgang mit Problemen der Kontingenz, der Komplexität und eventuell zutage tretender Paradoxien Hinweise auf (wiederum kontingente) Bewältigungsmöglichkeiten gibt, die sich beim organisati-

¹¹²⁶ Siehe auch Kückelhaus 1998: 289ff.

onsbezogenen Management der System/Umwelt-Differenz bewährt haben und auf die rekurriert werden kann.¹¹²⁷

Ganz ähnlich wie Kückelhaus am Schluss ihrer Studie anmerkt¹¹²⁸, geht es einem modernen, in diesem Fall sozialkonstruktivistischen Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit zufolge, nicht um öffentlich betriebene (Selbst-)Aufklärung, um die kommunikative Vermittlung von „Wahrheit“ über die Organisation insgesamt wie über ihre Operationen und Produkte, die zusammengenommen unter Beobachtung der (kritischen) Öffentlichkeit stehen. Öffentlichkeitsarbeit ist vielmehr der Versuch, Wirklichkeitsdeutungen aus Nützlichkeitserwägungen heraus zu verbreiten, aus Erwägungen strategischer Natur, die schlicht und einfach die systemischen Selbstevoluierungsbemühungen durch Autokatalyse¹¹²⁹ derart orientiert sehen wollen, dass die Reproduktion der Organisation als System mit klar identifizierbarer Identität in der Umwelt und gegenüber der Umwelt als primäres Ziel der Organisationskommunikation ins Zentrum der Systemsteuerung gerückt wird. Öffentlichkeitsarbeit scheint im Zuge des systemischen Identitätsmanagements genau das passende Instrument zu sein, mit dessen Möglichkeiten zum flexiblen und ereignisorientierten Einsatz sichergestellt werden kann, dass die öffentlich präsentierte und stilisierte Identität der Organisation, die Redundanz und damit beständige Identifizierbarkeit garantieren soll, trotzdem veränderbar bleibt, also Varietät zulässt, nämlich punktuelle und temporäre Identitätsanpassungen und Imagekorrekturen, die die PR-Aktivitäten in der Öffentlichkeit zu bewirken versuchen.

Welche Rolle Werbung beim Identitätsmanagement übernimmt, inwiefern sie als Instrument der Organisationskommunikation identitätsorientiert erfolgt und welche strategische Basis Markenidentität(en) bei der Werbekommunikation darstellen, soll im abschließenden Kapitel gezeigt werden.

¹¹²⁷ Zur Differenzierung und Definition dieser systemischen Managementformen siehe Kapitel 7.

¹¹²⁸ Vgl. Kückelhaus 1998: 380.

¹¹²⁹ Siehe hierzu Kapitel 6.

19. Markenidentität und Werbung

Werbung als „Kommunikationsinstrument“

Dieses abschließende Kapitel rückt ein Kommunikationsinstrument in den Vordergrund der theoretischen Betrachtung, das – anders als die Kommunikation im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit – einer eindeutig absatzpolitischen Zielsetzung unterworfen wird. Werbung soll den Verkauf von Produkten bzw. von Dienstleistungen ankurbeln. Im Weiteren geht es darum, Werbung als Kommunikationsinstrument soziologisch zu interpretieren – wobei auf vielfältige Arbeiten unterschiedlicher theoretischer Provenienz zurückgegriffen werden kann –, sie einem systemtheoretischen Verständnis nach zu (re-)konzeptualisieren und in den hier entworfenen organisations- und identitätstheoretischen Rahmen zu integrieren. Um die identitätsvermittelnde wie -konstituierende Funktion der Werbung umfassender zu erläutern, bietet es sich an, auf zwei Werbe- bzw. Marketingkonzepte einzugehen, mit denen das kommunikationsstrategisch festgelegte Ziel verbunden wird, die Identität der Organisation bzw. der Marke als mögliches Symbol individueller Identitätsdarstellung und der Kennzeichnung von Gruppenzugehörigkeit kommunikativ zu führen sowie die Identität als „Event“ geradezu erlebbar zu inszenieren. Daher wird zur Exemplifizierung auf die sogenannte Lifestyle-Werbung sowie das Erlebnis- bzw. Event-Marketing eingegangen. Anhand dieses illustrativen Exkurses lässt sich thematisch ein interessanter Bogen spannen: von der identitätsvermittelnden Kommunikation der Werbung und der kommunikativen Inszenierung von Markenwelten bis zur individuellen wie kollektiven Identitätskonstruktion – zu zwei Prozessen, die unter anderem Marken und Markenimages konstitutiv zur Ziehung von Außengrenzen, also zur Selbstformierung und Distinktion instrumentalisieren.

Grundlegend soziologisch betrachtet, ließe sich „Werbung“ recht unterschiedlich deuten und konzeptualisieren.¹¹³⁰ Unternimmt man einen Versuch der funktionssystemischen Einordnung von Werbung in die moderne Gesellschaft, dann ließen sich drei Erscheinungsformen differenzieren:

¹¹³⁰ Es soll an dieser Stelle darauf verzichtet werden, geschichtlich nachzuzeichnen, wie sich Werbung als Kommunikationsform und Wirtschaftszweig herausgebildet hat und welchen Wandlungsprozessen und Akzeptanzverschiebungen Werbung im Laufe der Zeit ausgesetzt gewesen ist. Siehe hierzu Schnierer 1999: 22ff., Wischermann 1995, Schmidt/Spieß 1997 und Hellmann 2003: 235ff.

1. *Werbung als Medium der Wirtschaft*: Zu verstehen ist Werbung hier als eigenständiger und spezialisierter Markt, den man als „Kommunikationsmarkt“ bezeichnen könnte. Bei ihm handelt es sich um eine dem Wirtschaftssystem interne Umwelt¹¹³¹, die der Beobachtung der Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen, speziell der Werbeproduktion, ihrer medialen Umsetzung wie der Verarbeitung der werblichen Medienangeboten dient.¹¹³²

2. *Werbung als Programmbereich im System der Massenmedien*: Neben Nachrichtensendungen, Radio- und Fernsehberichten, Unterhaltungsangeboten wird in den Massenmedien, vor allem in den privatwirtschaftlich organisierten, auch geworben. Im Sinne Luhmanns wäre Werbung als Programmform des Systems der Massenmedien zu konzipieren, unter die sich verschiedene Spielarten dieses Kommunikationsinstruments (vor allem natürlich Spots und Anzeigen) subsumieren ließen.¹¹³³

3. *Werbung als Instrument des Marketing und speziell der Organisationskommunikation*: Aus der Sicht des werbetreibenden Unternehmens ist mit Werbung immer ein kommerzielles Interesse verbunden: Es geht um die Erzielung ökonomischen Gewinns, der einzig die Reproduktion des Unternehmens als Organisation sicherstellen kann. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive hat Werbung effektiv zu erfolgen, soll den Absatz kurz-, mittel- oder langfristig festigen und verbessern. Werbung soll allerdings auch effizient, das heißt vor allem kostensparend betrieben werden und einen angemessenen „Return on Investment“ garantieren.¹¹³⁴ Daher fungiert Werbung als ein Kommunikationsinstrument, dessen Einsatz strategischen Zielsetzungen zu folgen hat.

Abstand genommen werden soll von einem Verständnis von Werbung, das diese spezielle Kommunikationsform, ihre Produktion, Distribution wie Rezeption, zu einem eigenständigen Funktionssystem, dem „Werbewirtschaftssystem“ zusammenfasst.¹¹³⁵ Die Werbewirtschaft wäre in diesem Fall als ein Teilsystem der Wirtschaft insgesamt zu begreifen, das die Massenmedien zum Zwecke ihrer Selbstorganisation funktionalisiert, wie Tropp annimmt: „Nur

¹¹³¹ Ähnlich auch Luhmann. Vgl. Luhmann 1996: 122.

¹¹³² So ließen sich vier Handlungsbereiche differenzieren, deren Beobachtung über den Kommunikationsmarkt mediatisiert wird: Produktion, Distribution, Rezeption und Verarbeitung werblicher Kommunikation, die größtenteils über das System der Massenmedien verbreitet wird. Vgl. Schmidt/Spieß 1997: 40f. und Tropp 1997: 97f.

¹¹³³ Vgl. Luhmann 1996: Kapitel 7.

¹¹³⁴ Siehe auch Schierl 2002: 436.

¹¹³⁵ So vor allem beschrieben von Schmidt und Tropp. Vgl. Schmidt 1991, Schmidt/Spieß 1997: Kapitel 2 und Tropp 1997.

über die Funktionalisierung des Massenmediensystems können die Komponenten des Werbewirtschaftssystems interagieren, kann sich die Systemorganisation realisieren.“¹¹³⁶ Theoretisch angemessener scheint es, hier von einem Markt zu sprechen (wie erläutert), auf dem Öffentlichkeit unter Wettbewerbsbedingungen kreiert wird und auf dem beobachtet werden kann, wie zum Beispiel die Kommunikationsinstrumente Werbung und PR eingesetzt und wie von Unternehmen Werbung und PR-Beratungsleistungen „eingekauft“ werden.¹¹³⁷

Das besondere Augenmerk gilt in diesem Kapitel der „klassischen“ Werbung, die zum Großteil als Mediawerbung zu gelten hat. Die Marketingwissenschaft versteht unter „klassischer“ Werbung einen kommunikativen „Beeinflussungsprozeß mit Hilfe von (Massen-)Kommunikationsmitteln in verschiedenen Medien, der das Ziel hat, beim Adressaten marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele zu verändern.“¹¹³⁸ Die Medien, auf die Werbung zu Kommunikationszwecken zurückgreift bzw. in denen sie sich öffentlich mitteilt, können so verschiedene Werbeträger sein wie

- Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften),
- elektronische Medien (Film, Funk, Fernsehen) und
- Medien der Außenwerbung (zum Beispiel Plakate und City-Light-Poster).

Werbung, die auf diese Träger potentieller Massenkommunikation rekurriert, ist explizit Mediawerbung, deren Charakteristika wie folgt zusammengefasst werden können: Mediawerbung ist

- „eine Form der unpersönlichen Kommunikation,
- eine Form der mehrstufigen, indirekten Kommunikation,
- welche sich öffentlich und
- ausschließlich über technische Verbreitungsmittel (den Medien),
- einseitig
- mittels Wort-, Schrift-, Bild und/oder Tonzeichen
- an ein disperses Publikum

¹¹³⁶ Tropp 1997: 144. Hervorhebung gestrichen.

¹¹³⁷ Ähnlich auch Rühl. Vgl. Rühl 1993: 71.

¹¹³⁸ Meffert 1998: 692. Hervorhebung gestrichen.

richtet“, wie sich mit Manfred Bruhn definieren ließe.¹¹³⁹ Werbekommunikation verfolgt primär ökonomische Ziele – ein Feststellung, die nicht überrascht. Werbung soll einen Beitrag zur Umsatzsteigerung, zur Gewinnerzielung, zur Sicherung eines angemessen großen Marktanteils leisten. Aber nicht etwa nur das Bestreben, den Absatz zu steigern, steht in der Werbung im Mittelpunkt; auch außerökonomische Werbeziele können ausgemacht werden, die sich jedoch zumeist absatzpolitisch operationalisieren lassen. Diese tendenziell „psychologischen Ziele“ wären:¹¹⁴⁰

- Herstellung eines Kontakts zwischen dem werbetreibenden Unternehmen und den potentiellen Kunden („Durchbrechung der Wahrnehmungsschwelle“),
- Bekanntmachung des beworbenen Produkts bzw. der beworbenen Marke,
- Verbreitung und Verbesserung des Wissens über das Werbeobjekt,
- Profilierung des Produkts/der Marke sowie Imagekreierung,
- Entwicklung einer positiven Einstellung zum Objekt und
- Bestätigung des Konsumenten in seiner Kaufabsicht.

Die Funktionen, die die Werbung gegenüber dem Konsumenten erbringen soll, ließen sich wie folgt auf den Punkt bringen:¹¹⁴¹

- Werbung soll ihn über das Produkt informieren;
- sie soll zum Kauf motivieren;
- soll ihn „sozialisieren“, ihn dazu bringen, die beworbene Marke zum gewohnten Konsumobjekt werden zu lassen;
- soll ihn als Wiederholungswerbung in seiner Wahl für das Produkt/die Marke bestärken, so dass er zum treuen Kunden reift, und
- sie soll ihn obendrein unterhalten, ihn emotional ansprechen, indem das Werbeobjekt auf interessante und ästhetisch überzeugende Weise ins rechte Licht gerückt wird.

Abhängig von der ökonomischen Situation, die auf dem kommunikativ fokussierten Absatzmarkt herrscht, kann ein Unternehmen mit der Werbung ganz unterschiedliche Ziele verfolgen:¹¹⁴²

¹¹³⁹ Bruhn 1997: 185.

¹¹⁴⁰ Vgl. Schnierer 1999: 31.

¹¹⁴¹ Felser 1997: 6ff.

- *Einführungswerbung*: Ziel ist es, ein neues Produkt bekannt zu machen, Interesse zu wecken und Kunden zu gewinnen, die dem Produkt über lange Zeit treu bleiben.
- *Durchsetzungswerbung*: Diese Werbestrategie zielt darauf, das beworbene Produkt gegenüber der Konkurrenz am Markt abzugrenzen, ihm ein positives Image angedeihen zu lassen.
- *Verdrängungswerbung*: In diesem Fall geht es nicht darum, einen auffälligen Distinktionsvorteil gegenüber den Konkurrenzprodukten zu erwirken, sondern zu versuchen, der Konkurrenz Marktanteile abzujagen.
- *Expansionswerbung*: Im Unterschied zur Verdrängungswerbung geht es bei diesem Werbeziel hauptsächlich darum, neue Kunden zu gewinnen, die das beworbene Produkt noch nicht wahrgenommen bzw. für sich entdeckt haben und die langfristig zu treuen Kunden heranreifen könnten.
- *Relaunch*: Ist das Produkt zwar etabliert, aber doch etwas außer Mode gekommen, kann ein Werbeziel darin bestehen, der Marke „frisches Blut“ zu injizieren, also das Image der Marke mit einer Werbekampagne zu modernisieren und wieder interessant erscheinen zu lassen, interessant vor allem für jüngeres Publikum, das die Marke bisher als „altbacken“ angesehen hat. Ein Relaunch kann durchaus als eine spezifische Form der Expansionswerbung erachtet werden.

Werbung ist eine spezielle Kommunikationsform, eine Kommunikation mit intendierter Wirkung: der Persuasion und Motivierung zum Kauf des beworbenen Produkts. Daher wird von den Werbetreibenden, zum Beispiel einem Markenartikelunternehmen versucht, durch Werbung Markenbotschaften zu vermitteln, sprich einen Kommunikationsprozess über einen Werbeträger zu stiften, der verstehbar werden lässt, warum sich die Anschaffung des beworbenen Produkts lohnen könnte. Werbung hat die „unique selling proposition“ (USP)¹¹⁴³, das Nutzenversprechen zu kommunizieren, das das Produkt gegenüber dem Konsumenten „erhebt“. Wie Reinhard Paczesny so treffend anmerkt, handelt es sich bei der Werbung um eine Art „Balztanz“, und zwar um „eine Art medialisierter Balztanz, der Aufmerksamkeit eines Gegenüber erregen und auf ein bestimmtes Produkt lenken soll. Medialisiert deswegen, weil der Tanz ja nicht direkt vollführt wird, sondern medienspezifisch (TV, Radio, Print) ausge-

¹¹⁴² Vgl. Felser 1997: 9f. und Paczesney 1995: 476f.

¹¹⁴³ Die strategische Idee, die sich hinter einer USP verbirgt, besteht häufig darin, in der Werbekommunikation nur ein einziges Argument herauszustellen, mit dem die Besonderheit des Produkts behauptet wird. Siehe Felser 1997: 17.

richtet ist.“¹¹⁴⁴ Werbung funktionalisiert in gewisser Weise das System der Massenmedien, um sich kommunikativ – und das heißt für Andere beobachtbar – auszudrücken. Die „Choreographie des Tanzes“ ist stark abhängig vom instrumentalisierten Medium, denn ein Werbespot, der im Kino oder im Fernsehen läuft, bietet andere Mitteilungs-, Informations- und Inszenierungsmöglichkeiten als eine Anzeige in einer Zeitschrift. Wie auch immer dieser Tanz um die Gunst des Konsumenten vollführt wird, wichtig erscheint vor allem – so lässt sich der Marketingliteratur entnehmen –, dass die werbliche Kommunikation ihr Produkt als Marke mit einem klaren Nutzenversprechen und eindeutiger Positionierung auf dem Markt präsentiert. Um eine Marke kommunikativ in Szene zu setzen, ist es für den Werbetreibenden unabdingbar, die Marke, die er bewerben will, genau zu kennen und zu wissen, wofür sie steht, welche „Identität“ sie stilisiert bzw. in der öffentlichen Wahrnehmung zu kommunizieren beabsichtigt.

Die „Unkommunizierbarkeit“ von Identität

Vorab sei eine definatorische Festlegung besonders betont: Werbung soll hier verstanden werden als kommunikative Stilisierung und Inszenierung von Markenidentität; sie ist die kommunikative Entfaltung dessen, wofür eine Marke steht, für ihre Botschaft, ihr Versprechen, dem Konsumenten einen Nutzen zu stiften. Werbung ist Kommunikation im Medium der Marke. Sie ist Kommunikation der Markenidentität, die sie im Werbeauftritt mediatisiert und in Form zu bringen versucht, in eine Form, die Verstehen ermöglicht und für kommunikativen Anschluss sorgt: zum Beispiel für den Kauf des Produkts, mit dem Zahlungskommunikation einhergeht. Die Markenidentität wird im Allgemeinen von den Marketingmanagern und Werbern strategisch festgelegt und dient daraufhin als Basis für die Kreation, also für die kommunikative Umsetzung der mit der Marke verbundenen Idee, die sich dem Konsumenten vermitteln und von der er sich angesprochen fühlen soll, so dass er mit der Marke sympathisiert und geneigt ist, ihr ein positives Image zuzuschreiben. Werbung ist daher als das Kommunikationsinstrument zu erachten, das statt der Organisation und ihrer CI die angebotenen Produkte als Marken mit klar definierbarer Identität fokussiert und kommunikativ in Szene setzt. Werbung soll mithin als Markenkommunikation begriffen werden, die die Organisation – wenn sie sie denn als Identität referiert – ausschließlich als Marke und damit als simplifizierte CI zum Ausdruck bringt. Die beworbene Organisation wird als Firmen- oder Dachmarke kom-

¹¹⁴⁴ Paczesny 1995: 475.

muniziert.¹¹⁴⁵ Egal, ob die Identität einer Marke oder einer Organisation in der Umwelt kommunikativ vermittelt werden soll, das unaufhebbare Problem, das mit identitätsstilisierender Kommunikation verbunden ist, nämlich die Unkommunizierbarkeit von Identität gilt für beide Medien, die im Zuge der Nach-außen-Kommunikation in Form, sprich zum Ausdruck gebracht werden. Dieses „Problem“ sei kurz erläutert:

Eine Organisation kann als System für sich selbst beschreiben, was sie als Identität „ist“ bzw. wie sie sich selbst sieht. Dafür konstruiert sie Selbstbeschreibungstexte in Form eines Leitbildes, einer Unternehmensphilosophie, einer Corporate Identity oder einer Kommunikationsstrategie, die die externen Kommunikationsmaßnahmen integrieren soll. Doch aus der Selbstreferentialität dieser Beschreibung(en) heraus, also auf der Basis ihres geschlossenen Operationszusammenhangs kann sie nicht definieren, wie „ihre“ Identität fremdreferentiell, also durch die Beobachtungen ihrer Umweltsysteme konstruiert wird. Ihre Umwelt kann sie operativ nicht erreichen; sie kann daher nicht direkt an den Beobachtungen und Beschreibungen partizipieren, die externe Systeme vornehmen. Sie muss auf die Wirksamkeit des Einsatzes ihrer Kommunikationsinstrumente hoffen. Um eine strukturelle Homologisierung zwischen der Selbstreferenz der organisationsinternen Identitätskonstruktion und der Identitätszuschreibungen der Umweltsysteme mit Kommunikationsmaßnahmen „ansteuern“ zu können, greift die Organisation, ihre Marketing- und PR-Abteilung auf die Corporate Identity wie die Markenidentität(en) als strategische Ausgangs- und Integrationsbasen zurück, um sich in ihrer Organisationskommunikation strategisch orientieren und Redundanzen der öffentlichen Beobachtung langfristig aufbauen zu können.

Die Kommunikation von Identität als Medium dieser außenorientierten Operation erweist sich als durchaus problematisches Unterfangen: Identität ist in der Außendarstellung ein wahrlich „hyperkomplexes Problem“ in der modernen, polykontextural differenzierten Gesellschaft, einer Gesellschaft, die verschiedenste Beobachter kennt, die mit verschiedensten Beobachtungsschemata „hantieren“: „Die Kommunikation von Identität läuft [...] auf das seltsame Problem der Inkommunikabilität auf. Im Moment, wo sie kommuniziert wird, ist sie als artifizuell erkennbar, wie forciert diese Kommunikation auch immer erscheinen mag. Aber gerade dadurch (durch diese Krisenlage) wird sie, wie man sagen könnte, augmentiert und amplifiziert. Über Identität kann endlos und unabschließbar geredet werden. Die Crux der Moderne ist, daß dies gewußt werden kann und gleichwohl geschieht. Identität ist deswegen unter den

¹¹⁴⁵ Dazu unten mehr, wenn auf Markenstrategien eingegangen wird.

Bedingungen funktionaler Differenzierung ein hyperkomplexes Problem“¹¹⁴⁶, ein Problem, das die Organisation, die als Unternehmen kommunikationspolitisch aktiv ist, auf recht einfache Weise für sich löst.

Die Organisation weiß, dass sie über ihre Identität, die sie für ihre Umweltsysteme hat bzw. die diese für sich als externe Beobachter eventuell recht unterschiedlich konstruieren und möglicherweise öffentlich mitteilen, nichts wissen kann; ihre „äußere“ Identität bleibt ihr kognitiv unzugänglich, ein Mysterium geradezu. Daher verlegt sich eine Organisation darauf, über ihre Identität lediglich strategisch zu entscheiden, sie als Kommunikationsstrategie, als Plattform der Kommunikation von Identität nach außen festzulegen. Sie definiert ihre Identität im Außenbezug als Strategie des prospektiven Sensemaking, des „entactment“ (in) der Umwelt¹¹⁴⁷, deren Inhalte und Ziele über das Medium Öffentlichkeit oder direkt im interaktiven Austausch mit Konsumenten und „stakeholders“ zu vermittelt bzw. zu erreichen versucht werden. Die Organisationsidentität, die im Rahmen externer Organisationskommunikation als Kommunikationsplattform instrumentalisiert wird, ist eine letztlich wettbewerbsstrategisch entworfene Selbstbeschreibung, ist Produkt der Selbstnarration und -definition (in) der Organisation, die damit als strategisch formiertes Medium ihre Kommunikationsaktivitäten zu dirigieren versucht. Die Organisationsidentität, verstanden als CI, ist eine Soll-Identität, die kommunikationspolitisch „umzusetzen“ ist. Das ist die große Herausforderung, die sich für die Öffentlichkeitsarbeit wie für das Markenmanagement und die Werbung gleichermaßen stellt.

Werbekommunikation

Im Folgenden steht in erster Linie das Kommunikationsinstrument der Werbung im Zentrum der theoriekonstruktiven Bemühungen, ein Instrument, dem seit jeher besonderes Gewicht in der kommunikativen Außendarstellung von Unternehmen zukommt. Die „klassische“ Werbung ist nach wie vor das Mittel, in das die höchsten Geldsummen investiert werden, weil geglaubt wird, dass sich über diese Form der Kundenansprache der größte (Werbe-)Druck erzielen lässt. Obwohl sich neuartige Formen der Werbung, vor allem „below the line“ in der Marketing-Forschung und Werbepaxis etabliert und bewährt haben (so zum Beispiel das Di-

¹¹⁴⁶ Fuchs 1999b: 294.

¹¹⁴⁷ Vgl. Smircich/Stubbart 1985.

rect-Marketing, das Sponsoring, das Product Placement wie die vielfältigen Spielarten des Erlebnis- und Event-Marketing), ist doch festzustellen, dass mit Hilfe der konventionellen Werbung, mit Spots, Anzeigen oder Plakaten versucht wird, den sich verschärfenden Kommunikationswettbewerb auszufechten. Der Wettbewerb, der um das beste Produkt, die beste Leistung, ausgetragen wird, der darüber „entscheidet“, welches spezifische Angebot beim Konsumenten ankommt und welches zum „Ladenhütter“, zum Flop gerät, ist immer seltener Produkt-, sondern zunehmend ausschließlich kommunikativer Markenwettbewerb: Nicht Qualität und Preis werden hervorgehoben, sondern die kommunikative Vermittlung des Symbolwerts der Marke, ihres Erlebnisversprechens steht im Vordergrund der Werbemaßnahmen; nicht die „unique selling proposition“ gilt es kommunikativ herauszustreichen, sondern es wird versucht, eine „unique communication proposition“, letztlich einen aufmerksamkeitsershaschenden, überzeugenden und ansprechenden Kommunikationsauftritt in der Öffentlichkeit zu bewerkstelligen.¹¹⁴⁸ Die Märkte von heute sind sogenannte Käufermärkte, „gesättigte“ Märkte, auf denen sich die Konsumenten in der „machtvolleren“ Position befinden, weil sie aus einem Überangebot an miteinander konkurrierenden Produkten frei wählen können. „Aufforderungswerbung“, wie sie noch in den 1980er gang und gäbe war, greift heute nicht mehr, erweist sich in ihrer Fixierung auf die USP als durchweg ungeeignet.¹¹⁴⁹ Die Losung heißt heute: Image statt Gebrauchswert. Daher kommuniziert sich Werbung als Markenkommunikation, die sich darauf kapriziert, dem beworbenen Produkt als Marke ein klares Profil, sprich eine Identität zu geben, die erinnert wird, weil sie sich dank markenzentrierter Werbung in der Öffentlichkeit als positives Image der Marke kondensieren konnte.¹¹⁵⁰

Werbung ist – wie bereits mehrfach betont – Kommunikation. Damit ist sie als Selektionsprozess zu begreifen, der – ganz im Sinne Luhmanns – drei selektive Komponenten operativ verknüpft: Information, Mitteilung und Verstehen. Werbung instrumentalisiert einen Werbeträger zur Darbietung und Verbreitung ihrer Botschaft, ihres „claims“, ihres Nutzenversprechens, in der Hoffnung, ausreichend Aufmerksamkeit zu erlangen, um betrachtet, gehört, sprich rezipiert und kognitiv wie kommunikativ (weiter-)verarbeitet zu werden. Verstehen

¹¹⁴⁸ Vgl. Zernisch 2003: 19ff. Siehe auch kritisch dazu Klein 2002: Kap. 1. „Die Produkte, die in Zukunft florieren, werden nicht mehr als ‚Ware‘ präsentiert, sondern als Ideen: die Marke als Erfahrung, als Lifestyle.“ Klein 2002: 42.

¹¹⁴⁹ Zur Entwicklung des Kommunikationsmarktes in Deutschland siehe Bruhn 1997: 71ff. So lassen sich grob verschiedene Phasen ausmachen: Die Entwicklung läuft von eher „unsystematischer Werbekommunikation“ in den 1950er Jahren über eine verstärkte „Produkt- und Zielgruppenkommunikation“ in den 1960er und 1970er Jahren hin bis zur beschriebenen „Wettbewerbskommunikation“ in den 1980er Jahren, die von einer seit 1990 anhaltenden Phase des „Kommunikationswettbewerbs“ abgelöst worden ist, der die Marke als zu glorifizierendes Werbeobjekt ins Zentrum der kommunikativen Aktivitäten gerückt hat.

¹¹⁵⁰ Ähnlich auch in Vollbrecht 2002.

heißt aber nicht, dass die Werbebotschaft immer geteilt wird; dies schlosse Ablehnung und kritische Distanz aus.¹¹⁵¹ Da Werbung Kommunikation mit wirtschaftlicher Wertorientierung ist, also zweckrational erfolgt, muss sie nicht nur um Akzeptanz bemüht sein, sondern genau genommen auf eine vierte Selektion hinwirken, nämlich auf die Aktivierung des Kaufverhaltens, die erst kenntlich macht, dass die Werbebotschaft beim umworbenen Kundenkreis angekommen ist. Die mögliche vierte Selektion, die die Werbekommunikation fremdreferentiell anzustoßen beabsichtigt, ist der Kauf, der sich letztlich als Zahlung dem Wirtschaftssystem einfügt. Die Materialität der Werbung ist daher immer Geld¹¹⁵², das zum einen investiert wird, um Werbung zu produzieren, um Werbeträger einzukaufen und um Botschaften über die Massenmedien zu verbreiten, und das zum anderen einzunehmen erhofft wird, wenn es – wie strategisch intendiert – gelingt, die Kunden zum Erwerb des beworbenen Produkts zu bewegen. Daher lässt sich vereinfacht behaupten: Werbung ist Kommunikation zur fremdreferentiell gerichteten, aus Unternehmenssicht strategisch orientierten Stimulation von Zahlungsströmen, eines Flusses von Geld von den Konten der Kunden auf die Konten der Unternehmen.

Als spezifische Kommunikationsform kann Werbung als ein Generator und stetiger Reproduzent von vier Ressourcen gesehen werden, von denen sie in gewisser Weise selbst „zehrt“, die sie „füttern“ und ohne deren Vorhandensein sie keine Chance hätte, sich in ihrer sinn- und identitätsvermittelnden Funktion für die Organisation selbst zu reproduzieren. Mit Willems ließen sich folgende „Ressourcen“ der Werbekommunikation differenzieren:¹¹⁵³

1. Eine zentrale Funktion der Werbung besteht darin, um das knappe Gut der *Aufmerksamkeit* mit anderen Medienangeboten zu wetteifern und es auf die eigene Selbstdarstellung und Produktpreisung zu mobilisieren. Werbung fungiert folglich als zentraler Aufmerksamkeitsgenerator. Zur Weckung der Aufmerksamkeit setzt Werbung ganz unterschiedliche „Techniken“ ein: Sie kann zum einen physisch intensive Reize kommunikativ produzieren, zum zweiten kann sie mit neuartigen und überraschenden Wahrnehmungsanreizen operieren und zum dritten kann sie gegenüber ihren Publika versuchen, die hohe Bedeutung des Werbeobjekts zu suggerieren.¹¹⁵⁴ Um die gewährte Aufmerksamkeit stärker zu zentrieren unterwirft sich Werbung auf der Mitteilungs-

¹¹⁵¹ So auch Vollbrecht, der ebenfalls Werbekommunikation in Anlehnung an Luhmanns Kommunikationsverständnis konzipiert. Vgl. Vollbrecht 2002: 773.

¹¹⁵² So auch Paczesney: „Ohne Geld findet keine werbliche Kommunikation statt.“ Und sie wird alleinig zum Zwecke der Gelderwirtschaftung vorgenommen, wie man hinzufügen müsste. Vgl. Paczesney 1995: 481.

¹¹⁵³ Vgl. Willems 2002: 79ff.

¹¹⁵⁴ Vgl. Schnierer 1999: 40ff.

ebene sozialen und sachlichen „Ausblendregeln“¹¹⁵⁵, um die Informationen graphisch, textuell, allgemein designbezogen „verpacken“ zu können, die in der Kommunikation transportiert werden sollen. Genauer: „Die Werbung verspricht erstens nur denen Erfüllung ihrer Wünsche, die sich Wunscherfüller finanziell auch leisten können (soziale Ausblendregel). Sie stellt dabei zweitens all das in den Hintergrund, was die Attraktivität der beworbenen Leistung und die Integrität des Werbenden in irgendeiner Weise mindern könnte (sachliche Ausblendregel).“¹¹⁵⁶

2. Die zweite entscheidende Funktion der Werbung liegt in ihrem kommunikativ ausgedrückten Bemühen, *Images und Meinungen* massenmedial zu verbreiten, die nicht etwa nur bei den Medienrezipienten Anklang finden, sondern von ihnen nach Möglichkeit auch goutiert werden, das heißt mit positiven Imagezuschreibungen „beantwortet“ werden. Werbung will in diesem Sinne „gute“ Eindrücke vermitteln, will Bilder, Deutungsmuster oder allgemein Meinungen mitteilen, die sich die Konsumenten zueigen machen können bzw. sollen. Werbung ist daher als strategisch informierte Definitionsarbeit zu bezeichnen, die das beworbene Objekt in ein gutes Licht zu stellen versucht, um es attraktiv und mit Potential zur Bedürfnisbefriedigung erscheinen zu lassen.
3. Werbung ist daher als Form persuasiver Kommunikation zu verstehen; ihre Aufgabe ist es, *Glaubwürdigkeit* gegenüber der angepeilten Zielgruppe zu suggerieren.¹¹⁵⁷ Sie muss vermitteln können, dass die mit dem beworbenen Produkt gegebenen Versprechen wirklich eingehalten werden, dass das Produkt leistet, was es der Werbung nach zu leisten imstande zu sein scheint.¹¹⁵⁸ Werbung ist folglich überzeugend massenmedial in Szene zu setzen, damit sie als Formgeber der Prozessierung von Meinungen und Images in der Öffentlichkeit überhaupt Kommunikationswirksamkeit erlangen kann.

¹¹⁵⁵ Der Begriff „Ausblendregel“ sei folgendermaßen definiert: „Alles, was die Überzeugungskraft einer Information oder eines Arguments bzw. die (Oberflächen-)Attraktivität eines Produkts oder einer Person beeinträchtigen könnte, wird ausgeblendet. Werbung produziert ausschließlich positive Botschaften, wobei unterstellt wird, daß alle an Werbekommunikation Beteiligten dies erwarten und bei ihren jeweiligen Aktivitäten berücksichtigen.“ Schmidt/Spieß 1997: 38. Anzumerken ist, dass auch von einer „Einblendregel“ der Werbung gesprochen werden kann: von einer Regel, die darauf abstellt, dass Werbung Sinnangebote unterbreitet, wozu sie die für ihre Publika potentiell bedeutungsgeladenen Strukturenwerte „einzublenden“ hat. Dazu unten mehr.

¹¹⁵⁶ Zurstiege 2002: 129f. Hervorhebungen gestrichen.

¹¹⁵⁷ Siehe hierzu auch Hellmann 2003: 264ff.

¹¹⁵⁸ Diese Suggestion von Glaubwürdigkeit muss in Autosuggestion der Kunden umschlagen: „Der Glaube des Abnehmers an zugesicherte Eigenschaften der Ware läßt die zugesicherten Eigenschaften erst entstehen.“ Also: „[J]e wirksamer die Suggestion, desto besser das Produkt.“ Schulze 1994: 34.

4. Werbung muss obendrein *Gedächtnis* generieren können; sie muss ihr Publikum dazu animieren, die Werbebotschaft nachgerade zu lernen, damit der Sinn der beworbenen Marke verstanden und eine konstante Vorstellung von ihr ausgebildet werden kann. Nur eine Marke, die erinnert wird und die ihre sinnbezogene Verankerung in den Lebenszusammenhängen und den Selbststilisierungen der Individuen gefunden hat, kann dauerhaft „überleben“. Daher kommt der Werbung durchaus eine sozialisatorische Funktion zu: Sie vermittelt Marken beispielsweise als Symbole möglicher identitätsgenerierender Ausstaffierung zum Zwecke der individuellen Selbstdarstellung.

Werbekommunikation erfolgt unter Zuhilfenahme kultureller Referenzen¹¹⁵⁹, die sie als Sinnfacetten mitteilt bzw. die sie für die Rezipienten, also mögliche Kunden aufmerksamkeitsfokussierend „einblendet“. Es geht ihr darum, sinnbezogene Anknüpfungspunkte für Verstehensweisen in den werblich angepeilten Publika zu liefern. Werbung ist Inszenierung bzw. sie inszeniert sich kommunikativ für die Zielgruppen, denen sie als strategisch ausgerichtete Kommunikationsform gilt.¹¹⁶⁰ Ein werbetreibendes Unternehmen handelt strategisch, wenn es für sich und seine Produkte wirbt – das ist klar. Die Form der strategischen Rationalität, die beim Werben zum Einsatz kommt, ist durch und durch ökonomischer Natur, fokussiert ausschließlich Fragen der Effektivität und Effizienz: „Mit welchen dramaturgischen Mitteln sind die gesetzten Eindrucksziele am besten (billigsten, schnellsten, stärksten, nachhaltigsten) zu erreichen?“¹¹⁶¹ Wie ist Werbung zu inszenieren, um die strategisch fokussierten Zielgruppen kommunikativ zu erreichen? Die Produktion von Werbung hat – wie Willems betont – eine Art „reflexive Inszenierung“ zu vollbringen: Um die Annahme- und Verstehenswahrscheinlichkeit der Werbung zu erhöhen, greift sie referentiell auf alltagskulturelle Muster zurück, verdichtet sie sinnhaft und „zelebriert“ sie als Alltagsszene mit eigener Dramatik. Dafür stereotypisiert sie die Stereotypen der Lebenspraxis der Menschen, die sie mit ihren dramaturgischen Mitteln erreichen will. Sie spannt dramaturgisch den sozialen Rahmen auf, der es den Mitgliedern der beworbenen Zielgruppe erlaubt, sich kognitiv aus ihrem jeweiligen Alltagsverständnis heraus in die dargestellte Szenerie „einzuklinken“ und den „Sinn“ des beworbenen Produkts zu verstehen.¹¹⁶² Also: Die Sinn- bzw. Kulturreferenzen sollen es den Konsu-

¹¹⁵⁹ Siehe auch Sherry 1987.

¹¹⁶⁰ Dass Werbung Inszenierung ist, hat vor allem Herbert Willems mit Verweis auf Arbeiten Goffmans soziologisch herausgestellt. Siehe Willems/Jurga 1998, Willems 1999, Willems/Kautt 1999 und auch Schulze 2002: 976ff.

¹¹⁶¹ Willems 1999: 116.

¹¹⁶² Siehe hierzu Willems 1999: 119f. und 2002: 71f.

menten ermöglichen, die beworbene Marke aus ihren jeweiligen Lebens- und Erfahrungszusammenhängen heraus zu begreifen, damit es ihnen leichter fällt, sie als Symbol in die Alltagspraxis zu integrieren und ihren versprochenen Nutzen als persönlich wertvoll zu erkennen. Die inszenatorische Qualität der Werbung, ihre Theatralität, vermag somit Teile des „kulturellen Unterbaus der Gesellschaft“ zu reproduzieren:¹¹⁶³ Sie „spielt“ mit Kulturelementen und spiegelt sie kommunikativ an die Gesellschaft zurück, wo sie beobachtet und kommunikativ zur Weiterprozessierung aufgegriffen werden können.¹¹⁶⁴

Nur was inszeniert die Werbung? Worin besteht das Objekt ihrer kommunikativen Inszenierung? Werbung inszeniert sich als „glaubwürdige“ Kommunikation, wie bereits angemerkt worden ist. Sie hat ihre Botschaft mit einem Index der Glaubwürdigkeit zu versehen, um die Marke, die sie ja im Grunde genommen einzig allein in Szene setzt, nicht nur „kommunikativ mit Leben zu erfüllen“, sondern um ihrem Nutzen- wie Erlebnisversprechen Nachdruck zu verleihen. Derartige „glaubwürdigkeitsgenerierende Inszenierungsweisen“ operieren mit Referenzen ganz unterschiedlich codierter Sinnzusammenhänge: So könnte in Anzeigen oder Spots die wissenschaftliche Kontrolle der Produkteigenschaften herausgestellt werden; „Experten“ könnten zu Wort kommen, die die Güte des beworbenen Produkts demonstrieren; als moralische Autoritäten oder „echte“ Sympathieträger könnten Prominente eingesetzt werden, deren positives Image auf die Marke „abfärben“ soll, oder „Leute von der Straße“ geben als sogenannte Testimonials Selbstzeugnis über die Qualität des Produkts ab.¹¹⁶⁵ Die Inszenierungsmöglichkeiten sind vielfältig; sie spiegeln sich in ganz unterschiedlichen Werbetechniken wider¹¹⁶⁶, zu deren bekanntesten Formen ganz sicherlich der „slice of life“ zählt, die alltagsnahe Demonstration des Produktnutzens durch „gewöhnliche“ Menschen, sowie die „Lifestyle-Werbung“, auf die unten ausführlich eingegangen werden soll.

¹¹⁶³ Vgl. Willems/Kautt 1999: 315. Werbung reproduziert Gesellschaft als Kommunikation; sie „ist“, was Gesellschaft „ist“, oder wie sich mit Twitchell sagen ließe: „For what is carried in and with advertising is what we know, what we share, what we believe in. It is who we are. It is us.“ Twitchell 1996: 4.

¹¹⁶⁴ Inwiefern Werbung in der Tat ein Spiegel der Gesellschaft sein kann, ist eine Frage, der von der Siegener Forschungsgruppe um Siegfried Schmidt in einem DFG-Projekt nachgegangen wurde. Diese Debatte, die sich auch immer um die Frage dreht, ob Werbung nicht viel eher als ein Zerrspiegel, denn als „realistische“ Wiedergabe sozialen Lebens anzunehmen ist, soll hier nicht aufgenommen werden. Siehe hierzu die ausführliche Diskussion in Schnierer 1999: Kapitel 5.

¹¹⁶⁵ Siehe Willems/Jurga 1998 und Willems 1999.

¹¹⁶⁶ Siehe hierzu auch Paczesny 1995: 478f. und Felser 1997: 15ff.

Marke, Markenidentität und Markenkommunikation

Objekte der kommunikativen Inszenierung sind immer Produkte oder Organisationen, die als Marken geführt werden.¹¹⁶⁷ Anders gesagt: Werbung inszeniert ein Produkt bzw. eine Organisation als Marke, deren Identität, deren Sinn, deren Botschaft es zu vermitteln gilt. Doch was ist eine „Marke“¹¹⁶⁸? Diese Frage zu beantworten erscheint alles andere als unwichtig; schließlich misst sich am Wert der Marke häufig der Wert des gesamten Unternehmens. Die kommunikationspolitischen Anstrengungen, das Image, den Ruf des Unternehmens in der Umwelt, der Öffentlichkeit genauer gesagt, zu steuern, ist das zentrale Anliegen des Markenmanagements. Nicht der Wert der erstellten und verkauften Produkte macht den Wert des Unternehmens aus, sondern der Markenwert, der um einiges höher sein kann als der tatsächliche Buchwert des Unternehmens.¹¹⁶⁹ Wie Esch hervorhebt, sind Marken als die zentralen immateriellen Wertschöpfer der Unternehmen anzusehen; daher verwundert es nicht, dass „Marke“ seit einiger Zeit das Megathema der Wirtschaft und der Wirtschaftswissenschaften, vor allem des Marketing ist.¹¹⁷⁰ Die zentrale Bedeutung von Marken als „Lenkungsinstrumente“ in der Öffentlichkeit wie auf Märkten ist schon lange bekannt.¹¹⁷¹

Grundsätzlich handelt es sich laut Markengesetz bei einer „Marke“ um ein „schutzfähiges Zeichen“, das in das vom Patentamt geführte Register eingetragen worden ist. Der Gesetzestext gibt Auskunft, was als Marke im Einzelnen geschützt werden kann: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form der Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammensetzungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen zu unterscheiden.“¹¹⁷² Eine Marke entsteht durch „Markierung“ eines Guts; es wird signalisiert, welche Eigenschaften und Besonderheiten des Produkts Anspruch auf Schutz gegen unerlaubte Nachahmung haben.¹¹⁷³ Eine Marke ist das von einem identifizierbaren Produzenten abgegebene Garantieverprechen, gleichbleibende Qualität zu liefern. Die Markierung besiegelt

¹¹⁶⁷ Mit Nachdruck postuliert Kroeber-Riel gar, dass Werbung, die effektiv sein will, Firma und Marke inszenieren *muss*. Vgl. Kroeber-Riel 1989.

¹¹⁶⁸ Zur Geschichte des Markenwesens und zu Erläuterungen zur Markierung und Herkunft des Markenbegriffs sei verwiesen auf Leitherer 2001. Siehe auch Hellmann 2003: 35ff.

¹¹⁶⁹ Siehe auch hierzu auch Esch 2003a: 4ff. und kritisch dazu Klein 2002: 30.

¹¹⁷⁰ Vgl. Esch 2003a: 4f.

¹¹⁷¹ Vgl. Becker 1991.

¹¹⁷² § 3 Abs.1 Markengesetz. Laut Markengesetz können neben Marken auch geschäftliche Bezeichnungen (Unternehmenskennzeichen und Werktitel) sowie geographische Herkunftsangaben geschützt werden.

¹¹⁷³ Siehe hierzu Dichtl 1992, Berekoven 1992 und Bruhn 1994.

folglich den Qualitätsanspruch in der Art einer besonderen Kennzeichnung, „die über die Herkunft eines Produktes Aufschluß geben und gewährleisten soll, daß dessen Hersteller bzw. Anbieter nicht länger in der Anonymität verharrt, sondern voll und ganz, und zwar in einer im allgemeinen von jedermann erkennbaren Weise, für sein Erzeugnis einsteht. [...] Die Markierung erfolgt, wo immer möglich, am Erzeugnis selbst, sonst an dessen Verpackung, oder sie bildet ein Element einer Werbeaussage (z. B. bei Dienstleistungsmarken). Soweit es sich um Schriftzeichen handelt, sind diese üblicherweise – im Sinne der Corporate Identity [eines einheitlichen Erscheinungsbilds; K.P.] – graphisch in einer charakteristischen Weise gestaltet [...]“¹¹⁷⁴

Neueren marketingtheoretischen Ansätzen nach kann „Markierung“ als ein spezieller Aspekt des Markenaufbaus erachtet werden, als Teilaufgabe des „branding“, wie neudeutsch häufig gesagt wird.¹¹⁷⁵ „Branding umfasst alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen.“¹¹⁷⁶ Neben der Markierung, also der Festlegung des Markennamens, der Produkt- und Verpackungsgestaltung sowie des Markenzeichens (Logo) bedarf es daher der Markenkommunikation, der werblichen Inszenierung des Produkts als Marke. Denn, wie zu beachten ist: „Erst die Kommunikation ermöglicht es, die Marke zum Leben zu erwecken.“¹¹⁷⁷ Markenkommunikation ist ein erklärungsbedürftiger Term: Er steht für alle kommunikativen Aktivitäten einer Organisation, die darauf gerichtet sind, entweder die Organisation selbst oder ein von ihr vertriebenes Produkt zu bewerben und es als Marke kommunikativ in der Öffentlichkeit zu führen.

Während die *Organisationskommunikation* die Organisation selbst zum strategisch einzusetzenden Objekt der Kommunikationspolitik macht und die Corporate Identity als Medium aller Kommunikationsaktivitäten, vor allem der Öffentlichkeitsarbeit funktionalisiert, operiert die *Markenkommunikation*¹¹⁷⁸ mit dem zu bewerbenden Produkt als Objekt der Kommunikation, wobei sie das Produkt als Marke entwirft, deren Identität ihr zum strategischen Ausgangs-

¹¹⁷⁴ Dichtl 1992: 17f.

¹¹⁷⁵ Vgl. Esch 2003a: 153ff.

¹¹⁷⁶ Esch 2003a: 154.

¹¹⁷⁷ Mast 2002: 369.

¹¹⁷⁸ Siehe zu diesem Begriff auch die soziologischen Erläuterungen in Hellmann 2003: 88ff. Auch Hellmann kommt bei seinen Analysen zu dem Schluss, dass es beim gegenwärtigen Stand der Markenforschung einzig und allein Sinn macht, Marke als Medium der Kommunikation zu begreifen. Ihm kann nur beigespflichtet werden. Er macht alternativ zu dem hier präsentierten Markenverständnis den aus systemtheoretischer Sicht durchaus triftigen Vorschlag, eine Marke als ein mehrfach codiertes Phänomen zu deuten, das sachlich, sozial und zeitlich durch Werbemaßnahmen programmiert wird. Vgl. ebd.: 287ff. und 303ff.

punkt und Medium ihrer Mittelungs- und Inszenierungsbestrebungen wird. Organisationskommunikation und Markenkommunikation sind – das liegt auf der Hand – zwei kommunikative Formierungsversuche im Medium der Öffentlichkeit, die unmittelbar zusammenwirken und sich in ihrer strategischen Ausrichtung überschneiden können, und zwar vor allem dann, wenn die Organisation nicht nur bemüht ist, ihre Corporate Identity kommunikativ auszuweisen, sondern sich selbst auch als Marke, als „Corporate Brand“, als Unternehmens- oder Dachmarke führt. Die Corporate Brand soll – so zumindest der Idee nach – eine Art „Umbrella“-Wirkung entfalten, die „alle Produkte und Leistungen als Kompetenznachweis, als psychologische Klammer und übergreifende Wertvorstellung“ umspannt.¹¹⁷⁹

Die Marke soll hier im Weiteren als kommunikatives (Ab-)Bild des Produkts verstanden werden, dessen „öffentliche Seite“ sie als ein formiertes Medium distinguert.¹¹⁸⁰ Sie ist ein (psychisches) Beobachtungs-konstrukt der werblichen Kommunikation, die stattfindet, um die Marke als Versprechen zu inszenieren, als Versprechen, das einen Nutzen und/oder einen besonderen Erlebniswert in Aussicht stellt. Produkt und Marke sind folglich nicht nur begrifflich-kategorial zu trennen: Die Marke ist das kommunikationsstrategisch geführte Pendant des Produkts, dessen Materialität sie kommunikativ mediatisiert, sprich in Form von produkttypischen Schemata zu vermitteln versucht. Vereinfacht gesagt: Das Produkt als Konsumgegenstand hat „Dingcharakter“¹¹⁸¹; die Marke dagegen ist Konstrukt beobachtungsgeleiteter Prozesse, die eine Organisation mit Hilfe der Markenkommunikation nach strategisch festgelegten Vorgaben zu beeinflussen und zu steuern hat.

Wenn die Markenkommunikation, in erster Linie die Werbung, als identitätsorientierte Kommunikationsform aufzufassen ist, stellt sich die Frage, welche „Identität“ sie ins Zentrum ihrer Inszenierungsversuche rückt. Anders als die Öffentlichkeitsarbeit, die die CI der Organisation, also das Corporate Design, das geschulte Mitarbeiterverhalten und die Organisationskommunikation insgesamt nach außen zu (re-)präsentieren und sinnhaft zu vermitteln hat, und die darum bemüht ist, die Meinungsbildung und Imagekonstruktion in der Öffentlichkeit mit kommunikativen Mitteln zu beeinflussen, um die Organisation als ein System mit Identität in der Umwelt zu entwerfen, konzentriert sich vor allem die Werbung auf eine weitaus simple

¹¹⁷⁹ Merbold 1994: 112.

¹¹⁸⁰ Dass Produkt und Marke konzeptuell zu trennen sind, aber doch referentiell aufeinander verwiesen bleiben, hat die Marketingwissenschaft bereits in einem frühen Stadium ihrer Entwicklung als Disziplin der Wirtschaftswissenschaften gewusst. Vgl. Gardner/Levy 1955. Oder wie Zernisch meint: „Marke und Produkt bilden im Markenartikel eine Einheit.“ Jedoch gilt: „Die Marke klebt nicht am Artikel.“ Zernisch 2003: 43.

¹¹⁸¹ Handelt es sich beim beworbenen Produkt um eine Dienstleistung, ist sie als Kommunikation, zum Beispiel als Beratungsleistung zu beobachten.

Form von Identität: die Markenidentität, deren Elemente sie als Sinn- und Erlebnisangebote für ihr Zielpublikum in Szene zu setzen bestrebt ist.

Die Markenarchitektur zwischen Corporate Identity und Markenidentität(en)

Die Markenidentität ist ganz eindeutig ein produkt- oder dienstleistungsbezogenes Konstrukt, das – anderes als die Corporate Identity – ausschließlich absatzpolitischen Zielsetzungen folgt. Die Corporate Identity ist als strategisches Orientierungskonzept zur formalen und inhaltlichen Abstimmung der gesamten Organisationskommunikation (einschließlich Organisationsverhalten und Corporate Design) zu erachten, während eine Markenidentität „nur“ die Werbekommunikation strategisch ausrichtet, um so nach Möglichkeit für eine konsistente Inszenierung des Leistungsversprechens, sprich des Produktnutzens und des besonderen Erlebniswerts der Marke zu sorgen.¹¹⁸² Klar ist, dass es zwischen der Corporate Identity und einer Markenidentität wechselseitige Sinnbezüge inhaltlicher wie formaler Natur gibt, die – wie David Aaker empfiehlt – sogar bei den allermeisten Marken aktiv herzustellen sind: „For many brands, there should be a close correspondence between the values of the organization and the core identity.“¹¹⁸³ Die Erzeugung von Homogenität zwischen den beiden Identitäten wird entscheidend erleichtert, wenn beide mit Elementen ausgestattet sind, die hohe Redundanzen mit sich bringen. So könnte die Kommunikation der Markenidentität auch über die Organisation informieren, bzw. umgekehrt könnte die Beobachtung der Organisationskommunikation in der Öffentlichkeit in den Aufbau einer Erwartungshaltung gegenüber einer ebenfalls von der Organisation beworbenen Marke resultieren, in eine Erwartungshaltung beim Konsumenten, die sich dann als relativ enttäuschungsresistent erweist, weil davon ausgegangen wird, dass zum Beispiel die Organisation mit dem „guten Namen“ des Unternehmens auch für ein „gutes“ Markenprodukt stehen wird. Zwischen Corporate Identity und Markenidentität, die formal wie inhaltlich miteinander abgestimmt kommuniziert werden, kann es folglich leicht zu Erwartungs- und Imagetransfereffekten kommen, die beabsichtigt und erwünscht sein mögen; im Management hätte man allerdings mit der Gefahr wechselseitiger Beschädigung der Images der Organisation und der Marke zu rechnen, wenn zum Beispiel das

¹¹⁸² Für weitergehende Erläuterungen zur Markenpolitik auf der Basis einer CI-Strategie siehe Wiedmann 1994:

¹¹⁸³ D. Aaker 1996: 87.

Image der Organisation Schaden erlitten hat, der sich negativ auf das Image einer einzelnen Produktmarke auswirkt.¹¹⁸⁴

Markenidentitäten und Corporate Identity werden nicht selten zu komplexen Architekturen arrangiert, je nachdem, wie viele unterschiedliche Marken auf wie vielen Hierarchieebenen der Unternehmensorganisation geführt werden. Führt sich das Unternehmen selbst als Marke, könnte diese als *Dachmarke* (Unternehmensmarke, Corporate Brand) bezeichnet werden. Sämtliche Produktmarken wären unter einem Markennamen zusammengefasst, so dass umfangreiche Interferenzen zwischen Markenidentitäten und Corporate Identity zu verzeichnen wären – eventuell so umfangreich und vollständig, dass die Identitäten gar ineinander aufgehen, wie zum Beispiel bei *BMW*, *Virgin* oder *Nike*. Eine *Familienmarke* fasst mehrere Produktmarken, die gemeinsam eine Produktlinie bilden, unter einem Markennamen zusammen, so wie es beispielsweise bei *Nivea* mustergültig der Fall ist. *Einzelmarken* werden allein mit eigenständiger Identität kommunikativ geführt; die Marke repräsentiert ein einziges Produkt.¹¹⁸⁵ Unter einer „Markenarchitektur“, die eine identitätsorientiert kommunizierende Organisation strukturell zu gestalten hat, versteht man „die Anordnung aller Marken eines Unternehmens zur Festlegung der Positionierung und der Beziehung der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht.“¹¹⁸⁶ Mit der Festlegung einer Markenarchitektur entscheidet sich nicht nur, welche Markenstrategien für die Produkte gefahren werden, sondern auch, ob identitätsbezogene Interferenzen, sprich Synergie- und Imagetransfereffekte zwischen den Produktmarken strategisch angestrebt werden oder ob auf Eigenständigkeit der Marken gesetzt wird, deren jeweilige Identität dann singulär zu kommunizieren wäre.¹¹⁸⁷ Drei mögliche, genau betrachtet sehr simple Organisation/Marken-Architekturen seien vorgestellt:¹¹⁸⁸

1. Eine Organisation mit *monolithischer Identität*, zum Beispiel *Virgin*, führt *eine* Marke: sich selbst als Organisation, deren Identität auf alle Produkte übertragen und auf diese Weise durch alle Produkte (re-)präsentiert wird. In diesem Fall könnte man von der Organisation als einem „branded house“ sprechen.

¹¹⁸⁴ Siehe hierzu Wiedmann 1994: 1044ff.

¹¹⁸⁵ Diese Differenzierung in Markentypen wie in die mit ihnen verbundenen Kommunikationsstrategien könnte noch viel detaillierter vorgenommen werden. Siehe Becker 1994 und 2001 sowie Meffert 1998: 784ff.

¹¹⁸⁶ Esch 2003a: 391.

¹¹⁸⁷ Siehe hierzu auch Esch/Bräutigam 2001: 726ff.

¹¹⁸⁸ Vgl. Olins 1995: 18ff. sowie K. Keller 2000: 116ff. und für weitere Architekturtypen Esch/Bräutigam 2001 und Esch 2003a: 402ff.

2. Eine Organisation, die auf verschiedenen Geschäftsfeldern tätig ist und die einzelne Märkte mit von einander getrennt geführten Marken bedient, kann eine „*endorsed identity*“ ausprägen, in deren Fall die Corporate Identity auf die Markenidentitäten „abfärbt“ bzw. die von ihnen inhaltlich wie formal referiert wird; zwischen Organisation und Marken gibt es ein wechselseitiges identitätsbezogenes Referierungs- und (Unter-)Stützungsverhältnis. *Nestlé* wäre ein gutes Beispiel für ein Unternehmen mit einer „endorsed organizational identity“.

3. Eine Organisation mit „*brand-based identity*“ ist darauf bedacht, ihre Marken und deren jeweilige Identität „sauber“ voneinander getrennt zu halten. So gibt es weder identitätsbezogene Verweise unter den einzelnen Marken noch zwischen der Organisations- und den Marken(führungs)ebenen. Die Organisation, die häufig nicht einmal als Marke geführt und deren CI auch nicht oder nur in Form PR-basierter Hintergrundaktivität kommunikationsstrategisch eingesetzt wird, tritt gar nicht in den Kommunikationswettbewerb der Marken ein. Als Beispiel für ein derartiges „house of brands“ könnte *Procter & Gamble* dienen.

Die Marke als Medium der Kommunikation von Identität

Der Begriff der Markenidentität ist noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen. Eine *Markenidentität* ist die kommunikationsstrategisch intendierte Form des Mediums Marke. Damit fungiert sie als eine Art „Aussagekonzept“¹¹⁸⁹, eine Strategie zur Orientierung der Kommunikationsmaßnahmen, die das Produkt bewerben und es als Marke mit festen und unverwechselbaren Eigenschaften inszenieren sollen. Orientiert die CI das Management der Public Relations, die Organisationskommunikation insgesamt und speziell die Öffentlichkeitsarbeit, wird eine Markenidentität hingegen konzipiert, um hauptsächlich die Werbung für das Markenprodukt bzw. die Dienstleistungsmarke strategisch auszurichten. Die Festlegung der Markenidentität ist eine Aufgabe des Top-Managements; sie hat geradezu Chefsache zu sein, wie immer wieder in der Beraterliteratur angemahnt wird.¹¹⁹⁰ Entscheiden über die Marke, ihren „Inhalt“ und ihren „Ausdruck“ ist strategisches Management: „The development of a brand identity, a value proposition, and a brand position – statements of what the brand

¹¹⁸⁹ Vgl. Kapferer 1992: Kap. 2.

¹¹⁹⁰ Siehe zum Beispiel Zernisch 2003 und Esch 2003a: 57.

should stand for and its promise to customers – is a strategic decision in every sense. Thus a strategic perspective is needed“.¹¹⁹¹ Und diese Perspektive kann einzig vom Management, von den „wirklich“ Markenverantwortlichen, dem Unternehmenschef wie den obersten Markenmanagern eingenommen werden. Das Entscheiden über die Markenidentität ist genau genommen ein Entscheiden über ein Entscheidungsprogramm fürs Marketing. Dieses Programm, also die Kommunikationsstrategie für die Markenführung soll die organisationsinterne Entscheidungspraxis über die operative Planung und Konzeption der Markenkommunikation wie über die Versuche der Umsetzung der Markenidentität mit Werbemaßnahmen anleiten, Hilfestellungen geben und sie einheitlich strukturieren.¹¹⁹² Das heißt also: Die Markenidentität gilt kommunikationspolitisch als „Fundament aller strategischen und operativen Markenentscheidungen“.¹¹⁹³

Markenidentität kann mithin als strategischer Entwurf desjenigen Unternehmens verstanden werden, das die Marke führt. Mit David Aakers gesagt: „Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers form the organization members.“¹¹⁹⁴ Als Medium ist eine Marke als eine Art Netzwerk an Schemata zu begreifen; mit anderen Worten: Die Elemente der Marke sind Schemata, das heißt standardisierte Vorstellungen darüber, wofür die Marke steht.¹¹⁹⁵ Diese Schemata wie deren Akzessorien, sprich „Werte“, Attribute, Assoziationsanreize, gilt es durch Werbung kommunikativ zu transportieren. Und genau diese Schemata, die das mediale Substrat der Marke ausmachen, sollen durch Werbemaßnahmen auf eine Weise inhaltlich wie formal kombiniert, also als formierte, aufeinander abgestimmte Elemente mitgeteilt werden, dass der Aufbau eines stimmigen Images in der Öffentlichkeit möglich ist, weil von den Beobachtern erkannt wird, was die Marke mitteilen „will“, welche Versprechen das Unternehmen mit ihr abgibt und wie sie sich als Wert in das Leben der Kunden integrieren soll. Entscheidend für den Aufbau einer Marke ist folglich

¹¹⁹¹ D. Aaker 1996: 189.

¹¹⁹² Zum entscheidungsorientierten Zugang zur Markenpolitik siehe grundlegend Meffert 1994. Nebenbei bemerkt: Organisationstheoretisch gesehen, erweist sich ein derartig entscheidungsorientierter Ansatz als vorteilhaft, weil es so möglich ist, ihn in das Verständnis der Organisation als Entscheidungssystem zu integrieren. Das manageriale Entscheiden über Programme wie Markenidentität und Marken(positionierungs)strategie ist Teil der Entscheidungsautoipoiesis der Organisation; es legt als Operationszusammenhang die (Selbst-)Strukturierung der operativen Maßnahmen zur Markenkommunikation (als „Nach-außen-Kommunikation“ verstanden) fest.

¹¹⁹³ So auch Adjouri 2002: 89.

¹¹⁹⁴ D. Aaker 1996: 68. Kursiv im Original.

¹¹⁹⁵ Ähnlich auch Esch. Vgl. Esch 2003a: 19ff. Markenschemata lassen sich anschaulich als „semantische Netzwerke“ darstellen, die aus Kanten und Konten bestehen, wobei letztere die Eigenschaften der Marke bezeichnen und erstere die Beziehungen zwischen Eigenschaften und Marke widerspiegeln. Ein für die Marke *Milka* erstelltes semantisches Netzwerk findet sich in Esch/Wicke 2001: 48.

die schemakonsistente Vermittlung der Markenidentität, der alle Kommunikationsmaßnahmen gerecht werden müssen; schließlich schafft zeitliche Stabilität und Konsistenz der Mitteilungsformen und -inhalte überhaupt erst die Möglichkeit, dass sich ein einheitliches Bild einer Marke kommuniziert, das vom Kunden auch als bestimmtes Image erinnert werden kann.¹¹⁹⁶

Die Begriffe Marke und Markenidentität sind dezidierter zu beschreiben, damit klar wird, worin sie sich unterscheiden. Es könnte nämlich leicht der Eindruck entstehen, mit der managerialen Festlegung einer Markenidentität und ihrer kommunikativen Umsetzung in der Werbung sei bereits eine Marke gebildet. So einfach ist es nicht. Die *Markenidentität* – darauf wurde bereits hingewiesen – vereint auf Organisationsseite, genauer im Management, in der Marketing-Abteilung, bei den Markenmanagern im Wesentlichen standardisierte Vorstellungen darüber, wie die Marke in der Kommunikation zwischen Organisation und Umweltsystemen, vor allem gegenüber den Konsumenten zum „Leben erweckt“ werden sollte. Die Markenidentität hat folglich aspirationalen Charakter, ist klar ein normativer Entwurf, der darüber informiert, welche inhaltlichen Aussagen die Marke macht, auf welche designbezogenen und kommunikativ-formalen Ausdrucksmöglichkeiten zurückzugreifen ist, damit die von der Organisation initiierte Markenkommunikation die Schemata affiziert, die dem Bild entsprechen, dem die Marke aus kommunikationsstrategischer Sicht ähneln soll. Eine *Marke* „realisiert sich“ kommunikativ; sie ist ein Phänomen der Kommunikation, der Beobachtung von Werbung, die die Marke inszeniert. Die Marke fungiert als ein „mediales Kopplungsangebot“, das die werbetreibende Organisation im Rahmen von Werbung macht. Somit ist eine Marke nicht nur Medium von Kommunikation, sondern – indem die durch Werbung affizierten Schemata tatsächlich die Ausprägung fester Form, eines Bildes von der Marke erlauben – immer auch Produkt der Kommunikation. Damit ist es gerechtfertigt, von *Markenkommunikation* zu sprechen, von einer werblichen Kommunikationsform, die darauf zielt, die Identität der Marke in einer Weise zu vermitteln, das ein Fremdbild der Marke beim Konsumenten entsteht, das er autonom für sich konstruiert hat, das aber auf den in der Werbung in Szene gesetzten Markenschemata basiert.¹¹⁹⁷ Die Markenkommunikation gelingt, wenn die Werbemaßnahmen genau die Schemata referieren, ihnen ästhetisch wie emotional ansprechende Gestalt (Design) geben, die die Aufmerksamkeit des Kunden finden und ihn verstehen lassen, warum der Konsum für ihn von Nutzen ist bzw. ein besonderes Erlebnis darstellt. Die Markenkommunikation nutzt

¹¹⁹⁶ Vgl. Esch 2001: 609ff.

¹¹⁹⁷ Sehr einfach mit Esch ausgedrückt: „Marken erhalten durch Kommunikation ihr Gesicht. Die Kommunikation ist das Gesicht der Marke. Eine Marke wird nur durch Kommunikation zur Marke [...]“. Esch 2003b: WS 13.

die Marke als „Botschafter von Identität“¹¹⁹⁸ gegenüber den Zielgruppen, die die Marke „ansprechen“, denen gegenüber sie „schmackhaft“ gemacht werden soll.

Eine Marke ist Resultat der Kommunikation, die sie als Medium, als (lose) Ansammlung von Schemata selbst ermöglicht. Anders gesagt: Sie vermittelt strukturelle Kopplungen. Eine Marke ist „stark“¹¹⁹⁹, wenn sie strukturell koppelt, wenn Markenidentität und Markenimage durch Werbemaßnahmen weitestgehend zur Deckung gebracht sind. Angelegt an die Luhmannsche Unterscheidung von Medium und Form kann daher behauptet werden, dass es sich bei einer Marke um ein formiertes Medium handelt, das seine Form in der Kommunikation erfährt, deren elementare Basis sie ist. Das heißt, eine Marke ist letztlich ein kommunikatives Konstrukt, das niemand „besitzt“: weder das produzierende und werbetreibende Unternehmen noch die Konsumenten, die sich ihre Meinung über das beworbene Produkt gebildet haben. Sie ist jedoch keine eigenständige Entität, der Systemcharakter zudedacht werden müsste. Eine Marke kann sich nicht selbst beschreiben. Damit kann eine Marke als Medium auch keine Identität entwickeln; ihre „Identität“ ist Form¹²⁰⁰, die sie kommunikativ erlangt: Es wird fremdreferentiell verstanden, also vom Konsumenten kognitiv wie affektiv erfasst, was das werbetreibende Unternehmen als Identität, als Selbstbild seiner Marke vermittelt sehen will. Nur, um das Selbstbild, die kommunizierte Identität der Marke zu erfassen, konstruiert jeder Beobachter ein eigenes Verständnis von der Marke, ein Fremdbild, das sich von der Markenidentität, die kommunikationsstrategisch angestrebt wird, selbstredend unterscheiden kann. Sehr einfach ausgedrückt: „Markenidentität und Markenimage sind zwei Paar Schuhe.“¹²⁰¹

Bevor der jetzt angesprochene Zusammenhang von Markenidentität, Markenpositionierung und Markenimage weiter erläutert und theoretisch ausbuchstabiert werden kann, ist der Begriff der Markenidentität noch einmal eingehender aus marketingwissenschaftlicher Sicht zu

¹¹⁹⁸ Siehe auch Adjouri 2002.

¹¹⁹⁹ „Starke“ Marken zu kreieren ist das zentrale Anliegen des Markenmanagements.

¹²⁰⁰ Diese „Spielchen“ mit der Medium/Form-Unterscheidung sollen hier nicht weitergetrieben werden. Erwähnt werden sollte aber, dass eine Marke als Medium immer eine Form, im Sinne einer Unterscheidung mit zwei Seiten ist. Daher könnte behauptet werden: Die Form der Marke differenziert, nämlich dies/das, und sie sorgt für eine feste Kopplung der Elemente, der Schemata, die das mediale Substrat der Marke ausmachen. Werbung könnte man mithin als Bezeichnung der Marke (der einen Seite und nicht der anderen) konzipieren, als Bezeichnung, die nach Maßgabe der strategisch festgelegten Markenidentität vorgenommen wird. Die Bezeichnung des „Dies“, also wofür die Marke als Versprechen stehen soll, wird selbst wiederum beobachtet unter Zugrundelegung alternativer Unterscheidungen, die sich auf der Innenseite der Form ablagern und auf diesem Wege dazu beitragen, dass das „Was“ der Marke, ihr Inhalt, ihre Botschaft aus Beobachterperspektive genauer definiert werden kann.

¹²⁰¹ Esch 2003a: 84. Differenzierend ließe sich mit D. Aaker vorschlagen: „While brand image tends to be tactical, brand identity should be strategic, reflecting a business strategy that will lead to a sustainable advantage.“ D. Aaker 1996: 70.

behandeln. Die Markenidentität hat Ausgangspunkt jedweder Markenführung zu sein; denn ohne zu wissen, „was“ in der Öffentlichkeit mit Hilfe der Kommunikationsinstrumente zu führen ist, kann auch nicht gewusst werden, „wie“ das zu führende Objekt, das Produkt als Marke kommunikativ zu stilisieren ist. So überrascht es nicht, dass in der Marketingwissenschaft eine ganze Reihe von Identitätsansätzen der Marke entwickelt und propagiert worden sind.¹²⁰² Ein besonders prominenter Ansatz, mit dem marketingstrategisch sehr einfach operiert werden kann, soll kurz vorgestellt werden: der Ansatz von David Aaker.¹²⁰³

Aaker unterscheidet mehrere Dimensionen¹²⁰⁴ der Markenidentität, die sich um vier Perspektiven gruppieren, von denen ausgehend Marken beschrieben werden können. Diese vier Perspektiven – man könnte auch von standardisierten Markenbildern sprechen – können bei der strategischen Kreierung der Markenidentität als Orientierungsmuster helfen. Zu differenzieren wäre zwischen:

- brand as product,
- brand as organization,
- brand as person und
- brand as symbol.

Nicht nur aufgrund des zitierten Absatzes des Markengesetzes, sondern vor allem aufgrund dieser von Aaker vorgetragenen Differenzierung wird leicht ersichtlich, dass eine Marke in ihrem Inhalts- wie Sinngehalt sehr viel mehr umfasst als das reine „Produkt“, dessen Dimensionen, wie beispielsweise Qualität, Wert, Produktgruppenzugehörigkeit und Funktionen, natürlich ganz entscheidend auf die Identität der Marke „abfärben“ können und sicherlich häufig auch sollen. Wird die Marke als „Organisation“ inszeniert – wenn man das überhaupt so sagen kann –, zielen die Positionierungsbemühungen gegenüber der Öffentlichkeit darauf, organisationale Attribute als Identitätsdimensionen zu stilisieren. In der Markenidentität hätten dann Attribute wie zum Beispiel Innovativität, Qualitätsorientierung, Umweltfreundlichkeit oder Vertrauenswürdigkeit zum Ausdruck zu kommen, Attribute, die sich aus der Kultur,

¹²⁰² Vgl. Esch 2003a: 89ff.

¹²⁰³ Siehe zum Folgenden D. Aaker 1996.

¹²⁰⁴ Zwölf sind es an der Zahl, die hier im Einzelnen nicht weiter erläutert, aber doch in Aakers Worten aufgezählt werden sollen: „Brand identity consists of twelve dimensions organized around four perspectives – the brand-as-product (product scope, product attributes, quality/value, uses, users, country of origin), brand-as-organization (organizational attributes, local versus global), brand-as-person (brand personality, brand-customer relationship), and brand-as-symbol (visual imagery/metaphors and brand heritage).“ D. Aaker 1996: 68. Im Original kursiv.

den Werten und den Programmen der Organisation speisen und die wiederum selbst Elemente der kommunizierten Corporate Identity sein können. Wird versucht, die Marke als „*Person*“ strategisch zu entwerfen, ist man darum bemüht, der Marke eine eigene „*Persönlichkeit*“¹²⁰⁵ zu verleihen, sie somit zum Beispiel als vertrauenswürdiger Freund, als kompetent, jugendlich oder eindrucksvoll erscheinen zu lassen.¹²⁰⁶ Wird die Marke als „*Symbol*“ präsentiert, will man sicherstellen, dass die Marke wiedererkannt und erinnert wird. Sie erhält ein Erscheinungsbild, ein klares Design, ein Logo, man metaphorisiert sie, entwirft sie gar als Mythos, als ein Produkt, das eventuell bereits über Generationen hinweg seinen Dienst als Nutzenstifter in funktionaler, emotionaler oder ästhetischer Hinsicht geleistet hat¹²⁰⁷; daher wird häufig das bedeutungsvolle Vermächtnis herausgestellt, das eine Marke symbolisieren soll.

Eine Marke könnte ihre Identität nach Aaker also aus ganz unterschiedlichen Dimensionen schöpfen, die sowohl produktbezogene, organisationale, personale oder rein symbolische Assoziationen herstellen. Wichtig ist vor allem, dass sich diese Dimensionen als Markenelemente strukturell zu einem „*Aussagekonzept*“¹²⁰⁸ verknüpfen lassen, das sich auch flexibel genug erweist, um neue kommunikative Herausforderungen strategisch fundieren zu können. Die Identität einer Marke lässt sich differenzieren: in eine Kernidentität und eine extendierte Identität. Der Kern hat das „*Wesen*“ der Marke zum Ausdruck zu bringen: die zentralen Dimensionen, die mitteilen sollen, wofür die Marke dauerhaft als Versprechen steht. Die Kernidentität wird als „*Markenphilosophie*“ kommuniziert. Die Erweiterung der Identität durch Anspielung auf weitere Dimensionen fügt der Markenidentität zusätzliche Details und aktuelle Inhalte zu; sie soll den Markenauftritt vervollständigen, facettenreicher gestalten und flexibilisieren, sprich gegenüber aktuellen Erscheinungen in der Umwelt und neuen Trends anpassungsfähiger machen.¹²⁰⁹ Die Kernidentität verbürgt Redundanz, die erweiterte Markenidentität ermöglicht Variierungen, ein „*Spiel mit Bedeutungen*“, wenn versucht wird, die Markenschemata durch Werbekommunikation in neue Sinnzusammenhänge einzubetten, um auf diese Weise

¹²⁰⁵ Zum Konzept der Markenpersönlichkeit siehe J. Aaker 2001.

¹²⁰⁶ Die persönlichen Beziehungen, die Konsumenten zu einer Marke unterhalten, können verschieden eng sein: Sie reichen von der Einstellung, bei einem Markenprodukt handle es sich lediglich um einen Kosum- oder Gebrauchsgegenstand, der nicht weiter emotional besetzt ist, bis zur individuellen Sichtweise der Marke als Fetisch. Siehe Fournier 2001, Franck 1998: 175 und Hellmann 2003: 386f und 425ff.

¹²⁰⁷ Wie oben erläutert, wäre hier nicht von Dimensionen, sondern von Schemata zu sprechen, die durch die Marke als Elemente vernetzt werden und die zusammengenommen eine Aussage über das „*Wesen*“ der Marke machen.

¹²⁰⁸ So Meffert und Burmann in lockerer Anlehnung an David Aaker. Vgl. Meffert/Burmann 2002: 52ff.

¹²⁰⁹ So könnte durch begleitende PR-Aktivitäten (Marken-PR) versucht werden, über Vermittlung von Produktinformationen hinausgehend auch dafür Sorge zu tragen, dass die Kommunikation der Markenidentität je nach Situation punktuell variiert wird, um zum Beispiel auf einen sich abzeichnenden Imagewandel mit Anpassungen auf Markenseite reagieren zu können. Zum Marken-PR, verstehbar als „*Instrumentalvariable in der Markenkommunikation*“, siehe auch Sudendorf 2001.

Imagetransfers zu initiieren, die den Sinngehalt der Marke bereichern und sie damit für andere, bisher strategisch noch nicht angepeilte Konsumentengruppen attraktiver erscheinen lassen. Letztlich erhofft sich das Markenmanagement von der Etablierung einer Markenidentität, dass die „Beziehung“ zwischen Kunde und Marke enger wird und sich dem Kunden eine klare „value proposition“ mitteilt: „a statement of the functional, emotional, and self-expressive benefits delivered by the brand that provide value to the customer.“¹²¹⁰

Ein problematischer Aspekt, der diesen Markenbildern als mögliche Ausgangsbasen zur Kreierung einer Markenidentität anhaftet, besteht darin, dass sie nicht immer klar zu differenzieren sind: Sie „überlappen“ sich, können sogar ineinander aufgehen, wenn zum Beispiel eine Marke, die Assoziationen einer leistungsstarken Organisation weckt, ebenfalls die lange Tradition erfolgreicher Geschäftstätigkeit durch konsequente Kundenorientierung symbolisiert und darüber hinaus als „guter Freund“ mit unerschütterlicher Loyalität der Kunden rechnen kann. Nichtsdestotrotz bieten diese standardisierten Markenperspektiven natürlich einen strategischen Ausgangspunkt der Markenführung; schließlich lässt sich von ihnen ausgehend definieren, worin die „Markenessenz“ besteht und wie die Marke grundsätzlich kommunikativ stilisiert und in der Öffentlichkeit durch Werbemaßnahmen inszeniert werden soll.

Als Form informiert Identität – das ist leicht nachvollziehbar. Ganz gleich, wie die Identität der Marke strategisch konstruiert und anschließend mit Hilfe der Kommunikationsinstrumente in Szene zu setzen versucht wird, damit die Marke zum „Leben“ erweckt werden kann – von zentraler Wichtigkeit ist, dass die Identität als Kommunikationsstrategie auf jeden Fall Antworten auf vier schlichte Fragen geben muss, Antworten, die auf die Explizierung dessen zielen, was die Marke „ist“ und wofür sie steht. Zu beantworten sind

- die Frage nach der *Kompetenz der Marke*: „Wer bin ich?“
- die Frage nach dem *Nutzen*, der Grund der Anschaffung sein soll („benefit & reason why“): „Was biete ich an?“
- die Frage nach der *Tonalität*, der Art und Weise der Vermittlung der „Markenidentität“ in der Beziehung zwischen Marke und Kunde: „Wie bin ich?“ und auf die

¹²¹⁰ D. Aaker 1996: 95. Im Original kursiv.

- die Frage noch dem *Markenbild*, das modalitätsspezifisch, also visuell, akustisch, olfaktorisch, haptisch und/oder gustatorisch Eindruck beim Konsumenten machen soll: „Wie trete ich auf?“¹²¹¹

Wie auch immer Markenmanager diese Fragen für die Marke beantworten mögen, für die sie verantwortlich zeichnen, hervorzuheben ist auf jeden Fall, dass die Antworten, die gegeben werden, letzten Endes nicht nur die Soll-Markenidentität bestimmen, sondern auch die Kommunikationsplattform beschreiben, aus der sowohl die kommunikations- als auch die marktstrategischen Richtlinien zur Positionierung der Marke wie des Produkts abgeleitet werden können. Marken- und Produktpositionierung sei kurz definiert. Ziel dieses strategischen Ansinnens ist es, „jene Problemlösungskombination aus objektiven (technisch-funktionalen) und subjektiven (psychologisch-emotionalen) ‚Qualitäten‘ zu finden, die dem eigenen Angebot gegenüber solchen der Konkurrenz eine möglichst eigenständige Marktstellung sichert und zugleich den Idealvorstellungen der anvisierten Zielgruppen möglichst nahekommt.“¹²¹² Im Folgenden soll in erster Linie die Markenpositionierung interessieren, also alle Versuche, eine Marke in der Öffentlichkeit mit Werbemaßnahmen aufmerksamkeitswirksam zu platzieren und – *in the long run* – so im Gedächtnis der Konsumenten zu verankern, dass sie sie gegenüber den Konkurrenzmarken präferieren.¹²¹³ Die Markenidentität dient dabei als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung, die „aktive Gestaltung der Stellung einer Marke“ in der öffentlichen Wahrnehmung, ihre Beobachtung und Bewertung durch die Konsumenten.¹²¹⁴ Eine Marke kann nur aufgebaut und etabliert werden, wenn sie über eine klare Positionierung verfügt. Klar positioniert ist die Marke,

- wenn es erstens gelungen ist, die Besonderheiten der Marke herauszustreichen, die zu der beworbenen Marke passen, also mit ihrer Identität übereinstimmen;
- wenn zweitens kommuniziert werden konnte, inwiefern diese Besonderheiten für die Kunden von Relevanz sind;

¹²¹¹ Diese Fragen werden als regulative Komponenten innerhalb eines bestimmten Identitätsansatzes aufgeworfen, der in der Marketingwissenschaft wie -praxis als „Markensterrad“ bekannt geworden ist. Er wurde von der Marketingfirma *icon brand navigation* entwickelt und vermarktet. Siehe die zusammenfassende Darstellung dieses Ansatzes in Esch 2003a: 96ff.

¹²¹² Becker 1991: 47. Siehe auch Meffert 1994: 178ff.

¹²¹³ Um es ganz deutlich zu sagen: Die Positionierung eines Produkts erfolgt auf den relevanten Märkten, die Positionierung einer Marke beeinflusst die relevanten (Teil-)Öffentlichkeiten. Sowohl Markt als auch Öffentlichkeit fungieren als Medien der Positionierungsbemühungen, durch die das Unternehmen Beobachtungen und damit auch Bewertungen seines Produkts bzw. seiner Marke strategiegeleitet zu formieren bemüht ist.

¹²¹⁴ Vgl. Esch 2003a: 120ff.

- wenn es drittens möglich war, die Marke von denen der Konkurrenz eindeutig abzugrenzen und
- wenn sich viertens alle Kommunikationsmaßnahmen darauf konzentriert haben, die einmal erlangte Position zu behaupten und in Richtung Dominanz auszubauen, wenn mithin die Positionierungsstrategie langfristig verfolgt worden ist.¹²¹⁵

Der Positionierungserfolg reflektiert sich in den Sichtweisen der Zielgruppe gegenüber der beworbenen Marke. Ziel muss es sein, die zielgruppenspezifische Imagekonstruktion zu beeinflussen, und zwar in einer Weise, dass das Image der Marke mit der strategisch festgelegten Identität zur Deckung gebracht wird und die Marke eindeutig in der Öffentlichkeit positioniert ist. Aus der kommunikationsstrategischen Perspektive des werbetreibenden Unternehmens bilden Markenidentität und Markenpositionierung zusammen die Aktionsebene, das Markenimage dagegen die Wirkungsebene. Alle Werbemaßnahmen, die die Marke den Konsumenten näher bringen sollen, haben sich dabei – ganz nach Maßgabe des Konzepts der integrierten Kommunikation¹²¹⁶ – an der Markenidentität und der Positionierungsstrategie zu orientieren, um untereinander abgestimmt sowie inhaltlich und formal integriert erfolgen zu können. Werbung ist als kommunikativer Versuch zu deuten, die Markenidentität auf eine Weise zu vermitteln, dass sich „innere Markenbilder“ beim Konsumenten aufbauen. Neben der inhaltlichen wie formalen Integration erscheint es wichtig, bei allen Kommunikationsanliegen instrumentelle und inhaltliche Kontinuität zu wahren und sich dabei auf eine Botschaft und eine Bildwelt in der kommunikativen Darstellung zu konzentrieren.¹²¹⁷ Eine markenkonforme Integration der gesamten Werbekommunikation scheint in der Tat eine Kommunikationsstrategie zu sein, auf die in der Praxis vermehrt gesetzt wird, um der Inflationierung der kommunikativen Maßnahmen vor allem über die Massenmedien von Presse, Funk und Fernsehen zu begegnen. So konstatiert und rät Esch: „Der wachsenden Zahl von Marken und Angeboten steht eine nur geringe Zahl bekannter und akzeptierter Marken in den Köpfen der Konsumenten entgegen. Unternehmen müssen deshalb ihre Marke in diesem Angebotschaos für den Konsumenten sichtbar machen und mit präferenzprägenden Merkmalen versehen.“¹²¹⁸

„Worin“ ist eine Marke als komplexes Strukturcondensat eigentlich verankert? „Was“ ist die Basis, in der sich das Bild der Marke ausdrückt, das kommuniziert wird bzw. das selbst kom-

¹²¹⁵ Vgl. Esch 2003a: 124.

¹²¹⁶ Vgl. Kapitel 17.

¹²¹⁷ So zumindest einer Empfehlung nach. Siehe Ruge 2001: 174ff.

¹²¹⁸ Esch 2003a: 27.

muniziert? Diese Fragen beziehen sich auf die potentiell involvierten „Speichermedien“ der Marke, in die sich die Marke als Form einschreibt bzw. in denen sie sich als Kompaktstruktur längerfristig identifizierbar fixiert. Diese mnestischen Fundamente bzw. Gedächtnisbasen wären grob folgendermaßen zu charakterisieren:

- *Psychisch*: Zum einen sind die psychischen Systeme entscheidend daran beteiligt, dass eine Marke aufgebaut und als Phänomen „zum Leben erweckt“ wird. Es sind die psychischen Systeme, die die Marke (wiederer)kennen und die über ihr Versprechen, ihr Image Bescheid wissen. Markenbilder sind in diesem Fall als „Gedächtnisbilder“ zu begreifen. Ein klares und lebendiges „inneres Bild“ („imagery“) der Marke, das sich im Gehirn des Konsumenten entwickelt¹²¹⁹, wirkt sich nicht nur präferenzbildend auf das konsumtive Verhalten aus, sondern – das ist der positive Aspekt aus der Sicht des Unternehmens – stellt letzten Endes als prägnantes Markenbild einen gewissen „Wettbewerbsschutz“ dar, weil andere Marken, deren Profil vielleicht eher unscharf ist, gar nicht die Beachtung des Konsumenten finden.¹²²⁰
- *Massenmedial*: Eine Marke „wirkt“ durch kommunikative Referierung bzw. durch die Darbietung und Thematisierung in den massenmedialen Präsentationsformen. Sie ist Produktwissen, das sich vom Produkt „abgelöst“ hat und in den Medienprogrammen, vor allem in der Werbung zirkuliert bzw. durch Werbemaßnahmen so lange referiert wird, bis es sich in irgendeiner Form als „öffentliche Meinung“ über ein Produkt, als Markenimage strukturell kondensiert hat.
- *Kulturell/alltagsspezifisch*: Als individualisierte Individuen integrieren die Konsumenten eine Marke symbolisch in ihren Lebensstil; sie nutzen sie zur Selbstdarstellung. Marken sind Marker sozialer Identität in Alltagssituationen; sie symbolisieren Gruppen- und Szenezugehörigkeiten.

Eine Marke „realisiert“ sich folglich multimedial. Damit sie aber überhaupt Strukturwert erlangt, muss über sie kommuniziert werden, bzw. sie muss zu kommunikativen Zwecken, zum Beispiel als Identitätssymbol genutzt werden. Eine Marke ist ein kulturelles Phänomen, dem

¹²¹⁹ Die mentale Verarbeitung der Eindrücke, die die Markenwerbung erzeugt, verbunden mit der psychischen Konstruktion „innerer Bilder“, wird auch als „Imagery-Prozess“ bezeichnet. Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 1996: 241 sowie Ruge 2001.

¹²²⁰ Ähnlich auch Bekmeier und Konert. Vgl. Bekmeier/Konert 1994: 613.

psychisch deswegen Bedeutung zugeschrieben wird, weil es kommunikative Symbolwirkung zu entfalten vermag:¹²²¹ Die Referenz einer Marke distinguiert, (schein-)individualisiert und signalisiert die soziale Selbstverortung des Individuums, das die Marke erworben hat und sich öffentlich mit ihr „schmückt“.

Die Ziele des Markenmanagements und die Funktion der Marke unter veränderten Wettbewerbsbedingungen

Die Ziele des Markenmanagements, die in der Organisation kommunikationsstrategisch zu verfolgen wären, lassen sich nach diesen markentheoretischen Ausführungen nun leicht benennen. Eigentlich sind sie bereits mehr oder weniger implizit angeführt worden:¹²²²

1. *Schaffung von Markenbekanntheit*: Ausgangspunkt für die Werbekommunikation kann es nur sein, die beworbene Marke bekannt zu machen, sie in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken und ihren Bekanntheitsgrad langfristig zu steigern.¹²²³ Markenmanagement hat letztlich darauf hinzuwirken, dass sich „Wahrnehmungsbilder“ der Marke in psychisch verankerte „Gedächtnisbilder“ transferieren, in Bilder, die prägnant sind und die den Konsumenten genau die Informationen prozessieren lassen, die sich zu klaren kognitiven Erwartungen der Marke gegenüber verdichten.

2. *Aufbau eines positiven Markenimages*: Nicht nur soll die Marke eine herausgehobene Stellung in den Köpfen der Konsumenten einnehmen, sondern sich obendrein von den konkurrierenden Marken mit eindeutigen Präferenzangeboten differenzieren, so dass mit deren Erwerb aus Konsumentensicht nichts verkehrt gemacht werden kann. Entscheidend ist, dass es gelingt, die Konstruktionsprozesse des Fremdbildes der Marke, die psychisch vorgenommen werden, die sich letztlich als Meinung über die Marke in

¹²²¹ Sie sind – könnte in lockerer Anlehnung an Schulze behauptet werden – „Gegenstände relativ zu subjektiven Bedeutungszusammenhängen“. Vgl. Schulze 1994: 23.

¹²²² Siehe auch Meffert 1994: 177f. und Esch/Wicke 2001. Esch/Wicke charakterisieren diese Ziele seltsamer Weise „verhaltenswissenschaftlich“ – dies wohl mit dem Hintergedanken, dadurch deutlich gemacht zu haben, dass Markenführung Einfluss auf das Kaufverhalten nimmt und präferenzbildend wirken soll. Abzugrenzen wären diese „verhaltenswissenschaftlichen Ziele“ von den rein ökonomischen, genau genommen wettbewerbsstrategischen sowie den Globalzielen der Unternehmensführung. Vgl. Esch/Wicke 2001: 42ff.

¹²²³ Zur ausführlicheren Darstellung der „brand awareness“ und der Wege, sie zu steigern, siehe D. Aaker 1991: 56ff.

der Öffentlichkeit „objektivieren“¹²²⁴, so durch Kommunikationsmaßnahmen zu beeinflussen, dass sich die Markenidentität als organisationsintern entworfenes Selbstbild der Marke und das von den Konsumenten gebildete und sich öffentlich kommunizierende Image als Fremdbild der Marke weitgehend strukturell, also in der beobachtungsleitenden Schemaverwendung und im Sinngehalt überlappen. Das kommunikationsstrategisch anzusteuern Ziel wäre – ähnlich wie im Falle der Öffentlichkeitsarbeit – eine Art Strukturhomologie zwischen Selbst- und Fremdbild. Markenführung ist mithin eine strategisch informierte und systematisch betriebene „Parallelisierungsoperation“¹²²⁵; sie ist Imagesteuerung im Medium der Öffentlichkeit, die nicht anders vonstatten gehen kann als in der Form einer kommunikationsstrategisch flankierten „Ko-Evolution“ der Schemaverwendung in der Markenkommunikation zwischen dem werbetreibenden Unternehmen und den Konsumenten.¹²²⁶ Imagesteuerung zielt darauf, die Art und Weise zu beeinflussen, wie die eigene Marke (öffentlich) wahrgenommen wird. Sie ist – wenn man so will – externe Identitätsarbeit am sich zum Teil öffentlich artikulierenden Fremdbild, das sie als eine Art „Akzeptanzkonzept“¹²²⁷ zu stärken oder gegebenenfalls zu verändern versucht.

3. *Schaffung und Festigung der Markentreue*: Oberstes Ziel des Markenmanagements, eigentlich des „Relationship Marketing“¹²²⁸ insgesamt, ist es, einen Stamm überzeugter, ja, begeisterter Kunden aufzubauen, also Käufer zu gewinnen, die der Marke über lange Zeit die Treue halten und die den Erwerb eines Konkurrenzprodukts gar nicht in Erwägung ziehen würden, weil nur die gewohnte Marke für sie infrage kommt. Welche Gründe es für Konsumenten im Einzelnen geben mag, einer Marke treu zu sein – da können affektive, kognitive oder auch habituelle eine Rolle spielen¹²²⁹ –, aus Un-

¹²²⁴ Ähnlich wie sich die öffentliche Meinung zum Beispiel zu einem politisch relevanten Thema bildet, formiert sich auch das öffentliche Image, das einer Marke zugeschrieben wird. Zum Begriff der Öffentlichkeit und der öffentlichen Meinung siehe im Kapitel 16 die Ausführungen über das System der Massenmedien.

¹²²⁵ Siehe hierzu die längeren Ausführungen im Kapitel 18.

¹²²⁶ Vollbrecht spricht in diesem Zusammenhang stark vereinfachend von einer „Ko-Evolution von Kunde und Produkt“. Vgl. Vollbrecht 2002: 776.

¹²²⁷ Das Fremdbild, das sich aufgrund der kommunizierten Markenidentität beim Konsumenten ausbildet, ließe sich mit Kapferer auch als „Akzeptanzkonzept“ bezeichnen, das den Rahmen dessen absteckt, was vom öffentlich angebotenen Selbstbild der Markenidentität, zu verstehen als „Aussagekonzept“, psychisch „angenommen“ und zur Konstruktion des Fremdbildes der Marke aufgegriffen wird. Vgl. Kapferer 1992: 44ff. und Mefert/Burmann 2002: 65f.

¹²²⁸ Siehe hierzu Kapitel 17.

¹²²⁹ Mit Wiswede ließen sich verschiedene Ebenen des Treueverhaltens unterscheiden, von denen folgende benannt seien: „affektive Treue“ (emotionale Bindung an eine Marke), „kognitive Treue“ (Überzeug von einer Marke), „habituelle Treue“ (Markenerwerb als Gewohnheitskauf), „Risiko meidende Treue“ (man kauft die bekannte Marke, weil man weiß, was von ihr zu erwarten ist), „radierte Treue“ (Transfer des Treueverhaltens

ternehmenssicht ist nur entscheidend, sich im Klaren darüber zu sein, warum es geschäftspolitisch eminent wichtig ist, seinen Kundenstamm zu halten und ihn zu pflegen: „A set of habitual buyers has considerable value because they represent a revenue stream that can go forward for a long time. The attrition rate for those with stronger levels of loyalty will be lower, causing their value to be higher.”¹²³⁰

Im den letzten zwei Jahrzehnten ist erkannt worden, dass diese doch sehr fundamentalen Ziele des Markenmanagements nur erreicht werden können, wenn Markenkommunikation nicht auf reine Imagewerbung beschränkt bleibt, sondern so erfolgt, dass ein Erlebniswert vermittelt werden kann, der sich als psychologischer Zusatznutzen an die Zielgruppe kommuniziert. Der sich zusehends verschärfende Kommunikationswettbewerb hat den veränderten psychosozialen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, die sich in der modernen, individualisierten Gesellschaft herauskristallisiert haben und die es immer schwieriger erscheinen lassen, überhaupt noch genügend Aufmerksamkeit auf die Präsentation der Marken durch Werbemaßnahmen zu ziehen. Die beiden normativen Konzepte der Integrierten Kommunikation und des Relationship Marketing können als Formen der werblichen Kundenansprache gedeutet werden, mit denen neue Wege der Markenkommunikation zu beschreiten versucht worden sind:¹²³¹ Die Organisationskommunikation, einschließlich Werbung und PR, hat integriert, thematisch-inhaltlich wie ästhetisch-formal abgestimmt vorgenommen zu werden, damit sowohl für die Organisation als auch für die Marken ein kohärentes wie zeitlich konstantes Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit kreiert werden kann, das die Konsumenten auch wirklich anspricht, weil die Einheitlichkeit des kommunikativen Auftretens gewahrt ist, die Organisation wie die Marken also eine Identität präsentieren, die leicht identifiziert werden kann und die sich aufgrund der integrierten kommunikativen Aktivitäten von der Konkurrenz gut unterscheidbar macht. Und wenn dann noch kommuniziert und vor allem interaktiv praktiziert werden kann, dass der Kunde als Kommunikationspartner ernst genommen wird, dessen mitgeteilte Anliegen, Wünsche und Produktvorstellungen organisational zu verarbeitende Lernanreize darstellen, scheint eine Basis geschaffen, auf der sich Organisation als Anbieter und der Kunde als Nachfrager „treffen“ und die dazu dienen könnte, diese Beziehung wirklich zu „pflegen“, den Kunden von der erbrachten Leistung zu überzeugen und ihn für lange Zeit als Gewohnheitskäufer zu binden, der der angebotenen Marke die Treue hält.

zum Beispiel von den Eltern auf den Kindern) und „soziale Treue“ (man ist einer Marke treu wegen ihres Prestigewerts oder weil sie in einer relevanten Bezugsgruppe als „In-Marke“ gilt). Vgl. Wiswede 1992: 84f.

¹²³⁰ D. Aaker 1991: 41.

¹²³¹ Zu diesen beiden Ansätzen siehe die Ausführungen in Kapitel 17.

Die veränderten Rahmenbedingungen, unter denen heute der Kommunikationswettbewerb der Unternehmen stattfindet, lässt sich am Wertewandel in der Gesellschaft festmachen. Einige sozio-kulturelle Trends haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten abgezeichnet, die enormen Einfluss auf die Einstellungen der Konsumenten gegenüber Produkten und Unternehmensleistungen sowie auf die individuellen Neigungen zur Rezeption von Werbekommunikation gehabt haben. Einige zentrale Trends und sozio-kulturelle Veränderungen seien illustrativ genannt:

- Ein verändertes *Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein* hat einen sensibleren Konsumenten hervorgebracht, der durchaus einen kritischen Blick auf die Produkte wirft, die ihm angeboten werden. Das Kaufverhalten ist überlegter und qualitätsorientierter geworden; der Trend geht zu Bio-Produkten, allgemein zu Natürlichkeit und einer Bevorzugung schonender Herstellungsweisen.
- Zu beobachten ist auch eine Dominanz der *Lebensstilorientierung*, der individuellen Ausrichtung an persönlich präferierten sozialen Milieus oder sozialen Szenen.¹²³²
- Auch eine zunehmende *Freizeitorientierung* ist zu erkennen. Die dominante Ausrichtung des eigenen Lebens an der Einkommenssicherung durch Erwerbsarbeit wird ergänzt, wenn nicht gar ersetzt durch ein Ausleben in der Freizeit, die im Vergleich mit der Arbeitszeit nicht nur an Bedeutung, sondern auch an zeitlichem Umfang zunimmt. In der „Freizeitgesellschaft“ hat sich denn auch – wenig überraschend – eine Freizeitindustrie entwickelt, die die erlebnishungrigen Konsumenten mit reichhaltigem Angebot zur Gestaltung ihrer arbeitsfreien Zeit bedient.
- So ist denn eine sukzessive Ausprägung immer hedonistischerer Einstellungen wenig überraschend. *Genussstreben* ist angesagt; man gönnt sich etwas, will es sich gut gehen lassen, will etwas erleben, das nicht nur Abwechslung, sondern besondere innere Befriedigung verschafft, die in der Arbeitswelt so nicht möglich ist. Das Ziel der

¹²³² Zu dieser Orientierungsweise und der entsprechenden Werbestrategie, die diesem Trend nachkommt, siehe unten.

Wahlhandlungen in der Lebensführung wie beim Konsum ist es, „gute Selbstzustände“ zu realisieren.¹²³³

- Die Entdeckung der eigenen *Subjektivität* kann als ein weiterer Trend gedeutet werden: Die eigene Existenz wird geradezu „subjektiviert“, sie entspringt als Lebensform nicht mehr äußeren Anpassungszwängen, sondern wird selbst gewählt, wird in Eigenregie „zusammengebastelt“. *Innenorientierung* – wie Gerhard Schulze betont – wird zum primären Lebensgestaltungsprinzip. Zu beobachten ist folglich ein „Wandel der Lebensauffassung“¹²³⁴ – weg von außenorientierten, hin zu innengerichteten Selektionsstilen.
- Vielen scheint es aber auch wichtig geworden zu sein, *Individualität* zu markieren und sich als anders oder gar besonders zu inszenieren. Mit diesem Trend, Individualität zu zeigen und auszuleben, geht eine Stilisierung der Lebensführung wie des eigenen Lebens einher. Die bunte Warenwelt liefert die Marken, mit denen man sich schmücken kann, um zu zeigen, wer man ist, welcher sozialen Schicht oder welcher Szene man sich zugehörig fühlt.

Der letztgenannte Punkt führt genau genommen über zu der Frage, welche Funktionen Marken in der modernen Gesellschaft für die Individuen übernehmen können. Gerade in der Situation der „Informationsüberflutung“ durch hohe Werbeaktivitäten in den Massenmedien, spielen „starke“ Marken eine besondere Rolle: Sie stechen selbst bei steigendem Werbedruck hervor und bleiben in den Köpfen der Konsumenten „lebendig“. Allgemein gesehen, übernehmen Marken folgende Funktionen für den Konsumenten:¹²³⁵

- Marken erleichtern die individuelle wie kollektive *Identifikation* mit bzw. von markierten Leistungen.
- Sie bieten *Orientierungs- und Auswahlhilfe* im Angebotsdschungel.
- Sie scheinen *Vertrauenswürdigkeit* zu besitzen, wenn ihnen ein positives Image zugeschrieben wird, das individuell anspricht, oder wenn sie häufig einfach nur bekannt sind;

¹²³³ Siehe auch Müller-Schneider 1998 sowie Kapitel 8.

¹²³⁴ Vgl. Schulze 1993: 34ff.

¹²³⁵ Vgl. auch Meffert 1998: 785f. und Hellmann 2003: 126ff.

- Eine Marke gilt als Beweis von *Kompetenz und Sicherheit*; man scheint mit dem Kauf nichts falsch zu machen, denn eine Marke lässt Qualität vermuten;
- Obendrein kann einer Marke eine persönliche *Image- und Prestigefunktion* zukommen, die sie gegenüber der eigenen Bezugsgruppe und Externen übernimmt, von denen man sich abgrenzen will.

Aus Konsumentensicht können Marken zwei weitere, wichtige Funktionen zugeschrieben werden:

- Mit dem Kauf und dem demonstrativen Zeigen einer Marke „beweist“ der Einzelne *Geschmack* und versorgt sich mit *Selektionssicherheit*.¹²³⁶
- Eine Marke kann vom Konsumenten als Versprechen besonderer Art wahrgenommen werden: Sie vermittelt *Erlebnisse*. Ihre Funktion besteht folglich darin, für die Konsumenten „Erlebnisprofile“ zu offerieren, die in der Markenkommunikation inszeniert werden und die für den Konsumenten Bedeutung erlangen, weil er sich aus seinem Lebenszusammenhang heraus auf der Basis seines Lebensstils als erlebnissuchendes Individuum kognitiv einklinken kann bzw. weil er sich mal mehr, mal weniger bewusst in die Markenwelt absorbieren lässt.

Erlebnis-Marketing

Zwei Werbestrategien, die darauf fokussiert sind, die Marke entweder als Image- oder Identitätsvermittler kommunikativ zu stilisieren oder als Erlebnisangebot zu offerieren, wird seit einiger Zeit, genauer seit ca. 1990, im Marketing besondere Aufmerksamkeit geschenkt: der Lifestyle- und der erlebnisorientierten Werbung, die beide konzeptionell dem Erlebnis-Marketing zugeordnet werden könnten. *Lifestyle-Werbung* zielt darauf, den Konsumenten in der Markenkommunikation in seiner sozialen Welt „abzuholen“, ihn kognitiv und emotional unter Verwendung der (alltagsästhetischen) Schemata anzusprechen, die ihn dazu verleiten könnten, das beworbene Objekt, sprich die Marke als ein Symbol anzusehen, das er nutzen

¹²³⁶ Anders als Luhmann behauptet, ist es nicht die Werbung, die „Leute ohne Geschmack“ mit Geschmack versorgt, sondern Marken bzw. Markenwelten, die kommunikativ in der Werbung vermittelt werden. Mit Werbung kann sich das Individuum nicht schmücken, sehr wohl aber mit Marken. Zu diesem Irrtum Luhmanns siehe Luhmann 1996: 89.

kann, um seine soziale Identität, zum Beispiel seine (angestrebte oder tatsächlich gelebte) Gruppen- oder Szenezugehörigkeit sichtbar für andere auszuflaggen. Das *Erlebnis-Marketing*, das hier in der speziellen Form des Event-Marketing behandelt werden soll, konzentriert alle geeigneten Kommunikationsmaßnahmen strategisch darauf, den Konsumenten als erlebnisorientiertes Individuum anzusprechen; ihm gegenüber ist der emotionale Zusatznutzen zu kommunizieren, für den die Marke als Versprechen präsentiert wird, genauer als das Versprechen, einen Beitrag zur Lebensqualität und zur Ästhetisierung des Daseins leisten zu können.

Vor allem das Erlebnis-Marketing reagiert mit seinen Strategien auf den Umstand, dass sich der Konsument von heute meist sehr indifferent bis ablehnend gegenüber Werbung zeigt, ihr kaum noch Aufmerksamkeit schenkt, besser gesagt: schenken kann, weil er sich über die Massenmedien einer Flut von Werbeinformationen ausgesetzt sieht, die kognitiv gar nicht mehr verarbeitbar ist, sondern nur noch ignoriert werden kann. Den Werbemaßnahmen gegenüber zeigt der Konsument sehr geringes Involvement; sein Informationsbedürfnis ist weitestgehend gedeckt, da er bereits über die Eigenschaften und Nutzenversprechen der beworbenen Produkte Bescheid weiß. Der Versuch, der werbestrategisch unternommen wird, besteht darin, den Konsumenten emotional anzusprechen bzw. ihn emotional zu involvieren, um so bei ihm das Interesse am Produkt zu wecken, ihn für die Markenbotschaft rezeptionswilliger zu machen, weil er seine persönlichen Werte, Motive oder Einstellungen durch die Werbekommunikation positiv tangiert sieht. „Das Erlebnismarketing zielt auf die Gefühle der Konsumenten. Es soll dem Konsumenten sinnlich vermittelt werden, daß er die Produkte bzw. Dienstleistungen erwirbt, die zu seiner Lebensqualität passen [...]“¹²³⁷, ihn also in seinem lebensweltlichen Erfahrungszusammenhang ansprechen und seinen aktuellen oder idealisierten Lebensstil bestätigen. Man könnte geneigt sein zu sagen, die Aufmerksamkeitsfokussierung werde durch erlebnisorientierte Werbung geradezu zu kultivieren versucht.¹²³⁸ Postuliert wird nämlich, dass es gelingen müsse, „den Erlebniswert der Marke als Schlüsselreiz zu konditionieren, also die Produkte in die psychischen Erlebniswelten der Konsumenten zu implementieren.“¹²³⁹ Bei geringem Involvement wird der visuellen Kommunikation durch Verwendung strategischer Schlüsselbilder eine gute werbliche Erfolgchance zugeschrieben.¹²⁴⁰ Das werbestrategische Anliegen der Erlebnisvermittlung durch Markenkommunikation wird nun vor allem im Zuge Integrierter Kommunikation umzusetzen versucht: Unter dem Primat der Bild-

¹²³⁷ Weinberg 1992: 3.

¹²³⁸ Siehe hierzu auch Franck 1998: 57ff.

¹²³⁹ Durante 1999.

¹²⁴⁰ Kroeber-Riel 1989: 80ff.

kommunikation¹²⁴¹ geht es darum, über verschiedene Kommunikationskanäle ein Zusammenwirken modalitätsspezifischer Reize herzustellen, die die Aufmerksamkeit und das Interesse des Konsumenten wecken können und ihm ein Erlebnisprofil vermitteln, das ihn emotional berührt und ihm ästhetisch zusagt.¹²⁴²

Alle kommunikativen Bestrebungen des Erlebnis-Marketing unterstellen, dass der moderne Konsument erlebnisorientiert selektiert, neben den notwendigen Versorgungs- auch bewusst Erlebniskäufe tätigt. Er fragt mithin nicht nur Sachleistungen nach, sondern interessiert sich zudem für die Erlebnisprofile von Marken. In Anlehnung an Schulze ließe sich der Konsument von heute (auch – nicht etwa alleinig) als erlebnisrational handelnd beschreiben, als innenorientiert wählender Akteur, der sein Leben auf das Schöne hin ausrichtet. „Innenorientierung ist Erlebnisorientierung“, wie Schulze kundtut; und weiter: „Das Projekt des schönen Lebens ist das Projekt, etwas zu erleben“¹²⁴³, nämlich Schönes zu erfahren, das positive innere Wirkungen hervorruft. Alle Handlungen eines Individuums, die darauf aus sind, die äußeren Umstände so zu arrangieren, dass sich inneres Wohlbefinden einstellt, können als „erlebnisrational“ verstanden werden. „Erlebnisrationalität ist die Systematisierung der Erlebnisorientierung“, heißt es bei Schulze. „Das Subjekt wird sich selbst zum Objekt, indem es Situationen [und wohl nicht nur Situationen, sondern auch „Gegenstände“ aller Art, einschließlich Produkte und Marken, eventuell auch Mitmenschen, mit denen zusammen erst die soziale Situation interaktiv kreiert wird, die dann den Erlebniswert verschafft; K.P.] zu Erlebnis Zwecken instrumentalisiert. Erlebnisrationalität ist der Versuch, durch Beeinflussung äußerer Bedingungen gewünschte subjektive Prozesse auszulösen. Der Mensch wird zum Manager seiner eigenen Subjektivität, zum Manipulator seines Innenlebens.“¹²⁴⁴

¹²⁴¹ Vgl. Kroeber-Riel 1993. Oder wie Kroeber-Riel an anderer Stelle sagt: „Die Vermittlung von Konsumerlebnissen durch die Werbung geschieht vor allem mittels Bildern, denn diese sind wesentlich besser als sprachliche Botschaften dazu geeignet, Gefühle auszulösen. Auf diese Weise ist zugleich der Anschluss an den gegenwärtigen Trend zur Bildkommunikation gefunden.“ Kroeber-Riel 1986: 1146. Das kommunikationsstrategische Motto wäre dabei also: „Bilder sind Schnellschüsse ins Gehirn.“

¹²⁴² Eingehendere Erläuterungen sollen an dieser Stelle unterbleiben. Siehe aber Kroeber-Riel/Weinberg 1996: 119ff., Stender-Monhemius 1999: 25f. und auch Schmitt/Simonson 1997.

¹²⁴³ Schulze 1993: 38.

¹²⁴⁴ Vgl. Schulze 1993: 40.

Die Marke als Symbol in der Lifestyle-Werbung

Das erlebnisorientierte Individuum steht in seinem Genussstreben nicht allein auf weiter Flur, abgekoppelt von sozialen (kollektiven) Orientierungsmustern; als „reflexiver Subjektivist“ (Schimank¹²⁴⁵) bedarf das Individuum stets der fremdreferentiell informierten Selektionssicherheit, der Selbstvergewisserung, dass die Selbstfestlungen auf eine Identität, einen Lebensstil, eine (nach Schulze als ästhetisiert zu denkende) Art und Weise der Lebensführung nicht nur eine kohärente und konsistente Ich-Identität und ein „wohlgeordnetes“, „schönes“ Leben zu ermöglichen haben, sondern auch die Akzeptanz relevanter Bezugsgruppen finden. Diese „Bezugsgruppen“, seien sie nun „Szenen“, ethnische Gemeinschaften oder bestimmte soziale Milieus, repräsentieren mit ihren (kollektiven) Identitäten immer Lebensformen und Lebensstile, die die Einzelnen in ihrer jeweiligen Lebensführung wie Markierung einer entsprechenden sozialen Identität kognitiv zu orientieren in der Lage sind.

Das individuelle Einsozialisieren in das soziale Herkunftsmilieu, in das man hineingeboren worden ist und das nach wie vor Einfluss hat auf die Chancen, die sich einem im Leben bieten, ist in der hochmodernen Gesellschaft lange schon nicht mehr alleinig ausschlaggebend für die Art und Weise, wie der Einzelne sein Leben gestaltet, wie er seine Lebensführung strukturiert und wie er sich als Individuum mit Identität beschreibt. Wie in Kapitel 8 ausführlich dargelegt, offeriert die individualisierte Gesellschaft der Moderne weitaus mehr Selektionsmöglichkeiten der Lebensgestaltung und individuellen Identitätskonstruktion als frühere Gesellschaftsformen. Wie dort ebenfalls thematisiert, steht das moderne Individuum vor Selektionsfreiheiten wie -zwängen: Nie war die Multiplizität an Optionen größer, nie war es nötiger, sein „Leben“ eigenständig und eigenverantwortlich wählen zu müssen. Die Wahl eines Lebensstils kann dann geradezu als eine „List“ bezeichnet werden, die die nötigen Selektionen zur Lebensgestaltung erleichtert: Die Optionenvielfalt wird reduziert, weil nicht mehr jede Gestaltungsmöglichkeit in Frage kommt; und das wählende Individuum weiß, woran es sich orientieren kann, nämlich an dem bereits etablierten, „gelebten“ Lebensstil. Das minimiert existentielle Unsicherheiten. Das eigene Leben nach einem bestimmten Stil auszurichten kann ein durchaus wirksamer und vor allem hilfreicher Mechanismus der Komplexitätsreduktion sein.¹²⁴⁶ Zu ergänzen wäre, dass Lebensstilorientierung nicht nur eine Form des Komplexitätsmanagements individuellen Lebens erlaubt, sondern obendrein den Weg weist,

¹²⁴⁵ Siehe hierzu Kapitel 8 und 10.

¹²⁴⁶ So auch Schroer 2001: 425.

sich ein Verständnis von Erlebnismöglichkeiten zu verschaffen und das eigene Leben nach den generalisierten ästhetischen Schemata eines kollektiven Lebensstil-Konzepts auszurichten, dem man sich nahe stehend sieht und das man für sich selbst verwirklichen möchte.

Die Lebensstilorientierung eines Individuums systematisiert und strukturiert seinen persönlichen Selektionsstil, den es zur eigenen Identitätsfindung und -wahrung wie zur Reflexion seiner selbst als Individuum in der sozialen Welt und als Mitglied von sozialen Gruppen, sprich zum Management seines persönlichen Inklusion/Exklusions-Profiles operationalisiert.¹²⁴⁷ Mit anderen Worten: Die individuelle Orientierung an Bezugsgruppen, an Kollektiven oder Szenen ist nichts anderes als die Applikation der standardisierten Schemata und stilisierten Handlungsmuster, die für die Sinnwelten, die diese Kollektivitäten repräsentieren, konstitutiv sind. Die über diese Form der außerfunktionssystemischen Inklusion erfahrenen und gelernten Schemata werden vom Individuum untereinander abgestimmt und zu einem persönlichen (Lebens-)Stil verflochten und verdichtet, der (auch) kollektiv repräsentiert wird, für den es folglich mit sozialer Anerkennung rechnen kann und in dem es sich zur Stilisierung seiner sozialen Identität reflektiert.¹²⁴⁸ Lebensstile sind mithin eine soziale Integrationsform; sie stellen eine individuell wie kollektiv orientierende Semantik zur Verfügung, die Möglichkeiten zur Stilbildung und Stilisierung offeriert. Die Aneignung eines persönlichen Stils und die Fähigkeit zur expressiven Selbstdarstellung werden immer wichtiger, „um über Identifizierungs- und Distinktionsmechanismen Orientierungspunkte zu setzen, Zugehörigkeiten zu signalisieren und soziale Verortungen zu markieren, sowie über Abgrenzung nach außen und subtile Differenzierung nach innen gruppenspezifische Identität und personenbezogene Individualität gleichermaßen zu demonstrieren.“¹²⁴⁹

Auf den Punkt gebracht, äußern sich Lebensstile in vier wesentlichen Dimensionen: Sie orientieren erstens das *kognitive Verhalten*, erlauben somit Selbstidentifikation und Selbstwahrnehmung in der sozialen Welt, regulieren zweitens das *interaktive Verhalten*, zum Beispiel die Gesellungsform, prägen drittens das *evaluative Verhalten*, indem sie Wertorientierungen und Einstellungen vermitteln und repräsentieren, und ermöglichen *expressives Verhalten*, das

¹²⁴⁷ Siehe die theoretischen Ausführungen in Kapitel 10.

¹²⁴⁸ Vgl. Hitzler 1994. Mit Hitzler ließe sich der Begriff des Lebensstils wie folgt definieren: „Lebensstile sind [...] typischerweise thematisch übergreifende, (mehr oder minder) integrative, gemeinsamen Kriterien folgende Überformungen (und Überhöhungen) des Lebensvollzugs überhaupt. Lebensstile werden vom einzelnen Akteur oft sozusagen ‚en bloc‘ aus dem kulturellen ‚Angebot‘ übernommen oder auch als ‚Paket‘ von ihm (mehr oder minder originell) selber zusammengeschnürt.“ Hitzler 1994: 79.

¹²⁴⁹ Vgl. Michailow 1994: 110.

sich beispielsweise in Freizeitbeschäftigungen und Konsummustern ausdrückt.¹²⁵⁰ Gerade die letzten beiden Dimensionen der Lebensstilorientierung spielen im Weiteren, wenn Strategien der Lifestyle- und erlebnisorientierten Werbung erläutert werden, eine zentrale Rolle. Ausgangspunkt ist folgende Annahme: Die kommunikativ inszenierten und vermittelten Erlebnisse haben dem Lebensstil des Konsumenten zu entsprechen bzw. mit den Sinn- und Symbolwelten der werblich fokussierten Zielgruppe, zum Beispiel einer Szene-Gruppe konform zu gehen, die diesen Lebensstil sozial als essentielle Facette ihrer kollektiven Identität generalisiert hat. Markenkommunikation hat für ihre Zielgruppe(n) „ästhetische Optionen“¹²⁵¹ zu liefern; sie muss darauf hinwirken, symbolische Referenz der ästhetisch reflektierten Überformung des sozialen Lebens der Konsumenten zu werden.

Lifestyleorientierte Werbung¹²⁵² ist eine besondere Form der kommunikativen Inszenierung der beworbenen Marke: Die Markenidentität wird ihrem strategisch festgelegten Sinngehalt nach als distinktives Lebensstilsymbol in der Erfahrungswelt der umworbenen Konsumenten zu positionieren versucht. Die Idee, die hinter der lebensstilorientierten Werbung steht, lässt sich folgendermaßen charakterisieren: „Die heute oft intendierte Lifestyle-Werbung, als Spezialfall der Konsumentenwerbung, soll lebensstiltypische Emotionen in verkaufsfördernder Weise auslösen. Dies steht zunächst nur für eine Manipulationsideologie von Werbetreibenden und Werbern, da sich hier die Soll-Norm der Ziele des Marketing ausdrückt: Die planvolle emotionale Beeinflussung von definierten, größtenteils nicht direkt bekannten Zielgruppen mittels erlebnisorientierter Lifestyle-Werbung.“¹²⁵³ Die große Herausforderung, mit der sich das Marketing konfrontiert sieht, liegt darin, genau ausfindig machen zu müssen, wen, also welche Konsumentengruppe man mit werblicher Kommunikation erreichen will und welche Zielgruppe überhaupt Interesse an der beworbenen Marke findet bzw. finden könnte. Bei diesem strategischen Klärungsversuch sind die Werbetreibenden auf Informationen und Konzepte der Sozialwissenschaften, insbesondere der Marktforschung angewiesen. Gesellschaft ist nach Zielgruppen zu differenzieren, die selbst die Märkte wie die Öffentlichkeit mit dem Inte-

¹²⁵⁰ So auch Hans-Peter Müller, auf dessen konzeptionelles Verständnis von Lebensstilen hier Bezug genommen wird. Vgl. Müller 1989: 66f.

¹²⁵¹ Um einen Begriff von Hitzler aufzugreifen. Vgl. Hitzler 1994: 79.

¹²⁵² An dieser Stelle sei erwähnt, dass „Lebensstil“ und „Lifestyle“ hier synonym gebraucht werden. Ohne weiteres wäre es möglich, diese Begriffe inhaltlich-konzeptuell stärker zu differenzieren. So könnte nicht nur zwischen „Lebensstil“ und „Lifestyle“ unterschieden werden, sondern beide Konzepte wären obendrein auch noch von „Lebensform“ abzugrenzen, wie zum Beispiel Wilhelm Schmid vorschlägt. „Lebensform“ meint die (soziale) Kernexistenz eines Individuums, der „Lebensstil“ ist sein peripherer Ausdruck, der perpetuiert wird, aber auch schnelle Adaption an neue kulturelle Stilelemente erlaubt; und „Lifestyle“ ist geradezu ein Oberflächenphänomen, eine flüchtige Stilisierung, die man sich „kaufen“ kann, zum Beispiel in Form von Markenkleidung. Vgl. W. Schmid 1999: 120ff.

¹²⁵³ Hölscher 2002: 484. Hervorhebungen gestrichen. Siehe auch Hellmann 2003: 377ff.

resse beobachten, sich über die angebotenen Produkte wie die Images der Marken zu informieren. Der Markt, auf dem ein werbetreibendes Unternehmen mit seinem Produkt in Erscheinung tritt, wird gegenwärtig häufig in Lebensstilgruppen segmentiert.¹²⁵⁴ Es muss eruiert werden, *wer*, also welche lebensstilgeprägte Zielgruppe *wie*¹²⁵⁵, das heißt mit welchen Kommunikationsmitteln über die Medienöffentlichkeit werblich anzusprechen ist, um exakt die kommunikativ zu erreichen, die für die Markenbotschaft empfänglich sind, die mit dem Markenimage sympathisieren sowie langfristig zu treuen Kunden werden könnten. Die genaue Zielgruppenbestimmung erhöht die Positionierungschancen.

Die „Kartographierung“ der modernen Gesellschaft nach milieuspezifischen Lebensstilen hat sich in den letzten Jahren als sehr hilfreich für die Werbeindustrie wie für die sie beauftragenden Unternehmen erwiesen.¹²⁵⁶ Recht bekannt geworden sind die Lebensstiltypen, die vom Sinus-Institut erforscht und detailliert beschrieben worden sind. In diese Lebensstile, für die die sogenannten „Sinus-Milieus“ stehen, gehen demographische, psychographische, verhaltensbezogene, aber auch geographische Kriterien ein.¹²⁵⁷ Es könnten sehr wohl alternative Milieu- und Szenedifferenzierungen im Marketing aufgegriffen werden, um Einblicke in wesentliche alltagsästhetische Orientierungsmuster wie gruppenspezifische Distinktions- und Identitätsschemata zu erlangen.¹²⁵⁸ Lebensstile sind soziale Konstruktionen von Sozialstruktur, die durchaus als Ordnungsmuster sozialer Ungleichheit interpretiert werden können, von Ungleichheit sowohl in vertikaler wie horizontaler Dimension.¹²⁵⁹ Die Lifestyle-Werbung trägt dem Umstand Rechnung, dass die Individuen nicht einfach dem Modell des homo oeconomicus entsprechen, der nüchtern rational denkt, der ausschließlich auf das für ihn günstigste Preis-Leistungs-Verhältnis achtet und der nur an der eigentlichen Sachleistung interessiert ist; der moderne Konsument will häufig bei der Wahl von Produkten auch seine „Andersheit“ und

¹²⁵⁴ Siehe hierzu auch Schnierer 1999: 35ff. und Hölscher 2002.

¹²⁵⁵ Die hauptsächlich technisch bedingte Vielfalt der kommunikativen Zugänge zum Konsumenten und Kunden, die das Medium der Öffentlichkeit „eigentlich“ extendiert, erzeugt im Resultat das genaue Gegenteil: eine Zergliederung in Teilöffentlichkeiten, die voneinander separiert sind, wie sich mit Siegfried Schmidt konstatieren ließe. Dieses Paradox bringt er wie folgt auf den Punkt: „Die Proliferation der Potentiale zur Erzeugung von Öffentlichkeit fragmentiert notwendigerweise ‚die‘ Öffentlichkeit für alle Medienangebote, hebt durch Nutzungsindividualisierung den Massencharakter der Massenmedien auf und differenziert neue Modi der Gemeinschafts- und Gesellschaftsbildung aus. Damit werden auch Werbemedienangebote ‚regionalisiert‘.“ Schmidt 2002: 114. Siehe auch Schmidt 2000.

¹²⁵⁶ Vgl. auch Hellmann 2003: 409ff.

¹²⁵⁷ Exemplarisch genannt seien das „traditionslose Arbeitermilieu“, das „aufstiegsorientierte Milieu“, das „kleinbürgerliche Milieu“, das „neue Arbeitnehmermilieu“, das „liberal-intellektuelle Milieu“ sowie das „konservativ-technokratische Milieu“. Siehe hierzu Schnierer 1999: 142ff.

¹²⁵⁸ So zum Beispiel die von Schulze analysierten und beschriebenen Milieus und sozialen Szenen. Vgl. Schulze 1993.

¹²⁵⁹ Hölscher 1998: 80ff. und 2002 sowie Schnierer 1996 und 1999: 139ff.

„Einzigartigkeit“ in Anschlag bringen, ist also darauf bedacht, dass das gekaufte Produkt, die Marke die eigene Individualität unterstützt und ihm soziale Anerkennung verschafft. Das heißt, insgesamt (re-)differenziert Werbung die Gesellschaft nach unterschiedlichen Bedürfnissen bzw. sozialen Motivationen: nach Prestige, Distinktion, Identität und nach Individualität. Lifestyle-Werbung hat mithin das „Individuum“, nicht das „Dividuum“ anzusprechen.¹²⁶⁰ Der Erwerb eines Produkts stellt aus individueller Sicht eine „Belohnung“ dar, die drei Quellen haben kann: erstens das Objekt selbst, das aufgrund seiner Nützlichkeit und Instrumentalität einen Bedarf deckt; zweitens die soziale Aufmerksamkeit und Anerkennung, die der Kauf und die Zurschaustellung der Marke auf sich ziehen; und drittens der Kauf eines Produkts, der ein persönliches Erlebnis mit sich bringt und innere Befriedigung ermöglicht. Voneinander zu unterscheiden wären also „Objektbelohnung“, „Sozialbelohnung“ und „Selbstbelohnung“.¹²⁶¹ Die beiden letztgenannten „Belohnungsformen“ durch Markenkauf stehen implizit im Zentrum zweier Strategien der Lifestyle-Werbung.¹²⁶²

Diese beiden Strategien lassen sich anhand ihrer kommunikativen Referenz präsupponierter Erfahrungen sozialer Ungleichheit und der verschiedenen individuellen Formen der Auseinandersetzung mit ihnen differenzieren: Die eine spielt kommunikativ auf Erfahrungen vertikaler, die andere auf Erfahrungen horizontaler Ungleichheit an.¹²⁶³ Die Werbestrategie, die die Marke als symbolisches Medium zur Kommunikation von Prestige zu stilisieren versucht, basiert auf der Annahme, dass die von ihr angepeilte Zielgruppe einem Lebensstil folgt, mit dem ökonomische Macht und soziale Besserstellung zum Ausdruck gebracht werden soll. Aufgrund ihrer sozialen Statuslage ist es der umworbenen Zielgruppe möglich, im Sinne Thorstein Veblens demonstrativ zu konsumieren, also dem materiellen Überfluss zu fröhnen, sich „Luxus“ zu gönnen – nach dem Motto: „Nur Verschwendung bringt Prestige.“¹²⁶⁴ Eine entsprechend status- bzw. prestigeorientierte Markenführung zielt darauf, Premium- oder vielmehr noch Luxusmarken¹²⁶⁵ als Distinktionsmittel kommunikativ durch geeignete Werbemaßnahmen zu inszenieren, die die „upper class“ oder die sie imitierenden Aufstiegsorien-

¹²⁶⁰ Um eine begriffliche Differenzierung aufzugreifen, die in Kapitel 10 eingeführt worden ist.

¹²⁶¹ Vgl. Wiswede 1992: 81f.

¹²⁶² Vgl. Hölscher 1998: 107ff. und 2002: 486 sowie Kellner 1994.

¹²⁶³ Hier kann nicht der Ort sein, um der Frage nachzugehen, ob das vertikale Ordnungsprinzip der sozialen Ungleichheit, das die Gesellschaft in Klassen und Schichten differenziert sieht, immer mehr substituiert wird durch horizontale Ungleichheitslagen, eine Differenzierung der Gesellschaft in Milieus oder Lebensstilgruppen. Wie stark sind die gesellschaftlichen „Entvertikalisierungstendenzen“? Welche Beschreibung sozialer Ungleichheit ist der modernen Gesellschaft angemessener: die von Bourdieu oder die von Schulze, um es sehr plakativ zu sagen? Das sind hoch brisante Fragen der Soziologie, auf die hier nicht weiter eingegangen werden kann. Vgl. die Analyse in Schnierer 1996.

¹²⁶⁴ Veblen 1958: 103.

¹²⁶⁵ Vgl. Kapferer 2001.

tierten auch wirksam erreichen können, wie zum Beispiel Sponsoring von prestigeträchtigen Golf- oder Segelturnieren, Anzeigen in Modemagazinen oder Plakate in VIP-Lounges von Flughäfen. Prestigeorientierte Strategien zielen darauf, die beworbene Marke auf dem „Jahrmakrt der Eitelkeiten“¹²⁶⁶ zu platzieren und zu profilieren.

Die zweite Werbestrategie richtet sich darauf, soziale Images zu vermitteln, sprich die Marke als ein Symbol sozialer Identität zu positionieren. Im Fokus befindet sich nicht das Bedürfnis der Konsumenten, sich selbst als Mitglied einer Statusgruppe von statusniedrigeren Gruppen abzugrenzen, sondern nur den eigenen Lebensstil außenwirksam zu demonstrieren und sich von anderen Milieus oder Szenen¹²⁶⁷ zu distinguieren, und zwar einfach nur zu dem Zweck, Anders- bzw. Eigenheit offen zu zeigen. Marken werden als Medien der individuellen Selbstexpression und als Identitätssymbole zu inszenieren versucht. Die Schwierigkeit dieser Lifestyle-Werbestrategie besteht darin, genau die alltagsästhetischen Schemata in der Markenführung referieren zu müssen, die in der angepeilten Zielgruppe tatsächlich als Strukturwert sozial generalisiert sind, also identitätsstiftende Wirkung entfalten und dort der individuellen wie kollektiven Verhaltensorientierung dienen. Das Image der Marke muss zum Selbstbild der Zielgruppenmitglieder wie all derer passen, die mit der umworbenen Szene sympathisieren und sich an ihrem „symbolischen Universum“ (Cassirer¹²⁶⁸) orientieren.

Eine Lifestyle-Strategie kann vor dem Hintergrund einer Lebensstilgruppe mit der Intention entworfen werden, durch Werbung einen Imagetransfer zu initiieren, genau genommen eine Verschiebung von Sinnfacetten von der Lebensstilgruppe, auf deren Sinn- und Symbolwelt in der Werbung zur Inszenierung der Marke referiert wird, auf die Marke selbst, der somit aus der Sicht der Anhänger des referierten Lebensstils als Symbol Bedeutung beigemessen werden kann. Der kommunikationsstrategisch referierten Lebensstilgruppe kommt eine Art Leitbildfunktion zu, die um so authentischer und wirkungsvoller ausfällt, je bekannter, sympathischer und glaubwürdiger die Gruppe ist und je augenfälliger ihr Bezug zum beworbenen Produkt in der Werbung herausgestellt werden kann.¹²⁶⁹ Die Marke könnte nicht nur zum symbo-

¹²⁶⁶ Vgl. Schulze 1993: 403ff.

¹²⁶⁷ Der Begriff der Szene, der bereits einige Male erwähnt worden ist, wird von Schulze sehr treffend definiert: „Eine Szene ist eine spezifisch moderne Sozialform, die darauf beruht, daß sich in erlebnisorientierten Gesellschaften unablässig an verschiedenen Orten Menschen als Publikum von Erlebnisangeboten vereinen. Szenen sind publikumsübergreifende Strukturen, deren Identität in dreierlei Weise konstituiert wird: lokal (eine Szene ist ortsgebunden), personal (eine Szene hat ihr Stammpublikum), inhaltlich (es dominieren bestimmte ästhetische Zeichen und Deutungsmuster). Wenn nun der Zugang zu einzelnen Szenen stark milieuspezifisch ist, so weist dies auf milieuinterne Kommunikation in der Szene hin.“ Schulze 1993: 375.

¹²⁶⁸ Siehe hierzu Kapitel 8.

¹²⁶⁹ Vgl. Kellner 1994: 634ff.

lischen Aushängeschild einer bestimmten sozialen Identität werden, der Sympathie mit einer Lebensstilgruppe, eines individuellen Auslebens eines Lebensstilkonzepts; sie wäre darüber hinaus als individueller Ausdruck sozialer Motivationen zu erachten: zum Beispiel als Symbol von Prestige, Männlichkeit, sexueller Potenz oder von Intelligenz. Lifestyle-Strategien führen absatzpolitisch gesehen nur dann wirklich zu einem Erfolg, wenn das Image einer Marke nicht zu stark produktgeprägt ist, sondern vor allem aus Bewertungsprozessen resultiert, die von bestimmten Konsumenten kollektiv vorgenommen werden, von Konsumenten, die die beworbene Marke symbolisch in ihren Lebensstil integrieren.

Die Strategen der Unternehmen und Agenturen können darauf aus sein, mit der Lifestyle-Werbung soziale Identitäten über Markenkommunikation sowohl vermitteln als auch manipulieren zu wollen.¹²⁷⁰ Hölscher fasst die Grundidee der Vermittlung von – wie sie sagt – „teilvergesellschafteten“ Identitäten folgendermaßen zusammen: „Life-Style-Werbung sozialisiert die Menschen, die ihr häufig ausgesetzt sind. Sie beeinflusst teilvergesellschaftete Identitäts-, Distinktions- und vor allem Imitationsschemata[,] indem sie die Leitideale der Werbetreibenden einer breiteren Öffentlichkeit präsentiert und als ‚erstrebenswert‘ suggeriert. Das hat vermutlich soziale ‚Werbewirkungen‘ auf die teilvergesellschafteten Normen und Werte der bezugsgruppenorientiert handelnden Rezipienten. Deren imageorientierte Handlungen dürften auf Dauer durch idealtypisch konzipierte Werbung beeinflusst werden. Zum anderen geben Werbetreibende durch Life-Style-Werbung den Alltagsakteuren Orientierungshilfen für ihr (bezugs-)gruppentypisch ‚korrektes‘ Konsum-, aber auch Kulturverhalten an die Hand. Dadurch werden status-/prestige- und vor allem imageorientierte Identitäts- und Distinktions-schemata bestätigt.“¹²⁷¹

Bauman sieht diesen Vermittlungsversuch von sozialen Identitäten in der Markenwerbung (erwartungsgemäß) recht kritisch. Er beschreibt, was Markenwerbung im Lifestyle-Kontext zu erreichen vermag: Lifestyle-Werbung inszeniert Marken als „Identi-kits“. Seine überzeugende Analyse sei ausführlich zitiert:

„Kommerzielle Werbung gibt sich Mühe, die Waren, die sie zu verkaufen sucht, in ihrem *sozialen Kontext* zu zeigen, das heißt als Teil eines bestimmten Lebensstils, so daß der zukünftige Kunde bewußt Symbole solcher Selbstidentität kaufen kann, die er besitzen möchte. Der

¹²⁷⁰ Siehe hierzu Hölscher 1998: 286ff. Inwiefern oder ob Manipulation sozialer Identitäten durch Werbung überhaupt gelingt, ist die große Frage, die auch Hölscher nicht zu beantworten wagt.

¹²⁷¹ Hölscher 1998: 299.

Markt bietet auch Werkzeuge ‚der Identitätsherstellung‘, die differentiell benutzt werden können, d. h. Resultate hervorbringen, die sich etwas voneinander unterscheiden und auf diese Weise auf die Kunden zugeschnitten oder personalisiert sind, und somit besser dem Bedürfnis nach Individualität dienen. Mit Hilfe des Marktes kann man verschiedene Elemente des vollständigen ‚Identi-kit‘ eines *do-it-yourself*-Selbst zusammenstellen“¹²⁷²

Mit Hilfe von Marken wäre es also nach Bauman ohne weiteres möglich, sich einen persönlichen Stil zusammenzubasteln, den man zur sozialen Absicherung in den Kontext eines kollektiv „gelebten“ Lebensstils einbettet, um sicher gehen zu können, dass er ausreichend soziale Anerkennung findet; denn Anerkennung durch Andere ist vor allem wegen ihrer identitätsbestätigenden und -festigenden Wirkung von Wichtigkeit.¹²⁷³ Marken vermitteln mithin nicht nur Stil und erhöhen die Chancen auf Anerkennung durch Bezugsgruppen, die den Lebensstil prägen, sondern bieten auch Entlastungen bei der Konstruktion von Identität, beim individuellen Selbstbeschreibungsprozess, der stets mit Unsicherheiten und Orientierungsproblemen bei der selektiven Festlegung auf soziale (Teil-)Identitäten verbunden ist. Dazu auch Bauman sehr treffend:

„Die Attraktivität der vom Markt bereitgestellten Identitäten besteht darin, daß die Qualen der Selbsterschaffung und der nachfolgenden Suche nach der gesellschaftlichen Anerkennung des vollendeten oder halbbackenen Produkts durch den weniger quälenden, oft angenehmen Akt der Wahl zwischen fertigen Mustern ersetzt wird. Die käuflichen Identitäten, die der Markt bietet, kommen komplett mit dem Etikett der sozialen Anerkennung, das ihnen schon vorweg verpaßt worden ist. Die Ungewißheit hinsichtlich der Lebensfähigkeit der selbstkonstruierten Identität und die Qual der Suche nach Bestätigung werden einem dadurch erspart. *Identi-kits* und Lebensstil-Symbole werden durch Leute mit Autorität und durch Werbe-Information verstärkt, so daß eine eindrucksvoll große Anzahl von Leuten sie anerkennt. Soziale Anerkennung muß deshalb nicht auf dem Verhandlungswege erzielt werden – sie ist sozusagen von Anfang an in das auf dem Markt gehandelte Produkt ‚eingebaut‘.“¹²⁷⁴

Diese Ausführungen Baumans liegen auf einer Ebene mit Luhmanns Diktum, Werbung vermittele Geschmack an Menschen, die nicht fähig sind, einen eigenen Geschmack zu entwickeln. Ihre Stoßrichtung geht jedoch weiter: Markenwerbung versorgt sowohl den in Ge-

¹²⁷² Bauman 1992: 250. Hervorhebungen im Original.

¹²⁷³ Vgl. die Ausführungen hierzu in Kapitel 9.

¹²⁷⁴ Bauman 1992: 250. Hervorhebungen im Original.

schmacksfragen verunsicherten, als auch den identitätssuchenden Konsumenten mit vorfabrizierten Identitätsentwürfen und Lebensstilangeboten. Werbung verkauft nicht etwa Produkte, eher schon Marken; vor allem aber bietet sie Lifestyle und Erlebnisse, die individuell als wertvoll erachtet werden können und über deren Erfahrung sich kulturelle Anleitungen zur individuellen Identitätsbasterei zu vermitteln vermögen. Die schöne, bunte Warenwelt entpuppt sich als Supermarkt der Identitäts- und Stilangebote, die mit den Marken gemacht werden. Marken haben nicht nur eine Orientierungsfunktion; sie machen Wahlsituationen entscheidbar¹²⁷⁵, weil sich das Individuum nach seinem Geschmack richtet, mit dem es sich durch seine bisherigen Kaufentscheidungen ausgestattet hat. Mit Schulze könnte man noch weitergehender argumentieren: „In einer Umwelt der ungezählten kleinen Möglichkeiten, der aufgehäuften Erlebnisangebote und der immer neu auftauchenden geschmacklichen Weggabelungen hat Identität eine zentrale ästhetische Komponente. Ich erkenne mich in dem wieder, was mir gefällt.“¹²⁷⁶

Markenpositionierung erfolgt als Kommunikation von Identität, als Vermittlung von markenkonformen Images und Identitätsentwürfen in die Erfahrungswelten der umworbenen Konsumenten hinein. Die Marke kann zum einen als distinktives Lebensstil- und Identitätssymbol durch Werbung inszeniert werden, und/oder es kann kommunikationsstrategisch darauf abgezielt werden, die Marke als besonderes Erlebnis zu unterbreiten, das sich beim Konsum oder bei der öffentlichen Zurschaustellung der Marke einstellt. Lifestyle-Werbung versucht den Sinngehalt der Markenidentität so zu kommunizieren, dass ihm von den beobachtenden Konsumenten „Bedeutung“ zugeschrieben wird, weil diese ihn auf ihr eigenes Selbstbild wie ihren persönlichen Stil beziehen können. Auf diese Weise ist es lebensstilorientierten Konsumenten möglich, die erworbene Marke als symbolische Referenz der Selbstexpression zu gebrauchen.

¹²⁷⁵ Ganz ähnlich Zernisch: „Ohne ihre Begabung zur Markenbildung wären die Menschen nahezu entscheidungsunfähig. Dank ihrer Orientierung an Marken können sie sich auch im dichten Informationsgetümmel einer modernen Kaufhauswelt leicht und schnell vorwärts bewegen.“ Zernisch 2003: 23.

¹²⁷⁶ Schulze 1993: 102.

Die Inszenierung der Markenidentität als Erlebnisangebot

Eine andere Werbestrategie, die durchaus Lifestyle-Assoziationen herstellt, konzentriert sich darauf, die Markenidentität „erlebbar“ werden zu lassen. Die Marke als Erlebniswelt zu inszenieren ist häufig ein Ziel identitätsorientierter Kommunikationsstrategien, seien sie nun zur Orientierung der Organisationskommunikation oder der Markenkommunikation entworfen.¹²⁷⁷ Sich als Organisation ein internationales Unternehmensflair zu geben oder enge persönliche (Geschäfts-)Beziehungen zu interessanten und prominenten Leuten zu unterhalten, können dabei schon erste Schritte sein, die Identität der Organisation, ihre Corporate Identity und ihre Markenidentität(en) mit Erlebnischarakter zu stilisieren. Ist ein Unternehmen aber strategisch darauf aus, sich selbst als Organisation bzw. die von ihr vertriebenen Marken als „Erlebniswelten“ öffentlichkeitswirksam und imagebildend zu entwerfen, dann müssen die Marken dementsprechend kommunikativ geführt und mit erlebnisvermittelnden Aktionen inszeniert werden.¹²⁷⁸ Diese Inszenierungsanliegen können mit jedem Werbespot umzusetzen versucht werden; der Spot selbst wird zum Erlebnisangebot, mit dessen Hilfe die Aufmerksamkeit bei der strategisch fokussierten Zielgruppe erlangt werden soll.¹²⁷⁹ Um aber wirklich eine Marke als Erlebniswelt kulturell aufzuspannen, bedarf es eines „marketing of sensory experience in corporate or brand output“, wie Schmitt und Simonson anmerken, die in diesem Sinne gar von „marketing aesthetics“ sprechen.¹²⁸⁰ In den letzten Jahren sind die sogenannten Events in Mode gekommen, um Markenwelten ganz unmittelbar erlebbar zu machen. „Events“ sind kommunikationsstrategisch reflektierte, künstlich geschaffene Ereignisse zur Präsentation von Marken als sinnlich erfahrbare „Welten“.¹²⁸¹

Wenn Werbung kommunikative Inszenierung von Marken ist, dann wäre ein Event (zum Beispiel ein Brauereifest, eine eigens zur Markenpräsentation durchgeführte Sportveranstaltung oder eine Preisverleihung mit Showelementen) eine Art Interaktionszusammenhang, der Situationen beinhaltet, in denen dialogisch-interaktiv, also unter Anwesenden kommuniziert wird.

¹²⁷⁷ Siehe auch Raffée/Wiedmann 1993: 65.

¹²⁷⁸ Vgl. Jäckel 1998 und Weinberg/Diehl 2001.

¹²⁷⁹ Ähnlich auch Tropp: „Das Produkt Werbespot wird zu einem Erlebnisangebot zweiter Ordnung, das [...] das beworbene Produkt in seiner Eigenschaft als Erlebnisangebot beobachtbar werden läßt.“ Der Werbespot ist somit ein „konstruiertes Erlebnis“, das sowohl informiert, aber auch unterhält. Vgl. Tropp 1997: 136.

¹²⁸⁰ Vgl. Schmitt/Simonson 1997: 18ff.

¹²⁸¹ Auf Exemplifizierungen derartiger Erlebniswelten sei an dieser Stelle verzichtet. Anschauliche Beispiele finden sich in Nickel 1998 und Schütte 2001. Zur Kritik an diesen erfahr- und geradezu begehren Markenwelten siehe Klein 2002.

Hitzler bietet eine Definition des Event-Begriffs, die den Bezug zur erlebnisorientierten Existenzweise des modernen Individuums herstellt:

„Events' sollen heißen: Aus unserem spät-, post- bzw. reflexiv-modernen Alltag herausgehobene, raum-zeitlich verdichtete, performativ-interaktive Ereignisse mit hoher Anziehungskraft für relativ viele Menschen. Diese Anziehungskraft resultiert wesentlich aus dem ‚Versprechen' eines hohen, teilnehmerspezifisch vorangelegten, typischerweise verschiedene Kulturformen übergreifenden Spaß-Erlebens. D. h., Events sind vor-produzierte Gelegenheiten zur massenhaften Selbst-Inszenierung der Individuen auf der Suche nach einem besonderen (und besonders interessanten) ‚eigenen Leben'.“¹²⁸² Hitzler meint gar eine „Eventisierung“ der modernen Lebensweise ausmachen zu können: Die allermeisten außeralltäglichen Erfahrungen werden „für jeden und jederzeit, allerorten und mehr oder weniger ‚unter allen Umständen'“ zu einem Event, der Stillung des Erlebnishungers verspricht.¹²⁸³ Derartige Mutmaßungen scheinen mit einem Modell des „konsumistischen Erlebnisindividualismus“ zu operieren: das Individuum als „gieriges“ Wesen, das nach Erlebnissen sucht, um sein Leben interessanter, abwechslungsreicher und schöner empfinden zu können als es realiter wahrscheinlich ist.¹²⁸⁴ Wenn nach Luhmann die Individualität des modernen Menschen explizit als „Anspruchsindividualität“ zu begreifen ist, sich das Individuum mithin als chronisch unzufrieden erfährt, dann ist diese Anspruchshaltung des Individuums gegenüber der sozialen Außenwelt wie gegenüber sich selbst um eine weitere Facette zu ergänzen: Das moderne Individuum sucht nach Erlebnissen außerhalb der funktionssystemischen Partialinklusionen, nach Erlebnissen, die für die strukturellen Verhaltensrestriktionen „entschädigen“, die dem Einzelnen in Organisationen und in der Kommunikation mit Organisationen auferlegt sind, die ihn als „Individuum“ zum Rollenspieler in funktionssystemischen Zusammenhängen machen. Das Individuum will sich wirklich als Individuum, als „ganzer Mensch“ erfahren, will mit allen Sinnen angesprochen werden, um die (teils aufgezwungene, teils freiwillig übernommene) „Dividualität“ der Selbsterfahrung in der Arbeitswelt zumindest für kurze Augenblicke vergessen zu machen.¹²⁸⁵ Events scheinen als Erlebnisangebote für das erlebnishungrige Individuum, das dem Alltagstrott ein wenig entfliehen will, besonders attraktiv zu sein; denn sie versprechen einzigartige Erlebnisqualität im funktionssystemischen Exklusionsbereich: dort, wo das Individuum scheinbar ganz Individuum sein kann. Die Gier nach Abwechslung verschaffenden

¹²⁸² Hitzler 2000: 402. Hervorhebungen gestrichen.

¹²⁸³ Hitzler 2000: 406.

¹²⁸⁴ Vgl. Willems 2000: 59.

¹²⁸⁵ Siehe hierzu die theoretischen Ausführungen in Kapitel 10.

Erlebnissen will – wie sich mit Schulze kritisch anmerken ließe – jedoch nicht etwa nur die „Emanzipation“ aus den Restriktionen des Alltags: „In Ereignissen, deren Hauptsinn darin besteht, Erlebniswünsche zu bedienen, begegnen die Menschen vor allem immer wieder sich selbst. Sie bestätigen sich durch das Gewählte so, wie sie sind oder zu sein glauben.“¹²⁸⁶ Das sich Einbringen und sich Ausleben in Events hat somit eine identitätsproduzierende und -verfestigende Wirkung.

Analytisch ansetzend, weist ein Event als „organisierte Einzigartigkeit“ folgende allgemeine Kennzeichen auf:¹²⁸⁷

- Ein Event ist ein *planmäßig erzeugtes Ereignis*, das entweder mit kommerziellen oder weltanschaulichen Zielen verknüpft ist.
- Es wird als *einzigartiges Erlebnis* organisiert, das die Alltagsroutinen durchbricht und Außergewöhnliches verspricht.
- Seine Formensprache ist die eines *kulturellen und ästhetischen Synkretismus*, der verschiedenste Ausdrucksformen zu einem stimmigen Ganzen vereint: Musik, Theater, Tanz, Akrobatik und bildende Kunst.
- In einem Event wird ein *Transzendenzerlebnis* möglich: die Überwindung von Routine, täglichem Einerlei durch die Erfahrung ästhetisch und emotional andersartig stilisierter Situationen, in die man „hineingezogen“ wird.
- Als Interaktionseinheit vermitteln Events ein *Gefühl der Zusammengehörigkeit und der sozialen Exklusivität*, als handelte es sich bei allen Teilnehmern zusammengekommen um eine „große Familie“.
- Ein Event ist nicht selten *monothematisch ausgerichtet*, manifestiert sich als soziales Ereignis in Zusammenhang mit bestimmten Sportarten, Musikstilen, Produkten oder weltanschaulich bestimmten Aktivitäten.
- Als interaktives Ereignis bedarf ein Event *handlungsleitender Strukturen*, Themen, Ideen oder Produkte, auf die hin die Aktivitäten zentriert werden.
- In seiner identitätsstiftenden Funktion muss ein Event *identifikationsfähige Inhalte und Handlungsformen* öffentlichkeitswirksam anbieten, die für die Teilhabenden wie für eventuelle Beobachter attraktiv erscheinen und die Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

¹²⁸⁶ Schulze 1999: 91.

¹²⁸⁷ Siehe hierzu Gebhardt 2000: 18ff.

- Um gemeinschaftsbildend wirken zu können, braucht ein Event als Interaktionszusammenhang operativ einsetzbare und öffentlich stilisierbare *Distinktionsschemata*, mit deren Hilfe die Einzigartigkeit des Ereignisses sowie die Andersheit der gestifteten Sozialität markiert und gegenüber Außenstehenden demonstriert werden kann.

Das Event-Marketing¹²⁸⁸, das sich längst schon als Spezialfall des Marketing etabliert hat, operiert aus kommerzieller, marktstrategischer Perspektive mit Events; diese Spielart des Marketing soll hier alle systematisch betriebenen Versuche umfassen, die Beziehung zum Kunden über interaktionsbezogene Einflussnahme auf die Erwartungen zu managen, die er gegenüber der Marke und dem Unternehmen, das den Event veranstaltet, hegt. Event-Marketing ist Relationship Marketing in Form eines Managements kognitiver Kundenerwartungen: Den Kunden gegenüber wird die Markenidentität als Event kulturell inszeniert und damit sinnlich erfahrbar präsentiert. Aus strategischer Sicht umfassen Events folgende Charakteristika:¹²⁸⁹

- Events sind Veranstaltungen ohne Verkaufsabsichtscharakter, die von einem Unternehmen initiiert werden, um den Konsumenten in die Markenwelt stärker emotional involvieren zu können.
- Sie heben sich als in sich geschlossene Ereignisse von der Alltagswirklichkeit der Zielgruppe ab, deren Mitglieder temporär in diese künstlich geschaffene Erlebniswelt eintauchen können.
- Events transferieren die Markenbotschaft, die vor allem über die Werbung kommuniziert wird, in tatsächlich erlebbare Ereignisse, die den Sinngehalt, die ästhetischen Schemata auch wirklich interaktional aufgreifen, die die Werbung stilisiert und die sich bei den Rezipienten zu einer mehr oder weniger konkreten Erwartungshaltung gegenüber der Marke stabilisiert haben.
- Es gilt, den Event aus der Kundenperspektive erlebnisrational so zu entwerfen, dass er konsequent zielgruppenfokussiert mit hoher Kontaktintensität zwischen Unternehmen und Kunde ausgerichtet werden kann. Im Event hat sich dem Kunden der Beitrag der Marke zum „schönen Leben“¹²⁹⁰ unmittelbar mitzuteilen.
- Bei der Durchführung eines Events wird der Kunde dazu gebracht, sich behavioral in die Ereignisse mit einzubringen. Events sind Kommunikations- und Handlungs-

¹²⁸⁸ Vgl. Nickel 1998 und Schäfer 2002.

¹²⁸⁹ Siehe Zanger/Sistenich 1996: 234f.

¹²⁹⁰ Siehe hierzu Schulze 1993: 34ff.

sammenhänge unter Anwesenden: den Organisationsrepräsentanten auf der einen, den Kunden und Interessierten auf der anderen Seite.

- Events sind Komponenten des Konzepts der Integrierten Kommunikation. Sie bieten die Möglichkeit, die Marke sinnlich und emotional ansprechend zu erfahren. Damit fungieren sie als „Komplement medialer Werbung.“¹²⁹¹

Das Event-Marketing fungiert genau genommen als supplementäres Instrument im Rahmen des Relationship Marketing und der Integrierten Organisationskommunikation. Die Umsetzung eines Events kann als „multimediale“, auf verschiedene Kommunikationsinstrumente aufbauende Inszenierung der Markenwelt verstanden werden, die eine Vermittlung der Markenidentität auf der Interaktionsebene (unter Anwesenden) ermöglicht. Ein Event dient damit zur Steuerung sozialer, sachlicher und zeitlicher „Beziehungsaspekte“¹²⁹² in Interaktionssituationen, die durch den Event zwischen der Organisation, ihren Marken und den Konsumenten bzw. den Kunden kreiert und kontextuiert werden. Ein Event erlaubt individuell zugeschnittene und dialogoffene Kommunikation mit dem Konsumenten, wobei gehofft wird, dass sich die emotionale Kundenbindung verstärkt, weil der Kunde sich ernst genommen fühlt und ihm die Chance geboten wird, die Marke und die mit ihr unterbreiteten Leistungsversprechen wie ihren Erlebniswert anders zu erfahren als in der reinen Werbekommunikation, die über die Massenmedien erfolgt.

Bei einem Event handelt es sich um eine Inszenierungsform zur Identitätsvermittlung, die nicht als Werbung „rüberkommt“; durch sie ist es möglich, auf sehr wirksame Weise Erlebnisse und Lebensstilexempel zu offerieren, die individuell identitätsbildend verwendet werden können. Ein Event ist interaktionssystemisch basierte Identitätsvermittlung, die mit der Identitätsinszenierung der „klassischen“ Werbung ein wechselseitiges Ergänzungsverhältnis eingeht. Beide Kommunikationsinstrumente sind darauf fokussiert, die Marke als Identität, als Netzwerk an ästhetischen Schemata, ihren größtenteils emotionalen Akzessorien und sonstigen Assoziationsanreizen zu inszenieren: das eine Mal als Form massenmedialer Kommunikation, als Spot, Anzeige oder Plakat, das andere Mal als zeitlich begrenzte Veranstaltung, die die Marke als Erlebniswelt dramaturgisch durchdacht präsentiert. Egal, ob die Markenführung nun als Werbung, Event oder in Form sonstiger Erlebnisangebote vollzogen wird, wichtig ist nur, dass alle Maßnahmen integriert und auf einheitlicher kommunikationsstrategischer Basis

¹²⁹¹ Vgl. Willems 2002: 89.

¹²⁹² Siehe hierzu auch Sistenich/Zanger 2000.

durchgeführt werden. Das normative Konzept der Integrierten Kommunikation scheint in der Tat eine Form der Organisations- und Markenkommunikation anleiten zu können, der es gelingt, Identität über alle Kanäle als Kommunikationsmedium zu funktionalisieren, mit dessen Hilfe strategisch-reflektiert auf die Imagekonstruktionen in der Umwelt Einfluss genommen werden kann.

Doch wie Identität im Ganzen, einschließlich CI und Markenidentität, als Kommunikationsmedium in der Reflexion und Steuerung des organisationalen Außenverhältnisses eingesetzt wird, soll an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden; denn derartige Überlegungen sind im Zusammenhang mit grundlegenden Fragen systemischen Identitätsmanagements im Organisation/Umwelt-Verhältnis vorzunehmen, die abschließend im Fazit zur Rekapitulation der gesamten Argumentation aufzugreifen sind.

Fazit: die zwei Seiten der Organisationsidentität

Wer Fragen der Identität von Organisationen thematisiert, macht ein großes Fass auf. Zum Schluss kann es nur noch einmal darum gehen, die argumentativen Leitlinien dieser Theoriearbeit nachzuzeichnen, die wichtigsten Konzepte zusammenfassend zu systematisieren und aufzuzeigen, welche theoretischen Erkenntnisse als Ergebnisse zu verbuchen sind. Es konnte gezeigt werden, dass Identitätsfragen im Kontext der Organisationstheorie relativ einfach mit ein paar zentralen Differenzen zu handhaben sind, mit erkenntnisleitenden Differenzen, die in der abschließenden Beschreibung der Argumentation noch einmal kurz geordnet zu explizieren sind.

Zielpunkt der gesamten Argumentation war die eingehende Beschreibung des systemischen Identitätsmanagements der Organisation. Im Zentrum der theoretischen Ausführungen stand die Frage, wie sich eine Organisation selbst reflektiert und beschreibt, um für sich wie für die ihr wichtig erscheinenden Umweltsysteme, einschließlich Konsumenten, als System mit eindeutiger Identität auftreten zu können. Identitätsmanagement erfolgt als Versuch, die Organisation mit sich selbst bekannt zu machen und ihr eigenkonstruiertes Selbstverständnis nach Maßgabe unterschiedlicher strategischer Ziele zu kommunizieren. Identitätsmanagement muss dabei als reflektierte Kommunikation begriffen werden, die interne wie externe Publika fokussiert; in ihm realisiert sich die systemische Operationalisierung eines „reflektierten Selektionsstils“, der Identität als Medium der Selbstevolution der Organisation und ihrer Selbststeuerung im systemischen Binnen- wie Außenverhältnis funktionalisiert. Das systemische Identitätsmanagement vollzieht die Organisationskommunikation als reflektierte Selektion dessen, was intern wie extern kommuniziert werden soll, damit sich mitteilt, wie sich die Organisation (strategisch) selbst entwirft und wie sie verstanden, sprich wie sie von innen und außen beschrieben und bewertet werden will.

In dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass das marketingstrategische, normativ ansetzende Konzept der integrierten Kommunikation einen guten Ansatzpunkt liefert, Identität in der internen wie externen Organisationskommunikation medial zu stilisieren und durch geeignete Inszenierungsformen zu vermitteln. Die besondere identitätsstiftende Leistung der integrierten Kommunikation besteht darin, strategisch genau darauf zu zielen, ein Passungsverhältnis, einen stimmigen Abgleich zwischen interner Identitätskonstruktion (und -kommunikation)

und externer Identitätsvermittlung herzustellen, das heißt eine Art Strukturhomologie zwischen Selbstbild und Fremdbild der Organisation zu erwirken. Ähnlich wie bei individueller Identitätsreflexion hat die Identität einer sich reflektierenden Organisation zu passen: zum eigenen Selbst(verständnis) wie zur gesellschaftlichen Form, den Fremderwartungen.

Die Organisationsidentität ist ein systemisches Konstrukt, das die Zwei-Seiten-Form des Unternehmens als Einheit (des Differenten) kommuniziert, als eine Einheit, die organisationsintern, also auf der Innenseite als Referenzrahmen strukturell verankert ist und die Auskunft darüber gibt, wie sich das Unternehmen als Organisation in Differenz zur Umwelt verstanden wissen will. Die Sinnzusammenhänge, aus denen heraus Identität systemintern reflektiert wird, ließen sich wie folgt differenzieren:

- *Intern* speist sich die Identität aus der Organisationskultur, aus selbstreferentiell prozessierten Strukturen, den Schemata, Rahmen und Skripts, die gegenüber den größtenteils formalen Entscheidungsprämissen alternative Sicht- und Thematisierungsweisen der organisationsinternen Vorgänge zulassen. In diesem Sinne besagt die Organisationsidentität nichts anderes als das, was die Organisation kommuniziert und was sich strukturell als Selbstverständnis kondensiert bzw. was sich als Symbolik und Semantik, als „Text“ der Selbstbeschreibung formiert hat.
- Die *externe* Verweisungsstruktur der Organisationsidentität, sozusagen ihre Außenseite besteht im Image der Organisation, dem generalisierten Fremdbild, das externe Systeme, seien es nun soziale oder psychische Systeme, von ihr entworfen haben. Dieses externe Gesamtbild kristallisiert sich in der Öffentlichkeit heraus und soll – aus einer normativen Perspektive betrachtet – Ausdruck des Vertrauens sein, das die relevanten Umweltsysteme der Organisation gegenüber aufgebaut haben. Extern spiegelt sich die Organisationsidentität im „Corporate Image“ wie in den Markenimages, deren Interpretation und Analyse der Organisation Einsicht darin vermitteln kann, wie sie von außerhalb betrachtet und bewertet, mit welchen Schemata, mit welchen Ansichten und Einschätzungen sie belegt wird. In diesem Fall ist die Organisation als Identität das, was sich von ihr als System in der Umwelt, vor allem im Medium der Öffentlichkeit kommuniziert; sie ist die Form, die aus der strukturellen und sich öffentlich manifestierenden Überschneidung zwischen Selbstbild und Fremdbild resultiert.

Die systemischen „Instrumente“ der Identitätskonstitution und -mediatisierung können somit ebenfalls nach ihrem internen oder externen Bezug differenziert werden. Die erörterte *Identitätsarbeit* (konzeptuell durchaus auch als Innen-PR oder Internes Marketing zu fassen), die in der Hauptsache zu einer zentralen Aufgabe des (Top-)Managements zu werden hat, ist eine Art „top-down“ initiierte Sinngenerierung und -vermittlung. Effektive Identitätsarbeit bedarf eines „kulturbewussten“, symbolisch agierenden Managements, das auf eher indirekte Weise versucht, zum Beispiel durch Meta-Rahmung (Sinn-)Kontexte für die organisationsinternen Interaktionen aufzubauen, folglich „Angebote“ an Schemata, Rahmen und Skripts zu unterbreiten, die den Organisationsmitgliedern vor allem in Zeremonien, Ritualen oder „organizational stories“ präsentiert werden und die ihnen Wissen darüber liefern sollen, wie sie sich zum einen selbst als Mitglieder und wie sie zum anderen ihre Kommunikations- und Handlungsbeiträge in Anlehnung an die organisationalen Identitätsvorstellungen zu verstehen haben. Mikrologisch gesehen, werden mit der Identitätsarbeit operativ variierende sowie selektiv restringierende und stabilitätsorientierte Aktionen unternommen, mit deren Hilfe die Organisation auf die strukturelle Ausprägung eines Verständnisses ihrer systemischen Einheit hinmanövriert werden soll, das mit den normativ grundierten Identitätsstrategien des Managements konform geht. Organisationsinterne Identitäts- und Kulturarbeit ist mithin „teleologisch“ imprägnierte Systemsteuerung, vom Management geplant, also strategisch entworfen, operativ durchgeführt und im Anschluss kontrolliert. Als systemrationale, strategisch reflektierte Aktivität gibt sie Variationsanreize, liefert Chancen zum sozialen Lernen in der Organisation, wobei ihr Ziel letzten Endes darin besteht, die organisationale Identitätskonstruktion zu initiieren und strategiegestützt zu lenken. Dieser Konstruktionsprozess, der aus der evolutionären Dynamik der Organisation heraus erfolgt, verlief ansonsten recht „chaotisch“, in hohem Maße arbiträr, führte zur Ausbildung einer Identität, die zwar in ihrer eigenen Weise distinktierte, aber die Organisation im verschärften Kommunikationswettbewerb nicht ausreichend profilierte. Auf den Einsatz des Wettbewerbsinstrumentes „Identität“ zu verzichten kann sich kein Markenartikelunternehmen (und nicht nur ein solches) „leisten“.

Die geradezu notwendige Identitätsarbeit im systemischen Außenverhältnis, also die Sinnvermittlung nach außen erfolgt als *Öffentlichkeitsarbeit* und *Werbung*. Auf der Basis managerial entwickelter Kommunikationsstrategien gilt es, die Identität der Organisation, die zur Corporate Identity und Markenidentität simplifiziert und komprimiert wird, durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen öffentlich mitzuteilen. Es ist dafür zu sorgen, dass sich ein Image der Organisation und ihrer Marke(n) ausbildet, das den eigenen Vorstellung von der

Organisation und ihrem Leistungsvermögen möglichst nahe kommt. Die Sinnvermittlung, verstanden als PR-betriebene Informierung und markenorientierte Inszenierung der Leistungs- und Erlebnisversprechen, geschieht als Identitätsarbeit in der Öffentlichkeit, als Kommunikationsanbahnung mit den Konsumenten über das System der Massenmedien oder interaktiv zum Beispiel im Zuge des Direct- und auch Event-Marketing. Vermittelt werden letztlich Schemata, wie sie der CI oder einer Markenidentität als Strukturelemente inhärent sind. Ziel dieser außenorientierten Identitätsarbeit ist die strategisch angeleitete Imagesteuerung wie der Aufbau von Vertrauen zur Organisation, zu ihren Leistungen wie Marken. Zu bedenken ist, dass diese Außenseite der Organisationsidentität, das Image, auf die Organisation zurückwirkt: makrologisch betrachtet als Beobachtungs-konstrukt bei der organisationalen Selbst- und Identitätsreflexion und mikrologisch gewendet als „guter“ Ruf, der intern die Mitarbeiteridentifikation, die Identifikation mit der eigenen Arbeit wie mit der Organisation im Ganzen bestärken kann.

Die von der Organisation nach innen wie außen praktizierte Sinnvermittlung beruht auf strategischen Annahmen und Vorstellungen darüber, wie die Organisation sein *sollte*; sie ist in dieser Form normativ gepolte Kommunikation, in der sich zum einen die Unternehmensleitbilder oder Geschäftsvisionen („mission statements“) und zum anderen die CI und die Markenbilder, die Nutzen- und Erlebnisversprechen der von der Organisation vertriebenen Marken mitzuteilen haben. Ob nun nach innen oder außen gerichtet, die organisations- und markenstrategischen Identitätsentwürfe bilden eine Plattform zur Orientierung kommunikativer Aktivitäten, über die sich die Identitätsvorstellungen verbreiten sollen. Diese Strategien sind Entscheidungsprogramme, die zu dem Zwecke institutionalisiert werden, dass alle Maßnahmen der internen wie externen Identitätsvermittlung einheitlich und in sich stimmig ausgerichtet werden.

Interne wie externe Identitätsvermittlung, die Sinnofferten macht, die Schemata unterbreitet, die zu verstehen geben sollen, wie die Organisation sich selbst wie ihre Marke(n) sieht, ist immer Anstoß eines Kommunikationsprozesses, den sie selbst nicht mehr steuern kann. Sie ist „lediglich“ eine Selektion im Prozess der Kommunikation von Identität. Identität muss zum Thema der Kommunikation werden, um überhaupt kommuniziert werden zu können, um letztlich identitätsstiftend zu wirken. So einfach ist das. Also: Die Kommunikation von Identität ist die Mediatisierung von Identität in der Kommunikation und als Kommunikation. Als Problem kann somit Folgendes ausgemacht werden: Es handelt sich beim Versuch, Identität

zu vermitteln nicht unbedingt um die Kommunikation von Identität, bei der verstanden wird, was als Identität mitgeteilt werden soll; denn die Kommunikation steuert selbst, was und vor allem wie sie Identität als Medium einsetzt und sie als Form kommuniziert. Die Kommunikation von Identität kann auch nicht steuern, wie Identität psychisch verstanden wird. Die Kommunikation von Identität kann bloß darauf hinwirken, Identität als formiertes Medium zur Vermittlung dessen zu funktionalisieren, was als Identität behauptet werden soll. Das heißt: Kommunikation von Identität „rahmt“ den Prozess als Kommunikation, die Identität thematisiert, ohne dass dies immer explizit von den sozialsystemischen wie psychischen Beobachtern gewusst werden muss.

Die strategische Festlegung dessen, was die Organisation „ist“, wofür sie steht, welche Leistungsversprechen mit ihren Produkten einhergehen, also wie sie sich selbst als System mit Identität zu stilisieren und inszenieren hat, ist auch immer „Blendwerk“, das darüber hinwegtäuscht, dass sowohl die Organisation als auch die sie repräsentierende wie sie strategisch steuernde Managementinstanz gar nicht wirklich in Erfahrung bringen können, was die Organisation als Identität für ihre internen wie externen Beobachter wirklich ist. Die strategische Formierung der Organisationsidentität kann nur als Simplifizierung, als Projektion dessen gedeutet werden, was die Organisation sein „soll“, aber wohl meist nicht „ist“.

Der Identität haftet etwas Paradoxes an. Mit der Konstruktion von Identität imaginiert das System die Einheit einer Zwei-Seiten-Form: die Einheit seiner selbst als Entität in einer Umwelt. Die Einheit informiert nicht etwa „nur“ darüber, was das System ist und wie es operiert, sondern Einheit wird auch extern als Identität zugeschrieben, die das System dann zur Selbstreflexion mediatisieren könnte. Wenn man „Unternehmen“ mit Baecker wirklich als Form verstehen will, wäre es unsinnig von einer „Unternehmensidentität“ zu sprechen; Identität kann immer nur ein System ausbilden, das sich in einer Umwelt, die für es im Ganzen intransparent bleibt, selbst reflektiert und das sein Außen als Medium der Selbstbeobachtung nutzt. Identität ist und bleibt eine kontingente Konstruktion, die zwar über kurz oder lang Orientierung gewährt, die allerdings operativ in die Irre führen kann, wenn die mit ihr implizierten Annahmen „falsch“ sind oder sich als nicht „umweltadäquat“ oder nicht „umweltkompatibel“ erweisen. Identitätsreflexion ist folglich ein nie endender Prozess der Selbstexploration, mit der sich Fragen wie diese verknüpfen: „Ist es richtig, dass wir so sind, wie wir uns sehen?“ Oder: „Sieht uns unsere Umwelt, sehen uns unsere Kunden, unsere Anteilseigner anders, als wir uns sehen? Und wie haben wir mit der Differenz zwischen Selbstbild und

Fremdbild, die wahrscheinlich nie aufzuheben ist, umzugehen? Wie haben wir auf sie zu reflektieren, um uns in der systemischen Identitätsentwicklung selbst so zu steuern, dass die Fortexistenz der Organisation sichergestellt ist?“ Oder auch: „Wie bekommen wir (wir, die Marketing-Experten, die PR-Verantwortlichen und Markenmanager) es kommunikativ bewerkstelligt, dass die Identität, die in der Organisation strategisch vom Management entworfen worden ist, auch so von den internen wie externen Beobachtern gedeutet wird, wie sie verstanden werden soll?“

Hauptsache, es wird überhaupt über Identitätsfragen reflektiert; denn Identitätsreflexion, mithin Kommunikation über die Kommunikation, durch die sich die Organisation selbst beschreibt, scheint ein probates Mittel zur Korrektur des evolutionären Blindflugs der Organisation zu sein, dem sie ansonsten ausgesetzt wäre.

Identitätsreflexion (in) der Organisationskommunikation ist allerdings ein anspruchsvolles Unterfangen; sie setzt ein Operieren auf der Basis der Systemrationalität, des stetigen Reflektierens auf die System/Umwelt-Differenz voraus. Identitätsreflexion macht permanente Informationsgenerierung vonnöten, damit die systemische Selbstaufklärung ausreichend „neue Nahrung“, also Einblicke in die Verwendungsweisen von Differenzen erhält, die auf der Systeminnenseite operationsleitend referiert werden. Wie gesagt, Identitätsreflexion kann *nicht* auf die Organisation der Einheit des Unternehmens zielen, denn das hieße System *und* Umwelt zu „organisieren“. Die Umwelt ist operativ unerreichbar, kann mithin nicht im Selbststrukturierungsrahmen der Organisation aufgehen. Die Reflexion der Systemidentität bleibt auf die Innenseite der Unternehmensform beschränkt; sie ist Organisation von Differenzen, die organisationsintern zur Anwendung gelangen, also operative Referenzen darstellen. Eine Organisation, die ihre Identität reflektiert, beobachtet (und bewertet) den operativen Gebrauch der Differenzen, die intern steuerungsrelevant sind, die also in der Organisation dazu verwendet werden, die Operationen anzuleiten und miteinander strukturell zu verketteten. Ziel der Identitätsreflexion kann es nur sein, die Differenzen als Strukturzusammenhang so zu organisieren, dass ihr kommunikatives Zusammenwirken gesamtsystemische Konsistenz und operative Kontinuität verbürgen kann.

Identitätsreflexion, die eventuell vom Management intentional angestoßen wird, ermöglicht systemische Selbstadaption: interne Adaption an die Identitätsstrategien und identitätsbezogenen Entscheidungsprogramme und umweltbezogene Adaption an neue Herausforderungen,

die durch einen zu verzeichnenden Imagewandel, durch neue Konkurrenten mit neuen, stark beworbenen Marken oder durch Bedürfnisverschiebungen und sich abzeichnendes Desinteresse der Konsumenten am eigenen Unternehmen und seinen Produktleistungen, sprich Marken bedingt sein mögen. Die Reflexion der Organisation als System in einer Umwelt erfolgt immer zum Zwecke der Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung und systemischen Selbstanpassung; sie erlaubt obendrein rascheren strukturellen Wandel, weil immer Differenzen und differente Verwendungsweisen von Differenzen mitreflektiert werden, vor allem derjenigen, die die Systemkonstitution überhaupt erst möglich machen. Selbstreflexion ist Reflexion von Identität als Differenz bzw. als Set an Differenzen, die auf diese Weise der systemischen Selbstbeobachtung kognitiv zugänglich werden; dies erlaubt alternative Selbstbeschreibungen und erweitert den Variationspool systemischer Selbststeuerung. Also: Identitätsmanagement mit eingebauter Identitätsreflexion hält die Organisation intern wie extern anpassungsfähig.

Eine wichtige Frage, die in einem Fazit zu klären wäre, hat sich auf die Funktionen und Leistungen von „Identität“, die Art und Weise der Selbstbeschreibung der Organisation, für sie selbst zu erstrecken. Was leistet Systemidentität, vereinfacht gesagt?

- Sie ist ein Pfad der Systemevolution, der mit Redundanzen verknüpft ist und der auf etablierten Eigenwerten des operativen Gebrauchs von Differenzen basiert. Ein System mit Identität weiß, woran es sich im Strudel der Selbstevoluierung halten kann: an sich selbst, an die beobachtete und reflektierte Konstanz der Systementwicklung. Eine Identität ist ein systemisch entworfenes Konstrukt, als Strategie fixiert und/oder als Kultur instituiert, das Halt gewährt; sie ist die Konstante im Wandel, der sich im System vollzieht.
- Identität organisiert Einheit – wohlgemerkt die Einheit der Differenzen, die systemintern ausgebildet und prozessiert werden, nicht etwa die Einheit der System/Umwelt-Differenz. Mit anderen Worten: Identität verbürgt strukturellen Zusammenhang, stiftet Verknüpfungen, verbindet, was ansonsten an Referenzen unverbunden bliebe. Identität verspricht Kohärenz.
- Da gerade komplexe Organisationen hoch intransparente Systeme sind, gewährt Identität die „Illusion“, mit sich selbst bekannt zu sein; denn Identität stellt eine sinnkonstituierte Vertrauensbasis da, die das System für sich selbst kreiert, die aber auch für ex-

terne Beobachter kognitiv entlastend wirkt, wenn diese erkennen, mit wem sie es als Organisation über einen längeren Zeitraum zu tun haben.

- Identität informiert darüber, wer das System „ist“ bzw. was es zu sein glaubt – wie gesagt, für sich wie für andere.
- Identität ist als Steuerungsmedium nach innen wie nach außen instrumentalisierbar: Identität lässt sich als Differenz bzw. als symbolisch-struktureller Ausweis von Differenz operativ führen. Sie ist Medium und Form in einem. Sie stellt strukturelle Kopplungen her, ermöglicht operative Kopplungen, wobei sie darüber informiert, wie die Organisation, die sie ausbildet, zu beschreiben und zu interpretieren ist, und sie realisiert sich als feste Kopplung in der Kommunikation, als kommuniziertes Selbstverständnis und als Marke mit eindeutiger Identität bzw. konstantem und kohärentem Image.
- Die Identität einer Organisation ist folglich ein recht fluides Konstrukt, wenn es systemrational reflektiert und zu Steuerungszwecken eingesetzt wird; es gewährt daher eine Art „bounded instability“: Reflektierte Identität wird strategiegeleitet konstruiert, erlaubt kontrollierte Flexibilität und ist fortwährend nach innen wie außen anpassbar.

Die selbstreflexive Steuerung des Systems erfolgt als Verwendung der eigenen Identität in selektiven Operationen. Letztlich gewährt die systemisch vollzogene Identitätsreflexion rationale Systemsteuerung, die sowohl strukturelle Kohärenz und operative Kontinuität als auch die nötige systemische Flexibilität auf der Struktur- wie Operationsebene wahrscheinlicher werden lässt. Ob Identitätswahrung oder Identitätswandel intendiert und operativ angestrebt wird, entscheidet sich dadurch, wie die Identitätsreflexion ausgerichtet wird: als Reflexion von Identität, die die Markierung von Differenz (1) als Variationsanlass nutzt, die sie (2) zur Bestandssicherung (wir bleiben, wie wir sind) einsetzt oder die sie (3) zur Informierung über Veränderungsbedarf (wie wir sind, können wir nicht bleiben) verwendet.

Welche steuerungsrelevanten Differenzen sind folglich im Zuge des Identitätsmanagements funktionalisierbar? *Im organisationalen Außenverhältnis* haben bei der Systemsteuerung, in erster Linie in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Werbung folgende Differenzen Bedeutung: die

- zwischen Organisationsidentität und Corporate Identity,
- zwischen Organisationsidentität und dem zugeschriebenen Image bzw. dem gewährten Vertrauen und die
- zwischen der Corporate Identity bzw. der Markenidentität und dem Image, das der Organisation zukommt.

Die steuerungsrelevanten Differenzen *im organisationalen Binnenverhältnis* sind die

- zwischen der internen, deliberaten Identitätsstrategie (Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Visionen usw.) und der sich evolutionär durchsetzenden Organisationsidentität,
- zwischen der Identitätsstrategie und den Identitäten der Subsysteme bzw. der Mitglieder, ihren beruflichen Identitäten, sowie die
- zwischen der sich strukturell herauskristallisierenden und verfestigenden Organisationsidentität und den Identitäten der Subsysteme.

Das Problem, das sich bei einem derartig differenzorientierten Systemmanagement schnell offenbaren dürfte, wird darin bestehen, die geeigneten Kommunikationsmaßnahmen zur Homologisierung von Selbstbild und Fremdbild (systemextern) und von interner Identitätsstrategie und der Multiplizität an subsystemischen Identitäten (systemintern) zu finden und wirkungsvoll operativ zu lancieren. Ein praktikabler Lösungsansatz, der in dieser Arbeit ange-dacht worden ist, könnte in der konsequenten Umsetzung des Konzepts der integrierten Kommunikation in Verbindung mit den normativen Prämissen des Relationship Marketing gesehen werden. Vor allem dem Konzept der integrierten Kommunikation kommt durchaus organisationstheoretische Validität zu: Als normativer Marketingansatz scheint er am ehesten geeignet, in Erfahrung zu bringen, wie es einer Organisation gelingen könnte, „Identität“ zu kommunizieren. Integrierte Kommunikation ist der Versuch, „Identität“ durch reflektierten und abgestimmten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten nach innen wie außen zu vermitteln. Die primäre kommunikative Richtung ist allerdings „inside-out“, erst sekundär „outside-in“. „Outside-in“ kann dem Ansatz des Relationship Marketing gemäß kommunikativ in Form von praktizierter Dialogizität realisiert werden: Der Konsument wird als Kommunikationspartner ernst genommen, denn im kommunikativen Meinungs-austausch mit ihm erhält die Organisation Einblick in die Konstruktion des Fremdbildes ihrer selbst wie ihrer Marke(n).

Die systemische Reflexion möglicher Differenzen im organisationalen Außenverhältnis, wie die zwischen CI und Image der Organisation, könnte mit dem Ziel verknüpft werden, Wege zu finden, wie ein positives Image kommunikativ erwirkt, Glaubwürdigkeit erlangt, Vertrauen und Loyalität der Kunden aufgebaut werden könnten. Durch reflektierte Kommunikation wäre zu beweisen: Die Organisation ist, was sie zu sein verspricht. In der organisationalen Binnenwelt könnte die systemische Identitätsreflexion folgende Ziele anpeilen: in der Hauptsache die Subsysteme identitätsbezogen „auf Linie zu bringen“, indem die emergenten Identitäten, also die Gruppen-, Abteilungs- oder auch Berufside ntitäten sich mit der deliberaten Identitätsstrategie des Managements evolutionär verquicken, in der Hoffnung, dass so die Arbeitszufriedenheit steigt, die Identifikation zunimmt und das Commitment ein Niveau erreicht, das dem Unternehmen wie den Arbeitnehmern gleichermaßen nützlich bzw. verträglich ist. Also nachzukommen wäre folgendem Postulat: Die Organisation „ist“ bzw. realisiert sich als ein formal strukturierter Kommunikationszusammenhang, erfüllt sich sozusagen in der Weise mit „Leben“, wie sie sich selbst sieht.

Was ist, wenn zum Beispiel eine Lücke zwischen Selbstbild und Fremdbild klafft, die von der Organisation selbst nicht erkannt wird? Das Unternehmen macht sich in diesem Fall über sich selbst Illusionen, es schätzt die kommunikative Wirkungsweise seines öffentlichen Auftretens in der Werbung wie durch seine PR-Arbeit falsch ein, kennt seine Zielgruppen nicht, sieht nicht, dass seine Marken ein veraltetes Image haben, nicht mehr hip sind usw. Eine Organisation, die in ihrem externen Identitätsmanagement nicht auf diese Differenz reflektiert, sie nicht wahr haben will, sie gar leugnet, läuft Gefahr, ihre eigene Existenz aufs Spiel zu setzen. Ihr kommunikativer Auftritt, ihre Bemühungen, die eigene Identität absatzpolitisch zu instrumentalisieren, müssen im Wesentlichen ein Ziel verfolgen: Kauf, also Zahlungskommunikation zu stimulieren, damit das Unternehmen als Organisation der Wirtschaft ausreichend Gewinn einfährt, der langfristig einzig das Überleben sichern kann.

Gelingt es einer Organisation nicht, im Zuge des internen Identitätsmanagements auf Differenzen zwischen der managerial entworfenen und der evolutionär realisierten Identitätsstrategie zu reflektieren, wird sie weder Identität als Steuerungsmedium einsetzen können – denn sie hat dann schlichtweg kein Verständnis für die kommunikative Wirkungsweise von Identität als differenzierende Form –, noch wird sie bei der Selbstbeobachtung darauf aufmerksam, dass ihr institutionalisiertes Steuerungszentrum, das Management, „seine“ Organisation even-

tuell gar nicht kennt, Fehltritte fällt und die Organisation mit falschen, weil inadäquaten Identitätsvorstellungen als Identitäts- und Kommunikationsstrategien versorgen könnte. Bei Nichterkennen einer Differenz zwischen intendierter Identitätsstrategie und operativ generierter Systemidentität könnte die Organisation sich intern selbst verlustig gehen, die Mitarbeiter könnten der Organisation abspenstig werden, wenn sie bemerkten, dass das Management ihnen eine „Organisationsidentität“ vorgaukeln will, die sich operativ nie realisieren lässt, weil die Organisation nun mal anders operiert und sich anders kommunikativ darstellt, als das Management es wahrhaben will.

In dieser Arbeit konnte gezeigt werden, dass es unabdingbar ist, über Identität in der Organisation zu reflektieren, sie als Medium der organisationalen Selbstexpression zu verstehen und sie als Steuerungsgröße zu begreifen. Die organisationsinterne Identitätsarbeit wie die identitätsorientierte Kommunikationspolitik insgesamt sind Aufgaben des Managements, verstanden als Reflexions-, Planungs- und Steuerungsinstanz in der Organisation. Über Identität, ihre Konstruktion wie Vermittlung nach innen wie außen muss folglich immer auch entschieden werden; das heißt, „Identität“ ist Gegenstand managerialer Entscheidungspraxis, aus der sie als strategischer Plan, als Entscheidungsprogramm zur operativen Ausrichtung der organisationalen Selbstdefinition, Selbstbeschreibung und Selbstdarstellung resultiert. Wird die Organisation als Entscheidungssystem konzipiert – wie es in hier der Fall gewesen ist –, gelingt es relativ einfach, Fragen der Identität entscheidungstheoretisch einzufassen und damit konzeptionell an die Organisationstheorie zurückzubinden: Der explorative Blick hat sich auf das strategische Management der Identität und die identitätsorientierte Organisationskommunikation zu richten. Doch dieser Blick, der ein rein marketingspezifischer wäre, ist verkürzt, wie aufgezeigt werden konnte. Auch die kultur- und identitätsbewusste Managementinstanz ist lediglich ein Subsystem, zwar ein wirkungsmächtiges, aber eben nur ein Impulsgeber in einer evolutionären Dynamik, der die Organisation unvermeidlich ausgesetzt ist und aus der heraus sich die Identität des Systems mehr oder weniger reflektiert entwickelt und strukturell stabilisiert.

Die Frage, ob eine Veränderung der intendierten Identitäts- und Kommunikationsstrategie gleichbedeutend mit einem Wandel der Identität auf Systemebene ist, kann klar beantwortet werden: Identität lässt sich nicht verordnen! Eine manageriale Revision identitätsbezogener Strategien kann höchstens als *eine* Voraussetzung für möglichen Wandel der Systemidentität erachtet werden, für einen Wandel, der sich evolutionär, also nur auf der Ebene der aktuellen

Operationen vollziehen kann. Veränderung der Strategien, als Entscheidungsprämissen verstanden, beinhaltet aber zumindest eine Veränderung der systemischen Selbstbeschreibungs- und Selbstthematisierungskapazitäten: Es können (plötzlich) Selbstbeobachtungen und Selbstdefinitionen vorgenommen werden, die vorher noch nicht möglich waren. Evolutionstheoretisch gesehen, handelte es sich hierbei um eine Top-down-Variation.

Die Selbstbeschreibung der Organisation als Entität mit Identität hat immer doppelerspektivisch zu erfolgen: mit Blick nach innen wie mit Blick nach außen. Sollen nun die programmatisch verwandten Selbstbeschreibungstexte, sprich die Identitätsstrategien für die Identitätsarbeit (innen) wie für die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (außen) möglichst identitätsverbürgend kommunikativ umgesetzt werden – darauf wird das Management als Steuerungsinstanz Einfluss zu nehmen versuchen –, bedarf es einer Reflexion der gesamten Organisationskommunikation als Medium der operativen Genese von Identität.

Ein systemisches Identitätsmanagement, das Identität im organisationalen Binnen- wie Außenverhältnis einheitsstiftend entwirft, vollzieht sich als integrierte Kommunikation, als Integrationsprozess, der die interne wie externe Organisationskommunikation auf das strukturell festlegt, was die Organisation ist: eine Entität mit Identität, die dauerhaft das verbürgt, was sie für ihre Beobachter wie für sich selbst „ist“. Allerdings realisiert sich Identität paradox bzw. sie ist ein paradoxes Konstrukt: ohne Kommunikation keine Identität, ohne Identität keine Kommunikation, die Kontinuität und Konstanz systemisch garantieren könnte. Die Organisation kommuniziert, was sie ist (Organisationsidentität), indem sie ist, was sie von sich kommuniziert (Image), wobei das Problem zutage tritt, dass sie nicht wissen kann, was sie in der Kommunikation genau darstellt. Doch gilt festzuhalten, dass die für sich intransparente Organisation, die eine distinktive, Profil verschaffende Identität ausbildet, die sie im systemischen Innen- wie Außenbezug reflektiert und für sich wie für andere behauptet, „wenigstens“ diese Identität hat, die ihr und Außenstehenden Auskunft darüber gibt, wer bzw. was die Organisation „ist“.

Literatur

Aaker, David A., 1991: Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York u. a.: The Free Press.

Aaker, David A., 1996: Building Strong Brands. New York u. a.: The Free Press.

Aaker, Jennifer L., 2001: Dimensionen der Markenpersönlichkeit. S. 91 – 102 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Abelson, Robert P., 1981: Psychological Status of the Script Concept. *American Psychologist* 36: 715 – 729.

Achterholt, Gertrud, 1991: Corporate Identity: in zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Adjouri, Nicholas, 2002: Die Marke als Botschafter: Markenidentität bestimmen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler.

Ahlemeyer, Heinrich W./Königswieser, Roswita, 1997: Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine, Zeitung für Deutschland; Wiesbaden: Gabler.

Albert, Stuart/Whetten, David A., 1985: Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior* 7: 263 – 295.

Aldrich, Howard E., 1979: Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aldrich, Howard E., 1992: Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives. S. 17 – 45 in: Michael Reed/Michael Hughes (Hrsg.), Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis. London, Newbury Park und New Delhi: Sage.

Allaire, Yvan/Firsirotu, Mihaela E., 1984: Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* 5: 193 – 226.

Alvesson, Mats, 1990: Organization: From Substances to Image? *Organization Studies* 11: 373 – 394.

Anderson, Benedict, 1998: Die Erfindung der Nation: zur Karriere eines folgenreichen Konzepts. Erw. Ausg. Berlin: Ullstein.

Appiah, K. Anthony, 1994: Identity, Authenticity, Survival: Multicultural Societies and Social Reproduction. S. 149 – 163 in: Any Gutmann (Hrsg.), Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition. Princeton: Princeton University Press.

Argyris, Chris, 1957: Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual. New York: Harper & Brothers.

Argyris, Chris/Schön, Donald A., 1978: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison Wesley 1978.

Argyris, Chris/ Schön, Donald A., 1996: Organizational Learning II. Reading, MA: Addison Wesley.

Arlt, Hans-Jürgen, 1999: Betriebsöffentlichkeit – kein Ort für PR? S. 183 – 194 in: Peter Szyska (Hrsg.), Öffentlichkeit: Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Ashforth, Blake E./Johnson, Scott A., 2001: Which Hat to Wear? The Relative Saliency of Multiple Identities in Organizational Contexts. S. 31 – 48 in: Michael Hogg/Deborah J. Terry (Hrsg.), Social Identity Processes in Organizational Contexts. Ann Arbor, MI: Sheridan.

Ashforth, Blake E./Mael, Fred, 1989: Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review 14: 20 – 39.

Assmann, Aleida, 1995: Funktionsgedächtnis und Speichergedächtnis – zwei Modi der Erinnerung. S. 169 – 185 in: Kristin Platt/Mihran Dabag (Hrsg.), Generation und Gedächtnis: Erinnerung und kollektiv Identität. Opladen: Leske + Budrich.

Assmann, Aleida/Assmann, Jan, 1994: Das Gestern im Heute. Medien und soziales Gedächtnis. S. 114 – 140 in: Klaus Merten/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg (Hrsg.), Die Wirklichkeit der Medien: eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Assmann, Jan, 1995: Erinnern, um dazuzugehören: kulturelles Gedächtnis, Zugehörigkeitsstruktur und normative Vergangenheit. S. 51 – 75 in: Kristin Platt/Mihran Dabag (Hrsg.), Generation und Gedächtnis: Erinnerung und kollektiv Identität. Opladen: Leske + Budrich.

Assmann, Jan, 2002: Das kulturelle Gedächtnis: Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen. 4. Aufl. München: Beck.

Augoustinos, Martha/Walker, Iain (Hrsg.), 1995: Social Cognition: An Integrated Introduction. London, Thousand Oaks und New Delhi: Sage.

Baecker, Dirk, 1987a: Steuerung im Markt: zur These paradoxer Systemkonstitution am Beispiel einer Analyse der Wirtschaft. S. 136 - 154 in: Manfred Glagow/Helmut Willke (Hrsg.), Dezentrale Gesellschaftssteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft. Pfaffenweiler: Centaurus.

Baecker, Dirk, 1987b: Das Gedächtnis der Wirtschaft. S. 519 - 546 in: ders. u. a. (Hrsg.), Theorie als Passion: Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk, 1988: Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk, 1989: Ranulph Glanville und der Thermostat: zum Verständnis von Kybernetik und Konfusion. Merkur 43: 513 – 524.

Baecker, Dirk, 1991a: Die Beobachtung der Paradoxie des Geldes. S. 174 - 186 in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche: Situationen offener Epistemologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk, 1991b: Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk, 1993a: Die Form des Unternehmens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk, 1993b: Im Tunnel. S. 12 – 37 in: ders. (Hrsg.), Kalkül der Form. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk, 1994a: Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. Zeitschrift für Soziologie 23: 93 – 110.

- Baecker, Dirk, 1994b:** Postheroisches Management: ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk, 1994c:** Die Wirtschaft als selbstreferentielles soziales System. S. 17 – 45 in: Elmar Lange (Hrsg.), Der Wandel der Wirtschaft: soziologische Perspektiven. Berlin: edition sigma.
- Baecker, Dirk, 1996:** Oszillierende Öffentlichkeit. S. 89 – 107 in: Rudolf Maresch (Hrsg.), Medien und Öffentlichkeit: Positionierungen, Symptome, Simulationsbrüche. München: Boer.
- Baecker, Dirk, 1999:** Organisation als System: Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk, 2000:** Wozu Kultur? Berlin: Kadmos.
- Baecker, Dirk, 2001:** Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. Ein Gespräch mit Dirk Baecker. S. 43 – 66 in: Theodor M. Bardmann/Torsten Groth (Hrsg.), Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Baecker, Dirk, 2003:** Organisation und Management: Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baethge, Martin, 1991:** Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. Soziale Welt 42: 6 – 19.
- Baethge, Martin, 1994:** Arbeit und Identität. S. 245 – 260 in: Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M., 1990:** Wenn aus Arbeit Abfall wird: Überlegungen zur Umorientierung der industriesoziologischen Sichtweise. Zeitschrift für Soziologie 19: 179 – 194.
- Bardmann, Theodor M., 1994:** Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bardmann, Theodor M./Franzpötter, Reiner, 1990:** Unternehmenskultur: ein postmodernes Organisationskonzept? Soziale Welt 41: 424 – 440.
- Barlett, Frederic C., 1932:** Remembering: A Study in Experimental und Social Psychology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bateson, Gregory, 1981:** Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bauman, Zygmunt, 1992:** Moderne und Ambivalenz: das Ende der Eindeutigkeit. Hamburg: Junius
- Bauman, Zygmunt, 1997:** Flaneure, Spieler und Touristen. Essays zu postmodernen Lebensformen. Hamburg: Hamburger Edition.
- Beck, Ulrich, 1983:** Jenseits von Stand und Klasse. S. 35 – 74 in: Reinhard Kreckel (Hrsg.), Soziale Ungleichheit. Soziale Welt, Sonderband 2.
- Beck, Ulrich, 1986:** Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich, 1993:** Die Erfindung des Politischen: zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, Ulrich, 1996: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. S. 19 – 112 in: Ulrich Beck/Anthony Giddens/Scott Lash, Reflexive Modernisierung: eine Kontroverse. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth, 1990: Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang/Lau, Christoph, 2001: Theorie reflexiver Modernisierung – Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramm. S. 11 – 59 in: Ulrich Beck/Wolfgang Bonß (Hrsg.), Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck-Gernsheim, Elisabeth, 1994: Individualisierung: Veränderungen des Lebenslaufs in der Moderne. S. 125 – 146 in: Heiner Keupp (Hrsg.), Zugänge zum Subjekt: Perspektiven einer reflexiven Sozialpsychologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Becker, Jochen, 1991: Die Marke als strategischer Schlüsselfaktor. Thexis 8 (6): 40 – 49.

Becker, Jochen, 1994: Typen von Markenstrategien. S. 463 – 498 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Becker, Jochen, 2001: Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. S. 297 – 316 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Bekmeier, Sigrid/Konert, Franz-Josef (Hrsg.), 1994: Erlebniswertorientierte Markenstrategien. S. 603 – 618 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bentele, Günter, 1994: Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. S. 131 – 158 in: Wolfgang Armbrrecht/Ulf Zabel (Hrsg.), Normative Aspekte der Public Relations: grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Berekoven, Ludwig, 1992: Von der Markierung zur Marke. S. 25 – 45 in: Erwin Dichtl/Walter Eggers (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: dtv und Beck.

Berger, Ulrike/Bernhard-Mehlich, Isolde, 1995: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. S. 123 – 153 in: Alfred Kieser (Hrsg.), Organisationstheorien. 2. Aufl. Stuttgart, Berlin und Köln: Kohlhammer.

Bette, Karl-Heinrich, 1987: Wo ist der Körper? S. 600 – 628 in: Dirk Baecker u. a. (Hrsg.), Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bette, Karl-Heinrich, 1999: Systemtheorie und Sport. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M., 1998a: Corporate Identity als Führungsinstrument. S. 37 – 43 in: Klaus Birkigt/Marinus M. Stadler/Hans Joachim Funck (Hrsg.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarb. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M., 1998b: Corporate Identity als Instrument der Unternehmenspolitik. S. 45 – 51 in: Klaus Birkigt/Marinus M. Stadler/Hans Joachim Funck (Hrsg.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarb. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

- Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M., 1998c:** Corporate Identity – Grundlagen. S. 11 – 24 in: Klaus Birkigt/Marinus M. Stadler/Hans Joachim Funck (Hrsg.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarb. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas, 2001:** Kulturelle Vielfalt in Organisationen: ein blinder Fleck muß sehen lernen. Soziale Welt 52: 403 – 426.
- Bittner, Egon, 1974:** The Concept of Organization. S. 69 – 81 in: Roy Turner (Hrsg.), Ethnomethodology. Selected Readings. Harmondsworth: Penguin.
- Blöbaum, Bernd, 1994:** Journalismus als soziales System: Geschichte, Ausdifferenzierung und Selbstständigkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Blumer, Herbert, 1986:** Symbolic Interactionism: Perspectives and Method. Berkely and Los Angeles: University of California Press.
- Bohn, Cornelia/Hahn, Alois, 1999:** Selbstbeschreibung und Selbstthematisierung: Facetten der Identität in der modernen Gesellschaft. S. 33 – 61 in: Herbert Willems/Alois Hahn (Hrsg.), Identität und Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bolman, Lee G./Deal, Terrence E., 1997:** Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bommes, Michael, 2001:** Organisation, Inklusion und Verteilung: soziale Ungleichheit in der funktional differenzierten Gesellschaft. S. 237 – 258 in: Veronika Tacke (Hrsg.), Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bora, Alfons, 2002:** „Wer gehört dazu?“ Überlegungen zur Theorie der Inklusion. S. 60 – 84 in: Kai-Uwe Hellmann/Rainer Schmalz-Bruns (Hrsg.), Theorie der Politik: Niklas Luhmanns politische Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boulding, Kenneth E., 1953:** The Organizational Revolution. New York: Harper.
- Brill, Andreas/de Vries, Michael, 1998:** Cybertalk – die Qualität der Kommunikation im Internet. S. 266 – 300 in: dies. (Hrsg.), Virtuelle Wirtschaft: virtuelle Unternehmen, virtuelle Produkte, virtuelles Geld und virtuelle Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brown, Richard Harvey, 1978:** Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations. Administrative Science Quarterly 23: 365 – 382.
- Brüggemeier, Martin/Felsch, Anke, 1992:** Mikropolitik. Die Betriebswirtschaft 52: 133 – 136.
- Bruhn, Manfred, 1994:** Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. S. 3 – 41 in: ders. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred, 1995:** Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft S. 13 – 61 in: ders. (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierungen – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler
- Bruhn, Manfred, 1997:** Kommunikationspolitik: Bedeutung – Strategien – Instrumente. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred, 2000:** Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing. S. 3 – 20 in: Manfred Bruhn/Siegfried J. Schmidt/Jörg Tropp (Hrsg.), Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis:

betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Gabler und Westdeutscher Verlag.

Bruhn, Manfred, 2001: Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen.

Bruhn, Manfred, 2003a: Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 2. völlig überarb. Aufl. München: dtv und Beck.

Bruhn, Manfred, 2003b: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: strategische Planung und operative Umsetzung. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, Manfred/Boenigk, Michael, 1999: Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Burrell, Gibson/Morgan, Gareth, 1979: Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. London u. a.: Heinemann.

Cassirer, Ernst, 1990: Versuch über den Menschen. Einführung in eine Philosophie der Kultur. Frankfurt am Main: Fischer.

Cohen, Anthony P., 1995: The Symbolic Construction of Community. London und New York: Routledge.

Cohen, Michael D./James G. March, 1974: Leadership and Ambiguity: The American College President. New York et al.: McGraw-Hill.

Cooley, Charles Horton, 1922: Human Nature and the Social Order. New York, Chicago und Boston: Scribner's Sons.

Daft, Richard L., 1983: Symbols in Organizations: A Dual-Content Framework for Analysis. S. 199 – 206 in: Louis Pondy/Peter J. Frost/ Garth Morgan/Thomas C. Dandridge (Hrsg.), Organizational Symbolism. Greenwich und London: JAI Press.

Dahler-Larsen, Peter, 1997: Organizational Identity as a „Crowded Category“: A Case of Multiple and Quickly Shifting „We“ Typifications. S. 367 – 389 in: Sonja A. Sackmann (Hrsg.), Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions. Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.

Dahrendorf, Ralf, 1979: Lebenschancen: Anläufe zur sozialen und politischen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Dandridge, Thomas C./Mitroff, Ian/Joyce, William F., 1980: Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. Academy of Management Review 5: 77 – 82.

Dandridge, Thomas C., 1986: Ceremony as an Integration of Work and Play. Organization Studies 7: 159 – 170.

Derieth, Anke, 1995: Unternehmenskommunikation: eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Denzin, Norman K., 1983: Interpretive Interactionism. S. 129 – 146 in: Gareth Morgan (Hrsg.), Beyond Method: Strategies for Social Research. Beverly Hills, London und New Delhi: Sage.

Deshpande, Rohit/Webster, Jr., Frederick E., 1989: Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing 53, January: 3 – 15.

Dewey, John, 1995: Erfahrung und Natur. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Dichtl, Erwin, 1992: Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen. S. 1 – 23 in: ders./Walter Eggers (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: dtv und Beck.

Diekhof, Rolf, 1999: Getrennte Wege fahren. w & v, Nr. 3 vom 22.1.1999: 74 - 75.

Dill, Peter/Hügler, Gert, 1997: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen: Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. S. 141 – 209 in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München und Wien: Oldenbourg.

Dittrich, Eckard/Lentz, Astrid, 1994: Die Fabrikation von Ethnizität. S. 23 – 43 in: Reinhart Kößler/Tilman Schiel (Hrsg.), Nationalstaat und Ethnizität. Frankfurt am Main: Iko-Verlag für Interkulturelle Kommunikation.

Dodgson, Mark, 1993: Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies 14: 375 – 394.

Dormayer, H.-Jürgen/Kettern, Thomas, 1997: Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung: Grundlagen konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur. S. 49 – 66 in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearb. u. erw. Aufl. München und Wien: Oldenbourg.

Drepper, Christian, 1992: Unternehmenskultur: Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen“. Frankfurt am Main u. a.: Lang. (Europäische Hochschulschriften: Reihe 40, Kommunikationswissenschaft und Publizistik; Bd. 34).

Dukerich, Janet M./Kramer, Roderick/McLean Parks, Judi, 1998: The Dark Side of Organizational Identification. S. 245 – 257 in: David A. Whetten/Paul C. Godfrey (Hrsg.), Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.

Durante, Nadia, 1999: Emotion macht den Erfolg: Kommunikation muß dem Konsumenten unverwechselbaren Erlebniswert vermitteln. Horizont, Nr. 30 vom 29. Juli 1999: 25 – 26.

Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M., 1991: Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. Academy of Management Journal 34: 517 – 554.

Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M./Harquail, Celia V., 1994: Organizational Images and Member Identification. Administrative Science Quarterly 39: 239 – 263.

Ebeling, Werner/Freund, Jan/Schweitzer, Frank, 1998: Komplexe Strukturen: Entropie und Information. Stuttgart und Leipzig: Teubner.

Elias, Norbert, 1991: Die Gesellschaft der Individuen. Hrsg. von Michael Schröter. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Elsbach, Kimberly D./Kramer, Roderick M., 1996: Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the *Business Week* Rankings. Administrative Science Quarterly 41: 442 – 476.

Emcke, Carolin, 2000: Kollektive Identitäten: sozialphilosophische Grundlagen. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Erikson, Erik H., 1998: Identität und Lebenszyklus: drei Aufsätze. 17. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Esch, Franz-Rudolf, 2000: Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zur wirksamen Gestaltung Integrierter Kommunikation. S. 21 – 46 in: Manfred Bruhn/Siegfried J. Schmidt/Jörg Tropp (Hrsg.), Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis: betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Gabler und Westdeutscher Verlag.

Esch, Franz-Rudolf, 2001: Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation. S. 599 – 635 in: ders. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Esch, Franz-Rudolf, 2003a: Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.

Esch, Franz-Rudolf, 2003b: Ein Stück ewiger Jugend. Die WELT. Anzeigen-Sonderveröffentlichung, Donnerstag, 26. Juni 2003.

Esch, Franz-Rudolf/Bräutigam, Sören, 2001: Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen. S. 711 – 732 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas, 2001: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. S. 3 – 55 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Esposito, Elena, 1991: Paradoxien als Unterscheidungen von Unterscheidungen. S. 35 - 57 in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche: Situationen offener Epistemologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Esposito, Elena, 2002: Soziales Vergessen: Formen und Medien des Gedächtnisses in der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Esser, Hartmut, 1988: Ethnische Differenzierung und moderne Gesellschaft. Zeitschrift für Soziologie 17: 235 – 248.

Esser, Hartmut, 2000: Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institution. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Esser, Hartmut, 2001: Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 6: Sinn und Kultur. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Fank, Matthias, 1997: Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie. S. 239 – 262 in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München und Wien: Oldenbourg.

Faulstich, Werner, 1999: Der Öffentlichkeitsbegriff: Historisierung – Systematisierung – Empirisierung. S. 67 – 76 in: Peter Szyska (Hrsg.), Öffentlichkeit: Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Faulstich, Werner, 2000: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink.

Felscher, Georg, 1997: Werbe- und Konsumentenpsychologie: eine Einführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel; Heidelberg, Berlin und Oxford: Spektrum, Akad. Verl.

- Fineman, Stephen (Hrsg.), 2000:** Emotion in Organizations. 2. Aufl. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Fiol, C. Marlene/Lyles, Marjorie A., 1985:** Organizational Learning. Academy of Management Review 10: 803 – 813.
- Foerster, Heinz v., 1960:** On Self-Organizing Systems and Their Environments. S. 31 – 50 in: Marshall C. Yovits/Scoll Cameron (Hrsg.), Self-Organizing Systems. Proceedings of an Interdisciplinary Conference. 5 and 6 May, 1959. Oxford u. a.: Pergamon Press.
- Foerster, Heinz v., 1994:** Über das Konstruieren von Wirklichkeiten. S. 25 – 49 in: ders., Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Hrsg. v. Siegfried J. Schmidt. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fombrun, Charles/Shanley, Mark, 1990:** What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. Academy of Management Journal 33: 233 – 258.
- Fombrun, Charles J./Wiedmann, Klaus-Peter, 2001:** Unternehmensreputation und der „Reputation Quotient“ (RQ). PR-Magazin 32: 45 – 52.
- Fournier, Susan M., 2001:** Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken. S. 135 – 163 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Franck, Georg, 1998:** Ökonomie der Aufmerksamkeit: ein Entwurf. München und Wien: Hanser.
- Franzpötter, Reiner, 1997:** Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden: Nomos.
- Fuchs, Peter, 1992:** Die Erreichbarkeit der Gesellschaft: zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, Peter, 1999a:** Intervention und Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fuchs, Peter, 1999b:** Moderne Identität – im Blick auf das europäische Mittelalter. S. 273 – 297 in: Herbert Willems/ Alois Hahn (Hrsg.), Identität und Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gans, Herbert, 1979:** Symbolic Ethnicity: The Future of Ethnic Groups and Cultures in America. Ethnic and Racial Studies 2: 1 – 20.
- Gardner, Burleigh B./Levy, Sidney J., 1955:** The Product and the Brand. Harvard Business Review (March-April): 33 – 39.
- Gebhardt, Winfried, 2000:** Feste, Feiern und Events. Zur Soziologie des Außergewöhnlichen. S. 17 – 31 in: Winfried Gebhardt/Ronald Hitzler/Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), Events: Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen: Leske + Budrich.
- Geißler, Harald, 1994:** Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- George, William R./Grönross, Christian, 1995:** Internes Marketing: Kundenorientierte Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen. S. 63 – 86 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierungen – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler
- Gergen, Kenneth J., 1998:** Erzählung, moralische Identität und historisches Bewußtsein: eine sozialkonstruktionistische Darstellung. S. 170 – 202 in: Jürgen Straub (Hrsg.), Erzählung, Identität und his-

torisches Bewußtsein: die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gergen, Kenneth J., 2000: The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life. New York: Basic Books.

Gergen, Kenneth J./Gergen, Mary M., 1988: Narrative and the Self as Relationship. *Advances in Experimental Social Psychology* 21: 17 – 56.

Geser, Hans, 1980: Kleine Sozialsysteme: Strukturmerkmale und Leistungskapazitäten. Versuch einer theoretischen Integration. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32: 205 – 239.

Giddens, Anthony, 1991: *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age.* Cambridge: Polity Press.

Giddens, Anthony, 1993: Tradition in der post-traditionalen Gesellschaft. *Soziale Welt* 44: 445 – 485.

Giesen, Bernhard, 1999: *Kollektive Identität: die Intellektuellen und die Nation 2.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gilgenmann, Klaus, 1986: Autopoiesis und Selbstsozialisation: zur systemtheoretischen Rekonstruktion von Sozialisationstheorie. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 6: 71 – 90.

Gioia, Dennis A., 1986: Symbols, Scripts, and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience. S. 49 – 74 in: Henry P. Sims/Dennis A. Gioia, and Associates (eds.), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition.* San Francisco: Jossey-Bass.

Gioia, Dennis A., 1998: From Individual to Organizational Identity. S. 17 – 31 in: David A. Whetten/Paul C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations.* Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.

Gioia, Dennis A./Chittipeddi, Kumar, 1991: Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12: 433 – 448.

Gioia, Dennis A./ Poole, Peter P., 1984: Scripts in Organizational Behavior. *Academy of Management Review* 9: 449 – 459.

Gioia, Dennis A./Schultz, Majken/Corley, Kevin G., 2000: Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review* 25: 63 – 81.

Göbel, Markus/Schmidt, Johannes F. K., 1998: Inklusion/Exklusion: Karriere, Probleme und Differenzierungen eines systemtheoretischen Begriffspaars. *Soziale Systeme* 4: 87 – 117.

Goffman, Erving, 1972: *Asyle: über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Goffman, Erving, 1973: *Interaktion: Spaß am Spiel. Rollendistanz.* München: Pieper.

Goffman, Erving, 1981: *Strategische Interaktion.* München und Wien: Hanser.

Goffman, Erving, 1982: *Das Individuum im öffentlichen Austausch: Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Goffman, Erving, 1996:** Rahmen-Analyse: ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving, 1999a:** Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. 5. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving, 1999b:** Stigma: über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. 14. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goffman, Erving, 2000:** Wir alle spielen Theater: die Selbstdarstellung im Alltag. München und Zürich: Piper.
- Grochla, Erwin, 1972:** Unternehmensorganisation: neue Ansätze und Konzeptionen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gross, Peter, 1985:** Bastelmentalität: ein postmoderner Schwebezustand. S. 63 – 84 in: Thomas Schmid (Hrsg.), Das pfeifende Schwein. Berlin: Wagenbach.
- Gross, Peter, 1994:** Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gussmann, Bernd/Breit, Claus, 1997:** Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur. S. 107 – 139 in: Edmund Heinen/Matthias Fank (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl. München und Wien: Oldenbourg.
- Gutmann, Amy (Hrsg.), 1994:** Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition. Princeton: Princeton University Press.
- Habermas, Jürgen, 1988:** Theorie des kommunikativen Handelns. Zweiter Band. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen, 1990:** Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen, 1992:** Individuierung durch Vergesellschaftung. Zu G. H. Meads Theorie der Subjektivität. S. 187 – 241 in: ders., Nachmetaphysisches Denken. Philosophische Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hahn, Alois, 1987:** Identität und Selbstthematisierung. S. 9 – 24 in: Alois Hahn/Volker Kapp (Hrsg.), Selbstthematisierung und Selbstzeugnis: Bekenntnis und Geständnis. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hahn, Alois, 1988:** Biographie und Lebenslauf. S. 91 – 105 in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hrsg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske + Budrich.
- Hahn, Alois, 1997:** „Partizipative“ Identitäten. S. 115 – 158 in: Herfried Münkler (Hrsg.), Furcht und Faszination: Facetten der Fremdheit. Berlin: Akademie Verlag.
- Hahn, Alois/Willems, Herbert, 1998:** Zivilisation, Modernität, Theatralität: Identitäten und Identitätsdarstellungen. S. 193 – 213 in: Herbert Willems/Martin Jurga (Hrsg.), Inszenierungsgesellschaft: ein einführendes Handbuch. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hall, Stuart, 2000:** Die Frage der kulturellen Identität. S. 180 – 222 in: ders., Rassismus und kulturelle Identität. Ausgewählte Schriften 2. 2. Aufl. Hamburg: Argument.
- Handy, Charles, 1990:** The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press.

Hannan, Michael T./Freeman, John, 1977: The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology 82: 929 - 964.

Hassard, John, 1990: Ethnomethodology and Organizational Research: An Introduction. S. 97 – 108 in: ders./Denis Pym (Hrsg.), The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives. London und New York: Routledge.

Hatch, Mary Jo/Schultz, Majken, 2000: Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. S. 11 – 35 in: Majken Schultz/Mary Jo Hatch/Mogens Holten Larsen (Hrsg.), The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand. Oxford und New York: Oxford University Press.

Heckmann, Friedrich, 1992: Ethnische Minderheit, Volk und Nation: Soziologie inter-ethnischer Beziehungen. Stuttgart: Enke.

Heckmann, Friedrich, 1997: Ethnos – eine imaginierte oder reale Gruppe? Über Ethnizität als soziologische Kategorie. S. 46 – 55 in: Robert Hettlage/Petra Deger/Susanne Wagner (Hrsg.), Kollektive Identität in Krisen: Ethnizität in Religion, Nation, Europa. Opladen: Westdeutscher Verlag 1997.

Hedberg, Bo, 1981: How Organizations Learn and Unlearn. S. 3 – 27 in: Paul C. Nystrom/William H. Starbuck (Hrsg.), Handbook of Organizational Design. Vol. 1.: Adapting Organizations to Their Environments. New York und London: Oxford University Press.

Heitmeyer, Wilhelm, 1997: Gibt es eine Radikalisierung des Integrationsproblem? S. 23 – 65 in: ders. (Hrsg.), Was hält die Gesellschaft zusammen? Bundesrepublik Deutschland: auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hellmann, Kai-Uwe, 2003: Soziologie der Marke. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hillebrandt, Frank, 1999: Exklusionsindividualität: moderne Gesellschaftsstruktur und die soziale Konstruktion des Menschen. Opladen: Leske + Budrich.

Hillebrandt, Frank/Florian, Michael (Hrsg.), 2004: Adaption und Lernen in und von Organisationen: Beiträge aus der Sozionik. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (in Vorbereitung).

Hitzler, Ronald, 1994: Sinnbasteln: zur subjektiven Aneignung von Lebensstilen. S. 75 – 92 in: Ingo Mörth/Gerhard Fröhlich (Hrsg.), Das symbolische Kapital der Lebensstile: zur Kultursoziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Hitzler, Ronald, 1999: Die „Entdeckung“ der Lebens-Welt: Individualisierung im sozialen Wandel. S. 231 – 249 in: Herbert Willems/Alois Hahn (Hrsg.), Identität und Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hitzler, Ronald, 2000: „Ein bißchen Spaß muß sein!“ Zur Konstruktion kultureller Erlebniswelten. S. 401 – 412 in: Winfried Gebhardt/Ronald Hitzler/Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), Events: Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen: Leske + Budrich.

Hitzler, Ronald/Honer, Anne, 1994: Bastelexistenz: über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. S. 307 – 315: in Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hobsbawm, Eric/Ranger, Terence (Hrsg.), 1992: The Invention of Tradition. Cambridge: Cambridge University Press.

Hölscher, Barbara, 1998: Lebensstile durch Werbung? Zur Soziologie der Life-Style-Werbung. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Hölscher, Barbara, 2002:** Das Denken in Zielgruppen. Über die Beziehungen zwischen Marketing, Werbung und Lebensstilforschung. S. 481 – 496 in: Herbert Willems (Hrsg.), Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hogg, Michael A./Terry, Deborah J. (Hrsg.), 2001:** Social Identity Processes in Organizational Contexts. Ann Arbor, MI: Sheridan.
- Homans, George Caspar, 1969:** Theorie der sozialen Gruppe. 4. Aufl. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Honneth, Axel, 1992:** Kampf um Anerkennung: zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Huck, Simone, 2002:** Internationalisierung der Unternehmenskommunikation. S. 343 – 361 bzw. Kap. 12 in: Claudia Mast, Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Hurrelmann, Klaus, 1983:** Das Modell des produktiv realitätverarbeitenden Subjekts in der Sozialisationsforschung. Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 3: 91 – 103.
- Hurrelmann Klaus, 1990:** Einführung in die Sozialisationsforschung: über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit. 3., unveränd. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz.
- Hutchinson, John/Smith, Anthony D. (Hrsg.), 1996:** Ethnicity. Oxford und New York: Oxford University Press.
- Jäckel, Michael, 1998:** Warum Erlebnisgesellschaft? Erlebnisvermittlung als Werbeziel. S. 245 – 271 in: ders (Hrsg.), Die umworbene Gesellschaft: Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jäggi, Dieter, 1986:** Marketing by Identity. S. 1063 – 1076 in: Christian Belz (Hrsg.), Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen. Band 2. Savosa/St. Gallen: Auditorium.
- James, William, 1952:** The Principles of Psychology. Chicago u. a.: Encyclopaedia Britannica.
- Joas, Hans, 1989:** Praktische Intersubjektivität. Die Entwicklung des Werkes von G. H. Mead. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Joas, Hans, 1996:** Die Kreativität des Handelns. Frankfurt: Suhrkamp.
- Joas, Hans, 1999:** Pragmatismus und Gesellschaftstheorie. 2. Aufl. Frankfurt: Suhrkamp.
- Jungclaussen, John F., 2003:** Der Mann als Marke. Die Zeit 40 (Online-Archiv).
- Kapferer, Jean-Noël, 1992:** Die Marke – Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Kapferer, Jean-Noël, 2001:** Luxusmarken. S. 345 – 364 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kasuga, Junichi, 1987:** Die Beobachtung des Marktes: asymmetrische Strukturen und generalisierte Erwartungen. S. 547 – 569 in: Dirk Baecker u. a. (Hrsg.), Theorie als Passion: Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kaufman, Herbert, 1995: The Limits of Organizational Change. New Brunswick/London: Transaction Publishers.

Keller, Ingrid G., 1987: Corporate Identity – Elemente und Wirkung: eine empirische Untersuchung zur Erfassung der internen Wirkung von Corporate Identity. Inaugural-Dissertation. Universität Mannheim.

Keller, Ingrid G., 1993: Das CI-Dilemma: Abschied von falschen Illusionen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Keller, Kevin Lane, 2000: Building and Managing Corporate Brand Equity. S. 115 – 137 in: Majken Schultz/Mary Jo Hatch/Mogens Holten Larsen (Hrsg.), The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand. Oxford und New York: Oxford University Press.

Kellner, Joachim, 1994: Lifestyle- Markenstrategien. S. 619 – 643 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Keupp, Heiner, 1988: Auf dem Weg zur Patchwork-Identität? Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis 20: 425 – 438.

Keupp, Heiner, 1997a: Diskursarena Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung. S. 11 – 39 in: Heiner Keupp/Renate Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute: klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Keupp, Heiner, 1997b: Die Suche nach Gemeinschaft zwischen Stammesdenken und kommunitärer Identität. S. 279 – 312 in: Wilhelm Heitmeyer (Hrsg.), Was hält die Gesellschaft zusammen? Bundesrepublik Deutschland: auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Keupp, Heiner/Ahbe, Thomas/Gmür, Wolfgang/Höfer, Renate/Mitzscherlich, Beate/Kraus, Wolfgang/Straus, Florian, 1999: Identitätskonstruktionen: das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Kieser, Alfred, 1989: Entstehung und Wandel von Organisationen. Ein evolutionstheoretisches Konzept. S. 161 – 207 in: Leonhard Bauer/Herbert Matis (Hrsg.), Evolution – Organisation – Management. Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme. Berlin: Duncker & Humblot.

Kieser, Alfred, 1990: Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Innovation. S. 157 – 178 in: Knut Bleicher/Peter Gomez (Hrsg.), Zukunftsperspektiven der Organisation. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Robert Staerke. Bern: Stämpfli.

Kieser, Alfred, 1994: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46: 199 - 288.

Kieser, Alfred, 1996: Moden & Mythen des Organisierens. Die Betriebswirtschaft 56: 21 – 39.

Kieser, Alfred/ Kubicek, Herbert, 1992: Organisation. 3., völlig neu bearb. Aufl. Berlin und New York: de Gruyter.

Kieserling, André, 1994: Interaktion in Organisationen. S. 168 – 182 in: Klaus Dammann/Dieter Grunow/Klaus P. Japp (Hrsg.), Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kieserling, André, 1996: Die Autonomie der Interaktion. S. 257 – 289 in: Günter Küppers (Hrsg.), Chaos und Ordnung: Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft. Stuttgart: Reclam.

Kieserling, André, 1999: Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kippele, Flavia, 1998: Was heißt Individualisierung? Die Antworten soziologischer Klassiker. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kirchner, Karin, 2003: Dimensionen der Integrierten Unternehmenskommunikation. PR-Magazin 34 (4): 45 – 52.

Klein, Naomi, 2002: No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht. Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern. 5. Aufl. München: Riemann.

Kneer, Georg, 2001: Organisation und Gesellschaft: zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Zeitschrift für Soziologie 30: 407 – 428.

Kneer, Georg, 2003: Reflexive Beobachtung zweiter Ordnung: zur Modernisierung gesellschaftlicher Selbstbeschreibungen. S. 301 – 332 in: Hans-Joachim Giegel/Uwe Schimank (Hrsg.), Beobachtung der Moderne: Beiträge zu Niklas Luhmanns „Die Gesellschaft der Gesellschaft“. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kneer, Georg/Nassehi, Armin/Schroer, Markus (Hrsg.), 1997: Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnose. München: Fink.

Kneip, Klaus, 1979: Identitätsorientierte Unternehmensführung. S. 1095 – 1139 in: Malte W. Wilkes/Günter W. Wilkes (Hrsg.), Handbuch Unternehmensführung Band 2. Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag.

Kotter, John P./Heskett, James L., 1992: Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

Kohli, Martin, 1988: Normalbiographie und Individualität: zur institutionellen Dynamik des gegenwärtigen Lebenslaufregimes. S. 33 – 53 in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hrsg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske + Budrich.

Krappmann, Lothar, 1985: Mead und die Sozialisationsforschung. S. 156 – 178 in: Hans Joas (Hrsg.), Das Problem der Intersubjektivität. Neuere Beiträge zum Werk George Herbert Meads. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Krappmann, Lothar, 1997: Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht. S. 66 – 92 in: Heiner Keupp/Renate Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute: klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Krappmann, Lothar, 2000: Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Kraus, Wolfgang, 1996: Das erzählte Selbst: die narrative Konstruktion von Identität in der Spätmoderne. Pfaffenweiler: Centaurus.

Kraus, Wolfgang, 2002: Falsche Freunde: radikale Pluralisierung und der Ansatz einer narrativen Identität. S. 159 – 186 in: Jürgen Straub/Joachim Renn (Hrsg.), Transitorische Identität: der Prozesscharakter des modernen Selbst. Frankfurt am Main und New York: Campus.

- Kreckel, Reinhard, 1994:** Soziale Integration und nationale Identität. *Berliner Journal für Soziologie* 4: 13 – 20.
- Kroeber-Riel, Werner, 1986:** Erlebnisbetontes Marketing. S. 1137 – 1151 in: Christian Belz (Hrsg.), *Realisierung des Marketing: Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen*. Band 2. Savosa und St. Gallen: Auditorium.
- Kroeber-Riel, Werner, 1989:** Die Werbung von morgen muß Firmen und Marken inszenieren. *HARVARDmanager*, Nr. 3: 78 – 86.
- Kroeber-Riel, Werner, 1993:** Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung. München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter, 1996:** Konsumentenverhalten. 6., völlig überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Kudera, Werner, 1995:** Lebenslauf, Biographie und Lebensführung. S. 85 – 105 in: Peter A. Berger/Peter Sopp (Hrsg.), *Sozialstruktur und Lebenslauf*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kunczik, Michael, 2002:** Public Relations. Konzepte und Theorien. 4., völlig überarb. Aufl. Köln: Böhlau.
- Kückelhaus, Andrea, 1998:** Public Relations: die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther, 1986:** Mikropolitik in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft* 46: 590 – 602.
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther, 1992:** Vorwort: Mikropolitik – das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme. S. 7- 9 in: dies. (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2., durchgesehene Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kymlicka, Will, 1995:** *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Clarendon Press.
- La Porte, Todd R. (Hrsg.), 1975:** *Organized Social Complexity: Challenge to Politics and Policy*. Princeton: Princeton University Press.
- Lash, Scott, 1992:** Ästhetische Dimensionen Reflexiver Modernisierung. *Soziale Welt* 43: 261 – 277.
- Lawrence, Paul R./Lorsch, Jay W., 1967:** *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leggewie, Claus, 1994:** Ethnizität, Nationalismus und multikulturelle Gesellschaft. S. 46 – 65 in: Helmut Berding (Hrsg.), *Nationales Bewußtsein und kollektive Identität: Studien zur Entwicklung des kollektiven Bewußtseins in der Neuzeit 2*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Leggewie, Claus. 1997:** Ethnische Spaltungen in demokratischen Gesellschaften. S. 233 – 254 in: Wilhelm Heitmeyer (Hrsg.), *Was hält die Gesellschaft zusammen? Bundesrepublik Deutschland: auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft*. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Leitherer, Eugen, 2001:** Geschichte der Markierung und des Markenwesens. S. 55 – 74 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), *Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems*. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.

- Levitt, Barbara/March, James G., 1988:** Organizational Learning. Annual Review of Sociology 14: 319 – 340.
- Lieckweg, Tania, 2001:** Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisation. Soziale Systeme 7: 267 – 289.
- Lieckweg, Tania/Wehrsig, Christof, 2001:** Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. S. 39 – 60 in: Veronika Tacke (Hrsg.), Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lockwood, David, 1979:** Soziale Integration und Systemintegration. S. 124 – 137 in: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Theorien des sozialen Wandels. 4. Aufl. Königstein/Ts.: Verlagsgruppe Athenäum, Hain, Scriptor und Hanstein.
- Loo, Hans van der/ Reijen, Willem van, 1992:** Modernisierung: Projekt und Paradox. München: dtv.
- Lord, Robert G./ Foti, Roseanne J., 1986:** Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior. S. 20 – 48 in: Henry P. Sims/Dennis A. Gioia, and Associates (eds.), The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luckmann, Benita, 1978:** The Small Life-Worlds of Modern Man. S. 275 – 290 in: Thomas Luckmann (Hrsg.), Phenomenology and Sociology. Selected Readings. Harmondsworth: Penguin.
- Luckmann, Thomas, 1979:** Persönliche Identität, soziale Rolle und Rollendistanz. S. 293 – 313 in: Odo Marquard/Karlheinz Stierle (Hrsg.), Identität. München: Fink.
- Luhmann, Niklas, 1971:** Öffentliche Meinung. S. 9 – 34 in: ders., Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1972a:** Funktionale Methode und Systemtheorie. S. 31 – 53 in: ders., Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1972b:** Funktion und Kausalität. S. 9 – 30 in: ders., Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1979:** Identitätsgebrauch in selbstsubstitutiven Ordnungen, besonders Gesellschaften. S. 315 – 345 in: Odo Marquard/Karlheinz Stierle (Hrsg.), Identität. München: Fink.
- Luhmann, Niklas, 1982a:** Interaktion, Organisation und Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie. S. 9 – 20 in: ders., Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1982b:** Einfache Sozialsysteme. S. 21 – 38 in: ders., Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1982c:** Komplexität. S. 204 – 220 in: ders., Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1984:** Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1986:** Die Lebenswelt – nach Rücksprache mit Phänomenologen. Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie 72: 176 – 194.

Luhmann, Niklas, 1987a: Tautologie und Paradoxie in den Selbstbeschreibungen der modernen Gesellschaft. Zeitschrift für Soziologie 16: 161 – 174.

Luhmann, Niklas, 1987b: Sozialisation und Erziehung. S. 173 – 181 in: ders., Soziologische Aufklärung 4: Beiträge zu funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas, 1988a: Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt? S. 884 – 905 in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), Materialität der Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1988b: Organisation. S. 165 – 185 in: Willi Küpper/Günther Ortman (Hrsg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas, 1989a: Die Wirtschaft der Gesellschaft. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1989b: Individuum, Individualität, Individualismus. S. 149 – 258 in: ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1989c: Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3., durchges. Aufl. Stuttgart: Enke.

Luhmann, Niklas, 1990a: Ökologische Aufklärung: kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas, 1990b: Anfang und Ende: Probleme der Unterscheidung. S. 11 – 23 in: Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr (Hrsg.), Zwischen Anfang und Ende: Fragen an die Pädagogik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas 1991a: Soziologie des Risikos. Berlin und New York: de Gruyter.

Luhmann, Niklas, 1991b: Die Form „Person“. Soziale Welt 42: 166 – 175.

Luhmann, Niklas, 1991c: Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? S. 61 – 74 in: Paul Watzlawick/Peter Krieg (Hrsg.), Das Auge des Betrachters: Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster. München und Zürich: Pieper.

Luhmann, Niklas, 1992a: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1992b: Ökologie des Nichtwissens. S. 149 – 220 in: ders., Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas, 1993a: Operationale Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. S. 117 – 131 in: Hans Rudi Fischer/Arnold Retzer/Jochen Schweitzer (Hrsg.), Das Ende der großen Entwürfe. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas, 1993b: Soziales System Familie. S. 196 – 217 in: ders., Soziologische Aufklärung 5: konstruktivistische Perspektiven. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas 1993c: Schematismen der Interaktion. S. 81 – 100 in: ders., Soziologische Aufklärung 3: soziales System, Gesellschaft, Organisation. 3. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas, 1993d: Die Paradoxie des Entscheidens. Verwaltungs-Archiv 84: 287 – 310.

Luhmann, Niklas, 1993e: Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas, 1993f:** Haltlose Komplexität S. 59 – 76 in: ders., Soziologische Aufklärung 5: konstruktivistische Perspektiven. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1993g:** Identität – was oder wie? S. 14 – 30 in: ders., Soziologische Aufklärung 5: konstruktivistische Perspektiven. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1993h:** Gesellschaftliche Komplexität und öffentliche Meinung. S. 170 – 182 in: ders., Soziologische Aufklärung 5: konstruktivistische Perspektiven. 2. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1994a:** Die Gesellschaft und ihre Organisationen. S. 189 – 201 in: Hans-Ulrich Derlien/Uta Gerhardt/Fritz W. Scharpf (Hrsg.), Systemrationalität und Partialinteressen. Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden: Nomos.
- Luhmann, Niklas 1994b:** Copierte Existenz und Karriere. Zur Herstellung von Individualität. S. 191 – 200 in: Ulrich Beck/Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1994c:** Inklusion und Exklusion. S. 15 – 45 in: Helmut Berding (Hrsg.), Nationales Bewußtsein und kollektive Identität: Studien zur Entwicklung des kollektiven Bewußtseins in der Neuzeit 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1996:** Die Realität der Massenmedien. 2., erweiterte Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1997:** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1998:** Die Kunst der Gesellschaft. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1999a:** Kultur als historischer Begriff. S. 31 – 54 in: ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 4. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1999b:** Öffentliche Meinung und Demokratie. S. 19 – 34 in: Rudolf Maresch/Niels Werber (Hrsg.), Kommunikation, Medien, Macht. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 2000a:** Organisation und Entscheidung. Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 2000b:** Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 2002a:** Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 2002b:** Die Religion der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mangham, Iain L./Overington, Michael A., 1983:** Dramatism and the Theatrical Metaphor. S. 219 – 233 in: Gareth Morgan (Hrsg.), Beyond Method: Strategies for Social Research. Beverly Hills, London und New Delhi: Sage.
- March, James G., 1976:** The Technology of Foolishness. S. 69 – 81 in: James G. March/Johan P. Olsen (Hrsg.), Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen u. a.: Universitetsforlaget.
- March, James G., 1994:** A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. New York: The Free Press.

March, James G./ Simon, Herbert A., 1958: Organizations. New York, London und Sydney: Wiley & Sons.

Marcinkowski, Frank, 2002: Politische Öffentlichkeit: systemtheoretische Grundlagen und politikwissenschaftliche Konsequenzen. S. 85 – 108 in: Kai-Uwe Hellmann/Rainer Schmalz-Bruns (Hrsg.), Theorie der Politik: Niklas Luhmanns politische Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Marquard, Odo, 1979: Identität: schwundlos und Mini-Essenz – Bemerkungen zur Genealogie einer aktuellen Diskussion. S. 347 – 369 in: Odo Marquard./Karlheinz Stierle (Hrsg.), Identität. München: Fink.

Martens, Will, 1995: Die Selbigkeit des Differenten: über die Erzeugung und Beschreibung sozialer Einheiten. Soziale Systeme 1: 301 – 328.

Mast, Claudia, 2002: Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Matje, Andreas, 1996: Unternehmensbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden: Gabler.

Maturana, Humberto R., 1992: Kognition. S. 89 – 118 in: Siegfried J. Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 5. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mayntz, Renate, 1978: Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg und Karlsruhe: Müller.

Mead, George Herbert, 1969: Philosophie der Sozialität. Aufsätze zur Erkenntnisanthropologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mead, George Herbert, 1987: Gesammelte Aufsätze. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mead, George Herbert, 1998: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. 11. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Meffert, Heribert, 1991: Corporate Identity. Die Betriebswirtschaft 51: 817 – 819.

Meffert, Heribert, 1994: Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik. S. 173 – 197 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Meffert, Heribert, 1998: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele: mit neuer Fallstudie VW-Golf. 8., vollst. Neubearb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph, 2002: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. S. 35 – 72 in: Heribert Meffert/Christoph Burmann/Martin Koers (Hrsg.), Markenmanagement: Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.

Merbold, Claus, 1992: Unternehmen als Marke. S. 105 – 119 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band I. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Merten, Klaus, 1992: Begriff und Funktion von Public Relations. PR-Magazin 23: 35 – 46.

Merten, Klaus/Westerbarkey, Joachim, 1994: Public Opinion und Public Relations. S. 188 – 211 in: Klaus Merten/Siegfried J. Schmidt/Siegfried Weischenberg (Hrsg.), Die Wirklichkeit der Medien: eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meuter, Norbert, 1995: Narrative Identität: das Problem der personalen Identität im Anschluß an Ernst Tugendhat, Niklas Luhmann und Paul Ricoeur. Stuttgart: M & P.

Meyer, John W./Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340 – 363.

Meyer, Thomas, 2002: Identitätspolitik: vom Missbrauch kultureller Unterschiede. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Michailow, Matthias, 1994: Lebensstilsemantik: soziale Untergleichheit und Formationsbildung in der Kultargesellschaft. S. 107 – 128 in: Ingo Mörth/Gerhard Fröhlich (Hrsg.), *Das symbolische Kapital der Lebensstile: zur Kultursoziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu*. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Miller, David L., 1973: *George Herbert Mead: Self, Language, and the World*. Chicago und London: The University of Chicago Press.

Miller, David L., 1981: The Meaning of Role-Taking. *Symbolic Interaction* 4: 167 – 175.

Miller, Max, 2002: Some Theoretical Aspects of Systemic Learning. URL: http://www.sozialwiss.uni-hamburg.de/Isoz/isoz/miller/miller/systemic_learning.pdf Auch in: *Sozialer Sinn* 3, 2002.

Miller, Max, 2003: Evolution und Planung – einige kritische Anmerkungen zu Luhmanns Theorie soziokultureller Evolution. S. 154 – 166 in: Hans-Joachim Giegel/Uwe Schimank (Hrsg.), *Beobachter der Moderne: Beiträge zu Niklas Luhmanns „Die Gesellschaft der Gesellschaft“*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Minsky, Marvin, 1992: Eine Rahmenstruktur für die Wissensrepräsentation. S. 92 – 133 in: Dieter Münch (Hrsg.), *Kognitionswissenschaft: Grundlagen, Probleme, Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mintzberg, Henry, 1983: *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry, 1989: *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York und London: The Free Press.

Mintzberg, Henry, 1994: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York u. a.: Prentice-Hall.

Morgan, Gareth, 1997: *Images of Organization*. Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.

Morgan, Gareth/Frost, Peter J./Pondy, Louis R., 1983: Organizational Symbolism. S. 3 – 35 in: Louis Pondy/Peter J. Frost/ Garth Morgan/Thomas C. Dandridge (Hrsg.), *Organizational Symbolism*. Greenwich und London: JAI Press.

Morin, Edgar, 1974: Complexity. *International Social Science Journal* 26: 555 – 582.

Moser, Klaus, 1998: Gibt es negative Seiten von hohem Commitment? *Gruppendynamik* 29: 263 – 274.

Müller, Hans-Peter, 1989: Lebensstile: ein neues Paradigma der Differenzierungs- und Ungleichheitsforschung? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 41: 53 – 71.

Müller-Schneider, Thomas, 1998: Subjektivität und innengerichtete Modernisierung: Erlebniskultur in der Metamorphose. S. 137 – 157 in: Frank Hillebrandt/Georg Kneer/Klaus Kraemer (Hrsg.), *Verlust*

der Sicherheit: Lebensstile zwischen Multioptionalität und Knappheit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Nagel, Joane, 1994: Constructing Ethnicity: Creating and Recreating Ethnic Identity and Culture. *Social Problems* 41: 152 – 176.

Nassehi, Armin, 1999: Differenzierungsfolgen: Beiträge zur Soziologie der Moderne. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Nassehi, Armin, 2002: Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht. S. 443 – 478 in: Jutta Allmendinger/Thomas Hinze (Hrsg.), *Organisationssoziologie*. Sonderheft 42 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Nassehi, Armin, 2003: Geschlossenheit und Offenheit: Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Neidhardt, Friedhelm, 1979: Das innere System sozialer Gruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 31: 639 – 660.

Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.), 1994: Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegung. Sonderheft 34 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Neisser, Ulric, 1979: Kognition und Wirklichkeit: Prinzipien und Implikationen der kognitiven Psychologie. Stuttgart: Klett-Cotta.

Ngo Mai, Stéphane/Raybout, Alain, 1996: Microdiversity and Macro-Order: Toward a Self-Organization Approach. *Revue Interationale de Systémique* 10: 223 – 239.

Nickel, Oliver (Hrsg.), 1998: Eventmarketing: strategische Grundlagen und erfolgreiche Beispiele aus der Praxis. München: Vahlen.

Niethammer, Lutz, 1995: Diesseits des „Floating Gap“: das kollektive Gedächtnis und die Konstruktion von Identität im wissenschaftlichen Diskurs. S. 25 – 50 in: Kristin Platt/Mihran Dabag (Hrsg.), *Generation und Gedächtnis: Erinnerung und kollektiv Identität*. Opladen: Leske + Budrich.

Niethammer, Lutz, 2000: Kollektive Identität: heimliche Quellen einer unheimlichen Konjunktur. Reinbek: Rowohlt.

Noll, Nathalie, 1996: Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Wiesbaden: Gabler.

Oevermann, Ulrich, 1991: Genetischer Strukturalismus und das sozialwissenschaftliche Problem der Erklärung der Entstehung des Neuen. S. 267 – 336 in: Stefan Müller-Doohm (Hrsg.), *Jenseits der Utopie. Theoriekritik der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Olins, Wally, 1990: *Corporate Identity: Strategie und Gestaltung*. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Olins, Wally, 1995: *The New Guide to Identity – Wolff Olins: Corporate Identity, Retail Identity, Brand Identity, Organizational Identity, the Corporate Brand, the Corporate Vision and the Central Idea: How to Create and Sustain Change Through Managing Identity*. Aldershot: Gower.

Ortmann, Günther, 2001a: Organisation – ein Handlungsfeld mit Eigensinn. Ein Gespräch mit Günther Ortmann. S. 73 – 90 in: Theodor M. Bardmann/Torsten Groth (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Ortmann, Günter, 2001b:** Emotion und Entscheidung. S. 277 – 323 in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* 11. Wiesbaden: Gabler.
- Ortmann, Günter/Sydow, Jörg/Türk, Klaus, 1997:** *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ouchi, William G., 1982:** *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon.
- Paczesny, Reinhard, 1995:** Was ist geheim an der Verführung? Strategien, Techniken und Materialität der Werbung. S. 474 – 483 in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), *Materialität der Kommunikation*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Paetow, Kai/Schmitt, Marco, 2002:** Das Multiagentensystem als Organisation im Medium der Technik: zur intelligenten Selbststeuerung künstlicher Systeme. S. 115 – 171 in: Thomas Kron (Hrsg.), *Luhmann modelliert: sozionische Ansätze zur Simulation von Kommunikationssystemen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Paetow, Kai/Schmitt, Marco, 2003:** *Komplexitätsmanagement durch systemische Selbstskalierung*. Research Report 9. Arbeitsbereich Technikbewertung und Technikgestaltung. Technische Universität Hamburg-Harburg.
- Parker, Martin, 1997:** Dividing Organizations and Multiplying Identities. S. 114 – 138 in: Kevin Hetherington/Rolland Munro (Hrsg.), *Ideas of Difference: Social Spaces and the Labour of Division*. Oxford und Malden, MA: Blackwell/The Sociological Review.
- Parsons, Talcott, 1979:** Evolutionäre Universalien der Gesellschaft. S. 55 – 74 in: Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Theorien des sozialen Wandels*. 4. Aufl. Königstein/ Ts.: Verlagsgruppe Athenäum, Hain, Scriptor und Hanstein.
- Perrow, Charles, 1989:** Eine Gesellschaft von Organisationen. *Journal für Sozialforschung* 28: 3 – 19.
- Peters, Bernhard, 1993:** *Die Integration moderner Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Peters, Bernhard, 1994:** Der Sinn von Öffentlichkeit. S. 42 – 76 in: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegung*. Sonderheft 34 der *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Peters, Tom, 1990:** Get Innovative or Get Dead. Part One. *California Management Review* 33 (Fall): 9 - 26.
- Peters, Tom, 1991:** Get Innovative or Get Dead. Part Two. *California Management Review* 34 (Winter): 9 – 23.
- Peters, Tom, 1997:** *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Knopf.
- Peters, Tom, 1999:** Vergessen ist die höchste Kunst. *Wirtschaftswoche* Nr. 3 vom 14.01.1999: 81 – 84.
- Peters, Thomas J./ Waterman, Jr., Robert H., 1984:** *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner.
- Peters, Tom/Austin, Nancy, 1986:** *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Warner Books.

Pfeffer, Jeffrey, 1981: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. *Research in Organizational Behavior* 3: 1 – 52.

Pfeffer, Jeffrey 1992: *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, Jeffrey, 1994: *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.

Pflaum, Dieter/Linxweiler, Richard, 1998: *Public Relations der Unternehmung*. Landsberg/ Lech: Verlag Moderne Industrie.

Pinchot, Gifford, 1986: *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York et al.: Perennial Library.

Plummer, Ken, 1996: Symbolic Interactionism in the Twentieth Century: The Rise of Empirical Social Theory. S. 223 – 251 in: Bryan S. Turner (Hrsg.), *The Blackwell Companion to Social Theory*. Oxford und Cambridge: Blackwell 1996.

Polkinghorne, Donald E., 1998: Narrative Psychologie und Geschichtsbewußtsein. S. 12 – 45 in: Jürgen Straub (Hrsg.), *Erzählung, Identität und historisches Bewußtsein: die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Pondy, Louis R./Frost, Peter J./ Morgan, Gareth/Dandridge, Thomas C., 1983: *Organizational Symbolism*. Greenwich und London: JAI Press.

Pratt, Michael G., 1998: To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification. S. 171 – 207 in: David A. Whetten/Paul C. Godfrey (Hrsg.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.

Pratt, Michael G./Foreman, Peter O., 2000: Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review* 25: 18 – 42.

Projektgruppe „Corporate Identity“ des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e. V., 1998: *Corporate Identity – 101 nützliche Erkenntnisse aus der Praxis*. S. 567 – 578 in: Klaus Birkgigt/Marinus M. Stadler/Hans Joachim Funck (Hrsg.), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 9., völlig überarb. Aufl. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Pugh, Derek S., 1981: The Aston Program Perspective. S. 135 – 166 in: Andrew H. Van de Ven/William F. Joyce (Hrsg.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York u. a.: Wiley & Sons.

Pugh, Derek S./Hickson, D. J./Hinings, C R. /Macdonald, K. M. /Turner, C. /Lupton, T., 1963: A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 8: 289 – 315.

Putnam, Linda L., 1983: The Interpretive Perspektive: An Alternative to Functionalism. S. 31 – 54 in: dies./Michael E. Pacanowsky (Hrsg.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills, London und New Delhi: Sage.

Raffeé, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter, 1993: Corporate Identity als strategische Basis der Marketingkommunikation. S. 43 – 67 in: Ralph Berndt/Arnold Hermanns (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Kommunikation: Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Reckwitz, Andreas, 2000: *Die Transformation der Kulturtheorien: zur Entwicklung eines Theorieprogramms*. Weilerswist: Velbrück.

Reckwitz, Andreas, 2001a: Der Identitätsdiskurs. Zum Bedeutungswandel einer sozialwissenschaftlichen Semantik. S. 21 – 38 in: Werner Rammert/Gunther Knauth/Klaus Buchenau/Florian Altenhöner (Hrsg.), Kollektive Identitäten und kulturelle Innovationen: ethnologische, soziologische und historische Studien. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.

Reckwitz, Andreas, 2001b: Multikulturalismustheorien und der Kulturbegriff: vom Homogenitätsmodell zum Modell kultureller Interferenzen. Berliner Journal für Soziologie 11: 179 – 200.

Reed, Michael I., 1992: The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects. New York u. a.: Harvester Wheatsheaf.

Reineke, Wolfgang/Weber, Volker, 2001: Integrierte Gesamtkommunikation: die unendliche Suche nach dem Gral. PR-Magazin 32 (1): 37 – 42.

Renn, Joachim/Straub, Jürgen, 2002: Transitorische Identität: der Prozesscharakter moderner personaler Selbstverhältnisse. S. 10 – 31 in: dies. (Hrsg.), Transitorische Identität: der Prozesscharakter des modernen Selbst. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Ricoeur, Paul, 1996: Das Selbst als ein Anderer. München: Fink.

Ritsert, Jürgen, 1980: Die gesellschaftliche Basis des Selbst: Entwurf einer Argumentationslinie im Anschluß an Mead. Soziale Welt 31: 288 – 310.

Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred, 1992: Theorie der Public Relations: ein Entwurf. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Rorty, Amélie O., 1983: Ein literarisches Postscriptum: Charaktere, Personen, Selbste, Individuen. S. 127 – 151 in: Ludwig Sieb (Hrsg.), Identität der Person: Aufsätze aus der nordamerikanischen Gegenwartsphilosophie. Basel und Stuttgart: Schwabe.

Roth, Gerhard, 1996: Das Gehirn und seine Wirklichkeit: kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. 5., überarb. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rühl, Manfred, 1993: Images – Ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations. S. 55 – 71 in: Wolfgang Armbrrecht/Horst Avenarius/Ulf Zabel (Hrsg.), Image und PR: kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ruge, Hans-Dieter, 2001: Aufbau von Markenbildern. S. 165 – 184 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Ruhrmann, Georg, 1994: Öffentliche Meinung. S. 40 – 52 in: Klaus Dormann/Dieter Grunow/Klaus Peter Japp (Hrsg.), Die Verwaltung des politischen Systems. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Sackmann, Sonja, 1989: „Kulturmanagement“: Läßt sich Unternehmenskultur „machen“? S. 157 – 183 in: Karl Sandner (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin und Heidelberg: Springer.

Sandner, Karl, 1988: „...von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn-Management“ – Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung. Die Betriebswirtschaft 48: 651 – 670.

Sarbin, Theodore R., 1986: The Narrative as a Root Metaphor for Psychology. S. 3 – 21 in: ders. (Hrsg.), Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct. New York, Westport und London: Praeger.

Schäfer, Stephan, 2001: Event-Marketing: Einbindung in die Kommunikationsstrategie, Konzeption und Umsetzung von Events, Dramaturgie und Inszenierung. Berlin: Cornelsen.

Schank, Roger C./Abelson, Robert P., 1977: Scripts, Plans, Goals, and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures. New York u. a.: Wiley & Sons.

Schein, Edgar H., 1985: Organizational Culture and Leadership. San Francisco und London: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H., 1991: What Is Culture? S. 243 – 253 in: Peter J. Frost/Larry F. Moore/Meryl Reis Louis/Craig C. Lundberg/Joanne Martin (Hrsg.), Reframing Organizational Culture. Newbury Park, London und New Delhi: Sage.

Schein, Edgar H., 1996: Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review 38 (Fall): 9 – 20.

Scherer, Klaus R., 1996: Emotion. S. 293 – 330 in: Wolfgang Stroebe/Miles Hewstone/Geoffrey M. Stephenson (Hrsg.), Sozialpsychologie: eine Einführung. Berlin u. a.: Springer.

Schienstock, Gerd, 1991: Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriesoziologie? Soziale Welt 42: 349 – 370.

Schienstock, Gerd, 1993: Management als sozialer Prozeß. Theoretische Ansätze zur Institutionalisierung. S. 8 – 46 in: Hans-Dieter Ganter/Gerd Schienstock (Hrsg.), Management aus soziologischer Sicht: Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden: Gabler.

Schierl, Thomas, 2002: Der Werbeprozess aus organisationsorientierter Perspektive. S. 429 – 443 in: Herbert Willems (Hrsg.), Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schimank, Uwe, 1981: Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen – Individualität in der Formalstruktur. Frankfurt und New York: Campus.

Schimank, Uwe, 1985: Funktionale Differenzierung und reflexiver Subjektivismus. Zum Entsprechungsverhältnis von Gesellschafts- und Identitätsform. Soziale Welt 36: 447 – 465.

Schimank, Uwe, 1986: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen: eine Theorieperspektive. S. 71 – 91 in: Rüdiger Seltz/Ulrich Mill/Eckart Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Sigma.

Schimank, Uwe, 1987: Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Organisationssysteme. S. 45 – 64 in: Manfred Glagow/Helmut Willke (Hrsg.), Dezentrale Gesellschaftssteuerung: Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaften. Pfaffenweiler: Centaurus.

Schimank, Uwe, 1988: Biographie als Autopoiesis – eine systemtheoretische Rekonstruktion von Individualität. S. 55 – 72 in: Hanns-Georg Brose/Bruno Hildenbrand (Hrsg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen: Leske + Budrich.

Schimank, Uwe, 2001: Organisationsgesellschaft. S. 278 – 307 in: Georg Kneer/Armin Nassehi/Markus Schroer (Hrsg.), Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München: Fink.

Schimank, Uwe, 2003: Theorie der modernen Gesellschaft nach Luhmann – eine Bilanz in Stichworten. S. 261 – 298 in: Hans-Joachim Giegel/Uwe Schimank (Hrsg.), Beobachter der Moderne: Beiträge zu Niklas Luhmanns „Die Gesellschaft der Gesellschaft“. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Schmid, Wilhelm, 1999:** Philosophie der Lebenskunst: eine Grundlegung. 3., korr. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schmid, Michael, 2003:** Evolution: Bemerkungen zu einer Theorie von Niklas Luhmann. S. 117 – 153 in: Hans-Joachim Giegel/Uwe Schimank (Hrsg.), Beobachter der Moderne: Beiträge zu Niklas Luhmanns „Die Gesellschaft der Gesellschaft“. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schmidt, Siegfried J., 1991:** Werbewirtschaft als soziales System. Arbeitshefte Bildschirmmedien Nr. 27. Universität-GH-Siegen.
- Schmidt, Siegfried J., 2000:** Aufmerksamkeit – revisited: Das Mediensystem verstrickt sich in eine mörderische Paradoxie. URL: wysiwyg://17/http.heise.de/tp/deutsch/spezial/auf/4543/1.html vom 29.10.03.
- Schmidt, Siegfried J., 2002:** Werbung oder die ersehnte Verführung. S. 101 – 119 in: Herbert Willem (Hrsg.), Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schmidt, Siegfried J./Spieß, Brigitte, 1997:** Die Kommerzialisierung der Kommunikation: Fernsehwerbung und sozialer Wandel 1956 – 1989. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schmitt, Bernd/Simonson, Alex, 1997:** Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image. New York: The Free Press.
- Schnierer, Thomas, 1996:** Von der kompetitiven Gesellschaft zur Erlebnisgesellschaft? Der „Fahrstuhl-Effekt“, die subjektive Relevanz der sozialen Ungleichheit und die Ventilfunktion des Wertewandels. Zeitschrift für Soziologie 25: 71 – 82.
- Schnierer, Thomas, 1999:** Soziologie der Werbung: ein Überblick zum Forschungsstand einschließlich zentraler Aspekte der Werbepsychologie. Opladen: Leske + Budrich.
- Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang, 1990:** Organisationskultur: die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, Georg, 1991:** Der Managementprozeß – neu gesehen. S. 255 – 289 in: Wolfgang H. Staehle/Jörg Sydow (Hrsg.), Managementforschung 1. Berlin und New York: de Gruyter.
- Schreyögg, Georg, 1993:** Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schroer, Markus, 1997:** Individualisierte Gesellschaft. S. 157 – 183 in: Georg Kneer/Armin Nassehi/Markus Schroer (Hrsg.), Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnose. München: Fink.
- Schroer, Markus, 2001:** Das Individuum der Gesellschaft: synchrone und diachrone Theorieperspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schütte, Stefanie, 2001:** Die Marke als Lifestyle-Entwurf. S. 218 – 226 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.
- Schultz, Majken/Hatch, Mary Jo/Holten Larsen, Mogens, 2000:** Introduction: Why the Expressive Organization. S. 1 – 7 in: dies. (Hrsg.), The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand. Oxford und New York: Oxford University Press.
- Schulze, Gerhard, 1993:** Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. 4. Aufl. Frankfurt am Main und New York: Campus

Schulze, Gerhard, 1994: Warenwelt und Marketing im kulturellen Wandel. S. 23 – 37 in: Thomas Heinze (Hrsg.), Kulturmanagement: Professionalisierung kommunaler Kulturarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schulze, Gerhard, 1999: Kulissen des Glücks: Streifzüge durch die Eventkultur. Frankfurt am Main und New York: Campus.

Schulze, Gerhard, 2002: Wohin bewegt sich die Werbung? S. 973 – 995 in: Herbert Willems (Hrsg.), Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Scott, Susanne G./Lane, Vicki R., 2000: A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review* 25: 43 – 62.

Searle, John R., 1997: Die Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit: zur Ontologie sozialer Tatsachen. Reinbek: Rowohlt.

Seiler, Thomas B., 1978: Kognitive Strukturiertheit. S. 142 – 161 in: Klaus Türk (Hrsg.), Handlungssysteme. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Senge, Peter M., 1990: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review* 32 (1): 7 – 23.

Shamir, Boas, 1991: Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies* 12: 405 – 424.

Sherry, Jr., John F., 1987: Advertising as a Cultural System. S. 441 – 461 in: Jean Umiker-Sebeok (Hrsg.), Marketing and Semiotics: New Directions in the Study of Signs for Sale. Berlin, New York und Amsterdam: Mouton de Gruyter.

Shibutani, Tamotsu, 1955: Reference Groups as Perspectives. *American Journal of Sociology* 60: 562 – 569.

Shrivastava, Paul/ Schneider, Susan, 1984: Organizational Form of Reference. *Human Relations* 37: 795 – 809.

Silbereisen, Rainer K., 1998: Soziale Kognition: Entwicklung von sozialem Wissen und Verstehen. S. 823 – 861 in: Rolf Oerter/Leo Montada (Hrsg.), Entwicklungspsychologie: ein Lehrbuch. 4. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Simon, Fritz B., 1993: Unterschiede, die Unterschiede machen: klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Simon, Herbert A., 1957: Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley.

Simon, Bernd/Mummenday, Amélie, 1997: Selbst, Identität und Gruppe: eine sozialpsychologische Analyse des Verhältnisses von Individuum und Gruppe. S. 11 – 39 in: Amélie Mummenday/Bernd Simon (Hrsg.), Identität und Verschiedenheit: zur Sozialpsychologie der Identität in komplexen Gesellschaften. Bern u. a.: Huber.

Sistenich, Frank/Zanger, Cornelia, 2000: Eventmarketing. Das Marketing-Event als metakommunikativer Baustein zur Etablierung von Kundenbeziehungen. S. 365 – 380 in: Winfried Gebhardt/Ronald Hitzler/Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), Events: Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen: Leske + Budrich.

Smircich, Linda/Stubbart, Charles, 1985: Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review* 10: 724 – 736.

Smircich, Linda/Morgan, Gareth, 1986: Leadership: The Management of Meaning. S. 59 – 76 in: Trudy Heller/Jon Van Til/Louis A. Zurcher (Hrsg.), *Leaders and Followers: Challenges for the Future*. Contemporary Studies in Applied Behavioral Science, Vol. 4. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Smith, Anthony D., 1991: *National Identity*. Harmondsworth: Penguin.

Soeffner, Hans-Georg, 1986: Stil und Stilisierung: Punk oder die Überhöhung des Alltags. S. 317 – 341 in: Hans Ulrich Gumbrecht/K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.), *Stil: Geschichten und Funktionen eines kulturwissenschaftlichen Diskurselements*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Soeffner, Hans-Georg, 1989: Auslegung des Alltags – der Alltag der Auslegung: zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Soeffner, Hans-Georg, 1997: „Auf dem Rücken eines Tigers“: über die Hoffnung, Kollektivrituale als Ordnungsmächte in interkulturellen Gesellschaften kultivieren zu können. S. 334 – 359 in: Wilhelm Heitmeyer (Hrsg.), *Was hält die Gesellschaft zusammen? Bundesrepublik Deutschland: auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft*. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Sorge, Arndt, 1989: Organisationskulturen: realer Hintergrund und soziologische Bedeutung einer Modewelle. S. 193 – 210 in: Max Haller/Hans-Jürgen Hoffmann-Nowotny/Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft*. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988. Frankfurt und New York: Campus.

Stacy, Ralph D., 1995: The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal* 16: 477 – 495.

Staehe, Wolfgang H., 1994: *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 7. Aufl. München: Vahlen.

Stauss, Bernd/Schulze, Henning S., 1990: Internes Marketing. *Marketing*. Zeitschrift für Forschung und Praxis 12: 149 – 158.

Stender-Monhemius, Kerstin, 1999: *Einführung in die Kommunikationspolitik*. München: Vahlen.

Stichweh, Rudolf, 2000: *Weltgesellschaft: soziologische Analysen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Straub, Jürgen, 1998a: Personale und kollektive Identität. Zur Analyse eines theoretischen Begriffs. S. 73 – 104 in: Aleida Assmann/Heidrun Friese (Hrsg.), *Identitäten: Erinnerung, Geschichte, Identität* 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Straub, Jürgen, 1998b: Geschichten erzählen, Geschichten bilden: Grundzüge einer narrativen Psychologie historischer Sinnbildung. 81 – 169 in: ders. (Hrsg.), *Erzählung, Identität und historisches Bewußtsein: die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Straus, Florian/Höfer, Renate, 1997: Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsarbeit. S. 270 – 307 in: Heiner Keupp/Renate Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute: klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Strauss, Anselm L., 1974: *Spiegel und Masken: die Suche nach Identität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Strauss, Anselm L., 1978:** A Social World Perspective. *Studies in Symbolic Interaction* 1: 119 – 128.
- Strauss, Anselm L., 1993:** *Continual Permutations of Action*. New York: Aldine de Gruyter.
- Sudendorf, Malte, 2001:** Marken-PR – Erfolgsfaktor einer neuen Disziplin. *PR-Magazin* 32 (2): 33 – 38.
- Sutter, Tilmann 1994:** Entwicklung durch Handeln in Sinnstrukturen. Die sozialkognitive Entwicklung aus der Perspektive eines interaktionistischen Konstruktivismus. S. 23 – 112 in: Tilmann Sutter/Michael Carlton (Hrsg.), *Soziale Kognition und Sinnstruktur*. Oldenburg: bis.
- Swidler, Ann, 1986:** Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review* 51: 273 – 286.
- Tacke, Veronika, 1999:** Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und Systemtheorie. *Soziale Systeme* 5: 55 – 81.
- Tafertshofer, Alois, 1982:** Corporate Identity. Magische Formel als Unternehmensideologie. *Die Unternehmung* 36: 11 – 25.
- Tannen, Deborah, 1979:** What's in a Frame? Surface Evidence for Underlying Expectations. S. 137 – 181 in: Roy O. Freedle (Hrsg.), *New Directions in Discourse Processing*. Volume II in the series „Advances in Discourse Processes“. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, Charles, 1985:** Self-interpreting Animals. S. 45 – 76 in: ders., *Human Agency and Language*. *Philosophical Papers* 1. Cambridge u. a.: Cambridge University Press.
- Taylor, Charles, 1994:** The Politics of Recognition. S. 25 – 73 in: Amy Gutmann (Hrsg.), *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. Princeton: Princeton University Press.
- Taylor, Charles, 1995:** Das Bedürfnis nach Anerkennung. S. 52 – 64 in: ders., *Das Unbehagen an der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Taylor, Charles, 2002:** Ursprünge des neuzeitlichen Selbst. S. 271 – 183 in: ders., *Wieviel Gemeinschaft braucht die Demokratie? Aufsätze zur politischen Philosophie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Teubner, Gunther, 1989:** *Recht als autopoietisches System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Teubner, Gunther, 1992:** Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höher Ordnung. S. 189 - 216 in: Wolfgang Krohn/Günter Küppers (Hrsg.), *Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Theis, Anna Maria, 1994:** *Organisationskommunikation: theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thomä, Dieter, 1998:** *Erzähle dich selbst: Lebensgeschichte als philosophisches Problem*. München: Beck.
- Tietz, Udo, 2002:** *Die Grenzen des Wir: eine Theorie der Gemeinschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Treibel, Annette, 1990:** *Migration in modernen Gesellschaften: soziale Folgen von Einwanderung und Gastarbeit*. Weinheim und München: Juventa.

- Treibel, Annette, 1996:** Norbert und Elias und Ulrich Beck – Individualisierungsschübe im theoretischen Vergleich. S. 424 – 433 in: Karl-Siegbert Rehberg (Hrsg.), Norbert Elias und die Menschenwissenschaften: Studien zur Entstehung und Wirkungsgeschichte seines Werkes. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Trice, Harrison M./Beyer, Janice M., 1984:** Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review* 9: 653 – 669.
- Tropp, Jörg, 1997:** Die Verfremdung der Werbung: eine Analyse zum Zustand des Werbewirtschaftssystems. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus, 1989:** Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: ein Trend-Report. Stuttgart: Enke.
- Türk, Klaus, 1995:** „Die Organisation der Welt“: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tugendhat, Ernst, 1979:** Selbstbewußtsein und Selbstbestimmung: sprachanalytische Interpretationen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Turner, Johnathan H., 1988:** A Theory of Social Interaction. Stanford: Stanford University Press 1988.
- Turner, Johnathan, H./Beeghley, Leonard/Powers, Charles H. (Hrsg.), 1998:** The Emergence of Sociological Theory. 4. Aufl. Belmont, CA: Wadsworth.
- Twitchell, James B., 1996:** Adcult USA: The Triumph of Advertising in American Culture. New York: Columbia University Press.
- Tyrell, Hartmann, 1983:** Zwischen Interaktion und Organisation I: Gruppe als Systemtyp. S. 75 – 87 in: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.), Gruppensoziologie: Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Veblen, Thorstein, 1958:** Theorie der feinen Leute: eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. Köln und Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Vester, Michael, 1997:** Soziale Milieus und Individualisierung. Mentalitäten und Konfliktlinien im historischen Wandel. S. 99 – 123 in: Ulrich Beck/Peter Sopp (Hrsg.), Individualisierung und Integration: neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen: Leske + Budrich.
- Vollbrecht, Ralf, 2002:** Marken – Mythen – Images. Über die Ko-Evolution von Werbung und Verbrauchern und die Figur des Re-Entrys in der Werbung. S. 771 – 783 in: Herbert Willems (Hrsg.), Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Vollmer, Hendrik, 1996:** Die Institutionalisierung lernender Organisationen: vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. *Soziale Welt* 47: 315 – 343.
- Vongehr, Ulrike, 1998:** Let's go glocal. *Horizontmagazin: Macht der Marke* 1: 12 – 18.
- Wagner, Peter, 1998:** Fest-Stellungen: Beobachtungen zur sozialwissenschaftlichen Diskussion über Identität. S. 44 – 72 in: Aleida Assmann/Heidrun Friese (Hrsg.), Identitäten: Erinnerung, Geschichte, Identität 3. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Walsh, James P./Ungson, Gerardo Rivera, 1991:** Organizational Memory. *Academy of Management Review* 16: 57 – 91.
- Weber, Max, 1964:** *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausgabe. Hrsg. von Johannes Winckelmann. Köln und Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Wehner, Josef, 2000:** Wie die Gesellschaft sich als Gesellschaft sieht – elektronische Medien in systemtheoretischer Perspektive. S. 93 – 124 in: Klaus Neumann-Braun/Stefan Müller-Doohm (Hrsg.), *Medien- und Kommunikationssoziologie: eine Einführung in zentrale Begriffe und Theorien*. Weinheim und München: Juventa.
- Weick, Karl E., 1995a:** *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, Karl E., 1995b:** *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.
- Weick, Karl E., 2001a:** *Making Sense of the Organization*. Oxford und Malden, MA: Blackwell.
- Weick, Karl E., 2001b:** „Drop your Tools!“ Ein Gespräch mit Karl E. Weick. S. 123 – 138 in: Theodor M. Bardmann/Torsten Groth (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen 3: Organisation, Management und Beratung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weigert, Andrew J., 1983:** Identity: Its Emergence within Sociological Psychology. *Symbolic Interaction* 6: 183 – 206.
- Weinberg, Peter, 1992:** *Erlebnismarketing*. München: Vahlen.
- Weinberg, Peter/Diehl, Sandra, 2001:** Erlebniswelten für Marken. S. 185 – 207 in: Franz-Rudolf Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen*. 3., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Welsch, Wolfgang, 1995:** *Vernunft: die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wenzel, Harald, 2000:** Obertanen. Zur soziologischen Bedeutung von Prominenz. *Leviathan* 28: 452 – 476.
- Wenzel, Harald, 2001a:** Sozialtheorie und das Problem der Einheit der massenmedialen Öffentlichkeit. S. 130 – 154 in: Eva Barlösius/Hans-Peter Müller/Steffen Sigmund (Hrsg.), *Gesellschaftsbilder im Umbruch: soziologische Perspektiven in Deutschland*. Opladen: Leske + Budrich.
- Wenzel, Harald, 2001b:** *Die Abenteuer der Kommunikation: Echtzeitmedien und der Handlungsraum der Hochmoderne*. Weilerswist: Velbrück.
- Whetten, David A./Godfrey, Paul C. (Hrsg.), 1998:** *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, London und New Delhi: Sage.
- White, Harrison C., 1981:** Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology* 87: 517 – 547.
- Wiedmann, Klaus-Peter, 1988:** Corporate Identity als Unternehmensstrategie. *WiSt.* 17 (5): 236 – 242.
- Wiedmann, Klaus-Peter, 1994:** Markenpolitik und Corporate Identity. S. 1033 – 1054 in: Manfred Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis*. Band II. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wiesenthal, Helmut, 1995: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. *Zeitschrift für Soziologie* 24: 137 – 155.

Willems, Herbert, 1997: Rahmen und Habitus: zum theoretischen und methodischen Ansatz Erving Goffmans: Vergleiche, Anschlüsse und Anwendungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Willems, Herbert, 1999: Werbung als Medieninszenierung: genrespezifische Kontextbedingungen und dramaturgische Strategien. *Soziale Welt* 50: 115 – 132.

Willems, Herbert, 2000: Events: Kultur – Identität – Marketing. S. 51 – 73 in: Winfried Gebhardt/Ronald Hitzler/Michaela Pfadenhauer (Hrsg.), *Events: Soziologie des Außergewöhnlichen*. Opladen: Leske + Budrich.

Willems, Herbert, 2002: Vom Handlungstyp zur Weltkultur: ein Blick auf Formen und Entwicklungen der Werbung. S. 55 – 99 in: ders. (Hrsg.), *Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Willems, Herbert/Hahn, Alois, 1999: Einleitung: Modernisierung, soziale Differenzierung und Identitätsbildung. S. 9 – 29 in: dies. (Hrsg.), *Identität und Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Willems, Herbert/Jurga, Martin, 1998: Inszenierungsaspekte der Werbung: empirische Ergebnisse der Erforschung von Glaubwürdigkeitsgenerierungen. S. 209 – 230 in: Michael Jäckel (Hrsg.), *Die umworbene Gesellschaft: Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Willems, Herbert/Kautt, York, 1999: Korporalität und Medialität: Identitätsinszenierungen in der Werbung. S. 298 – 362 in: Herbert Willems/Alois Hahn (Hrsg.), *Identität und Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Williamson, Oliver E., 1975: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Willke, Helmut, 1978: Elemente einer Systemtheorie der Gruppe: Umweltbezug und Prozeßsteuerung. *Soziale Welt* 29: 343 – 357.

Willke, Helmut, 1992: *Ironie des Staates: Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Willke, Helmut, 1997: *Supervision des Staates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Willke, Helmut, 1998: *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, Helmut, 2001: *Atopia. Studien zur atopischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Willke, Helmut, 2002: *Dystopia: Studien zur Krisis des Wissens in modernen Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Wimmer, Rudolf, 1989: Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. S. 131 – 156 in: Karl Sandner (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin und Heidelberg: Springer.

Wischermann, Clemens, 1995: Grenzenlose Werbung? Die gesellschaftliche Akzeptanz der Werbewelt im 20. Jahrhundert. S. 372 – 407 in: Peter Borscheid/Clemens Wischermann (Hrsg.), *Bilderwelt des Alltags: Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts*. Stuttgart: Steiner.

Wiswede, Günter, 1992: Die Psychologie des Markenartikels. S. 71 – 95 in: Erwin Dichtl/Walter Eggers (Hrsg.), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: dtv und Beck.

Wollnik, Michael, 1995: Interpretative Ansätze in der Organisationsforschung. S. 303 – 320 in: Alfred Kieser (Hrsg.), Organisationstheorien. 2., überarb. Aufl. Stuttgart, Berlin und Köln: Kohlhammer.

Zanger, Cornelia/Sistenich, Frank, 1996: Eventmarketing: Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments. Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis 18: 233 –242.

Zerfaß, Ansgar, 1996: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Zernisch, Peter, 2003: Markenglauben managen: eine Markenstrategie für Unternehmer. Weinheim: Wiley.

Zurstiege, Guido, 2002: Die Gesellschaft der Werbung – was wir beobachten, wenn wir die Werbung beobachten, wie sie die Gesellschaft beobachtet. S. 121 – 138 in: Herbert Willems (Hrsg.), Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.