

**„Netzwerk-Kommunikation als Bedingung
von Identitätsbildung in Unternehmen“**

**Dissertation
zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades der
Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen**

vorgelegt von

Sabine Tabrizi
aus Kelkheim/Ts.
Göttingen 2006

1. Gutachter/in Prof. Dr. Elisabeth Klaus
2. Gutachter/in Prof. Dr. H. Gerd Würzberg
- Mündliche/r Prüfer/in Prof. Dr. Walter Girschner

Tag der mündlichen Prüfung: 01. März 2007

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

Aristoteles

Für Julius, Nader
und meine Eltern.

In unendlicher Dankbarkeit
für die geduldige Unterstützung
an langen Arbeitstagen.

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	5
1	Corporate Identity.....	11
1.1	Definition von Corporate Identity.....	14
1.2	Bausteine der Corporate Identity	19
1.2.1	Corporate Behavior	21
1.2.2	Corporate Communications	24
1.2.3	Corporate Design	29
1.3	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	31
2	Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	34
2.1	Der Radikale Konstruktivismus und der soziale Konstruktivismus: Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	35
2.2	Thesen zur Verknüpfung von Systemtheorie, Radikalem Konstruktivismus und Sozialem Konstruktivismus	38
2.3	Hejls konstruktivistische Sozialtheorie	42
3	Sozialsystem Unternehmen	45
3.1	Soziale Systeme.....	45
3.2	Umwelt.....	50
3.3	Organisation	52
4	Exkurs: Hirnforschung	55
4.1	Die Fortschritte in der Neurobiologie	57
4.2	Gehirn und Unternehmen: (Wissens-)Systeme – eine Analogie.....	62
5	Netzwerk-Kommunikation	67
5.1	Kommunikation im Sozialsystem Unternehmen	68
5.2	Der Netzwerk-Begriff	71
5.3	Das Organisationsnetzwerk.....	77
5.4	Soziale Netzwerke.....	82
5.5	Technische Netzwerke.....	85
5.6	Ergebnis der Diskussion.....	86
6	Identität	88
6.1	Persönliche und soziale Identitäten im Unternehmen	90
6.2	Unternehmensidentität in Netzwerk-Strukturen	95
6.3	Fazit.....	98
7	Methode	105
7.1	Leitfadenorientierte ExpertInnen-Interviews	105
7.2	Sampling.....	108
7.3	Das Erhebungsinstrument: Entwicklung von Fragebögen	110

7.4	Methodisches Vorgehen.....	113
7.4.1	Pretest.....	113
7.4.2	Interviewdurchführung.....	113
7.4.3	Auswertung der Interviews.....	114
7.4.3.1	Transkription.....	114
7.4.3.2	Analyse – Kodierverfahren.....	115
7.5	Reflexion des Forschungsprozesses.....	121
8	Ergebnispräsentation Fallstudie.....	124
8.1	Dimension 1: Das Unternehmen.....	125
8.1.1	Unternehmensziele.....	125
8.1.2	Unternehmenskultur.....	127
8.1.3	Hierarchie.....	132
8.1.4	Lufthansa Cargo – ein komplexes Gebilde.....	135
8.1.5	Lufthansa Cargo als Teil des Lufthansa-Konzerns.....	136
8.1.6	Fokus auf den eigenen Arbeitsbereich.....	137
8.2	Dimension 2: Kommunikation in einer „Riesenfirma“.....	139
8.2.1	Formale Kommunikation via Intranet.....	139
8.2.2	Formale Kommunikation innerhalb der Lufthansa Cargo AG.....	142
8.2.3	Kommunikationsprobleme.....	144
8.2.4	Informelle Kommunikation.....	146
8.3	Dimension 3: Unternehmensbilder in den Köpfen der MitarbeiterInnen.....	147
8.4	Dimension 4: Der Mensch im Unternehmen.....	151
8.4.1	Faktor Mensch/Die Mitarbeiter.....	154
8.5	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	159
9	Fazit.....	166
10	Idee für eine weitere Forschungsarbeit.....	169
11	Schlussbemerkung.....	171
12	Anhang.....	184
12.1	Glossar.....	184
12.2	Managing Diversity – Veröffentlichung der Deutschen Lufthansa AG.....	187

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Corporate Identity und Corporate Image.	20
Abbildung 2:	Schematische Darstellung der Abstimmungsprozesse im Bereich Corporate Communication am Beispiel der drei ausgewählten, 100prozentigen Tochtergesellschaften der Deutschen Lufthansa AG.	26
Abbildung 3:	Auffassungen zu Corporate-Identity-Schwerpunkten	30
Abbildung 4:	Systemspezifische Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion.....	41
Abbildung 5:	Drei Ebenen der Systembildung	46
Abbildung 6:	Einteilung der Gehirnareale und ihrer Funktionen (Seitenansicht)	58
Abbildung 7:	Darstellung von Netzwerken in Unternehmen	75
Abbildung 8:	System und Systemzugehörigkeit in Netzwerkstrukturen	96
Abbildung 9:	Kommunikationsprobleme.....	119
Abbildung 10:	Screenshot Lufthansa-Konzern Intranet (Startseite)	140
Abbildung 11:	Screenshot Lufthansa Cargo Startseite Intranet	141
Abbildung 12:	Assoziationen Lufthansa Cargo - Unterkategorie Fracht(er).....	148
Abbildung 13:	Mangelnde Assoziationen Lufthansa Cargo	150
Abbildung 14:	Basis der Unternehmensstruktur und ihre Folgen für die Identitätsbildung von Unternehmen.	160

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für die Entwicklung des Corporate-Identity-Ansatzes.....	12
Tabelle 2: Sampling für die ExpertInneninterviews. Übersicht der ausgewählten Personen nach Funktion bzw. Bereich und Alter.	109

0 Einleitung

Für erwerbswirtschaftliche Unternehmen zeichneten sich in den letzten beiden Dekaden des 20. Jahrhunderts tiefgreifende Veränderungen ab: Neuerungen im globalen Wettbewerb bezogen auf die Verteilung der Märkte und technologische Weiterentwicklungen moderner Kommunikationskanäle durch digitale Übertragungsmöglichkeiten bedeuteten auf nationaler wie internationaler Ebene neue Herausforderungen. Diese Veränderungen erhöhten die Komplexität des unternehmerischen Alltags. Drei Attribute kennzeichnen diese Veränderungen: informationell, global und vernetzt.¹

Für Unternehmen bedeutet *informationell*, auf „effiziente Weise wissensbasierte Informationen hervorzubringen, zu verarbeiten und anzuwenden“, da ihre Produktivität und Konkurrenzfähigkeit künftig von genau diesen Faktoren abhängig sein wird. Der Aspekt des *Globalen* beinhaltet die internationale Organisation der Kernfunktionen der Produktion, Konsumtion und Zirkulation, das heißt des Kapitals, der Arbeit, der Rohstoffe, des Managements, der Information, der Technologie und der Märkte.² *Vernetzt* bezieht sich auf das Zusammenwirken von interaktiven Netzwerken, welche Produktivität überhaupt ermöglichen und in welchen auch der Wettbewerb stattfindet.³

Die genannten, neuen Bedingungen führten zu Veränderungen der bestehenden Organisationsstrukturen und zu grundlegenden unternehmerischen Entwicklungen in den Bereichen Mergers & Aquisitions⁴ oder dem Aufbau internationaler Netzwerke und/oder Allianzen. Dadurch versuchten die Führungsspitzen der Unternehmen (Vorstände, GeschäftsführerInnen, Top-ManagerInnen)⁵ das Fortbestehen des Unternehmens in einer sich verändernden Umgebung zu sichern.

Für die Unternehmen warfen diese Entwicklungen über wirtschaftswissenschaftliche Problemstellungen auch sozialwissenschaftlich relevante Fragen auf. Es entstanden im Laufe der Jahre unterschiedlichste Management-Ansätze und strategische Konzepte⁶, um den Marktveränderungen sowie den technischen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Ein solches Management-Konzept ist der sogenannte Corporate-Identity-Ansatz (kurz: CI für Corporate I-

¹ Vgl. Castells, Manuel: Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen 2001, S. 83.

² Vgl. Castells, Manuel: a.a.O., S. 83.

³ Ebd.

⁴ Vgl. dazu die Ausführungen im Glossar, Kapitel 14.

⁵ Um anzuzeigen, dass sich die Ausführungen in dieser Arbeit auf beide Geschlechter beziehen, gebrauche ich grundsätzlich die Schreibweise des großen „I“ wie bei GeschäftsführerInnen oder ManagerInnen.

⁶ Beispielhaft zu erwähnen sind: Total Quality Management, Lean Management, Change Management.

identity) aus den 1970er Jahren. Er beschäftigt sich mit der Bildung von Unternehmensidentität und ist Ausgangspunkt meiner Arbeit.

Hinter dem CI-Ansatz⁷ verbirgt sich der Versuch, Unternehmen zu einer einzigartigen Identität zu verhelfen. Eine eigene, unverwechselbare Identität, definiert durch unternehmensspezifische Attribute, sollte fortan dazu beitragen, bei Kunden, Verbänden, Gewerkschaften, öffentlichen Institutionen, Anteilseignern oder anderen für das Unternehmen relevanten Öffentlichkeiten ein Erscheinungsbild zu erzielen, das bei den Teilöffentlichkeiten zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens führte. Zunächst scheint dies eine logische Konsequenz.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht stellt sich hier jedoch eine wichtige Frage: Kann ein Unternehmen, wenn es als soziales System definiert wird, überhaupt eine Identität analog der Persönlichkeit eines Individuums entwickeln? Die CI-BegründerInnen und -BeraterInnen behaupten dies.

Hieraus ergibt sich die Problemstellung der vorliegenden Arbeit. Bei genauerer Betrachtung des CI-Ansatzes lässt sich aus sozialwissenschaftlicher Sicht eine mangelnde wissenschaftliche Fundierung vermuten: Zunächst werden im CI-Ansatz Unternehmen betrachtet, das heißt, geordnet und definiert. Darauf aufbauend werden Rollen und Aufgaben abgeleitet, die „dem Unternehmen“ und im weiteren Prozessverlauf dem Management und den Mitarbeitern zugeschrieben werden.

Was zunächst schlüssig erscheint, lässt bei genauerem Hinsehen deutlich werden, dass eine Unternehmensbetrachtung im sozialwissenschaftlichen Kontext noch aussteht. Diese Lücke möchte ich mit meiner Arbeit schließen, indem ich eine sozialwissenschaftliche Einordnung von Unternehmen vornehme und die kommunikationswissenschaftlichen Voraussetzungen für die Bildung von Unternehmensidentität erarbeite. Dadurch soll eine sozial- und kommunikationswissenschaftliche Projektion auf die Management-Literatur zur Corporate Identity erfolgen, denn eine Fundierung des Themas Unternehmensidentität verlangt eine sozialwissenschaftliche Einordnung, die modernen Unternehmensstrukturen gerecht wird.

Damit schließe ich an die von *Peter Hejl* und *Heinz Stahl* geforderte Positionierung des Sozialsystems aus konstruktivistischer Sicht an. In der Einleitung ihrer Veröffentlichung „Ma-

⁷ Im Folgenden spreche ich ausschließlich von CI-Konzepten und -Ansätzen, da es sich bei der theoretischen Basis der Corporate Identity nicht um eine wissenschaftlich belegbare oder auf wissenschaftlichen Grundlagen entwickelte Theorie handelt.

nagement und Wirklichkeit“ kritisieren sie den falsch verstandenen Konservatismus einiger UnternehmerInnen und ManagementwissenschaftlerInnen:

„Gemeint ist ein Unternehmensverständnis, welches den Systemcharakter von Unternehmen nicht ernst nimmt und vereinfachend, ... Wirklichkeitswahrnehmung als Anpassung betrachtet. Alle Konzepte, die von einem vorfindlichen Markt und vorfindlichen Kunden ausgehen, die „be“-obachtet werden müssen, fordern von Unternehmen eine nach „außen“ gerichtete möglichst realitätsgetreue Beobachtungs-, Abbildungs- und Analyseleistung. Schon deren theoretische Berechtigung ist mehr als problematisch, und angesichts der Globalisierungstendenzen muss die Forderung auch die meisten Unternehmen praktisch überfordern. Beides verlangt nach konzeptioneller Neuorientierung.“⁸

Den Schwerpunkt dieser Arbeit lege ich dabei auf die Bedeutung von Kommunikation im unternehmerischen Alltag für die Identitätsbildung von Unternehmen, denn für soziale Systeme gilt, dass sie sich durch Kommunikation konstituieren und auch ihr Handeln durch Kommunikation abstimmen.⁹ Daraus folgt, dass die Kommunikation im Unternehmen zur Grundlage für die Identitätsbildung in Unternehmen wird. Wie im Laufe der Arbeit an verschiedenen Beispielen aufzuzeigen sein wird, bleibt diese Bedingung in bisherigen Identitätskonzepten unberücksichtigt. Vor allem aber bleibt im Corporate-Identity-Ansatz die Bedeutung des Individuums im Unternehmen unbeachtet.

Die fehlende sozialwissenschaftliche Fundierung des Corporate-Identity-Ansatzes äußert sich zwangsläufig in dessen theoretischen Ausführungen. So wird im CI-Ansatz davon ausgegangen, dass sich die Wahrnehmung „des Unternehmens“ nach innen wie nach außen, das heißt die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen sowie der systemrelevanten Umwelten (KundInnen, GeschäftspartnerInnen, LieferantInnen, Verbände, o.ä.) durch bestimmte, zu entwickelnde Images beeinflussen und aufgrund der definierten Verhaltens- und Darstellungsformen *eine* Identität bilden lässt. Diese Annahme steht im Widerspruch zu den erkenntnistheoretischen Fragestellungen der vergangenen Dekaden, welche mit der Position des Radikalen Konstruktivismus in die Annahme mündeten, dass Erkenntnis und Wissen nicht als „Entdeckung“ oder „Abbildung“ von Realität aufgefasst werden können und unabhängig von den erkennenden Systemen (z.B. Menschen) sind. Die Theorie des Radikalen Konstruktivismus geht hingegen davon aus, dass Erkenntnis oder Wissen vielmehr von den wahrnehmenden Systemen konstruiert werden.¹⁰ Ein Indiz für diese Aussage liefern Ergeb-

⁸ Hejl, Peter M. / Heinz K. Stahl: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. In: Ders.: Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg 2000, S. 13f.

⁹ Hejl, Peter M. / Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 16.

¹⁰ Ebd., S. 15.

nisse der Neurobiologie, hier im Speziellen die Hirnforschung, seit Mitte der 1980er Jahre.¹¹ Ohne an dieser Stelle zu weit in die Untersuchungen zum Bau und der Leistung der Sinnesorgane oder zur Arbeitsweise des Nervensystems einzutauchen, kann Folgendes festgehalten werden: Aufgrund der Funktions- und Arbeitsweise des menschlichen Nervensystems (Komplexität, Vernetzung und Interaktion), seiner Kopplung mit den Sinnesorganen, der individuellen Ontogenese (Erfahrungen, Lernprozesse etc.) sowie der evolutionären Entwicklungen sind identische Realitätsabbildungen¹² bei Menschen weitestgehend auszuschließen. Das heißt, jedes Individuum erfährt unterschiedlich starke Reize aus der Umwelt. Folglich gestaltet sich auch die jeweilige Wahrnehmung individuell – sowohl in ihrer Stärke, das heißt, Ausprägung als auch in ihrer Bedeutsamkeit. Diese Erkenntnisse werden in Kapitel 4 detailliert dargelegt, denn sie bilden einen inhaltlich wichtigen Baustein für diese Arbeit. Für die Theorie des Radikalen Konstruktivismus bedeuten sie, dass *„der (radikale) Konstruktivismus keineswegs eine ontologische Realität [leugnet], doch er behauptet, dass wir sie nicht objektiv wahr erfassen können.“*¹³ Interessant für die vorliegende Arbeit ist die Frage, was dies für die Identitätsbildung von Unternehmen bedeutet.

Aus den Ausführungen zur Erkenntnistheorie des (Radikalen) Konstruktivismus leitet sich eine wichtige Frage für diese Arbeit ab: Entspricht die mittels des Corporate-Identity-Ansatzes konstruierte unternehmerische Identität „der Realität“ oder handelt es sich um eine Konstruktion von Unternehmensmitgliedern (in diesem Fall beispielsweise des Managements)? In der Konsequenz würde die Bestätigung der zweiten Annahme zu einer Dekonstruktion des CI-Ansatzes führen, weil Mitarbeiterverhalten, Wissen, Darstellungsformen und damit Wahrnehmung gesteuert bzw. beeinflusst werden sollen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die MitarbeiterInnen einer Organisation aufgrund ihres spezifischen Wissens ein bestimmtes Verhalten im Unternehmensalltag zugrunde legen, das ihrer Ansicht nach „relevant, dringlich und zukunftssträchtig“¹⁴ ist. Ihr spezifisches Verhalten und Wissen ergibt sich aus der Unternehmenskultur, den -zielen, vergangenen Erfahrungen u.v.m. Es verdeutlicht, dass Organisation vor allem in den „Köpfen der Organisationsmitglieder“ stattfindet¹⁵

¹¹ Vgl. Maturana, Humberto R./Francisco J. Varela: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern und München 1987. Vgl. auch: Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Welt. In: Schmidt, Siegfried J./Hans Rudi Fischer: Wirklichkeit und Welterzeugung. In memoriam Nelson Goodman. Heidelberg 2000, S. 165-173. Vgl. Roth, Gerhard: Das konstruktivistische Gehirn: Neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung und Erkenntnis. In: Schmidt, Siegfried J.: Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt am Main 1992, S. 277 – 336.

¹² Abbildung ist ein Begriff aus der Neurobiologie und steht an dieser Stelle für Repräsentation der Welt, welche das Nervensystem aus Umwelteindrücken (dem Milieu) erzeugt (Koppelung mit den Sinnesorganen), um Verhalten zu erzeugen. Vgl. Maturana, Humberto R./Francisco J. Varela: a.a.O., S. 145.

¹³ Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Welt. A.a.O., S. 165. Anmerkung der Verfasserin: *Gerhard Roth* bezieht sich hier auf einen Aufsatz *Ernst von Glasersfelds* und wandelt dessen Aussage „... dass wir sie nicht rational erfassen können...“ logisch um in „... nicht objektiv wahr erfassen...“ Vgl. dazu seine Anmerkungen.

¹⁴ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 17.

¹⁵ Vgl. Kieser, Alfred: Konstruktivistische Ansätze. In: ders.: Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln 1999, S. 287.

und kein Unternehmen tatsächlich „in Kenntnis des Marktes, der Kunden und der Konkurrenten“ handelt.¹⁶

Deshalb versucht diese Arbeit, die Voraussetzungen zur Bildung von Unternehmensidentität auf einer sozialwissenschaftlichen Grundlage zu formulieren. Ich werde mich dabei auf die Identitätsbildung unter der Bedingung von Netzwerk-Kommunikation beziehen, um folgendem Aspekt Rechnung zu tragen: Ich möchte die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des Sozialsystems für die Identitätsbildung herausarbeiten. Dazu führe ich den Netzwerk-begriff ein. Diese Herangehensweise ermöglicht es, den vernetzten Strukturen von Unternehmen gerecht zu werden. Dabei geht es um die organisatorischen Strukturen moderner Großkonzerne, soziale Strukturen und technische Strukturen (Übertragungswege). Alle drei Bedeutungen werden mit demselben Terminus abgedeckt.

Der Grund für die Behandlung dieses Themas war die Teilnahme an Identitätsbildungs- bzw. Leitbildprozessen in einem deutschen Großkonzern¹⁷. Im Laufe der Zeit stieß ich auf Diskrepanzen zwischen den in der Theorie beschriebenen Prozessen und Zielen des Corporate-Identity-Ansatzes und den in der Praxis miterlebten Ergebnissen und Gegebenheiten. Die entstandenen Irritationen führten schließlich zu der Auswahl des vorliegenden Forschungsprojekts.

Um den wissenschaftlichen Beitrag meiner Arbeit klar zu umreißen, möchte ich abschließend den Forschungsgegenstand und die damit verbundenen Fragestellungen nochmals kurz zusammenfassen: Der Corporate-Identity-Ansatz ist ein Management-Konzept, das ich aus wissenschaftlicher Perspektive betrachten möchte. Ziel meiner Arbeit ist die **Projektion auf die Management-Literatur**. Daraus ergeben sich unterschiedliche Fragen:

- Was verspricht der Corporate-Identity-Ansatz?
- Was soll er leisten?
- Wie wird Corporate Identity definiert?
- Welche Annahmen und Definitionen liegen dem Ansatz zugrunde?

Aus den Definitionsversuchen der Corporate Identity und der Darstellung des Ansatzes leite ich Fragen zur **wissenschaftlichen Fundierung** ab, um die zentralen Begriffe Unternehmen, Kommunikation und Identität zu klären:

- Wie sind Unternehmen sozialwissenschaftlich einzuordnen?

¹⁶ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 17.

¹⁷ Während meiner Zeit bei der Deutschen Lufthansa AG und dort konkret in zwei Tochtergesellschaften, der Lufthansa Flight Training GmbH und der Lufthansa Systems GmbH, nahm ich an zwei umfassenden Prozessen zur Verbesserung und Findung der Unternehmensidentität teil, nachdem beide Gesellschaften aus dem Mutterkonzern gelöst und in rechtlich selbständige Unternehmen mit Filialen im Ausland umgewandelt wurden.

- Welche Folgen hat die Betrachtung des Unternehmens als Sozialsystem?
- Welches Verständnis von Kommunikation und Identität leitet sich aus der Einordnung der Unternehmen ab?

Unter sozialwissenschaftlichem Blickwinkel heraus stelle ich das **Individuum im Unternehmen in den Mittelpunkt** meiner Fallstudie, um zu untersuchen, ob den Individuen im Rahmen von Identitätsbildung in Unternehmen Bedeutung beigemessen werden sollte und falls ja, in welcher Form.

Die Einordnung von Großkonzernen steht im Mittelpunkt der Betrachtung, um eine Grundlage für die Einordnung des in der Fallstudie untersuchten Unternehmens zu schaffen. Daraus ergibt sich eine Besonderheit in Bezug auf die seit einigen Jahren etablierten **Netzwerk-Strukturen** in Unternehmen, beispielsweise im Rahmen von Allianzen. Hier gehe ich folgenden Fragen nach:

- Wie lassen sich Organisations- und Marktnetzwerke sozialwissenschaftlich einordnen?
- Wenn Netzwerke als soziale Systeme definiert werden, welche Bedeutung hat dies für die Identitätsbildung?

Abschließend fasse ich die Ergebnisse aus dem theoretischen Teil meiner Arbeit mit den Ergebnissen der Fallstudie zusammen.

1 Corporate Identity

Die 1980er und 1990er Jahre waren aus der Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie aus Sicht der Führungskräfte im Angestelltenverhältnis von tiefgreifenden Veränderungen geprägt. In dieser Phase kam der Corporate-Identity-Ansatz auf die Tagesordnung vieler ManagerInnen. VertreterInnen der Wirtschaftswissenschaft begründen das Aufkommen der Suche nach Unternehmensidentität wie folgt:

*„Warum wurde Identität zum Problem und zum Thema? Eine einzelne Ursache reicht zur Erklärung sicher nicht aus, Bestimmend waren drei Einflussgrößen: das zunehmende Auseinandertreten von Selbstverständnis und Fremdverständnis durch die Auflösung des verbindlichen Sozialkodex, der wachsende Rollenkonflikt des Subjekts (des Individuums, der Gruppe) im Widerstreit seiner sozialen Funktion mit seinen egoistischen Interessen, und schließlich – **speziell auf Organisationen und Unternehmen zutreffend** – **die sich oft bis zum Chaotischen steigernde Vielfalt von Zielen, Zwecken, Tätigkeitsgebieten, Mitarbeiterinteressen und Marktaktivitäten.**“¹⁸*

Die erstgenannten Einflussgrößen (Auflösung des verbindlichen Sozialkodex und Rollenkonflikt des Subjekts) zielen auf die Veränderungen ab, wie sie beispielsweise von *Ulrich Beck* in „Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne“ umfassend aus soziologischer Perspektive beschrieben wurden.¹⁹ Aufgrund der inhaltlichen Fokussierung meiner Arbeit konzentriere ich mich im weiteren Verlauf auf die letztgenannten Faktoren: Vielfalt von Zielen, Zwecken, Tätigkeitsgebieten, Mitarbeiterinteressen und Marktaktivitäten. Auch *Kückelhaus*²⁰ führt diese Aspekte als Grund für die Entwicklung und „Installation“ von Corporate Identity an. Sie unterscheidet dabei zwischen unternehmerischen Veränderungen, Veränderungen der Marktbedingungen, Veränderungen von Wahrnehmungsprozessen und der Änderung des Verbraucherverhaltens²¹:

¹⁸ Birkigt, Klaus/Marinus Stadler: Corporate Identity Grundlagen. Voraussetzungen für Corporate Identity. In: ders.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1998, S. 15. Dr. Klaus Birkigt (verstorben 1983) hat seine akademische Laufbahn in der Betriebswirtschaftslehre absolviert und auf dem Gebiet der Verkaufsförderung promoviert. Dr. Marinus Stadler promovierte im Bereich Kommunikationswissenschaft zur „Presse als Instrument der Revolution.“

¹⁹ Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main 1986.

²⁰ *Kückelhaus* ist Kommunikationswissenschaftlerin und hat sich im Rahmen ihrer Dissertation (Public Relations: Konstruktion von Wirklichkeit) ausführlich mit den Themen der unternehmerischen Selbstdarstellung (Kommunikatives Konstruktionsmanagement durch Corporate Identity) beschäftigt. Vgl. Kückelhaus, Andrea: Public Relations: Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherung an ein neuzeitliches Phänomen. Wiesbaden 1998.

²¹ Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 347f.

Unternehmerische Veränderungen	Veränderung der Marktbedingungen	Veränderung von Wahrnehmungsprozessen und Werthaltungen	Änderung des Verbraucherverhaltens
Mangel an personalisierten Leitbildern	Sättigungstendenzen und Überkapazitäten führen zu einer verschärften Wettbewerbssituation (kleine Innovationssprünge und ähnliche Produktionsmethoden)	Änderung von Präferenzordnung im Wertesystem (Wertewandel)	Entwicklung vom „gelernten“ zum „emanzipierten“ Konsumenten
Veränderung der Gesellschaftsverhältnisse und Aufgabenstrukturen	Quantitatives und Qualitatives Wachstum führt zu einer Vielfalt gleichartiger und -wertiger Produkte (No-Names, Billiganbieter)	vermehrt aktiv-kritisches Denken	Entwicklung individueller und anspruchsvoller Bedürfnisstrukturen
Manager werden zu „Kapitalverwaltern“	Qualität und Einzigartigkeit als produktspezifische Differenzierungsmerkmale verlieren an Bedeutung	Individualisierungstendenzen vs. Anpassung	„Bild“ des Unternehmens hat Vorrang vor Produktnutzen
Entwicklung vom Familienunternehmen zu anonymen Kapitalgesellschaft	Bereitschaft zum Produktwechsel steigt	Selbstbestimmung und Erlebnis vs. Autorität	Konsument betrachtet insbesondere die schlüssige Verbindung von Kommunikation (Konstruktion von „Scheinbildern“) und konkreten Handlungen
Globalisierungstendenzen	Kürzere Produktlebenszyklen	Umweltorientierung und soziale Lebensqualität vs. „Konsumterror“ und Materialismus	
Veränderungen der Führungs- und Managementstrategien	Dienstleistungsangebote steigen ständig an	Hinterfragen der gesellschaftlichen Verantwortlichkeit der Organisationen	
Zerfall der Unternehmen in Teilidentitäten, die der Wahrnehmung des Unternehmens als geschlossene Einheit im Wege stehen	Imagebildung beim Rezipienten wird erschwert und damit Notwendigkeit des Angebots klarer Imageprofile als Plattform für (Kommunikationsangebote)	fortschreitende technologische Entwicklung	
Veränderung von Markt- und Wettbewerbsverhältnissen durch Integration „fachfremder“ Teile ins Unternehmen		höhere Qualifikation der Mitarbeiter (kreative Mitarbeiter vs. Ausfühler)	
Diversifikation, quantitatives und qualitatives Wachstum führen zu durch zu viele Einzelteile vorprogrammierten Zielkonflikten		Mitarbeiter werden zunehmend zum human capital	
		Mitarbeiter erwarten erhöhte Anerkennung ihrer Leistungen sowie Möglichkeiten zur Identitätsentfaltung	
		Notwendigkeit der Umgestaltung von Arbeitsstrukturen	

Tabelle 1: Gründe für die Entwicklung des Corporate-Identity-Ansatzes.
Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von: Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 347f.

Andrea Kückelhaus versucht mit ihrer Darstellung, die Veränderungen in den unterschiedlichen Bereichen (Unternehmen, Markt, Verbraucher) zu kategorisieren. Dies gelingt ihr nur bedingt: Sie vermengt in ihrer Aufzählung Entwicklungen (Globalisierungstendenzen, technologische Fortschritte und Veränderung der Gesellschaftsverhältnisse in Unternehmen) mit Reaktionen der UnternehmerInnen oder des Managements auf diese Entwicklungstendenzen (Notwendigkeit der Umgestaltung von Arbeitsstrukturen). Darüber hinaus finden sich in ihrer Übersicht tendenziell normative Aussagen, wie „Mitarbeiter werden zunehmend zum Human Capital“ oder „Bild des Unternehmens hat Vorrang vor Produktnutzen“. Auch die Sortierung der Aussagen wirft Fragen auf: Warum findet sich der Grund „fortschreitende technologische Entwicklung“ bei *Kückelhaus* in der Rubrik „Veränderung von Wahrnehmungsprozessen und Werthaltungen“ wieder? Insgesamt fehlen in ihrer Darstellung Begründungen, Ursache- und Wirkungszusammenhänge und die Einbettung in einen wissenschaftlichen Kontext.

Im weiteren Verlauf nehme ich die von *Birkigt/Stadler* und *Kückelhaus* beschriebenen Ursachen als gegeben an, ohne sie in der Unternehmensidentitätsdebatte in Frage zu stellen und nochmals zu überprüfen. Dies geschieht vor folgender Überlegung: Die von den Autoren genannten Gründe für das Aufkommen des Corporate-Identity-Ansatzes beschreiben – trotz fehlender Ursache-Wirkungsprinzipien – die Attribute informationell, global und vernetzt.²² Von einer Qualifizierung der einzelnen Gründe sehe ich an dieser Stelle ab, weil ich nicht sagen kann, welcher der genannten Grund stärker oder schwächer zum Aufkommen des CI-Ansatzes beigetragen hat und welche der oben aufgeführten Entwicklungen parallel oder eher prozessual abgelaufen sind. Dies ist auch für die Fragestellung meiner Arbeit nicht ausschlaggebend. Ich gehe davon aus, dass die o.g. Bedingungen von UnternehmerInnen in unterschiedlicher Ausprägung erfahren wurden und der Corporate-Identity-Ansatz deshalb zum Thema in vielen Unternehmen wurde. Mich interessiert vielmehr, wie ein Identitätsansatz wissenschaftlich zu fundieren ist, welche Bedingungen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive zu berücksichtigen sind, um eine sozial- und kommunikationswissenschaftliche Projektion auf die Management-Literatur zum Thema Corporate Identity zu ermöglichen.

Eine Überprüfung einzelner, oben angegebener Kriterien findet im Rahmen der empirischen Untersuchung meiner Arbeit statt. Dort stelle ich die Lufthansa Cargo AG dar, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Deutschen Lufthansa AG.

Das Konzept der Corporate Identity stieß aus Gründen der Unsicherheit, der Neuausrichtung und/oder Neuorientierung o.ä. auf großes Interesse bei den Managerinnen und Managern.

²² Wie auch *Manuel Castells* sie beschrieben hat. Vgl. dazu die Einleitung dieser Arbeit.

Nicht ohne Grund gewann es in den 1980er und 1990er Jahren als marketing- und kommunikationsstrategisches sowie als unternehmenspolitisches Instrument zunehmend an Bedeutung: Es wurde mitunter als Erfolg versprechendes Strategiekonzept²³ und „Allheilmittel“²⁴ für Unternehmen dargestellt. Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche (Publizistik/Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Grafik Design, Soziologie, Politikwissenschaft und Psychologie)²⁵ beteiligten sich an der Darstellung, Diskussion und Bewertung von Corporate Identity. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werde ich einige disziplinübergreifende Aspekte aufnehmen und diskutieren.

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich folgende Fragen: Wie kann Corporate Identity bei der Bewältigung dieser Veränderungen helfen? Welche Ziele hat sie? Was erhofft man sich von diesem Konzept? Wo liegen Problemfelder in der Unternehmensidentitätsdebatte? Um diese Fragen zu klären, stelle ich in den folgenden Kapiteln 2.1 und 2.2 den Corporate-Identity-Ansatz dar: Ich konzentriere mich dabei auf die begriffliche Definition und die Bausteine der CI, bevor ich in 2.3 zusammenfasse, welche Kritikpunkte sich aus dem am Corporate-Identity-Ansatz ergeben und wie diese sozial- und/oder kommunikationswissenschaftlich einzuordnen sind.

1.1 Definition von Corporate Identity

Klaus Birkigt und *Marinus Stadler* haben ihrem umfassenden Werk zur Corporate Identity folgende Definition zugrunde gelegt:

„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen

²³ Wiedmann, Klaus -Peter: Corporate Identity als Unternehmensstrategie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. München, Frankfurt: Franz Vahlen und Beck 1988, S. 236.

²⁴ Vgl. Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 347.

²⁵ Die Literaturhinweise für die einzelnen Disziplinen sind an dieser Stelle exemplarisch ausgewählt und dienen als beispielhafte Belege für den Corporate-Identity-Diskurs in den verschiedenen Disziplinen oder wie bei Birkigt / Stadler (a.a.O.) auch interdisziplinär:

Publizistik/Kommunikationswissenschaft: Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien. Köln 1994, S. 192ff. Kückelhaus, Andrea: A.a.O. Vgl. dazu auch: Birkigt, Klaus / Marinus Stadler: a.a.O., S. 32.

Betriebswirtschaftslehre: Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden 1998, S. 685ff.

Grafik Design: Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz. In: Daldrop, Norbert W.: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design. Stuttgart 1997, S. 10-21. DeNeve, Rose: The Designer's Guide to Creating I.D. Systems. Cincinnati: 1992.

Politikwissenschaft: Rohe, Karl: Image, Leitbild, Corporate Identity. Werbekonzepte für das Ruhrgebiet. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hrsg.): Umbruch der Industriegesellschaft. Umbau zur Kulturgesellschaft? Dortmund 1991, S. 121-129.

Psychologie: Vgl. dazu den Beitrag von: Gutjahr, Gert: Corporate Identity – Analyse und Therapie. In: Birkigt, Klaus / Marinus Stadler: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1998, S. 111-126. Gert Gutjahr ist Diplom -Psychologe und Professor für Psychologie am Institut für Marktpsychologie, Mannheim .

Soziologie: Staudte, Jutta: Virtuelle Unternehmenslandschaften. Quantifizierende Inhaltsanalyse von Websites börsennotierter Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte Virtualisierung der Ökonomie und Virtualisierung der Corporate Identity. Münster: LIT-Verlag 2004.

*und nach außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines (definierten) Soll-Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.*²⁶

Was die beiden Autoren hier beschreiben, ist das Ziel, alle Handlungsinstrumente innerhalb eines Unternehmens aufeinander abzustimmen, um nach innen (unternehmensintern) und außen (Unternehmensumwelt) ein bestimmtes, vorab definiertes Bild (Image) zu generieren. Was genau unter Handlungsinstrumenten zu verstehen ist, geht aus dieser Definition und auch aus dem weiteren Textverlauf nicht genau hervor. Es ist aber davon auszugehen, dass damit alle nach innen und außen gerichteten Instrumente zur Erreichung von Unternehmensidentität, das heißt, Unternehmenskommunikation, Unternehmensverhalten und das Unternehmenserscheinungsbild gemeint sind. *Birkigt* und *Stadler* beziehen sich nämlich nicht nur auf strategische Kommunikationsmaßnahmen, wie Public Relations oder Werbung, sondern schließen beispielsweise die „Verhaltensweise eines Unternehmens“ mit ein. Anhand dieser Ausführungen wird ein erster kritischer Aspekt im CI-Ansatz deutlich, welcher im weiteren Verlauf der Analyse noch häufiger anzutreffen ist: *Birkigt* und *Stadler* sprechen von „dem Unternehmen“, das „handelt“ oder „spricht.“ Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht wird damit die Existenz eines kollektiven Akteurs vorausgesetzt. Diese von den Autoren nicht weiter ausgeführte Implikation zieht sich durch alle vorgeschlagenen Maßnahmen zur Identitätsbildung. Ihre Annahme eines korporativen Akteurs, hat weitreichende Folgen, auf welche ich im weiteren Verlauf des Kapitels detailliert eingehen werde.²⁷

Corporate Identity wird bei den Autoren zunächst als Prozess definiert. Das Prozessziel liegt in der Generierung eines Bildes, das die Öffentlichkeiten mit dem Unternehmen verbindet. Sie führen weiter aus, dass sie CI sehen

*„in Parallele zur Ich-Identität [sehen], als schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem Wesen, oder, spezifischer ausgedrückt, von Unternehmens-Verhalten, Unternehmens-Erscheinungsbild und Unternehmens-Kommunikation mit der hypostasierten Unternehmenspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens.“*²⁸

Corporate Identity dient danach der Generierung eines Bildes (Image), das sich aus der Identität eines Unternehmens ergibt. Wer die Beschreibung dieser Identität vornimmt, bleibt

²⁶ Birkigt, Klaus/Marinus Stadler: a.a.O., S. 18.

²⁷ Vgl. dazu die Kapitel 2.2.1 und 7.

²⁸ Birkigt, Klaus/Marinus Stadler: a.a.O., S. 18.

grundsätzlich ungeklärt. Sind dies die Führungskräfte eines Unternehmens, die MitarbeiterInnen, ein bestimmter Personenkreis, externe Berater?

Neben den Definitionsansätzen von *Birkigt* und *Stadler* gibt es zahlreiche weitere Definitionsversuche von Corporate Identity. Unterschiede sind vor allem in der Ausprägung der CI-Wirkweisen festzustellen: Einmal wird gesagt, CI wirke nach innen und nach außen (Definition 2), an anderer Stelle wird diese „Stoßrichtung“ konkretisiert und gesagt, sie solle positiv auf die Mitarbeitermotivation wirken und zur Leistungssteigerung beitragen, wie in Definition 5, während sie nach Auffassung der Autoren in Definition 4 die Systemmitglieder integrieren sollte:

1. Corporate Identity ist das Management von Identitätsprozessen einer Organisation.²⁹
2. Corporate Identity ist die Leitstrategie aller Kommunikationsstrategien des Unternehmens und wirkt... in zwei Stoßrichtungen: nach innen und nach außen.³⁰
3. Corporate Identity wird geschaffen durch die Summe aller visuellen Kommunikationen eines Unternehmens: Durch dessen Produkte oder Dienstleistungen, durch Anzeigen, Broschüren, Signets...³¹
4. Corporate Identity ist die Leitlinie für das Zielsystem eines Unternehmens und Basis für die Integration der Systemmitglieder.³²
5. Corporate Identity ist das gewollte Selbstverständnis eines Unternehmens. In ihrer Außenwirkung dient sie vor allem der Wettbewerbsprofilierung; in der Innenwirkung soll sie insbesondere durch Mitarbeitermotivation zur Leistungssteigerung beitragen.³³

Anhand dieser beispielhaften Aufzählung, welche beliebig fortgesetzt werden könnte, wird deutlich, wie unterschiedlich die Herangehensweise an die Thematik der Corporate Identity ist. Gemeinsam ist den Definitionen die Hervorhebung der Leitfunktion der Corporate Identity, wie das *Management von Identitätsprozessen*, die *Leitstrategie aller Kommunikationsstrategien*, die *Summe aller visuellen Kommunikationen* oder die *Leitlinie für das Zielsystem*. Es besteht also weitestgehend Einigkeit darüber, dass Corporate Identity eine übergeordnete Funktion zukommt und auch darüber, dass sie zwei Zielrichtungen hat: nach innen, in Richtung der MitarbeiterInnen, und nach außen, im Hinblick auf KundInnen, JournalistInnen etc. Eine Gemeinsamkeit ist auch dahingehend festzustellen, dass es sich um eine Strategie als ausformulierte Zielsetzung handelt, gleichzeitig aber auch den Prozess zur Erreichung von Identität beschreibt.

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich zwei Probleme:

²⁹ Herbst, Dieter: Corporate Identity. Berlin 1998, S. 14.

³⁰ Kneip, Klaus: C.I.-Corporate Identity. In: Marketing Journal, Nr. 02/80, S. 180.

³¹ Lierl, Karl: Corporate Identity kann ein ganzes Unternehmen bewegen. In: W&V, Nr. 28/1978, S.III.

³² Birkigt, Klaus/Marinus Stadler: a.a.O., S. 39ff.

³³ Koppelman, Udo: Corporate Identity als Vernetzungspaket. In: Kristahn, Heinz-Jürgen/Klaus Linneweh: Das Unternehmen als Persönlichkeit. Chancen durch CI. Berlin 1992, S. 14.

1. Der Begriff wird mit verschiedenen Bedeutungsinhalten belegt. Folglich gibt es keine wissenschaftlich anerkannte Definitions- und Arbeitsgrundlage, denn dem Begriff Corporate Identity werden verschiedene Merkmale zugeschrieben, welche auf einen nicht-deckungsgleichen Vorstellungsinhalt zurückzuführen sind.
2. Corporate Identity wird teilweise als Ziel und teilweise als Instrument betrachtet, je nach Perspektive.

Die umfangreiche wissenschaftliche Diskussion brachte in den letzten fünfundzwanzig Jahren des 20. Jahrhunderts also anstatt einer anerkannten Definition eher eine zunehmende Unschärfe in die Begriffsdefinition.³⁴ Diese fehlende Begriffsdefinition ist vermutlich auf die Betrachtungsweisen des/r jeweiligen Verfassers/-in und ihre Themenschwerpunkte zurückzuführen.

Kleinfeld hat den Versuch einer Kategorisierung unternommen und unterscheidet zwischen Definitionsansätzen in Bezug auf den Geltungsbereich der CI: dem Image-, dem Design-, dem Erscheinungsbild-Ansatz sowie dem ganzheitlichen und dem Management-Ansatz.³⁵

Der **Image-Ansatz** betont, dass die CI ein Vorstellungsbild vom Unternehmen erzeugen kann (Selbstbild/Fremdbild). Beispiel: *„Ein Unternehmen wird, entsprechend den Signalen, die es aussendet, eine ganz bestimmte Beteiligung der drei Hirnbereiche herausfordern. Diese spezifische Ansprache-Struktur der Hirnbereiche ergibt das individuelle, unverwechselbare „Bild“ eines Unternehmens in den Köpfen der Empfänger seiner Signale und definiert damit die Corporate Identity.“*³⁶

Im **Erscheinungsbild-Ansatz** bildet CI die Summe der visuellen Kommunikation. Grundidee ist, das Leitbild eines Unternehmens durch Design-Maßnahmen nach innen und außen optisch identifizierbar zu machen. Ziel ist ein geschlossener, prägnanter Auftritt gegenüber Zielgruppen: *„Corporate Identity wird geschaffen durch die Summe aller visuellen Kommunikationen eines Unternehmens: Durch dessen Produkte oder Dienstleistungen, durch Anzeigen, Broschüren, Briefbögen, Signet, Schriftzug, Farben, Fahrzeugbeschriftung, Verpackung, Ausstellungsstände bis hin zur Architektur der Werkhallen und der Gestaltung von Verkaufsräumen und Arbeitsplätzen.“*³⁷

Im **ganzheitlichen Ansatz** entsteht CI durch den strategisch geplanten Zusammenhang von Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation: *„In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf der Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-) Images –*

³⁴ Vgl. dazu Kleinfeld, Klaus-Christian: Das Corporate Identity Konzept unter dem Gesichtspunkt strategischer Unternehmensführung (Diss.). Würzburg 1992, S. 18.

³⁵ Kleinfeld, Klaus-Christian: a.a.O., S. 21.

³⁶ Schirm, R.W.: Anthropologische Aspekte der Corporate Identity auf Basis der Hirnforschung. In: Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am Lech, 1992, S. 245 – 256.

³⁷ Lierl, Karl: a.a.O., S.III

mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen."³⁸ CI ist im **Management-Ansatz** ein zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung: CI ist "...die zentrale Kommunikationsstrategie des Unternehmens und damit auch dessen zentrale Führungsstrategie, die mittels Kommunikationsarbeit als integrierter Sozialtechnik des Unternehmens, nach innen und nach außen, maximale Interaktionssynergie anstrebt und damit eine Ökonomie der Kräfte bewirkt."³⁹

Die vorgenommene Kategorisierung scheint vor dem Hintergrund der umfangreichen Literatur hilfreich, auch wenn die von *Kleinfeld* vorgenommenen Differenzierungen eng verlaufen: Beispielsweise spricht er im Image-Ansatz von einem erzeugten Selbst- und Fremdbild. Im Erscheinungsbildansatz nennt er die für die Imagebildung teilweise notwendigen oder möglichen, visuellen Kommunikationsinstrumente. Die Grenzziehung zwischen beiden Ansätzen wird so unklar, weil kein Unternehmensimage ohne Erscheinungsbild generiert werden kann. Weiterhin müsste man den anthropologischen Erklärungsansatz von *Schirm* zur Funktion des Gehirns von Neurobiologen bestätigen lassen. Er erscheint mir aufgrund herangezogener Literatur nicht fundiert.⁴⁰

Meffert nimmt eine Kategorisierung der Ansätze aus betriebswirtschaftlicher Perspektive vor. *Kleinfeld* und *Meffert* ähneln sich hier im Vorgehen in Bezug auf die Kategoriebildung, jedoch unterscheiden sie sich bei der Benennung der Kategorien und damit auch inhaltlich. *Meffert* unterscheidet zwischen dem designorientierten, dem führungsorientierten, dem strategieorientierten und dem planungsorientierten Ansatz: Während er im designorientierten Ansatz den Schwerpunkt auf formale Erscheinungsformen wie Firmenname, Logo, Produkt- und Verpackungsdesign, Firmenarchitektur etc. legt, konzentriert sich der führungsorientierte Ansatz auf eine identitätsorientierte Leitung des Unternehmens mit dem Ziel, ein ergebniskonformes Verhalten aller UnternehmensmitarbeiterInnen zu erreichen. Im strategieorientierten Ansatz hingegen versteht er CI als Basisstrategie der Kommunikations- und Unternehmenspolitik. Der planungsorientierte Ansatz legt den Schwerpunkt auf CI als strategisch geplanter und operativ gesteuerter, iterativer Planungsprozess, der das Erscheinungsbild, die Verhaltensweisen und kommunikativen Tätigkeiten des Unternehmens nach innen und außen koordiniert.⁴¹

Mefferts Gliederung ist aufgrund der zahlreichen Aspekte innerhalb des umfassenden CI-Konzepts, wie es auch von *Birkigt/Stadler* vorgeschlagen wurde, eingängig und erlaubt in der Theorie wie auch in der Praxis eine leichtere Zuordnung. Er resümiert: „In Anlehnung an die

³⁸ Birkigt, Klaus./Stadler, Marinus.: a.a.O., S. 18.

³⁹ Kleinfeld, Klaus-Christian: a.a.O., S. 25.

⁴⁰ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3 dieser Arbeit.

⁴¹ Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden 1998, S. 685f.

vorgestellten Begriffsinhalte wird CI im folgenden als ganzheitliches Strategiekonzept verstanden, das alle nach innen beziehungsweise außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen einer Unternehmung unter einem einheitlichen Dach integriert.⁴² Damit unterscheidet Mefferts Definition sich nicht nur sprachlich von der Definition von Birkigts und Stadlers, sondern distanziert sich über die Begriffe Interaktion, der hier gleichzusetzen ist mit Handlung, und Kommunikation auch von Begriffen wie „Unternehmensverhalten“ und „Handlungsinstrumente“. Doch beiden Definitionen ist eines gemein: ihre Grundlage. Die Definitionen der drei Autoren beruhen auf dem „ganzheitlichen CI-Ansatz“. Ganzheitlich steht an dieser Stelle für die Integration der Aspekte Design (Erscheinungsbild), Strategie (strategischer Fokus aus Sicht des Unternehmens), Kommunikation (Kommunikationsziele und kommunikatives Vorgehen). Dieses CI-Verständnis, möchte ich in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3 darlegen, da es die verschiedenen Bausteine innerhalb der Corporate Identity (Corporate Design, Corporate Communications, Corporate Behaviour), die Prozesshaftigkeit des Ansatzes und seine strategische Ausrichtung als übergeordnetes Management-Konzept berücksichtigt. Die Ausführungen der Autoren sind nicht nur auf einen Ausschnitt des CI-Ansatzes konzentriert, beispielsweise das Corporate Design. Darin liegt auch die Auswahl für die weiteren Darstellungen des CI-Ansatzes in dieser Arbeit begründet: Die Perspektive der drei Autoren kann unter dem Begriff „klassische CI“ subsumiert werden und spiegelt den umfassenden Corporate-Identity-Ansatz wider, ohne bestimmte Bausteine innerhalb des Ansatzes zu vernachlässigen oder überzubetonen. Damit vermeide ich eine verengte Betrachtungsweise auf die CI und gewährleiste eine Projektion auf die Management-Literatur zu klassischer Corporate Identity aus wissenschaftlicher Perspektive.

1.2 Bausteine der Corporate Identity

Die Corporate Identity eines Unternehmens manifestiert sich, sofern man dem „ganzheitlichen“ CI-Ansatz folgt, im Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Design), der Kommunikation im Unternehmen und der Unternehmenskommunikation nach außen (Corporate Communications) sowie dem Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour). *Birkigt/Stadler* stellen dies wie folgt dar:

⁴² Meffert, Heribert: a.a.O., S. 686.

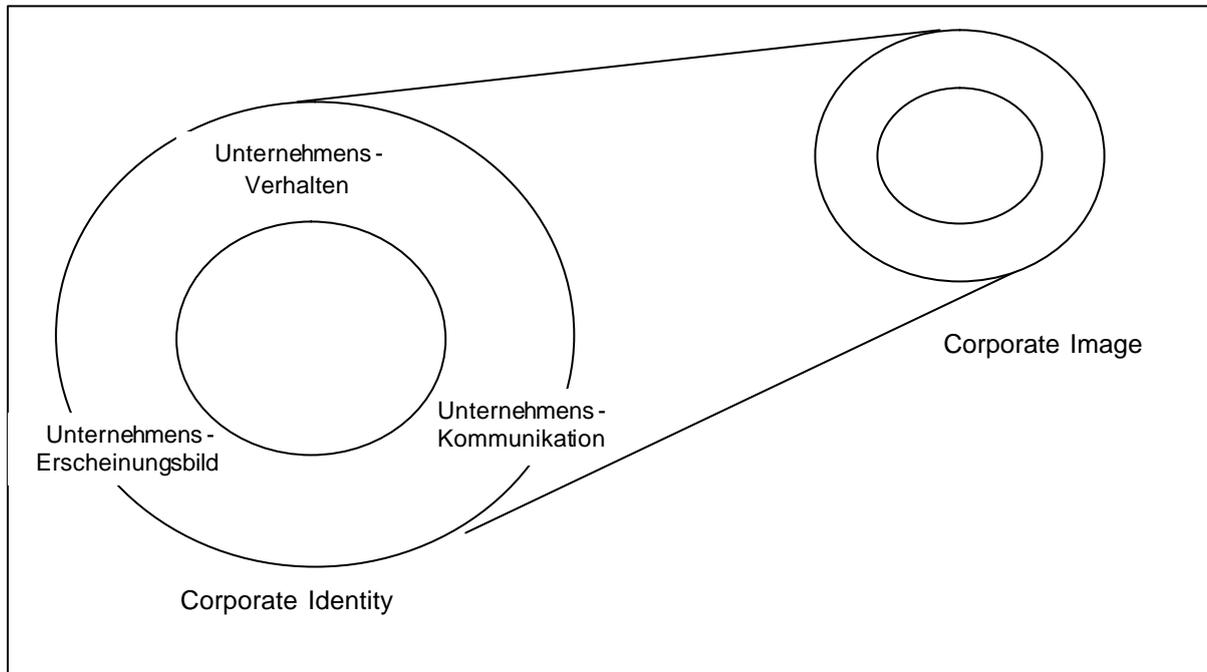


Abbildung 1: Corporate Identity und Corporate Image.

Quelle: Birkigt/Stadler: a.a.O., S. 23.

Die Autoren stellen in Abbildung 1 die Bausteine des Corporate-Identity-Ansatzes vor. Sie haben diese um den Kern „der Unternehmenspersönlichkeit“ herum gruppiert. Bevor ich im Folgenden auf die Betrachtung der CI-Bausteine eingehe, möchte ich darauf hinweisen, dass bei zahlreichen CI-VertreterInnen häufig von *der* Unternehmenspersönlichkeit gesprochen wird: Sie beschreiben damit ein Unternehmensbild, das sich aus Analysen, Umfrageergebnissen und „geistigen Bildern“, also persönlichen Eindrücken und der Wahrnehmung von MitarbeiterInnen und ManagerInnen des Unternehmens⁴³ ergibt. Diese sodann beschriebene Persönlichkeit liefert den am CI-Prozess beteiligten Personen (BeraterInnen, MitarbeiterInnen, dem Management) ein Ergebnis, das einen so genannten IST-Zustand abbildet, also ihrem Verständnis nach der aktuellen Unternehmenspersönlichkeit entspricht. Die Definition oder Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit bildet nach Auffassung der CI-VertreterInnen die Grundlage für den Aufbau des Corporate-Identity-Ansatzes.

Dieses Vorgehen zur Ermittlung *einer aktuellen Unternehmenspersönlichkeit* widerspricht sozialwissenschaftlichen Perspektiven zur Identitätsbildung und wirft die Frage auf, warum die Brisanz eines kollektiven Akteurs in der Diskussion um die Bildung von Unternehmensidentität in der Praxis bislang keine Bedeutung beigemessen wurde.⁴⁴

⁴³ Ich unterscheide an dieser Stelle bewusst zwischen MitarbeiterIn und ManagerIn, obwohl ManagerInnen per definitionem auch Angestellte des Unternehmens und damit gleichfalls MitarbeiterInnen sind. Der Grund für diese Unterscheidung liegt darin, dass ich bewusst machen möchte, dass Personen der unterschiedlichen Hierarchieebenen an diesem Prozess beteiligt sind.

⁴⁴ Vgl. dazu Achterholt, Gertrud: Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. Wiesbaden 1988, S. 32. Vgl. dazu auch Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 350.

Birkigt und *Stadler* unterscheiden weiterhin zwischen Corporate Identity als Selbstbild des Unternehmens und Corporate Image als das Fremdbild.⁴⁵ Die Unternehmens-Kommunikation, das Unternehmens-Erscheinungsbild und das Unternehmens-Verhalten werden von den Autoren als Identitäts-Mix beschrieben.⁴⁶ Sie bezeichnen mit Identitäts-Mix die Kombination der Bausteine (Unternehmens-Kommunikation, Unternehmens-Erscheinungsbild und Unternehmens-Verhalten). Dieser sogenannte Mix dient als „Medium und Kanal“ zur Erreichung einer Corporate Identity.

Die Bausteine sollen dafür sorgen, dass das Bild der Identität „in den Köpfen und Herzen der Menschen im sozialen Feld“ als Image reproduziert wird.⁴⁷ An dieser Stelle zeigt sich, dass dem Ansatz eine weitere sozialwissenschaftliche Fundierung fehlt: in Bezug auf die Grenzen zwischen dem Unternehmen als System und seinen Umwelten. Zwar implizieren die Autoren mit der beabsichtigten Bildung eines Corporate Image indirekt, dass es eine „Systemumwelt“ gibt, doch sprechen sie von „einem sozialen Feld“, dass sie als „Zielgruppen intern und extern“ definieren.⁴⁸ Hier verbirgt sich meiner Ansicht nach eine Unklarheit des Corporate-Identity-Ansatzes: Die Definition der Unternehmensidentität erfolgt scheinbar von Personen im Unternehmen, die nicht zum sozialen Feld gehören. Gleichzeitig sind aber Personen im Unternehmen die Zielgruppe. Diese Personen werden dann dem sozialen Feld zugerechnet. Eine Abgrenzung oder Erklärung, wer aus Sicht der Autoren „soziales Feld im Unternehmen“ bildet und wer nicht, fehlt.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels stelle ich die Instrumente der Unternehmenskommunikation, des Unternehmensverhaltens und des Unternehmens-Erscheinungsbilds komprimiert dar, um im Anschluss eine abschließende Beurteilung des CI-Ansatzes vornehmen zu können.

1.2.1 Corporate Behavior

Den Ausführungen von *Birkigt/Stadler* zufolge, ist das *„...weitaus wichtigste und wirksamste Instrument der Corporate Identity das schlüssige Verhalten des Unternehmens mit seinen Auswirkungen und Folgen. „Denn...schlüssiges Handeln konstituiert Identität.“*⁴⁹ Was ist mit „schlüssigem Unternehmensverhalten“ gemeint? Die Autoren beziehen sich hier auf alle Handlungen mit Außenwirkungen, ausgeführt von Personen innerhalb des Sozialsystems Unternehmen⁵⁰,

⁴⁵ Vgl. *Birkigt, Klaus/Marinus Stadler: a.a.O., S. 23.*

⁴⁶ Ebd., S. 24

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ Ebd., S.20.

⁵⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.1.

wie das Angebotsverhalten, das Preis- und Vertriebsverhalten, das Finanzierungs-, Kommunikations- und Sozialverhalten. Sie meinen damit, dass ein Unternehmen durch „sein Verhalten“ eher Identität konstituiert als durch Verlautbarungen. Sie konstatieren, dass die Umwelt eines Unternehmens, also seine Teilöffentlichkeiten (Kunden, Lieferanten, Berater, Institutionen, Verbände, Gewerkschaften, Medien etc.) eher den Taten des Unternehmens Glauben schenken anstatt „seinen Worten“⁵¹:

„Bei genauerem Hinsehen ist klar, daß auch die visuelle Erscheinung und die kommunikativen Äußerungen eines Unternehmens zu seinem Verhalten im weitesten Sinne gehören. Als eigenständige Manifestation der Unternehmenspersönlichkeit erscheinen uns aber diese beiden Bereiche so bedeutsam,..., daß wir sie als gesonderte Instrumente der Manifestation von Corporate Identity sehen.“⁵²

Diese Interpretation scheint nicht schlüssig: Denn die Autoren definieren Unternehmen auch im Bereich der Kommunikation als Person („kommunikative Äußerungen des Unternehmens“) und nicht als System. Diese Annahmen widersprechen *Luhmanns* Ausführungen zum System-/Umwelt-Begriff und zum Rationalitätsbegriff, in welchen er Systemen die Fähigkeit zur Selbstanalyse abspricht, da sie selbst zum Beobachter werden müssten.⁵³ Das heißt, „ein Unternehmen“ müsste sich, wenn diese Ausführungen stimmen, selbst beobachten bzw. reflektieren können und die Differenzen zur Umwelt (ausgehend von der Systemgrenze) mit all ihren Interdependenzen überblicken und verarbeiten. Dies ist nicht möglich, weil die im System tätigen Personen selbst zur Umwelt des Systems gehören und die Komplexität der Umwelt in der modernen Gesellschaft eine solche rationale Beurteilung der Selbstbeobachtung ausschließt.⁵⁴

Mit obigem Zitat schließen sich *Birkigt* und *Stadler* den Ausführungen *Achterholts* an: Sie erklärt, dass das Corporate-Identity-Konzept auf der Analogie von personaler Identität (Ich-Identität) und Organisationsidentität beruht.⁵⁵ Sie bezeichnet die psychologische Gleichsetzung von Kollektiven mit Individuen als „Grundkonstante der menschlichen Natur“. Darin liegt ihrer Ansicht nach auch die Glaubwürdigkeit im „Analogieschluss“ von Ich-Identität und korporativer Identität:

„So ist es zutreffend, dass Kollektive keine Individualeigenschaften haben können, ebenso richtig ist es aber auch, dass Menschen Kollektiven Individualeigenschaften zuschreiben. Da-

⁵¹ Birkigt, Klaus / Marinus Stadler: a.a.O., S. 20.

⁵² Birkigt, Klaus / Marinus Stadler: a.a.O., S. 20f.

⁵³ Vgl. Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Frankfurt 1984, S. 638ff.

⁵⁴ Vgl. dazu auch die weiteren Ausführungen Luhmanns zu den Begriffen der Selbstreferenz und Rationalität. In: Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. a.a.O., S. 638ff.

⁵⁵ Achterholt, Gertrud: a.a.O., S. 31.

mit stellt diese Behauptung eine – wenn auch nirgends ausdrücklich genannte - Basisannahme der Theorie der Corporate Identity dar, die die Übertragung des Identitätskonzepts auf Unternehmen erklärt und rechtfertigt.⁵⁶

Die Idee des kollektiven Akteurs bzw. des kollektiven Handelns liegt dem CI-Konzept implizit zugrunde.⁵⁷ Im ersten Moment mag dieses Verständnis/Herangehen, speziell auch in Bezug auf die Unternehmenspraxis, nachvollziehbar klingen. Beim genaueren Hinsehen handelt es sich jedoch um die fiktive Konstruktion eines kollektiven Akteurs.

Worauf zielt die Formulierung „des Unternehmensverhaltens“ aus praktischer Sicht ab? Meffert fasst das Ziel des Corporate Behavior folgendermaßen zusammen: „Corporate Behavior bildet die in sich schlüssige und widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen und Unternehmensmitarbeiter im Innen- und Außenverhältnis. Hierbei soll das Verhalten der Mitarbeiter in allen Abteilungen insbesondere in speziellen Geschäftssituationen, beispielsweise bei Kundenbeschwerden und Lieferantenmahnungen, geregelt werden.“⁵⁸ Es geht hier also nicht um das schlüssige Unternehmensverhalten, wie Birkigt und Stadler es generalisiert haben, sondern um das schlüssige Verhalten der MitarbeiterInnen in bestimmten Situationen oder bei bestimmten Abläufen.

Es gibt dazu einen Vorschlag von Roland Bickmann⁵⁹, die CI-Gestaltung als „Sinnklammer“ und „Kitt“ zu verstehen. Damit meint er, dass es sich bei der Entwicklung einer CI und der beinhalteten Bausteine um Richtlinien handelt. Diese Richtlinien erlauben es Unternehmen in einer Konzernarchitektur⁶⁰, das heißt mit regionalen und kulturellen Unterschieden⁶¹, Sub-Einheiten (Tochtergesellschaften) und/oder dezentralen Unternehmensstrukturen, sowohl die Interessen der Zentrale als auch die spezifischen Interessen der dezentralen Einheiten zu wahren, ohne dass sich zwischen den Erscheinungsbildern der einzelnen Unternehmen ein Widerspruch bildet. Damit soll es möglich werden, in Tochterunternehmen oder großen Bereichen sogenannte Subkulturen zu vermeiden, die Alleingänge einzelner Unternehmensbereiche in der Alltagspraxis implizieren würden. Mit Alleingängen nimmt er beispielsweise Bezug auf den Werbeauftritt des Unternehmens oder das Verhalten von MitarbeiterInnen in bestimmten Situationen, wie Akquisegesprächen oder Reklamationsannahmen. Denn Bick-

⁵⁶ Achterholt, Gertrud: a.a.O., S. 32.

⁵⁷ Vgl. Willke, Helmut: Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Stuttgart 1991, S. 129.

⁵⁸ Meffert, Heribert: a.a.O., S. 688.

⁵⁹ Bickmann, Roland: Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität. Berlin/Heidelberg 1999, S. 322f. Roland Bickmann hat in Heidelberg, Düsseldorf und Mannheim Volkswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften studiert.

⁶⁰ Roland Bickmann verweist in seinen Ausführungen explizit auf die Differenz zwischen inhabergeführten Unternehmen und Unternehmen in einer Konzernarchitektur. Ich beziehe mich somit lediglich auf letztgenannte Ausführungen.

⁶¹ Bickmann bezieht sich hier auf kulturelle Unterschiede in den verschiedenen Erdteilen oder in verschiedenen Ländern, nicht auf den Unternehmenskultur-Begriff.

mann ist der Auffassung, dass Unternehmen „ab einer gewissen Größe gewissermaßen ein Eigenleben entwickeln, eine Eigendynamik der Unternehmenskultur.“⁶² Diese Eigendynamik soll seiner Ansicht nach über Richtlinien eingedämmt werden. Es handelt sich dabei um eine Gratwanderung, einen „Eiertanz“ zwischen Richtlinien und Eigenverantwortlichkeit der zugeordneten Unternehmen. Er bezieht sich dabei auf die Ausführungen von *Brigitte Witzer*. Sie kommt zu folgendem Ergebnis:

„Will ein Konzern seine Identitätsprobleme erfolgreich lösen, dann müssen regionale, ethnische und kulturelle Bedingtheiten der Einzelfirma berücksichtigt werden, ohne daß der Konzern als Ganzes darunter leidet. Daraus folgt, dass dann eine übergreifende Unternehmenskultur existieren muß, die den Handlungsrahmen für die Einzelfirma bildet, aus der sich dann individuelle Lösungen für diese Einzelfirma von deren Management entwickeln.“⁶³

Der Vorschlag von *Brigitte Witzer* und *Roland Bickmann*, die Vorgaben und Richtlinien im Rahmen einer Corporate-Identity-Entwicklung als Klammer zu verstehen, um den jeweiligen Unternehmensinteressen gerecht zu werden, ist konstruktiv und nimmt Bezug auf den strukturellen Aufbau vieler Konzerne. *Brigitte Witzer* führt im weiteren Verlauf ihrer Arbeit explizit aus, dass damit aber noch nicht das Verhalten des Individuums „steuerbar“ wird. Vielmehr verweist sie auf die Notwendigkeit, Unternehmen als soziale Systeme zu verstehen und dem Individuum die Möglichkeit zur „Konstituierung des Unternehmens“ zu geben.⁶⁴ Diese Notwendigkeit findet im Corporate-Identity-Ansatz und im Speziellen zu den Ausführungen des so genannten Unternehmens-Verhaltens keine Berücksichtigung.

1.2.2 Corporate Communications

Das CI-Modul Corporate Communications zielt darauf ab, „die angestrebte Unternehmensidentität mit den entsprechenden Kommunikationsmitteln zu unterstützen. Unter Corporate Communications wird somit der abgestimmte Einsatz sämtlicher innen- und außengerichteter Kommunikationsinstrumente verstanden, die den Absatz- und Beschaffungsmarkt sowie die Öffentlichkeit betreffen.“⁶⁵ Mit anderen Worten: Corporate Communications bildet das strategische Dach aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens. Darunter fallen neben der strategischen Planung zum Einsatz der Kommunikationsmittel auch die Planung zur operativen Umsetzung, wie Werbung, Direktkommunikation, B2B-Kommunikation⁶⁶, die Verkaufsförderung, das Sponso-

⁶² Bickmann, Roland: a.a.O., S. 323. Zum Begriff Unternehmenskultur vgl. Kapitel 9.1.2 dieser Arbeit

⁶³ Witzer, Brigitte: Kommunikation in Konzernen. Konstruktives Menschenbild als Basis neuer Kommunikationsstrukturen. Opladen 1992, S. 114.

⁶⁴ Witzer, Brigitte: a.a.O., S. 115f.

⁶⁵ Meffert, Heribert: a.a.O., S. 687.

⁶⁶ B2B steht im Marketing für „Business-to-Business“. Es handelt sich dabei um eine Abkürzung zur Bezeichnung im Firmenkundengeschäft: Eine Firma bietet beispielsweise Dienstleistungen an Unternehmen an. Die Unterscheidung zum Endkundengeschäft findet über die Abkürzung B2C statt, was für Business-to-Consumer steht.

ring, Messen und Veranstaltungen, die Öffentlichkeitsarbeit (PR). Ziel ist es dabei, alle Kommunikationsmaßnahmen so aufeinander abzustimmen, dass das im Corporate-Identity-Ansatz formulierte Soll-Image zur Identitäts- und Imagebildung optimal transportiert und unterstützt wird. Das heißt, dass in der Corporate-Communications-Planung auch die für den Identitätsbildungsprozess formulierten Werte entsprechend Berücksichtigung finden.

Heribert Meffert vernachlässigt in seiner Definition zu Corporate Communications die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen. Zwar spricht er von „nach innen gerichteten Kommunikationsinstrumenten“, und bezieht sich vermutlich auf die Ausführungen von *Klaus Birkigt* und *Marinus Stadler*.

„Geschlossenheit hingegen im Sinne der Identity ist eine klare Forderung an die Unternehmens-Kommunikation, soweit sie interne Aufgaben zu erfüllen hat. Jeder Mitarbeiter steht innerhalb eines vielfältigen Netzes von Kommunikation, aus dem sich für ihn die Vorstellung und die Empfindung der Unternehmensganzheit entwickelt: Je klarer ihm diese Vorstellung sagt, [dass] „sein“ Unternehmen eine klar umrissene, bleibende Gestalt hat, daß es sich für begreifbare und akzeptable Zwecke einsetzt und damit in Einklang stehende Ziele verfolgt...“⁶⁷

Doch vergessen die Autoren dabei, dass Unternehmenskommunikation auch die interne Kommunikation innerhalb des beschriebenen Netzes impliziert, und sich daraus möglicherweise Unternehmensbilder generieren, die nicht im Einklang mit der vom Management gewünschten „Unternehmensganzheit“ stehen.⁶⁸ Auch *Dieter Herbst* verzichtet in seinen Ausführungen auf eine Innensicht.⁶⁹

Grundsätzlich ist das, was hier von den CI-GründerInnen oder -BeraterInnen im Bereich der Corporate Communications gefordert wird, nachvollziehbar. In der Praxis ergeben sich daraus Umsetzungsschwierigkeiten. Da ich für diese Untersuchung Lufthansa Cargo AG als Fallbeispiel ausgewählt habe, möchte ich ein Beispiel aus der Lufthansa-Konzernstruktur nutzen, um ein Blick in die unternehmerische Praxis zu werfen und die Komplexität strategischer und alltäglicher Kommunikationsmaßnahmen zu verdeutlichen.

Vorab einige Worte zur Struktur der Kommunikationseinheiten im Lufthansa-Konzern: Jede mittlere und größere Tochtergesellschaft im Lufthansa-Konzern verfügt über eine eigene Marketing- und eine eigene PR-Abteilung. Diese Abteilungen sind in der Regel untereinander (unternehmensintern) und unternehmensübergreifend verknüpft. Sie tauschen Informationen aus, sie geben sich gegenseitig Briefings zum jährlichen und monatlichen Geschehen, sie

⁶⁷ Birkigt, Klaus/Marinus Stadler: a.a.O., S. 22.

⁶⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5 zur Bildung pluraler Identitäten.

⁶⁹ Herbst, Dieter: a.a.O., S. 50f.

sind über die interne Website (Intranet) miteinander verbunden, sie finden dort Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, eine Bilddatenbanken u.v.m.

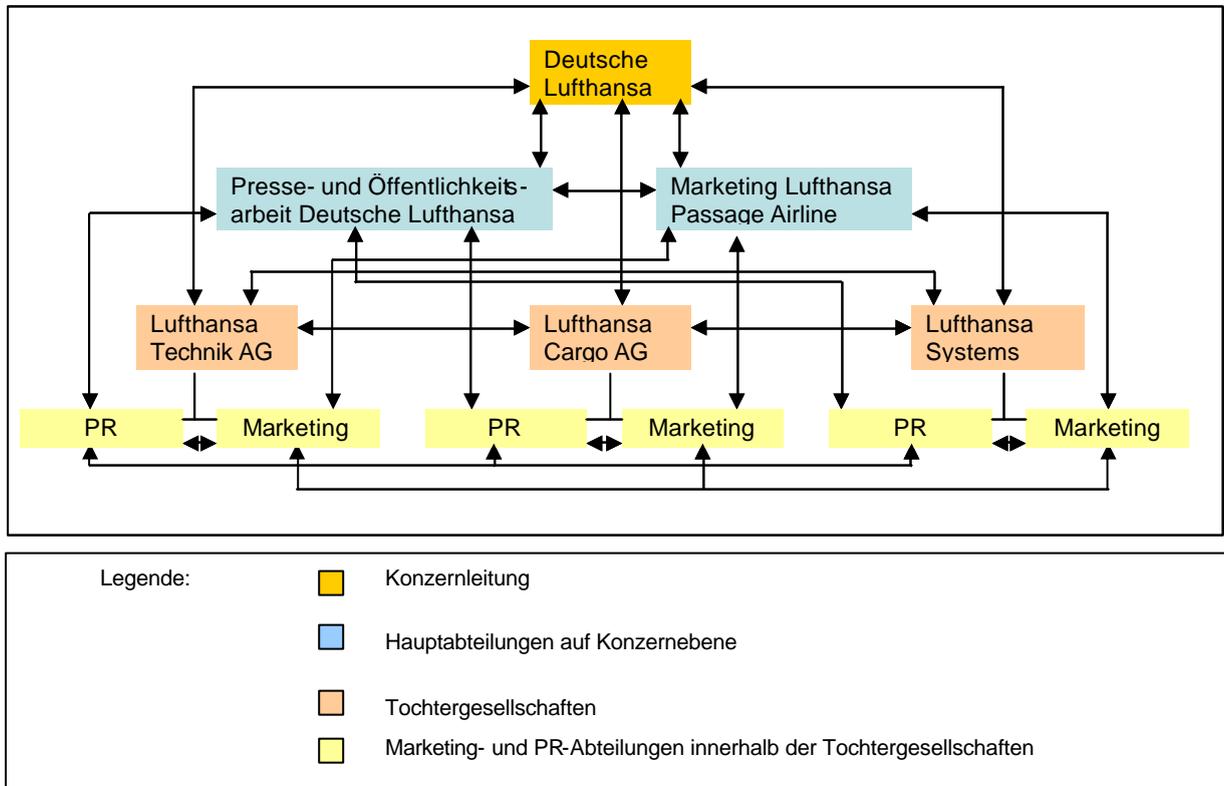


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Abstimmungsprozesse im Bereich Corporate Communication am Beispiel der drei ausgewählten, 100prozentigen Tochtergesellschaften der Deutschen Lufthansa AG.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Darstellung veranschaulicht, dass es im Lufthansa-Konzern eine Vielzahl von Kommunikationswegen zwischen solchen Abteilungen gibt, die sich mit dem Bereich Corporate Communications beschäftigen. Dazu zählen: Der Vorstand, die Vorstände und GeschäftsführerInnen der Tochtergesellschaften sowie die Marketing- und PR-Abteilungen. Das leitende Management ist vor allem mit strategischen Kommunikationsfragen betraut und trifft sich in regelmäßigen Abständen zu sogenannten Review Boards im Vorstandsausschuss Konzernauftritt.⁷⁰ Dort präsentiert der Vorstand relevante Entwicklungen im Bereich Kommunikation gemeinsam mit dem Leiter der Pressestelle. Die VertreterInnen der Tochtergesellschaften und der Lufthansa Passage Airline berichten in diesem Board und präsentieren ihre Marketing- und PR-Aktivitäten, beispielsweise bei der Neuentwicklung von Anzeigenkampagnen, der Weiterentwicklung im Bereich der Corporate Design Manuals⁷¹ oder Neuerun-

⁷⁰ Kenntnisse aus eigener Tätigkeit bei der Lufthansa Systems Group GmbH.

⁷¹ Im Corporate Design Manual eines Unternehmens sind alle für den Unternehmensauftritt relevanten Gestaltungsrichtlinien, wie Angaben zu Wort- und/oder Bildmarke, Farbskalierungen, Typographie, Satzspiegelraster,

gen im Layout von Vielfliegerkarten. Abbildung 2 ist der Ausschnitt der formalen Kommunikationswege im Bereich Corporate Communications des Lufthansa-Konzerns. Darüber hinaus gibt es zahlreiche informelle Kommunikations- und Austauschmöglichkeiten zwischen den Bereichen, beispielsweise durch Projektarbeiten, gemeinsame Messeauftritte, persönliche Bekanntschaften, E-Mail-Verkehr zu Hotlines u.v.m. oder regelmäßige Überprüfungen seitens der Lufthansa-Konzernrevision zum Thema Markenauftritt, Einhaltung der CD-Richtlinien etc.

Corporate Communications in der o.g. Definition können in einem so komplexen Gebilde deshalb lediglich auf übergeordnete Unternehmens-Kommunikationsziele übertragen werden wie die Kommunikationsstrategie des Unternehmens bei Presseveröffentlichungen oder Schwerpunkte der Kommunikationsstrategie. Bei der Vielzahl täglicher Kommunikationen innerhalb der Gesellschaften ist eine Abstimmung der Instrumente nur noch auf strategischer Ebene denkbar, nicht aber auf der Ebene der Umsetzung. Dieser Erkenntnis wird im Corporate-Identity-Ansatz nicht Rechnung getragen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass es in der Corporate-Identity-Literatur keine Definition von Unternehmen gibt. Das heißt, der CI-Anwendungsbereich bleibt für den/die LeserIn unklar: Ab welcher bzw. bis zu welcher Unternehmensgröße oder in welcher Unternehmensstruktur ist das vorgeschlagene Konzept erfolgreich umzusetzen? Die Entwicklungen der 1980er Jahre, die als Auslöser für die Entwicklung des Corporate-Identity-Ansatzes genannt wurden, wurden im Rahmen der Ansatzformulierung und der Überprüfung auf Praxisnähe scheinbar nur bedingt berücksichtigt.

Abbildung 2 zeigt, wie komplex die Wege innerhalb eines Konzerns sind. Dabei muss berücksichtigt werden, dass nur ein winziger Ausschnitt dessen festgehalten wurde, was täglich an Kommunikationen passiert. Der hier gewählte Ausschnitt konzentriert sich allein auf das Thema Corporate Communications und seine Zielsetzung. Er beinhaltet keine Schnittstellen zu Produktions- oder Fachbereichen, Komitees, externen Beratungsgesellschaften, Kunden, Dienstleistern o.ä. Damit komme ich zu einem wichtigen Punkt meiner Untersuchung: Wenn die Zielsetzung der CI-BeraterInnen in den 1980er und 1990er Jahren tatsächlich darin lag, sämtliche Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens miteinander in Einklang zu bringen, um Identitätsbildung zu unterstützen bzw. zu forcieren, dann stellt sich hier eine wichtige Frage: Bestimmt das Mutterunternehmen die angestrebte Identität? In einer Konstellation von einer „Muttersgesellschaft“ und zahlreichen Tochtergesellschaften mit völlig unterschiedlichen Kundenkreisen, einem unterschiedlichen Portfolio und einer über Jahrzehnte bekannt

Online-Auftritt etc. festgelegt. Es gilt als Richtlinie für Werbeagenturen, Berater, Druckereien und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und soll einen einheitlichen Außenauftritt gewährleisten. Dies gelingt in der Regel dort, wo umfassende Kenntnisse aus dem Bereich Design vorliegen. Beispiele aus der unternehmerischen Praxis belegen aber auch, dass es in Unternehmen hier und da Unkenntnis gibt und in Eigenregie Printproduktionen o.ä. in Auftrag gegeben werden.

gewordenen Dachmarke⁷² scheint es einerseits logisch, den Wert der Dachmarke auf die Tochtergesellschaften übertragen zu wollen. Andererseits scheint es unmöglich, in stark differenzierten Märkten, wie der Lufthansa Aviation Konzern⁷³ sie bedient, „eine“ Identität ausbilden zu wollen.⁷⁴

Dieses Problem ist für meine Arbeit von besonderem Interesse, weil dies ein Hinweis darauf ist, dass Corporate Identity möglicherweise in Konzernen nicht umsetzbar ist oder nicht auf alle Tochtergesellschaften übertragbar ist. Es könnte auch ein Hinweis darauf sein, dass das formulierte Ziel der Corporate Identity „eine“ Identität ausbilden zu wollen, ad absurdum geführt wird bzw. in komplexen Systemen, wie Konzernen oder Netzwerken nicht funktioniert. Um dies abschließend beurteilen zu können, nehme ich diese Fragestellung in den Kapiteln zum Sozialsystem Unternehmen (Kapitel 3), der Identitätsbildung (Kapitel 6) und der Ergebnispräsentation der Fallstudie (Kapitel 9) erneut auf.

⁷² Ich spreche hier von Dachmarke, denn bei Lufthansa sind der Kranich als Bildmarke, die Schrift Helvetica und die Farbe Lufthansa-Orange die verbindenden Komponenten mit der Muttergesellschaft. Der Kranich, die Farbe und die Schrift sind also verbindliche Elemente für die 100prozentigen Tochtergesellschaften. Die Deutsche Lufthansa AG garantiert die Umsetzung dieser Vorgaben in sogenannten Markenverträgen mit den Tochtergesellschaften. Quelle: Kenntnisse aus meiner Tätigkeit im Lufthansa-Konzern.

⁷³ Ausführliche Darstellung zum Lufthansa-Konzern: siehe Kapitel 4 (Netzwerk-Kommunikation) und Kapitel 6 (Fallstudie Lufthansa Cargo).

⁷⁴ Vgl. dazu die Argumente weiter oben und in den Kapiteln Sozialsystem Unternehmen und Identität.

1.2.3 Corporate Design

Das Corporate Design stellt die optische Umsetzung der formulierten Corporate Identity dar und ist ein Instrument innerhalb des sogenannten „Identitätsmix“, das heißt, innerhalb der zur Identitätserreichung definierten Komponenten. Es ist als visuelle/graphische Übersetzung der Unternehmenswerte und -visionen zu verstehen: *„Es muß also der Traum eines Corporate Designers sein, auf vorhandene innere Werte zu stoßen, die zu gestalten sind. Ein ganzes Unternehmen mit den Mitteln des Designs zu interpretieren: Fürwahr eine Herausforderung. Findet der Designer jedoch diese inneren Werte nicht vor, sitzt er wie ein Übersetzer vor einem leeren Blatt Papier – und muß die Aufgabe des Dichters übernehmen.“*⁷⁵ Bevor es zur Entwicklung bzw. Gestaltung eines Unternehmens-Erscheinungsbildes (Corporate Design) kommen kann, sollte der zuständige Grafiker also über die Unternehmenswerte informiert sein.

Das Corporate Design beinhaltet zahlreiche Elemente.⁷⁶ Diese Elemente sind in der Regel in einem Corporate Design Manual zusammengestellt und umfassen: die Wort-, Bild- oder Buchstabenmarke eines Unternehmens, die Unternehmensfarben, die Typographie (Schriftart und Schrifttyp), das Raster (für Printmedien), das Verpackungsdesign, die Gestaltung des Fuhrparks und beispielsweise die Außen- und Innenarchitektur der Gebäude und Büroräume.

Kleider machen Leute. Auf dieses Sprichwort bezieht sich *Disch*⁷⁷, wenn er vom Unternehmens-Erscheinungsbild spricht. Er beschreibt damit folgendes Phänomen: Die häufig anzutreffende Annahme, dass Corporate Design gleichzusetzen sei mit Corporate Identity⁷⁸ und dass durch den visuellen Kommunikationsauftritt eines Unternehmens allein ein Corporate Image erreicht werden könnte⁷⁹:

*„85 Prozent dessen, was wir lernen nehmen wir über unsere Augen wahr, deshalb ist auch die visuelle Darstellung des Images von so großer Bedeutung. Das Design, über das CI vermittelt wird, bleibt im Gedächtnis haften.“*⁸⁰

⁷⁵ Bickmann, Roland: a.a.O., S. 246.

⁷⁶ Vgl. DeNeve, Rose: *The Designer's Guide to Creating I.D. Systems*. Cincinnati: 1992, S. 64.

⁷⁷ Disch, Wolfgang K.A.: Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele für 250,- DM. In: *Marketing-Journal*, Nr. 01/81, S. 70. Wolfgang K.A. Disch ist Wirtschaftswissenschaftler (Studium der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre) und Gründer des Verlags „Marketing Journal“.

⁷⁸ Vgl. Benschmann, Burkhard: Identitätskonzepte in Unternehmen und Verwaltungen. In: Bungarten, Theo: *Unternehmensidentität Corporate Identity. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Theorie und Praxis*. Tostedt 1993, S. 24-38. Schmittel, Wolfgang: Im Trend. Corporate Identity. Nicht nur Design. In: *Marketing-Journal*, Nr. 03/80, S. 280. Vgl. O.V.: Im Trend. Corporate Identity. Nicht nur das Bild. In: *Marketing Journal*, Nr. 04/80, S. 372. Vgl. Herbst, Dieter: *Corporate Identity*. Berlin 1998, S. 38.

⁷⁹ Disch, Wolfgang K.A.: a.a.O.

⁸⁰ Chajet, Clive/Tom Shachtmann: *Image Design. Corporate Identity für Firmen, Marken und Produkte*. Frankfurt/New York 1995, S. 133.

Diese Behauptung ist in seinem Artikel nicht näher ausgeführt oder wissenschaftlich begründet. Hinter der Aussage, dass Corporate Identity häufig gleichgesetzt wird mit Corporate Design könnte aber auch eine simple Erklärung liegen: Corporate Design ist das Instrument im Corporate-Identity-Ansatz, das vergleichsmäßig einfach umzusetzen ist. Hier spielen „menschliche Faktoren“, wie sie beispielsweise bei der Implementierung des Corporate Behavior anzutreffen sind, eine untergeordnete Rolle. Geschäftspapiere, Broschüren, Logos, Produktbeschreibungen oder -verpackungen, Designs aller Art, können von einem relativ kleinen Zirkel innerhalb des Unternehmens entschieden und anschließend umgesetzt werden.

Eine Untersuchung *Bestenreiners* zum Thema Corporate Identity in Großkonzernen⁸¹ hat ergeben, dass vornehmlich das Erscheinungsbild mit Corporate Identity verbunden wird:

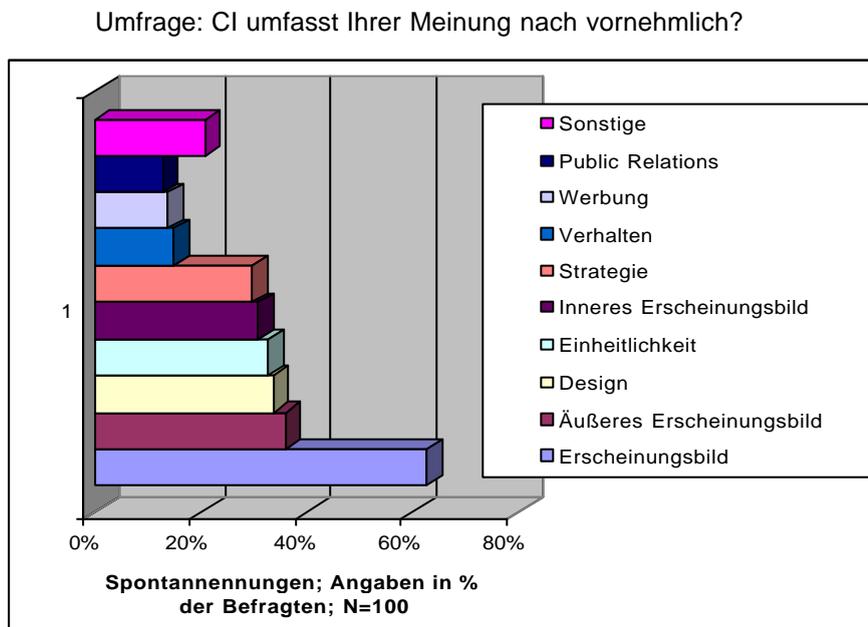


Abbildung 3: Auffassungen zu Corporate-Identity-Schwerpunkten

Quelle: Basierend auf Bestenreiner D.: Die Konsequenzen des Corporate-Identity-Konzepts für das Kommunikationsverhalten von Unternehmen (Magisterarbeit). München 1983, S. 98. Zitiert nach: Kleinfeld, Klaus-Christian: a.a.O., S. 84.

Aus *Bestenreiners* Untersuchung geht hervor, dass knapp zwei Drittel aller befragten Personen davon ausgehen, dass sich Corporate Identity vornehmlich mit dem Erscheinungsbild beschäftigt. Nur 15 Prozent der befragten Personen verbinden mit CI das Thema Corporate Behavior. Dem weiter oben besprochenen Baustein des so genannten Unternehmensverhaltens kommt keine große Aufmerksamkeit zu, vermutlich weil es das Modul mit den größten

⁸¹ *Bestenreiner* hat für seine Magisterarbeit im Frühjahr 1983 folgende Untersuchung vorgenommen: Er hat 315 Manager der 200 größten in der Bundesrepublik Deutschland niedergelassenen Unternehmen schriftlich zum Thema Corporate Identity befragt. Er erhielt von 100 Managern einen Rücklauf und konnte auch alle 100 Fragebögen auswerten.

Umsetzungsschwierigkeiten in der alltäglichen Praxis ist.⁸² Zurückzuführen sind diese Schwierigkeiten u.a. auf Führungsverhalten in hierarchischen Strukturen, der Organisationskultur oder ergibt sich aus den bestehenden Akteurskonstruktionen, den betrieblichen Vertrauens- bzw. Misstrauensbeziehungen sowie den Beteiligungs- und Mitbestimmungsgewohnheiten.⁸³

Im Gegensatz zum Corporate Behavior lässt sich das Corporate Design – abgesehen von einigen innerbetrieblichen Abstimmungsinstanzen – relativ problemlos entwickeln und umsetzen. Dies ist sicherlich ein ausschlaggebender Grund dafür, dass es sich als „das“ CI-Instrument etabliert hat und vergleichsweise schnell in den Köpfen der MitarbeiterInnen haften bleibt.

1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

1. Identität wird in der Definition *Birkigts/Stadlers und Mefferts* durch das *gelebte* Selbstverständnis des Unternehmens gebildet, das heißt, in der Analogie zur persönlichen Identitätsbildung, und soll von den Öffentlichkeiten des Unternehmens auch so wahrgenommen werden. Corporate Identity ist also gleichermaßen Prozess und Ziel. Dies bedeutet: Corporate Identity bewirkt Corporate Identity. Auffallend widersprüchlich ist an dieser Stelle die Annahme *einer* Ich-Identität als Grundlage für die Beschreibung von Unternehmensidentität: Denn zum einen bildet sich Ich-Identität, bezogen auf personale Identität, über viele Jahre der persönlichen Entwicklung aus und ist einem ständigen Prozess von Wandel und Kontinuität unterzogen.⁸⁴ Es findet also eine Art innerer Abgleich, eine innere Überprüfung des Eigen- und des Fremdbildes statt. Zum zweiten bilden Personen in der Regel plurale Identitäten aus. Dies ist auf die unterschiedlichen Lebenssituationen, Erfahrungen und Rollen in der Biographie eines Menschen zurückzuführen. Die Beschreibung *einer* Ich-Identität würde also immer nur einen bestimmten Ausschnitt pluraler Identitäten abbilden.⁸⁵

2. Die Vertreterinnen und Vertreter des Corporate-Identity-Ansatzes gehen davon aus, dass Unternehmen *eine* Identität haben und folglich auch „eine neue Identität“ entwickeln können. Es liegt offensichtlich eine mangelnde theoretische Fundierung vor: Unternehmensidentität

⁸² Linneweh schreibt beispielsweise, dass es sich beim Instrument des Unternehmensverhaltens um „eine Art Stiefkind im CI-Prozess“ handelt. Vgl. Linneweh, Klaus: a.a.O., S. 16.

⁸³ Eberhard Liebau und Ulrich Mückenberger zeigen anhand von fünf Fallstudien in unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen, welche Auswirkungen durch unterschiedliches Führungsverständnis und unterschiedliche Denk- und Handlungsstrukturen zu erwarten sind. Vgl. Liebau, Eberhard/Ulrich Mückenberger: Angst vorm Fliegen. Betriebliche Modernisierung und Partizipation. Marburg 1997. Eberhard Liebau ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Ulrich Mückenberger ist Professor für Arbeitsrecht. Beide Professoren arbeiten an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg.

⁸⁴ Vgl. dazu detailliert die Ausführungen in Kapitel 6 (Identität).

⁸⁵ Ebd.

wird gleichgesetzt mit der Ich-Identität (Ableitung von personaler Identität), ohne allerdings den Aspekt pluraler Identitäten der Persönlichkeit zu berücksichtigen.⁸⁶ Ich gehe vielmehr davon aus, dass es in komplexen Unternehmensstrukturen, wie Konzernen oder Netzwerken mit der Führung eines anonymen Managements, nicht möglich ist, *eine* Identität anhand von vorab definierten Unternehmenswerten und -bildern zu entwickeln.

3. Bei der Initiierung von Corporate-Identity-Prozessen nutzen die VertreterInnen des CI-Ansatzes den Begriff Unternehmenspersönlichkeit als Ausgangsbasis (definiert von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens), um ein modifiziertes Bild der bestehenden Unternehmenspersönlichkeit zu entwickeln. Dabei bleibt die „Unmöglichkeit“ der Objektivierbarkeit und Erfassbarkeit von Identität für Personen, die innerhalb des Systems tätig sind, unberücksichtigt.

4. Die an der CI-Debatte beteiligten Personen verweisen auf die Instrumente des Unternehmensverhaltens, der Unternehmenskommunikation und des Unternehmenserscheinungsbilds, um „das Unternehmen“ zu verändern. Wenn im Corporate-Identity-Prozess von „dem“ Unternehmen oder „dem“ Unternehmensverhalten gesprochen wird, erfolgt dies mit der Begründung, dass es „eine Grundkonstante der menschlichen Natur sei“, das Handeln einzelner Personen im Unternehmen auf eine kollektive Handlungsbasis zu übertragen. Auf dieser Grundlage findet der Ausdruck „des Unternehmens“ seine Rechtfertigung, doch auf die damit getroffene Implikation, das heißt, die fiktive Konstruktion eines kollektiven Akteurs wird nicht eingegangen.

5. Dem Corporate-Identity-Ansatz fehlt eine weitere Fundierung: Die Definition von Unternehmen. In der Literatur fehlen Angaben, für welche Unternehmen (Größe, Struktur) der Corporate-Identity-Ansatz Erfolg versprechend eingesetzt werden kann.

6. Es besteht keine betriebswirtschaftliche, rechtliche oder sozialwissenschaftliche Einordnung, beispielsweise ob Corporate Identity bestimmte Organisations- und Rechtsformen voraussetzt, ob CI auf inhabergeführte Unternehmen jeder Größe anwendbar ist oder ob CI für Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung gleichermaßen Gültigkeit hat.

Im weiteren Verlauf werde ich ausführlich auf die gerade genannten Kritikpunkte eingehen, und eine sozial- und kommunikationswissenschaftlicher Einordnung vornehmen. Dieses Vorgehen ermöglicht es mir, eine wissenschaftliche Fundierung für die Frage nach und die

⁸⁶ Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 5.

Bedingungen von Identitätsbildung in Unternehmen zu schaffen. In der Fallstudie zur Luft-hansa Cargo werde ich die theoretischen Ausführungen empirisch überprüfen.

2 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Bevor ich im weiteren Verlauf meiner Arbeit auf zentrale Begriffe wie Unternehmen, Kommunikation und Identität eingehe, folgt zunächst eine wissenschaftstheoretische Einordnung, die als Grundlage für alle folgenden Ausführungen dient. In Kapitel 1 habe ich dargelegt, dass die VertreterInnen des Corporate-Identity-Ansatzes das Unternehmen als „Ganzes“ betrachten, wenn es um die Bildung von Unternehmensidentität geht. Diese Überlegung impliziert zwei sozialwissenschaftliche Annahmen: Zum einen wird damit eine Grenzziehung vorgenommen, die „das“ Unternehmen von außen trennt. Dies beinhaltet auch, dass es außerhalb dieser Grenze eine Art Umwelt geben muss, also etwas, das nicht dem Unternehmen zugeordnet wird. Zum zweiten findet eine „Essentialisierung“ in Bezug auf das Objekt Unternehmen statt.⁸⁷ Mit Essentialisierung ist gemeint, dass die im Unternehmen handelnden Personen über bestimmte Qualitäten oder Eigenschaften verfügen, die untrennbar mit dem Unternehmen verbunden werden. Es wird eine soziale Kategorie „Unternehmen“ geschaffen. Die im Unternehmen handelnden Personen werden in dieser fiktiven Konstruktion nicht mehr als Einzelpersonen berücksichtigt, sondern schlichtweg „eingruppiert“.

Für meine Untersuchung möchte ich eine wissenschaftstheoretische Grundlage formulieren, die die Perspektive des Unternehmens als System mit seinen diversen Teilöffentlichkeiten, das heißt, seinen Umwelten einschließt. Hiermit bewege ich mich im Rahmen der Systemtheorie Luhmanns. Die systemtheoretische Ebene soll aber um eine theoretische Ebene erweitert werden, indem ich meinen Blick auch auf die Individuen innerhalb des Unternehmens richte: Ich gehe davon aus, dass den Individuen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Sozialsystemen⁸⁸, den persönlichen Erfahrungen und den sich daraus ergebenden individuellen Denk-, Handlungs- und Entscheidungsstrukturen an der Realitätskonstruktion⁸⁹ eine wichtige Funktion innerhalb des Systems Unternehmen zukommt. Dadurch kommt ihnen auch eine zentrale Bedeutung bei der Bildung und Ausgestaltung von Unternehmensidentität zu. Mit dieser Konzeption bewege ich mich im Rahmen konstruktivistischer Theoriemodelle.

Der Konstruktivismus hat verschiedene Spielarten. Für die vorliegende Arbeit sind dabei der Radikale Konstruktivismus und der soziale Konstruktivismus von besonderem Interesse, wobei ich vorweg schicken möchte, dass sich im Rahmen des Konstruktivismusdiskurses

⁸⁷ Gergen, Kenneth J.: Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart 2002, S. 63f.

⁸⁸ Die Vertreter des sozialkonstruktivistischen Ansatzes stimmen mit Luhmann überein, dass die Individuen nicht dem jeweiligen Sozialsystem, sondern verschiedenen Sozialsystemen angehören, und somit der Umwelt eines Sozialsystems zuzurechnen sind. Näheres dazu im weiteren Verlauf dieses Kapitels.

⁸⁹ Näheres zur Unterscheidung der Begriffe Realität und Wirklichkeit in Kapitel 3.

einige Schnittmengen und einige Differenzen zwischen beiden Modellen herausgebildet haben.⁹⁰

2.1 Der Radikale Konstruktivismus und der soziale Konstruktivismus: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Der Radikale Konstruktivismus hat seine Wurzeln in der „rationalistischen Philosophie“, konkret in *Kants* kritischer Philosophie⁹¹, und konzentriert sich auf die Frage, wie „*der individuelle Geist das konstruiert, was er für Realität hält.*“⁹² Der Radikale Konstruktivismus fußt auf drei erkenntnistheoretischen Gedankensystemen: der operativen kybernetischen Erkenntnistheorie nach *von Foerster*, der biologischen Theorie der Autopoiese nach *Maturana* und *Varela* sowie dem entwicklungspsychologischen Konstruktivismus nach *Ernst von Glasersfeld*.⁹³ Auch *Gerhard Roth* ist mit seinen Ergebnissen im Bereich der Neurobiologie den Vertretern des Radikalen Konstruktivismus zuzurechnen.⁹⁴

Die Vertreter des Radikalen Konstruktivismus kritisieren „*vor allem den realistischen Grundsatz einer prinzipiell erkennbaren Realität.*“⁹⁵ Den Konstruktivismus betreffend hat *Ernst von Glasersfeld* festgestellt: „*Der [Radikale] Konstruktivismus leugnet keineswegs eine ontologische Realität, doch er behauptet, dass wir sie nicht rational erfassen können.*“⁹⁶

Gerhard Roth merkt zu *Ernst von Glasersfelds* Feststellung an, dass eine gewisse Ungenauigkeit in der Aussage liege, denn es sei davon auszugehen, dass es eine Realität gibt, doch allein dieser Tatbestand wird rational erfasst. Er argumentiert deshalb, dass der Begriff „rational“ dem Begriff „objektiv wahr“ weichen sollte, um darauf hinzuweisen, dass der Mensch eine Wirklichkeit bildet, die Realität aber für sich – ob der biologischen und sozialen Geschichte eines Menschen – nicht erfasst werden kann:⁹⁷ „*Die phylogenetischen und frühontogenetisch festgelegten Strukturen und Arbeitsweisen von Sinnesorganen und primären Sinneszentren*

⁹⁰ Vgl. Frindte, Wolfgang: Radikaler Konstruktivismus und Social Constructionism – sozialpsychologische Folgen und die empirische Rekonstruktion eines Gespenstes. In: Fischer, Hans Rudi: Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Heidelberg 1995, S. 106ff. Vgl. Gergen, Kenneth J.: a.a.O., S. 66f und S. 81. Vgl. Knorr-Cetina, Karin: Spielarten des Konstruktivismus. In: Soziale Welt. Jahrgang XXXX/1989, o.S.

⁹¹ Vgl. Kant, Immanuel: Kritik der reinen Vernunft. Akademie-Textausgabe, Band III, 2. Auflage, 1787.

⁹² Gergen, Kenneth J.: a.a.O., S. 81.

⁹³ Lattmann, C.: Der Konstruktivismus und seine Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre. In: MR, 4. Jg., Heft 3, S. 230f.

⁹⁴ Vgl. Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 107. Gergen, Kenneth J.: a.a.O., S. 81. Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen. Frankfurt am Main 1993. Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Frankfurt am Main 1996.

⁹⁵ Mitterer, Josef: Der Radikale Konstruktivismus: „What difference does it make?“ In: Fischer, Hans Rudi / Siegfried J. Schmidt: Wirklichkeit und Welterzeugung. Heidelberg 2000, S.60.

⁹⁶ Von Glasersfeld, Ernst: o.A. Zitiert nach: Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Welt. In: Fischer, Hans Rudi / Siegfried J. Schmidt: Wirklichkeit und Welterzeugung. Heidelberg 2000, S. 165.

⁹⁷ Roth, Gerhard: a.a.O., S. 165.

legen fest, wie das bewusste Objekt grundlegend die Welt sieht; sie geben sozusagen feste Konstruktions- und Interpretationsschemata vor, in die individuell hinein gelernt wird.“⁹⁸

Die radikal-konstruktivistische Theorie geht demnach davon aus, dass es eine Realität gibt und die Wirklichkeit ein Teil dieser Realität ist. Es ist anzunehmen, dass sich das persönliche Erleben eines Individuums von dem eines anderen Individuums unterscheidet, egal, ob grundsätzlich oder marginal. In jedem Fall ist es aus Sicht des radikalen Konstruktivismus deutlich, dass Menschen *„weder in der Lage sind, eine Welt, die unabhängig vom Bewusstsein existiert, zu erkennen, noch die Welt, die wir durch Interaktion und Kommunikation schaffen, in ihren sozialen Beschaffenheiten erschließen können.“⁹⁹* Die VertreterInnen des Radikalen Konstruktivismus beziehen sich hier auf Erkenntnisse aus der Neurobiologie und definieren das Gehirn als selbstreferentielles System¹⁰⁰, das keinen Zugang zur Außenwelt hat.¹⁰¹ Das bedeutet, dass alles, was wir von der Welt wissen, das Ergebnis der individuellen Konstruktion von Wirklichkeit ist. Damit geht es im Theoriemodell des Radikalen Konstruktivismus auch nicht mehr um eine Überprüfung dieser Wirklichkeiten an *der* oder an *einer* Realität, sondern *„an die Stelle von Wahrheitskriterien treten die Nützlichkeit und Paßfähigkeit individueller Konstruktionen im Hinblick auf die von uns und anderen je angestrebten Ziele.“¹⁰²* Der Radikale Konstruktivismus eröffnet damit im Bereich der Empirie einen Zugang zu neuen Werten und erschließt so neue Entdeckungsräume.

Der soziale Konstruktivismus bezieht Interaktionen und Kommunikationen als Aspekte des Sozialen und deren Bedeutung für die Konstruktion von Wirklichkeit stärker ein als der Radikale Konstruktivismus. Das heißt, das im sozialen Konstruktivismus die Welt, die wir erschließen können, die Welt ist, die wir im sozialen Prozess selbst schaffen und bezeichnen:

„Der individuelle Geist erschafft weder Sinn und Bedeutung noch Sprache. Ebenso wenig entdeckt er die wahre Beschaffenheit der Welt. Sinn und Bedeutung ergeben sich aus aufeinander bezogenen Interaktionen zwischen Menschen – aus Diskussionen, Verhandlungen und Übereinstimmungen. Aus dieser Sicht sind Beziehungen die Grundlage für alles, was versteh-

⁹⁸ Roth, Gerhard: a.a.O., S. 166.

⁹⁹ Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 108f.

¹⁰⁰ Selbstreferenzielle Systeme verändern die Zustände ihrer Komponenten in operational geschlossener Weise. In Bezug auf das menschliche Gehirn heißt das: seine Selbstreferenzialität ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Aktivität zu veränderter neuronaler Aktivität führt. Doch: nicht die neuronale Aktivität an sich erhält das Gehirn; erhalten wird es durch die Organe des Organismus, deshalb ist ein selbstreferentielles System nicht notwendigerweise selbsterhaltend. Vgl. Hejl, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: von Foerster, Heinz/Ernst von Glasersfeld/Peter M. Hejl/Siegfried J. Schmidt/Paul Watzlawick: Einführung in den Konstruktivismus. Zürich 2002, a.a.O., S. 114, 130f., 135f. Vgl. Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 110. Vgl. Maturana, Humberto R./Francisco Varela: a.a.O., S. 50ff.

¹⁰¹ Vgl. Roth, Gerhard: Erkenntnis und Realität. Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit. In: Schmidt, Siegfried J.: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main 1987, S. 252f. Vgl. zum Aufbau des Gehirns auch Kapitel 5 dieser Arbeit.

¹⁰² Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 109.

bar ist. Nichts existiert für uns – als verstehbare Welt voller Objekte und Personen -, bis wir in Beziehungen eintreten.“ ¹⁰³

Das heißt, erst durch Sprache und die Verständigung mit einer anderen Person wird die Welt in der Sicht des sozialen Konstruktivismus für das Individuum verstehbar und fühlbar. Das Soziale ist hier der soziale Austausch mittels Sprache.¹⁰⁴

Hier liegt ein wichtiger Unterschied zwischen dem Radikalen Konstruktivismus und dem sozialen Konstruktivismus: Während Erstgenannter sich auf neurobiologische Erkenntnisse und damit auf „harte“ Fakten aus der Hirnforschung bezieht, nimmt der Soziale Konstruktivismus Bezug auf die „weichen“ Faktoren des Sozialen. Das bedeutet wiederum nicht, dass „das Soziale“ bei den VertreterInnen des Radikalen Konstruktivismus außer Acht gelassen würde. *Peter Hejl* bezieht, laut *Frindte*, eine gemäßigte Position des Radikalen Konstruktivismus, wenn er aufzeigt, dass Individuen parallelisierte Zustände innerhalb eines sozialen Systems ausbilden können und ihre Interaktionen in Bezug auf eine gemeinsame Zielsetzung (beispielsweise ein formuliertes Ziel für das Unternehmen: Umsatzsteigerung) einen sozialen Bereich abbildet.¹⁰⁵ Auch *Schmidt* bringt eine Komponente des Sozialen in den Radikalen Konstruktivismus, wenn er schreibt: *„Konsens in der sprachlichen Kommunikation kann also nicht primär durch Rekurs der Kommunikationspartner auf identische Gegenstände der Realität oder auf autonome Bedeutungseinheiten im Text erklärt werden, sondern nur durch Rekurs auf Konventionen, die als Konstruktionsregeln für die Bildung von Kommunikation sozialisationsgeschichtlich internalisiert werden.“*¹⁰⁶ *Schmidt* nimmt hier Bezug auf die Interaktion zwischen den Individuen, die in der Kommunikation nicht nur verstanden wird als Austausch auf einer gemeinsamen Wissensbasis, sondern auch in Bezug auf bestehende Konventionen (Höflichkeit, Zuhören, Nachfragen, o.ä.).

Frindte verdeutlicht den Unterschied zwischen dem Radikalen Konstruktivismus und dem sozialen Konstruktivismus wie folgt:

„Während Roth [...] feststellt, dass wir nicht mit den Augen, sondern mit, oder besser: in den visuellen Zentren des Gehirns sehen, und damit den individuell und neurobiologisch ausgelegten Begriff des Psychischen im RK [Radikalen Konstruktivismus] anspricht, fundamntiert der SC [Social Constructionism] mit seinem psychologischen Begriffsverständnis quasi den extremen Gegensatz. Im Sinne des SC wäre die Rothsche Feststellung etwa folgendermaßen zu

¹⁰³ Gergen, Kenneth J.: a.a.O., S. 67.

¹⁰⁴ Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 113.

¹⁰⁵ Hejl, Peter M.: a.a.O., S. 127f. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4.1.

¹⁰⁶ Schmidt, Siegfried J.: a.a.O., S. 319.

*paraphrasieren: Wir sehen mit den Augen unserer sozialen Gemeinschaft, oder besser: mit Hilfe des sozialen Verständigungsprozesses in unserer Sprachgemeinschaft.*¹⁰⁷

Frindte hat in seinem Aufsatz zum Radikalen Konstruktivismus und zum Sozialen Konstruktivismus zunächst beide erkenntnistheoretischen Modelle gegenüber gestellt, um neben den Differenzen die Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass die Gemeinsamkeit beider Modelle darin besteht, dass „Menschen keinen oder nur einen indirekten Zugang zu einer „objektiven“, externalen Welt haben und demzufolge diese Welt eigendynamisch und selbständig konstruieren“.¹⁰⁸ Der Unterschied besteht im Verständnis der Konstruktion über Selbstorganisation: „Im RK konstruiert sich der Einzelne, als Beobachter, aufgrund der neurobiologischen und physiologischen Bedingungen seines Gehirns eine eigene, individuelle Welt. Dabei bilden die individuellen Konstruktionen die Grundlage für das menschliche Handeln wie auch die „sinnvolle Begründung“ für sein Handeln.“¹⁰⁹ Im SC hingegen, werden die Konstruktionen ausschließlich über den sozialen Diskurs geschaffen. In der Kommunikation und Interaktion finden die Individuen dann die Gründe für ihr Handeln.¹¹⁰

2.2 Thesen zur Verknüpfung von Systemtheorie, Radikalem Konstruktivismus und Sozialem Konstruktivismus

Frindte hat mit seinem Aufsatz einen interessanten Beitrag geliefert, die Theoriemodelle des Radikalen Konstruktivismus und des sozialen Konstruktivismus miteinander zu verknüpfen. Er hat diese Verknüpfung in Form von Thesen formuliert und dabei eine weitere Verbindung zur Systemtheorie geschaffen. Einige ausgewählte Thesen möchte ich für meine Arbeit übernehmen, da *Frindte* über die Annahme seiner Thesen zu einer Formulierung systemspezifischer Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion¹¹¹ kommt. Die Thesen wie auch die Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion bilden die Voraussetzungen ab, die für meine Arbeit von besonderem Interesse sind: Sie ermöglichen mir eine Einordnung von Individuen in sozialen Systemen, welche bei der alleinigen Betrachtung der Systemtheorie oder einer ausschließlich konstruktivistischen Perspektive nicht möglich gewesen wäre.

„These 1: Konstruktion von Wirklichkeit, das heißt, das Schaffen von Orientierungen, Einstellungen, Vorstellungen über die Welt usw., geschieht in autonomen und gleichzeitig miteinander vernetzt lebenden Systemen. Ich unterscheide diverse soziale und personale Systeme.“¹¹² Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass das Individuum seine Wirklichkeit nicht ausschließlich selbst, in

¹⁰⁷ Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 112.

¹⁰⁸ Ebd., S. 113.

¹⁰⁹ Ebd.

¹¹⁰ Ebd.

¹¹¹ Vgl. S. 41 dieser Arbeit.

¹¹² Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 115.

seinem Geiste konstruiert, sondern auch über Kommunikationen und daraus folgende Interaktionen, das heißt, über seine soziale Verbundenheit mit anderen Individuen.

„These 2: Diese Systeme, seien es nun einzelne Menschen oder soziale Gemeinschaften sind zunächst einmal autonome Systeme. Das was sie tun, wie sie sich verhalten, ist Ergebnis der systeminternen Bedingungen (also ihrer Strukturdeterminiertheit). Gleichzeitig sind diese Systeme auch miteinander vernetzt. Die Vernetzung, Verknüpfung der verschiedenen Systeme geschieht mittels systemübergreifender Kommunikationen.“¹¹³ Hier betont Frindte, dass Individuen autonome Systeme sind, das heißt, er folgt an dieser Stelle den VertreterInnen des Radikalen Konstruktivismus, kommt aber über den Begriff der Vernetzung zurück auf das Soziale. Er beschreibt, dass Kommunikation die Voraussetzung für die Verknüpfung der Systeme ist. Über die Begriffe der Strukturdeterminiertheit, der autonomen Systeme und der Vernetzung der autonomen Systeme über Kommunikation bewegt er sich auf der Ebene der Systemtheorie.

„These 3: Kommunikation ist die wechselseitige Anregung zur Konstruktion von Information/Wirklichkeit in und zwischen personalen und sozialen Systemen. Das heißt: Ich gehe davon aus, dass Informationen nicht – wie in traditionellen Kommunikationstheorien – übertragen und ausgetauscht werden, nehme aber an, dass es einen über Sprache vermittelten Prozess (Diskurs) gibt, durch den sich Menschen in und zwischen sozialen Systemen zur wechselseitigen Informationsproduktion anregen.“¹¹⁴ Frindte greift auch hier mit dem Begriff des sozialen Systems auf die Systemtheorie zurück und entwickelt einen Kommunikationsbegriff entlang der klassischen Systemtheorie. Er definiert Kommunikation als eine Art „rekursives Netzwerk“. Kommunikation löst weitere Kommunikationen aus, und über diese Kommunikation wird das soziale System produziert.¹¹⁵

„These 4: Über ihre jeweiligen Wirklichkeitskonstruktionen schaffen sich Menschen und soziale Gemeinschaften die Gründe (im Sinne von: Begründungen) für weitere Kommunikationen, Interaktionen und individuelle Handlungen.“¹¹⁶ Diese These verdeutlicht nochmals die beiden Ebenen der Wirklichkeitskonstruktionen: Die personale Ebene und die soziale Ebene. Damit betont Frindte, dass Individuen nicht nur ihre eigenen Wirklichkeitskonstruktionen als Grundlage für Kommunikationen oder Interaktionen nehmen, sondern auch Wirklichkeitskonstruktionen sozialer Gemeinschaften Interaktionen auslösen können, sowohl mit Bezug auf individuelle Ziele als auch mit Bezug auf die Ziele der Gemeinschaft. Hier verschwimmt die Grenze zwischen Radikalem Konstruktivismus und sozialem Konstruktivismus zugunsten eines Theoriemodells, das beide Sichtweisen miteinander verknüpft.

¹¹³ Ebd., S. 115.

¹¹⁴ Ebd.

¹¹⁵ Vgl. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 193 ff.

¹¹⁶ Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 115.

„These 5: Die Begründungen (Gründe) fortlaufende Kommunikationen, darauf bezogene Interaktionen und individuelle Handlungen besitzen eine Systemspezifität. Zur Beschreibung dieser systemspezifischen Begründungen von „...greife ich auf die Begriffe Sinn und Bedeutung zurück.“ Sinn wird definiert als die selbstreferentiellen, emotional-kognitiven Konstruktionen, die sich ein Mensch für den Umgang mit seinen lebensnotwendigen Verhältnissen schafft¹¹⁷. ... (These 6:) „...Bedeutung definiert als die interindividuell übereinstimmenden Wirklichkeitskonstruktionen im Sinne Hejls, der diese als ‚Parallelisierung interner Zustände und Schaffung sozialer Bereiche‘ zum Zwecke der sozialen Verständigung und des sozialen Anschlusses definiert.“¹¹⁸ Frindte führt zwei Gründe für fortlaufende Kommunikationen und daraus folgende Handlungen an: Sinn und Bedeutung. An dieser Stelle habe ich die Thesen 5 und 6 seiner Arbeit in eine These zusammengefasst, weil seine Ausführungen zu Beginn von These 6 zum „Leib-Seele-Problem“ (Leibniz, Descartes)¹¹⁹ keine zusätzlich relevante Information für meine wissenschaftstheoretische Fundierung liefern. Frindte nimmt auch hier Bezug auf Luhmanns systemtheoretische Ausführungen zur Selbstreferentialität des Systems¹²⁰ und verknüpft Systemtheorie und den gemäßigten radikalen Konstruktivismus in der Definition von Sinn und Bedeutung.

Frindte folgend, treffe ich eine weitere Unterscheidung im Bereich der Wirklichkeitskonstruktion auf sozialer und personaler Ebene (Vgl. Abbildung 4): Er beschreibt zunächst eine Ebene, auf der durch sozial-historische Entwicklungen von Gesellschaften Angebote für Wirklichkeitskonstruktionen bereitgestellt werden. Dazu nennt er Mythen, Legenden, Wissen etc. und meint damit, dass diese Angebote zur Wirklichkeitskonstruktion soziale Möglichkeiten für die Orientierung im eigenen Leben geben.¹²¹ Etwas enger gefasst ist die darauffolgende Ebene der „Deutegemeinschaften“. Dies ist die Ebene, auf der den möglichen sozialen Konstruktionen durch interindividuell übereinstimmende Wirklichkeitskonstruktionen (Parallelisierung) Bedeutung zugewiesen wird. Unter Deutegemeinschaften versteht Frindte soziale Gemeinschaften, die sich durch eine gemeinsame Geschichte, eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Kultur auszeichnen. Deutegemeinschaften können demnach auch Gemeinschaften mit einer gemeinsamen Zielsetzung im Sinne eines Unternehmens sein. Die in Abbildung 4 dann folgende Ebene der „Gruppen“ bezieht sich auf Menschen mit interindividuell übereinstimmenden Wirklichkeitskonstruktionen und ihre Interaktionsräume. Mit Interaktionsräumen bezeichnet Frindte „das raum-zeitlich koordinierte Handeln zwischen Menschen, das vornehmlich in Gruppen mit formalisierten Rollen- und Kommunikationsstrukturen stattfindet.“¹²² Beispielhaft führt er Gruppenidentität, Gruppensprachen, Gruppenrituale und Intergruppenkonflikte an. Dies könnten, bezogen auf ein Unternehmen, Bereichs-, Abteilungs- oder Pro-

¹¹⁷ Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 115.

¹¹⁸ Ebd., S. 116.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Vgl. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 64ff.

¹²¹ Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 116.

¹²² Ebd., S. 118

jektziele sein. Richtet man seine Beobachtung auf einen Konzern, könnte dies auch das Tochterunternehmen einer Muttergesellschaft sein. *Frindtes* Betrachtung endet (oder beginnt – je nach Lesart) mit der Ebene der individuellen Sinnräume, „auf der sich die Menschen je individuell und autonom ihre emotional-kognitiven Begründungen für den Umgang mit ihren lebensnotwendigen Verhältnissen schaffen.“¹²³ Diese Wirklichkeitskonstruktionen beziehen sich dann auf die personale Identität, subjektive Ideen oder Theorien, Handlungs- oder Lebensziele.

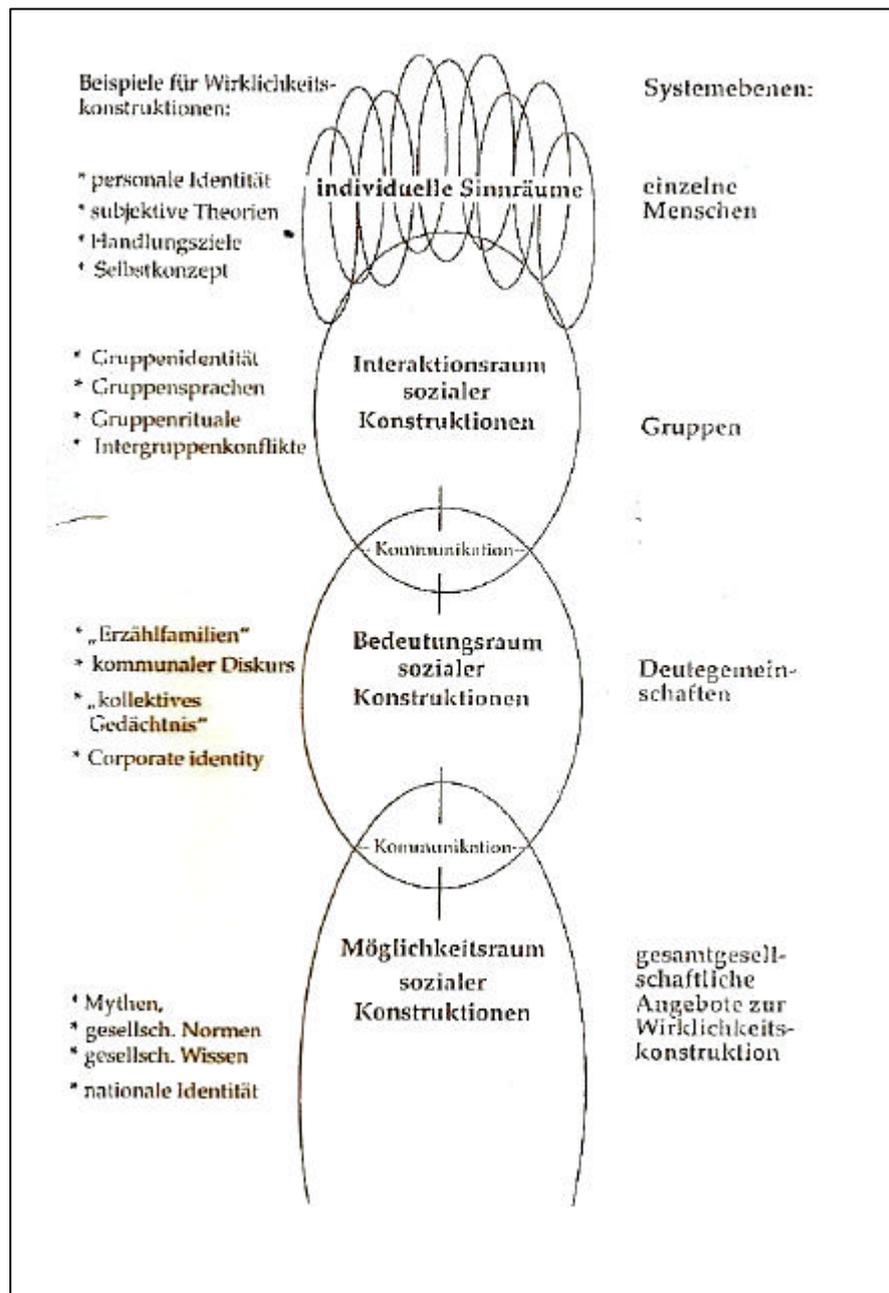


Abbildung 4: System-spezifische Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion
Quelle: Frindte, Wolfgang: a.a.O., S. 117.

¹²³ Ebd.

Frindte hat mit der Darstellung „systemspezifischer Ebenen der Wirklichkeitskonstruktionen“ eine bildhafte Verzahnung des Radikalen Konstruktivismus, des Sozialen Konstruktivismus und der Systemtheorie vorgenommen. Er hat nachvollziehbar und logisch dargelegt, wie man die Systemtheorie mit radikal-konstruktivistischen und sozial-konstruktivistischen Theoriemodellen verknüpfen kann, das heißt, das Individuum in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen bzw. als Ausgangspunkt erklären kann, ohne die systemtheoretischen Ebenen aus den Augen zu verlieren. Hervorzuheben ist die Beschreibung der über Kommunikationen entstandenen Sinn, Bedeutungs- und Interaktionsräume, die entsprechend der in den Systemen agierenden Individuen ausgestaltet werden.

2.3 Hejls konstruktivistische Sozialtheorie

Meine Untersuchung bewegt sich in der von *Frindte* entwickelten wissenschaftstheoretischen Verknüpfung: Dabei handelt es sich um die Ebene der Systemtheorie, wenn es um die Einordnung von Unternehmen geht. Unternehmen betrachte ich, entlang der systemtheoretischen Definition, als soziale Systeme.¹²⁴ Diese Ebene bezeichnet *Frindte* als Deutegemeinschaften. Mit Deutegemeinschaften sind Gruppen von Individuen gemeint, die über gemeinsame Ziele verfügen. Die Individuen einer Gruppe gestalten über Kommunikation einen gemeinsamen Bedeutungsraum und agieren innerhalb des Systems, also als Systemmitglieder, in Bezug auf diesen Bedeutungsraum, das heißt, in Bezug auf diese Ziele. Mit der Definition eines sozialen Systems im Rahmen der Systemtheorie wird es mir möglich, Unternehmen einzugrenzen. Das heißt, die Annahme des sozialen Systems impliziert das Vorhandensein von Umwelten und damit eine Differenzierung zwischen dem System und seiner Umwelt.¹²⁵

Im Rahmen des sozialen Systems „Unternehmen“ gibt es unterschiedliche Gruppen, wie beispielsweise Abteilungen, Bereiche, Projektteams oder ähnliche, die ihrerseits als Systeme innerhalb des Systems zu betrachten sind. Sie konstituieren sich, nach *Frindte* über „einzelne Menschen.“ Ähnlich dem übergeordneten Sozialsystem schaffen sie sich über Kommunikation Räume. Diesmal allerdings handelt es sich nicht um Bedeutungsräume, sondern um sogenannte Interaktionsräume. Mit Interaktionsräumen sind, wie oben bereits erwähnt, zeitlich und räumlich koordinierte Handlungen gemeint. Diese Interaktionsräume in Gruppen sind bei *Frindte* definiert über Rollen-¹²⁶ und Kommunikationsstrukturen.

¹²⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.

¹²⁵ Dies ist vor allem für den in Kapitel 7 zu untersuchenden Identitätsbegriff eine wichtige Festlegung.

¹²⁶ Der Rollenbegriff steht in der sozialwissenschaftlichen Forschung u.a. in Verbindung mit der Rollentheorie von *Talcott Parsons*, dem symbolisch-interaktionistischen Theorieansatz von *George H. Mead* und der Handlungstheorie von *Jürgen Habermas*. Die Rollentheorie kann an dieser Stelle unberücksichtigt bleiben, weil die Bedeutung des Individuums mit all seiner Erfahrung, seinen Kenntnissen und Denkstrukturen über die Kommunikation in das Unternehmen einfließt.

Unter Kommunikation verstehe ich die Voraussetzung zur Bildung sozialer Systeme. Das heißt, Kommunikation ist für mich nicht die Übertragung oder der Austausch bestimmter Informationen, sondern ein „über Sprache vermittelter Prozess“, der die Grundlage für die Wirklichkeitskonstruktion in und zwischen personalen und sozialen Systemen bildet.¹²⁷

Damit komme ich zur zweiten wissenschaftstheoretischen Ebene meiner Arbeit: dem gemäßigten Radikalen Konstruktivismus nach *Peter Hejl*. Mittels dieser Perspektive eröffnet sich mir die Möglichkeit, das Individuum als Mitglied des Sozialsystems in meine Untersuchung einzubeziehen: Denn aufgrund der spezifischen, konstruktivistischen Perspektive *Hejls*, ist mir eine umfassende Betrachtung möglich, welche die Aspekte des Sozialen sowie die Erkenntnisse aus der Neurobiologie einbezieht.¹²⁸ (Vgl. dazu Kapitel 4)

Mir ist die Berücksichtigung des Individuums innerhalb des Unternehmens sehr wichtig, weil ich untersuchen möchte, ob und inwiefern die Wirklichkeitskonstruktion des Individuums auf die Identitätsbildung von Unternehmen wirkt. Diese Frage bleibt in bisherigen Veröffentlichungen zum Corporate-Identity-Ansatz unberücksichtigt. Die Ausführungen und Definitionen *Hejls* scheinen mir für den ausgewählten Untersuchungsgegenstand in zweierlei Hinsicht sinnvoll:

a) Der Corporate-Identity-Ansatz, als Ausgangsbasis meiner Untersuchung, geht von hierarchischen Kommunikationswegen (Vorgabe→Umsetzung) aus. Die CI-Ansätze werden von Individuen entwickelt, formuliert und in der Organisation kommuniziert. Im CI-Ansatz wird davon ausgegangen, dass sich „eine“ Identität steuern und bilden lässt. Um den Ansatz kommunikationswissenschaftlich beurteilen und einordnen zu können, bedarf es folglich einer Berücksichtigung des Individuums innerhalb des Sozialsystems.

b) Die Kommunikationen, Handlungen und Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens werden von Individuen getätigt und/oder getragen. Ihre Präsenz zu negieren und auf der rein abstrakten Ebene der Kommunikationen zu untersuchen, würde bedeuten, den unternehmerischen Alltag nicht abbilden und untersuchen zu können. Doch gerade in Bezug auf die Identitätsbildung leisten die Individuen als „kommunikative Schnittstellen“ einen wichtigen Beitrag im unternehmerischen Kommunikations- und Handlungsnetzwerk. Denn sie wirken entlang des systemtheoretischen und auch konstruktivistischen Ansatzes nach *Hejl* nicht nur an der Wirklichkeitskonstruktion des Unternehmens mit, sondern sind auch Teil der Systemumwelt und agieren in verschiedenen Sozialsystemen.

Vgl.: Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt 1981. Mead, George H.: Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt 1968. Parsons, Talcott: Akteur, Situation und normative Muster. Frankfurt 1994. Ders.: Sozialstruktur und Persönlichkeit. Frankfurt 1999.

¹²⁷ Vgl. dazu Kapitel 6, wo ich mich ausführlich mit dem Kommunikationsbegriff beschäftige.

¹²⁸ Vgl. dazu die Kapitel 4 und 5 dieser Arbeit.

Aus den genannten Gründen bildet Hejls Definition sozialer Systeme¹²⁹ die Grundlage für die vorliegende Arbeit. Die Luhmannsche Systemtheorie fließt als wichtiger Eckpfeiler in die Hejlsche Konstruktivismustheorie ein, vor allem in Bezug auf die Definition von System und Umwelt sowie in Bezug auf den Kommunikationsbegriff. Hejl hat aber nicht nur aus radikal-konstruktivistischer Perspektive an die Systemtheorie angeknüpft, sondern hat über die Definition einer konstruktivistischen Sozialtheorie, wichtige Aspekte des sozialen Konstruktivismus aufgenommen: „Genau in diesem Sinne kann man denn auch eine konstruktivistische Sozialtheorie als „nützlich“ verstehen. Sie gibt nicht vor, ein Abbild „der“ sozialen Wirklichkeit anzustreben oder gar anzubieten. Was sie vielmehr intendiert, ist der Vorschlag spezifischer Beiträge zum sozialen Prozeß der Erzeugung von Realitätskonstrukten.“¹³⁰

Aufgrund dieser Verknüpfungen habe ich mich entschieden, auf der konstruktivistischen Sozialtheorie Hejls aufzubauen. Sie ermöglicht es mir, auf allen Systemebenen (Unternehmen, Abteilungen, Bereiche, Gruppen, Individuen) zu agieren und den empirischen Teil meiner Arbeit auf die Individuen innerhalb des Sozialsystems Unternehmen zu konzentrieren.

¹²⁹ Vgl. dazu Kapitel 3.

¹³⁰ Hejl, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. A.a.O., S. 110f.

3 Sozialsystem Unternehmen

Definieren wir Unternehmen aus der Perspektive einer konstruktivistischen Sozialtheorie, entsteht eine Grundlage, welche zunächst unabhängig von betriebswirtschaftlichen oder rechtlichen Fragen ist. Dies bedeutet nicht, dass Letztgenannte in ihrem Bestand oder ihrer Definition weniger wichtiger wären oder dass formale Organisationsmerkmale in der sozialwissenschaftlichen Analyse außer Acht gelassen würden. Vielmehr ermöglicht diese Herangehensweise, dass die sozialen/kommunikativen Relationen/Interaktionen innerhalb der unternehmerischen Struktur (Organisation) zum Ausgangspunkt erklärt werden können.

Das konstruktivistische Theoriemodell rückt das Individuum im Unternehmen in das Zentrum der Betrachtung. Aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Sozialsystemen¹³¹, den persönlichen Erfahrungen und den sich daraus ergebenden individuellen Denk-, Handlungs- und Entscheidungsstrukturen kommt den an der Realitätskonstruktion¹³² des Unternehmens beteiligten Systemmitgliedern eine wichtige Funktion zu und ebenso eine zentrale Bedeutung bei der Bildung und Ausgestaltung von Unternehmensidentität. *Kieser* hat es prägnant formuliert: „Für Vertreter konstruktivistischer Ansätze findet Organisation ... vor allem in den Köpfen der Organisationsmitglieder statt.“¹³³ Bevor ich mich jedoch im nächsten Kapitel mit den Begriffen Realität und Wirklichkeit beschäftige und in einem Exkurs den aktuellen Stand der Hirnforschung darlege, um die genannten Aspekte zu Denk- und Handlungsmustern in ihrer Bedeutung für die Identitätsbildung von Unternehmen detailliert zu erläutern, beschäftige ich mich zunächst mit der Definition von Unternehmen.

3.1 Soziale Systeme

Die Wurzeln der allgemeinen Systemtheorie gehen bis ins 18. Jahrhundert zurück. Doch bereits in der Antike sprachen die Philosophen von Systemen: Wenn auch der Systembegriff selber noch nicht verwendet wurde, so nannten sie es das „Ganze und seine Teile.“¹³⁴ Der Biologe und Systemtheoretiker *Ludwig von Bertalanffy* ersetzte Ende des 19. Jahrhunderts

¹³¹ Die Vertreter des sozialkonstruktivistischen Ansatzes stimmen mit Luhmann überein, dass die Individuen nicht dem jeweiligen Sozialsystem, sondern verschiedenen Sozialsystemen angehören, und somit der Umwelt eines Sozialsystems zuzurechnen sind. Näheres dazu im weiteren Verlauf dieses Kapitels.

¹³² Näheres zur Unterscheidung der Begriffe Realität und Wirklichkeit in Kapitel 3.

¹³³ Kieser, Alfred: a.a.O., S. 287.

¹³⁴ Vgl. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 20. Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 191. Ein Hinweis für das Systemdenken der Antike lässt sich auch im Ursprung des Wortes System finden, das von *systema* abgeleitet ist und übersetzt „das Ganze“ heißt. Vgl.: Jensen, Stefan: Erkenntnis-Konstruktivismus-Systemtheorie. Wiesbaden 1999, S. 359.

das Postulat vom Ganzen und seinen Teilen durch das Begriffspaar „System und Umwelt“¹³⁵ und definierte System als Gesamtheit wechselseitiger Relationen mit einer Grenze zur Umwelt.¹³⁶ Mit anderen Worten sind Systeme „Einheiten, deren Verhalten durch das Zusammenwirken von Teilen erzeugt wird.“¹³⁷ Der zweite Terminus im Begriffspaar, die Umwelt, ermöglicht die Abgrenzung des Systems von anderen Systemen und damit seiner spezifischen Umwelt. Daraus folgt, dass es keine Systembildung ohne Umwelt gibt oder, um es prägnant mit den Worten *Luhmanns* zu sagen: „Vielmehr ist das Umweltverhältnis konstitutiv für Systembildung.“¹³⁸

Unternehmen können demzufolge als Systeme gesehen werden. Ihre Einheit wird erzeugt durch das Zusammenwirken der ihnen angehörig Mitglieder (Individuen).¹³⁹ Unternehmen können folglich als soziale Einheiten kategorisiert werden. *Luhmann* hat die unterschiedlichen Systemebenen wie folgt abgebildet:

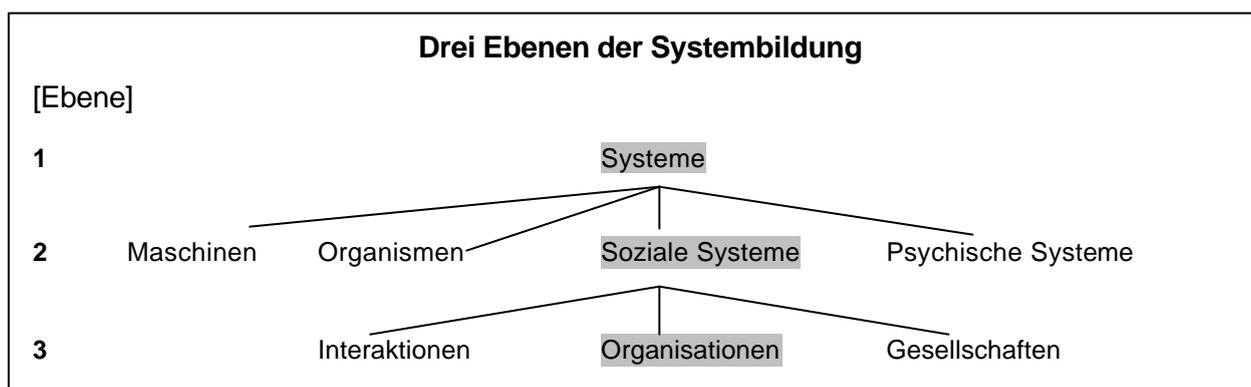


Abbildung 5: Drei Ebenen der Systembildung
 Quelle: Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. A.a.O., S. 16.

Abbildung 5 verdeutlicht die Ebenen der Systembildung und die Abgrenzung von sozialen Systemen zu nicht-lebenden bzw. nicht-sinnkonstituierenden Systemen, wie Maschinen und Organismen. Psychische Systeme zählen nach *Luhmann* auch zu den sinnkonstituierenden Systemen. Sie gehören zur Umwelt sozialer Systeme¹⁴⁰, sind aber nicht Teil derselben und

¹³⁵ Mit von Bertalanffys Definition fand ein Paradigmenwechsel statt: Systeme wurden erstmals als offene Gebilde konzipiert, welche durch Input-/Outputbeziehungen mit der Umwelt verbunden waren. Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 199. Ludwig von Bertalanffy beschrieb offene Systeme wie folgt: „Ein offenes System ist ein solches, in welchem Ein- und Ausfluß und damit Wechsel der zusammengesetzten Elemente stattfindet.“ Bertalanffy, Ludwig von: Zur allgemeinen Systemlehre. In: Biologica Generalis. Archiv für die allgemeinen Fragen der Lebensforschung, 19, 1951, S. 121.

¹³⁶ Bertalanffy, Ludwig von: A.a.O, S. 114-129.

¹³⁷ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. In: Peter M. Hejl / Heinz K. Stahl: Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000, S. 16.

¹³⁸ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 242.

¹³⁹ Vgl. Hejl, Peter M. / Heinz K. Stahl: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. In: Peter M. Hejl / Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 16.

¹⁴⁰ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 346.

unterscheiden sich von sozialen Systemen vor allem durch den Kommunikationsbegriff, welcher die Operation und das Letztelement der sozialen Systeme bezeichnet. Psychische Systeme definiert Luhmann über das Prozessieren von Gedanken.¹⁴¹

Luhmanns Theorie schließt *Hejl* sich insoweit an, als er auf den systemtheoretischen Ansatz aufbaut. Jedoch erweitert er *Luhmanns* Theorie sozialer Systeme um eine Komponente: das Individuum. *Luhmann* negiert die Existenz des Individuums innerhalb des Systems nicht, sondern sagt, dass Personen aus seiner systemtheoretischen Perspektive keine Bedeutung zukommt:

„Aber weder ontologisch noch analytisch ist das System wichtiger als die Umwelt; denn beides ist das, was es ist, nur im Bezug auf das jeweils andere. So enthält dann auch die Aussage, Personen gehörten zur Umwelt sozialer Systeme, keine Gewichtung der Bedeutung von Personen für sich selbst oder für anderes. ... Sozialen Systemen liegt nicht „das Subjekt“, sondern die Umwelt ‚zu Grunde‘, und mit ‚zu Grunde liegen‘ ist dann nur gemeint, dass es Voraussetzungen der Ausdifferenzierung sozialer Systeme (u.a.: Personen als Bewusstseinträger) gibt, die nicht mit ausdifferenziert werden.“¹⁴²

Hejl definiert soziale Systeme in seinem Aufsatz „Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie“ als eine Gruppe lebender¹⁴³ Systeme, die zwei Bedingungen erfüllen. „Jedes der lebenden Systeme muss in seinem kognitiven Subsystem mindestens einen Zustand ausgebildet haben, der mit mindestens einem Zustand der kognitiven Systeme der anderen Gruppenmitglieder verglichen werden kann.“¹⁴⁴

Mit „einem Zustand“ meint *Hejl* hier einen Bereich des sinnvollen, zielorientierten Handelns. Man könnte es auch als eine gemeinsame Zielformulierung betrachten, welche die Unternehmensmitglieder oder mindestens immer ein Teil der Systemmitglieder motiviert: Beispielsweise haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Vertriebsabteilung das Ziel, das/die angebotenen Produkte oder die angebotenen Dienstleistung(en) bestmöglich zu vermarkten und zu vertreiben. Mit diesem gemeinsamen „Zustand“, um in den Worten *Hejls* zu bleiben, arbeiten sie ziel- und sinnorientiert auf ein gemeinsames Ziel hin.

Hejl nennt als zweite Bedingung: „Die lebenden Systeme müssen (aus ihrer Sicht) mit Bezug auf diese parallelisierten Zustände agieren.“ Und *Hejl* fügt erklärend hinzu: „Die Gruppenmitglieder

¹⁴¹ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 354ff..

¹⁴² Ebd., S. 346ff.

¹⁴³ Mit dem Begriff des „lebenden“ Systems schließt *Hejl* an die *Luhmannsche* Differenzierung von nicht-lebenden und nicht-sinnkonstituierenden Systemen an, welche sich auf die vorherigen Ausführungen (siehe Abbildung 5) bezieht.

¹⁴⁴ *Hejl*, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. A.a.O., S. 127.

müssen eine gemeinsame Realität und damit einen Bereich sinnvollen Handelns und Kommunizierens erzeugt haben und auf ihn bezogen interagieren.¹⁴⁵ Damit wird seine Definition übertragbar auf verschiedene Bereiche wie Wirtschaft, Kultur oder Gesellschaft. Für die vorliegende Arbeit ist Hejls Definition besonders geeignet, da er das Individuum und seine Bedeutung innerhalb sozialer Systeme zum Gegenstand macht und berücksichtigt. Zwar teilt er die Auffassung Luhmanns, dass Individuen als soziokulturelle Persönlichkeiten der Systemumwelt zuzurechnen sind.¹⁴⁶ Dennoch hebt er hervor, dass in Unternehmen vor allem den Systemmitgliedern (Akteur/-innen), das heißt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren unterschiedlichen Funktionen, ein besonderes Gewicht zukommt.¹⁴⁷ Ohne die gemeinsame, zielgerichtete Arbeit jedes Systemmitglieds wäre ein Unternehmen kein soziales System. Es konstituiert sich über den Bereich des „sinnvollen Handelns“. Die über Kommunikation und Handlung transportierten Ziele eines Unternehmens werden über die jeweiligen Systemmitglieder gesteuert und verwirklicht. Deshalb ist die Berücksichtigung des Individuums in der Definition der sozialen Systeme eine logische Konsequenz mit folgenden Vorteilen: Es kann Abstand davon genommen werden, „dem“ Unternehmen Eigenschaften und Intentionen zuzuweisen wie dies beispielsweise in der CI-Konzeption der Fall ist. Das Unternehmen wird nicht länger als eine Persönlichkeit betrachtet und beschrieben; die Unternehmensidentität entfällt. Vielmehr können den im System handelnden Personen, das heißt, den Akteuren, Handlungen zugeschrieben werden. Genau daraus ergibt sich weiterhin der Vorteil einer empirischen Unternehmensforschung.¹⁴⁸ So erscheint die Frage nach der Bildung von Unternehmensidentität in einem anderen Licht.

Die Aufnahme des Individuums in die Theorie sozialer Systeme erfolgt bei Hejl nicht uneingeschränkt: Für ihn gehört nur ein bestimmter Personenkreis innerhalb eines Unternehmens zum sozialen System. Er legt fest, dass nur die an der Realitätskonstruktion des Unternehmens beteiligten Personen zum sozialen System gehören, sofern die Arbeit oder die Entscheidungen dieser Personen zur „Grundlage von Firmenentscheidungen“ gemacht wird bzw. werden. Alle Personen, welche nicht an der sozialen Konstruktion des Unternehmens teilhaben, gehören folglich auch nicht zum sozialen System „Organisation“.¹⁴⁹ Beispielhaft anzuführen sind hier das Reinigungspersonal, das Personal zur Verteilung der Post o.ä. Dieser Einschränkung Hejls möchte ich in meiner Arbeit so nicht folgen, da die Grenze sozialer Systeme willkürlich gezogen würde. Schließlich geht aus Hejls Ausführungen nicht hervor, ab welcher Ebene Personen nicht mehr auf die Realitätskonstruktion wirken (zählen dazu

¹⁴⁵ Ebd.

¹⁴⁶ Der Umwelt-Begriff wird weiter unten in diesem Kapitel erklärt, da der System-Begriff mit dem Umwelt-Begriff direkt verknüpft ist, aber eine umfassende Darlegung an dieser Stelle mich zu weit weg von den Ausführungen zu Sozialsystemen führen würde. Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 113.

¹⁴⁷ Ebd.

¹⁴⁸ Vgl. Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur. a.a.O., S. 48.

¹⁴⁹ Vgl. Hejl, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. A.a.O., S. 128.

auch Sachbearbeiter/-innen aus Fachbereichen oder Subunternehmen?). Hejls Einschränkung zeigt, dass ein besonderes Augenmerk auf die Definition der Grenze sozialer Systeme gelegt werden muss.¹⁵⁰

Sind die Voraussetzungen zur Bildung von Sozialsystemen erfüllt, wie Hejl sie definiert hat, ergibt sich eine Besonderheit in Bezug auf die Natur von Sozialsystemen: Sie können als geschlossene Systeme betrachtet werden. Systeme in der Natur oder als Teil der Gesellschaft weisen spezifische Charakteristika/Verhaltensweisen in Bezug auf ihren Selbsterhalt und/oder Ihre Reproduktion auf. Maturana und Varela haben dies anhand der Theorie autopoietischer System dargestellt. Sie konnten belegen, dass autopoietische Systeme (selbsterzeugende Systeme) geschlossene Systeme sind.¹⁵¹

Menschliche soziale Systeme (anders als soziale Systeme in der Natur, wie Insekten) verfügen über eine operationale Geschlossenheit, die sich aus der Strukturkoppelung ihrer Mitglieder ergibt, aber sie sind offen gegenüber Informationen aus der Umwelt (Informationsaufnahme o.ä.). Mit dieser Einordnung sind soziale Systeme geschlossene Systeme und verfügen nichtsdestotrotz über eine gewisse Offenheit:

„...dies konstituiert auf der Ebene selbstreferentieller Systeme die Notwendigkeit einer genaueren Fassung des Grundproblems lebender Systeme: dass sie weder ... als geschlossene Systeme begriffen werden können, die nach einem Schöpfungsakt gemäß ihrer Entelechie, Lebenskraft oder Letztbestimmung sich verwirklichen ohne äußeres Zutun; noch dass sie offene Systeme sind im Sinne einer durchgängigen Abhängigkeit von ihrer Umwelt.“¹⁵²

Die Einordnung eines Sozialsystems kann aufgrund der Systementstehung und des Systemerhalts als „synreferenziell“ beschrieben werden.¹⁵³ Damit unterscheidet er sich von anderen Systemtypen, deren Natur autopoietisch (selbsterzeugend), selbsterhaltend oder selbstreferenziell ist.¹⁵⁴

Mit dem Begriff Synreferenzialität ist nichts anderes gemeint als die Interdependenz, also die gegenseitige Abhängigkeit, lebender Systeme in einem gemeinsamen sozialen Interaktionsumfeld (wie ein Unternehmen es darstellt), das sinnorientiertes Handeln ermöglicht. Mit anderen Worten: Die lebenden Systeme (Menschen) innerhalb eines Sozialsystems (hier: Unternehmen) haben mindestens ein gemeinsames Ziel. Dieses Ziel wurde aufgrund von **sozi-**

¹⁵⁰ Ebd.

¹⁵¹ Vgl. Maturana, Humberto: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig/Wiesbaden 1982, S. 58.

¹⁵² Willke, Helmut: a.a.O., S.59.

¹⁵³ Vgl. Hejl, Peter M.: a.a.O., S. 135f.; Vgl. Hejl, Peter M. / Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 112ff. Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Frankfurt 1984, S. 110.

¹⁵⁴ Vgl. Maturana, Humberto R. / Francisco J. Varela: a.a.O., S. 50f. Vgl. auch: Hejl, Peter M.: a.a.O., S. 114ff.

alen Interaktionen zu einer **sozial erzeugten, gemeinsamen Realität** und ermöglicht weitere Interaktionen.¹⁵⁵

Mit der Einführung des Begriffs der Synreferenzialität hat *Hejl* wichtige Aspekte bei der Analyse und Definition sozialer Systeme hervorgehoben. Er hat die Interaktion der Individuen in den Mittelpunkt gestellt und ihr sinnvolles, zielgerichtetes Handeln im Sinne des/der Unternehmensziele auf gemeinsame Wissensbestände, Wirklichkeitskonstrukte, Werte, Normen und Handlungswissen zurückgeführt. Er begründet weiter, dass diese Wissensbestände vom System weitestgehend selbst erzeugt und im weiteren Verlauf differenziert ausgebildet werden.¹⁵⁶ Einschränkend ist festzuhalten, dass natürlich nicht alle Systemmitglieder über identisches Wissen verfügen, sondern „ein im System in teilweiser Parallele zur Systemorganisation distribuiertes Wissen, das durch Schnittstellen und damit durch Anknüpfbarkeit gekennzeichnet ist.“¹⁵⁷

Die Vernetzung der Akteure und Akteurinnen ermöglicht aufeinander abgestimmte Handlungen, da das distribuierte Wissen sich in einer Art Schnittmenge zwischen den Mitgliedern des Sozialsystems befindet – seien diese Komponenten nun Teilsysteme oder Individuen. Vor diesem Hintergrund kann das Sozialsystem Organisation nicht mehr als autopoietisches System typisiert werden, weil die Autopoiesis innerhalb eines Sozialsystems sich allein auf die Kommunikationen, aber nicht auf die Menschen und ihre Verbindungen beziehen kann.¹⁵⁸ Der Mensch hingegen, welcher sich als biologisches System selbst erhält, kann weiterhin als autopoietisches System im Sinne von *Maturana* und *Varela* verstanden werden.¹⁵⁹ Wird die Selbstreferenzialität des lebenden Systems anerkannt, folgt daraus, dass die Selbstreferenz die Synreferenz des Sozialsystems „konditioniert“. *Hejl* meint mit „konditioniert“, dass „die Synreferenzialität des Systems die Selbstreferenzialität von Komponenten als ‚kritische Umweltvariable‘ bzw. als kritischen Input berücksichtigen muss.“¹⁶⁰

3.2 Umwelt

Wie in Kapitel 31 erwähnt, sind die Begriffe System und Umwelt direkt miteinander verknüpft. Man kann sagen, sie bedingen einander: „Der Begriff der Umwelt darf nicht als eine Art Restkategorie missverstanden werden. Vielmehr ist das Umweltverhältnis konstitutiv für Systembil-

¹⁵⁵ Vgl. Hejl, Peter M.: a.a.O., S. 135.

¹⁵⁶ Vgl. Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 110.

¹⁵⁷ Ebd., S. 112.

¹⁵⁸ Vgl. die Ausführungen von *Kückelhaus*, in welchen sie Bezug darauf nimmt, dass *Maturana/Varela* sich gegen die Übertragung des Autopoiesie-Begriffs auf soziale Systeme ausgesprochen haben, *Luhmann* aber trotzdem eine Übertragung auf soziale und psychische Systeme vornimmt. *Kückelhaus*, Andrea: a.a.O., S. 200.

¹⁵⁹ Hejl, Peter M. / Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 112. Vgl. auch: *Maturana*, Humberto R./Francisco J. Varela: a.a.O., S. 54ff.

¹⁶⁰ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 113.

dung.¹⁶¹ Um Systeme als solche zu erkennen und zu definieren, bedarf es einer Abgrenzung zu ihrer Außenwelt.¹⁶² Im Falle eines Unternehmens könnte dies die Abgrenzung zu einem anderen Unternehmen, zu verschiedenen Öffentlichkeiten, wie Kunden, Aktionären o.ä. sein. Dadurch wird klar, dass *die* Umwelt eines Unternehmens für dieses nicht identifizierbar im Sinne von genau analysierbar ist, da sie sich wiederum aus zahlreichen Systemen zusammensetzt. Führt man sich die Vielfalt der Systemumwelt vor Augen, wird auch deutlich, wie komplex diese ist.¹⁶³

Systeme können nur innerhalb ihrer Grenzen operieren.¹⁶⁴ Sie operieren allerdings in Bezug auf ihre Umwelten, das heißt, im Unternehmen gibt es ein „auf bestimmten Vorstellungen beruhendes Wissen“ dessen, was die Unternehmensumwelten kennzeichnet. Dieses Wissen wird durch „*Aushandlung, Konsens, Positionsmacht, Delegation etc. legitimiert und mit der Festlegung einer zuständigen Einheit „operationsfähig“ gemacht.*“¹⁶⁵ Mit anderen Worten: Die im Unternehmen tätigen Personen beobachten aufgrund ihrer spezifischen Aufgaben Wettbewerber, die Entwicklungen der Märkte oder halten Kontakt zu Aktionären, verhandeln mit Gewerkschaften u.v.m. Dadurch bildet sich innerhalb des Unternehmens eine Art eigenes Wissen über die Märkte, seine Kunden etc. Aus konstruktivistischer Sicht folgt, „*daß alles Wissen, das Systemen zugänglich ist, ihr eigenes Wissen ist, wie komplex seine Entstehung auch immer sein mag.*“¹⁶⁶

Das Bild der Umwelten ist also abhängig vom im System vorhandenen Wissen. Von diesem Wissensbestand hängt allerdings nicht nur das Bild über die Umwelten ab, sondern auch die Interaktionsfähigkeit des Unternehmens. Das heißt, die im Unternehmen verantwortlichen Personen sind vom Input der Systemmitglieder abhängig. Konkret meine ich hier, dass ein Vertriebsvorstand beispielsweise auf die Informationen und Erfahrungen seiner VertriebsmitarbeiterInnen angewiesen ist, um sich „ein Bild“ von bestimmten Kunden oder Kundengruppen zu machen. Dadurch ist es der Führungskraft möglich, Entscheidungen in Bezug auf eine Teilöffentlichkeit zu treffen: „*Umwelt bezeichnet also alle nicht im System befindlichen Ursprünge systeminterner Ereignisse.*“¹⁶⁷ Hejl und Stahl wollen damit sagen, dass die Systemmitglieder (entsprechend des systemtheoretischen Verständnisses) grundsätzlich der Umwelt zuzurechnen sind, weil sie unterschiedlichen Systemen angehören. Daraus folgt, dass alle Informationen, die der Führungsspitze zugehen, konstruierte Informationen aus den Reihen

¹⁶¹ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 242.

¹⁶² Vgl. Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. A.a.O., S. 20. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 35.

¹⁶³ Zur Komplexität von Systemumwelten folgen noch weitere Ausführungen, da es wichtig ist, die Konsequenzen dieser Komplexität für das Unternehmen herauszuarbeiten.

¹⁶⁴ Vgl. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 35.

¹⁶⁵ Hejl, Peter M. / Heinz K. Stahl: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. A.a.O., S. 20.

¹⁶⁶ Ebd., S. 17.

¹⁶⁷ Ebd., S. 21.

der Systemmitglieder sind: Die systeminternen Ereignisse haben ihren Ursprung also genau genommen in der Systemumwelt, nicht im System selbst. So wird die Unternehmensumwelt gleichzeitig zum sozialen Konstrukt des Unternehmens.

3.3 Organisation

Dem Organisations-Begriff kommt in dieser Arbeit eine wichtige Bedeutung zu. Dabei handelt es sich aber nicht um den Organisations-Begriff im Sinne einer Organisation in ihrer Gesamtheit. Gemeint sind im allgemeinen Sprachgebrauch damit Institutionen, Unternehmen, Verbände o.ä. Vielmehr beschreibt Organisation im Kontext der konstruktivistischen Sozialtheorie einen strukturellen Aufbau, das heißt, die Relation von Einzelteilen entsprechend eines unternehmensinternen „Ordnungsmusters“, nämlich der Systemorganisation.¹⁶⁸ Die Begriffe Unternehmen und Organisation werden in dieser Arbeit deshalb nicht synonym verwendet¹⁶⁹, da die Gleichsetzung von Unternehmen und Organisation eine Analyse des Organisations-Begriffs ausschließen würde.¹⁷⁰

Während der Organisationsbegriff häufig definiert wird über rein formale Organisationskriterien, wie die begrenzte Anzahl von Mitgliedern,¹⁷¹ „Anerkennungsregeln“ oder „Mitgliedschaftsregeln“, die durch Personalrekrutierung und Rollenspezifikation festgelegt werden können¹⁷² o.ä., hat Hejl den Organisationsbegriff enger gefasst. Dabei negiert er weder die formelle noch informelle Organisation eines Unternehmens als funktionelle Voraussetzung, sondern bezieht sich auf die Interaktionsebene:

„Die Organisation eines Systems ist das Interaktionsmuster zwischen ihren Komponenten¹⁷³, das in einem Beobachtungsintervall stabil bleibt. Wichtig ist dabei das Muster und nicht die Handlungen, Kommunikationen, Entscheidungen usw., aus denen die Organisation besteht.“¹⁷⁴

Der Schwerpunkt liegt damit auf dem Interaktions*muster* und nicht auf der Interaktion selbst. Mit *Interaktionsmuster* ist die strukturelle Abbildung von bestehenden Handlungsmustern gemeint, die ihrerseits natürlich auf Interaktionen beruhen. Diese, vielleicht auf den ersten Blick etwas schwer zu fassende, Differenzierung wird eingängig, sobald man Hejls Ausführungen weiter folgt. Dort bezieht er sich auf zwei Eigenschaften, welche die Organisation

¹⁶⁸ Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden 2000, S. 302.

¹⁶⁹ Vgl. Schmidt, Siegfried J.: a.a.O., S. 49.

¹⁷⁰ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 114.

¹⁷¹ Vgl. Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. A.a.O., S. 302f.

¹⁷² Ebd.

¹⁷³ „Komponenten“ beschreibt an dieser Stelle Teilsysteme oder Akteure innerhalb des Systems.

¹⁷⁴ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 113.

kennzeichnen: „Die Organisation ist [zum einen] gegenüber einzelnen Komponenten autonomisiert, und sie ist [zum zweiten] selektiv.“¹⁷⁵ Mit dem Begriff der Autonomisierung ist eine Art Unabhängigkeit des Unternehmens gegenüber bestimmten Verhaltensänderungen einzelner Komponenten und/oder Teilsystemen gemeint. Das heißt, dass beispielsweise bestimmte Ereignisse nicht zwangsläufig alle AkteurInnen innerhalb eines Systems einschließen oder betreffen. Folglich bringt eine Verhaltensänderung von Einzelkomponenten nicht automatisch eine Veränderung des Interaktionsmusters innerhalb des Unternehmens mit sich. Die Systemorganisation ist davon also nicht betroffen.¹⁷⁶ Ein simples Beispiel soll dies verdeutlichen: Ein Unternehmen hat bestimmte Arbeitsabläufe festgelegt und diese anhand von Prozessen für alle Mitarbeiter zugänglich beschrieben. So wird sichergestellt, dass die jeweiligen Tätigkeiten mit möglichst geringen Reibungsverlusten verrichtet werden können und jedes Systemmitglied sich auf seine direkten KollegInnen, seien diese Personen nun im Prozessschritt vorgelagert oder nachgelagert, verlassen kann. Ändert nun ein Akteur innerhalb dieser Prozesskette sein Verhalten und greift damit in den Arbeitsablauf, beispielsweise die Form seines elektronischen Ablagesystems ein, entsteht dadurch eine Ablaufstörung. Diese kann zwar kurzfristig, beispielsweise bis zur Klärung durch eine/n Vorgesetzte/n den Arbeitsablauf im Tagesgeschäft stören, es führt aber nicht dazu, dass das bestehende Interaktionsmuster von Kommunikation, Handlung und Entscheidung des Unternehmens geändert wird. So erklärt sich eine Autonomisierung des Unternehmens gegenüber Verhaltensänderungen einzelner Komponenten oder Teilsystemen. Handelt es sich im beschriebenen Fall hingegen um eine Prozessverbesserung, welche von einer Person angestoßen wurde, ist davon auszugehen, dass eine Änderung des Interaktionsmusters, sofern gewünscht, einige Zeit in Anspruch nehmen würde, bis alle MitarbeiterInnen den neuen Prozessablauf erlernt haben. Hejl verweist in diesem Zusammenhang auf die Tendenz zum Konservatismus, da „Veränderungen von Routinen individuelles und organisationales Lernen erfordert.“¹⁷⁷

Der zweite Aspekt, die Selektivität, bezieht sich auf die Verarbeitung (Input/Output) von Interaktionen. Zunächst ist davon auszugehen, wie weiter oben bereits erwähnt, dass nur in Grenzfällen alle Akteure eines Sozialsystems in Interaktionen einbezogen sind,¹⁷⁸ wie bei offiziellen Stellungnahmen der Geschäftsleitung o.ä. In der überwiegenden Zahl der Fälle erfolgt die Interaktion, wie beispielsweise die Kommunikation, selektiv. Anders formuliert: Ein/e MitarbeiterIn erhält täglich zahlreiche Informationen aus seiner/ihrer direkten Umgebung über unterschiedliche Medien, wie E-Mail, Telefon, Intranet oder im persönlichen Ge-

¹⁷⁵ Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 114.

¹⁷⁶ Hejl, Peter M.: Das adaptionistische Missverständnis. In: Bergmann, Gustav / Meurer, Gerd (Hrsg.): Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied 2003, S. 113.

¹⁷⁷ Vgl. Hejl, Peter M.: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 114.

¹⁷⁸ Vgl. Hejl, Peter M.: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 114. Vgl. auch Hejl, Peter M.: Das adaptionistische Missverständnis. A.a.O., S. 113.

spräch. Die darin enthaltenen Informationen werden vom jeweiligen Akteur/der jeweiligen Akteurin aufgrund des Vorwissens (firmenspezifisches Wissen in Bezug auf die fachliche Tätigkeit wie auch in Bezug auf Verhaltensmuster, Werte und Normen und persönliches Wissen aufgrund früherer Erfahrungen, erlernter Handlungsmuster anderer Sozialsysteme, welchen er/sie angehört), das immer ein Art „Schnittmengenwissen“ mit anderen AkteurInnen bildet, verarbeitet. Der Akteur wählt bestimmte Informationen aus und setzt diese entsprechend des beschriebenen Vorwissens um. Dies bedeutet, dass gewisse Interaktionen ausgelöst werden, andere Informationen hingegen einfach zur Kenntnis genommen werden, ohne dass damit eine bestimmte Handlung oder Kommunikation vollzogen wird. Oder wie Hejl es präzise formuliert: „... ‚Organisation‘ bezeichnet ein selektives Netz von Input-Output-Beziehungen zwischen den Komponenten eines Systems.“¹⁷⁹

¹⁷⁹ Vgl. Hejl, Peter M.: Management und Selbstregulierung. A.a.O., S. 115.

4 Exkurs: Hirnforschung

Mit folgendem Exkurs knüpfe ich an die Ausführungen zum Sozialsystem Unternehmen an, indem ich die postulierte Konstruktion von Unternehmenswirklichkeit mit Ergebnissen der Hirnforschung fundiere. Entsprechende Erkenntnisse, Belege und Vermutungen dazu finden sich auf dem Gebiet der Hirnforschung in den Arbeiten von NeurobiologInnen, MedizinerInnen, PhilosophInnen, PhysikerInnen wie *William Calvin*, *Heinz von Foerster*, *Ernst Pöppel*, *Gerhard Roth* und *Wolf Singer*, um nur einige zu nennen. Der Umfang der Literatur auf dem Gebiet der Hirnforschung ist fast unüberschaubar geworden und gibt einen Hinweis darauf, dass der Forschungsbereich nicht einer bestimmten Disziplin zuzuordnen ist, sondern interdisziplinäre Betrachtung fordert. Man kann sagen, dass die Hirnforschung sich zum zentralen Impulsgeber für zahlreiche fachspezifische Fragestellungen entwickelt hat.

Um zu verstehen, wie unsere (persönliche) Wirklichkeit¹⁸⁰ entsteht, also wie sich unser individuelles Erfahren und Wahrnehmen zu einem konsistenten Bild „unserer“ Welt zusammenschließt, bedarf es einer Betrachtung unseres Gehirns und seiner unterschiedlichen Teilbereiche aus anatomischer Perspektive sowie dem Zusammenspiel zwischen den Organen, das heißt, den Sinnesorganen und dem Gehirn bzw. seinen jeweiligen Arealen und ihrer Vernetzung. In diesem Kapitel konzentriere ich mich deshalb auf die Fragestellung der Konstruktion von (individueller) Wirklichkeit aus neurobiologischer Sicht.¹⁸¹ Die Arbeitsweise des Gehirns lässt Rückschlüsse auf die Bildung von Wahrnehmung zu und ermöglicht so die Bildung von Hypothesen zur Bildung von Wirklichkeit.

Aus der Arbeitsweise des Gehirns ergeben sich zwei Feststellungen, die scheinbar gegensätzlich sind. Da ist zum einen die Beschreibung des Gehirns als selbstreferenzielles System.¹⁸² Diese Einordnung bezieht sich auf die Funktions- und Arbeitsweise des Gehirns, und beschreibt, dass *„das Gehirn sich nicht selber erhält. Das Gehirn als selbstreferenzielles System ist dadurch gekennzeichnet, dass seine neuronale Aktivität zu (veränderter) neuronaler Aktivität führt.“*¹⁸³

¹⁸⁰ Den Begriff Wirklichkeit verwende ich hier im Gegensatz zum Begriff Realität. Realität definiere ich als „gegebene Welt“, während ich Wirklichkeit als bewusstseinsabhängige, individuelle Auffassung von Realität verstehe. Vgl. dazu die Ausführungen auf der nächsten Seite.

¹⁸¹ Die Neurobiologie arbeitet und forscht beispielsweise mit Erkenntnissen aus der Psychologie. In „Die Zeit“ vom 14. Juli 2005 (Nr. 29) gab es dazu ein Interview mit dem Neurobiologen Wolf Singer und dem Psychologen Wolfgang Prinz. Dort hebt Prinz hervor, dass heute vieles der Neurobiologie zugeschrieben wird, obwohl die Arbeit der Neurobiologen auf den Erkenntnissen der Psychologie beruht. Singer leugnet dies nicht, verweist aber auf die durch Neurobiologie möglich gewordene Messbarkeit und Nachweisbarkeit verschiedener Erkenntnisse am Beispiel von Erinnerungsprozessen. Ich konzentriere mich aufgrund dieser Messbarkeiten auf die Perspektive der Neurobiologen, weil sie mir Begründungen für die Analogie „Geschlossene Systeme: Gehirn und Unternehmen“ bietet. Auf diese Analogie werde ich im letzten Teil dieses Kapitels eingehen.

¹⁸² Hejl, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. A.a.O., S. 115.

¹⁸³ Ebd.

Diese Betrachtung gibt Aufschluss darüber, dass das Gehirn von anderen Organen (Durchblutungsversorgung etc.) abhängig ist (es ist folglich nicht selbsterhaltend), aber aus seiner Tätigkeit resultiert veränderte neuronale Aktivität (es ist folglich selbstreferenziell). Den für die veränderte neuronale Aktivität notwendigen Input erhält es aus der Umwelt. So gesehen scheint obige Beschreibung nur eine Teilabbildung der Gehirntätigkeit zu umfassen. Sie könnte insofern irreführend sein, als dass sie die Lernfähigkeit des Gehirns zwar impliziert (denn veränderte neuronale Aktivität muss ausgelöst werden durch bestimmte Umweltreize), aber die Inputfunktion, nämlich den Charakter des Gehirns als offenes System, nicht explizit beschreibt. Die Untersuchungen der Neurobiologie haben ergeben, dass unter ein Prozent aller Gehirntätigkeit auf externe Reize zurückzuführen sind: Das Gehirn und insbesondere die bewussteinfähige Großhirnrinde beschäftigen sich, quantitativ gesehen, im Wesentlichen mit sich selbst, wenn man das Ausmaß der Binnenaktivität mit den Ein- und Ausgängen vergleicht. Die Eingänge machen nur ca. 0.01 Prozent (oder ein Verhältnis von 1:100.000) der Gehirnaktivität aus.¹⁸⁴ So stellt sich die Frage, das Gehirn als offenes oder geschlossenes System zu betrachten. Schließt man sich der hier skizzierten neurowissenschaftlichen Perspektive an, das Volumen der Gehirnaktivität zugrunde zu legen, kann das Gehirn aufgrund der verschwindend geringen Zahl der Eingänge (externe Reize) und deren Eingang über Sinnesorgane als operativ geschlossenes System definiert werden.¹⁸⁵ Diese Betrachtungsweise bezieht sich aber allein auf das genannte Verhältnis interner Tätigkeit und externer Reize in Bezug auf die operative Gesamttätigkeit. Erweitert man die gewählten Bezüge beispielsweise um die Einwirkung durch Medikamente oder durch mögliche extern hervorgerufene Störungen wie einen epileptischen Anfall¹⁸⁶ ist das Gehirn als offenes System zu betrachten, da es durch externe Einflüsse massiv beeinflusst oder gestört werden kann.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Frankfurt 2003. S. 129ff.

¹⁸⁵ Gerhard Roth beschreibt in seinem Buch „Das Gehirn und seine Wirklichkeit“ die Funktion der Sinnesorgane, deren Aufgabe darin besteht, Umweltreize so umzuwandeln, dass diese vom Gehirn überhaupt wahrgenommen werden können. Ohne diese Umwandlung der Reize über die Sinnesorgane, wäre eine Abbildung von Wirklichkeit im Gehirn nicht möglich, da das Gehirn aus Nervenzellen besteht, die auf physikalische oder chemische Ereignisse nicht reagieren, sondern „auf spezielle elektrische Signale, nämlich Nervenpotentiale, oder bestimmte chemische Moleküle, nämlich Transmitter und Neuropeptide, erregt oder in ihrer Aktivität gehemmt werden.“ Roth, Gerhard: Das Gehirn und sein Wirklichkeit. Frankfurt 1994, S. 92f.

¹⁸⁶ „Epilepsien sind in erster Linie durch wiederholtes Auftreten von Anfällen charakterisiert, die nach Anfallstypen und Verlaufsformen unterschieden werden. ... Ein Anfall kann lebensgefährdend sein. ... Man unterscheidet die genuine (mit den derzeitigen Methoden keine morphologische Ursache im Gehirn zu identifizieren) und von der symptomatischen Epilepsie, die an eine fassbare morphologische Hirnveränderung gekoppelt ist. ... In einigen Fällen geben sensible oder sensorische Reize regelmäßig den Anstoß zum epileptischen Anfall: Bei der photogenen Epilepsie werden durch intermittierende Lichtreize vor dem Fernsehschirm oder beim Befahren baumbestander Alleen Anfälle ausgelöst. Andere Formen sind audiogene oder musikogene Epilepsie: epileptische Anfälle nach bestimmten akustischen oder musikalischen Reizen, die Leseepilepsie, die wahrscheinlich nicht durch Afferenzen aus den Augen- oder Sprechmuskeln, sondern durch neuronale Vorgänge im rückwärtigen Anteil des Sprachzentrums ausgelöst wird und die Anfallsprovokation durch sensible Hautreize.“ Poeck, Klaus: Neurologie. Berlin/Heidelberg 1994, S. 247 und 249f.

¹⁸⁷ In einem persönlichen Gespräch erklärte mir der Neurologe Prof. Dr. Arndt Rolfs (Leiter des neurobiologischen Instituts an der Universität Rostock), dass er das Gehirn aus seinen Kenntnissen und seiner klinischen Erfahrung heraus nicht als geschlossenes System betrachten würde, da die Möglichkeiten der externen Störung oder Beeinflussung gegeben ist. Aus diesem Grund stimmt er der oben vorgestellten Perspektive nur sehr bedingt zu.

Zunächst noch eine kurze Anmerkung zur Differenz der Begriffe Realität und Wirklichkeit. Die Begriffe werden umgangssprachlich, ähnlich wie wir dies bereits für die Termini Unternehmen und Organisation festgestellt haben, häufig synonym verwendet. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht gibt es jedoch einen nicht zu vernachlässigenden Unterschied, zwischen einer objektiv wahren und einer phänomenalen Welt. Erstgenannte, also die objektiv wahre (gegebene) Welt, kann als bewusstseinsunabhängige Welt und damit als Realität bestimmt werden.¹⁸⁸ Hingegen handelt es sich bei dem Begriff der phänomenalen Welt um die so genannte Wirklichkeit.¹⁸⁹

4.1 Die Fortschritte in der Neurobiologie

In den vergangenen beiden Jahrzehnten wurden umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen auf den Gebieten der Neurobiologie, der Medizin und der Psychologie vorgenommen, um die Gehirntätigkeit detaillierter betrachten und verstehen zu können. Dabei wurde vor allem auf drei Ebenen geforscht: Während die oberste Ebene die Funktion größerer Hirnareale erklärt, beispielsweise spezielle Aufgaben verschiedener Gebiete der Großhirnrinde, beschreibt die mittlere Ebene das Geschehen innerhalb von Verbänden von hunderten oder tausenden Zellen. Die unterste Ebene umfasst die Vorgänge auf dem Niveau einzelner Zellen und Moleküle.¹⁹⁰ Bedeutende Fortschritte bei der Erforschung des Gehirns haben bislang auf der obersten und der untersten Ebene erzielt werden können, nicht aber auf der mittleren. Dabei halfen vor allem neue Techniken, wie der Einsatz der Magnetresonanztomographie (kurz: MRT), welche die Lokalisation verschiedener Funktionen im Gehirn ermöglichte.¹⁹¹

Das menschliche Gehirn fällt in die Kategorie der Säugerhirne und verfügt über ein hervortretendes Strukturmerkmal, nämlich die Einteilung der Großhirnrinde in verschiedene Areale (auch als „Lappen“ bezeichnet). Jedem dieser Areale kann eine andere Funktion zugeschrieben werden. Gemeinsam ist allen Säugern die Einteilung in okzipitale (Hinterhaupt), parietale (seitliche Kopfpartie), temporale (im Bereich der Schläfe) und frontale (im Bereich der Stirn) Rindenbereiche. Interessanterweise sind dabei auch die Funktionsordnungen stereotyp.¹⁹² Bislang können elementare Funktionszuordnungen zu den jeweiligen Arealen vor-

¹⁸⁸ Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Welt. A.a.O., S. 165.

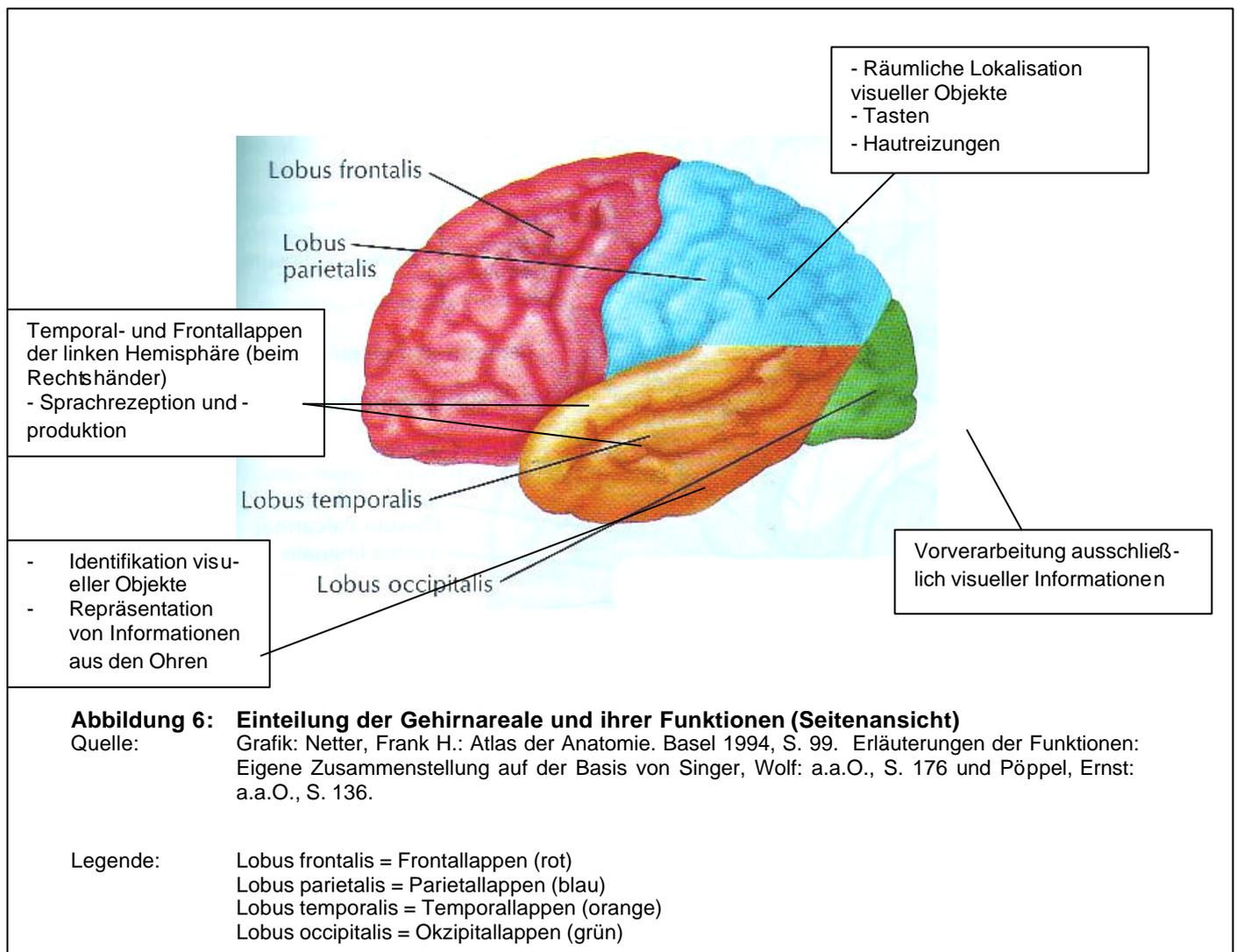
¹⁸⁹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.1.

¹⁹⁰ O.A.: Das Manifest. Elf führende Neurowissenschaftler über Gegenwart und Zukunft der Hirnforschung. In: Breuer, Reinhard (Hrsg.): Gehirn und Geist, Heft 06/2004, S. 30.

¹⁹¹ Vgl. Pöppel, Ernst: Grenzen des Bewusstseins. Wie kommen wir zur Zeit und wie entsteht die Wirklichkeit? Frankfurt am Main 2000, S. 133.

¹⁹² Vgl. Singer, Wolf: Neurobiologische Anmerkungen zum Konstruktivismus-Diskurs. In: Fischer, Hans Rudi/ Siegfried J. Schmidt: a.a.O., S. 176.

genommen werden, allerdings sind beispielsweise im Bereich der Bewertungsfunktionen (wie die Lokalisation von Lust und Unlust oder Hunger und Durst) zahlreiche, aber noch nicht alle neuronalen Programme zuzuordnen. Aufgrund der immensen Fortschritte der vergangenen Jahre ist davon auszugehen, dass in nicht zu ferner Zukunft eine vollständige Zuordnung vorliegen wird.¹⁹³ Folgende Abbildung gibt einen Überblick, welche Einordnungen vorgenommen werden können. Dabei werden vier Funktionsbereiche unterschieden: Funktionen der Informationsaufnahme, der Bearbeitung aufgenommener Informationen, der Bewertung aufgenommener Informationen und des Agierens und Reagierens.¹⁹⁴



Die beschriebenen Zuordnungen sind bei allen Menschen identisch und können deshalb „als Ausdruck des während der Evolution erworbenen Wissens über die Zweckmäßigkeit gewisser Verarbeitungsstrategien“ interpretiert werden.¹⁹⁵ Es konnte nachgewiesen werden, dass nahe beieinander liegende Areale eng miteinander verschaltet sind und die jeweiligen An-

¹⁹³ Pöppel, Ernst: a.a.O., S. 135.

¹⁹⁴ Ebd.

¹⁹⁵ Singer, Wolf: a.a.O., S. 176.

ordnungen und Lagen (Topologie) wiederum die Verschaltung definieren, die ihrerseits die „Rolle von Programmen“ haben. Natürlich ist die Topologie des menschlichen Gehirns weit- aus differenzierter als hier beschrieben werden kann. Dennoch enthält diese vereinfachte Darstellung einen wichtigen Hinweis über die Arbeitsweise des Gehirns: Seine differenzierte Architektur beinhaltet die Regeln, nach welchen Kriterien bestimmte Aspekte miteinander verbunden werden und welche Merkmale miteinander assoziiert werden können. Damit sind auch die Grenzen unserer Erfahrung festgelegt.¹⁹⁶ Nicht miteinander verbundene Areale können ihre Analyseergebnisse nicht direkt austauschen und somit wird über die strukturelle Differenzierung unserer Gehirne auch das „gespeicherte Wissen über die Welt“ festgelegt.¹⁹⁷ Der strukturelle Aufbau des menschlichen Gehirns ist also genetisch festgelegt. Wie leicht festzustellen ist, verfügt aber trotz dieser Gemeinsamkeit nicht jeder Mensch über dasselbe Wissen oder denselben Erfahrungsschatz.

Hier kommt eine zweite wichtige Einflussgröße für die Entwicklung des menschlichen Gehirns ins Spiel: Die individuelle Entwicklung von der Geburt bis zur Pubertät. Die neurobiologischen Untersuchungen der letzten Jahrzehnte liefern auch hier interessante Ergebnisse. So konnte nachgewiesen werden, dass die Sinnesorgane und die primären Sinneszentren bei der Geburt bereits voll aufnahmefähig sind und das Gehirn zu diesem Zeitpunkt bereits über alle Nervenzellen verfügt, auch wenn deren Verbindungen (Synapsen) sukzessive mit den Erlebnissen und Erfahrungen im Laufe der individuellen Entwicklung erfolgen.¹⁹⁸ An dieser Stelle möchte ich Abstand davon nehmen, die einzelnen Entwicklungsschritte des menschlichen Gehirns von der Geburt bis zur Pubertät darzulegen¹⁹⁹, und nur die für diese Arbeit wichtigen Ergebnisse aus diesem Bereich der individuellen Entwicklung präsentieren.

Hier sind vor allem folgende Resultate für die Realitätswahrnehmung hervorzuheben: Neuroanatomische Untersuchungen haben ergeben, dass Erfahrungen (intern wie extern, also von anderen Menschen, angeregt) tatsächlich zu sichtbaren strukturellen Veränderungen der Verschaltungsarchitektur im Gehirn führen; diese sind teilweise sogar im Mikroskop sichtbar. Bis zur Ausbildung einer sinnlichen Welt, der Entstehung von Gefühlen, Kognition, Bewusstsein und des Selbst bedarf es zahlreicher Entwicklungsschritte des Gehirns von der Geburt bis ungefähr zum Alter von 20 Jahren.²⁰⁰ Die dazu notwendigen Ausdifferenzierungen der größeren und feineren Hirnregionen und der Areale erfolgt teils genetisch (durch die struktu-

¹⁹⁶ Vgl. dazu die ausführlichen Erklärungen von Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. A.a.O., S. 129ff.

¹⁹⁷ Vgl. Singer, Wolf: a.a.O., S. 177. Vgl. auch: Roth, Gerhard: a.a.O., S. 168.

¹⁹⁸ Vgl. Roth, Gerhard: a.a.O., S. 168. Vgl. Auch Singer, Wolf: a.a.O., S. 177.

¹⁹⁹ Die einzelnen Schritte sind folgenden Quellen zu entnehmen: Roth, Gerhard (a.a.O.) und Singer, Wolf (a.a.O.).

²⁰⁰ Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Welt. a.a.O., S. 172.

relle Festlegung), teils epigenetisch in selbstorganisierender Weise.²⁰¹ Sie wird im Laufe der persönlichen Entwicklung ergänzt durch die individuelle Erfahrung eines jeden Menschen.

Was bedeutet diese Entwicklung für die These der Konstruktion von Wirklichkeit und welche Konsequenz ergibt sich daraus für Unternehmen? Die in der Hirnforschung über die letzten Jahre gewonnenen Erkenntnisse belegen, dass mit einer individuellen Entwicklung auch ein individuelles Erfassen und Betrachten einhergeht. Dies bedeutet gleichwohl nicht, dass bestimmte Situationen von Individuen nicht gleich oder ähnlich verstanden oder interpretiert werden (können). Es heißt aber, dass dieselbe Situation von verschiedenen Individuen unterschiedlich bewertet und empfunden bzw. erlebt werden könnte – beruhend auf ihren persönlichen Erfahrungen, ihrer individuellen (Sach-)Kenntnis und dem daraus resultierenden Bewusstsein.

Für Unternehmen sind diese Erkenntnisse von besonderer Bedeutung, da sie sowohl das Tagesgeschäft als auch die Geschäftsstrategie beeinflussen. Ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag soll verdeutlichen, wie unterschiedlich Situationen bewertet und empfunden werden können. Ich habe dazu eine fiktive Situation entwickelt, die die Bedeutung des Individuums und der von ihr/ihm konstruierten Wirklichkeiten für das Unternehmen deutlich werden lässt:

Das Unternehmen:

Das Unternehmen mit dem Namen DEF ist ein Beratungsunternehmen im Bereich der Informationstechnologie. Das Produktportfolio des Unternehmens umfasst neben der Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen bei Fragen zu komplexen IT-Infrastrukturen auch die Umstellung auf neue Hardware und Software-Programme. Die Kunden werden im gesamten Prozessverlauf von MitarbeiterInnen der Firma DEF begleitet und beraten.

Involvierte Personen:

- ManagerIn A, 32 Jahre alt, 3 Jahre Berufserfahrung im Vertrieb eines mittelständischen IT-Unternehmens, seit 8 Monaten im Unternehmen DEF, Hintergrund: BWL-Studium mit Schwerpunkt Controlling und Vertrieb.
- Manager B, 42 Jahre alt, 14 Jahre Berufserfahrung im Vertrieb und der IT-Hauptabteilung eines Konzerns, seit 3 Jahren im Unternehmen DEF, Hintergrund: Technische Ausbildung zum Fachinformatiker.
- Kunde X, 36 Jahre alt, 6 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen eines Meinungsforschungsinstituts, aber relativ neu im IT-Sektor seiner Firma.

²⁰¹ Es konnte nachgewiesen werden, dass die entwicklungssteuernden Gene nur grobe Regeln zur Ausdifferenzierung des Gehirns vorgeben, aber dass beispielsweise Verbindungen der Nervenfasern auch dann ihren Weg, das heißt, die „richtige“ Verbindung finden, wenn sie bei der Zielfindung gestört werden: „Man kann z.B. Fasern von Sehnerven bei ihrem Auswachsen vom Auge zum Mittelhirndach ablenken, und sie finden teilweise auf sehr verschlungenen Pfaden dennoch ihr Ziel.“ Roth, Gerhard: a.a.O., S. 167.

Aktuelle Situation:

Die beiden ManagerInnen aus dem Vertriebsbereich besprechen das weitere Vorgehen im Rahmen eines IT-Projektes mit ihrem Kunden. Vor drei Monaten wurde ein Vertrag zwischen DEF und dem Meinungsforschungsinstitut unterzeichnet. In diesem Projektvertrag wurde die Umstellung der Hardware und der Software für alle MitarbeiterInnen des Instituts geregelt. Die Hardware-Betreuung hätte DEF zum damaligen Zeitpunkt gerne über ein neues Modell geregelt, dass die Serveranbindung bei DEF (im Haus) erlaubt. Doch das Meinungsforschungsinstitut wollte sich nicht vorab auf einen Dienstleister festlegen und alle Server intern betreut wissen. Eine weitere Zusammenarbeit mit der Firma DEF wurde vom Projektverlauf abhängig gemacht und nur in der Anfangsphase für zwei Monate nach der Implementierung vereinbart.

Heute äußert der Kunde in einem Zwischengespräch unterschiedliche Anliegen, wie die Erstellung eines neuen Projektplans, aus welchem die von der Umstellung betroffenen Abteilungen hervorgehoben werden und vermerkt ist, welche Vorbereitungen seitens des Meinungsforschungsinstituts getroffen werden müssen. Darüber hinaus formuliert der Kunde Schwerpunkte im weiteren Prozessverlauf, um das Projekt zügig voranzubringen. Es gab bislang zeitliche Verzögerungen durch verspätete Lieferungen eines involvierten Lieferanten. Diese Verschiebungen kosten DEF und das Meinungsforschungsinstitut bislang einen Monat Zeitverzögerung.

Möglichkeiten der Wahrnehmung/mögliche (un)bewusste Reaktionen seitens der Manager:

- Die ManagerInnen nehmen die Kundenanliegen auf, bewerten für sich das weitere Vorgehen und schlagen zeitnah ein weiteres Treffen mit dem Kunden vor, um ihm detailliert darzulegen, wie sich die Situation für sie darstellt. Service und beste Qualität stehen bei der Firma DEF schließlich an erster Stelle. Dies steht so im Leitbild der Firma, mit welchem sich die Führungsebene wie auch die MitarbeiterInnen des Unternehmens identifizieren.
- Die ManagerInnen kennen den Zeitdruck des Projekts (zu welchem gegebenenfalls auch noch Kostendruck hinzukommt), versuchen den Kunden schnell von einem anderen Vorgehen zu überzeugen und gehen an die Umsetzung. Sie wissen von der Bewertung der Vertriebsleitung, dass bisher schon viel schief gelaufen ist und wollen den Kunden in die von ihnen erdachte Richtung lenken.
- Die ManagerInnen kennen den Zeitdruck des Projekts (zu welchem gegebenenfalls auch noch Kostendruck hinzukommt), nehmen die Kundenanliegen ohne weitere Bewertung auf (keine weitere Beratungsleistung) und machen sich an die Umsetzung. Sie sind mit dem Projekt beide sehr unzufrieden, weil sie schon viel Zeit mit Kleinigkeiten zugebracht haben und keine richtigen Fortschritte sehen.
- Die ManagerInnen sind sich uneinig zum weiteren Vorgehen: Managerin A sieht die Controlling-Seite im Vordergrund, während Manager B die rein technische Seite als Schwerpunkt sieht. Sie legen dem Kunden ihre Standpunkte dar und schließen einen Kompromiss. Schließlich kennen sie sich privat gut und sind beide an einer kooperativen Zusammenarbeit interessiert, denn das bringt dem Kunden wie auch ihnen nur Vorteile.
- Beide ManagerInnen halten den Kunden für einen unwissenden Wichtigtuer, da sie ihre eigene Erfahrung höher einschätzen und versuchen, ihn vom Gegenteil zu überzeugen. So oder

ähnlich haben sie auch die Äußerungen ihres Chefs verstanden, um das Projekt für die eigene Firma kostengünstig und schnell abzuwickeln.

Dieses Beispiel zum Thema „Kundenanliegen“ könnte beliebig erweitert werden. Es verdeutlicht, wie mögliche Reaktionen und Vorgehensweisen aussehen können, welche durch wiederum unterschiedlichen Einflüsse hervorgerufen werden: Hier sind zum einen die unterschiedlichen Lebenswege zu berücksichtigen, wie Ausbildung, Lebenseinstellung, Grad der Allgemeinbildung, Freude am Beruf, private Situation u.v.m. Zum Zweiten müssen die Einflussgrößen der jeweiligen Umgebung Berücksichtigung finden: Was sagen die Vorgesetzten, welches Kundenverständnis herrscht im Unternehmen vor, welche Erfahrung haben beide in bisherigen Projekten gesammelt, verstehen sich beide (gegebenenfalls auch privat) oder möchten die beiden möglichst wenig voneinander wissen?

All diese Erfahrungen gebündelt führen zu einer der oben aufgeführten oder gänzlich anderen Reaktion. Ein Beispiel, das verdeutlicht, an welchen Stellen die Unternehmensführung und das Management auf den Faktor Mensch treffen, der in seiner Wahrnehmung und folglich in seinem individuellen Vorgehen – über alle definierten Prozessabläufe und Absprachen hinweg – immer eine nur bedingt kalkulierbarer Größe bleiben wird:

„Er [der Mensch] generiert sein Verhalten kognitiv autonom, erzeugt Information erst intern, seine Aufmerksamkeit ist selektiv, sein Bewusstsein begrenzt, sein Gedächtnis löchrig, sein Verhalten und Handeln ist von Bedürfnissen und Interessen geleitet und abhängig von Wissensvoraussetzungen, Erwartungen und Hoffnungen.“²⁰²

Damit wird bestätigt, dass die Systemmitglieder, hier also die MitarbeiterInnen eines Unternehmens durchaus eine wichtige Einflussgröße im Unternehmensalltag sind.

4.2 Gehirn und Unternehmen: (Wissens-)Systeme – eine Analogie

Der kleine Exkurs in die Neurobiologie hat einen Einblick in die Entwicklungsstufen und Funktionsweisen des Gehirns gegeben. Es gibt eine weitere wichtige Bedeutung des (individuellen menschlichen) Gehirns und des im Gehirn lokalisierten Gedächtnisses für das Unternehmen: Denn es beeinflusst über seine Leistungen nicht nur das Verhalten und die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen in der täglichen Arbeit. Vielmehr sind in den Gedächtnissen der MitarbeiterInnen zahlreiche Informationen gespeichert: „Allgemein bezeichnet man mit Gedächtnis ein System von Fähigkeiten, um Wahrgenommenes, Erlebtes oder Erfahrenes über die

²⁰² Rusch, Gerhard: Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: Bergmann, Gustav / Meurer, Gerd (Hrsg.): Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied 2003, S. 294.

zeitliche Dauer des aktuellen Geschehens hinaus zu speichern oder zu einem späteren Zeitpunkt wieder abrufen zu können.“²⁰³ Diese Informationen (am Beispiel eines Unternehmens kann es sich dabei um Fach- oder Prozesswissen oder Erfahrung aus Kundengesprächen handeln) sind für jedes Unternehmen von großem Interesse, weil aus den Erfahrungen oder dem Wissen²⁰⁴ eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin nur dann „gelernt werden kann“, wenn dieses Wissen auch anderen Mitgliedern im Unternehmen zugänglich gemacht wird.

Lehner spricht von einem organisatorischen Gedächtnis und verweist darauf, dass er sich damit nicht auf die Position bezieht, dass Organisationen über ein Gehirn verfügen.²⁰⁵ Er bezieht sich dabei vielmehr darauf, dass unternehmensrelevantes Wissen sowohl in den Köpfen der AkteurInnen als auch in Schriftstücken oder Dateien zu finden ist. Das im Unternehmen vorhandene Wissen bildet auch die Grundlage für die Informationsverarbeitung und die Handlungsstrukturen im Unternehmen. Hedberg hat dazu den Begriff des Organizational Memory entwickelt: „Das Organizational Memory legt die kognitiven Strukturen der Informationsverarbeitungsprozesse der gesamten Organisation, der Theory of Action, fest.“²⁰⁶ Damit impliziert er, dass das vorhandene Wissen auch über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens mitbestimmt: Denn die Beratungsleistung, die Kundenorientierung oder die Expertise einzelner Personen sind immer nur so gut wie das vorhandene Wissen zu bestimmten Themen. Sollte im Unternehmen also Wissen vorhanden sein, das aber nur einem begrenzten Teil von MitarbeiterInnen zugänglich ist, so ist es denkbar, dass Kundengespräche erfolglos verlaufen, weil eine Mitarbeiterin aus der Produktion dem Kollegen aus dem Vertrieb nicht alle Informationen zu einem Projekt mitgeteilt hat oder eine Kollegin ein Referat zu einem Themenkreis ausarbeitet, das an anderer Stelle im Unternehmen in ähnlicher Form oder mit ähnlichem Schwerpunkt vorliegt. In den genannten Fällen wäre es sinnvoll gewesen, wenn es die Möglichkeit gegeben hätte, „Wissen zu teilen“. Andernfalls entstehen möglicherweise Kosten, die eingespart werden könnten.

Die vom menschlichen Gedächtnis gespeicherten Informationen (Erfahrungen, Wissen etc.) werden wieder abgerufen, sobald die entsprechende Lebenssituation es verlangt. Erlebt eine

²⁰³ Lehner, Franz: Computergestütztes Wissensmanagement – Fortschritt durch Erkenntnisse über das organisatorische Gedächtnis? In: Schreyögg, Georg: Wissen in Unternehmen. Berlin 2002, S. 240.

²⁰⁴ Der Wissens-Begriff wird in den wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich definiert. Zwei ausgewählte Definitionen sollen das verdeutlichen: „Wissen [ist das], Ergebnis eines Erkenntnisprozesses, in dem subjektive und objektive Fakten und Schlussfolgerungen zu Überzeugungen über Ereignisse, Gegenstände und Beziehungen zwischen Gegenständen verarbeitet werden.“ Faktum Lexikoninstitut (Hrsg): Lexikon der Psychologie. Gütersloh/München 1995, S.524. Oder: „Wissen bezeichnet das Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jemand zum Lösen einer Aufgabe einsetzt.“ Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin 2000, S.9. In Anlehnung an die erstgenannte Definition möchte ich für die vorliegende Arbeit folgende Definition formulieren: Wissen ist das Ergebnis eines Erkenntnisprozesses, in dem subjektive Erfahrungen und objektive Fakten zu Überzeugungen über Ereignisse, Gegenstände und Beziehungen zwischen Menschen und/oder Gegenständen verarbeitet werden.

²⁰⁵ Ebd.

²⁰⁶ Hedberg, Bo: How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.C./ W. H. Starbuck: Handbook of Organizational Design New York 1991, o.S.

Person eine Situation erstmalig, kann sie Informationen und Emotionen dazu nur aus bisherigen Erfahrungen ableiten und sich „überlegen“, wie die für sie passende Lösung zu einer bestimmten Situation aussehen könnte oder sollte. Wie immer die neue Situation ausgehen wird, im Gedächtnis der betroffenen Personen werden sich zu diesem Zeitpunkt Dinge verändern: Es werden Überlegungen angestellt, es werden möglicherweise Gespräche mit Freunden oder Familienmitgliedern geführt oder Literaturrecherchen unternommen.

In einem Unternehmen verhält sich dies – bezogen auf die Organisation – ähnlich: Im System vorhandene Informationen können von unterschiedlichen AkteurInnen nur dann verwendet werden, wenn sie Ihnen zugänglich sind. Dies kann allein über Kommunikation gewährleistet werden. Insofern kann die Organisation nur „lernen“, wenn das im „organizational memory“ vorhandene Wissen übertragen und weitergegeben wird:

„Je erfolgreicher man nämlich mit bestimmten Wissensbeständen die anfallenden Problemstellungen bewältigen kann, desto weniger ist Lernen erforderlich. So verstanden, beinhaltet Wissen in Organisationen einen gemeinsam aufgebauten Erfahrungsfundus, der Bewahrens-wertes für künftige Wiederverwendung verfügbar hält.“²⁰⁷

In der wissenschaftlichen Literatur wurde dazu der Begriff der „lernenden Organisation“ entwickelt. *Rudolf Wimmer* verweist in diesem Zusammenhang auf die kritische Differenzierung zur nicht-lernenden Organisation. Denn mit dem Begriff der lernenden Organisation wird impliziert, dass es auch nicht-lernende Organisationen gibt. Die mit dem Begriff lernende Organisation implizit getroffene Unterscheidung zur nicht-lernenden Organisation beschreibt *Wimmer* als kritisch, weil ein Unternehmen nur dann überlebensfähig ist, wenn das Management eine Balance zwischen Lernprozessen und Stabilität findet.²⁰⁸ Denn Lernprozesse beinhalten grundsätzlich eine Veränderung, sofern sie nicht stabilisierend (bestätigend) wirken:

„Existenzsicherung und Identitätserhaltung sozialer Systems sind über die Zeit hinweg nur durch permanenten Wandel zu haben. Dies bedeutet, dass jede Art von Organisation ihre eigendynamische Form des Lernens besitzt, im Laufe ihrer Geschichte höchst individuelle Lernmechanismen ausgeprägt hat, die als das Ergebnis der Auseinandersetzungen mit ihren spezifischen Umwelten und der selbst aufgebauten Eigenkomplexität anzusehen sind. Inso-

²⁰⁷ Wimmer, Rudolf: Wie lernfähig sind Organisationen. Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In: Heijl, Peter M. / Heinz K. Stahl: a.a.O., S. 285. Dr. Rudolf Wimmer ist Universitätsdozent im Bereich der Rechts- und Staatswissenschaft, der Politikwissenschaft und der Philosophie in Wien. Er ist gleichzeitig im Bereich der Organisationsentwicklung der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung tätig sowie geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für Organisationsberatung GmbH.

²⁰⁸ Vgl. Wimmer, Rudolf: a.a.O., S. 280f.

*fern kann jede Organisation auf eine charakteristische Lerngeschichte zurückblicken und beweist durch Fortführung der eigenen Existenz ein bestimmtes Maß an Lernfähigkeit.*²⁰⁹

Es kann also nicht darum gehen, für Unternehmen die Kategorien „lernfähig“ oder „nicht-lernfähig“ zu bilden und daraus die Verarbeitung von Wissen abzuleiten. Dies ist schon deshalb kritisch, weil das Unternehmen als kollektiver Akteur beschrieben wird, obwohl die Individuum innerhalb des Unternehmens lernen: *„When organizations learn, they learn through individuals, and these individuals may form groups, departments, subsidiaries or other organizational arrangements. They may have been employed now, or they may have been employed in the past. Thus, even if individuals learn on behalf of organizations, organizations may memorize, and such memories make up the groundwork for the future.”*²¹⁰ Hedberg weist explizit darauf hin, dass Individuen lernen, nicht aber das Unternehmen. Vielmehr lernen die Individuen im Namen des Unternehmens, das heißt, sie lernen, was für die Zukunft des Unternehmens wichtig ist oder sein könnte. Fraglich ist, warum er im gleichen Abschnitt konstituiert *„organizations may memorize.“* Hier kann es eigentlich nur darum gehen, dass das Management eine Organisationsstruktur schafft, die im System vorhandenes Wissen zugänglich macht und einen bestehenden Wissensbestand sichert, um die Weiterentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten.

Führen wir abschließend die theoretischen Ausführungen Hejls und Willkes zur operationalen Geschlossenheit menschlicher Systeme²¹¹ und die Erläuterungen im Rahmen des neurobiologischen Exkurses zusammen, ergibt sich folgende Analogie: Das menschliche Gehirn verfügt über ein hohes Maß an Binnenaktivität, kann aber aufgrund seiner strukturellen Kopplung mit der Umwelt nicht per se als geschlossenes System betrachtet werden, sondern sollte aufgrund seiner partiellen, operationalen Geschlossenheit als Organisationsprinzip verstanden werden. Diese Aussagen konnten mittels aktueller, neurobiologischer Erkenntnisse belegt werden. Für Unternehmen gilt: Im Unternehmen herrscht eine hohe Binnenaktivität innerhalb der AkteurInnen, welche ausgelöst und ermöglicht wird durch eine gemeinsame, zielgerichtete Arbeit und Kommunikation. Auch das Unternehmen kann, genau wie das Gehirn, durch externe Reize derart beeinflusst werden, dass kritische Zustände im System hervorgerufen werden, beispielsweise bei Krisen an der Börse, Umweltkatastrophen, neuen Verordnungen o.ä. Deshalb sind beide Systeme aufgrund der in ihnen stattfindenden Konstruktionen (beim Gehirn durch Gedanken und im Unternehmen durch Kommunikation) operativ geschlossen, sollten aber keinesfalls ausschließlich als geschlossene, noch als offene Systeme definiert werden: *„Vielmehr müssen wir nun von einem voraussetzungsvolleren und*

²⁰⁹ Ebd., S. 280f.

²¹⁰ Hedberg, Bo/Rolf Wolff: Organizing, Learning, and Strategizing: From Construction to Discovery. In: Dierkes, Meinolf/Ariane Berthoin Antal/John Child/Ikujiro Nonaka: Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford 2001, S. 537.

²¹¹ Vgl. Kapitel 4.1 dieser Arbeit.

*präzise zu bestimmenden Interaktions- und Bedingungsverhältnis von partieller Geschlossenheit und dadurch ermöglichter Offenheit ausgehen.*²¹² Eine Definition in die eine oder andere Richtung würde immer mit einer eingeschränkten Betrachtungsweise implizieren. Über diese Betrachtungsweise lässt sich eine Analogie zwischen dem menschlichen Gehirn und einem Unternehmen bilden.

Da das menschliche Gedächtnis Informationen speichert, verarbeitet und in neuen Lebenssituationen „anwendet“, um Erfahrungen, Wissen u.ä. miteinander zu verknüpfen ist, so wie es für Unternehmen wichtig ist, um deren Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist aus Sicht einer konstruktivistischen Sozialtheorie durchaus zu überlegen, wie sich die Lernfähigkeit des menschlichen Gedächtnisses auf Unternehmen übertragen lässt, so wie es weiter oben beschrieben ist. Die Problematik liegt hier, wie *von Foerster* sie beschrieben hat im „Ein-Hirn-Problem“ beim Individuum, das dem „Viel-Hirn-Problem“ im Unternehmen gegenübersteht.²¹³ Dies müsste sich im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Fundierung geschehen, indem die Ebene des kollektiven Akteurs verlassen wird, wie sie bei *Wimmer* oder *Lehner* angenommen wurde.

²¹² Willke, Helmut: a.a.O., S. 59.

²¹³ Vgl. Foerster, Heinz von: Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig/Wiesbaden 1999.

5 Netzwerk-Kommunikation

"Das größte Problem in der Kommunikation ist die Illusion, sie hätte stattgefunden."

George Bernard Shaw

Dem Kommunikationsbegriff kommt in meiner Arbeit eine zentrale Bedeutung zu, da die Kommunikation zum einen als Voraussetzung für unternehmerisches Handeln und zum anderen als zentrale Bedingung für die Bildung von Identität²¹⁴ verstanden werden kann. Ohne Kommunikation wäre es für ein Unternehmen nicht möglich, seine Ziele zu erreichen; ohne Kommunikation würde es kein Unternehmen geben. Kommunikation kommt folglich eine größere Bedeutung zu, als dies im Alltagsgeschehen von vielen Führungskräften in Unternehmen gesehen wird²¹⁵ oder um es mit den Worten *Siegfried Schmidts* zu sagen: „Unternehmen [können] sowohl als Entscheidungssysteme als auch als Kommunikationssysteme beschrieben werden.“²¹⁶ Damit nimmt der Kommunikationswissenschaftler Bezug auf die systemtheoretische Position Luhmanns, Entscheidungen als Letztelemente von Kommunikation in Unternehmen zu verstehen und das Sozialsystem Unternehmen als Entscheidungssystem zu definieren.²¹⁷ In den folgenden Ausführungen zum Kommunikationsbegriff beschränke ich mich auf die Perspektive des Unternehmens als Kommunikationssystem und erweitere den Begriff Kommunikation um eine strukturelle Komponente: Den Begriff des Netzwerks. Ich ziele hierbei auf eine dreifache Bedeutungszuschreibung ab:

- a) Zum einen beschreibt Netzwerk den Charakter moderner Unternehmen. Bezogen auf den gewählten Untersuchungsgegenstand handelt es sich dabei um ein Unternehmen innerhalb eines Großkonzerns. Die Konzern-Verflechtungen und -Beteiligungen lassen sich in Form eines Netzwerkes abbilden. Es geht also um die Netzwerkstruktur eines Großunternehmens und die darin stattfindende Kommunikation.
- b) Zum zweiten beschreibt der Begriff Netzwerk-Kommunikation das Phänomen sozialer Netzwerke innerhalb eines Unternehmens. Damit ziele ich auf die Bedeutung persönlicher Netzwerke und deren Bedeutung in Unternehmensstrukturen ab.
- c) Zum dritten beschreibt Netzwerk die technische Verbindung moderner Kommunikationskanäle wie E-Mail, Internet oder Intranet.

Über die Einführung des Netzwerk-Begriffs ist es mir möglich, dem Kommunikationsbegriff eine klare Kontur in Bezug auf die Struktur moderner Unternehmen zu geben. Die Definition bildet eine wichtige Voraussetzung für die weitere Untersuchung, da ich der Netzwerk-

²¹⁴ Zur Definition von Identität vgl. Kapitel 7 dieser Arbeit.

²¹⁵ Vgl. Rusch, Gerhard: a.a.O., S. 292.

²¹⁶ Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur. a.a.O., S. 57.

²¹⁷ Vgl. auch Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen, 2000. Vgl. auch: Baraldi, Claudio / Giancarlo Corsi/Elena Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main 1997, S. 129–131.

Kommunikation in Bezug auf die Identitätsbildung von Unternehmen eine besondere Bedeutung beimesse. Doch bevor ich mich mit der Definition von Netzwerk-Kommunikation beschäftige, betrachte ich die Begriffe Kommunikation und Netzwerk getrennt voneinander.

5.1 Kommunikation im Sozialsystem Unternehmen

Schmidt hat das in vielen Unternehmen anzutreffende „Alltagsverständnis“ von Kommunikation wie folgt beschrieben: „... Kommunikation [besteht] im Austausch von Gedanken, Informationen, Mitteilungen, Gefühlen usw. Wir „verpacken“ unsere Kommunikationsinhalte in geeignete Medienangebote und übermitteln sie in geeigneter Form an die gewünschten Adressaten, die sie dann aufnehmen, „auspacken“ und verstehen.“²¹⁸

Was hier bildlich verdeutlicht wird, ist die Annahme, dass es sich bei Kommunikation um einen aktiven, kognitiven Prozess handelt, der vom Sender gesteuert wird und dessen Inhalt(e) vom Empfänger (passiv) aufgenommen und verstanden werden können.²¹⁹ Beschrieben wird damit - aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht - das klassische Sender-Empfänger-Modell nach *Laswell*, welches auf den Überlegungen der mathematischen Informationstheorie nach *Shannon/Weaver* beruht.²²⁰

Dass es sich bei Kommunikationsübertragung keineswegs um eine „simple“ aktive, kognitive und steuerbare bzw. beeinflussbare Input-/Output-Leistung handelt, wie es das Alltagsverständnis glauben machen möchte, lässt sich an zahllosen Beispielen belegen – sowohl für die interpersonale wie auch die massenmediale Kommunikation.²²¹ Deshalb gilt das Sender-Empfänger-Modell in der Kommunikationswissenschaft als überholt.²²²

Ordnen wir den Kommunikationsbegriff in die konstruktivistische Sozialtheorie ein, handelt es sich bei Kommunikation um einen Prozess, welcher die Voraussetzung dafür ist, den gemeinsamen Bereich sinn- und zielorientierten Handelns auszubilden, wie er von *Hejl* beschrieben wurde. Bedeutend ist für die genaue Definition des Kommunikationsbegriffs an dieser Stelle eine weitere Feststellung *Hejls* mit Hinblick auf die Bedeutung sozialer Bereiche: Ein Individuum kommuniziert als AkteurIn eines bestimmten Systems zwar in Bezug auf den gemeinsam geschaffenen Wirklichkeitsraum, doch die durch Kommunikation angestoßenen Kommunikationen bzw. Interaktionen entstehen auf einer selbstreferentiellen Grund-

²¹⁸ Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist 2004, S. 50.

²¹⁹ Schmidt, Siegfried J.: a.a.O., S. 50.

²²⁰ Shannon, Claude E./W. Weaver: The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Ill, 1949.

²²¹ Vgl. Watzlawick, Paul/Janet H. Beavin/Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/Göttingen 1996. Vgl. dazu auch Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Frankfurt 1984, S. 193ff.

²²² Vgl. Merten, Klaus: Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen 1977, S. 94ff.

lage, da das Individuum Informationen und Mitteilungen aufgrund seines/ihres spezifischen Wissens kodiert und dekodiert:

„Die Bedeutung sozialer Bereiche liegt darin, dass sie sozial erzeugte Möglichkeiten für Kommunikation und koordiniertes Handeln bieten. Wenn sich ein lebendes System so verhält, wie es einem sozialen Bereich entspricht, dann werden seinen Handlungen von den anderen Systemen, mit denen es diesen Bereich konstituiert hat oder die ihn zur Prämisse ihres eigenen Handelns gemacht haben, so interpretiert, wie es den Intentionen des Handelnden entspricht. Dies ist auch keineswegs überraschend, wenn man berücksichtigt, dass kognitive Systeme als selbstreferentielle Systeme funktionieren, d.h. als Systeme, die alles was sie wahrnehmen, entsprechend dem eigenen Zustand wahrnehmen.“²²³

Kommunikation ist in diesem Sinne ein sozial ausgebildetes Symbolsystem, in welchem – beispielsweise mittels Sprache oder Schrift – Informationen an andere Systemmitglieder gerichtet werden. Kommunikation bildet demnach die Grundlage für Interaktionen zwischen den AkteurInnen. Dabei muss folgende Einschränkung gemacht werden:

„Aufgrund der Interaktionsbasis von Kommunikation ist es jedoch nicht möglich, auf der kommunikativen Ebene festzustellen, ob kommunikative Interaktionen erfolgreich waren. Der Beleg für eine erfolgreiche kommunikative Interaktion ist nicht eine wiederum kommunikative Bestätigung des Partners, sondern die Beobachtung entsprechenden Handelns durch den an einer Überprüfung seiner kommunikativen Bemühungen interessierten Sprecher.“²²⁴

Hejl berücksichtigt wiederum das Individuum innerhalb des Sozialsystems Unternehmen, indem er konkret die Kommunikationspartner im Rahmen des Kommunikationsprozesses erwähnt. In der Praxis bedeutet das: Alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens arbeiten auf ein gemeinsames Ziel (Sinnorientierung) hin. Dieses Ziel kann betriebswirtschaftlicher Natur sein, wie eine Umsatzsteigerung, und bildet eine sozial erzeugte, gemeinsame Realität ab. Die im Rahmen dieser Zielerreichung ablaufenden Kommunikationen finden im Rahmen von Kommunikationsprozessen statt. Die Sprache dient dazu, die Kommunikationsprozesse in ein Kommunikationssystem münden zu lassen.

Luhmann definiert Kommunikation entlang dreier Schritte: Dazu gehören die Selektion, die Absendung und der Empfang einer Kommunikation.

„Geht man vom Sinnbegriff aus, ist als erstes klar, dass Kommunikation immer ein selektives Geschehen ist. Sinn lässt keine andere Wahl als zu wählen. ... Kommunikation ist Prozessieren

²²³ Hejl, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion. A.a.O., S. 126.

²²⁴ Ebd., S. 127.

*von Selektion. ... Kommunikation muss deshalb nicht als zweistelliger, sondern als dreistelliger Selektionsprozess gesehen werden. Es geht nicht nur um Absendung und Empfang mit jeweils selektiver Aufmerksamkeit. Vielmehr ist die Selektivität der Information selbst ein Moment des Kommunikationsprozesses, weil nur im Hinblick auf selektive Aufmerksamkeit aktiviert werden kann.*²²⁵

Luhmann und *Hejl* unterscheiden sich also vor allem in einem Punkt: Während *Hejl* lebende Systeme im Kommunikationsprozess berücksichtigt, so wie er es auch im Rahmen seiner konstruktivistischen Sozialtheorie definiert, lässt *Luhmann* diese (wie bereits in Kapitel 3 dargestellt) außen vor und bewegt sich auf der Systemebene.

In diesem Sinne kann Kommunikation für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert werden:

1. Kommunikation als Prozess kognitiv autonomer Systeme.
2. Kommunikation als Sinn realisierendes Handeln. (Kommunikation im Kontext des Sozialsystems mit Bezug auf den Systemerhalt).
3. Erfolgreiche Kommunikation setzt das Verstehen der Information durch den Kommunikationspartner voraus; die Handlung muss ihrerseits vom Sprecher beobachtbar sein. (Kommunikation als reflexiver Prozess mit dem vom Adressaten erhofften/erwarteten Ergebnis).

Die Punkte 1 und 2 sind einfach einzuordnen. Während Punkt 1 sich auf die Selbstreferentialität lebender Systeme in der Kommunikation bezieht, deckt Punkt 2 die Ebene des Sozialsystems Unternehmen ab. Bei Punkt 3 scheint die Einordnung hingegen etwas schwieriger. Hier könnte man argumentieren, dass ein/e Sprecher/in eine Information aussendet, und der Erfolg der Kommunikation darin besteht, dass der/die Kommunikationspartner/in diese Information versteht. Verstehen heißt, dass die verstandene Mitteilung ein bestimmtes Verhalten auslöst, das vom Sprecher bzw. der Sprecherin erwartet/beabsichtigt wurde. Ob die ausgelöste Handlung tatsächlich vom Sprecher beobachtet werden muss, wäre dann zu diskutieren. Doch aufgrund der bereits dargestellten Konstruktion von Wirklichkeit autonomer Systeme ist die Beobachtung der Handlung tatsächlich die einzige Möglichkeit, zu überprüfen, ob Kommunikation erfolgreich war.

²²⁵ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 195.

5.2 Der Netzwerk-Begriff

Der Netzwerk-Begriff ist mit verschiedenen Bedeutungen belegt. In Bezug auf meine Forschungsfrage geht es dabei um die Bedeutung des Organisationsnetzwerks, des sozialen Netzwerks und des technischen Netzwerks. Da der Begriff in unterschiedlichen Kontexten gebraucht wird, möchte ich vorab grundlegende Aspekte zur wissenschaftlichen Einordnung des Begriffs darstellen:

Manuell Castells hat im Rahmen seiner Trilogie „Das Informationszeitalter“ ein umfassendes Konzept des Netzwerks entwickelt und definiert den Begriff folgendermaßen:

„Ein Netzwerk besteht aus mehreren untereinander verbundenen Knoten. Ein Knoten ist ein Punkt, an dem eine Kurve sich mit sich selbst schneidet. Was ein Knoten konkret ist, hängt von der Art von konkreten Netzwerken ab, von denen wir sprechen. ... Die von Netzwerken definierte Topologie bringt es mit sich, dass die Distanz (oder die Intensität und Häufigkeit der Interaktion) zwischen zwei Punkten (oder sozialen Positionen) geringer (oder häufiger oder intensiver) ist, wenn beide Knoten in einem Netzwerk sind, als wenn sie nicht zum selben Netzwerk gehören.“²²⁶

Damit definiert *Castells* einen offenen Netzwerk-Begriff, der auf unterschiedliche gesellschaftliche Systeme anwendbar ist: Er nennt beispielhaft Aktienmärkte und die sie unterstützenden Dienstleistungszentren im Netzwerk der globalen Finanzströme, Ministerräte und Europäische Kommissare in dem politischen Netzwerk der Europäischen Union und einige andere Beispiele aus dem Bereich von „kritischen“ Netzwerken, wie der Geldwäsche im Netzwerk des Drogenhandels.²²⁷ Wenn von offenen Strukturen in Netzwerken die Rede ist, wird impliziert, dass jederzeit weitere Knoten in diesem Netzwerk hinzukommen können. Das bedeutet, dass Netzwerke fortlaufend und grenzenlos expandieren können, sofern sie über Kommunikationen verbunden bleiben: *„Netzwerke sind offene Strukturen und in der Lage, grenzenlos zu expandieren und dabei neue Knoten zu integrieren, solange diese innerhalb des Netzwerkes zu kommunizieren vermögen, also solange sie dieselben Kommunikationscodes besitzen – etwa Werte oder Leistungsziele.“²²⁸* Hier führt *Castells* zwei Aspekte an, die für die vorliegende Arbeit besonders wichtig sind: a) Er spricht von gemeinsamen Kommunikationscodes und beschreibt mit diesem Begriff, was *Hejl* in seiner konstruktivistischen Sozialtheorie als *Parallelisierung interner Zustände und Schaffung sozialer Bereiche*²²⁹ beschrieben hat. Demnach gilt für Netzwerke, was für Sozialsysteme gilt: Es gibt einen gemeinsamen Sinn der Systemmitglieder, ein gemeinsames Verständnis über ein Ziel, das die Grundlage

²²⁶ Castells, Manuel: Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. A.a.O., S. 528.

²²⁷ Ebd.

²²⁸ Ebd., S. 528f.

²²⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3.2ff.

für Kommunikation und Interaktion bildet. b) *Castells* beschreibt Netzwerke als offene Systeme.

Hepp verweist in diesem Zusammenhang auf den Unterschied von Systemtheorie und Netzwerktheorie:

„Das Netzwerk-Denken, wie ich es beschrieben habe, eröffnet meines Erachtens eine Art und Weise, die strukturellen Aspekte von Konnektivität zu beschreiben, die dem Paradox der gleichzeitigen Offenheit und Geschlossenheit von Netzwerken gerecht wird. Auf der einen Seite sind die Strukturen von Netzwerken offen, dass sie (mehr oder weniger) einfach neue Knoten integrieren und wachsen können. Auf der anderen Seite sind Netzwerke gleichzeitig geschlossen, indem diese Prozesse der Ausdehnung entlang bestimmter Codes geschehen, die das Spezifische eines Netzwerks und dessen Macht bestimmen. Aber wiederum besteht eine bestimmte Offenheit von Netzwerken, indem Schalter die Möglichkeit bieten über Codegrenzen hinweg zu kommunizieren.“²³⁰

Hepp spricht von Konnektivität und beschreibt damit die Verbindungen zwischen den Knoten eines Netzwerkes sowie die Art und Weise dieser Verbindung. Mit seinen Ausführungen nimmt er sich der Frage an, ob Netzwerke als offene oder geschlossene Systeme zu definieren sind. Er findet keine finale Antwort, kommt aber zu folgendem Schluss:

„Das ist der Punkt, an dem die Netzwerk-Metapher produktiver zu sein scheint als die Systemmetapher der gegenwärtigen funktionalistischen Systemtheorie: Systeme werden ... als geschlossene Strukturen gedacht, die sich selbst auf autopoietische Weise reproduzieren. Wegen deren autopoietischer Struktur besteht für Systeme keine Möglichkeit, auf direkte Weise miteinander zu interagieren. Anstatt dessen sind sie miteinander durch strukturelle Kopplung verbunden. Mit solchen Konzepten eröffnet die funktionalistische Systemtheorie sicherlich einen kohärenten Begriffsrahmen. Ihre Schwäche besteht aber in ihrem Fokus auf eindeutige Systemgrenzen und Systemintegration. Netzwerk als Konzept eröffnet eine wesentlich offenere Möglichkeit des Denkens...“²³¹

Der Kommunikationswissenschaftler begründet, warum das Netzwerk-Konzept im Vergleich zur Systemtheorie offenere Denkstrukturen ermöglicht. Er bemängelt, dass Systeme aufgrund ihrer autopoietischen Struktur keine Möglichkeit haben, miteinander zu kommunizieren. Mit dem Begriff der strukturellen Kopplung verweist *Hepp* darauf, dass Systeme eben nur aufgrund systemeigener Strukturen Operationen bestimmen können, aber nicht aufgrund externer, aus der Umwelt stammender, Faktoren. So ist zwar der Rahmen der Systemtheorie

²³⁰ Vgl. Hepp, Andreas: Translokale Medienkulturen. Netzwerke der Medien und Globalisierung. In: Hepp, Andreas/Friedrich Krotz/Shawn Moores/Carsten Winter: Konnektivität, Netzwerk und Fluss. Wiesbaden 2006, S. 48.

²³¹ Hepp, Andreas: a.a.O., S. 49.

bis dahin in sich schlüssig, liefert aber, seiner Auffassung nach, keine Erklärung in Bezug auf die Bildung der Systemgrenze oder Systemintegration. Was genau er an dieser Stelle mit Systemintegration meint, bleibt offen. Er hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass das Netzwerk-Konzept entsprechend offener ausgelegt ist. Kritisch erachte ich in seiner Betrachtung, dass er die strukturelle Kopplung der Systemmitglieder im System beklagt, obwohl doch die Knoten innerhalb eines Netzwerks auch strukturell gekoppelt sind. Insofern lässt sich argumentieren, dass das Netzwerk-Konzept durchaus systemtheoretische Kriterien beinhaltet, wenn man es beispielsweise auf die Betrachtung von Unternehmen bezieht.

Nach der von mir in Kapitel 4.2 gebildeten Analogie, Gehirn und Unternehmen als operativ geschlossene Systeme zu verstehen, scheint sich zwischen dem systemtheoretischen Modell und dem Netzwerk-Konzept ein Gegensatz abzuzeichnen. Netzwerke werden mit *Hepp* als offene Systeme definiert und Unternehmen als operativ geschlossene Systeme. Diesen vermeintlichen Gegensatz sieht *Luhmann* nicht, da er diesen Typengegensatz von offenen und geschlossenen Systemen als Steigerungsverhältnis auffasst. Er bezieht sich dabei auf den Begriff der Grenze:

„Eine Grenze trennt also Elemente, nicht notwendigerweise auch Relationen; sie trennt Ereignisse, aber kausale Wirkungen lässt sie passieren. Dieser an sich alte und unumstrittene Begriff der Grenze ist Voraussetzung für neuere Entwicklungen in der Systemtheorie, die die Unterscheidung von geschlossenen und offenen Systemen nicht mehr als Typengegensatz auffasst, sondern als Steigerungsverhältnis. Mit Hilfe von Grenzen können Systeme sich zugleich schließen und öffnen, indem sie interne Interdependenzen von System/Umwelt-Interdependenzen und beide aufeinander beziehen.“²³²

Luhmann hat folglich die Problematik der Systemdefinition als operativ geschlossenes System schon erkannt. Damit bildet das Netzwerk an sich ein offenes System, das Systeme in sich eint, welche ihrerseits geschlossene Systeme sind. Ein Netzwerk verlangt also eine geänderte Denkstruktur der Systemmitglieder: Dachte man bislang in der System-/Umwelt-Grenze denkt man in Netzwerkstrukturen in Relationen: „Elemente müssen, wenn Grenzen scharf definiert sind, entweder dem System oder dessen Umwelt zugerechnet werden. Relationen können dagegen auch zwischen System und Umwelt bestehen. Eine Grenze trennt also Elemente, nicht notwendigerweise auch Relationen; sie trennt Ereignisse, aber kausale Wirkungen lässt sie passieren.“²³³

Daraus folgt, dass Kommunikationen durchaus grenzüberschreitend sein können, das heißt, ein Mitglied eines Systems A spricht mit einem Mitglied eines Systems B, ohne dass dadurch

²³² Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. a.a.O., S. 52f.

²³³ Ebd., S. 52.

die Systemgrenze verschoben wäre oder die Konnektivität zwischen beiden Systemmitgliedern gestört wäre. *Castells* Definition eines Netzwerks ist damit anwendbar auf Unternehmen und die unterschiedlichen Sichtweisen auf Unternehmen.

Ich möchte an dieser Stelle eine Verbindung zu meinen bisherigen theoretischen Ausführungen herstellen und auf *Hejls* konstruktivistische Sozialtheorie zurückkommen. *Hejls* Ansatz ist auch anwendbar im Kontext des Netzwerk-Konzepts.

Im Rahmen des Netzwerkkonzeptes lassen sich eine Vielzahl sozialer oder organisatorischer Beziehungen abbilden und auf unterschiedlichen Netzwerk-Ebenen darstellen und beschreiben. Knoten können innerhalb von Netzwerkstrukturen ganz unterschiedliche Dinge sein: *„Wir können personale Kommunikation als einen Prozess der Herstellung einer bestimmten Art von Konnektivität verstehen, in der die sprechenden Personen die zentralen Knoten sind. Knoten können aber ebenso andere soziale Formen haben. Zum Beispiel kann man lokale Gruppen als Knoten in einem Netzwerk einer weitergehenden sozialen Bewegung beschreiben, oder man kann Organisationen wie lokale Unternehmungen als Knoten in einem weitergehenden Firmennetzwerk begreifen. Netzwerk-Strukturen können auf völlig unterschiedlichen Ebenen ausgemacht werden – und das ist der Grund, warum dieses Konzept eine Chance eröffnet.“*²³⁴

Insofern steht *Hejls* konstruktivistische Sozialtheorie nicht im Gegensatz zu dem von *Castells* und *Hepp* beschriebenen Netzwerk-Konzept, sondern fügt sich über die Möglichkeit ein, Individuen als Knoten darzustellen.

Damit komme ich zu einem wichtigen Punkt: Netzwerke können als offene Systeme nicht nur einem System übergeordnet sein. Vielmehr können sie auch innerhalb von Unternehmen, das heißt, innerhalb und zwischen Systemen bestehen, wie die folgende Abbildung verdeutlicht. Unterschiedliche Perspektiven auf Netzwerkstrukturen in Unternehmen können sein:

²³⁴ Vgl. Hepp, Andreas: a.a.O., S. 48.

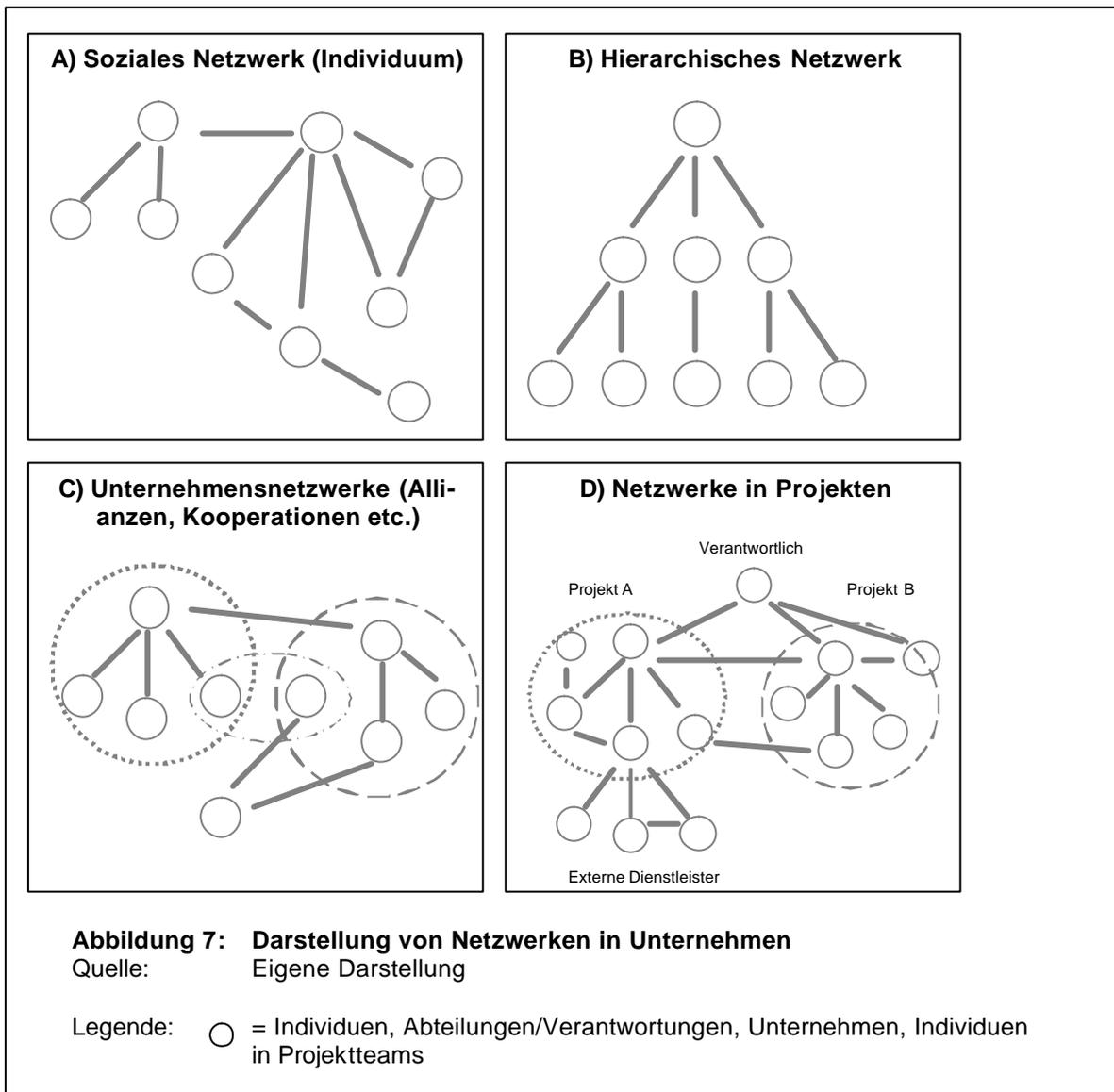


Abbildung 7 A) zeigt ein loses soziales Netzwerk, wie es in Unternehmen beispielsweise unter KollegInnen bestehen könnte. Die Kreise beschreiben Individuen innerhalb eines Netzwerks, die über unterschiedliche Verbindungen zu anderen Netzwerkmitgliedern verfügen. Ein solches soziales Netzwerk ist offen für neue Relationen, das heißt, neue Strukturen entstehen oder Strukturen verändern sich, sobald ein neuer Knoten und eine oder mehrere neue Relationen hinzukommen. Abbildung B) stellt ein hierarchisches Netzwerk dar, in welchem die Verbindungen zwischen den Knoten durch die hierarchische Organisation gebildet werden. Abbildung B) bewegt sich auf einer anderen Ebene als A) und C), da es ein Unternehmensnetzwerk darstellt. Die dargestellten Kreise stehen für Unternehmen, Mutter- und Tochtergesellschaften, Konzerne und Unternehmen. Während im gepunkteten linken Kreis ein Konzern dargestellt ist, der seine Konzernstrukturen mit einer Mutter- und drei Tochtergesellschaften abbildet, zeigt sich über den kleinen Kreis eine Kooperation zwischen einer Tochtergesellschaft und einem anderen Unternehmen aus einem weiteren Unternehmens-

verbund. Dieser Unternehmensverbund ist im rechten, gestrichelten Kreis erkennbar. Diese Netzwerk-Abbildung verweist auf ein weiteres Merkmal von Netzwerken: ihre unklaren Konturen. Durch die Möglichkeit der Erweiterung von Knoten, haben Netzwerke keine klare Grenze. Abbildung D) zeigt eine Netzwerkstruktur in und zwischen zwei Projektteams mit einem Kontakt des Projektteams A zu externen Dienstleistern. Auch hier gilt, was ich für C) bereits gesagt habe in Bezug auf die Konturen des Netzwerks.

Netzwerke an sich ermöglichen nicht nur die theoretische und empirische Betrachtung bestimmter Strukturen, z.B. sozialer Gruppen oder Organisationen. Vielmehr sind sie auch eine Quelle von Machtbeziehungen. *Castells* bringt hier das Wort *Schalter* in die wissenschaftliche Diskussion und schreibt:

*„Die Morphologie des Netzwerkes ist aber auch eine Quelle der drastischen Neuorganisation von Machtbeziehungen. Schalter, die die Netzwerke untereinander verbinden – etwa Finanzströme, die die Kontrolle über Medien-Imperien übernehmen, die wiederum politische Prozesse beeinflussen, sind die bevorzugten Instrumente der Macht. Damit sind diejenigen, die die Schalter betätigen, auch diejenigen, die die Macht innehaben.“*²³⁵

Castells beschreibt mit dem Begriff *Schalter* die Verbindungen zwischen Netzwerken, wo eine besonders hohe Machtkonzentration liegt: *„Während Machtbeziehungen in der Gesamtheit sozialer Netzwerke fußen – wie Michel Foucault herausgestrichen hat (vgl. Foucault 1996, 43)-, hilft uns das Konzept des Schalters zu verstehen, wo Machtbeziehungen innerhalb von Netzwerken insbesondere konzentriert sind, nämlich an der Position, wo verschiedene Netzwerke miteinander interagieren.“*²³⁶ Wenn *Hepp* hier von der „Interaktion der Netzwerke“ spricht, stellt sich die Frage, ob er vom Netz bzw. vom Unternehmen als Kollektivakteur spricht oder ob er die Individuen innerhalb des Systems als Akteure meint. Meiner Ansicht nach müsste es richtig heißen: „...wo die Akteure verschiedener Netzwerke miteinander kommunizieren bzw. interagieren.“ Über diese Unterscheidung hinaus möchte ich mich *Hepp* anschließen, dass die Schalter zwischen den Netzwerken besonders ausgeprägte „Schaltzentralen der Macht“ sind. Dies ist durchaus auf Unternehmen übertragbar und vorstellbar, dass Vorstände bestimmter Unternehmen innerhalb einer Allianz oder Kooperation stärker vernetzt sind als andere. Diese Personen werden die Kontakte innerhalb ihres Netzwerkes zu nutzen wissen, wenn es um die Wahrung ihrer unternehmenseigenen Interessen geht. Hier erfährt die Offenheit des Netzwerks eine Einschränkung in Bezug auf Interessen, denn ein Netzwerk ist immer nur so offen, wie die Knoten innerhalb des Netzwerks.

²³⁵ Castells, Manuel: a.a.O., S. 529.

²³⁶ Hepp, Andreas: a.a.O., S. 48.

5.3 Das Organisationsnetzwerk

Betrachten wir Unternehmen des 21. Jahrhunderts, stellen wir einige signifikante Unterschiede im Vergleich zu den Unternehmen vom Ende des 19. Jahrhunderts noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts fest:

„Wirtschaftsunternehmen und zunehmend auch Organisationen und Institutionen sind in Netzwerken mit variabler Geometrie organisiert, deren Verflechtung die traditionelle Unterscheidung zwischen Konzernen und Kleinunternehmen ersetzt, sich quer durch alle Sektoren erstreckt und sich entlang unterschiedlicher geografischer Konzentrationen ökonomischer Einheiten ausbreitet.“²³⁷

Die Kennzeichen eines heutigen Großkonzerns umfassen die marktwirtschaftlichen Beziehungen, gekennzeichnet von Globalität im Sinne internationaler, weltumspannender Wirtschaftsbeziehungen; Distanz und Zeitunterschied spielen nur noch eine untergeordnete Rolle.

“The world, of course, looks much different than it did, when the basic business model came into being. Consumers insist on ever greater variety in the goods and services they buy. Trade barriers and regulations are less of a market inhibitor today than in the past. Shareholders are more restless and vocal. Industries are restructuring at a breakneck pace. Although the basic business model has survived, even thrived, for generations, such changes in the economic environment have significantly chipped away its effectiveness. But two changes in particular have recently conspired to assure its demise. These are globalization, which has stretched the model to the limits of control, and the telecommunication revolution, which has called into question the notion of command.”²³⁸

Bei Großunternehmen kommt ein weiteres Strukturmerkmal hinzu: Die Tätigkeitsbereiche der Unternehmen und speziell der Großkonzerne umfassen heute unterschiedliche Gebiete im Industrie- und Dienstleistungssektor.²³⁹ Um am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG zu bleiben, heißt das, dass sowohl Flugzeuge anderer Gesellschaften gewartet werden oder der Geschäftsbereich „Catering“ auch große Feste für Kunden im Privatbereich und andere Unternehmen ausrichtet oder sich bundesweit an Autobahn-Raststätten beteiligt.

Wenn Netzwerke als „dezentral regulierte Ordnung der Zusammenarbeit autonomer Akteure verstanden werden“, sei es in Form von Verträgen²⁴⁰ oder Organisationen, so muss der

²³⁷ Castells, Manuel: a.a.O., S. 529.

²³⁸ Pasternack, Bruce A./Albert J. Viscio: The Centerless Corporation. New York 1998, S. 27.

²³⁹ Vgl. Teubner, G.: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Peter M. Hejl / Heinz K. Stahl: Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000, S. 364.

²⁴⁰ Zu denken ist hier an klassische Franchise- oder Vertriebsstrukturen, wie bei McDonalds, wosich ein Netzwerk über Vertragsbeziehungen bildet. Die Franchisenehmer werden dabei aber nicht Mitglied einer formalen Organisation, wie dies im dezentralisierten Konzern der Fall wäre.

Netzwerk-Begriff heute anders definiert werden als in Zeiten, wo Netzwerke als lose Kooperationen verstanden wurden: Netzwerke (Joint Venture-, Konzernstrukturen) stellen emergente Phänomene dar, die sich von losen Kooperationen (wie Verträgen und Organisationen) dadurch unterscheiden, dass sie über eine „Doppelattribution“ verfügen.²⁴¹ Mit dem Begriff „emergent“ bezieht *Teubner* sich auf das Lateinische *emergere*, was übersetzt auftauchen, hervorkommen, sich zeigen bedeutet. Der Begriff Emergenz ist ein im Bereich der Systemtheorie populär gewordener Begriff, der das "Erscheinen" von Phänomenen auf der Makroebene eines Systems meint, die erst durch das Zusammenwirken der Subsysteme, das sind die Systemelemente auf der Mikroebene, zustande kommen. In Bezug auf Unternehmen beschreibt *Teubner* diese emergenten Phänomene mit dem Begriff Doppelattribution. Damit nimmt er Bezug auf eine doppelte Ausrichtungen der Unternehmen im Netzwerk, das heißt, ein Unternehmen innerhalb eines Netzwerks ist nicht nur seinem eigenen Umsatz, seinem autarken vertrieblichen Ausrichtung oder seinem selbstbestimmten Außenauftritt verpflichtet, sondern muss sich an die in der Netzwerkstruktur festgelegten Kriterien wie Konzernpolitik, Marketingverbund o.ä. anpassen: *„Entsprechend muss man im Netzwerk von der Ko-Existenz von vergemeinschafteten Zwecken und Individualzwecken ausgehen. ... Das Handeln der Systemmitglieder ist gleichzeitig „korporativ“ am gemeinsamen Zweck und „vertraglich“ an den Individualzwecken der Systemmitglieder orientiert...“*²⁴²

Das Unternehmen ist folglich nicht mehr autonom. Darüber hinaus gibt es mehrere, möglicherweise divergierende Zielsetzungen für die Systemmitglieder. *Teubner* unterscheidet zwei Typen von Netzwerken: das Organisationsnetzwerk und das Marktnetzwerk.

Das Organisationsnetzwerk weist im Wesentlichen drei strukturelle Merkmale auf:

a) Eine indirekte Steuerung selbstständiger Subeinheiten durch die Zentrale, welche unmittelbare Formen der hierarchischen Steuerung ersetzt und manifestiert wird durch eine allgemeine Konzernpolitik, Management-Personalpolitik und eine indirekte Profitsteuerung.²⁴³ Hier beschreibt *Teubner*, was man unter dem Begriff der Konzernsteuerung subsumieren kann. Es handelt sich dabei um Richtlinien, strategischer und konzernpolitischer Natur, die auf die Tochtergesellschaft übertragen werden. Ob es sich allerdings tatsächlich um eine indirekte Steuerung handelt, möchte ich bezweifeln, sind die Unternehmensausrichtung und -strategie doch Herzstücke eines jeden Unternehmens. Wenn diese von oben, also der Konzernspitze, vorgegeben werden, handelt es sich eher um eine direkte als indirekte Steuerung.

b) Es findet eine Ablösung langer Hierarchieketten durch organisationsinterne Märkte statt. Zwischen der Konzernspitze und den Konzernunternehmen wird eine Art Kapitalmarkt simu-

²⁴¹ Vgl. *Teubner*, G.: a.a.O., S. 372.

²⁴² Ebd., S. 373.

²⁴³ Ebd., S. 374.

liert, daneben entstehen konzerninterne Arbeitsmärkte, Managermärkte, Ressourcen- und Produktmärkte.²⁴⁴ Die Ablösung langer Hierarchieketten bezieht sich auf das Ziel, die Subeinheiten zu selbstständigen, agilen Unternehmen aufzubauen. Damit wird die Flexibilität am externen Markt und am konzerninternen Markt angestrebt. Doch darf dieses erklärte Ziel nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich für die Konzernspitze andere Vorteile ergeben, die Teubner hier nicht nennt: Dabei handelt es sich einerseits um steuerliche Vorteile rechtlich unabhängiger Einheiten und die Flexibilität, unrentable Einheiten bei Bedarf abzustoßen.²⁴⁵

c) *„Die funktionale Differenzierung der Gesamtorganisation, die zu einer inadäquaten Maximierung der Einzelfunktionen führt, wird zugunsten einer segmentären Differenzierung aufgegeben, in der die autonomen profit centers eine doppelte Ausrichtung haben: Eigenprofit und Profit der Gesamtorganisation.“*²⁴⁶ Damit beschreibt Teubner die Ausdifferenzierung in unterschiedliche Geschäftsfelder. Am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG möchte ich das verdeutlichen: Die Deutsche Lufthansa AG – hier: der Konzern-Vorstand – hat in den 1990er Jahren einen „Aviation Konzern“²⁴⁷ ins Leben gerufen. Die Idee des Aviation-Konzerns bestand darin, seine Struktur in Geschäftsfelder aufzuteilen. Alle Geschäftsfelder gruppieren sich um das Thema „Luftverkehr“. Dazu zählen: Das Passage-Geschäft (Passagiergeschäft – zugehörig zur Deutschen Lufthansa AG), das Fracht-Geschäft (Lufthansa Cargo AG), die Flugzeugwartung (Lufthansa Technik AG), IT-Dienstleistungen (Lufthansa Systems GmbH), und eine Catering Gesellschaft (LSG Skycheffs). So wurden aus ursprünglichen Hauptabteilungen eines einzigen Unternehmens, verschiedene eigenständige Unternehmen mit definierten Umsatzvorgaben.

Es bestehen also definierte Abhängigkeiten zur Konzernspitze und gleichzeitig wird die Aufgabe an die zugehörigen Tochtergesellschaften formuliert, umsatzorientiert und „selbstständig“ am Markt zu operieren, mit dem Ziel, sich in den definierten Bereichen zu etablieren. Allein die theoretische Betrachtung weist auf einen schwierigen Spagat hin. Wie können einzelne Konzerngesellschaften diesen Aufgaben gerecht werden? Ein weiteres Praxisbeispiel aus dem Lufthansa-Konzern kann diese Problematik anschaulich machen: Was tut ein Unternehmen, wie die Lufthansa Systems GmbH, um sich am sogenannten Drittmarkt (hier zum Beispiel im Bankensektor) als professioneller IT-Dienstleister zu positionieren? Immerhin ist die Deutsche Lufthansa AG definierter Hauptkunde der Lufthansa Systems GmbH und brachte dem Unternehmen 70 Prozent des Gesamtumsatzes in den Jahren bis 2003 ein.

²⁴⁴ Ebd.

²⁴⁵ Kenntnisse aus meiner Tätigkeit im Lufthansa-Konzern.

²⁴⁶ Ebd.; vgl. auch: Hedlund G.: *Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarter Subsidiary Relationship in Swedish MNCs*. In: Otterbeck, L.: *The Management of Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. New York 1981, S. 25-78. Scheffler, Eberhard: *Zur Problematik der Konzernleitung* (Festschrift für Reinhard Goerdeler). Düsseldorf 1987, S. 469-485.

²⁴⁷ Mit der Idee des Aviation-Konzerns hat der damalige Vorstand, Jürgen Weber, die Idee verfolgt, das Unternehmen abzukoppeln von starken Schwankungen im Luftverkehr und über sieben Geschäftsfelder (Passage, Logistik, Catering, Touristik, IT-Services und Ground Services) zum weltweit führenden Anbieter von Luftverkehrs- und luftverkehrraffinen Dienstleistungen weiter zu entwickeln. *„Neben dem Wachstum aus eigener Kraft wurde in den einzelnen Geschäftsfeldern eine Expansion durch strategische Allianzen und Beteiligungen angestrebt“* Deutsche Lufthansa AG: *Die Zeit im Fluge. Ges chichte der Lufthansa*. Frankfurt 2005, S. 113-115.

Wie kann die Lufthansa Systems GmbH den Kapazitäten entsprechend der Vorgaben der Konzernmutter einstellen und mit welchem Bild tritt sie nach außen auf? Mit den Qualitäten, die einer Deutschen Lufthansa zugeschrieben werden? Damit ist sie vielleicht auf dem Sektor außerhalb des Airline-/Aviation-Geschäfts erfolgreich, aber wie sieht es mit anderen Fluggesellschaften im Verbund der Lufthansa-Fluggesellschaften (Star Alliance) oder anderen Fluglinien wie Air France oder British Airways aus? Werden diese ihre IT-Dienstleistungen an die Tochtergesellschaft eines großen Wettbewerbers vergeben wollen, der dann gegebenenfalls Auslastungen, Buchungs- und Preispolitik verfolgen könnte? Aus einer solchen Konstellation ergeben sich zahlreiche Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung.

Das Marktnetzwerk beschreibt Netzwerke, die rein im vertraglich organisierten Bereich entstehen, wie Franchise-Systeme.²⁴⁸ Über die Einbettung von Organisationselementen werden hierarchische Strukturen – zumindest in Teilbereichen – „geschaffen“, um Kontrollen zu verstärken und Informationsasymmetrien abzubauen:

„Die Entstehung von Franchise-Systemen etwa erklärt sich daraus, dass rein vertragliche Arrangements den Erfordernissen der Vertriebsorganisation (zentrale Werbung, überregionale Imageeinheit, dezentraler Vertrieb, starke lokale Variationen) nicht gerecht werden. Sie setzen nicht genügend Anreize des Franchisor für Aufbau und Kontrolle eines vereinheitlichten Vertriebssystems und haben unzureichende Kontrollmechanismen gegen opportunistisches Verhalten der Franchisees.“²⁴⁹

Das bedeutet, dass es sich in Marktnetzwerken um vertragliche Beziehungen zwischen dem Franchise-Geber und dem Franchise-Nehmer handelt. Die zugrunde liegenden Verträge beinhalten neben den rein vertraglichen Arrangements oftmals hierarchische Elemente, um „interne Kontrollen zu verstärken und Informationsasymmetrien abzubauen.“²⁵⁰ So gelangen mitunter auch Elemente der Organisationsnetzwerke in die Struktur der Marktnetzwerke hinein.

Unabhängig von welcher Form des Netzwerks wir sprechen, stellt sich nun die Frage, um welche Form von Sozialsystem es sich im systemtheoretischen Sinne nach *Luhmann* und im Sinne der konstruktivistischen Sozialtheorie nach *Hejl* bei Netzwerken handelt. Müssen wir davon ausgehen, dass ein Netzwerk aus mehreren Sozialsystemen besteht, also eine Art Verbund darstellt oder kann das Netzwerk an sich als Sozialsystem definiert werden?

²⁴⁸ Teubner, Gunther: a.a.O., S. 374.

²⁴⁹ Ebd.

²⁵⁰ Ebd.

Teubner nähert sich der Netzwerkdefinition mittels der Frage, ob ein Netzwerk als Kollektivakteur (coporate actor) beschrieben werden kann. Im Sinne der Theorie autopoeitischer Sozialsysteme beschreibt er kollektive Akteure als Einheit, deren soziale Realität in der sozial verbindlichen Selbstbeschreibung eines organisierten Handlungssystems „als zyklische“²⁵¹ Verknüpfung von Identität und Handlung“ besteht.²⁵²

*„Der ‚Witz‘ des Kollektivs als handlungsfähiger sozialer Einheit besteht demnach darin, dass systeminterne Kommunikation eine Selbstbeschreibung des ganzen produziert (Corporate Identity) und dass soziale Prozesse diesem semantischen Konstrukt Ereignisse als Handlungen des Systems zuschreiben. In der Sache bedeutet die soziale Realität von Kollektivpersonen ... also eine Anwendung von Zurechnungsregeln steuernde nützliche Fiktion.“*²⁵³

Der Rechtswissenschaftler vertritt die Auffassung, dass sich über die Kommunikationen und Handlungen von MitarbeiterInnen (systeminterne Kommunikation) eine Selbstbeschreibung des Handlungssystems in seiner Gesamtheit entwickelt. Daraus bildet sich Unternehmensidentität (Corporate Identity). *Teubner* folgt damit dem ganzheitlichen Corporate-Identity-Ansatz, ohne die Struktur des Sozialsystems Unternehmen zu berücksichtigen und ohne auf die Problematik einer Zuschreibung über einen Kollektivakteur hinzuweisen. Soziale Prozesse (Kommunikation und Handlung) sind seiner Auffassung nach die Grundlage von Identitätsbildung im Unternehmen. So entsteht in Teilöffentlichkeiten oder für die Umwelt(en) eines Systems eine Akteursidentität, welcher eine kollektive Handlungsfähigkeit zugeschrieben wird.²⁵⁴ Auf diesem Weg entstehen umgangssprachliche Aussagen, wie „Das hat die Lufthansa auf der Hauptversammlung verkündet...“. Klar ist, dass es *die* Lufthansa als natürliche Person nicht gibt, deshalb wird über eine semantische Brücke eine Art fiktive Gestalt gebaut, der bestimmte Handlungen zugeschrieben werden können. Ich möchte *Teubners* Ausführungen an dieser Stelle aufgrund der bisherigen Ausführungen dieser Arbeit widersprechen und anmerken, dass es Aussagen über „*die* Lufthansa“ oder andere Unternehmen natürlich gibt; allerdings sollten diese umgangssprachlichen Redewendungen nicht zur Grundlage wissenschaftlicher Arbeit erklärt werden, indem sie „als gegeben“ angenommen werden.

Konzerne können im Sinne *Teubners* keine Kollektivakteure sein, da jedes einzelne System im Netzwerk für sich genommen – aus gesellschaftlicher bzw. Umweltsicht – ein kollektiver Akteur ist. Legt man o.g. Merkmale des Organisationsnetzwerks zugrunde (Kontextsteuerung, dezentrale Eigendynamik etc.) kann ein Netzwerk in seiner Gesamtheit nicht als Kol-

²⁵¹ Zyklische Verknüpfung meint an dieser Stelle den fortlaufenden Wirkungskreis: Kommunikation und Handlung konstituieren Identität, und bestehende Identität wirkt rekursiv auf die Kommunikationen und Handlungen der Systemmitglieder aufgrund der entstandenen „Bilder im Kopf.“

²⁵² *Teubner*, Gunther: a.a.O., S. 378.

²⁵³ Ebd.

²⁵⁴ Ebd. Vgl. auch: Geser, H.: Organisationen als soziale Akteure. Zeitschrift für Soziologie 19, 1990, S. 402ff.

lektivakteur beschrieben werden. Auch hier liefert *Teubner* in seinem Aufsatz einen Lösungsvorschlag: „Nicht mehr Personifizierung, sondern polyzentrische Autonomisierung, nicht mehr Einheitszurechnung, sondern simultane Vielfachzurechnung werden erst der Handlungslogik des Netzwerks gerecht.“²⁵⁵

Mit den Begriffen Einheits- und Vielfachzurechnung bezieht der Autor sich auf die weiter oben beschriebene Doppelattribution. Die Systemmitglieder innerhalb des Netzwerks richten ihr Handeln nicht an *einer* Einheit, also den Vorgaben der Vorstände oder Geschäftsführer eines Unternehmens aus (Einheitszurechnung), sondern an den Vorgaben die aus einer Konzernstruktur resultieren: Den Konzernzielen als übergeordnete Zieleinheit und den Zielen des jeweiligen Subsystems (Tochtergesellschaft). Letztgenannte Erklärung steht dann für den Begriff der Vielfachzurechnung.

5.4 Soziale Netzwerke

Heiner Keupp und *Bernd Röhrle* haben in ihrer Veröffentlichung „Soziale Netzwerke“ einen umfassenden Überblick über die Bedeutung des Netzwerk-Begriffs aus sozialwissenschaftlicher Perspektive gegeben. Dabei bezeichnet der Begriff des Netzwerks zunächst nicht mehr als die Verbindung zwischen Individuen und erlaubt die Abbildung sozialer Strukturen:

„Es [Das Netzwerkkonzept] bezeichnet die Tatsache, dass Menschen mit anderen sozial verknüpft sind und vermittelt für dieses Faktum eine bildhafte Darstellungsmöglichkeit. Menschen werden als Knoten dargestellt, von denen Verbindungsbänder zu anderen Menschen laufen, die wiederum als Knoten symbolisiert werden. Bei der Rekonstruktion des sozialen Zusammenhangs mehrerer Menschen ergibt sich auf diese Weise das Bild „schlampig geknoteter Fischernetze mit einer Vielzahl von Knoten oder Zellen unterschiedlicher Größe, von denen jede mit allen anderen entweder direkt oder indirekt verbunden ist.“²⁵⁶

In der Kommunikationswissenschaft wurde der Netzwerk-Ansatz anfänglich angewandt, um herauszufinden, wie sich in einem sozialen System Wissen verbreitet.²⁵⁷ *Michael Schenk* nutzte das Netzwerk-Konzept zur Untersuchung von Kommunikationsnetzwerken in Organisationen.²⁵⁸ Er weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Etablierung des sozialen Netzwerks dazu beigetragen hat, Kommunikationsnetzwerke in Organisationen relativ wirk-

²⁵⁵ Ebd., S. 379.

²⁵⁶ Keupp, Heiner/Bernd Röhrle: Soziale Netzwerke. Frankfurt / New York 1987, S. 11f.

²⁵⁷ Vgl. Keupp, Heiner/Bernd Röhrle: a.a.O., S. 14.

²⁵⁸ Schenk, Michael: a.a.O., S. 245ff.

lichkeitsgetreu zu erfassen. Dabei stellte sich heraus, dass der Austausch von Informationen nur „einen Typ von Relationen“ innerhalb eines Systems darstellt.²⁵⁹

„Speziell in Organisationen können z.B. als weitere Beziehungen der Austausch von Gütern und Diensten, Sympathiebeziehungen, sowie Kontroll-, Einfluß- und Machtbeziehungen (Rollenrelationen) unterschieden werden. Ein soziales Netzwerk umfasst in der Tat mehr als ein Kommunikationsnetzwerk... Alle Organisationen bestehen demnach aus multiplen Netzwerken, durch die Güter, Dienste, Informationen, Einfluß und Sympathien geschleust werden.“²⁶⁰

Die im System vorhandenen Netzwerke können überlappen oder nebeneinander existieren, das heißt, unabhängig voneinander sein. Bezogen auf die Kommunikation wird deutlich, dass mit „Austauschprozessen häufig auch ein Informationsaustausch“ einhergeht. *Schenk* führt dazu beispielhaft die informalen (Freundschafts-) Beziehungen an, die in Unternehmen auftreten können. Dabei handelt es sich um Kommunikationskanäle, die beispielsweise als Übertragungskanäle für „Gerüchte“ genutzt werden.²⁶¹

Neben diesen informellen Kommunikationsnetzwerken werden auch formelle Kommunikationswege in die Betrachtung von unternehmensinternen Netzwerken einbezogen:

„Andererseits legen aber auch die formalen Einfluß- und Machtbeziehungen eine Kommunikationsstruktur fest. Die horizontale und vertikale Aufgliederung der sozialen Positionen und Rollen führt zu einer Konfiguration von „instrumentellen“ Beziehungen, die auch als Medium der Kommunikation und Kontrolle fungieren.“²⁶²

Die Systemmitglieder haben somit Einfluss auf die Art und Form der Kommunikation innerhalb des Systems. Mit dem Begriff der Netzwerk-Kommunikation wird den Bedingungen der formellen und informellen sozialen Netzwerke in Unternehmen Rechnung getragen.

Jeremy Boissevan begründet diese Entwicklung von der Theorie sozialer Netzwerke mit dem veränderten Selbstverständnis des Individuums, auf der Suche nach Möglichkeiten der Selbstverwirklichung.²⁶³ Er beschreibt das Individuum als „Unternehmer“ seiner sozialen Beziehungen:

„Statt auf einen Menschen als ein Mitglied von Gruppen und institutionellen Komplexen zu sehen, deren Normen und Zwängen er sich passiv unterwirft, ist es wichtig, ihn als Unternehmer

²⁵⁹ Schenk, Michael: a.a.O., S. 245.

²⁶⁰ Ebd.

²⁶¹ Ebd.

²⁶² Ebd., S.246.

²⁶³ Vgl. dazu: Beck, Ulrich: a.a.O., S. 123f. Vgl. auch Kapitel 2 dieser Arbeit.

zu sehen, der Normen und Beziehungen zu seinem eigenen sozialen und psychischen Vorteil zu beeinflussen versucht.“²⁶⁴

Boissevain spricht hier ein Konzept an, das *Heiner Keupp* als „egozentrisches soziales Netzwerk“ bezeichnet.²⁶⁵ Der Begriff impliziert, dass die Mitgliedschaft in Netzwerken, beispielsweise fachlichen oder beruflichen Netzwerken, nur deshalb angestrebt wird, weil sich die Netzwerk-Mitglieder persönliche Vorteile von diesen Beziehungen versprechen. Diese Sichtweise erachte ich als einseitig, weil auch im Bereich persönlicher Beziehungen ein Netzwerk entstehen kann. *Andreas Hepp* führt dazu Freundschaftsnetzwerke an, wo eine bestimmte Art von Beziehung der dominierende Kode ist.²⁶⁶ Die Voraussetzung zur Bildung eines solchen egozentrischen sozialen Netzwerks ist eine unaufhörliche Beziehungsarbeit und damit unmittelbar verbunden die Investition von Zeit und Geld:

„Für die Reproduktion von Sozialkapital ist eine unaufhörliche Beziehungsarbeit in Form von ständigen Austauschakten erforderlich, durch die sich die gegenseitige Anerkennung immer wieder neu bestätigt. Bei der Beziehungsarbeit wird Zeit und Geld und damit, direkt oder indirekt, auch ökonomisches Kapital verausgabt.“²⁶⁷

Mit dem soziologischen Begriff Sozialkapital bezeichnet *Pierre Bourdieu* die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit der Teilhabe an dem Netz sozialer Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind. Im Gegensatz zum Humankapital bezieht sich das soziale Kapital nicht auf natürliche Personen an sich, sondern auf die Beziehungen zwischen ihnen.²⁶⁸ Soziales Kapital bietet für Individuen einen Zugang zu den Ressourcen des sozialen und gesellschaftlichen Lebens wie Unterstützung, Hilfeleistung, Anerkennung, Wissen und Verbindungen bis hin zum Finden von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Es produziert und reproduziert sich auch über Tauschbeziehungen wie gegenseitige Geschenke, Gefälligkeiten, Besuche und Ähnliches. *Bourdieu* unterstreicht damit, dass das Sozialkapital in den Relationen zwischen den Knoten eines Netzwerkes steckt. Verfügten allein die Knoten über spezifisches Wissen ohne entsprechende Vernetzung, läge das vorhandene Kapital brach. *Pierre Bourdieu* folgend, kann ich *Jeremy Boissevains* zum Verständnis des Individuums als Unternehmer, das sich ausschließlich aufgrund persönlicher Vorteile in Netzwerken bewegt, nicht zustimmen.

²⁶⁴ Vgl. Boissevain, Jeremy: Friends of friends. Manipulators and coalitions. Oxford 1974, S. 7.

²⁶⁵ Vgl. Keupp, Heiner/Bernd Röhrle: a.a.O., S. 41.

²⁶⁶ Vgl. Hepp, Andreas: a.a.O., S. 47.

²⁶⁷ Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard: Soziale Ungleichheit. Göttingen 1983, S. 193.

²⁶⁸ Bourdieu, Pierre: a.a.O., S. 192f.

5.5 Technische Netzwerke

Der Begriff des technischen Netzwerks ist direkt verknüpft mit den Entwicklungen in der Informationstechnologie der vergangenen vier Jahrzehnte.²⁶⁹ Durch die ständigen Weiterentwicklungen in der Computertechnologie, der Entwicklung des Internets, der Verschmelzung der Endgeräte Telefon, PC und Fernseher (technische Konvergenz)²⁷⁰ sind für die private wie auch die unternehmerische Tätigkeit neue und globale Kommunikationsmöglichkeiten und -wege entstanden, die unter dem Begriff der neuen Kommunikationsräume zusammengefasst werden können. Waren die unterschiedlichen Medien und Kommunikationskanäle (Telefon, Zeitung, Fernsehen) voneinander zu trennen, führt die Entwicklung der neuen Kommunikationsräume dazu, dass diese Unterscheidung nicht mehr stattfinden kann: „...dass also die Differenz zwischen technisch vermittelter interpersonalen und medien- sowie computerbezogener Kommunikation verschwindet.“²⁷¹ Friedrich Krotz beschreibt damit Entwicklungen wie die Möglichkeit des Voice-over-IP.²⁷² Hier ist es eine Frage der Definition, welchem Medium ich die Nutzung der Leitung zuschreibe. Eine eindeutige Differenzierung wird unmöglich.

Für Unternehmen ist die Entwicklung technischer Netzwerke vorteilhaft, denn sie können innerhalb der vorhandenen Netzwerkstrukturen (unternehmensintern) oder über externe Anbieter (Provider) eine Vielzahl von Kommunikationswegen gleichzeitig nutzen. So ist es aufgrund der Digitalisierung der Medien kein Problem mehr, gleichzeitig E-Mails anzuschauen, zu telefonieren und parallel ein Fax an einen Kunden zu versenden. Diese Möglichkeiten bestehen heute für mehrere tausend MitarbeiterInnen gleichzeitig. Am Beispiel der Lufthansa Cargo AG heißt das: MitarbeiterInnen in Frankfurt greifen auf eine gemeinsame Kommunikationsplattform (das Lufthansa-Intranet „eBase“) zu, können morgens dort die aktuellen Entwicklungen der Luftfrachtindustrie lesen, und ihre KollegInnen in New York verfügen nur sechs oder sieben Stunden später über dieselben Informationen. Gleichzeitig ist eine englischsprachige Darstellung (nicht aller, aber eines Großteils der Inhalte) vorhanden, und die direkte Kommunikation mit KollegInnen in Frankfurt, New York oder Hamburg ist über elektronische Medien oder Telefon möglich.²⁷³

Dadurch wird Kommunikation unabhängig von Ort und Zeit realisierbar, die Übertragung von wichtigen geschäftlichen Informationen ist bis zu einem gewissen Umfang problemlos mög-

²⁶⁹ Vgl. dazu die Ausführungen von: Castells, Manuel: Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. A.a.O., S. 31-82. Er gibt in diesem Band einen ausführlichen Überblick über die Entwicklungen der Informationstechnologie von der Mitte des letzten Jahrhunderts bis zum Anfang des 21. Jahrhunderts.

²⁷⁰ Pürer, Heinz: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch. Konstanz 2003, S. 87.

²⁷¹ Krotz, Friedrich: Elektronisch mediatisierte Kommunikation. In: Rundfunk und Fernsehen (43) 1995, Heft 4, S. 447.

²⁷² Vgl. dazu im Glossar „Voice-over-IP“ in Kapitel 14 dieser Arbeit.

²⁷³ Kenntnisse aus meiner Tätigkeit im Lufthansa-Konzern.

lich. Auch die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Hierarchien ist denkbar. Ob in der Unternehmenspraxis die AssistentInnen und SekretärInnen die Vorstände und GeschäftsführerInnen aber vor einer allzu großen „Mailflut“ schützen und eine „Vorabsortierung“ vornehmen, ist abhängig von der jeweiligen Führungskraft.

Elektronisch mediatisierte Kommunikation eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Informationsverteilung, zum Einholen von Informationen, zum Informations- und Wissensaustausch, zum Gespräch, zum Musikhören u.v.m. Der Begriff des technischen Netzwerks beschreibt aber allein die Verknüpfung bzw. Vernetzung unterschiedlicher Medien. Er beinhaltet keine Wertung in Bezug auf die Qualität und den Erfolg von Kommunikationen im Unternehmen oder im Organisationsnetzwerk.

5.6 Ergebnis der Diskussion

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Definition sind Netzwerke folglich als Systeme zu beschreiben, welche aus mehreren Teilsystemen (seien dies nun soziale oder lebende Systeme) bestehen. Anzweifeln möchte ich, dass Netzwerke in jedem Fall offene Systeme sind, da innerhalb von Netzwerken durchaus gemeinsame Zielsetzungen bestehen können. Bei einem Freundschaftsnetzwerk, besteht diese Offenheit sicherlich, bei einem unternehmerischen Netzwerk besteht diese Offenheit vermutlich nur bedingt. Ich denke dabei an eine Fluggesellschaft wie die Deutsche Lufthansa AG, welche sich in einem großen Netzwerk in Form einer Allianz bewegt. Dieses Netzwerk wäre wohl kaum offen für eine der sogenannten „Low-Cost-Airlines“²⁷⁴ oder einen Hauptwettbewerber in Europa wie Air France oder British Airways.

Bei Netzwerken handelt es sich demnach um eine neue Form von Organisationen bzw. von Sozialsystemen. Eine gemeinsame Zielsetzung der Systemmitglieder ist dabei denkbar. Im unternehmerischen Umfeld ergeben sich daraus möglicherweise sogenannte Doppelattributionen von Aufgaben und Zielrichtungen. Die Handlungsfähigkeit des Netzwerkes erfolgt demnach nicht zwangsläufig über ein einheitliches Zentrum (zum Beispiel die Konzernspitze allein), sondern durch die Handlungen (zum Beispiel Entscheidungen) in der Konzernspitze und den Subeinheiten (Tochtergesellschaften). Die einzelnen Knoten sind im Rahmen ihrer Netzstrukturen handlungsfähig, allerdings nur soweit, wie dies zugelassen ist (beispielsweise im Rahmen von Marktnetzwerken).

²⁷⁴ Low-Cost-Airline ist ein Begriff, der für sogenannte Billigfluglinien wie Ryan Air gebraucht wird, weil sich diese Fluggesellschaften in einer anderen Organisations- und Kostenstruktur bewegen als klassische Passagier-Fluglinien.

Für Netzwerke gilt, was für Sozialsysteme gesagt wurde: Stellen die Knoten eines Netzwerkes Individuen dar (wie in Abbildung 7A), können diese Knoten auch Akteure innerhalb anderer Netze sein; die gemeinsame Zielausrichtung im Rahmen des Netzwerkes mag dann identisch sein, die Kommunikation erfolgt wie auch im Sozialsystem selbstreferentiell. Der Vorteil des Netzwerk-Konzepts liegt, so wie es *Hepp* formuliert hat, in der Offenheit der Darstellungsmöglichkeit, denn es ermöglicht die Benennung der Knoten je nach Untersuchungs- und Betrachtungsebene, was in der Systemtheorie schwerer darstellbar ist. Ein Netzwerk ist leicht darstellbar und in seinen unterschiedlichen Ausprägungen gewissermaßen „leichter zu denken.“ Der Netzwerk-Begriff hilft, unternehmensinterne (Beziehungs-)Geflechte auf formalen und informellen Ebenen abzubilden und ermöglicht so die Betrachtung des Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven, sowohl theoretisch als auch empirisch.

Netzwerk-Kommunikation beschreibt somit die formale und informelle Kommunikation im Unternehmen unabhängig von der Form des gewählten Kommunikationsmediums und unabhängig von der Organisationsstruktur des Unternehmens. Netzwerk-Kommunikation ist Kommunikation im synreferenziellen Bereich, der durch die gemeinsame Zielsetzung der Mitglieder und ihr Handeln im jeweiligen Sozialsystem (Subeinheit Unternehmen und Gesamtheit Netzwerk) hergestellt wird. Die Voraussetzung der Netzwerk-Kommunikation sind identisch mit den Voraussetzungen der Kommunikation in anderen sozialen Systemen wie monolithischen Unternehmen: Kognitiv autonome Systeme kommunizieren in Bezug auf die gemeinsame Realität. Ihr Erfolg hängt vom Verstehen des Kommunikationspartners ab, während der Sprecher durch Beobachtung überprüft, ob die Mitteilung „richtig verstanden“ wurde.

6 Identität

In Kapitel 3 habe ich dargestellt, warum System und Umwelt sich einander bedingen. Aus systemtheoretischer und sozialkonstruktivistischer Sicht liefert diese System-Umwelt-Verknüpfung auch die Grundlage für die Frage nach Identität, also auch für die Frage nach Unternehmensidentität. Die System-/Umwelt-Relation der Systemtheorie ist in Bezug auf die Frage von Identitätsbildung auch ein konstruktivistischer Ansatz, da Identität nicht als gegeben beschrieben wird. Das heißt, sie ist kein existierender Zustand, sondern wird erst über eine Unterscheidung (Differenz) möglich²⁷⁵: „Für die Theorie selbstreferentieller Systeme ist die Umwelt vielmehr Voraussetzung der Identität des Systems, weil Identität nur durch Differenz möglich ist.“²⁷⁶ Damit nimmt Luhmann eine konstruktivistische Perspektive ein, weil die Vertreter/-innen der Konstruktivismus-Theorie davon ausgehen, dass eine realitätsgetreue Abbildung oder Beschreibung von Wirklichkeit nicht möglich ist. Vielmehr ist Erkenntnis das Ergebnis einer Beobachtung und damit die Erkenntnis einer bestimmten Perspektive: „Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erkenntnis.“²⁷⁷ Der vom Beobachter oder der Beobachterin beschriebene Zustand bezieht sich demnach nicht auf eine wirklichkeitsgetreue Gegebenheit, sondern bildet lediglich einen punktuellen Ausschnitt dessen ab, was zwischen System und Umwelt zum Zeitpunkt der Beobachtung stattfindet. Das Bild oder die Beschreibung eines Zustands (z.B. einer Identität) ist konstruiert, weil es keine Erkenntnis im Bezug auf „existierende Objekte“ geben kann.²⁷⁸ Erkenntnis ist demzufolge eine Konstruktion.²⁷⁹ Wichtig ist dabei, dass

„die Beobachtung eine Artikulation der Differenz von Unterscheidung und Bezeichnung [ist]; verarbeitet wird nicht die Identität von Bezeichnung und Unterscheidung, sondern ihre Differenz – oder anders gesagt: die Differenz zwischen dem was festgehalten wird (Identität), und dem, wovon sie unterschieden wird (Differenz).“²⁸⁰

Im Falle eines Unternehmens bedeutet dies, dass mittels einer Abgrenzung zur Umwelt eine Differenz aufgebaut werden soll und über diese Differenz Identität gebildet werden kann. Die im Unternehmen tätigen Personen beobachten die systemspezifischen Umwelten unter „ih-

²⁷⁵ Vgl. Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. A.a.O., S. 242ff. Baraldi, Claudio/Giancarlo Corsi/Elena Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main 1997, S. 72.

²⁷⁶ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 243.

²⁷⁷ Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt 1993, S. 25.

²⁷⁸ Ernst von Glaserfeld verweist auf den Vorsokratiker *Heraklit*, welcher bereits im 5. Jahrhundert vor Christus sagte, „dass wir nicht erkennen können, wie in Wirklichkeit ein jedes Ding beschaffen oder nicht beschaffen ist.“ Capelle, Wilhelm: Die Vorsokratiker. Stuttgart 1953, 4. Auflage, Fragment 10, S. 437. Glaserfeld, Ernst von: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Foerster, Heinz von/Ernst von Glaserfeld/Peter M. Hejl/Siefried J. Schmidt/Paul Watzlawick: a.a.O., S. 9.

²⁷⁹ Glaserfeld, Ernst von: a.a.O., S. 19ff.

²⁸⁰ Baraldi, Claudio/Giancarlo Corsi/Elena Esposito: a.a.O., S.72.

ren systemspezifischen Bedingungen“ und ermöglichen dadurch systemspezifische Anpassungen. Mit anderen Worten: „Das Unternehmen²⁸¹ optimiert seine Wirklichkeitskonstruktion; [...] es justiert seine System-/Umweltdifferenz reflexiv nach, um sich in einer neuen Situation zurechtzufinden.“²⁸² Identität ist folglich nicht statisch, sondern unterliegt dynamischen Prozessen der Selbstbeschreibung und der Selbsteinordnung innerhalb definierter Kontexte. Sie ist abhängig von den system- und umweltrelevanten Ereignissen und steht damit nicht zuletzt in Abhängigkeit zu den im System tätigen Personen.

Eine wichtige Frage ergibt sich aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht in Bezug auf die mögliche kollektive Identität eines Unternehmens. In Kapitel 1 habe ich darauf hingewiesen, dass bei der Betrachtung eines Unternehmens nicht von „dem Unternehmensverhalten“ gesprochen werden darf, weil es bei genauer Betrachtung die Individuen und deren Handlungen innerhalb des Systems nicht berücksichtigt. Umgangssprachlich ist es aber durchaus üblich, von **der** Partei, **dem** Staat, **dem** Unternehmen oder **der** Institution zu sprechen, den jeweiligen juristischen Personen oder Einheiten, Handlungen zuzuschreiben oder sie zu beschreiben.²⁸³ Das Gedankenmodell des „kollektiven Handelns“ wurde im soziologischen Diskurs, beispielsweise von *Max Weber*, abgelehnt.²⁸⁴ *Luhmann* hat im Diskurs eine andere Position bezogen:

„Auf Grund der System-/Umwelt-Theorie rückt jedoch ein bisher marginaler Gesichtspunkt ins Zentrum der Analyse: die Funktion der Kollektivierung des Handelns als Umweltverhältnis des Systems. Es sind danach nicht Koordinationserfordernisse, sondern Positionsgewinne in Umweltbeziehungen, die zur Ausbildung von Einrichtungen kollektiven Handelns führen.“²⁸⁵

Damit meint *Luhmann* nicht, dass eine kollektive Handlungszuschreibung jedem Sozialsystem implizit ist, obwohl jedes soziale System aus Handlungen besteht. Er geht vielmehr davon aus, dass erst „besondere Voraussetzungen“ für eine kollektive Handlungsfähigkeit geschaffen werden müssen. Diese besonderen Voraussetzungen werden in der Regel durch interne Restriktionen geschaffen, mittels welcher das Außenverhältnis der Systeme entscheidend verbessert werden kann.²⁸⁶ *Willke* definiert deshalb das kollektive Handeln mit folgender Zielsetzung: „Im Anschluss daran möchte ich kollektives Handeln definieren als systemisch koordiniertes Handeln mit dem Ziel, das System insgesamt gegenüber seiner Umwelt in einer

²⁸¹ Wenn *Schmid* hier von *dem* Unternehmen spricht, meint er die MitarbeiterInnen des Unternehmens.

²⁸² Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur - Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist 2004, S. 126.

²⁸³ Vgl. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 272. Vgl. auch Willke, Helmut: Systemtheorie I. Grundlagen. Stuttgart 2000, S. 167.

²⁸⁴ Vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen 1972, S. 6. Vgl. auch: Luhmann: a.a.O., S. 271.

²⁸⁵ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 271.

²⁸⁶ Ebd., S. 273.

*bestimmten Weise zur Geltung zu bringen.*²⁸⁷ Dieses Verständnis zur Identitätsbildung liegt, wie in Kapitel 1 dargestellt, dem Corporate-Identity-Ansatz zugrunde. Kollektive Handlungen sind, *Luhmann* folgend, durch ihre Symbolhaftigkeit gekennzeichnet. An diese Symbole ist das gesamte System gebunden. Um am Beispiel der Corporate Identity zu bleiben, könnte dies der Bau eines Unternehmensgebäudes sein, der entlang der Richtlinien zum Corporate Design und zur Corporate Architecture gestaltet wird. Diese Form der kollektiven Handlungsfähigkeit, welche trotzdem immer Einzelhandeln bleibt, ist durch Hierarchie zu verwirklichen, die *„an ihrer Spitze das dauerhaft bereitgehaltene Amtspotenzial zu kollektivem Handeln symbolisiert.“*²⁸⁸

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht liegt eine Brisanz in der fiktionalen Konstruktion eines systemischen Akteurs mit korporativer Identität. Dieser Aspekt blieb in der theoretischen und praktischen Corporate-Identity-Forschung weitestgehend unberücksichtigt.²⁸⁹ Die Führungskräfte eines Unternehmens können mittels bestimmter Kommunikationsmaßnahmen (z.B. regelmäßige Veröffentlichungen mit einer sich wiederholenden Grundhaltung) und einem bestimmten Kommunikationsverhalten (z.B. ihre persönlichen Aussagen bei Interviews oder Pressekonferenzen) zwar einen Beitrag zu der von Ihnen gewünschten Unternehmensdarstellung bzw. -positionierung leisten, welche sie mit ausgewählten Attributen definieren. Trotzdem darf die Zuschreibung kollektiver Handlungsfähigkeit nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich daraus keine Unternehmensidentität ableiten oder bilden lässt. Viel eher handelt es sich dabei um die Ergänzung bestehender Unternehmensidentitäten mittels ausgewählter Attribute (beispielsweise die Wiederholung bestimmter Werte wie gesundheitsförderlich o.ä.) oder Kommunikationsstrategien, die unterstützend eingesetzt werden, um eine bestimmte Position am Markt bzw. gegenüber bestimmten Teilöffentlichkeiten zu erreichen.

6.1 Persönliche und soziale Identitäten im Unternehmen

Warum lässt sich aus kollektiver Handlungszuschreibung keine Unternehmensidentität ableiten? Zur Klärung dieser Frage komme ich zurück auf den in Kapitel 3 dargelegten Aspekt des Sozialsystems Unternehmen: Das System konstituiert sich über Kommunikationen und Handlungen der ihm tätigen Akteure, das heißt, der Angestellten. Diese Personen gehören der Umwelt des Systems an und sind dem System allein über die gemeinsame, zielgerichtete Arbeit zuzurechnen. Jeder Akteur verfügt über eine persönliche Identität, die er/sie im Laufe seines Lebens ausbildet.

²⁸⁷ Willke, Helmut: a.a.O., S. 168.

²⁸⁸ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 173.

²⁸⁹ Vgl. Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 350.

Die Grundlagen zur Entwicklung personaler Identität wurden vor allem von George H. Mead (1863-1931), dem amerikanischen Philosophen und Sozialpsychologen, beschrieben. Mead ging, wie seine Kollegen C.H. Cooley (1854-1929) und W.I. Thomas (1863-1947) davon aus, „dass Identität aufgrund von Wirklichkeitsdefinitionen und Wirklichkeitskonstruktionen der an der sozialen Interaktionen Beteiligten zustande kommt.“²⁹⁰ So bringen die Wissenschaftler „im Begriff der Identität das Individuum und die Gesellschaft zueinander in Beziehung.“²⁹¹ Herbert Blumer, ein Schüler Meads, führte Meads Arbeit nach seinem Tod weiter und entwickelte den in der Handlungstheorie zu verortenden Symbolischen Interaktionismus. Dieser basiert auf dem Grundgedanken, dass die Bedeutung von sozialen Objekten, Situationen und Beziehungen im symbolisch vermittelten Prozess der Interaktion/Kommunikation hervorgerufen wird.²⁹² Mead differenziert in seiner Theorie zwei Komponenten des Selbst:

„Erstens ein gesellschaftlich kulturell vorgebildetes Mich bzw. Mir (me). Dieser Teil vom Selbst verkörpert die sozialen Rollen und die Erwartungen der anderen an mich. Indem diese internalisiert werden, entsteht der Teil der Identität, den man das soziale Selbst nennt. Bei der Bildung des Selbst durch Internalisierung ist das Sich-hineinversetzen-Können in die Rolle des anderen (taking over the roll of the other) von entscheidender Bedeutung. Der andere Teil des Selbst, der Individuen in den Stand setzt, aktiv Rollen zu internalisieren, und der Selbstreflexion ermöglicht, wird von Mead das spontane, aktive Selbst, das „I“ genannt; dieser aktive Teil des Selbst ist die Vorbedingung für Identifikation und Internalisierung von sozialen Rollen, aber er ermöglicht gleichzeitig kritische Distanzierung vom sozialen Selbst.“²⁹³

Mead unterscheidet hier zwischen den beiden Komponenten des Selbst: „I“ und „me“, um die Unterscheidung des eher nach außen gerichteten Selbst (me) und des im Prozess der Identitätsbildung internen, aktiven Selbst (I) zu kategorisieren. Der amerikanische Soziologe Erving Goffman (1922-1982) hat Meads Theorie aufgegriffen. Er definiert Identität als die subjektive Wahrnehmung der eigenen Kontinuität des Selbsterlebens eines Individuums: „The subjective sense of his own situation and his own continuity and character that an individual comes to obtain as a result of his various social experiences.“²⁹⁴

Während Goffman sich hier auf die Einmaligkeit eines jeden Individuums bezieht und seine biographiespezifischen Handlungsweisen, Erlebnisse und Interaktionen in die Definition der

²⁹⁰ Vgl. Reinhold, Gerd: Soziologie-Lexikon. München 2000, S. 276.

²⁹¹ Ebd., S. 276.

²⁹² Ebd., S. 665.

²⁹³ Ebd./Vgl. Mead, Herbert: a.a.O., S. 216ff.

²⁹⁴ Goffman, Erving: The Presentation of Self in Everyday Life. Garden City/USA 1959. Zitiert nach: Bevers, A.M.: Identität. In: Reinhold, Gerhard (Hrsg.): Soziologie-Lexikon. München 2000, S. 277.

persönlichen Identität²⁹⁵ einschließt, trifft er eine Differenzierung zur sozialen Identität, welche das Individuum über seine Rollen und Rollenerwartungen ausbildet.²⁹⁶ Von außen, dies könnte beispielsweise durch die Arbeit in einem Unternehmen oder Normen im Hinblick auf Geschlechterrollen sein, werden rollenspezifische Erwartungen an das Individuum herangetragen, welche zu einem regelmäßigen Abgleich zwischen der persönlichen und der sozialen Identität führen²⁹⁷: Wer bin ich, woher komme ich, wie definiere ich mich²⁹⁸ und wie passt diese Definition mit den Erwartungen zusammen, welche aus meiner sozialen Rolle an mich herangetragen werden? Die Ausbildung der persönlichen Identität findet über die Abgrenzung des Selbst zu seiner Außenwelt statt. Diese Abgrenzung erfolgt über Kommunikation, das Erkennen „des Anderen“ bezogen auf Personen, Systeme oder Dinge. Identitätsentwicklung im individuellen Bereich ist folglich abhängig von Kommunikationsprozessen und der Selbstreflexion des Selbst. Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht sind persönliche und soziale Identität demzufolge zu definieren als auf Kommunikation basierende Konstrukte der eigenen Wahrnehmung. Die Beobachtung des Selbst findet über Kommunikation ihren Ausdruck, wie *Mead* es beschrieben hat:

„Außer dem sprachlichen kenne ich kein Verhalten, in dem der Einzelne sich selbst Objekt ist, und soweit ich sehen kann, ist der Einzelne solange keine Identität im reflektierten Sinn, als er nicht sich selbst Objekt ist. Diese Tatsache gibt der Kommunikation entscheidende Bedeutung, da sie ein Verhalten ist, bei dem der Einzelne in dieser Weise auf sich selbst reagiert.“²⁹⁹

Wenn Unternehmensidentität, so wie von den Vertretern und Vertreterinnen des Corporate-Identity-Ansatzes postuliert wird, sich in Analogie zur Ich-Identität bilden lässt, müsste sich aus den obigen Ausführungen zur Bildung persönlicher Identität folgende Schlussfolgerung ziehen lassen: Es müsste der Unternehmensführung, welcher in der Corporate-Identity-Theorie die Schlüsselfunktion in der Definition von Identitätsmerkmalen zukommt, möglich sein, die Handlungsweisen und Erfahrungen der EinzelakteurInnen innerhalb des Unternehmens zu kennen und in seine Überlegungen einzubeziehen.

Doch wie sollte dies umsetzbar sein? Dazu müssten die Wahrnehmungen zahlreicher MitarbeiterInnen einfließen, denn die Unternehmensführung ist sicherlich nicht im Stande, all diese Kommunikationen, Handlungen und die sich daraus ableitenden Konsequenzen zu überblicken.

²⁹⁵ Sozialpsychologisch kann man hier von individueller Identität sprechen. Vgl. Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 352.

²⁹⁶ Bevers, A.M.: Identität. In: Reinhold, Gerhard (Hrsg.): Soziologie-Lexikon. München 2000, S. 277.

²⁹⁷ Ebd.

²⁹⁸ Diesen Prozess beschreibt *Keupp* als retrospektiv-reflexiven Prozess, der eher einen reaktiven, Erfahrungen verarbeitenden und bewertenden Teil der Identitätsarbeit abbildet. Keupp, Heiner: Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. April 2002, S. 192.

²⁹⁹ Mead, George H.: a.a.O., S. 184.

Weiterhin ist die Bildung persönlicher und/oder sozialer Identität ein jahrelang andauernder Prozess, der Kontinuität und Veränderung bedeutet. Welche Wahrnehmung hat ein/e Manager/in, welche/r zwei, drei, fünf oder zehn Jahre in einem Unternehmen tätig ist? In der Zeit vor seiner/ihrer Tätigkeit war er/sie quasi „externer“ Beobachter, das heißt, er/sie hat das Unternehmen entweder über die Medienberichterstattung kennen und bewerten gelernt oder über Bekannte, welche in diesem Unternehmen arbeiten. Möglicherweise hat er/sie das Unternehmen in dieser Zeit gar nicht gekannt oder nur den Firmennamen. Denkbar sind zahlreiche Kombinationen der bewussten oder unbewussten Kenntnis über das Unternehmen. In der Zeit während seiner/ihrer Tätigkeit bleibt das Individuum auch Beobachter. Denn es ist der Umwelt des Systems zuzurechnen, auch wenn die Person eine Funktion innerhalb des Systems übernimmt.³⁰⁰ Mit dieser Funktion oder Tätigkeit sind Erwartungen verknüpft: Wie sollte er/sie sich nach außen darstellen oder positionieren? Welche besonderen Kenntnisse machen ihn/sie zu einem/einer Experten/-in auf diesem Gebiet? Was wird möglicherweise seitens der Aktionäre von ihm/ihr erwartet? Diese Aufzählung ist beispielhaft und könnte beliebig fortgesetzt werden. Sie dient lediglich als Beleg dafür, dass die Wahrnehmung eines Managers oder einer Managerin verknüpft ist mit der Funktion im Unternehmen und den persönlichen Zielen und Vorstellungen. Das heißt, während der Unternehmenstätigkeit sieht das Individuum aktuelle Probleme und Aufgaben, doch es kennt kaum oder nur aus Erzählungen die Historie und die damit verknüpften Wirkungen in Bezug auf die Unternehmensidentität. Fazit: Die Unternehmensführung ist und bleibt Beobachter mit der Perspektive seiner/ihrer persönlichen Arbeitsumgebung und Lebenswelt. Sie konstruiert, wie jedes Individuum, ihre persönliche Identität. Aus diesem Grund ist es ihr nicht möglich, „eine“ Unternehmensidentität zu formulieren oder zu erkennen, da diese immer das Substrat persönlicher, konstruierter Wirklichkeitsmodelle sein wird.

Deshalb möchte ich die Perspektive innerhalb des Corporate-Identity-Ansatzes, welche zum Begriff „der“ oder „einer“ Unternehmensidentität führt, ändern und auf den Aspekt der Identität im Plural, das heißt, der Identitäten als Anknüpfungspunkt verweisen: Wie weiter oben beschrieben, können Individuen aufgrund Ihrer Aufgaben und Zugehörigkeiten plurale Identitäten bilden. Diese pluralen Identitäten fließen über die Funktionen, Charaktere und Erfahrungen des/der Einzelnen und den damit verknüpften Kommunikationen und Handlungen in das Sozialsystem Unternehmen ein. Sie tragen so zur Identitätsbildung von Unternehmen bei.

³⁰⁰ Vgl. Kapitel 4 dieser Arbeit.

Unternehmen werden mit einer oder mehreren Zielsetzungen gegründet. Aus den formulierten Zielen ergeben sich innerhalb des Systems unterschiedliche Funktionen, Verantwortungen, Aufgaben und Verpflichtungen. Dabei sind unterschiedliche Ausprägungen denkbar: „Das Unternehmen“ (hier beschrieben als kollektiver Akteur) als Arbeitgeber, Produzent, Dienstleister, Vermittler, Kommunikator, Sponsor u.v.m. Bezogen auf ein Unternehmen in einem Konzern, das ich in dieser Untersuchung betrachte, heißt das, dass diese Aufgaben von unterschiedlichen Personen wahrgenommen und erfüllt werden. Möglicherweise ergeben sich an der einen oder anderen Stelle Schnittstellen im Rahmen von Abstimmungen oder Koordinationen, doch grundsätzlich ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Personen mit diesen Aufgaben betraut werden. Jede dieser Personen hat eine unterschiedliche Auffassung darüber, was das Unternehmen ist und wie das Unternehmen vertreten werden sollte. Entsprechend dieser bewussten oder unbewussten Ideen, Bilder und Vorstellungen wird die Person das Unternehmen repräsentieren und vertreten. Dabei mag es durchaus sein, dass sich das Bild über das Unternehmen in den Köpfen der MitarbeiterInnen oder der Teilöffentlichkeiten, wie Journalisten, Aktionären, Kunden, Gewerkschaften o.ä. an einigen Stellen deckt. Es entstehen Aussagen wie „Das Unternehmen ist zuverlässig“ oder „Das Unternehmen vermarktet hochwertige Produkte.“ An dieser Stelle schließt sich der Kreis zur kollektiven Handlungszuschreibung: Es ist nicht auszuschließen, dass diverse Teilöffentlichkeiten und MitarbeiterInnen dem Unternehmen bestimmte Attribute zuschreiben oder ihm bestimmte Symbole zuordnen, die identisch sind.³⁰¹ Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass diese Zuschreibungen in allen Punkten übereinstimmen. Vielmehr erfolgt eine Vielzahl von gleichen und unterschiedlichen Nennungen.

Die Führungskräfte haben möglicherweise zu einem bestimmten Zeitpunkt „eine“ Identität formuliert und die ihrer Ansicht nach wichtigen Identitätsmerkmale definiert. Doch daneben bestehen zahlreiche ähnliche oder abweichende Zuschreibungen durch die MitarbeiterInnen bzw. aus der Umwelt. Die unternehmensinterne Definition dient letztlich nur den weiter vorne bereits erwähnten „Positionsgewinnen gegenüber verschiedenen Umwelten“, welche man sich aus kollektiven Zuschreibungen erhofft. Diese Positionsgewinne haben unterschiedliche Ausprägungen: Sie können nach innen orientiert sein, um über eine Priorisierung von Merkmalen eine höhere Identifikation der MitarbeiterInnen zu erreichen. Dann handelt es sich um eine Art Leitfunktion, welche die interne Sinnerzeugung unterstützt: *„Der Sinn ist eine evolutionäre Errungenschaft der sozialen und psychischen Systeme, die deren Selbstreferenz und Komplexitätsaufbau Form gibt.“*³⁰² Die angestrebten Positionsgewinne können ebenso gut nach außen gerichtet sein, um bei bestehenden Öffentlichkeiten bestimmte Vorstellungen und/oder Wahrnehmungen über „das“ Unternehmen zu erzeugen. In jedem Fall hat die Formulierung

³⁰¹ Vgl. Kückelhaus, Andrea: a.a.O., S. 351.

³⁰² Baraldi, Claudio/Giancarlo Corsi/Elena Esposito: a.a.O., S. 170. Vgl. Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 92.

„einer“ Identität die Zielsetzung von Positionsgewinnen gegenüber den Systemumwelten. Sie entspricht aber keineswegs *einer wirklichen* Unternehmensidentität³⁰³, sondern ist ein Konstrukt aus der Wahrnehmung der an der Formulierung beteiligten Personen.

Aus den bisherigen Ausführungen bestätigt sich die Annahme der pluralen Identitäten in Bezug auf ein Individuum oder auf ein Unternehmen, wenn es als kollektiver Akteur definiert wird: „*Ein bestimmtes Individuum oder ein kollektiver Akteur können mehrere Identitäten haben. Derart plurale Identität ist jedoch eine Quelle von Spannung und Widerspruch. Das gilt für die Selbstdarstellung ebenso wie für das soziale Handeln.*“³⁰⁴ Castells verweist hier auf die Bedeutung pluraler Identitäten für Individuen bzw. für Unternehmen, allerdings aus Sicht der Handlungstheorie, wenn er „Individuen oder kollektive Akteure“ in ihrem Spannungsfeld der Selbstdarstellung beschreibt und sich auf das soziale Handeln bezieht.

6.2 Unternehmensidentität in Netzwerk-Strukturen

Ich habe bisher zugrunde gelegt, dass Identität sich aus der Abgrenzung zwischen System und Umwelt und der daraus beschriebenen Differenz ergibt. Das Sozialsystem bzw. die innerhalb des Systems tätigen Personen werden zu Beobachtern, welche im Prozess der Selbstreflexion die Grenze zur Umwelt definieren und über diese Unterscheidung zu dem Ergebnis kommen, was das System auszeichnet. Dieser Prozess ist insofern kritisch zu betrachten, als dass a) nur die Wahrnehmung bestimmter Individuen einfließen kann, aber die Systemmitglieder bei größeren Unternehmen nicht in ihrer Gesamtheit Stellung beziehen können und b) der Prozess der Selbstreflexion und späteren Definition möglicherweise durch die Erlebnisse und Wahrnehmung der systemzugehörigen Akteure, deren Auffassung nicht einfließen konnte, konterkariert werden kann. Damit nehme ich Bezug auf die von *Castells* erwähnten Spannungen und Widersprüche.

Im nächsten Schritt übertrage ich die bisherigen Untersuchungsergebnisse auf Unternehmen innerhalb eines Netzwerkes. Für die Identitätsbildung solcher Unternehmen ergibt sich eine doppelte Problemstellung. Diese möchte ich anhand der für diese Untersuchung gewählten Firma, der Lufthansa Cargo AG, darlegen. Wenn sich ein Unternehmen in einem Konzernverbund befindet, wie es bei der Lufthansa Cargo AG der Fall ist, stellt sich die Frage, wo die Grenze des Sozialsystems liegt. Ich habe dieses Problem der Grenzziehung bereits im Kapitel Netzwerk-Kommunikation angesprochen. Je nachdem, wie diese Grenze gezogen wird, beginnt der Identitätsbildungsprozess bzw. die Frage nach der Differenz zur Umwelt. Für die

³⁰³ Ich spreche hier von *einer wirklichen* Unternehmensidentität, um die im Corporate-Identity-Ansatz formulierte Idee zu dekonstruieren, dass es eine objektiv-wahrnehmbare Unternehmensidentität gibt. Dies ist aus erkenntnistheoretischer Sicht nicht möglich.

³⁰⁴ Castells, Manuel: Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität. Opladen 2002, S. 8.

Lufthansa Cargo heißt das: Ist das Netzwerk „Lufthansa“ das Sozialsystem oder bildet die Lufthansa Cargo AG ein Sozialsystem innerhalb eines Netzwerk-Systems? Mit folgendem Schaubild möchte ich die Schwierigkeiten der Grenzziehung verdeutlichen:

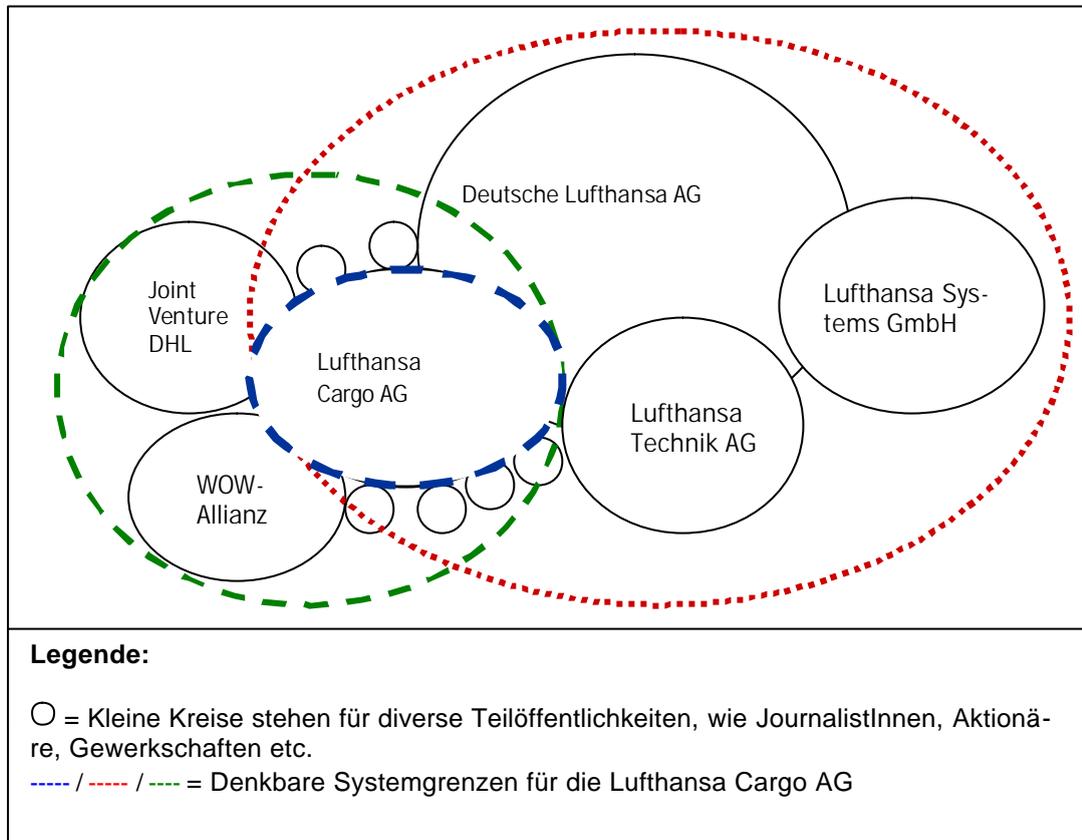


Abbildung 8: System und Systemzugehörigkeit in Netzwerkstrukturen
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 8 verdeutlicht, welche Grenzziehungen aus Sicht der Lufthansa Cargo AG möglich wären: Da ist zum einen der Fokus auf das Unternehmen selbst als ein abgeschlossenes Gebilde (blaue Umrandung). Eine weitere Möglichkeit bestünde in einer Grenzziehung, welche erstgenanntes um die Beteiligungen an Allianzen oder Joint Venture erweitert (grüne Umrandung). Als dritte Möglichkeit sehe ich die Systemgrenze des Netzwerks Lufthansa (rote Umrandung). Natürlich könnten auch alle in der Abbildung gezeigten Unternehmen und Allianzen aufgrund ihrer Vernetzung als Netzwerk bezeichnet bzw. betrachtet werden.

Und es ist genau diese Netzwerkstruktur, welche Spannungen und Widersprüche innerhalb des Systems hervorruft, denn die Führungsspitze der Lufthansa Cargo AG definiert die Ziele für das Geschäftsfeld Fracht und nicht für den Lufthansa-Konzern oder eine Fracht-Allianz. Folgende Fragen stellte ich mir im Rahmen dieser Untersuchungen:

- Wie kann die von der Unternehmensführung formulierte Identität formuliert sein, damit sie nicht im Gegensatz zu den Attributen oder Grundsätzen der Deutschen Luft-

hansa AG steht, um das beabsichtigte, konsistente Bild des Unternehmens zu vermitteln? Schließlich ist die Lufthansa Cargo AG eine 100 prozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Lufthansa AG.

- Die formulierten „Identitäten“ beider Unternehmen bilden die Orientierungsgrundlage für die MitarbeiterInnen des Unternehmens. Woran orientieren sich die Angestellten generell und in bestimmten Punkten?
- Die geschäftlichen Interessen der Lufthansa Cargo AG verlangen möglicherweise eine andere Positionierung gegenüber Kunden, als es die der Deutschen Lufthansa AG tun. Wie wird man KundInnen der Lufthansa Cargo AG gerecht, die beispielsweise viel mehr Wert auf günstige Frachttarife als auf den Aspekt „Sicherheit beim Fliegen“ legen könnten?
- Muss sich die Lufthansa Cargo aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit (Beispiel: Fluglärm durch Nachtflug) möglicherweise anders gegenüber Anwohnern des Flughafengebiets äußern und aufstellen, als dies die Deutsche Lufthansa AG tun muss (Beispiel: Flughafenausbau Frankfurt)?
- Wie positioniert sich das Unternehmen Lufthansa Cargo AG gegenüber Firmenkunden, welche im Passagierverkehr schlechte Erfahrung mit der Leistung der Deutschen Lufthansa AG gemacht haben?
- Welche Attribute lassen sich für beide oder alle Unternehmen im Konzernverbund nutzen?
- Wie können die ManagerInnen das Unternehmen Lufthansa Cargo AG als eigenverantwortliches Unternehmen am Markt positionieren, wenn in der Öffentlichkeit der Nutzen des Geschäftsfelds Fracht durch den Konzernverband der Deutschen Lufthansa AG nicht nachdrücklich bejaht oder hervorgehoben wird?
- Was passiert, wenn TarifmitarbeiterInnen der Lufthansa Cargo AG aufgrund von Konzernentscheidungen gekündigt werden müsste?
- Welches der beiden Unternehmen übernimmt welche Rolle?

Diese beispielhafte Aufzählung zeigt, dass sich aus der Netzwerk-Struktur zahlreiche Fragen in Bezug auf die Bildung von Unternehmensidentität ergeben. Denn: Wie kann ein Unternehmen mit seinen strukturabhängigen Doppelattributionen Identität bilden? Dabei stehen sich die Aspekte Eigenverantwortlichkeit und Konzernabhängigkeit, Eigenpositionierung und Konzernpositionierung, Unternehmensbesonderheiten und Konzernbesonderheiten als Gegensätze gegenüber.

Es ist anzunehmen, dass die nur über plurale Identitäten möglich ist. Diese sind wiederum notwendig, um die Komplexität des Konzerns in eine sinnvolle Leitlinie, eine Orientierungshil-

fe für die MitarbeiterInnen, das heißt, Führungskräfte und Angestellte ohne Führungsverantwortung zu kanalisieren. Daraus ergibt sich für Unternehmen im Konzernverbund eine vielfach komplexerer Prozess der Identitätsbildung als in einem monolithischen Unternehmen.

6.3 Fazit

Ende der 1970er bis Mitte/Ende der 1980er hatte Jahre das Thema Corporate Identity Konjunktur in vielen Unternehmen. Im gleichen Zeitraum wurden Netzwerk-Strukturen mehr und mehr in die organisations- und sozialwissenschaftlichen Untersuchungen einbezogen.³⁰⁵ Die Bedeutung von Netzwerken für Unternehmen erreichte die Führungsspitzen kurz darauf, das heißt Ende der 1980er bzw. zu Beginn der 1990er Jahre.

Ein solches Bild lässt sich auch für die Deutsche Lufthansa AG zeichnen, wie ich in Kapitel 7 zeigen werde. Das Unternehmen durchlief in den 1980er Jahren ein Corporate-Identity-Programm und gründete zu Beginn der 1990er Jahre die erste Allianz im Luftfahrtbereich. Die sukzessive Privatisierung der Fluggesellschaft und ihre damit verbundene Neustrukturierung zum Konzern brachten die oben erwähnte (organisatorische) Netzwerk-Struktur mit sich.

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse gehe ich davon aus, dass die Zielsetzung der Bildung von Unternehmensidentität (im Verständnis der Management-Theorien der 1980er Jahre) ausgedient hat: Nicht „das Unternehmen“ darf Ausgangspunkt der weiteren wissenschaftlichen Arbeit und Theorieentwicklung sein, sondern die MitarbeiterInnen müssen im Fokus stehen. Dieses Herangehen scheint eingängig, wenn man sich die bisherigen Ausführungen zur Bildung von Unternehmensidentität anschaut: Identität ist ein Konstrukt, die Momentaufnahme einer Differenz; sie ist sinnstiftend. Wenn aber die MitarbeiterInnen, wie in der konstruktivistischen Sozialtheorie vertreten, das Sozialsystem Unternehmen konstituieren, so sind sie es, die dem Unternehmen über Kommunikation „Leben“ verleihen. Der Erhalt des Systems wird nicht garantiert oder gefördert über *eine oder mehrere* Identität(en), sondern allein über die im System geleistete Arbeit aus welcher sich wiederum Identitäten bilden. Wie *Luhmann* bereits formuliert hat, erfordern Identitäten und die damit im Zusammenhang stehenden Positionsgewinne vor allem zweierlei: Restriktionen und Hierarchie.³⁰⁶

Deshalb fordern Wissenschaftler wie *Gerd Würzberg* ein Umdenken, hin zu einem Unternehmensverständnis, das die MitarbeiterInnen und das durch sie eingebrachte Wissen opti-

³⁰⁵ Vgl. dazu Keupp, Heiner/Bernd Röhrle: a.a.O.

³⁰⁶ Luhmann, Niklas: a.a.O., S.273.

mal im Sinne der unternehmerischen Zielsetzung nutzt und Potenziale, beispielsweise Wissenspotenziale, ausschöpft:

„Die praktizierte Führungsphilosophie ist aber nach wie vor: Die Mitarbeiter sind für das System da. In der modernen – z.B. neurobiologischen Systemforschung – gilt für überlebensfähige soziale Systeme aber längst der umgekehrte Satz: Das System/Unternehmen ist für seine Mitglieder da. Es besteht, in einem sehr direkten Sinn, aus seinen Menschen und ihrem Know-How.“³⁰⁷

Solange die Aufgabe von MitarbeiterInnen darin besteht, eine Funktion in Form einer Stellenbeschreibung auszufüllen und die MitarbeiterInnen über die darin direkt und indirekt enthaltenen Restriktionen gezwungen sind, sich allein auf ihr definiertes Arbeitsgebiet zu konzentrieren, kann man kaum verlangen, die Unternehmensziele im Auge zu haben. Denn es wird in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen ja gar nicht verlangt, dass sie sich über ihre Aufgabe hinaus einbringen. In ihrer Wahrnehmung übernimmt der oder die Vorgesetzte die Verantwortung für die Abteilung oder den Bereich. Dadurch manifestieren sich Denkstrukturen, welche der formalen Organisationsstruktur, nämlich der Hierarchie, entsprechen. Ihnen implizit sind Gedanken wie „unterlegen/überlegen sein“, „die da oben/wir hier unten“ o.ä.³⁰⁸ Diese Denkstrukturen führen vermutlich zu Einschränkungen in der Bereitschaft, sich oder die eigenen Ideen über das notwendige Maß hinaus einzubringen. Die Voraussetzung für eine Wertschöpfung im beschriebenen Sinne bildet Kommunikation. In einem weiteren Schritt gehören dazu auch Anreizsysteme durch neue Arbeitsplatzmodelle, das Überdenken bisheriger Bezahlungsstrukturen u.v.m.

Dies bedeutet nicht, dass die im Bereich der Unternehmenskommunikation anzusiedelnden Positionsgewinne (darunter fallen z.B. die Einheitlichkeit im Außenauftritt, beispielsweise in der Werbung oder bei Pressekonferenzen) wegfallen müssen. Es bedeutet hingegen, dass das Denken in Unternehmensidentität dem Denken in Identitäten weichen sollte. Dieses Gedankenmodell führt zu einer wichtigen Konsequenz: Sobald von *Identitäten* und nicht länger von Identität die Rede ist, wird bewusst, dass Individuen diese Identitäten konstruieren und eine vom Top-Management formulierte Identität keinesfalls *dem* Unternehmensbild der MitarbeiterInnen oder diverser Teilöffentlichkeiten entsprechen kann.

³⁰⁷ Würzburg, Gerd: Unternehmenskommunikation. Der Dark Continent im Wert- und Wissensmanagement. In: Bergmann, Gustav / Gerd Meurer: Best Patterns Marketing. a.a.O., S. 314.

³⁰⁸ Vgl. dazu die Ausführungen Willi Küpper und Anke Felsch in: Küpper, Willi/Anke Felsch: Organisation, Macht und Ökonomie. Wiesbaden 2000, S. 283ff.

Fallstudie Lufthansa Cargo: Das Unternehmen im Unternehmen

Die Deutsche Lufthansa AG ist ein börsennotierter Großkonzern mit rund 90.000 MitarbeiterInnen³⁰⁹ und rund 450 Beteiligungen. Diese Beteiligungen umfassen die an den Mutterkonzern angegliederten Geschäftsfelder Fracht, Technik, Catering, IT-Systeme, Touristik und den Finanz- und Dienstleistungsbereich³¹⁰, sowie zahlreiche kleinere und mittlere Unternehmensbeteiligungen, die den o.g. Geschäftsfeldern fachlich mittelbar oder unmittelbar zugeordnet werden können.³¹¹

Das Unternehmen war bis Ende der 1980er Jahre in überwiegend öffentlicher Hand. Erst in den 1990er Jahren sanken die Bundesanteile auf ein Drittel der Gesamtanteile zurück: Die Deutsche Lufthansa AG durchlief in den Jahren 1965 bis 1997 einen sukzessiven Privatisierungsprozess, das heißt, die Anteile des Bundes sanken von rund 75 Prozent im Jahre 1969, auf 65 Prozent im Jahre 1987 und auf 35,6 Prozent im Jahre 1994. Drei Jahre später, also 1997, ging das Unternehmen an die Börse. Die Anteile der Bundesrepublik und der Kreditanstalt für Wiederaufbau wurden zu 51 Prozent an Privatanleger und zu 48 Prozent an institutionelle Anleger verkauft, 1 Prozent der Aktien an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens.³¹²

Neben den genannten Veränderungen in der Beteiligungsstruktur durchlief das Unternehmen in den letzten dreißig Jahren des 20. Jahrhunderts Zeiten, die sich unter den Begriffen Wandel und Krisen subsumieren lassen: Zu Beginn der 1970er Jahre war das Unternehmen mit der Ölkrise und der daraus resultierenden Steigerung der Kerosinpreise, Pilotenstreiks, der Einführung des Großraumflugzeugs Boeing 747 (Jumbo) konfrontiert. Im Jahre 1976 setzte ein positiver wirtschaftlicher Umschwung ein. Dieser wurde ein Jahr später durch die Entführung der Maschine „Landshut“ sowie die zweite Ölpreiskrise im Jahre 1979 getrübt.³¹³

Die 1980er Jahre waren grundsätzlich gekennzeichnet als Jahrzehnt der Luftfahrtindustrie und des positiven Aufschwungs (die Passagierzahlen stiegen kontinuierlich an), doch die

³⁰⁹ Stand 31.12.2004. Die aktuellen Mitarbeiterzahlen für das Jahr 2005 lagen während der Erstellung der Arbeit noch nicht vor. Quelle: Deutsche Lufthansa AG: Geschäftsbericht 2004. Frankfurt 2005. Quelle im Internet: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/menu/1025165_11/index.html (18.01.2006).

³¹⁰ Unter den im Internet (Lufthansa Homepage) verwendeten Dienstleistungsbegriff fallen beispielsweise das Betreiben zahlreicher Call Center weltweit, welche ihre jeweiligen Dienstleistungen auch an Unternehmen außerhalb der Lufthansa-Konzerns vermarkten.

³¹¹ Im Internet ist eine Liste der aktuellen Beteiligungen veröffentlicht. Demnach hat der Lufthansa-Konzern weltweit über 400 Beteiligungen. Deutsche Lufthansa AG: Liste der Beteiligungen der Deutsche Lufthansa AG. Frankfurt 2004. Quelle: Internet: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/show/1015642/a_lhir_Anteile_31122004_d.pdf (20.07.2006).

³¹² Deutsche Lufthansa AG: Der Konzern – 50 Jahre Lufthansa. Quelle im Internet: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/menu/1024949_11/index.html (18.01.2006).

³¹³ Deutsche Lufthansa AG: Trotz mancher Krise: Fliegen in Großraumdimensionen. (Die Kunst zu überleben). In: Deutsche Lufthansa AG: Die Zeit im Fluge. Geschichte der Lufthansa. Frankfurt am Main 2005, S. 61ff.

anstehende Liberalisierung des Marktes innerhalb der Europäischen Gemeinschaft stellte die Fluggesellschaft vor neue Herausforderungen:

„Unruhe, ja Hektik beherrschte in der Luftfahrt dieses Jahrzehnt, das die Auswirkungen der amerikanischen Deregulation verspürte und den sich abzeichnenden liberalisierten Markt der Europäischen Gemeinschaft auf sich zukommen sah. Während sich die konkurrierenden Reisevertriebssysteme weltweit einen erbitterten Kampf um die Märkte von morgen lieferten, stieg die Zahl der Fusionen, Verflechtungen und Kooperationen bei den Fluggesellschaften.“³¹⁴

Für die Deutsche Lufthansa AG trat ein, was ich in der Einleitung meiner Arbeit als Grund für das Aufkommen der Corporate Identity nannte: Neuerungen im globalen Wettbewerb, bezogen auf die Verteilung der Märkte, und technische Weiterentwicklungen moderner Kommunikationskanäle (im Luftfahrtsektor auch technische Weiterentwicklungen im Bereich des Fluggeräts):

„Die Welt ist verfügbar geworden: mehr Nonstop-Verbindungen, immer dichtere Streckennetze. Aber auch: überfüllte Lufträume und immer längere Warteschleifen. Das Flugzeug wurde zum Massenverkehrsmittel. Lufthansa entwickelte sich weiter zu einem wettbewerbsbewussten und modern organisierten Unternehmen: Marktorientierung, Corporate Identity und neues Design, schlagkräftigere Strukturen, Verantwortung in Umweltfragen, Mitarbeiterkommunikation.“³¹⁵

Mit dem Beginn des Golfkriegs Anfang der 1990er Jahre, der dadurch bedingten sinkenden Nachfrage im Passagierbereich (hier vor allem Nordamerika und Naher Osten) und der steigenden Ölpreise brach für die Fluggesellschaft wieder eine schwierige Phase an. Die Luftfahrtindustrie ganz allgemein und die Deutsche Lufthansa AG im Speziellen wurden durch die gerade genannten Gründe sowie bestehende Überkapazitäten und einen starken Preisverfall in eine tiefe Krise gebracht. Der Vorstandsvorsitzende leitete eine Art „Kernsanierung“ des Unternehmens ein, indem er Flugzeuge stilllegte (diese wurden aus der aktiven Flotte genommen), Mitarbeiterzahlen reduzierte,³¹⁶ Kostensenkungsmaßnahmen ergriff. Das Management verstärkte die Anstrengungen auf vertrieblicher Seite. Nachdem diese Maßnahmen das Unternehmen über die Krise hinweg retteten,³¹⁷ konzentrierte sich die Unternehmensführung im Jahr 1993 auf die Gründung einer internationalen Allianz und die Umstrukturi-

³¹⁴ Deutsche Lufthansa AG: Weltweite Herausforderung: Wettbewerb um den Kunden (Liberalisierung schafft Bewegung in den Märkten). In: Deutsche Lufthansa AG: Die Zeit im Fluge. Geschichte der Lufthansa. Frankfurt am Main 2005, S. 83.

³¹⁵ Ebd., S. 77.

³¹⁶ An dieser Stelle der Veröffentlichung „Die Zeit im Fluge“ wird nicht näher erläutert, in welcher Form diese Reduzierung/dieser Personalabbau stattfand, ob durch Entlassungen, Abfindungen, Alterszeit oder ähnliche Modelle. Vgl. ebd., S. 103ff.

³¹⁷ Ich schreibe hier bewusst weitestgehend, weil der Markt der Luftfahrtindustrie bis heute ein international hart umkämpfter Markt geblieben ist, welcher sich durch eine Vielzahl an Anbietern auszeichnet.

rierung des Unternehmens in Richtung Privatisierung. Die erste Kooperation ging das Unternehmen mit der US-amerikanischen Fluggesellschaft United Airlines ein. Diese Kooperation wurde in den Folgejahren durch weitere Allianzen mit internationalen Fluggesellschaften erweitert und mündete in den Bund der „Star Alliance“, einer Allianz, die bis heute besteht und der insgesamt 15 Fluggesellschaften angehören.

In der ersten Hälfte der 1990er Jahre leitete das Management auch weitere Schritte ein, um die vollständige Privatisierung im Jahre 1997 vorzubereiten. Diese gestalteten die Führungskräfte durch strukturelle Maßnahmen aus, indem sie einzelne Geschäftsbereiche ausgründete, welche selbstständige, „dem Wettbewerb ausgesetzte“ und ergebnisorientierte Unternehmen wurden. Diese neu gegründeten Gesellschaften sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die aber voll in den Lufthansa-Konzern eingebunden blieben und auch zum Konsolidierungskreis der Deutschen Lufthansa AG gehören, das heißt, die Betriebsergebnisse der einzelnen Unternehmen werden unter dem Dach der Deutschen Lufthansa AG zusammengefasst und als solche separat ausgewiesen. Der Konzern umfasst heute: die Deutsche Lufthansa AG mit dem Geschäftsfeld Passagierlinienverkehr mit rund 27.000 Beschäftigten, die Lufthansa Technik AG mit über 10.000 Beschäftigten, die Lufthansa Cargo AG mit rund 5.000 Beschäftigten und die Lufthansa Systems GmbH mit rund 4.500 Beschäftigten. Daneben bestehen zahlreiche Beteiligungen.

Vor diesem Hintergrund eines international agierenden Großkonzerns, der zahlreiche Unternehmen unter sich vereint, habe ich für die vorliegende Untersuchung eine der großen Lufthansa Tochtergesellschaften ausgewählt: die Lufthansa Cargo AG. Das Unternehmen steht beispielhaft für viele Unternehmen, die für die Fragestellung dieser Arbeit in Frage gekommen wären. Es ist Teil eines großen, internationalen Netzwerks (hier: des Lufthansa-Konzerns) und weist zahlreiche strukturelle Verflechtungen auf. Auch aufgrund meiner früheren Tätigkeit im Lufthansa-Konzern bot sich eine Untersuchung bei Lufthansa Cargo an, weil mir der Zugang in das Unternehmen problemlos möglich war. Des Weiteren verfüge ich aufgrund meiner früheren Tätigkeiten über fundiertes Wissen im Luftfahrtbereich. Diese Kenntnisse sind eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Anwendung der gewählten Methode der ExpertInneninterviews.³¹⁸

³¹⁸ Mehr zur Methode und zum Sampling im Kapitel „Methode“.

Lufthansa Cargo AG

Das Geschäftsfeld Fracht wurde am 30. November 1994 aus dem Lufthansa-Konzern ausgegründet und besteht seither als eigenständiges Unternehmen am Markt, das es sich zum Ziel gesetzt hat, die Nummer eins für „weltweite Premium-Frachtlösungen“ zu sein.³¹⁹ Die Lufthansa Cargo hat ihre Führungsposition im Jahr 2005 eingebüßt.³²⁰ Als Hauptgrund wurde das Problem der Flottenumstellung von Boeing 747-200 auf die MD11 genannt.³²¹ Doch das Nicht-Erreichen des gesetzten Ziels, weltweit die Nummer eins zu bleiben, scheint weitere Gründe zu haben, wie strukturelle Veränderungen der Märkte, die interne Reorganisation GRIPS und eine Differenz in der Wahrnehmung zwischen Kunden und dem Unternehmen sowie organisationsspezifische Besonderheiten. Darauf werde ich in der Auswertung und Präsentation des empirischen Teils meiner Arbeit detailliert eingehen.

Die Lufthansa Cargo AG ist weiterhin Gründungsunternehmen und Mitglied der Allianz WOW, welcher folgende Flug- bzw. Frachtgesellschaften angehören: Singapore Airlines, SAS Cargo, Japan Airlines Cargo. Die Gesellschaften haben sich im April 2000 zusammengeschlossen. Im sogenannten „Unternehmensporträt“ der Firma heißt es:

„Innerhalb dieses Verbundes harmonisieren die Partner ihre Produkte, IT-Systeme, Vertriebs- und Handlingprozesse. Mittlerweile haben die vier WOW-Airlines nicht nur ihre Expressprodukte harmonisiert und damit das weltweit größte Expressnetzwerk für Luftfracht geschaffen, sondern auch ihre Standardfrachtservices aufeinander abgestimmt.“³²²

Ein weiterer interessanter Gesichtspunkt in der Unternehmensdarstellung der Lufthansa Cargo AG sind die verwendeten „Claims“, wie unten dargestellt. Der Begriff Claim wird in der Werbung und/oder im Marketing häufig synonym zu dem Begriff Slogan benutzt. Der Claim soll aber gegenüber dem Slogan eher die Kerneigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung zusammenfassen, während der Slogan eine allgemeiner gehaltene Werbeaussage ist.³²³

Bei der Frachtgesellschaft sind vier Formen von Unternehmensauftritten zu finden:

- a) Lufthansa Cargo
- b) Lufthansa Cargo – „member of the Lufthansa Group“
- c) Lufthansa Cargo – “The business to business class”

³¹⁹ Vgl. Haupt, Nils: Lufthansa Cargo. Marktführer im internationalen Luftfrachtverkehr. Quelle im Intranet der Deutschen Lufthansa AG: <http://lww.lcag.fra.dlh.de/strategie/ebase.index.htm> (18.01.2006).

³²⁰ Vgl. dazu Kapitel 9.1.1. dieser Arbeit.

³²¹ Vgl. dazu: Cargo Lufthansa: Interview: Drei Fragen an den Process Owner. Ausgabe November 2005, S. 7.

³²² Haupt, Nils: Lufthansa Cargo. Marktführer im internationalen Luftfrachtverkehr. Quelle im Intranet der Deutschen Lufthansa AG: <http://lww.lcag.fra.dlh.de/strategie/ebase.index.htm> (18.01.2006), S. 2.

³²³ Kenntnisse aus meiner Tätigkeit im Marketing des Lufthansa-Konzerns.

d) Lufthansa Cargo – “member of WOW”

Bezogen auf die Ausführungen zu Organisations- und Marktnetzwerken, liegt hier ein Mehrfachattribution bezogen auf die Unternehmenszugehörigkeiten vor: Lufthansas Cargo ist Teil der Lufthansa Gruppe und besteht am Markt selbstständig im Bereich Frachtfliegerei.

Hinzu kommen die auf der Internetseite des Unternehmens genannten „Schwestergesellschaften“ in Form von Beteiligungen³²⁴:

a) **Lufthansa Cargo Charter Agency GmbH** – „Ihr Spezialist für Luftfracht Sonderflüge“

b) **time:matters GmbH** – „Special Speed Services verkürzen die Transportzeiten ganz erheblich“

c) **cargo counts GmbH** – „Dieses Unternehmen bietet als Total Cargo Management Provider Logistikservices für alle Airlines, die sich auf Passagier-Services konzentrieren.“

Jede der genannten Gesellschaften verfügt über eigene Internetauftritte mit unterschiedlichen Präsentationen und Darstellungen; im Bereich Karriere, um nur ein Beispiel zu nennen, werden InternetnutzerInnen auf die Seite des Lufthansa-Konzerns verwiesen.

Lufthansa Cargo arbeitet außerdem eng mit der Deutschen-Post-Tochtergesellschaft DHL zusammen³²⁵ und hat mit der Deutsche Post World Net Tochtergesellschaft DHL Danzas Air & Ocean im ersten Halbjahr 2005 ein Joint-Venture gegründet, das sich auf die „Life-Science“-Industrie konzentriert und sogenannte temperaturgeführte Spezialtransporte in den Bereichen Pharma, Biotechnologie, Gesundheitswesen und Medizintechnik anbietet.³²⁶

Es handelt sich bei Lufthansa Cargo folglich um ein komplexes Netzwerk aus Beteiligungen und Zugehörigkeiten. Mich interessiert vor allem, inwiefern und ob dieses Netzwerk Auswirkungen auf die Identitätsbildung des Unternehmens hat und woran bzw. an welchen Zielen sich die MitarbeiterInnen in diesem komplexen Gebilde orientieren.

³²⁴ Vgl. Lufthansa Cargo AG: Beteiligungen. Quelle im Internet der Lufthansa Cargo AG: <http://www.lufthansa-cargo.com/DE/content.jsp?path=0,19096,45782,45792> (21.01.2006).

³²⁵ Vgl. Deutsche Lufthansa AG: Lufthansa-Konzern. Geschäftsbereich Logistik. Führend im internationalen Luftfrachtverkehr. Quelle im Intranet der Deutschen Lufthansa AG:

http://lww.ebase.dlh.de/home/unternehmen/geschaeftsfelder/gf_logistik.htm (18.01.2006).

³²⁶ Deutsche Post World Net: DLH und Lufthansa Cargo gründen Joint Venture. Quelle im Internet der Deutsche Post World Net: http://www.dpwn.de/dpwn?skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=2000961 (21.01.2006).

7 Methode

Bevor ich mich für eine Untersuchung bei der Lufthansa Cargo AG entschieden habe, hatte ich mir die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung innerhalb des Unternehmens aus dem ersten Halbjahr 2005 angeschaut. Ich überprüfte, ob meine Fragestellung im Unternehmen nicht längst beantwortet worden war. Nach Durchsicht der Ergebnisse konnte ich diese Frage verneinen, da die Befragung zwar die Sichtweise und Einschätzung der MitarbeiterInnen im Hinblick auf Identifikation, Zufriedenheit mit Führungskräften etc. darlegte, aber keine fundierten Rückschlüsse auf Denk-, Handlungs- oder Kommunikationsstrukturen innerhalb des Unternehmens zuließ. So zeigte sich, dass eine quantitative empirische Untersuchung für das Ergebnis meiner Arbeit wahrscheinlich nicht zielführend sein würde. Mein Ziel lag darin, die verdeckten Strukturen innerhalb des Unternehmens und deren Bedeutung aus Sicht der AkteurInnen zu erschließen, die über die sichtbaren formalen und offiziellen Organisationsstrukturen hinausgehen. Mit dieser Zielsetzung bewege ich mich im Bereich der qualitativen Sozialforschung: *„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten „von innen heraus“, aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit beitragen, auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.“*³²⁷

Die theoretischen Einordnung der Fragestellung im Rahmen der konstruktivistischen Sozialtheorie spricht für eine qualitative Untersuchung: Ich habe keine feste Vorstellung über den zu untersuchenden Gegenstand, sondern möchte in Bezug auf theoretische Ausführungen im Rahmen von Identitätsbildung unter der Bedingung von Netzwerk-Kommunikation Problemfelder aufdecken, welche bisher möglicherweise nicht thematisiert oder nicht in den Zusammenhang mit Identitätsbildung gebracht wurden.³²⁸ Da ich davon ausgehe, dass die MitarbeiterInnen eines Unternehmens über die soziale Konstruktion ihrer eigenen Lebenswelt aktiv an der Identitätskonstruktion des Unternehmens teilhaben und daraus eine Vielzahl von Identitäten resultiert, habe ich mich entschieden, die subjektiven Sichtweisen ausgewählter MitarbeiterInnen zu untersuchen.

7.1 Leitfadenorientierte ExpertInnen-Interviews

Die Methoden der Datenerhebung sind hier insofern eingegrenzt, als dass ich das Individuum als MitarbeiterIn innerhalb des Unternehmens untersuche und den Themenschwerpunkt der Identitätsbildung gesetzt habe. Mit der Entscheidung, ExpertInnen-Interviews

³²⁷ Flick, Uwe/Ernst von Kardorff/Ines Steinke: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Oktober 2005, S. 14.

³²⁸ Vgl. Flick, Uwe/Ernst von Kardorff/Ines Steinke: a.a.O., S. 17.

durchzuführen, habe ich mich gegen eine quantitative Untersuchungen wie dies beispielsweise in einer Mitarbeiterbefragung möglich gewesen wäre, und gegen eine Beobachtung mit den bekannten Differenzierungsgraden (offen, verdeckt, unterschiedliche Grade der Teilnahme, Ausmaß der Standardisierung der Beobachtung etc.) entschieden.³²⁹ Mein Ziel war es, mit den Individuen zu sprechen, ihre bewussten Einstellungen und Meinung zu erfahren. Gegen eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung sprachen, wie weiter oben erwähnt, die bereits durchgeführte Befragung im ersten Halbjahr 2005 und die mangelnde Möglichkeit, zu bestimmten Antworten der Befragten nachzuhaken oder aufkommende Themen anzusprechen – möglicherweise ergeben sich aus bestimmten Antworten neue, wichtige Themen. Ein Interview hingegen ermöglicht ein Nachfragen und eröffnet vielleicht Fragestellungen, die auch in anderen Interviews thematisiert und eingefügt werden könnten.

Ich benötige für eine Untersuchung folglich nur bedingt biographisches Wissen, sondern interessiere mich für die Person als „Experten/Expertin in einem bestimmten Handlungsfeld“:

„Im Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews bildet bei ExpertInneninterviews nicht die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse, Das heißt, die Person mit ihren Orientierungen und Einstellungen im Kontext des individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhangs. Der Kontext, um den es hier geht, ist ein organisatorischer oder institutioneller Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der darin agierenden Personen gerade nicht identisch ist und in dem sie nur einen „Faktor“ darstellen.“³³⁰

Deshalb habe ich mich mit dem ExpertInneninterview als spezielle Ausprägung des Leitfaden-Interviews beschäftigt und bin abschließend zu dem Ergebnis gekommen, dass diese Interviewform die notwendige Strukturierung der Fragen bei gleichzeitiger Offenheit für neue Themen erlaubt, welche sich im Verlauf des Interviews ergeben können.³³¹ Weiterhin erlaubt diese Interviewform die Untersuchung der von mir gewünschten Funktion des Akteurs innerhalb des Sozialsystems.

Der Forscher oder die Forscherin verleiht den ExpertInnenstatus gewissermaßen für die Zeit der Befragung.³³² Das impliziert nicht, dass die zu befragende Person nicht in jedem Fall Experte/Expertin für ein bestimmtes Arbeitsgebiet, wie Controlling, Marketing oder Personalführung sein könnte. Diese ExpertInnenrollen können allerdings aus Sicht der Forschenden ohne Belang sein, wenn es um ein Forschungsgebiet geht, wie es die vorliegende Untersu-

³²⁹ Vgl. Lüdders, Christian: Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe / Ernst von Kardorff / Ines Steinke: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Oktober 2005, S. 386.

³³⁰ Meuser, Michael/Ulrike Nagel: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./K. Kraimer (Hrsg): Qualitative-empirische Sozialforschung. Opladen 1991, S. 442. Vgl. dazu auch: Ders., S. 444.

³³¹ Vgl. Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. September 2005, S. 139.

³³² Meuser, Michael/Ulrike Nagel: a.a.O.

chung beschreibt: Im Rahmen der Forschungsarbeit sind die ExpertInnen aufgrund Ihrer Tätigkeit und dem damit im Zusammenhang stehenden „privilegierten Zugang zu Informationen oder Entscheidungsprozessen“ als InterviewpartnerInnen relevant und werden erst aufgrund letztgenannter Aspekte zu ExpertInnen.³³³

ExpertInneninterviews kommen in verschiedenen Forschungsfeldern zum Einsatz. Ihre Anwendung ist im Rahmen eines empirischen „Methodenmix“ oder als eigenständiges Verfahren denkbar.³³⁴ In der vorliegenden Untersuchung habe ich mich für einen Einsatz als eigenständigen Verfahrens entschieden, das heißt die ExpertInneninterviews sind alleinige Untersuchungsmethode: *Meuser* und *Nagel* weisen explizit darauf hin, dass ExpertInneninterviews genutzt werden können, um Kontextwissen (Methodenmix) oder Betriebswissen (eigenständiges Verfahren) zu erforschen. Meine spezifischen Erkenntnisinteressen richten sich auf Wissens- und Handlungsstrukturen, Einstellungen und Prinzipien innerhalb des Unternehmens, welche im Bereich des Betriebswissens zu verorten sind. Damit kann die Entscheidung für ein eigenständiges Verfahren, das allein auf ExpertInneninterviews ruht, begründet werden:

„Im einen Fall [Anm. d. Verf.: Betriebswissen] bilden die ExpertInnen die Zielgruppe der Untersuchung, und die Interviews sind darauf angelegt, dass die ExpertInnen Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. ... Im anderen Fall [Anm. d. Verf.: Kontextwissen] repräsentieren die ExpertInnen eine zur Zielgruppe komplementäre Handlungseinheit, und die Interviews haben die Aufgabe, Informationen über die Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe zu liefern.“³³⁵

Der Vorteil von ExpertInneninterviews liegt in der abschließenden Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Diese ist mir besonders wichtig, weil die Einzelperson als RepräsentantIn einer Gruppe, in diesem Fall der MitarbeiterInnen des Unternehmens, steht. So erlaubt das ExpertInneninterview in der abschließenden Analyse der Ergebnisse eine Beschreibung der „Herstellung“ sozialer Wirklichkeit. Das heißt, ich bewege mich über den Zugang subjektiver Sichtweisen und deren gegenstandsbezogener Auswertung (Grounded Theory), auf die Ebene, die Ergebnisse der Interviews zusammenzufassen und deren Gemeinsamkeiten und/oder Differenzen in eine abschließende Analyse zu fassen.

³³³ Als weiteres Kriterium für den ExpertInnenstatus nennen *Nagel* und *Meuser* folgendes: „Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung. Vgl. dazu: *Meuser, Michael/Ulrike Nagel*: a.a.O., S. 443.

³³⁴ Ebd., S. 441.

³³⁵ Ebd., S. 445. Im weiteren Verlauf heißt es: „Kontextwissen bezieht sich auf ein überbetriebliches soziales System.“ Ebd., S. 454.

7.2 Sampling

Meine theoretischen Vorannahmen zur Dekonstruktion des Corporate-Identity-Ansatzes und zur Bildung von Identität(en) in Unternehmen (unter der Bedingung des Unternehmens als soziales System) verlangen nach einer Betrachtung, welche MitarbeiterInnen möglichst unterschiedlicher organisatorischer Ebenen (Hierarchie) einbezieht. Ich habe mich dabei an den Ausführungen von *Gerhard Kleining* orientiert: „Der Gegenstand soll von „allen“ Seiten angegangen werden. Regel der maximalen strukturellen Variation der Perspektiven.“³³⁶ Damit war ein erstes Kriterium für die Stichprobenauswahl definiert. Ich wollte Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen interviewen: SachbearbeiterInnen, ReferentInnen und Führungskräfte. In einem zweiten Schritt wollte ich sicherstellen, Personen unterschiedlicher Altersklassen zu befragen, da die Generationen nicht nur aufgrund ihrer Altersstruktur, sondern aufgrund der daraus resultierenden Berufserfahrung unterschiedliche Sichtweisen haben könnten. Dieses Kriterium war mir auch wichtig, weil Personen mit langjähriger Unternehmenszugehörigkeit möglicherweise auch Unterschiede zwischen „früher und heute“ ansprechen und aufdecken könnten. Das dritte Kriterium zur Auswahl der InterviewpartnerInnen war der Fokus auf unterschiedliche Geschäftsbereiche, um einen entsprechenden Querschnitt innerhalb des Unternehmens zu erhalten. Ein weiteres Kriterium war mir aufgrund meiner Aufgabe als Forscherin wichtig: Ich wollte keine Personen interviewen, mit welchen ich während meiner Tätigkeit im Lufthansa-Konzern geschäftlich zu tun hatte, um die berufliche und die wissenschaftliche Aufgabe soweit als möglich zu trennen.

Somit entschied ich mich für eine Stichprobenauswahl mit folgenden Kriterien: InterviewpartnerInnen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Altersklassen sowie Personen, zu welchen ich bislang keine geschäftlichen oder persönlichen Kontakte hatte. Die Endauswahl traf ich in zwei Schritten: Zunächst wählte ich im Lufthansa-Intranet verschiedene Bereiche aus und kontaktierte die entsprechenden ExpertInnen. Daraus ergab sich folgendes Ergebnis:

³³⁶ Kleining, Gerhard: Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 34, 1982, S. 234.

Nr.	Position/Funktion	Alter	Anmerkung
1	Auszubildender	25	Pretest
2	Operations Expert	27	Keine
3	Referent Crew Kommunikationssysteme	29	Pretest
4	Systems Engineer / Consultant	32	Keine
5	Global Industry Manager (Key Account Management)	37	Keine
6	Allrounder (Import)	37	Keine
7	Leiter Unternehmenskommunikation	41	Keine
8	Kaufmännischer Leiter	42	Keine
9	Personalleiter Deutschland	44	Keine
10	Leiter Flugbetrieb	46	Keine
11	Fachkraft Flugscheinverkauf	57	Keine

Tabelle 2: Sampling für die ExpertInneninterviews. Übersicht der ausgewählten Personen nach Funktion bzw. Bereich und Alter.

Quelle: Eigene Darstellung.

Das von mir gewählte Vorgehen des gezielten oder purposiven Samplings schien mir aufgrund des formulierten Untersuchungsgegenstandes geeignet: Auf die maximale Variation im Sample abzielen, um die „Variationsbreite und Unterschiedlichkeit, die im Feld erhalten ist, zu erschließen.“³³⁷ Des Weiteren gehe ich davon aus, dass die ExpertInnen für das vorliegende Forschungsvorhaben nicht auf der obersten Organisationsebene (Vorstand) zu suchen sind, sondern in den darunter liegenden Ebenen, weil dort in der Regel Entscheidungen vorbereitet werden und „das detaillierteste Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden ist.“³³⁸ Zu erwarten ist eine realistische Einschätzung und Aussage über das allgemeine Stimmungsbild innerhalb des Unternehmens in Bezug auf Mitarbeitermotivation, -identifikation und Unternehmensidentität.

In Kapitel 3 dieser Arbeit habe ich Bezug genommen auf die Frage, welche Akteure innerhalb des Systems an der Wirklichkeitskonstruktion desselben teilhaben. Hejl konstatiert ja, dass nur solche Personen an der Wirklichkeitskonstruktion des Sozialsystems Unternehmen teilhaben, welche Entscheidungsfunktion besitzen. Daraus resultierte für mich die Frage, ob diese Position nicht problematisch ist in Bezug auf Personen in niedrigen bzw. auf unteren Hierarchiestufen, welche demnach nicht auch zum Sozialsystem gehören, wie das Reinigungspersonal. Ich kann diese Frage mit der vorliegenden Untersuchung nur bedingt beant-

³³⁷ Vgl. hierzu: Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg 2002, S. 109.

³³⁸ Dieses Wissen bezeichnet Merton auch als Insider-Wissen bzw. als spezialisiertes Sonderwissen, dass sich aus der Funktion der ExpertInnen ableitet. Vgl. dazu: Meuser, Michael / Ulrike Nagel: a.a.O., S. 468. Vgl. dazu auch: Merton, K.: Insiders and Outsiders: A Chapter in the Sociology of Knowledge. In: American Journal of Sociology 78, 1972, S. 9-47. Sprondel, W.M. ‚Experte‘ und ‚Laie‘: Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: Ders./Grathoff, R. (Hrsg.): Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart 1979, S. 140-154.

worten, da beispielsweise das Reinigungspersonal und das Personal am Eingangsbereich kein Personal ist, das bei Lufthansa Cargo angestellt ist. Diese Dienstleistungen werden unternehmensseitig an Fremdfirmen vergeben, welche entsprechend Personal zur Verfügung stellen. Da ich zwei Personen aus einer „niedrigen“ Hierarchieebene interviewt habe, das heißt, eine Sachbearbeiterin und eine Fachkraft, ziehe ich diese Interviews heran, um zu klären, ob die von *Hejl* vorgenommene Grenzziehung sinnvoll erscheint.

7.3 Das Erhebungsinstrument: Entwicklung von Fragebögen

Im Gegensatz zu standardisierten Befragungen baut das ExpertInneninterview auf Interviewleitfäden auf. Das bedeutet, dass ein Leitfaden erstellt wird, der als eine Art Fragengerüst dient: *„Mit dem Fragebogen des standardisierten Interviews hat der Leitfaden gemeinsam, dass er Ergebnis einer Operationalisierung ist.“*³³⁹ Die Operationalisierung findet dann weitergehend im Rahmen des Interviews statt, wenn die Leitfragen in Interviewfragen übersetzt werden, das heißt, wenn diese *„an den Alltag des Interviewpartners anschließen.“*³⁴⁰ Gläser und Laudel heben die Bedeutung des Leitfadens hervor, weil er die einzige schriftliche Stütze des Interviewers/der Interviewerin ist und über den Leitfaden gleichzeitig sichergestellt wird, dass *„in einer größeren Anzahl von Interviews gleichartige Informationen erhoben werden, und dass in jedem Interview alle Informationen erhoben werden, von denen man sich vorher überlegt hat, dass man sie braucht.“*³⁴¹

Während der Vorbereitungen für die vorliegende Untersuchung habe ich mich an den Ausführungen von Gläser und Laudel orientiert, weil sie ausführlich auf die Gestaltung von Leitfäden im Rahmen von ExpertInneninterviews eingehen und wesentliche Merkmale zu Fragetypen schlüssig zusammenfassen: Die Fragen sollen klar, leicht verständlich und einfach formuliert werden. Meinungsfragen werden nur dann empfohlen, wenn die *„Bewertung und Handlungsgründe des Interviewpartners in die Rekonstruktion des sozialen Prozesses einbezogen werden müssen.“*³⁴² Dies ist zum Beispiel im Rahmen dieser Fallstudie von Interesse, weil angenommen wird, dass die Meinung der MitarbeiterInnen ihr Handeln im Berufsalltag beeinflusst und auch *„ihr“* Unternehmensbild prägt. Ähnliches gilt für hypothetische Fragen. Solche erachten die Autoren nur dann als sinnvoll, wenn *„die subjektiven Theorien des Gesprächspartners in die Rekonstruktion der sozialen Prozesse einbezogen werden müssen.“*³⁴³ Dieser Fragentypus dient eher „der Entdeckung“ sozialer Prozesse. Im Gegensatz dazu stehen Faktfragen, welche als Erzählanregung dienen sollen. Derlei Anregung erhält der Interviewer/die Inter-

³³⁹ Gläser, Jochen/Grit Laudel: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. O.O. 2004, S. 138.

³⁴⁰ Gläser, Jochen/Grit Laudel: a.a.O., S. 138.

³⁴¹ Ebd., S. 139.

³⁴² Ebd., S. 140.

³⁴³ Ebd., S. 141.

viewerin vor allem beim Platzieren von offenen Fragen.³⁴⁴ Offene Faktfragen dienen dazu, den Interviewpartner ins freie Erzählen zu bringen. Dies ist für den Interviewenden oder die Interviewerin wichtig, um das Gespräch ins Laufen zu bringen und mögliche Detailfragen im Gespräch zu klären, falls sich letztere nicht aus den Erzählungen ergeben.

Bei der Gestaltung des Leitfadens ist darauf zu achten, dass mit der Beantwortung der Fragen vor allem die zu Interviewbeginn zugesagte Anonymität gewährleistet wird. Beispielsweise sollte keine Frage mit abteilungsspezifischen Implikationen beginnen, die im Rahmen der Auswertung Rückschlüsse auf den Interviewpartner oder die Interviewpartnerin zulassen.

Während der Entwicklung des Interviewleitfadens habe ich mich für folgendes Vorgehen entschieden: Ich habe zunächst Themenkomplexe notiert, die mir für den Untersuchungsgegenstand besonders interessant schienen. Dazu zählten: Unternehmensziele und -werte, Kommunikation im Unternehmen, Motivation, Image und Identifikation. Um das Interview einzuleiten, habe ich die Interviews um den Themenkomplex „eigene Aufgabe“ erweitert. Damit wollte ich erreichen, dass mein Gegenüber sich unverkrampft auf die Gesprächssituation einstellen kann und sich nicht zu Beginn des Interviews mit einer Frage oder einem Themenkomplex „überfahren“ fühlt. Außerdem ermöglichte mir dieser Auftakt, Angesprochenes aufzugreifen, z.B. indem ich fragte, was dem Interviewpartner an seiner Aufgabe besonders viel Freude bereitet. Mit dieser Frage erhielt ich in allen Fällen Anknüpfungspunkte für andere Themenkomplexe. *Gläser* und *Laudel* bezeichnen diese Phase als „Anwärmfrage“: *„Diese Phase ist besonders wichtig, weil sich zu Beginn das Klima des Interviews herausbildet, die Rollen der Gesprächspartner definiert werden und sich ein bestimmtes Niveau der Kommunikation einstellt. ... Dadurch können eventuelle Spannungen gelöst werden, die sich wahrscheinlich aufbauen.“*³⁴⁵

Auch im weiteren Verlauf wählte ich meine Fragen entsprechend des jeweiligen Interviewverlaufs aus und hatte in der Regel keine Schwierigkeiten von einem Themenkomplex zu einem weiteren Themenkomplex überzuleiten. Während der Interviews habe ich darauf geachtet, dass der/die InterviewpartnerIn über unterschiedliche Bereiche spricht: Neben Fragen zu den Aufgaben in den jeweiligen Bereichen habe ich Fragen zur Lufthansa Cargo gestellt, aber auch explizit Fragen zum Lufthansa-Konzern. Dies ermöglichte mir, die Bilder in den Köpfen der MitarbeiterInnen sowie die persönlichen Beweggründe für die Ausübung ihrer Tätigkeiten zu verstehen und die Besonderheiten einer Konzernstruktur herauszuarbeiten.

³⁴⁴ Ebd.

³⁴⁵ Ebd., S. 143.

Im Verlauf der Interviews hatte sich auch mein „internes Lufthansa-Cargo-Wissen“ erhöht, so dass ich einige Fragen im Leitfaden konkreter formulieren oder gezielter nachfragen konnte. Dabei habe ich natürlich versucht, die Vollständigkeit der Information nicht zu gefährden, indem ich dem Gesprächspartner beispielsweise eine gänzlich andere Frage gestellt habe. Vielmehr ging es um Themen wie GRIPS; beispielsweise habe ich nach dem dritten Interview gesagt, dass mir GRIPS bekannt ist, um die Interviewpartner nicht zu einer längeren Erzählung der neuen Prozessstruktur zu veranlassen. Gleichwohl habe ich nachgefragt, wie der Prozess bei dem jeweiligen Gesprächspartner ankam: „Erhielten Sie die Informationen Ihrer Ansicht nach rechtzeitig?“ oder „Wer informierte Sie über die Neuerung?“

Den Interviewabschluss gestaltete ich ähnlich dem Anfang, das heißt mit einer Art „Abkühlfrage“: „So wie die erste sollte auch die letzte Frage angenehm sein, also weder besonders schwierig noch heikel. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass das Interview einen unangenehmen Eindruck hinterlässt.“³⁴⁶ Auch an dieser Stelle folgte ich *Gläser* und *Laudel*, indem ich die Abschlussfrage offen formulierte, ob der Interviewpartner/die Interviewpartnerin noch Aspekte nennen möchte, die im Interview zu wenig Berücksichtigung fanden. *Carsten Ulrich* empfiehlt Interviewern, den Leitfaden auch zu überprüfen, indem für jede Frage folgende Aspekte nochmals geklärt werden:³⁴⁷

1. Warum wird die Frage gestellt? (Theoretische Relevanz oder Funktion der Frage)
2. Wonach wird gefragt? Was wird gefragt? (Überprüfung inhaltlicher Dimension und Spektrum möglicher Antworten)
3. Warum ist die Frage so (und nicht anders) formuliert? (Überprüfung Fragentyp und Formulierung)
4. Warum steht die Frage/der Fragenblock an einer bestimmten Stelle? (Überprüfung der Leitfadenstruktur)

Mittels dieser Kontrolle kann der Leitfaden nochmals auf mögliche notwendige Veränderungen geprüft werden, obgleich sich aus meiner Erfahrung die Pretest-Phase als sinnvollste Überprüfungsinstanz erwiesen hat, denn dort kann konkret nachvollzogen werden, was bei den am Gespräch beteiligten Personen mit welcher Frage ausgelöst wird (aktives Nachfragen, Stirnrunzeln, Gestammel, Unsicherheiten, Redefluss etc.).

³⁴⁶ Ebd., S. 144.

³⁴⁷ Ulrich, Carsten G.: Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. In: Zeitschrift für Soziologie 28, S. 436f.

7.4 Methodisches Vorgehen

7.4.1 Pretest

Die ersten beiden Interviews mit dem Auszubildenden und dem Referenten habe ich als Pretest-Interviews definiert, um Erfahrung im Bereich des ExpertInneninterviews zu sammeln. Ich habe dabei ein Augenmerk auf die Länge des Interviews, den Interviewverlauf und vor allem auf den entwickelten Leitfaden gelegt. Diese beiden Interviews habe ich im Gegensatz zu den Folgeinterviews auf Videokamera aufgezeichnet, um meine eigene Rolle und mein Verhalten reflektieren zu können sowie auch die Interviewpartner analysieren zu können. Gab es Fragen, bei denen sie sich „sichtbar“ unwohl gefühlt haben (z.B. durch Hin- und Herutschen) auf dem Stuhl, oder gab es andere Anzeichen, die für den weiteren Untersuchungsverlauf von Interesse sind? Habe ich im Gesprächsverlauf meine Rolle als Forscherin zwischenzeitlich „verlassen“? Weiterhin konnte ich überprüfen, ob die gestellten Fragen zu den Antworten führten, die mich im Rahmen meiner Untersuchung interessierten.³⁴⁸

Die Pretests haben mir ein Gefühl für das Feld „Offenheit für neue Themen bei gleichzeitiger Strukturierung der Themenkomplexe“ gegeben und haben zu einer Überarbeitung des Fragebogens in folgender Hinsicht geführt: Kürzung der Fragen (Menge) und Berücksichtigung der zu interviewenden Person sowie ihrer Position bei der Vorbereitung der Fragen/der Vorbereitung auf das Interview.

Die beiden Pretest-Interviews habe ich transkribiert und vorkodiert, bevor ich die anderen Interviewtermine vereinbart habe. Dabei stieß ich vor allem auf folgendes Problem: Die Verwendung von Begriffen. Auffällig war dabei vor allem der Begriff „Unternehmenskultur“, welcher von beiden Interviewpartnern verwendet wurde. Der Begriff wurde aktiv angewandt und war „irgendwie“ bekannt, konnte aber von den Gesprächspartner nicht genau beschrieben oder definiert werden. Darauf habe ich mich bei Folgeinterviews eingestellt und die Themenkomplexe und vorbereiteten Fragen nochmals überarbeitet.

7.4.2 Interviewdurchführung

Die Pretests habe ich Ende November 2005 in den Räumen der Lufthansa Cargo AG durchgeführt. Nach der Transkription und Vorkodierung der Pretests habe ich die Interviews ab dem 10. Dezember 2005 fortgesetzt und Mitte Januar 2006 abgeschlossen. Ich habe die Untersuchungstage so gewählt, dass ich jeweils zwei Interviews pro Tag führen konnte und zwischen den Interviews die Möglichkeit hatte, die Tonbandaufnahmen ganz oder teilweise

³⁴⁸ Gläser, Jochen/Grit Laudel: a.a.O., S. 146.

anzuhören. Das kürzeste Interview dauerte vierzig Minuten, das längste Interview dauerte rund eine Stunde und zwanzig Minuten. Der Mittelwert lag bei einer Stunde und einer Stunde und zehn Minuten.

7.4.3 Auswertung der Interviews

7.4.3.1 Transkription

Die Folgeinterviews habe ich auf Tonband aufgenommen. Am Ende jedes Interviews habe ich gemeinsam mit dem/der Interviewpartner/in einen Dokumentationsbogen ausgefüllt, welcher mir Aufschluss über folgende Daten gab: Interviewtermin, -dauer und -ort, Geschlecht, Beruf (Tätigkeit), Ausbildung, Zugehörigkeit zum Lufthansa-Konzern, Zugehörigkeit zur Lufthansa Cargo, Berufsfeld (IT, Personal o.ä.), Familienstand und Besonderheiten im Interviewverlauf. Letztgenannte Rubrik nutzte ich im Anschluss an das Interview für Feldnotizen zum erlebten/gefühlten Umfeld oder für Notizen von Nachsätzen, welche fast alle InterviewpartnerInnen äußerten.

Die Transkription der Interviews nahm ich so genau vor, wie es im Rahmen der Verschriftlichung möglich und inhaltlich sinnvoll war: Ich transkribierte Passagen ohne Antworten (d.h. mit dem Vermerk: keine Antwort oder langes Nachdenken) des Interviewpartners, Passagen mit langen Pausen oder entsprechendes Verhalten (z.B. lautes Lachen vor einer spontanen Antwort). Die Transkription von „Ähs“ und „Ehms“ habe ich anfänglich vorgenommen. Als ich im Verlauf der ersten Kodierungen merkte, dass es sich dabei zumeist nur um Satzbildungsgedanken oder Überbrückungen bei der Umstellung von Formulierungen handelte, welche nicht in direktem inhaltlichen Kontext stehen, habe ich auf die Verschriftlichung dieser Unterbrechungen verzichtet, da sich daraus keine relevanten Untersuchungsergebnisse ableiten lassen und eher negative Eindrücke auf die Sprachkompetenz des Interviewpartners/der Interviewpartnerin entstehen. Diese Vorgehensweise bestätigen auch *Meuser* und *Nagel*:

„Da es sich bei ExpertInneninterviews um gemeinsam geteiltes Wissen handelt, halten wir aufwendige Notationssysteme, wie sie bei narrativen Interviews oder konservationsanalytischen Auswertungen unvermeidlich sind, für überflüssig. Pausen, Stimmlagen, so wie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente werden nicht zum Gegenstand der Untersuchung gemacht.“³⁴⁹

Während der Transkriptionsphase habe ich bis auf zwei Ausnahmen die gesamten Interviews verschriftlicht, um anhand vorliegender Manuskripte den Diskursverlauf zu überprüfen, ob ein Interview oder Passagen eines Interviews für eine Kodierung nicht in Frage kommen

³⁴⁹ Meuser, Michael/Ulrike Nagel: a.a.O., S. 455.

bzw. nach den Kriterien von *Meuser* und *Nagel* misslungen ist/sind. Die Autoren führen in Bezug auf das Misslingen eines Interviews Folgendes an: Der Interviewpartner könnte sich während des Interviewverlaufs als inkompetent erweisen, oder er könnte das Interview nutzen, um ein Thema anzusprechen, das ihm schon lange am Herzen liegt.³⁵⁰ Letzteres ist während meiner Interviews zweimal passagenweise vorgekommen. Beim ersten Interview habe ich die Passage zur Überprüfung noch transkribiert, beim zweiten Interview habe ich gleich auf die Transkription dieser Passagen verzichtet. Das von *Meuser* und *Nagel* vorgeschlagenen Vorgehen erachte ich als kritisch, da aufgrund dieser vorab gesetzten Einschränkungen bestimmte Phänomene im Sinne einer Entdeckung verborgen bleiben könnten. Deshalb sollte die Forscherin in jedem Fall eine kritische Doppelüberprüfung der möglicherweise misslungenen Passagen oder des misslungenen Interviews vornehmen, um einer solchen „verpassten“ Entdeckung vorzubeugen.

7.4.3.2 Analyse – Kodiervverfahren

Der erste Analyseschritt nach der Verschriftlichung des Materials war eine offene Kodierung, um die im Text enthaltenen Daten und Phänomene mit Begriffen zu versehen.³⁵¹ Die offene Kodierung zählt im Bereich der qualitativen Sozialforschung zu den Analyseverfahren des „Theoretischen Kodierens“ und wurde von *Glaser* und *Strauss* im Rahmen der Entwicklung einer gegenstands begründeten Theoriebildung (Grounded Theory) entwickelt.³⁵²

Der erste Arbeitsschritt des offenen Kodierens kann in unterschiedlichen Einheiten erfolgen. Das heißt die Kodierung des/der Texte/s kann entsprechend der Notwendigkeit innerhalb der formulierten Fragestellung, in Worten, Zeilen, Passagen oder ganzen Texten erfolgen.³⁵³ Diese Analyseebene dient im Falle der vorliegenden Untersuchung der Beschreibung des ExpertInnenwissens (Meinungen, Urteile, Beobachtungen, Deutungen).³⁵⁴ Es entsteht eine große Anzahl von Kodes: „Im Verlauf unserer Forschung kommen wir vielleicht auf dutzende, sogar Hunderte von konzeptuellen Bezeichnungen. Auch diese Konzepte müssen gruppiert werden, gleiches mit gleichem.“³⁵⁵ Im zweiten Analyseschritt werden diese Kodes, wie hier von *Strauss* und *Corbin* beschrieben, kategorisiert und gruppiert. Dabei geht es um die Bildung übergeordneter Kategorien, welche abstrakter sind als die Beschreibungen im ersten Arbeitsschritt.³⁵⁶ Die Untersuchung bezieht sich in den beiden ersten Arbeitsschritten immer auf das Einzelinter-

³⁵⁰ Ebd.

³⁵¹ Vgl. Flick, Uwe. Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. a.a.O., S. 259.

³⁵² Ebd., S. 258.

³⁵³ Ebd., S. 261. Vgl. auch: Strauss, Anselm/Juliet Corbin: Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim 1996, S. 53.

³⁵⁴ Meuser, Michael/Ulrike, Nagel: a.a.O., S. 456.

³⁵⁵ Strauss, Anselm/Juliet Corbin: a.a.O., S. 47.

³⁵⁶ Ebd.

view.³⁵⁷ Erst im weiteren Verlauf, wenn es um den thematischen Vergleich der Interviews geht, werden Verbindungen zwischen den Einzeltexten hergestellt. An dieser Stelle werden Überkategorien gebildet, welche sich auf ein höheres Abstraktionsniveau bewegen, als dies in den Schritten zuvor der Fall war. Erst im letzten Schritt der Untersuchung werden abschließende Kategorien (Oberbegriffe) als eine Art übergeordnete Überschrift zur theoretischen Generalisierung gebildet.³⁵⁸

Die von *Corbin/Strauss* und *Meuser/Nagel* vorgestellten Analyseverfahren im Rahmen der gegenstandsbezogenen Theoriebildung verlangen grundsätzlich eine methodische Anpassung in Bezug auf die jeweiligen Fragestellungen, welche sich im Rahmen des Forschungsvorhabens zeigen.

1. Sichtung der Interviews und handschriftliche Kodierung

Im Folgenden zeige ich anhand eines Interviewauszugs, welches Vorgehen ich für die empirische Analyse gewählt habe.

Das ist kein großer Konflikt, bedarf aber sicherlich noch einiger Kommunikationsarbeit im Unternehmen. Dass da auch ein klares Verständnis von allen vorhanden ist, weil im Moment ist die strategische Ansage ein stückweit widersprüchlich. Auf der einen Seite heißt es Zielkunde ist der Spediteur und nicht der Endkunde, auf der anderen Seite heißt es, wir bedienen aber nach wie vor einige Endkunden. Und wenn das, dieser Spagat nicht ganz klipp und klar auch definiert ist, unter welchen Bedingungen ein Endkunde auch die Bedeutung nach wie vorher hat, dann gibt es da schon irgendwie Missverständnisse. Auch gerade in den, in den Sales-Organisationen außerhalb von Frankfurt, die einfach auch nur über die Rohrpost irgendwie mitkriegen, was hier, was hier im Hauptquartier in Anführungsstrichen „diskutiert“ wird.

Handschriftliche Kodierung:

Hinweis auf Kommunikationsverbesserung /Konfliktpotenzial/„Kommunikationsarbeit“

Widersprüche in der Geschäftsausrichtung /Strategie nicht eindeutig formuliert

Spagat definieren/Eindeutige Ansagen aus der Strategie fehlen/Missverständnisse für Arbeitsumsetzung/Zielkonflikte

Dezentrale Organisationsstruktur/Kommunikationsprobleme in der Außenorganisation?/Kommunikationsfluss in die Sales Organisationen läuft „über Rohrpost“/ Dezentrale Standorte nur Empfänger von Information, nicht Teil der Kommunikation

An einigen Stellen fielen während der Kodierung Widersprüche zu anderen Interviews oder auch innerhalb eines Interviews auf, es ergaben sich Fragen, welche ich vorher nicht beachtet hatte oder es zeigte sich, dass einzelne Kodierungen nicht relevant für die Fragestellung schienen. All diese Aspekte habe ich in handschriftlichen Memos festgehalten und zur Analyse der Arbeit herangezogen. So wurde mir im weiteren Verlauf auch die Selektion relevanter Themenkomplexe deutlich.

³⁵⁷ Vgl. Meuser, Michael/Ulrike Nagel: a.a.O., S. 457ff.
³⁵⁸ Ebd., S. 463.

2. Bildung von Kategorien

Im nächsten Schritt habe ich Kategorien gebildet, welche sich am ausgewählten Beispiel wie folgt darstellen:

<u>Handschriftliche Kodierung:</u>	<u>Kategorie:</u>
Hinweis auf Kommunikationsverbesserung/ Konfliktpotenzial/„Kommunikationsarbeit“	-> Kommunikationsprobleme Top-Down
Widersprüche in der Geschäftsausrichtung/ Strategie nicht eindeutig formuliert	-> Formulierung Geschäftsstrategie
Spagat definieren/Eindeutige Ansagen aus der Strategie fehlen/Missverständnisse für Arbeits- umsetzung/Zielkonflikte	-> Mangel eindeutiger Kommunikation
Dezentrale Organisationsstruktur/ Kommunikationsprobleme in der Außenorganisation? Kommunikationsfluss in die Sales Organisationen läuft „über Rohrpost“/ Dezentrale Standorte nur Empfänger von Information, nicht Teil der Kommunikation	-> Fehlende Einbeziehung internationaler Standorte in die Kommunikation

3. Bildung übergeordneter Kategorien

Im dritten Arbeitsschritt habe ich die Gruppierung der Codes und Kategorien aus den Einzelinterviews vorgenommen, alle Interviewcodes zusammengefasst, gruppiert und übergeordnete Kategorien als ersten Schritt zur Generalisierung der theoretischen Fundierung der Ergebnisse vorgenommen.

Die oben genannten Kategorien auf der rechten Tabellenseite (Kommunikationsprobleme Top-Down/Mangel an eindeutiger Kommunikation/Fehlende Einbeziehung internationaler Standorte in die Kommunikation) habe ich unter dem Begriff „Kommunikationsprobleme“ gebündelt.

4. Bildung von Netzwerkstrukturen

Die übergeordneten Kategorien gab ich nachträglich in das Software-Programm Atlas.ti³⁵⁹ ein, da ich die Untersuchungsergebnisse in einer Netzwerk- oder Baumstrukturen zusammenfassend darstellen wollte. Dies hatte folgenden Grund: Für die abschließende Analyse meiner Arbeit ist es wichtig, die Ausprägungen innerhalb der übergeordneten Kategorien zu kennen, um

³⁵⁹ „ATLAS.ti wurde von Muhr in einem Projekt an der TU Berlin entwickelt. Grundlage sind der Ansatz der gegenstandsbegründeten Theorieentwicklung und das theoretische Kodieren von Strauss.“ Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. a.a.O., S. 373.

- a) einen Vergleich in den Aussagen der InterviewpartnerIn herstellen zu können (wie viele Personen haben sich dazu geäußert? Kamen die Äußerungen ausschließlich von Führungskräften oder MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung? Wurden bestimmte Themen immer wieder in verschiedenen Kontexten aufgegriffen?),
- b) eine abschließende Vernetzung der Themen vornehmen zu können (Beispiel: Kundenkommunikation ⇒ Probleme in der Kundenkommunikation [schlechte telefonische Erreichbarkeit] ⇒ Verlust großer Kunden ⇒ Teil-Bedingung für Verlust der Stellung als Weltmarktführer im Bereich Fracht),
- c) schlussendlich eine nachvollziehbare theoretische Generalisierung zu garantieren (Rekursivität), denn die Bündelung der Zitate unter den Codes erlaubte mir eine Art Überprüfung, ob die ausgewählten Zitate unter den gewählten Kategorien stimmig und empirisch „haltbar“ sind.

Am Beispiel der übergeordneten Kategorie „Kommunikationsprobleme“ (siehe Abbildung 1 auf der nächsten Seite) hat sich daraus folgende Struktur ergeben. Die farbigen Kästchen dienen ausschließlich der Visualisierung. In jedem Kasten sind die Zitate der InterviewpartnerIn zu bestimmten Kategorien mit den vergebenen Codes zusammengefasst.

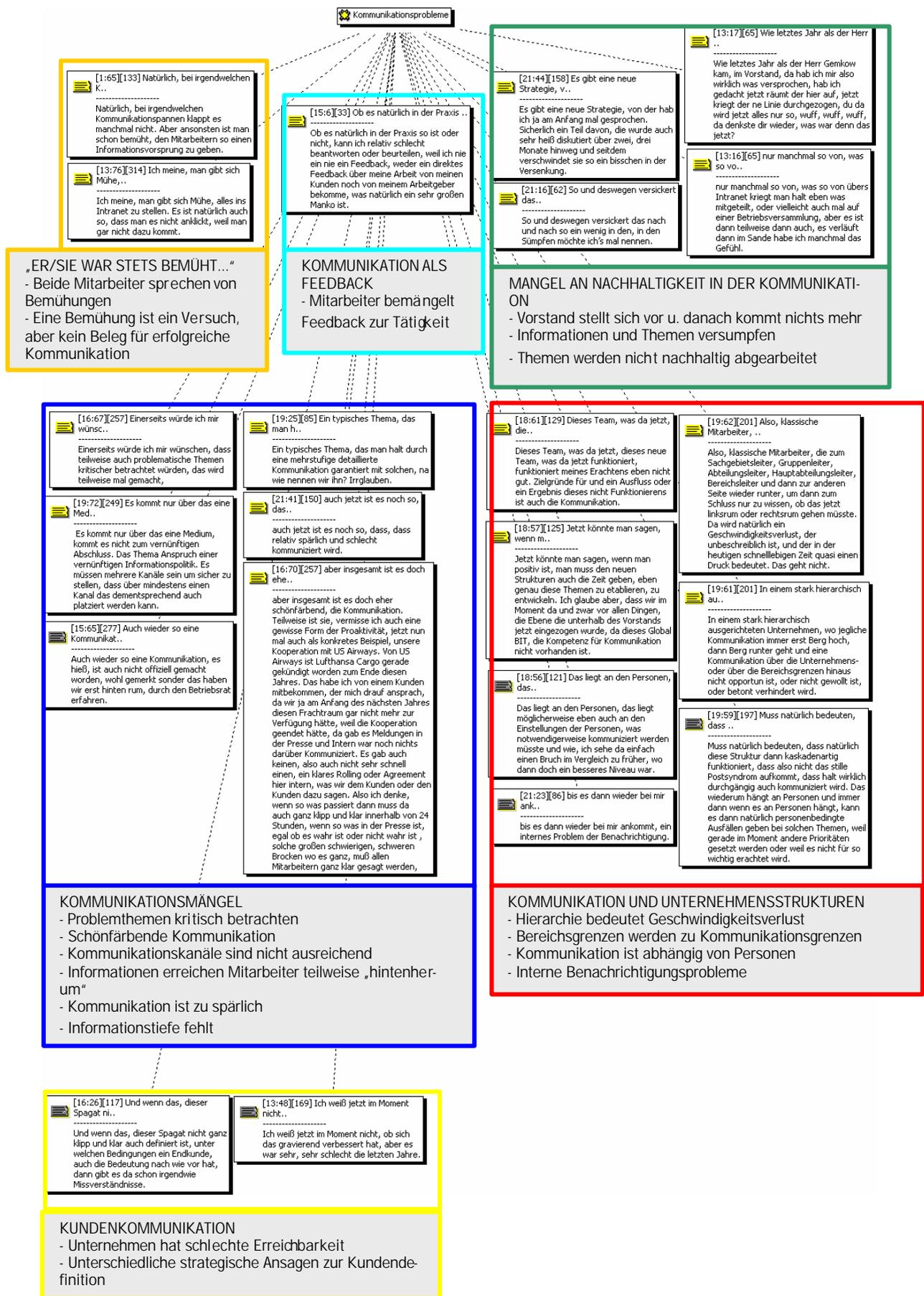


Abbildung 9: Kommunikationsprobleme
 Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 9 veranschaulicht, dass die InterviewpartnerInnen Kommunikationsprobleme unterschiedlicher Ebenen thematisieren: Es geht dabei um den Erhalt bzw. den Nicht-Erhalt von Informationen (Kasten in Orange), den Mangel von Feedback zur eigenen Tätigkeit (Kasten in Türkis), dem Mangel an Nachhaltigkeit in der Kommunikation (Kasten in Grün), die grundsätzliche Frage nach dem internen Umgang sowie die Nutzung von Kommunikation (Kasten in Blau), die Bedeutung der Unternehmensstruktur für die Kommunikation (Kasten in Rot) sowie die Kommunikation in Bezug auf die Kunden bzw. die strategische Kundendefinition (Kasten in Gelb).

Am Beispiel des Kastens in Orange (links oben) möchte ich dies nochmals detailliert darlegen: Im Kasten wurden zwei Zitate zusammengefasst, in welchen die MitarbeiterInnen darauf hinweisen, dass sie das Gefühl haben, dass die Führungskräfte des Unternehmens oder die für Kommunikation verantwortlichen Personen im Unternehmen („man“) ihnen einen Informationsvorsprung geben möchten z.B. durch die Nutzung des Lufthansa-Intranets (*„Ich meine, man gibt sich Mühe, alles ins Intranet zu stellen. Es ist natürlich auch so, dass man es nicht anklickt, weil man gar nicht dazu kommt.“* [Interview Nr. 13, Zeile 314]). In dieser Aussage wird deutlich, dass der Interviewpartner/die Interviewpartnerin, die Bemühung sieht und gleichzeitig einräumt, dass er/sie aufgrund sehr hoher Arbeitsbelastung nicht dazu kommt, diese Informationen zu nutzen. Es geht also um die Feststellung, dass die Information vorhanden ist, aber bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter nicht ankommt. Der/Die MitarbeiterIn könnte folglich informiert sein, scheint es aber nicht zu sein. Hinter der Aussage „man gibt sich alle Mühe“, welche sich auch im zweiten Zitat des orangenen Kastens wiederfindet (*„Natürlich, bei irgendwelchen Kommunikationspannen klappt es manchmal nicht. Aber ansonsten ist man schon bemüht, den Mitarbeitern einen Informationsvorsprung zu geben“* [Interview Nr. 1, Zeile 133]) versteckt sich eine gewisse Form der Unzufriedenheit, die dadurch zum Ausdruck kommt, dass der Erfolg der Kommunikation keine Erwähnung findet. Es handelt sich folglich um ein Kommunikationsproblem, dabei ist es zunächst egal, wodurch das Problem an sich verursacht ist.

Die ExpertInneninterviews und das damit verbundene Auswertungsverfahren eröffnen im Rahmen der gegenstandsbezogenen Theoriebildung eine Möglichkeit der „Doppelkodierung“, welche im gegebenen Rahmen zielführend erscheint: Werden Passagen kodiert, in welchen zwei oder mehrere Themen angesprochen werden, sollten diese in der Auffassung von Meuser und Nagel auch so benannt werden.³⁶⁰

Folgendes Beispiel verdeutlicht, warum eine Doppelkodierung – natürlich immer in Bezug auf die besondere(n) Fragestellung(en) eines Forschungsvorhabens – durchaus sinnvoll sein kann:

³⁶⁰ Vgl. Meuser, Michael/Ulrike Nagel: a.a.O., S. 458.

„Durch das Intranet oder aber auch die Mitarbeiterzeitung kann man sich selbst informieren, Mitarbeiterzeitung weniger, hauptsächlich das Medium Intranet, ...“³⁶¹ Hierzu habe ich folgende Codes vermerkt:

1. Medien: Intranet und Mitarbeiterzeitung
2. Eigeninitiative: Selbstinformation
3. Mitarbeiterzeitung bietet weniger Möglichkeiten zur Selbstinformation

Die Passage enthielt für mich einen Hinweis auf verwendete Medien, auf die Notwendigkeit oder die Möglichkeit der Selbstinformation (Eigeninitiative, sich Informationen zum Unternehmen zu suchen) und einen Hinweis, dass die Mitarbeiterzeitung wenig zur Selbstinformation geeignet ist bzw. ein Indiz dafür, dass sie wenig dafür genutzt wird. In diesem Fall schien es mir beispielsweise nicht sinnvoll, nur einzelne Begriffe zu kodieren, da mein besonderes Interesse auf dem Gesamtzusammenhang innerhalb des Sozialsystems liegt (Kontextdarstellung) und nicht allein auf dem quantitativen Fokus „Nennung Mitarbeiterzeitung“ oder „Nennung Intranet“. Durch diese Doppelattribution wurde es mir an einigen Stellen des Interviewverlaufs möglich, Netzstrukturen zu bilden, welche beispielsweise auch die Nennung der Medien enthielten, gleichzeitig aber im Nachbarstrang Aufschluss darüber gaben, ob Informationen zu spärlich oder zu spät die Adressaten erreichten, oder welche Form der Medienutzung bevorzugt wird.³⁶²

7.5 Reflexion des Forschungsprozesses

Lange bevor ich die ExpertInneninterviews begonnen und durchgeführt habe, stellte sich mir die Frage, welche Untersuchungsmethode(n) sich für meine Arbeit anbieten. Beispielsweise habe ich überlegt, ob es sinnvoll sein könnte, zusätzlich zu den Interviews noch eine teilnehmende Beobachtung in den Büros der Lufthansa Cargo zu machen oder vielleicht eine Inhaltsanalyse interner Medien und ausgewählter Dokumente. Ich habe mich dann aber relativ zügig für die Betrachtung der subjektiven Ebene der MitarbeiterInnen entschieden, weil ich über diesen Zugang nah genug an die Systemmitglieder herantreten konnte, um ihre bewussten Meinungen und Wahrnehmungen abzufragen. Mich hat besonders interessiert, woran sie sich orientieren, was ihnen wichtig ist, wie sie bestimmte Dinge, z.B. Prozesse, empfinden. Dadurch wurde es mir möglich, die Bedeutung von Netzwerk-Kommunikation im Unternehmen aufzudecken. Ich bekam direkten Einblick zu den Kriterien, die zur Wirklichkeitskonstruktion des Individuums beitragen. Diese subjektive Ebene wäre mir – zumindest in dieser Tiefe – bei teilnehmender Beobachtung nicht möglich gewesen. Eine Inhaltsanalyse habe ich über die ExpertInneninterviews hinaus in Erwägung gezogen. Da ich allerdings keinen Abgleich zwischen kommunizierten Botschaften seitens der Unternehmensspitze und

³⁶¹ Interview Nr. 15, Zeile 50.

³⁶² Vgl. dazu Kapitel 9.2 dieser Arbeit.

dem vornehmen wollte, was von diesen Botschaften bei den MitarbeiterInnen angekommen war oder welche Botschaften zu welcher Wirklichkeitskonstruktion führten, habe ich mich dann dagegen entschieden. Im Rahmen eines weiteren Forschungsprojekts (siehe dazu Kapitel 11) wäre dies eine interessante Aufgabenstellung. Über die wissenschaftstheoretische Einordnung der konstruktivistischen Sozialtheorie *Hejls* wurde es mir überhaupt erst möglich, die subjektiven Ebenen der MitarbeiterInnen, also ihre bewussten Meinungen anzusprechen.

Vor jedem Interviewtermin habe ich mich vorbereitet, um den Fragebogen auf die zu interviewende Person anzupassen. Beispielsweise habe ich Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter nicht gefragt, ob sie sich in den Mitarbeitergremien entsprechend vertreten fühlen, weil mir aus meiner Zeit bei Lufthansa bekannt ist, dass das mittlere und gehobene Management sich im außertariflichen Angestelltenverhältnis befindet und deshalb nicht über Tarifverträge vertreten wird bzw. diese auch nicht in Anspruch nehmen sollte, weil es sich sonst auf die Seite der MitarbeiterInnen begibt. Aus Unternehmenssicht gehören die angestellten Manager auf die Seite des Arbeitgebers, nicht des Arbeitnehmers.

Zu den Interviewverläufen selbst ist zu sagen, dass ich mit einer erstaunlichen Offenheit konfrontiert war, mit welcher ich zu Beginn der Interviews gar nicht gerechnet habe. Vielmehr habe ich mich auf etwas verhaltene Interviews eingestellt. An vielen Stellen schien es mir vielmehr ein Kanal für die MitarbeiterInnen zu sein, „endlich mal etwas sagen zu können, was sonst keiner hören will“. Es gab ein großes Mitteilungsbedürfnis, was sich durch fast alle Interviews zog. Dabei ging es den InterviewpartnerInnen nicht um eine „persönliche Mitteilung Ihrer Arbeitsbedingungen oder spezifischer, sie betreffende Begebenheiten“, aus welchen sich ein Misslingen der Interviews angedeutet hätte.³⁶³ Vielmehr zeigten die GesprächspartnerInnen, dass sie sich Gedanken machen, Ideen und Anregungen aus ihren Erfahrungen heraus haben.

Während der Kodierung der Interviews achtete ich darauf, „zweifach“ zu kodieren, das heißt eine Überprüfung der bereits vergebenen Codes vorzunehmen. Dies erwies sich als hilfreich, weil im Prozess des „Für-sich-alleine-Kodierens“ außerhalb einer Forschungsgruppe die Perspektive einseitig werden kann. Beispielsweise kam es vor, dass ich Codes am Folgetag erkannte, die mir am Vortag verborgen blieben, oder ich nahm eine Umbenennung von Codes vor, weil sie mir notwendig und offensichtlich schien.

Die analytische Auswertung des Materials erwies sich ebenfalls als kritisch, aufgrund der Menge der entstandenen Kodierungen (über 130 Codes) und der daraus abgeleiteten Kate-

³⁶³ Vgl. Meuser, Michael/Ulrike Nagel: a.a.O., S. 449f.

gorien. Ich filterte das Material deshalb nach Prioritäten (große Themen wie Hierarchie) und erstellte Memos, um die Analyseergebnisse im nächsten Schritt sinnvoll abgleichen zu können und miteinander in Verbindung zu setzen.

8 Ergebnispräsentation Fallstudie

Im folgenden Kapitel stelle ich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung³⁶⁴ dar. Aus den ExpertInneninterviews haben sich Kategorien wie Geschäftsziele, Hierarchie, Kommunikationswege, Unternehmensmedien etc. ergeben. Diese stelle ich im Einzelnen dar, bevor ich am Ende des Kapitels die Kategorien miteinander in Verbindung setze, um deren Bedeutung für die Bildung von Unternehmensidentität herauszuarbeiten.

Aus den Interviews haben sich in den ersten beiden Kodierschritten sehr viele Codes bzw. Kategorien ergeben. Aus diesem Grund habe ich mich entschieden, diese für die Ergebnispräsentation nach übergeordneten Dimensionen³⁶⁵ zu sortieren. Diese Vorgehensweise erleichtert die Einordnung innerhalb des Gesamtkontextes, da sie eine schrittweise Darstellung der Ergebnisse ermöglicht. Vier Dimensionen konnte ich aus der gesamten Untersuchung bilden:

Dimension 1: Unternehmen
(Struktur, Ziele, Unternehmenskultur, Allianzen, Rolle innerhalb des Lufthansa-Konzerns, Reorganisation GRIPS³⁶⁶)

Dimension 2: Kommunikation
(Wege, Medien, Probleme, Bedeutung informeller Kommunikation)

Dimension 3: Unternehmensbilder
(Attribute und Assoziationen zu Lufthansa Cargo sowie zum Lufthansa-Konzern, zum Arbeitgeber Lufthansa Cargo)

Dimension 4: Der Mensch/Die Mitarbeiter
(Motivation, Identifikation, Rolle des Individuums innerhalb des Unternehmens)

In allen Dimensionen finden sich Darstellungen der wichtigsten Untersuchungsergebnisse in Form von Netzwerken. Diese Abbildungen beinhalten die Ergebnisse nach dem zweiten Ko-

³⁶⁴ Die Interviews können bei Bedarf bei der Verfasserin eingesehen werden.

³⁶⁵ Ich spreche hier von Dimensionen, da es sich um eine inhaltliche Strukturierung, aber nicht um die Bildung von Kategorien im Rahmen der empirischen Untersuchung handelt. Der Begriff Kategorie hätte rein sprachlich an dieser Stelle besser gepasst, würde aber eine Unschärfe in die Begrifflichkeiten (Methode und Ergebnispräsentation) bringen.

³⁶⁶ GRIPS ist ein Reorganisation innerhalb der Lufthansa Cargo im Jahr 2005 gewesen. Die Vorbereitungen dafür begannen im 2. Halbjahr 2004. Während dieser Reorganisation wurde das Unternehmen komplett umstrukturiert. Die vorherige Unternehmensstruktur wurde in eine Prozessstruktur umgewandelt und dabei wurden 480 Arbeitsplätze abgebaut. Innerhalb dieser Neustrukturierung sind hierarchische Strukturen beibehalten worden. Für die 480 „frei gesetzten“ MitarbeiterInnen wurden Arbeitsplätze im Lufthansa-Konzern gesucht, einige MitarbeiterInnen verließen das Unternehmen mit einer Abfindung, einige wurden in den Vorruhestand geschickt, und rund 40 Personen waren zum Zeitpunkt der Interviews noch ohne neue Stelle. Diesen wurde Zeit für Bewerbungen und Fortbildungen eingeräumt, bis sie eine neue Tätigkeit im Lufthansa-Konzern oder extern gefunden haben. Die Auswirkungen von GRIPS auf die Motivation der MitarbeiterInnen und/oder auf die Unternehmenskultur waren massiv. Die Interviewpartner haben sich zumindest sehr kritisch über den Verlauf der Reorganisation geäußert, vor allem über die Form der Kommunikation und der Informationspolitik durch das Management. Darauf komme ich im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch zurück.

dierschritt, das heißt, eine Bündelung von Themen innerhalb einer Kategorie. Im Rahmen dieser Zusammenfassung von Themenkomplexen habe ich nur solche Zitate gewählt, welche von mindestens zwei oder mehreren Interviewpartnern genannt wurden, um eine mögliche Verzerrung der Analyse hinsichtlich diverser Einzelansichten oder -erfahrungen zu vermeiden. Zu diesem Vorgehen habe ich eine Ausnahme getroffen: Alle Meinungen, welche offensichtlich im direkten Gegensatz zu einer anderen Meinung stehen, habe ich in die Darstellung aufgenommen und innerhalb des Netzwerks dann mit einer Verbindungslinie gekennzeichnet.³⁶⁷

Diese Kategorien arbeite ich im Folgenden sukzessive ab und verweise an den jeweiligen Stellen auf Verbindungen zu anderen Kategorien. Die Verknüpfung der Einzelergebnisse nehme ich, wie schon erwähnt, gegen Ende des Kapitels vor.

8.1 Dimension 1: Das Unternehmen

8.1.1 Unternehmensziele

Für meine Arbeit ist es wichtig, die vom Management vorgegebenen Unternehmensziele zu kennen und zu verstehen, denn daraus werden nicht nur die Ziele für die einzelnen Bereiche abgeleitet, sondern auch Vorgaben für die MitarbeiterInnen. Das heißt, die Unternehmensziele werden herunter gebrochen auf Bereichs-, Abteilungs- und Individualziele. An den strategischen Vorgaben richten die Angestellten ihre Kommunikation und ihr Handeln aus. Sie konzentrieren sich zunächst auf das, was die Unternehmensführung als Fokus vorgegeben hat. Und ich spreche hier bewusst von „zunächst“, denn im Laufe der weiteren Ergebnisdarstellung wird deutlich werden, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein „eigenes Bild“ von der Unternehmensstrategie machen.

Bei der Vorbereitung des Fragebogens hat mich vor allem interessiert, ob die Unternehmensziele „allgemein“ bekannt und bewusst sind. Dabei ging es mir weniger darum, alle Ziele zu erfragen, als um die Entdeckung, welche Unternehmensziele im Kopf verankert sind. Bei der Auswertung der Ergebnisse habe ich zwei wichtige Erkenntnisse gewinnen können:

1. Bei der Frage nach den Geschäftszielen und deren Definition konnten alle befragten Personen Angaben machen: Entweder zur geschäftlichen Ausrichtung und/oder deren Festlegung.
2. Alle befragten Personen konnten fast ausschließlich betriebswirtschaftlich relevante Ziele nennen.

³⁶⁷ Die Verbindungslinie sind im Rahmen des Programms atlas.ti mit einem sogenannten Relation Editor versehen, welcher es erlaubt, die Pfeile zwischen den Zitaten zu benennen. Im oben genannten Fall fand das über die Darstellung von Gegensätzen [Darstellungsform: → contradicts →] statt.

Den InterviewpartnerInnen sind die Geschäftsziele bekannt sind:

- „*Ganz banal Gewinnmaximierung.*“ (Interview Nr. 12, Zeile 25)
- „*Ich denke für das Unternehmen ist es schlichtweg eine Umsatz- und Gewinnfunktion.*“ (Interview Nr. 16, Zeile 61)
- „*...da ist grundsätzlich erst mal das Ziel Airport zu Airport, um den Markt bedienen zu können.*“ (Interview Nr. 18, Zeile 29)
- „*Die geschäftlichen Ziele der Lufthansa Cargo, das ist wieder Weltmarktführer zu werden.*“ (Interview Nr. 19, Zeile 33)
- „*Ziel des Unternehmens ist es, einer der weltweit führenden Carrier im Airportbereich zu werden.*“ (Interview Nr. 20, Zeile 34)
- „*Umsatzsteigerung 6-8% meines Wissens nach, Wachstum mit dem Markt, auf etwa gleichem, etwas besserem Niveau.*“ (Interview Nr. 21, Zeile 46)
- „*Die Geschäftsziele der Lufthansa Cargo sind natürlich auf Gewinnmaximierung ausgerichtet.*“ (Interview Nr. 21, Zeile 42)

Die genaue Analyse zeigt: Einige Personen haben die Umsatzziele in Zahlen ausgedrückt, andere Personen haben diese Ziele umschrieben. Einige Interviewpartner haben die Ziele im Bereich Gewinn/Umsatz erwähnt, andere haben die strategischen Ziele in Bezug auf Kundengruppen oder Aufgabendefinitionen (Airport zu Airport³⁶⁸) beschrieben.

Den MitarbeiterInnen sind die Geschäftsziele des Unternehmens bekannt, allerdings in unterschiedlicher Tiefe und mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Es ist auch weitestgehend bekannt, wie diese Ziele definiert werden bzw. wer dafür zuständig ist:

- „*Die geschäftlichen Ziele, grundsätzlich werden definiert im Cargo-Strategieprozess.*“ (Interview Nr. 18, Zeile 29)
- „*Diese Ziele werden definiert von einem kleinen elitären Kreis und eben dem Vorstand in Verbindung mit den drei Hauptverantwortlichen für die so genannten Hauptprozesse plus noch ein kleiner, zusätzlicher Personenkreis, wie Strategieabteilung und sonstige angeflanschte Bereiche.*“ (Interview Nr. 19, Zeile 33)
- „*Definiert werden die Ziele über unsere Unternehmensstrategie. Die Unternehmensstrategie wird von den Strategen im Unternehmen vorbereitet und letztlich vom Management des Unternehmens verabschiedet und implementiert.*“ (Interview Nr. 20, Zeile 34)
- „*Die Ziele definieren meines Wissens nach die Strategieabteilung, die es hier in fast jedem Unternehmen gibt in Absprache mit dem Vorstand und den Ressortleitern.*“ (Interview Nr. 21, Zeile 42)

³⁶⁸ Lufthansa Cargo bedient vorwiegend Spediteure und hat sich spezialisiert auf Frachtgeschäft, das von Flughäfen zu Flughäfen geflogen werden soll. Wettbewerber, wie DHL oder UPS transportieren Fracht auch von Tür zu Tür (door-to-door). Dieses Segment bedient Lufthansa Cargo nur bei einigen großen Kunden, wie dem Bekleidungsgeschäft C&A, wo ein spezieller von Lufthansa Cargo beauftragter Road-Feeder-Service eingerichtet wurde.

Bei der Auswertung der Antworten ist der Fokus auf betriebswirtschaftliche Größen auffällig. Nach Aussagen der befragten Personen sind ihnen keine Werte außerhalb der genannten betriebswirtschaftlichen Zielgrößen und der Kundenausrichtung bekannt:

- „Ist mir keiner richtig bekannt.“ (Interview Nr. 16, Zeile 207)

- „Kann ich nicht sagen.“ (Interview Nr. 16, Zeile 203)

- Ja, welche Werte? Also zurzeit fällt's mir schwer da Werte zu nennen, wir haben diese GRIPS-Geschichte hinter uns, da ist von Unternehmenskultur nichts positives dran zu gewinnen.“ (Interview Nr. 21, Zeile 146)

- „Das spüren viele, da fehlt die eindeutige Formulierung einer Mission, einer, zumindest schon mal ein Mission Statement mit Zielformulierung, das haben wir nicht so wirklich.“ (Interview Nr. 18, Zeile 165)

In den Antworten sind Einschränkungen enthalten, wie „zurzeit“, „nicht so wirklich“, „keiner richtig bekannt“, aber auch Anzeichen der längeren Überlegung oder mein gezieltes Nachfragen brachten keine Nennungen hervor. Meine Recherche im Intranet des Lufthansa-Konzerns und hier im Bereich der Lufthansa Cargo führte auch zu keinem anderen Ergebnis.

Die handschriftliche Kodierung der selektierten Textpassagen in der Kategorie „Geschäftliche Ziele der Lufthansa Cargo AG“ ergab zusammenfassend folgende Codes:

- Umsatz- und Gewinnmaximierung/Zahlenorientierte Strategie
- Ziel: Weltmarktführer
- Kundenfokus: Spediteur
- Formulierung der Strategie durch die Strategieabteilung, Abteilungsverantwortliche und den Vorstand
- Fehlendes Leitbild

Zwischenfazit: „Weiche“ Faktoren, die über betriebswirtschaftliche Messgrößen hinausgehen, sind nach Ansicht der MitarbeiterInnen nicht Teil der Strategie und auch nicht im Fokus des Managements.

8.1.2 Unternehmenskultur

Ich möchte an dieser Stelle den Aspekt Unternehmenskultur aufgreifen, weil er im direkten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen steht und von MitarbeiterInnen aktiv ins Gespräch eingebracht wurde, als ich nach Werten fragte, die das Unternehmen vorantreiben. Da der Begriff Unternehmenskultur sehr unterschiedlich verstanden werden kann habe ich Zwischenfragen formuliert („Was verstehen Sie unter Unternehmenskultur?“ oder „Woran

denken Sie, wenn Sie von Unternehmenskultur sprechen?“), um einordnen zu können, was die jeweilige Person darunter versteht. Darauf erhielt ich folgende Antworten:

- „Unternehmenskultur, als zunächst mal ganz banal, wie geht man miteinander um, wie kommuniziert man miteinander. Wie so diese Geschlossenheit von einem Unternehmensgebilde, wie auch immer das aussieht.“ (Interview Nr. 12, Zeile 105)
- „Ein bestimmtes Selbstverständnis des Unternehmens sich nach innen wie nach außen hin zu repräsentieren. Ein Selbstverständnis des Umgangs miteinander, der Kommunikation miteinander auch bestimmter Werte, Wertmaßstäbe, die man vertritt.“ (Interview Nr. 16, Zeile 201)
- „Tradition, Leadership, Wertschätzung, Motivation, Kommunikation, als um jetzt ein paar Schlagworte zu nennen. Das würde mir jetzt da einfallen und da könnte man jetzt hervorragend in die Details gehen.“ (Interview Nr. 18, Zeile 93)
- „Unternehmenskultur ist so das, das Miteinander. Erstens das Mitarbeiten, Miteinander innerhalb von Abteilungen als auch das von Oben nach Unten, von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen. Kommunikation. Wie ehrlich ist man seinen Mitarbeitern gegenüber?“ (Interview Nr. 21, Zeile 142)
- „Unternehmenskultur würde ich interpretieren als das persönliche Werteempfinden von Angestellten zum Arbeitgeber und umgekehrt.“ (Interview Nr. 22, Zeile 73)

Die Interviewpartner haben eine Idee von Unternehmenskultur bzw. davon was Unternehmenskultur beinhalten sollte: Kommunikation, Werte, ein respektvolles Miteinander. Die Unternehmenskultur bildet in ihren Augen eine Art Leitfaden des Umgangs miteinander und eine Sinnorientierung.

Bei dem Terminus Unternehmenskultur handelt es sich um die Definition bzw. die Beschreibung von Kultur innerhalb eines Unternehmens. Der Begriff ist mittlerweile in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen und hat seine Anfänge in den 1980er Jahren: *„Kultur im Kontext wirtschaftlichen Handelns findet im deutschsprachigen Raum seit etwa 1982 in der betriebswirtschaftlichen Forderung und Praxis in rasch zunehmenden Maße Beachtung in Gestalt des aus den USA übernommenen Konzepts der Unternehmenskultur (company/corporate culture; company/corporate identity).“*³⁶⁹ Amerikanische Manager hatten nach Aufhalten in Japan vermutet, dass der wirtschaftliche Erfolg Japans in den dort vorherrschenden Unternehmenskulturen zu suchen sei. Hinter dem Begriff Unternehmenskultur steckt laut Reinhold *„ein vom Management zu manipulierendes Konglomerat von Werten, Normen, Zielen, Symbolen usw., mit dem als spezifischen Orientierungsrahmen („Kultur“) des Unternehmens seine Mitglieder sich zu identifizieren haben (oder die Entlassung riskieren) und der als wichtiger Erfolgsfaktor im Wirtschaftswettbewerb betrachtet wird.“*³⁷⁰ Reinhold setzt Unternehmenskultur hier mit einem manipulativen Instrument gleich, das das Denken, Handeln und die Kommunikationen von MitarbeiterInnen in

³⁶⁹ Reinhold, Gerhard: Soziologie Lexikon. A.a.O., S. 692.

³⁷⁰ Ebd.

eine von der Unternehmensführung gewünschten Richtung lenkt. Im Falle des Nicht-Befolgens droht den MitarbeiterInnen möglicherweise eine Entlassung. Das von *Reinhold* gezeichnete Bild scheint drastisch, doch in seinen weiteren Ausführungen zur Funktion von Unternehmenskultur und zur soziologischen Sicht verdeutlicht er die Problematik des aktuellen Unternehmenskultur-Verständnisses: *„Die Funktion von Unternehmenskultur ist deutlich: Mit zunehmender Größe laufen Unternehmen Gefahr, gesichtslos zu werden; durch Unternehmenskultur sollen den Mitarbeitern Sinn und Zweck für ihr Tun im Rahmen der Gesamtorganisation vermittelt und die Durchführung der Ziele und Strategien des Unternehmens garantiert werden.“*³⁷¹ Der Autor konstatiert somit, was bereits in Kapitel 1 zum Aufkommen des Corporate-Identity-Ansatzes gesagt wurde: Mittels einer bestimmten, vom Management formulierten Bildes soll Unternehmenskultur oder Unternehmensidentität (beide Begriffe zielen hier auf dasselbe ab) den MitarbeiterInnen Sinn vermitteln und über diese Sinn- und Orientierungshilfe möchten die Führungskräfte des Unternehmens das Bild, das bei den Teilöffentlichkeiten über das Unternehmen entsteht, z.B. gegenüber dem Wettbewerb, den KundInnen, den JournalistInnen etc. beeinflussen. Er schreibt weiter: *„Aus soziologischer (europäischer) Sicht erscheinen zentral formulierte, künstliche Unternehmenskulturen mit dem Druck zur Anpassung an kollektive Geisteshaltungen und Denkweisen in einem ausgesprochen individualistisch orientierten sozial-kulturellen Umfeld als herausfordernd bis problematisch. ... In einer Zeit, die aus guten Gründen nicht Vereinheitlichung, sondern Pluralität favorisiert, erscheint Unternehmenskultur schließlich als anachronistisch.“*³⁷² Wenn *Reinhold* davon spricht, dass das in den Unternehmen gelebte Unternehmenskultur-Verständnis als überholt erachtet werden kann, möchte ich ihm zustimmen. Allerdings kann Unternehmenskultur tatsächlich auch anders verstanden werden. Schaut man sich den Kulturbegriff in Bezug auf die Gesellschaft auf Systemebene an, wie er von *Siegfried Schmidt* aufgegriffen wurde, kann eine Analogie zum Kulturbegriff des Unternehmens hergestellt werden:

*„In diesem Prozess [Anmerk.d.Verf.: Reproduktionsprozess eines gesellschaftlichen Systems] spielt die Kultur einer Gesellschaft eine wichtige Rolle. Sie ist es, die die für eine Gesellschaft wichtigen Unterscheidungen, deren Beziehungen und Bewertungen zum Ausdruck bringt. Sie liefert die spezifischen Muster und Schemata der Handlungen, Kommunikationen und Wertorientierungen, die jedes Mitglied einer Gesellschaft erlernen und anwenden muss, um sich in seiner Gesellschaft anschlussfähig, also erfolgreich bewegen zu können.“*³⁷³

Gleiches gilt für Unternehmen: Jedes Individuum im Sozialsystem Unternehmen ist Mitglied in diesem System und muss spezifische Handlungsweisen, Kommunikationen und Wertorientierungen erlernen und anwenden, um in der täglichen Arbeit erfolgreich zu sein.

³⁷¹ Ebd.

³⁷² Ebd.

³⁷³ Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur als Grundlage jeder Integration von Unternehmenskommunikation. In: Bergmann, Gustav/Gerd Meurer: a.a.O., S. 364.

Unternehmenskultur muss demzufolge nicht zwangsläufig als ein manipulatives Instrument verstanden werden, sondern kann – natürlich abhängig von den jeweiligen Führungskräften innerhalb eines Unternehmens – auch durchaus als sinnvolles Orientierungsinstrument erweisen, das Abläufe und Unternehmensziele in sich vereint, ohne gleichzeitig den von *Reinhold* beschriebenen Anpassungsdruck auszuüben.

Es ging mir an dieser Stelle der ExpertInneninterviews nicht darum zu überprüfen, ob die Vorstellung der MitarbeiterInnen von Unternehmenskultur vollständig ist oder eine wissenschaftliche Fundierung hat. Ich möchte vielmehr hervorheben, dass es eine ziemlich präzise Vorstellung dieses doch eher schwer fassbaren Begriffs gibt, was Unternehmenskultur sein sollte. Parallel dazu haben die Angestellten einen Eindruck der eigenen Unternehmenskultur bei Lufthansa Cargo:

- *„In New York, mit denen ist da ziemlich heftig umgesprungen worden. Also man sollte, das hat ja auch was mit Kultur zu tun, meiner Meinung nach mit Firmenkultur, Unternehmenskultur, dass man die Kollegen im Ausland, egal wo auf dieser Welt, mit dem Standard, der hier herrscht, auch behandelt. Egal, was die dortigen Verträge vielleicht hergeben möchten. Ich finde das teilweise nicht Ordnung, was da abgeht finde ich nicht gut. Ist auch ein Zeichen dafür, dass man es hier auch so machen würde, wenn die Verträge es erlauben würden.“* (Interview Nr. 13, Zeile 281)
- *„So das ist die Theorie. Die Praxis sieht anders aus. Diese Unternehmenskultur sagt dann nur, so wird es uns zumindest vermittelt, dass es keine Hierarchien geben soll, weil wir ja alle in einem Unternehmen arbeiten, in Folge dessen uns alle mit dem Unternehmen identifizieren sollen. Ist ja vom Prinzip her auch richtig, aber dann soll es auch so gelebt werden.“* (Interview Nr. 15, Zeile 241)
- *„Kommunikation, ganz, ganz schwieriges Thema, jeder bemüht sich und nie wird es richtig gemacht, oder ganz selten zumindest. Das halt ich auch wieder eine ganz, ganz große Voraussetzung, würde ich sagen, Firmenkultur stattfinden zu lassen.“* (Interview Nr. 18, Zeile 105)
- *„Da fällt mir momentan wirklich Verfall ein, denn das was für mich Lufthansa Cargo lange Zeit repräsentierte, sehe ich so langsam ein bisschen zusammenfallen.“* (Interview Nr. 19, Zeile 93)
- *„Die Lufthansa Cargo hat das Problem, dass die Kultur sehr unterkühlt ist.“* (Interview Nr. 21, Zeile 146)
- *„Das persönliche Wertempfinden, die persönliche Lage eines fast jeden niedrigen Angestellten, sehr unausgewogen ist. Soll heißen, Kollegen die man spricht, sind durch ständige Veränderungen mindestens in irgendwelchen Kompetenzen beschnitten. Fühlen sich daher sehr auf den Schlipf getreten und im Moment findet von vielen Kollegen eine Abwanderung, keine gewünschte oder in Zukunft anstehende, sondern beschlossene Abwanderung zu anderen Unternehmen statt, weil sie mit der persönlichen Arbeitssituation oder der gesamten Kultur hier nicht wirklich zufrieden sind.“* (Interview Nr. 22, Zeile 73)

Dieser Eindruck ist nicht besonders positiv. Die Kultur wird als hierarchisch und unterkühlt beschrieben, die Kommunikation wird in die Kategorie „schwieriges Thema“ eingeordnet, der Umgang mit KollegInnen in Büros im Ausland wird negativ gesehen, ein langjähriger Mitarbeiter spricht sogar vom Verfall der Kultur.

Unternehmenskultur scheint bei Lufthansa Cargo demzufolge wenig beachtet oder falsch kommuniziert zu werden. Hier zeigt sich, dass der mangelnde Fokus auf das Thema Unternehmenskultur nicht bedeutet, dass es keine Kultur gibt oder Lufthansa Cargo keine oder eine schlechte Kultur hat. Es scheint kein Unternehmen ohne Kultur zu geben, ähnlich wie man nicht nicht-kommunizieren kann:

„Ein Unternehmen ist keine Kultur und hat keine Kultur, sondern es operiert gemäß seinem Kulturprogramm. ... Kulturprogramme sind keine Optionen, für oder gegen die man sich entscheiden kann, denn sie würden solche Entscheidungen bereits zugrunde liegen. Kulturprogramme dienen der Aufgabe, alle unternehmensrelevanten Operationen semantisch zu bestimmen, emotional zu besetzen und normativ zu ko-orientieren sowie geeignete symbolische Ausdrucksformen dafür zu finden.“³⁷⁴

Die MitarbeiterInnen handeln und kommunizieren entsprechend des bestehenden Kulturprogramms. Das Kulturprogramm bestimmt demzufolge mit über ihre Motivation und Identifikation, ihre Loyalität gegenüber „dem Unternehmen.“ In den folgenden Kapiteln 9.1.3.ff wird deutlich, dass Lufthansa Cargo durchaus über ein Kulturprogramm verfügt. Ob dieses bestehende Programm allerdings das vom Management gewünschte Programm ist, ist nicht zu beurteilen. Wie im Folgenden zu sehen sein wird, ist das bestehende Programm aber sicherlich eine kritische Größe in Bezug auf den Erfolg des Unternehmens.

³⁷⁴ Schmidt, Siegfried J.: a.a.O., S. 370.

8.1.3 Hierarchie

Im Unternehmen gibt es acht Hierarchiestufen, allerdings sind nicht in allen Bereichen alle Stufen anzutreffen und es gibt Positionen im Unternehmen, die möglicherweise außerhalb der klassischen Organisationsordnung stehen (beispielsweise im Falle von Projektleitungen).³⁷⁵ Die hierarchische Organisationsstruktur der Lufthansa Cargo AG beinhaltet folgende Rangpositionen: Vorstand, Hauptabteilungsleiter/Bereichsleiter, Abteilungsleiter/-in, Team- oder Gruppenleiter/-in, Schichtleiter/-in, Projektleiter/-in, Referent/-in, Fachkraft und Sachbearbeiter/-in. Dies ist keine Nennung in Bezug auf einen möglichen Karriereweg innerhalb des Unternehmens, Das heißt, eine Referentin könnte durchaus Abteilungsleiterin werden, ohne vorher Teamleiterin gewesen zu sein. Allerdings ist es kaum denkbar, dass ein Sachbearbeiter direkt Abteilungsleiter würde.³⁷⁶

Für die vorliegende Untersuchung interessiert mich, in welcher Form, das heißt, Art und Weise, diese Hierarchie zum Tragen kommt und wie sie empfunden wird. Die Ergebnisse hätten an dieser Stelle kaum eindeutiger sein können:

1. Hierarchie ist nicht nur eine Form der Organisation zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs. Sie beschreibt ein „Oben“ und „Unten“, das in den Denk- und Kommunikationsstrukturen sowie folglich in den Handlungsstrukturen von Führungskräften zu MitarbeiterInnen und umgekehrt verankert ist.
2. Hierarchie „dividiert“ die MitarbeiterInnen nicht nur organisatorisch, sondern auch im Hinblick auf das/die Unternehmensziel/e auseinander.
3. Hierarchie ist ein Machtinstrument.

Die Denkstrukturen der MitarbeiterInnen sind hierarchisch geprägt, sowohl bei den Mitarbeitern in Führungsfunktion als auch bei den MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung.

Bei Führungskräften wird es definiert über die Nähe zum Vorstand: „Ja, also man sagt, Personalbereich ist auch verlängerter Arm der Geschäftsführung,³⁷⁷ und „dass das an meiner Funktion liegt, da ich sehr dicht am Vorstand bin.“³⁷⁸ Eine andere Führungskraft äußert sich bei der Frage, was er dem Vorstand sagen würde, gleich so: „Ich habe den Eindruck, das ist für mich keine Konjunktivfrage, sondern ich habe die Gelegenheit und ich kann mit dem Vorstandsvorsitzenden über diese Themen reden und über diese Themen wird auch geredet.“³⁷⁹

³⁷⁵ Beispielsweise sind im Check-in-Betrieb Schichtleiter tätig, während diese Stellenart im administrativen Bereich nicht besteht. Quelle: Kenntnisse aus meiner Berufserfahrung bei Lufthansa.

³⁷⁶ Kenntnisse aus meiner Berufserfahrung bei Lufthansa.

³⁷⁷ Interview Nr. 12, Zeile 17ff.

³⁷⁸ Interview Nr. 12, Zeile 38.

³⁷⁹ Interview Nr. 20, Zeile 158f.

Sie betonen ihre Verantwortung über Begriffe, wie „meine Mannschaft“³⁸⁰ oder „Indianer und Häuptlinge.“³⁸¹

Den MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung ist die Form der gelebten Hierarchie bewusst und wird von ihnen teilweise als willkürlich beschrieben:

- „Man kann es gar nicht selber bestellen. Man muss es bestellen lassen. Dann läuft das durch zwei Freigabe-Instanzen und eine Woche später ist es da.“ (Interview Nr. 1, Zeile 53)

- „Ich fand es früher wesentlich besser, als wir alle an einem Strang gezogen haben.“ (Interview Nr. 13, Zeile 79)

- „Ja, hier kriegen Sie also Vorgesetzte, gibt es hier bei der Lufthansa ziemlich viel, jeder will Vorgesetzter werden oder er hat irgendeine Funktion, die ihn vielleicht prädestiniert als „Vorgesetzten“. Es fängt hier von der Hierarchie an mit 1. Fachkraft... Nach der 1. Fachkraft gibt es Schichtleiter... Dann gibt es Gruppenleiter... und danach gibt es keine Ahnung, hau mich tot.“ (Interview Nr. 15, Zeile 37ff.)

- „Auch teilweise wenig Rücksprache gehalten, sondern dann einfach von oben praktisch bestimmt und hat sich dann nach unten durchgeschlagen... Es gab so bestimmte Personen, die so nach Guts-herren Art da geschaltet und gewaltet haben.“ (Interview Nr. 17, Zeile 15ff.)

- „Man muss jetzt den offiziellen Weg gehen, um Anfragen zu stellen, die vielleicht auch über Vorgesetzte oder den jeweiligen Teamleiter gehen.“ (Interview Nr. 17, Zeile 154)

- „Es ist ein sehr hierarchisches Miteinander.“ (Interview Nr. 22, Zeile 41)

Die MitarbeiterInnen reflektieren aus ihrer subjektiven Sichtweise die Folgen von Hierarchie. Teilweise spüren sie Hierarchie fachlich in ihrer täglichen Arbeit (Freigabeinstanzen oder Entscheidung von oben ohne vorherige fachliche Rücksprache), und teilweise geht es dabei um die Beobachtung „des Managements“ (Zielvereinbarungen oder der Vorwurf, für das eigene Portemonnaie zu arbeiten und dabei das Unternehmen zu vergessen). Dabei scheint es sich nicht um emotionale Themen (wie Gerüchte o.ä.) zu handeln, sondern um konkrete Punkte, welche das Fortkommen des Unternehmens als Ganzes („Manager sind keine Unternehmer“, „früher war es wesentlich besser, als wir alle an einem Strang gezogen haben“³⁸²), das eigene Arbeitsgebiet („auch teilweise wenig Rücksprache gehalten“³⁸³) oder aber die persönliche Laufbahn betreffen („es hat auch immer viel mit den persönlichen Vorgesetzten zu tun...inwieweit da eine Förderung stattfindet und stattfinden kann und generell ist man da ziemlich im Ungewissen“³⁸⁴).

³⁸⁰ Interview Nr. 12, Zeile 58.

³⁸¹ Interview Nr. 19, Zeile 197f.

³⁸² Interview Nr. 13, Zeile 79 und Zeile 90.

³⁸³ Interview Nr. 1, Zeile 15.

³⁸⁴ Interview Nr. 1, Zeile 49.

Hierarchie und die hier beschriebenen Phänomene zeigen, dass die genannten Rangstufen nicht nur die hierarchische Organisationsstruktur eines Unternehmens beschreiben, sondern ein Unterlegenen-/Überlegenen-Verhältnis schaffen. Dies entsteht bereits im Moment der Aufstellung eines Organigramms, dessen Kästchen mit Namen und Verantwortungen besetzt werden, und zieht sich durch alle Arbeitsabläufe. In diesem Sinne handelt es sich um eine Machtstruktur, die „sich reproduziert in der direkten Form des Gehorsams“³⁸⁵, ohne dass der Unterlegene wirklich Einfluss nehmen kann:

*„Personalhoheit ist (und bleibt natürlich) ein wichtiges Herrschaftsinstrument, vor allem, wenn die Untergebenen über die Art ihrer Handhabung im Ungewissen gelassen werden können.“*³⁸⁶

Fasse ich die wichtigsten Ergebnisse der beiden Kategorien „Hierarchie“ und „Vorbildfunktion Führungskräfte“ zusammen, ergeben sich folgende Codes:

- Hierarchische Denk- und Handlungsstrukturen
- Hierarchie schafft Abhängigkeiten
- Zwei-Klassen-Kultur
- Unternehmensziele versus Individualziele
- Hierarchie ohne Vorbilder

Zwischenfazit: Eine hierarchische Organisationsstruktur schafft Pole.

³⁸⁵ Vgl. Baraldi, Claudio/Giancarlo Corsi/Elena Esposito: a.a.O., S. 114.

³⁸⁶ Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidungen. Opladen 2000, S. 280.

8.1.4 Lufthansa Cargo – ein komplexes Gebilde

Lufthansa Cargo hat rund 5000 MitarbeiterInnen weltweit und ist mit zahlreichen Gesellschaften oder international mit anderen Unternehmen verbunden (WOW Allianz, DHL Joint Venture). Innerhalb des Lufthansa-Konzerns mit rund 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es wiederum eines von vielen Unternehmen.

Zu diesem Themenkomplex wurden keine Interviewfragen explizit vorbereitet. Die Kategorie „Komplexität des Unternehmens“ hat sich aus den Kodierungen heraus ergeben und zeigt, dass

1. sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmenskomplexität bewusst sind,
2. sich die erkannte/wahrgenommene Komplexität nicht nur auf die Größe des gesamten Unternehmens bezieht, sondern auch auf einzelne Bereiche,
3. eher ein Wunsch nach Komplexitätsreduktion vorhanden ist.

Die InterviewpartnerInnen beschreiben das Unternehmen als komplex, unübersichtlich, als Riesenfirma³⁸⁷. Auch die Produktstruktur wird als zu komplex beschrieben. Zwei Führungskräfte sehen insgesamt eine Komplexitätsreduktion als dringend erforderlich an:

- „Produktstruktur ist viel zu komplex.“ (Interview Nr. 17, Zeile 82)
- „Das ist aber nicht der Fall, sondern wir haben vielmehr erkannt, wir müssen „Back to the Basics“, weg von zu viel Marketing, hin wirklich zu einer Vereinfachung und zur Geschäftsreduzierung von Komplexität.“ (Interview Nr. 20, Zeile 78)

Diese Merkmale werfen die Frage auf, welche Konsequenzen eine solche Komplexität auf die Arbeitswelt hat. Es bilden sich „eigene Welten“ in einem Unternehmen, das heißt, die MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Bereiche arbeiten auf ihre eigenen (Bereichs-/Abteilungs-)Ziele hin, ohne zwangsläufig oder über das Mindestmaß an Verständigung hinaus mit anderen Bereichen zu kommunizieren. Im Rahmen der Untersuchung hat sich relativ früh gezeigt, dass das Ergebnis dieser Komplexität nicht nur eine Konzentration auf den eigenen Bereich oder die eigene Abteilung mit sich bringt („Auf der einen Seite werden die Flugzeuge geflogen und auf der anderen Seite wird praktisch die ganze Logistik gemacht“³⁸⁸), sondern dass eben diese Unübersichtlichkeit auch an jedem Arbeitsplatz mit einer Fokussierung auf die eigene Tätigkeit beantwortet wird („Das Ziel für meinen Arbeitsplatz ist selbstverständlich wichtig“³⁸⁹). Die MitarbeiterInnen und Mitarbeiter konzentrieren sich auf die für sie relevanten Felder. Zusammenfassend bleiben folgende Codes festzuhalten:

³⁸⁷ Interview Nr. 17, Zeile 56.

³⁸⁸ Interview Nr. 17, Zeile 118.

³⁸⁹ Interview Nr. 21, Zeile 58.

- unüberschaubare Riesenfirma
- Ziel: Komplexitätsreduktion
- Unübersichtlichkeit

Zwischenfazit: Komplexität verlangt nach Reduktion. Reduktion erfolgt durch Fokussierung auf Individual- bzw. Abteilungs- und Bereichsziele.

8.1.5 Lufthansa Cargo als Teil des Lufthansa-Konzerns

Die gerade beschriebene Komplexität des Unternehmens wird noch erhöht aufgrund seiner Rolle im Lufthansa-Konzern. Der Konzern ist mit rund 90.000 beschäftigten Personen und rund 400 Beteiligungen weltweit ebenfalls ein kaum durchschaubares Netzwerk. Wo verortet sich ein Unternehmen wie die Lufthansa Cargo als eine von zahlreichen Tochtergesellschaften? Wie empfinden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Rolle des eigenen Arbeitgebers innerhalb dieses Geflechts? Die Antworten der Befragten bewegten sich zwischen dem Status Quo, das heißt, der Beschreibung dessen, was die Lufthansa Cargo für die Lufthansa abwickelt, und einer möglichen Entwicklung dessen, was die Zukunft bringen könnte:

1. Die Lufthansa Cargo nutzt den Frachtraum in Passagierflugzeugen für „Päckchenfliegerei“ und hilft der Lufthansa damit, ohnehin sonst nicht nutzbaren Raum zu vermarkten.
2. Der Transport von Fracht über eigene Maschinen wird als unrentabel beschrieben.
3. In Frage steht für die MitarbeiterInnen die Zukunft der Lufthansa Cargo aus Sicht des Konzernvorstandes.

Die Auswertung der Interviews zeigt die Problematik einer Doppelattribution innerhalb eines Unternehmensverbundes, wie sie in Kapitel 5 (Netzwerk-Kommunikation) beschrieben wurde: Das Unternehmen ist verpflichtet, bestimmte Ziele innerhalb des vom Konzern definierten Geschäftsfelds zu erreichen. Es ist weiterhin abhängig vom Konzern in Bezug auf die Unternehmenszukunft. Doppelattribution steht hier für Verpflichtungen und Abhängigkeiten, die sich aus dem Konzernumfeld und der eigenen Selbstständigkeit ergeben.

Die InterviewpartnerInnen äußern zwiespältige Gefühle über die Bedeutung des Unternehmens im Konzernumfeld und auch um seine Zukunft:

- „Mittlerweile frage ich mich manchmal, ob wir nur noch eine Abschreibungsfirma sind.“ (Interview Nr. 13, Zeile 233)
- „Also, es ist für mich so ein bisschen zwiespältig, wo die Reise hingeh.“ (Interview Nr. 21, Zeile 175)
- „Aufs Konzernergebnis spielt die Cargo ja eine kleinere Rolle.“ (Interview Nr. 17, Zeile 114)

- „Es gehört zum Kerngeschäft.“ (Interview Nr. 12, Zeile 137)
- „Also, als Unternehmen, was mit 2,5 Mrd. Umsatz knappe 18,19, 20 Prozent des Konzernumsatzes macht und darüber hinaus noch eine knappe halbe Milliarde in den Konzern als Deckungsbeitrag reinschießt, hat es eine maßgebliche Rolle so ein Unternehmen.“ (Interview Nr. 19, Zeile 161)
- „Es war früher auch mal eine Abteilung.“ (Interview Nr. 12, Zeile 137)

Diese Doppelattribution kann für die MitarbeiterInnen zu einem kritischen Faktor in Bezug auf den Systemerhalt werden, denn sollten die Unternehmensergebnisse mittel- oder langfristige nicht das von der Konzernführung erwartete Niveau erreichen, steht das Tochterunternehmen möglicherweise vor einer tief greifenden strukturellen Veränderung (*„Im Moment, die Werte, die die Lufthansa Cargo vorantreiben, sind die Werte nicht verkauft zu werden“³⁹⁰*).

Ich möchte an dieser Stelle nicht der abschließenden Zusammenfassung vorgeifen, ziehe diese Ergebnisse aber zu der Annahme heran, dass es sich bei einem Netzwerk, wie es in Kapitel 5 definiert wurde, nicht um ein geschlossenes System handelt (Konzern = geschlossenes System), sondern um einen Verbund operativ geschlossener Systeme.

Die wichtigen Codes dieser Kategorie sind:

- Frachterfliegen versus Päckchenfliegen
- Fracht als aktuelles Geschäftsfeld
- Ungewisse Zukunft für das Geschäftsfeld
- Anteil an der Gesamtleistung Konzern ist abhängig von der Perspektive

Zwischenfazit: Die Akteure des Sozialsystems Lufthansa Cargo schaffen eine Differenz zum Lufthansa-Konzern über die Definition einer Systemgrenze.³⁹¹

8.1.6 Fokus auf den eigenen Arbeitsbereich

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Unternehmensgröße und die Verflechtung des Unternehmens innerhalb des Konzerns bewusst sind. Die Untersuchungsergebnisse geben aber auch einen Hinweis darauf, dass diese vielfältigen Verflechtungen in der täglichen Arbeit zum Teil „ausgeblendet“ werden:

1. Es findet eine individuelle Komplexitätsreduktion statt.
2. Diese Komplexitätsreduktion findet über den Fokus auf den eigenen Arbeitsbereich statt.

³⁹⁰ Interview Nr. 19, Zeile 129.

³⁹¹ Im weiteren Verlauf der Analyse wird deutlich, dass diese Systemgrenze keine feste Grenze ist, sondern abhängig vom Thema. Näheres dazu im nächsten Kapitel.

Die Zitate und Kodierungen belegen, dass es unterhalb des virtuellen Unternehmensganzen auch eine Ebene des „Wir“ gibt:

- „Aber für uns, in der IT spielt der Rest von der Cargo also eine relativ kleine Rolle.“ (Interview Nr. 17, Zeile 122)
- „Was im Flugbetrieb abgeht, das wissen wir schon, absolut...“ (Interview Nr. 13, Zeile 65)
- „Also wir haben natürlich mit anderen Abteilungen relativ wenig zu tun, weil der Import selbst hier schon eine gewisse Autonomie hat, logisch ja.“ (Interview Nr. 15, Zeile 309)
- Was auch für mich interessant ist, ist jetzt gerade hier mein eigener Bereich, dieser gesamte Bereich.“ (Interview Nr. 16, Zeile 281)

Dabei handelt es sich um das „Wir“ einer Abteilung oder eines Bereichs. Es findet eine Abgrenzung zu anderen Bereichen statt. Diese impliziert zweierlei: Zum Einen wird darüber das unüberschaubare, große Ganze reduziert, denn der eigene Bereich ist überschaubar, gut zu überblicken. Zum Zweiten entsteht eine Form der Identifikation über den Arbeitsbereich, in welchem die eigene Person eine Aufgabe hat. Diese Aufgabe bildet einen Beitrag bei der Erfüllung der Abteilungs- oder Bereichsziele, und so gewinnt die eigene Person an Bedeutung. Sie hat Konturen, ist über Stellenbeschreibungen und Funktionen „sichtbar“. Hingegen verliert dieser Beitrag „in der Riesenfirma“ maximal an Bedeutung, da das Individuum nur noch ein Rädchen unter vielen ist. Es ist austauschbar, eine Personalnummer. Davor schützt der Bereich der eigenen Arbeitswelt.

Zwei InterviewpartnerInnen beschreiben die negativen Auswirkungen des „Fokus auf den eigenen Arbeitsbereich“. Ihrer Ansicht tut jede/r nur noch das, was er/sie tun muss.

- „Also, Schnittstellen, in diesem Prozess, wo mehrere Leute zusammenwirken, tut jeder genau das, was er muss, dass man ihm nicht an den Karren fahren kann.“ (Interview Nr. 22, Zeile 81)
- „So dieses, ist mir eigentlich wurst, ich mach meinen Job und links und rechts interessiert mich nicht...“ (Interview Nr. 12, Zeile 233)

Die Ursachen für diese „Jeder tut nur noch das, was er muss“-Mentalität sprechen zunächst für eine gewisse Interesselosigkeit gegenüber bestimmten Themen bzw. dem Unternehmen oder für eine Art der Demotivation. Ich konnte im Rahmen der Interviewauswertung keinen einzelnen Grund für dieses Verhalten ausmachen, wohl aber Indizien: Dabei handelte es sich im administrativen Bereich konkret um die im Vorjahr durchgeführte Reorganisation GRIPS und das Verhalten von Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern:

- „Dann hätten vielleicht auch einige Leute ab einer gewissen Chance, auch eben wieder normal zu agieren und nicht nur eben an ihr Portemonnaie zu denken. Ich fand es früher wesentlich besser, als wir alle an einem Strang gezogen haben und der Gewinn wurde halt eben durch die Köpfe geteilt.“ (Interview Nr. 13, Zeile 334)

- „...aber weiter unten, im Sinne von nicht so ganz ausgeprägtes Gehaltsniveau, wird es dann doch eher so, das sich jemand auf die Position zurückzieht.“ (Interview Nr. 19, Zeile 113)

- „Es gab so bestimmte Personen, die so nach Gutsherren Art da geschaltet und gewaltet haben und auch Entscheidungen getroffen haben.“ (Interview Nr. 17, Zeile 147)

- „Es ist ein sehr hierarchisches Miteinander.“ (Interview Nr. 22, Zeile 149)

Im nicht-administrativen (Handling-) Bereich gab es Hinweise in Bezug auf schlechte Arbeitsbedingungen.³⁹²

Zwischenfazit: Der eigene Bereich oder die eigene Abteilung schaffen Identifikation und bestimmen die Perspektive(n) innerhalb des Unternehmens.

8.2 Dimension 2: Kommunikation in einer „Riesenfirma“

Im Verlauf der Untersuchung habe ich ein besonderes Augenmerk auf die Kommunikation bei Lufthansa Cargo gelegt. Dabei habe ich mich auf zwei Schwerpunkt konzentriert: Zu verstehen, welche Medien und Wege die Unternehmensführung nutzt, um die MitarbeiterInnen zu erreichen und welche Kommunikationswege darüber hinaus innerhalb des Unternehmens bestehen. Erstgenanntes fasse ich unter den Begriff der formalen Kommunikation. Sie beinhaltet offizielle Bekanntmachungen, tagesaktuelle Informationen, Pressemeldungen und deren Zugang für MitarbeiterInnen, Protokolle u.v.m. Die Kommunikationswege innerhalb des Sozialsystems, welche unabhängig von hierarchischen Organisationsstrukturen sind, subsumiere ich unter dem Begriff informelle Kommunikation. Innerhalb der Lufthansa Cargo verfügen die MitarbeiterInnen über mehr oder weniger ausgeprägte Kontakte zu früheren AbteilungskollegInnen oder Nachbarabteilungen.

8.2.1 Formale Kommunikation via Intranet

Lufthansa Cargo nutzt elektronische Medien für die Kommunikation unterschiedlicher Nachrichten. Sie ist angeschlossen an das Intranet des Lufthansa-Konzerns und hat dort, wie jede

³⁹² „Ich halte die Motivation im Handling, also in der Produktion am Boden für nicht besonders groß. Ich glaub da ist die Frustration relativ groß, die Arbeitsbedingungen sind nicht besonders gut, der Druck aufs Personal, der Druck auf die Tarife, der Druck durch die Wettbewerber, der zunehmende Zeitdruck, die Belastungen, physischen und psychischen Belastungen sind so immens, dass für mich durchaus nachvollziehbar ist, dass da die Motivation nicht so besonders groß ist. Das sind auch schwere körperliche Arbeiten unter hohem Druck, also von daher ist das für mich nachvollziehbar.“ Interview Nr. 20, Zeile 98ff.

große Tochtergesellschaft, einen eigenen Bereich. Loggt man sich auf die Startseite des Intranets (Eigenname: eBase) ein, findet man sich auf der Startseite des Lufthansa-Konzerns wieder. Dort gibt es tagesaktuelle Neuigkeiten, welche den Konzern betreffen, den aktuellen Börsenwert, Links zu wichtigen Projekten, Links zum Personalbereich, zu Dienstreisen u.v.m. Von dort klickt sich der Mitarbeiter in den Bereich Lufthansa Cargo ein. Diese Seite ist vom Aufbau her genauso strukturiert wie die Lufthansa-Startseite, geht aber auf Lufthansa-Cargo-spezifische Themen ein, wie Unternehmensstrategie etc. Hier ein Screenshot der beiden genannten Seiten zur Veranschaulichung:

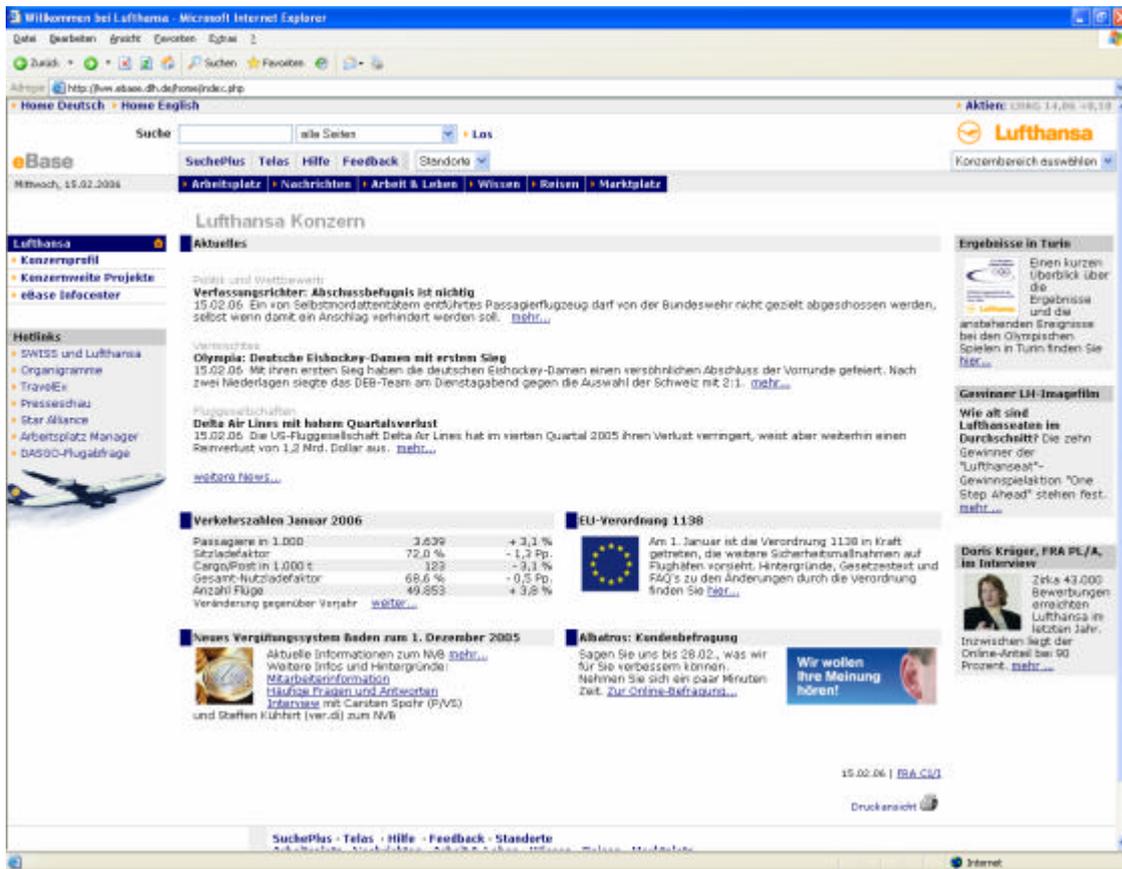


Abbildung 10: Screenshot Lufthansa-Konzern Intranet (Startseite)

Quelle: Intranet Deutsche Lufthansa AG: lww.ebas.e.dlh.de (15.2.2006)

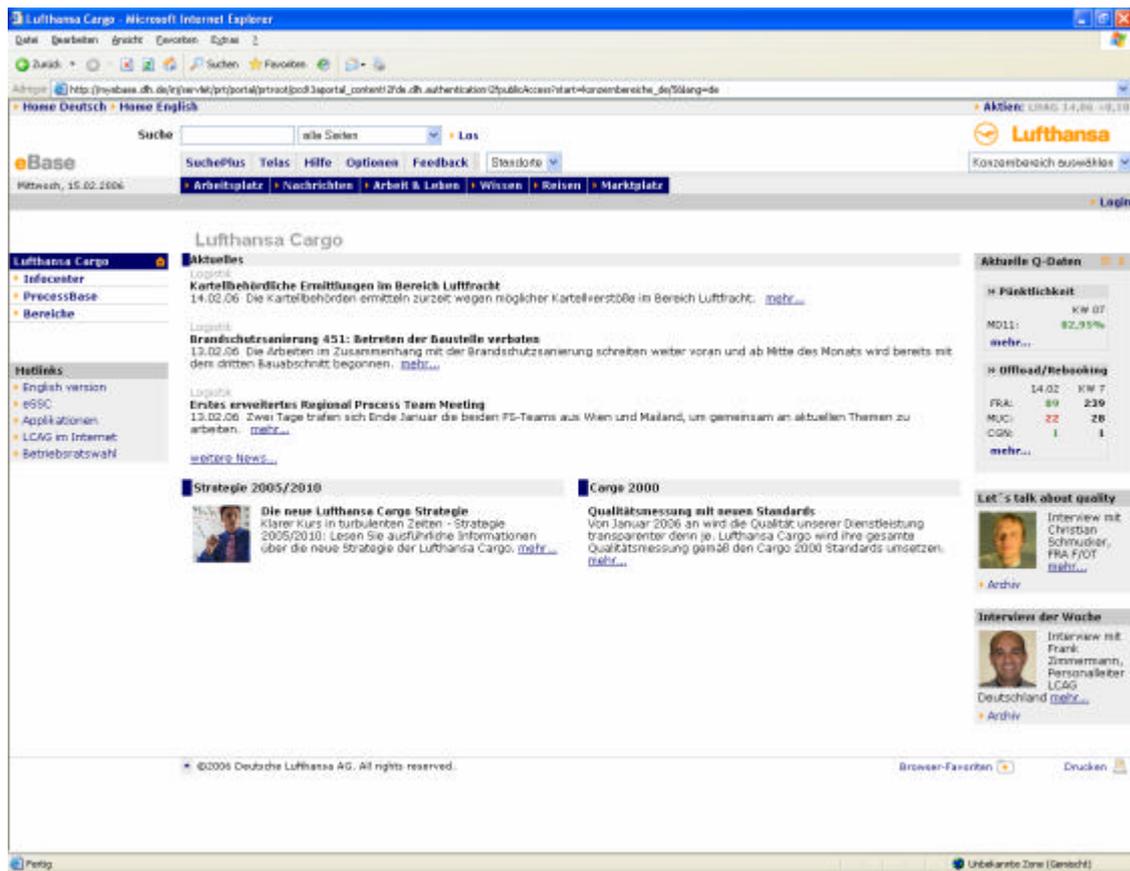


Abbildung 11: Screenshot Lufthansa Cargo Startseite Intranet
 Quelle: Intranet Deutsche Lufthansa AG: lww.ebase.dlh.de (15.2.2006)

Den MitarbeiterInnen ist das Medium Intranet bekannt. Es scheint das Medium zu sein, mit dem die MitarbeiterInnen am vertrautesten sind und das sie auch nutzen, wie folgendes Untersuchungsergebnis zeigt: Die Nutzung des Intranets ist den MitarbeiterInnen vertraut. Und es gibt auch Kritikpunkte am Aufbau des Mediums („Wenn man wirklich was sucht, findet man es schwer“³⁹³ oder „Die Suchfunktion ist eine sehr bescheidene“³⁹⁴). Da ich selbst Zugang zum Lufthansa-Konzern-Intranet habe, möchte ich an dieser Stelle meinen persönlichen Eindruck ergänzen: Das Intranet ist in erster Linie eine Informationsplattform und bildet in zweiter Linie auch zunehmend Arbeitsprozesse ab (Bestellwesen u.ä.) Es ist aber keine Informationsplattform in Form einer interaktiven Wissensdatenbank. Die Nutzer können sich Informationen zu Personalthemen, aktuellen Geschäftsentwicklungen, Flugplänen etc. herunterladen. Es ist bislang keine Plattform zur Arbeitsunterstützung, wenn jemand beispielsweise die Zuständigkeit für ein bestimmtes Thema erörtern will. Ein Beispiel aus meiner beruflichen Erfahrung möchte ich anfügen: Es gibt bei Lufthansa Systems, der Tochtergesellschaft für IT-Technologie, rund 14 Tochtergesellschaften. In fünf dieser Gesellschaften gibt es Ansprech-

³⁹³ Interview Nr. 1, Zeile 209.

³⁹⁴ Interview Nr. 19, Zeile 249.

partner für das Thema CRM (Customer Relationship Management³⁹⁵). In einer der Firmen ist dort jemand für den Vertrieb von CRM zuständig, in einem anderen Unternehmen sitzen Hardware-Spezialisten für CRM, in wieder einem anderen Unternehmen sitzen die Berater für die Systemimplementierung. Einem Intranetnutzer wäre es nicht ohne weiteres möglich, diese Differenzierung zu verstehen oder zu überblicken. Hier würde er/sie sich entweder zum richtigen Ansprechpartner oder zur richtigen Ansprechpartnerin „durchtelefonieren“ müssen oder müsste Kontakte über sein/ihr vorhandenes Netzwerk innerhalb des Konzerns generieren.³⁹⁶

Die Mitarbeiterzeitung ist die zweithäufigste Nennung nach dem Intranet ist. Es handelt sich dabei um die wöchentlich erscheinende Zeitung *Lufthanseat*. Kritikpunkte am *Lufthanseaten* wurden geäußert aufgrund seiner Passage-Lastigkeit³⁹⁷, das heißt, die Mehrzahl der Artikel ist dem Geschäftsfeld Passage zuzuordnen.³⁹⁸ Ein anderer Kritikpunkt geht in Richtung beschönigendere Kommunikation. Darin wird der Redaktion vorgeworfen, dass nicht offen kommuniziert wird („*Da wird nicht richtig Tacheles geredet*“³⁹⁹).⁴⁰⁰

8.2.2 Formale Kommunikation innerhalb der Lufthansa Cargo AG

Die Medienlandschaft des Lufthansa-Konzerns wird innerhalb der Lufthansa Cargo AG um ein Medium ergänzt: den sogenannten *Cargo Lufthanseaten*. Diese Mitarbeiterzeitung erscheint zweimonatlich. Die Führungsetage ergänzt die Kommunikation bei wichtigen und aktuellen Themen um Rundschreiben per E-Mail:

Auch der *Cargo Lufthanseat*, ähnlich wie der *Lufthanseat* für den Lufthansa-Konzern, wird bei der Bewertung durch die MitarbeiterInnen kritisiert. Er wird als „Haus- und Hofpostille“⁴⁰¹ bezeichnet oder als „Sprachrohr des Vorstands.“⁴⁰² Trotz der positiven Aspekte diverser Auszeichnungen und des Bezugs auf das Geschäftsfeld werden die Informationstiefe sowie

³⁹⁵ Customer Relationship Management – Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement bezeichnet die Verwaltung von Kundenbeziehungen. Kundenansprachen und Kundenbindungen nehmen einen immer höheren Stellenwert ein. Daher werden sämtliche Daten von Kunden und alle Transaktionen mit diesen Kunden in Datenbanken gespeichert. Diese Daten werden integriert und aufbereitet, sodass im Unternehmen an jeder Stelle diese Daten in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung stehen. Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management (15.03.2006).

³⁹⁶ Vgl. dazu das Kapitel 9.2.4 dieser Arbeit.

³⁹⁷ Interview Nr. 17, Zeile 130.

³⁹⁸ Die Lufthansa Passage Airline ist zuständig für den Passagierflugverkehr. Quelle: Kenntnisse aus meiner Tätigkeit im Lufthansa-Konzern.

³⁹⁹ Interview Nr. 13, Zeile 306.

⁴⁰⁰ Aus meiner eigenen Zeit im Lufthansa-Konzern ist mir bekannt, dass der *Lufthanseat* das Sprachrohr des Managements ist, und die Redaktion den Auftrag erhalten hat, positive Nachrichten und Stimmung zu verbreiten. Einzig kritische Rubrik sind die Leserbriefe, welche aber auch vorab von der Redaktion sortiert werden, inwiefern kritisch berichtet werden darf. Die Nähe zum Management wird auch dadurch bestätigt, dass die Redaktion ihre Räume direkt neben den Räumen des Vorstandes gemeinsam mit dem Bereich Unternehmenskommunikation hat.

⁴⁰¹ Interview Nr. 16, Zeile 257.

⁴⁰² Interview Nr. 17, Zeile 138.

die Informationsverteilung bemängelt („Printmedien sind in aller Regel zu spät oder zu spärlich“⁴⁰³, „der Cargo Lufthanseat wird auch immer dünner“⁴⁰⁴). Ausdrücke wie „Haus- und Hofpostille“⁴⁰⁵ oder „Sprachrohr des Vorstands“ geben einen Hinweis auf die Nähe der Unternehmensführung und die angenommene Beschönigung in der Kommunikation bzw. deren Steuerung. Der für die Mitarbeiterzeitung zuständige Chefredakteur hat sich im Interview, ohne dass er die Ergebnisse der bis dahin gemachten Interviews kannte, wie folgt über die Mitarbeiterzeitung geäußert:

„Also, unsere Mitarbeiterzeitung gilt als beste Mitarbeiterzeitung in Deutschland. Zweimal ausgezeichnet worden dafür, weil sie eben nicht nur ein Sprachrohr des Managements ist, sondern weil sie versucht Themen differenziert anzupacken oder eben Mitarbeiter einzubinden. Die interne Kommunikation ist etwas gehandicapt dadurch, dass auch wir, wie viele andere Abteilungen, wie wir sehr reduziert wurden, und letztendlich die Abteilung im Moment aus zwei fest angestellten Mitarbeitern besteht, das bin ich und mein Vertreter.“⁴⁰⁶

Zwei Auszeichnungen lassen die Mitarbeiterzeitung sicher nicht gleich zur besten Mitarbeiterzeitung Deutschlands werden, zumindest müsste dies überprüft werden, aber die betreffende und für Kommunikation zuständige Person hat die Problematik um das Thema „Sprachrohr des Vorstands“ erkannt und versucht, dem entgegenzutreten. Seine Argumentation bezüglich der Mitarbeiterreduktion seiner Abteilung ist scheinbar nur ihm und vielleicht noch den MitarbeiterInnen in den direkt angegliederten Bereichen bewusst, denn keiner der anderen InterviewpartnerInnen hat dies einschränkend erwähnt. Dies unterstützt die Argumentation um den Fokus auf den eigenen Arbeitsplatz und die Komplexität des Unternehmens. Es eröffnet auch ein weiteres Feld im Bereich der Kommunikation: die Kommunikationsprobleme.

Zwischenfazit: Die konzerninternen und Cargo-internen Medien sind bekannt. Das Intranet ist ein wichtiger Informationskanal, während die Printmedien weniger zur Eigeninformation genutzt werden.

⁴⁰³ Interview Nr. 19, Zeile 37.

⁴⁰⁴ Interview Nr. 21, Zeile 158.

⁴⁰⁵ „Mit Postille bezeichnete man ursprünglich eine Sammlung von Predigten oder ein Predigtbuch, das zur häuslichen Erbauung und unter Umständen auch zum Vorlesen in der Kirche bestimmt war. Vom Wortsinn her waren Postillen Erklärungen der Texte der Bibel, welche nach den Textesworten folgten. (lateinisch: post illa verba = nach jenen Worten). In der heutigen Umgangssprache bezeichnet Postille eine nur wenige Seiten umfassende Zeitung oder Zeitschrift. Das Wort wird meist abschätzig gebraucht für Presseerzeugnisse von geringem journalistischem Wert (z. B. "Reklamepostille" eines Unternehmens)“. Quelle: "<http://de.wikipedia.org/wiki/Postille>" (08.02.2006).

⁴⁰⁶ Interview Nr. 20, Zeile 150ff.

8.2.3 Kommunikationsprobleme

Kommunikationsprobleme können unterschiedliche Ursachen haben: Informationen können verspätet sein, Texte können Empfänger auf unterschiedlichen Ebenen erreichen, sie können unzureichend oder für Empfänger unbefriedigend in der Tiefe der Information sein, der/die Kommunikator/in ist möglicherweise verhindert, technische Probleme können als Ursache auftreten, die Freigabe für Kommunikation kann von übergeordneter Stelle zu spät erfolgen u.v.m.

Während der Kodierung der Interviews ist dieser Aspekt von Kommunikation in verschiedenen Ausprägungen genannt worden und vorgekommen. Die Zusammenführung der Zitate bringt folgendes Ergebnis:

1. Es mangelt im Unternehmen an nachhaltiger Kommunikation.
2. Die hierarchische Organisationsstruktur führt zu einem Geschwindigkeitsverlust in der Unternehmenskommunikation.
3. Die formale Kommunikation in Richtung der RezipientInnen (MitarbeiterInnen) wird als schönfärbend und als zu spärlich beschrieben.
4. Die Kundenkommunikation ist kritisch aufgrund schlechter Erreichbarkeit bei der Lufthansa Cargo.
5. Offizielle Ankündigungen (beispielsweise die Definition von Kundengruppen) weisen Widersprüche auf.

Die Kommunikationsprobleme der Lufthansa Cargo verteilen sich auf mehrere Bereiche. Die Prozesse in der Unternehmenskommunikation sind zwar definiert (*„Also es gibt einen Kommunikationsprozess, den wir hier definiert haben, und es gibt verschiedene Unternehmensmedien, die wir für die Umsetzung unserer Kommunikationsprozesse nutzen.“*⁴⁰⁷), doch den Aussagen der Interviewpartner/-in zufolge, ist die Kommunikation nicht zufrieden stellend. Sie bemängeln grundsätzlich

- **die Informationstiefe** (*„es wurde sehr schlecht, sehr spät kommuniziert, auch jetzt ist es noch so, dass, dass relativ spärlich und schlecht kommuniziert wird.“* [Interview Nr. 21, Zeile 150])
- **die Kommunikationshäufigkeit** (*„da ist halt relativ wenig von ganz oben nach ganz unten gedrungen“* [Interview Nr. 17, Zeile 142])
- **einen Mangel an kritischer und „offener“ Kommunikation** (*„aber insgesamt ist es doch eher schönfärbend, die Kommunikation. Teilweise ist sie, vermisse ich auch eine gewisse Form der Proaktivität, jetzt nun mal auch als konkretes Beispiel, ...“* [Interview Nr. 16, Zeile 257])
- **Informationen teilweise nur über Dritte zu erfahren** (*„das haben wir erst hintenherum über den Betriebsrat erfahren“* [Interview Nr. 15, Zeile 277f.] oder *„man hat dann auf den kleinen*

⁴⁰⁷ Interview Nr. 20, Zeile 118f.

Dienstwegen oder auch mal in Gesprächen mit den zukünftigen Vorgesetzten andere Dinge erfahren, die man so vielleicht nicht erfahren hätte.“ [Interview Nr. 21, Zeile 303]

- **eine mangelnde Nachhaltigkeit in der Kommunikation** (*„So und deswegen versickert das nach und nach so ein wenig in den, in den Sümpfen möchte ich's mal nennen.“ [Interview Nr. 21, Zeile 62] oder „...aber es ist dann teilweise dann auch, es verläuft dann im Sande, habe ich manchmal das Gefühl.“ [Interview Nr. 13, Zeile 65]*)

Hinzu kommen Kritikpunkte an den Kommunikationswegen, deren Ursache in der hierarchischen Unternehmensstruktur zu suchen ist:

- **lange Kommunikationswege** (*„Also, klassische Mitarbeiter, die zum Sachgebietsleiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter und dann zur anderen Seite wieder runter, um dann zum Schluss nur zu wissen, ob das jetzt linksrum oder rechtsrum gehen müsste. Da wird natürlich ein Geschwindigkeitsverlust, der unbeschreiblich ist, und der in der heutigen schnelllebigen Zeit quasi einen Druck bedeutet. Das geht nicht.“ [Interview Nr. 19, Zeile 201 ff.]*)

- **personenbezogene Abhängigkeit im Bereich der Kommunikation** (*„Das liegt an den Personen, das liegt möglicherweise eben auch an den Einstellungen der Personen, was notwendigerweise kommuniziert werden müsste und wie, ich sehe da einfach einen Bruch im Vergleich zu früher, wo dann doch ein besseres Niveau war.“ [Interview Nr. 18, Zeile 121]*)

Die Ursachen für die genannten Kommunikationsprobleme können vielschichtig sein, aus den Untersuchungsergebnissen lässt sich aber Folgendes ableiten:

Zwischenfazit: Es bestehen zahlreiche Kommunikationsprobleme auf unterschiedlichen Ebenen. Die Sensibilität oder das Bewusstsein für Kommunikation als so genannter „weicher Wertschöpfungsfaktor“ und als wesentlicher Faktor des unternehmerischen Erfolgs scheinen wenig ausgeprägt.

8.2.4 Informelle Kommunikation

Kommunikationsprobleme innerhalb eines Unternehmens sind kritisch: Sie gefährden den Unternehmenserfolg:

„Wie ein Unternehmen kommuniziert, ist für seine Überlebensfähigkeit entscheidend. Kommunikationsmanagement ist also Risikomanagement. ... Das mentale Modell der Unternehmensführung stammt noch aus der unvernetzten Epoche ...“⁴⁰⁸

Es geht dabei um die „Überlebensfähigkeit des Individuums“ innerhalb des Systems und das daraus resultierende, persönliche Kommunikationsmanagement in Form von informellen Netzwerken. Die MitarbeiterInnen ohne Leitungsfunktion wie auch die Führungskräfte haben ihre persönlichen Netzwerke und die in diesen Netzwerken stattfindende Kommunikation als wichtige Informationsquelle für ihren Berufsalltag als auch für ihren beruflichen Werdegang erkannt und beschrieben.

Für die abschließende Analyse bleibt demnach festzuhalten, dass

- **ein hoher Grad informeller Kommunikation besteht, dem aus Sicht des Individuums eine hohe Bedeutung zukommt** (*„Das meiste geht aber über Mund.“⁴⁰⁹ „Eine große [Bedeutung]. Große und Wichtige.“⁴¹⁰ „Eine große Rolle.“⁴¹¹ „Also die informelle Kommunikation spielt da eine verdammt wichtige Rolle.“⁴¹²*)
- **informelle Kommunikation im Rahmen bestehender Netzwerke die Arbeit erleichtert und Dienstwege verkürzt** (*„Kurzer Dienstweg und viele Neuigkeiten, die dann irgendwann rauskommen, sind vorher auch über kurze Dienstwege durch die Gänge gewandert.“⁴¹³*);
- **informelle Kommunikation über selbst aufgebaute Netzwerke funktioniert** (*„Flurfunk beziehungsweise innerhalb des Netzwerkes. Es ist eine Notinformation über das eigene Netzwerk von mir“⁴¹⁴ „Das ist ein Netzwerk. Die Leute die ich von früher von irgendwo her kenne, oder mal kennengelernt habe. Also ich zehre da wirklich aus den letzten 36 Jahren. Absolut. Meist hat man doch immer irgendwo jemanden, der irgendwen dort kennt“⁴¹⁵*);
- **in Zeiten von Veränderungen ein höherer Grad informeller Kommunikation entsteht** (*„Das ist einfach so eine Zeit der Unsicherheit für alle und auch dementsprechend das Unsicher-*

⁴⁰⁸ Würzberg, Gerd: Unternehmenskommunikation. Der „Dark Continent“ im Wert und Wissensmanagement. In: Bergmann, Gustav/Meurer, Gerd: Best Patterns Marketing. Neuwied/Köln/München 2003, S. 329.

⁴⁰⁹ Interview Nr. 19, Zeile 37.

⁴¹⁰ Interview Nr. 12, Zeile 165.

⁴¹¹ Interview Nr. 16, Zeile 241.

⁴¹² Interview Nr. 20, Zeile 126.

⁴¹³ Interview Nr. 21, Zeile 245.

⁴¹⁴ Interview Nr. 19, Zeile 41.

⁴¹⁵ Interview Nr. 13, Zeile 261.

heitsgefühl immer Gerüchte, Diskussionen, haste hier gehört, haste da gehört, ich habe das gehört.“⁴¹⁶).

Zwischenfazit: Es besteht eine informelle Kommunikationsstruktur, über welche persönliche, fachliche und betriebliche Interessen besprochen oder ausgetauscht werden und/oder Informationen weitergegeben werden. Diese informelle Kommunikationsstruktur besteht neben der formalen Organisationsstruktur, ist Bestandteil der Unternehmenskultur, wird von den MitarbeiterInnen als sehr wichtig erachtet und stellt sich in Form eines Netzwerks da, dessen Punkte (Individuen) miteinander verbunden sind, ohne dass seine Struktur für die Unternehmensführung nachvollziehbar ist. Die informelle Kommunikation scheint in ihrem Ergebnis ein Ausfluss der formalen und als unzureichend empfundenen Unternehmenskommunikation zu sein.

8.3 Dimension 3: Unternehmensbilder in den Köpfen der MitarbeiterInnen

Wir wissen heute, dass Kommunikation mehr ist, als die Übertragung einer Information von einem Sender zu einem Empfänger.⁴¹⁷ Wir wissen auch, dass Kommunikation nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie an „die Routinen und Potenziale der Selbstorientierung der Adressaten anschließt.“⁴¹⁸ Folglich bestimmt nicht der Sender über den Erfolg Kommunikation, sondern der Empfänger. Bezogen auf die Bildung von Unternehmensidentität heißt das: Wenn das Management eines Unternehmens die Identitätsbildung beeinflussen möchte, muss es ihm gelingen, die Individuen der Unternehmensumwelt zu erreichen. Diese RezipientInnen können MitarbeiterInnen, Aktionäre, KundInnen, JournalistInnen, GewerkschaftsvertreterInnen oder andere Teilöffentlichkeiten sein. Am Beispiel der Lufthansa Cargo AG möchte ich verdeutlichen, was dies im Hinblick auf MitarbeiterInnen bedeutet: Zunächst wollte ich wissen, welche Bilder sich in den Köpfen der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Lufthansa Cargo gebildet haben.

Während der empirischen Analyse bin ich bei der Durchsicht der Kodes und der Bildung von Kategorien auf unterschiedliche Bilder gestoßen. Diese lassen sich unterteilen in konkrete Bilder wie Flugzeug, Frachter, LKWs, Reisen und Assoziationen in Bezug auf die Größe und Attributen, die dem Unternehmen zugeschrieben werden. Es gab darüber hinaus vier Personen, die keinerlei Assoziationen zum Unternehmen haben.

⁴¹⁶ Interview Nr. 21, Zeile 157f.

⁴¹⁷ Vgl. Kapitel 4.

⁴¹⁸ Vgl. Kapitel 3. Vgl. auch: Rusch, Gerhard: Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. Das neue Paradigma. In: Bergmann, Gustav / Meurer, Gerd: a.a.O., S. 292.

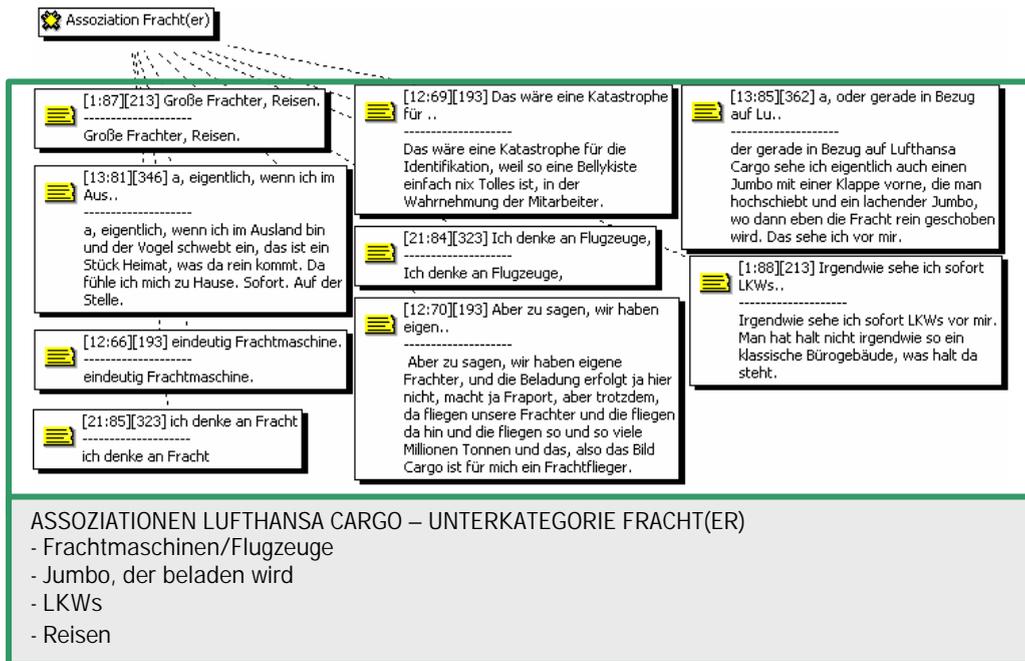


Abbildung 12: Assoziationen Lufthansa Cargo - Unterkategorie Fracht(er)
Quelle: Eigene Darstellung

Vier der interviewten Personen assoziieren Bilder aus dem Bereich des Luftverkehrs und des Luftfrachtverkehrs wie Frachtmaschinen, Flugzeuge, LKWs und Reisen. Darüber hinaus gibt es Assoziationen in Bezug auf die Größe des Unternehmens: Die MitarbeiterInnen beschreiben einen Verwaltungsoverhead, das heißt, einen – ihrer Ansicht nach - zu hohen Personalstamm, der wiederum für hohe Personalkosten sorgt („Wohl wahr, aber das Problem hier ist der unwahrscheinliche Wasserkopf.“ [Interview Nr. 15, Zeile 81] oder „Ich würde sehr gern aufgebläht sagen.“ [Interview Nr. 1, Zeile 69]⁴¹⁹). Sie empfinden das Unternehmen als aufgebläht; eine Beschreibung, die in ähnlicher Weise schon im Bereich der Komplexität ausgedrückt wurde: „Ich würde gerne ganz rabiat, weil das geht, glaube ich, auch nur so, Komplexität zurückschneiden.“ (Interview Nr. 18, Zeile 41)

Mit den Begriffen des Verwaltungsoverheads und des Wasserkopfes wird vor allem auf den administrativen Bereich angespielt, der in den Augen der MitarbeiterInnen in dieser Größenordnung nicht notwendig scheint. Damit eng verknüpft ist ein Geschwindigkeitsverlust bei Arbeitsabläufen, wo Bestellung für Büromaterial o.ä. durch zwei Freigabeinstanzen läuft, bevor es zu einer Bestellung kommen kann („Ja, also, zum Beispiel CD-Rohlinge. Wenn man dringend was brennen muss für jemanden, der das dringend braucht oder irgendwie. Ja, dann dauert das halt. Dann muss man das halt bestellen lassen. Man kann es gar nicht selber bestellen. Man muss es bestellen lassen. Dann läuft das durch zwei Freigabeinstanzen und eine Woche später ist es

⁴¹⁹ Vgl. auch Interview Nr. 21, Zeile 339 („Das Unternehmen ist sehr aufgebläht“).

da.“⁴²⁰ oder „Ich würde gerne den gesamten Einkaufsprozess beschleunigen, ich würde auch ganz gerne den Prozess der Buchhaltung beschleunigen...“ [Interview Nr. 21, Zeile 71]).

Insgesamt gesehen haben die Assoziationen zur Unternehmensgröße eine leicht negative Konnotation: Wasserkopf / Verwaltungsoverhead/ Aufgebläht / Hohe Personalkosten / Sehr groß.⁴²¹ Im Verlauf der Interviews zeigte sich jedoch, dass die MitarbeiterInnen sich relativ differenziert äußerten („Ja, ich würde es schon als interessante Firma beschreiben, die mit Sicherheit viele, viele Aufgaben hat, die interessant und spannend sein können und die auch eine Herausforderung sind, aber auch eine Firma, die momentan mit vielen strukturellen Problemen zu kämpfen hat, wo in der Organisation und auch in der Arbeit so ein bisschen der Wurm drin ist.“⁴²²) Es gibt negative und positive Assoziationen zum Unternehmen. Die (spontanen) Assoziationen zum Arbeitgeber sind sehr unterschiedlich. Es gibt Doppel- oder Mehrfachnennungen bei Begriffen wie „Weltmarktführer“, „Qualität“ und „spannendes Geschäft.“ Daneben finden sich Einzelnennungen wie „kreativ“, „zuverlässig“, „schnell und effizient“. ⁴²³ Im Bereich der eher ⁴²⁴ negativen Assoziationen finden sich zahlreiche Einzelnennungen: „Hochglanzverpackung“, „unstrukturiert“, „turbulent“, „konsensgetrieben.“⁴²⁵ Es gibt darüber hinaus Feststellungen, die weder in die Kategorie negativ noch positiv einzuordnen sind. Dabei handelt es sich um Bewertungen, die sich aus der Art des Geschäfts ableiten: „Hier geht es etwas rauer zu...“ oder „Also, es ist sehr praktisch hier...“ Damit bezogen sich die Interviewpartner nicht etwa auf die Unternehmensführung, sondern auf das Frachtgeschäft und die Kunden (Spediteure).⁴²⁶ Insgesamt ist das Frachtgeschäft, das heißt, die Abwicklung, das Handling und alles was dazu gehört eher ein raues Geschäft:

*„Die Lufthansa Cargo möchte nicht immer so wahrgenommen werden, vor allen Dingen der Standort Frankfurt. Cargo passiert nachts. Cargo macht Lärm. Der Cargoflieger ist immer laut, ob er reingeht oder ob er rausfährt. Es ist das älteste Flugzeug. Es ist am vollsten. Die Triebwerke sind am lautesten und mit der höchsten Drehzahl und dementsprechend immer viel Krach, immer viel Ärger, also möchte man das eigentlich gar nicht so. **Aber Cargo ist immer ein bisschen Schmutz.**“⁴²⁷*

Der Interviewpartner drückt aus, was seine Kollegen mit rau, wenig abstrakt und praktisch beschrieben haben. Das Frachtgeschäft beinhaltet neben der administrativen Arbeit viel körperliche Arbeit (Personen die aus LKWs ausladen, Waren verpacken, die Frachtmaschine

⁴²⁰ Interview Nr. 1, Zeile 53f.

⁴²¹ Vgl. dazu die Zitate in Darstellung 2 auf Seite 23, Bild 2.

⁴²² Interview Nr. 17, Zeile 190.

⁴²³ Interview Nr. 15, Zeile 181; Interview Nr. 1, Zeile 69; Interview Nr. 22 Zeile 53f; Interview Nr. 21, Zeile 339.

⁴²⁴ Ich spreche hier von „eher“ negativ, weil die kritischen Äußerungen stellenweise eingeschränkt wurden mit Begriffen wie „in einer gewissen Weise“ oder „eher“.

⁴²⁵ Vgl. dazu die Zitate in Abbildung 14, blauer Kasten.

⁴²⁶ Vgl. Interview Nr. 15, Zeile 21.

⁴²⁷ Interview Nr. 19, Zeile 273ff.

packen, LKWs, die beladen werden). In den Frachtterminals befinden sich keine Endkunden, wie im Passagierflugverkehr, sondern Lastwagenfahrer, die Fracht bringen und abholen. Entsprechend „rau“ ist der Ton, die Einrichtung der Terminals und das Ganze drumherum.⁴²⁸

Die Kodierung der Interviews zeigte, dass drei Personen keinerlei Assoziationen mit „ihrem“ Unternehmen hatten:

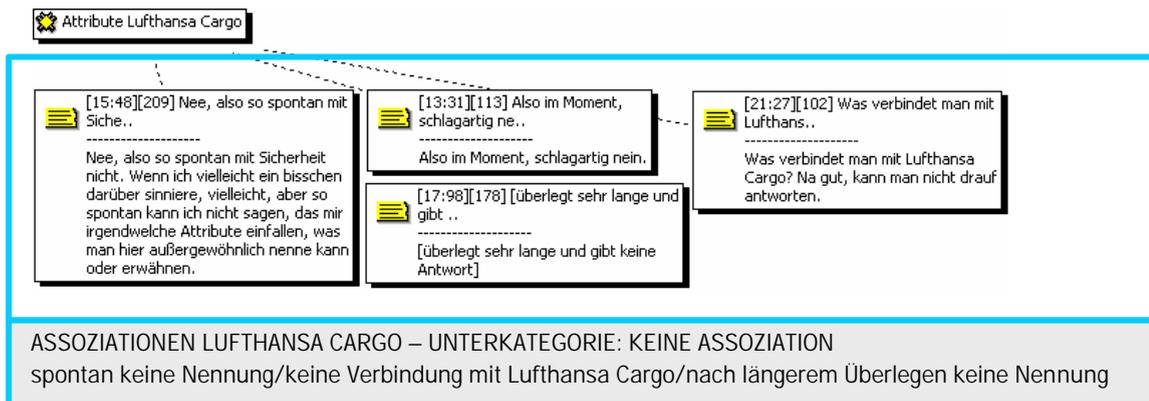


Abbildung 13: Mangelnde Assoziationen Lufthansa Cargo
Quelle: Eigene Darstellung

Zwischenfazit: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tragen ganz unterschiedliche Bilder in ihren Köpfen, sie assoziieren spontan verschiedene Dinge, wenn sie an das Unternehmen Lufthansa Cargo denken.

Bei der Auswertung der Interviews fiel auf, dass es bei der Beantwortung der Fragen zu Attributen/Assoziationen/Beschreibungen des Unternehmens oder der eher narrativen Phasen im Interviewverlauf zu dieser Kategorie keine Nennungen im Bereich des subjektiven Empfindens gab. Die Antworten waren eher rational-sachlich orientiert.

Diese rational-sachliche Beschreibung spiegelte sich auch in der Kategorie „Attraktivität des Arbeitgebers Lufthansa Cargo und Lufthansa-Konzern“ wider.⁴²⁹ Die Mehrzahl der Darstellungen bezog sich auf die Sicherheit der Arbeitsplätze:

- „Sie hat immer noch einen guten, sicheren Arbeitsplatz.“ (Interview Nr. 13, Zeile 217)
- „Immer noch mit einer relativen Sicherheit, mit ordentlichen Rahmenbedingungen, mit ordentlichen Sozialleistungen.“ (Interview Nr. 12, Zeile 209)
- „...Hier wird niemand entlassen. Der kann noch soviel Unsinn machen, noch soviel Mist bauen, hier wird keiner entlassen, denn man wird weggelobt.“ (Interview Nr. 15, Zeile 12)

⁴²⁸ Davon konnte ich mich während meiner Besuche bei der Lufthansa-Cargo am Flughafen Frankfurt überzeugen.

⁴²⁹ Vgl. Abbildung 9.

Hinter den sachlichen Beschreibungen fiel an all diesen Aussagen eine mangelnde Dynamik auf. Die MitarbeiterInnen drücken etwas Verhaltenes, im weitesten Sinne einen Mangel an Dynamik aus. Ihre Ausführungen drückten keine Begeisterung aus; eine Begeisterung, die für Bewegung, Dynamik oder Energie spricht. Vielmehr war der Tenor „ja, hier bin ich sicher, hier passiert nichts, mein Arbeitsplatz ist mir sicher.“

Beim axialen Kodieren ist mir nur eine weitere Nennungen aufgefallen, die das Unternehmen über den Aspekt „sichere Arbeitsplätze“ hinaus zu einem attraktiven Arbeitgeber macht: vergünstigtes Fliegen („Das rührt einfach daher, weil Sie gerne, natürlich, wobei wir hier beim Ausweis natürlich sind, gerne Lufthanseaten sein möchten, den Kranich und diesen gelben Ausweis tragen möchten, natürlich auch billiger fliegen wollen“⁴³⁰). Ich habe dabei Antworten aus den Bereichen Fortbildungsmöglichkeiten, Internationalität (Job-Rotation), u.ä. erwartet, doch das einzige, was das Unternehmen Lufthansa Cargo zu einem interessanten Unternehmen zu machen scheint, ist die Tatsache, dass es zum Lufthansa-Konzern gehört. Dies eröffnet den MitarbeiterInnen die Perspektive, jederzeit in andere Geschäftsfelder oder Unternehmen zu wechseln oder die Reisevergünstigungen in Anspruch zu nehmen.

8.4 Dimension 4: Der Mensch im Unternehmen

„Die Lufthansa“ scheint für die MitarbeiterInnen der Lufthansa Cargo das Maß aller Dinge zu sein, denn über „sichere Arbeitsplätze“ und „günstiges Fliegen“ hinaus scheint der Lufthansa-Kranich all das in sich zu vereinen, womit sich die MitarbeiterInnen der Lufthansa Cargo identifizieren und was sie motiviert:

„Ich glaube aber auch die Kollegen, dass unsere Piloten sehr motiviert sind, dass aber letztlich die Motivation beruht auf einer hohen Verbindung zur Lufthansa, und nicht nur zur Lufthansa Cargo, ich glaub die Verbindung zur Fracht oder zum Frachtgeschäft ist nicht besonders hoch.“⁴³¹

Dieses Zitat aus einem Interview mit einer Führungskraft beschreibt, was für sämtliche interviewten MitarbeiterInnen der Lufthansa Cargo zu gelten scheint: Sie sehen sich als „Lufthanseaten“ und identifizieren sich mit dem Symbol des Unternehmens, dem „Lufthansa-gelben“ Kranich:

- *„Es ist die Lufthansa selber. Ja, also der, der Name Lufthansa hat für mich eine höhere Bedeutung, oder ein höheres Wertgefühl als Lufthansa Cargo.“ (Interview Nr. 21, Zeile 327)*

⁴³⁰ Interview Nr. 15, Zeile 357.

⁴³¹ Interview Nr. 20, Zeile 98f.

- „Es ist mehr der Kranich. Auch bei mir ist ganz weit vorne Lufthansa. Ich bin stolz Lufthansa zu sein. Ich bin stolz, dass wir 1992 nach der großen Krise auferstanden sind wie Phoenix aus der Asche.“ (Interview Nr. 19, Zeile 265)
- „Mit Lufthansa!“ (Interview Nr. 1, Zeile 217)
- „Also, persönlich identifiziere ich mich eher so, ja, wie soll man das sagen, mit dem Großen und Ganzen. Das ist jetzt weniger, nicht so eine Gesellschaft, sonder das ist eher so die Lufthansa als Ganzes.“⁴³² (Interview Nr. 17, Zeile 182)
- „Also ganz, ganz bieder identifiziere ich mich mit dem gelben Kranich, wenn ich den da draußen sehe, das ist erstmal mein Hauptidentifikationsmerkmal. Ich gehöre zur Lufthansa, zu einer der stärksten Marken, also Marken vom Markenwert her, stärkstem Unternehmen in Deutschland.“⁴³³ (Interview Nr. 20, Zeile 166)

Die Identifikation⁴³⁴ der MitarbeiterInnen erfolgt über Symbole: den Lufthansa-Kranich und die Marke Lufthansa. Die Angestellten des Unternehmens schreiben diesen Symbolen Werte zu. Sie können sich mit diesen Werten identifizieren und werden so selbst zum Teil des Unternehmens bzw. Teil einer Gemeinschaft: Sie bezeichnen sich selbst als „Lufthansa“ oder „Lufthanseaten“. Diese Werte und Zugehörigkeiten sind nirgends explizit niedergeschrieben. Es handelt sich um Konstruktionen, die einen Gegensatz zum Tagesgeschäft bilden: Während die Tätigkeiten oder Geschehnisse des Alltags durchaus kritisch bewertet werden⁴³⁵, bleibt die positive Assoziation „Lufthansa“ scheinbar unangetastet. Ein Interviewpartner beschreibt dieses Phänomen wie folgt:

„Das rührt einfach daher, weil Sie gerne, natürlich, wobei wir hier beim Ausweis natürlich sind, gerne Lufthanseaten sein möchten, den Kranich und diesen gelben Ausweis tragen möchten, natürlich auch billiger Fliegen wollen natürlich und da ist dieser nutzvollere Synergieeffekt, so mit der Cargo können Sie ja nicht billiger fliegen, aber mit der Lufthansa allgemein schon zum Beispiel. ... Aber die Lufthansa als solches, weil Sie natürlich auch mit der Passage relativ wenig zu tun haben. Ich denke mal, wenn Sie direkt mit der Passage zu tun hätten, oder dahinter sein würden, was da abgeht, da würden Sie wahrscheinlich auch anders denken. So denken sie, „ach du Schande, mit denen [Lufthansa Cargo - Anmerkung der Verfasserin] will ich mich gar nicht identifizieren“ und das ist etwas, was sehr, sehr weit und sehr, sehr fiktiv ist, ja und man nicht beurteilen kann. In Folge dessen nimmt man das folglich als Neutralität und sagt, ich arbeite gerne bei der Lufthansa. Lufthansa Cargo kann wiederum jeder beurteilen, der hier arbeitet, ja, jeder kennt das Management, jeder kennt die Philosophie und jeder kennt dementsprechend auch die Praxis und den tagtäglichen Umgang miteinander. Also ist doch ganz klar,

⁴³² Interview Nr. 17, Zeile 182.

⁴³³ Interview Nr. 20, Zeile 166.

⁴³⁴ Identifikation wird beschrieben als die Übernahme oder die Verinnerlichung realer oder vorgestellter Eigenschaften eines Objekts. Dabei kann es sich um die Übernahme von Eigenschaften handeln wie Vorstellungen, Motive und Verhaltensweisen (wie vom Sohn zum Vater) oder die Verinnerlichung von konstruierten Bildern in Bezug auf ein bestimmtes Objekt (wie bei Mitarbeitern in Bezug auf „ihr“ Unternehmen). Vgl. Fuchs-Heinritz, Werner/Rüdiger Lautmann/Otthein Rammstedt/Hanns Wienold (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Opladen 1995, S. 286.

⁴³⁵ Vgl. dazu die Ausführungen dieses Kapitels zur Hierarchie.

*dass man sich mit irgendetwas identifiziert, was fiktiv und sehr, sehr weit weg ist, als mit dem, was Sie tagtäglich zu tun haben.*⁴³⁶

Identifikation mit einem fiktiven Konstrukt trägt demzufolge zu einer positiven gedanklichen Verbindung zum Unternehmen bei. Diese positive Assoziation ist verbunden mit einem persönlichen Nutzen, nämlich den Flugvergünstigungen. Beides zusammen wirkt positiv auf die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit der „Lufthansa“. Dabei wird der Konzern mit seinen zahlreichen Tätigkeitsfeldern zwar wahrgenommen, das Interesse am Unternehmen bildet sich aber vorwiegend über die Faktoren Fliegen, Flugzeuge/Flotte, Unternehmenserfolg und -größe, Internationalität sowie externe soziale Anerkennung aus, weniger über die Faktoren Catering an Bord (Lufthansa Sky Chefs), Informationstechnologie (Lufthansa Systems) oder Fracht verschicken (Lufthansa Cargo):

Die Auswertung der Interviews ist nicht nur ein Beleg für die genannten Identifikationsmerkmale, sondern zeigt auch, woran sich die MitarbeiterInnen nicht orientieren: an den Führungskräften und Vorständen des Unternehmens. Nur ein Interviewpartner hat eine Differenzierung zwischen den Führungskräften der Lufthansa Cargo und den Führungskräften an der Spitze der Deutschen Lufthansa AG gemacht:

Interviewerin: Wenn Sie mal die Chance hätten, mit dem Vorstandsvorsitzenden persönlich zu reden, ja, was würden Sie dem denn sagen?

Interviewpartner: Würde ich nicht.

Interviewerin: Wie meinen Sie das?

Interviewpartner: Ich würde mit ihm nicht reden.

Interviewerin: Warum nicht?

Interviewpartner: Weil ich dementsprechend mit Ignoranten nicht reden möchte.

Interviewerin: Aber dann können Sie auch nichts verändern, wenn Sie nicht mit ihm....

*Interviewpartner: Sie können hier nichts verändern... Zumindest mal, was das Management Lufthansa Cargo angeht. Vom Management Lufthansa-Konzern allgemein halte ich relativ viel, das muss ich auch sagen. Zu dem Herrn Mayrhuber respektive zu dem Herrn Weber auf jeden Fall. Weil da wird sich, weil ich das Gefühl habe, die bewegen was. Weil Sie müssen bedenken, die Lufthansa hat vor drei oder vier Jahren glaube ich noch zwei oder drei Milliarden Schulden gehabt. Dieses Jahr ist die Lufthansa schuldenfrei. Und das ist eine starke Leistung von dem Management dementsprechend drei Milliarden Schulden abzubauen in so kurzer Zeit.*⁴³⁷

Alle weiteren Kodierungen zeigen, dass die Führungskräfte des Unternehmens keine Vorbildfunktion für die MitarbeiterInnen haben („Was die Führung angeht, ist sicherlich auch ein schwieriges Thema.“⁴³⁸ / „Ja, also wenn man jetzt mal von der höchsten Ebene nach unten betrachtet, wenig – kein Leadership ist natürlich ganz falsch – aber wenig Leadership, glaube ich, nicht so spür-

⁴³⁶ Interview Nr. 15, Zeile 349ff.

⁴³⁷ Interview Nr. 15, Zeile 359ff.

⁴³⁸ Interview Nr. 16, Zeile 141.

bar wie erwartet..., aber um da die Gesamtbetrachtung da irgendwie abzubinden, würde ich sagen, Leadership ist unterentwickelt und vor allen Dingen von den Topebenen.“⁴³⁹/„Also ich würde mir manchmal schon ein stärkeres Durchgreifen und stärkeres, wie soll man sagen, eine starke Wahrnehmung der Rolle als Führung wünschen. Ja. Deutlicher versprühen, dass ein Unternehmen mit straf-feren Zügeln auch geführt wird.“⁴⁴⁰/„Die Ursache, die wird meines Erachtens hingestellt, also das wird schlecht vorgelebt meines Erachtens.“⁴⁴¹) Diese Feststellung leitet über zu einer weiteren Kategorie meiner Analyse: dem Faktor Mensch im Unternehmen.

8.4.1 Faktor Mensch/Die Mitarbeiter

Wenn heute von Unternehmen gesprochen wird, stehen häufig betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund. Dies ist unter anderem auf die Historie der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie zurückzuführen, die heute als Theorie der „rational choice“ bezeichnet wird; also eine Theorie des rationalen Handelns, die eine „Normaleinstellung des auf seinen Nutzen bedachten Menschen unterstellt.“⁴⁴² Diese Annahme ist jedoch hinfällig mit folgender Erkenntnis:

„Heute kann man dagegen wissen, dass der „homo oeconomicus“ ein soziales Konstrukt ist, das im Kontext wirtschaftlicher Transaktionen gerade deshalb erforderlich ist, weil man nicht wissen kann, wie individuelle Bewusstseinsoperationen von Moment zu Moment tatsächlich ablaufen.“⁴⁴³

Es gibt also kein „standardisierbares“ menschliches Handeln, das sich auf wirtschaftliche Zielsetzungen zurückführen oder im Rahmen derselben einstellen lässt. Vielmehr ist menschliches Handeln individuell und für das Gegenüber nicht vorhersehbar. Bei jedem Akteur oder jeder Akteurin innerhalb eines Sozialsystems handelt es sich gleichzeitig um individuelle, psychische Systeme, deren Kommunikationen, Handlungen und Motivationen unterschiedlichen Erfahrungen entspringen und ebenso unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen.

Meine Kodierungen zeigen, dass die Menschen auch als solche verstanden und wahrgenommen werden möchten. Sie monieren das Verständnis des Menschen bei Lufthansa Cargo, der als Personalnummer und Ressource verstanden wird:

- „Der Mensch ist eine, ist hier im Unternehmen eine Ressource und wenn er nicht mehr gebraucht wird, dann wird er auch abgebaut.“ (Interview Nr. 16, Zeile 297)

⁴³⁹ Interview Nr. 18, Zeile 101.

⁴⁴⁰ Interview Nr. 20, Zeile 158.

⁴⁴¹ Interview Nr. 19, Zeile 121.

⁴⁴² Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden 2000, S. 83.

⁴⁴³ Luhmann, Niklas: a.a.O., S. 83.

- „Aber ich denke, dass die Mitarbeiter nicht richtig mitgenommen wurden.“ (Interviewpartner bezieht sich hier auf die im Jahre 2005 stattgefundene Reorganisation GRIPS) (Interview Nr. 16, Zeile 157)
- „So, und dann ware es ja sowieso so, dass erstmal alle Stellen weg waren und dass sich jeder auf die neu geschaffenen Stellen bewerben musste und da ist der Faktor Mensch sehr, sehr kurz gekommen. Man hat sich praktisch auf dem Organigramm irgendwann nicht mehr wiedergefunden.“ (Interview Nr. 17, Zeile 202)
- „Ein menschliches [Miteinander], so definitiv nein.“ (Interview Nr. 22, Zeile 143)
- „Es wird zwar immer wieder postuliert, dass die Mitarbeiter eben irgendwie das Unternehmen ausmachen, aber ich finde halt, das Individuum zählt halt relativ wenig.“ (Interview Nr. 17, Zeile 194)
- „Ja, ich hab hier zwei Tage mitgearbeitet im Handlingbereich und vom Gesicht her bin ich nicht bekannt, und lauf hier durch irgendwelche Bereiche und da laufen Leute an mir vorbei, mit Schlips und Kragen und ich sage Guten Tag, und die grüßen nicht. Da muss ich sagen, das ist nicht in Ordnung. Das ist Wurst, wer dir Tag sagt, ob es die Putzfrau ist oder der Handlingmitarbeiter oder der Vorstand, das sollte im gleichen Maße eine Wertschätzung da sein.“ (Interview Nr. 12, Zeile 221)
- „Der Mitarbeiter, da haben wir uns in eine ganz schlimme Richtung entwickelt, der Mitarbeiter wird öfter wieder als Personalkennnummer wahrgenommen und gehalten.“ (Interview Nr. 19, Zeile 305f.)

Während der Interviews hat nur eine Person das Thema Mensch im Unternehmen als positiv bewertet und dargestellt. Der Interviewpartner vertritt die Auffassung, dass „es schon einen ganz guten Stellenwert hat“ und hält es für „einen Trend“, den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen.⁴⁴⁴ Da ich die Anonymität der Interviewpartner zugesagt habe, möchte ich an dieser Stelle nur anmerken, dass diese Aussage von einer Person mit großer Personalverantwortung stammt.

Die aufgeführten Zitate belegen, dass der Stellenwert des Individuums in der unternehmerischen Praxis zwar postuliert, aber nicht gelebt wird. Aus den Aussagen der InterviewpartnerInnen lässt sich entnehmen, dass diese sich wohl ein „menschliches Miteinander“ wünschen:

- „Also früher, hat es mehr gemenschelt möchte ich mal sagen und das motiviert die Leute natürlich auch unwahrscheinlich.“ (Interview Nr. 13, Zeile 201)
- „Also, man merkt beim Arbeiten, also wenn man mit Menschen zu tun hat, man macht auch mal ein Witzchen oder so, also wir persönlich in unserem Team lachen auch sehr viel. Aber auch in anderen Teams wo ich war, war es eigentlich auch immer so, dass man sehr viel Spaß hatte bei der Arbeit und das macht es ja gerade menschlich.“ (Interview Nr. 1, Zeile 245)
- „Vor allen Dingen nicht motiviert, weil sie sich alleine gelassen fühlen.“ (Interview Nr. 15, Zeile 276)

⁴⁴⁴ Interview Nr. 12, Zeilen 213 und 217.

Die Wertschätzung der Menschen und ihrer Leistung innerhalb des Unternehmens haben für den unternehmerischen Erfolg eine wichtige Funktion: Sie motivieren die MitarbeiterInnen. Sie haben dadurch Spaß bei der Arbeit und sehen sich nicht allein in der Pflichterfüllung, sondern erleben bewusst ihren Beitrag an der Unternehmensleistung bzw. am Unternehmenserfolg. Die auf Pflichterfüllung reduzierte Arbeit (beispielsweise Abarbeiten) nach Einsparungen im Rahmen einer Reorganisation führen eher zur Demotivation bei den MitarbeiterInnen:

- *„Auf der anderen Seite hat man mehr Aufgaben, vom Volumen her mehr zu tun, was auch nicht unbedingt jetzt fürs Bewusstsein. Ich mach weniger Sachen die mir Spaß machen, ich muss aber dafür viel mehr Sachen machen, was mir nicht unbedingt so Spaß macht, so dieses Weghauen von Arbeit, das trägt nicht sehr zur Motivation bei.“* (Interview Nr. 21, Zeile 166)
- *„Ich arbeite solche Stunden...“* (Interview Nr. 13, Zeile 113)
- *„Die Arbeit wird mehr, die Ansprüche werden höher letzten Endes, an die Arbeit, ja, sie werden komplexer oder sagen wir mal so, die Arbeit wird komplexer gemacht aus verschiedenen Faktoren her gesehen. Das Personal ist weniger geworden, wir müssen die gleiche Menge, doch mehr Arbeit machen, dass das nicht motiviert ist ja überhaupt keine Frage.“* (Interview Nr. 15, Zeile 277)

Nun könnte man sagen, sobald die MitarbeiterInnen mehr arbeiten müssen, werden sie unzufrieden und beschweren sich. Doch die Untersuchungsergebnisse belegen, dass es nicht nur allein ein Mangel an Bereitschaft zu Mehrarbeit ist, sondern die Demotivation eher auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen ist, wie auf die Art des Umgangs mit der Belegschaft, die Reorganisation GRIPS, die Arbeitsbedingungen oder die genannten Kommunikationsprobleme.

Insgesamt äußern sich die MitarbeiterInnen kritisch zum Thema Motivation:

- *„Und das führt dazu, dass man, na wie soll ich sagen, dass die Kollegen erst mal sehr, sehr unzufrieden sind und sich auch ungerecht behandelt fühlen, also ich finde das nicht in Ordnung, was hier abgeht.“* (Interview Nr. 13, Zeile 338)
- *„Ich halte die Motivation im Handling, also in der Produktion am Boden für nicht besonders groß. Ich glaube, da ist die Frustration relativ groß, die Arbeitsbedingungen sind nicht besonders gut, der Druck aufs Personal, der Druck auf die Tarife.“* (Interview Nr. 20, Zeile 98)
- *„Schlecht sehr schlecht, aber durchgängig. Sagen wir mal zwei Drittel der Mitarbeiter, einschließlich meiner Wenigkeit ... Absolut katastrophal momentan. Zumindest mal hier im Handling.“* (Interview Nr. 15, Zeile 273)
- *„So jeder tut seinen Dienst, das heißt er muss und auch nicht mehr.“* (Interview Nr. 22, Zeile 81)
- *„Schwer einschätzbar ist für mich der Flugbetrieb, ich glaube aber auch die Kollegen, dass unsere Piloten sehr motiviert sind, dass aber letztlich die Motivation beruht auf einer hohen Verbindung zur Lufthansa und nicht nur zur Lufthansa Cargo.“* (Interview Nr. 20, Zeile 99)

- „Ich würde sagen, die Motivation ist im Moment nicht besonders groß.“ (Interview Nr. 17, Zeile 106)

Die MitarbeiterInnen scheinen auch eine gewisse Müdigkeit gegenüber kritischen Aussagen des Managements entwickelt zu haben. Es scheint sie gewissermaßen „zu langweilen“, dass vorwiegend die negativen geschäftlichen Entwicklungen die Kommunikation leiten oder einer positiven Aussage des Danks beispielsweise gleich ein „Aber“ folgt. Wie sonst ließe sich erklären, dass MitarbeiterInnen fast froh darüber sind, einer Einladung des Vorstandes zum Gespräch nicht folgen zu müssen:

- „Es sind harte Rahmenbedingungen, wir haben es jetzt ansatzweise geschafft, die Ergebnisse zu schaffen, aber es liegt noch viel vor uns, wir müssen weitere Anstrengungen betreiben. Der Grundtenor kommt immer und überall damit bei raus, ob das jetzt Privatissime-Runden sind, mit einzelnen Vorständen. Mittwoch, beispielsweise, bin ich auf einer Privatissime mit dem Finanzvorstand eingeladen.... Werde ich aber nicht dran teilnehmen können, .. habe ich aber auch jetzt nur mal als Beispiel gerade keinen riesigen Schmerz, weil wir dieses Meeting verpassen, weil ich weiß, es würde eh relativ wenig bei raus kommen. Es würde eh, was ich grade gesagt habe, solche Aussagen wieder rauskommen.“ (Interview Nr. 17, Zeile 233ff.)
- „Ja, die Geschäftszahlen sind ja im Grunde genommen immer schlecht. Sie werden nie von einem Vorstand hören, ja 2000 oder 2001 war es glaube ich, da haben Sie gehört, ja wir haben ein super Jahr gemacht, wir haben das beste im Geschäftsjahr vom operativen Gewinn gemacht seitdem es die Cargo gab. Da haben Sie gehört wir waren hervorragend, aber seitdem geht es natürlich offiziell immer weiter bergab. Ich habe noch nie von einem Vorstand gehört, dass man zufrieden sein kann. Nein, wir kriegen nur natürlich die Zahlen gesagt und sagt klar, Dank an den Mitarbeiter, überhaupt keine Frage. Dann kommt aber dieses Aber wieder, aber es langt nicht.“ (Interview Nr. 15, Zeile 216f.)

Man kann von einer Art Resignation oder einem Aussitzen sprechen, wenn MitarbeiterInnen weitestgehend über sich ergehen lassen, was das Management entscheidet und sich einfach auf sich konzentrieren:

- „Bei den Jüngeren würde ich eher sagen, die Motivation ist eher negativ, nicht so gut. Ich weiß nicht, wie man das jetzt irgendwie in einer Skala ausdrücken könnte. Aber wieder viele Junge sind eher auch, können sich vorstellen abzumarschieren, wenn sich eine Chance bieten würde, außerhalb, dass glaube ich jetzt, dass sie nicht sehr loyal zur Lufthansa Cargo wären... Es gibt viele ältere Kollegen, die entweder völlig verbittert sind und so ein bisschen resigniert haben und auf der anderen Seite aber von Älteren sagen sich, sie haben schon viele Winde vorbeifliegen sehen und Reorganisationen sind gekommen und gegangen. Chefs sind gekommen und gegangen. Das schaffen wir auch noch und gehen irgendwie aufrechten Gangs weiter.“ (Interview Nr. 16, Zeile 213)

Junge Menschen würden das Unternehmen bei der nächsten Möglichkeit verlassen, ältere Kollegen sitzen einfach aus, was da an ihnen vorüber zieht. Das sind aus Sicht der Unternehmensführung kritische Aussagen. Wie sich an der Vielzahl der Aussagen zu diesem Thema erkennen lässt handelt es sich auch nicht um Einzelmeinungen, sondern um einen Tenor negativer Grundstimmung, der sich wie ein roter Faden durch die Gespräche zieht.

Zwischenfazit: Die MitarbeiterInnen sind demotiviert. Sie sehen keine/wenig Zukunft im Unternehmen. Der Faktor Mensch kommt ihrer Ansicht nach zu kurz.

8.5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Die Lufthansa Cargo AG bewegt sich strukturell zwischen zwei Polen: Dabei handelt es sich zum einen um die traditionelle Führungs- und Entscheidungsstrukturen der Hierarchie, wie sie schon Anfang und Mitte des 19. Jahrhunderts in großen Unternehmen⁴⁴⁵ gelebt wurde. Zum Zweiten befindet sich das Unternehmen aufgrund der Konzernverflechtungen, Beteiligungen, informationstechnologischen Vernetzung sowie der elektronischen Medien und Kommunikationswege in einer modernen Kommunikations- und Netzwerkstruktur. Es befindet sich, wie viele andere multinationale Großkonzerne, in einer nicht mehr eindeutigen Organisationsstruktur (beispielsweise: ausschließlich hierarchische Organisationsstruktur). Vielmehr existieren unterschiedliche Organisationsformen in einem Unternehmen nebeneinander. *Gerd Würzberg* bezeichnet dies als „Koexistenz der Organisationsformen.“⁴⁴⁶

Die Auswertung der ExpertInneninterviews hat ergeben, dass diese Basis zwischen Tradition und Moderne Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Sozialsystems Unternehmen hat. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive ist festzuhalten, dass die aktuellen, strukturellen Gegebenheiten die Kommunikation und dadurch die Denk- und Handlungsstrukturen sowohl seitens der Führungskräfte als auch seitens der MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung beeinflussen.

Im Folgenden habe ich ein Schaubild zusammengestellt, das die wichtigsten Folgen einer solchen Koexistenz von Organisationsstrukturen aus Sicht der interviewten Personen aufzeigt: Die dargestellte Unternehmensbasis habe ich geteilt in die traditionelle Unternehmensstruktur (blau) und die moderne Netzwerk- und Kommunikationsstrukturen (orange). Auf der nächsten Ebene sind die „Folgen/Auswirkungen einer Koexistenz der Organisationsformen“ in ihren unterschiedlichen Ausprägungen erwähnt.⁴⁴⁷ Daran schließe ich eine Aufzählung der Folgen/bedeutenden Erkenntnisse für die Identitätsbildung von Unternehmen an.

⁴⁴⁵ Als Beispiele möchte ich hier die Unternehmen des Industriellen Friedrich Krupp (* 17. Juli 1787 in Essen; † 8. Oktober 1826 in Essen) und des Industriellen und Begründers der Elektrotechnik Werner von Siemens (* 13. Dezember 1816 in Lenthe bei Hannover; † 6. Dezember 1892 in Berlin) nennen.

⁴⁴⁶ Würzberg, Gerd: Von Frisören lernen. (Unveröffentlichtes Manuskript) Hannover 2005, S. 4.

⁴⁴⁷ Ich nehme an dieser Stelle ausschließlich Bezug auf meine Untersuchungsergebnisse.

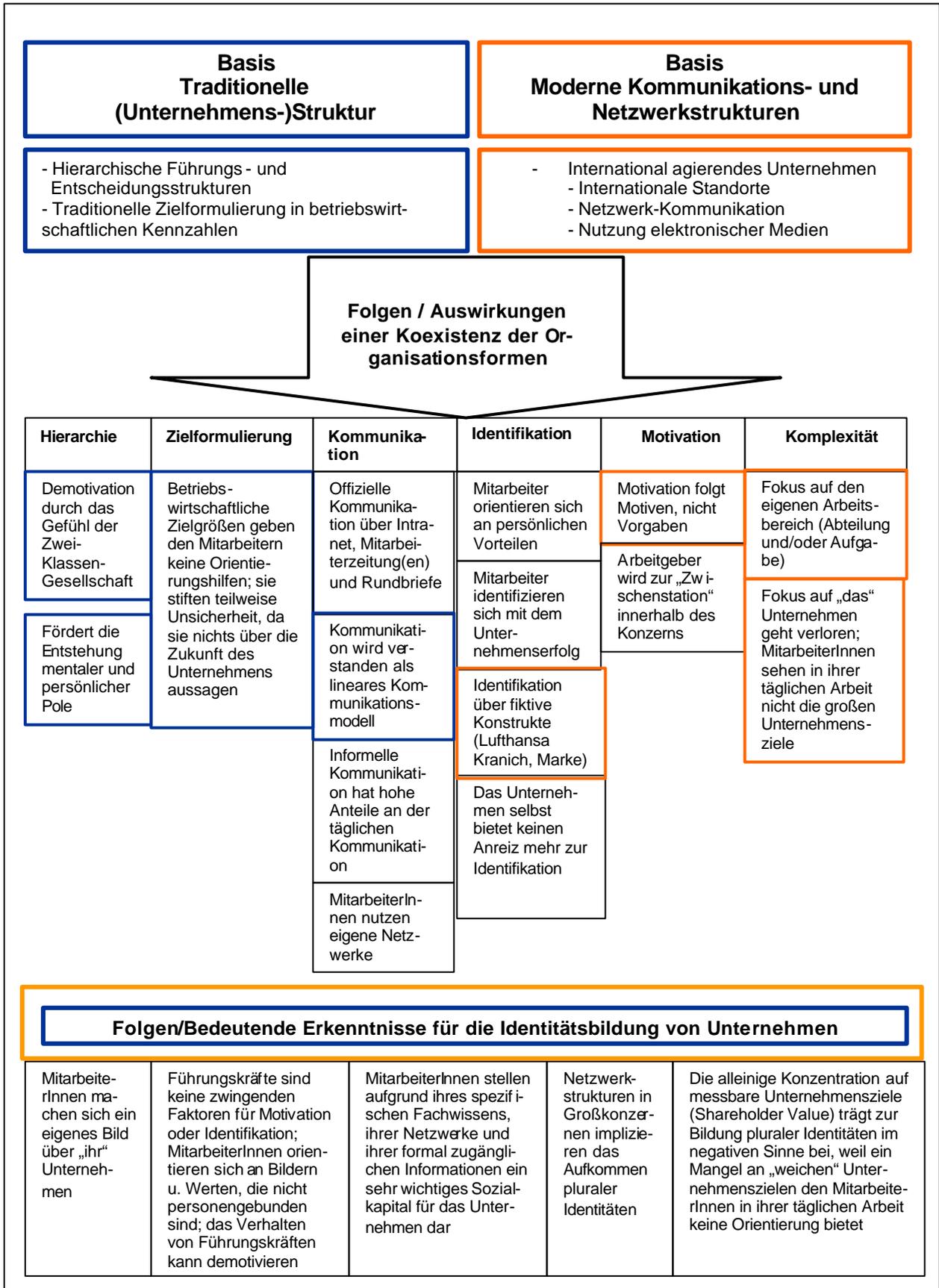


Abbildung 14: Basis der Unternehmensstruktur und ihre Folgen für die Identitätsbildung von Unternehmen.
 Quelle: Eigene Darstellung

Dabei zeigt sich, dass es Kategorien gibt, die besonders durch die traditionelle Unternehmensstruktur beeinflusst werden (im Schaubild blau umrandet), wie die Hierarchie und die strategische Zielformulierung. Bezogen auf das Zwischenfazit aus Kapitel 7.2.3 kann belegt werden:

„**[Kategorie: Unternehmensziele]** Weiche Faktoren, die über die betriebswirtschaftlichen Messgrößen hinausgehen, scheinen nicht Teil der Strategie zu sein und auch nicht im Fokus des Managements zu stehen.“

Hingegen sind die Kategorien Kommunikation, Identifikation und Motivation durch beide Basisfaktoren (Tradition und Moderne) beeinflusst und deshalb in der Abbildung 25 farblich neutral gehalten. Die Kategorie Komplexität ist im Gegensatz zur Hierarchie und den Unternehmenszielen das Ergebnis der modernen Netzwerk- und Kommunikationsstruktur. Die MitarbeiterInnen zeigten deutlich einen Wunsch nach Komplexitätsreduktion. Da es sich um einen – aus Mitarbeitersicht – nicht zu ändernden Faktor im Unternehmen handelt, entwickeln sie ein eigenes Vorgehen: Sie begrenzen ihren Fokus auf für sie persönlich wichtige Ziele, wie die eigene Tätigkeit oder die Bereichsziele.

„**[Kategorie: Lufthansa Cargo ein komplexes Gebilde]** Komplexität verlangt nach Reduktion. Reduktion erfolgt durch Fokussierung auf Individual- bzw. Abteilungs- und Bereichsziele.“⁴⁴⁸

Die inhaltlich-fachliche Orientierung richtet sich demzufolge an der Aufgabe aus. Die Bindung in Bezug auf das Unternehmen erfolgt jedoch nicht auf der Ebene der Abteilung oder des Bereichs, sondern an Werten, die dem Lufthansa-Konzern zugeschrieben werden. Die Interviewergebnisse zeigen, dass die übergeordneten Werte der Deutschen Lufthansa AG eine Klammerfunktion haben, an der sich auch die MitarbeiterInnen der Lufthansa Cargo AG orientieren. Es findet dabei fast keine Orientierung an Führungspersonen statt. Doch über die Identifikation mit der Deutschen Lufthansa AG hinaus gibt es eine weitere Identifikationsebene mit der Lufthansa Cargo. Diese liegt jedoch vielmehr auf Bildern, die sich aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens ergeben (Flieger, Flotte o.ä.), weniger auf qualitativen Wertzuschreibungen. Sehr interessant scheint mir dabei vor allem der Beleg für die Unterschiedlichkeit der Bilder:

„**[Kategorie: Unternehmensbilder in den Köpfen]** Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tragen ganz unterschiedliche Bilder in ihren Köpfen, sie assoziieren spontan verschiedene Dinge, wenn sie an das Unternehmen Lufthansa Cargo denken.“⁴⁴⁹

⁴⁴⁸ Vgl. Kapitel 9.1.4.

Es gibt demnach keine festen Bilder, sondern unterschiedliche Assoziationen, mit Schnittmengen im Bereich Flotte und Flugzeug. Darin liegt eine gewisse Faszination, die von einer Führungskraft auch ähnlich beschrieben wurde und scheinbar den Kern trifft:

„Ich glaube grundsätzlich, dass die Kolleginnen und Kollegen, die zu uns kommen, zwei grundsätzliche Motivationsgründe haben. Der eine, der wird sein, die Faszination von Airline global, eben auch dieses Fliegen per se, was mal auch, bisschen was mit Abenteuer, ist ein bisschen übertrieben. Es hat ja auch einen gewissen Flair, also dieses spezifische Airline-Thema. Das übt eine Faszination auf viele noch aus. Auch diese Reisetätigkeit, die irgendwo im Hinterkopf mit so was verbunden ist. Also neue Länder, andere Kulturen, eine gewisse Offenheit doch auch schon.“⁴⁵⁰

Diese beschriebene Identifikation und die Sicht auf das Gesamtunternehmen scheinen auch der Hauptmotivationsgrund für die Arbeit im Lufthansa-Konzern zu sein. Dabei stehen persönliche Vorteile wie „sichere Arbeitsplätze“, „günstiges Fliegen“ und die Möglichkeit, im Lufthansa-Konzern auch einen anderen Arbeitsplatz zu finden, im Vordergrund. Die MitarbeiterInnen haben eine besondere Verbindung zu ihrem Arbeitgeber aufgebaut, denn sie äußern, dass sie stolz darauf sind, Lufthanseseat/-in zu sein. Sie möchten auch, dass es „ihrem“ Unternehmen gut geht, sind stolz auf den Unternehmenserfolg.

Neben diesem hohen Identifikationsgrad gibt es durchaus kritische Stimmen gegenüber der Geschäftstätigkeit des Managements, einigen Entscheidungen im Rahmen des Reorganisationsprojekts GRIPS oder der Flottenumstellung von der B747 auf die MD 11. Es handelt sich also keineswegs um MitarbeiterInnen, die unreflektiert ihrer persönlichen Tätigkeit nachgehen, sondern kritisch beobachten und verfolgen, was an der Unternehmensspitze mit welchen Konsequenzen für das Unternehmen entschieden wird. Dabei findet vor allem eine Beurteilung aus der persönlichen Arbeit heraus statt. Das heißt, Management-Entscheidungen haben konkreten Einfluss auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche und diese Veränderungen spüren die betroffenen Angestellten. Daraus leiten sie ab, ob eine Entscheidung aus ihrer Perspektive heraus „falsch“ oder „richtig“ war. Dies wiederum bedeutet nicht, dass die MitarbeiterInnen ihre Beurteilungen als der Weisheit letzter Schluss formulieren, sondern Kritik über konkrete Verschlechterungen formulieren, wie „Verlust von Kunden“ o.ä.

⁴⁴⁹ Vgl. Kapitel 9.3.

⁴⁵⁰ Interview Nr. 19, Zeile 65f.

Grundsätzlich ist aber eine Art der „Ignoranz“ und „Resignation“ der MitarbeiterInnen gegenüber Managemententscheidungen entstanden, die weitestgehend auf Unzufriedenheit mit dem persönlichen Umgang von Vorgesetzten zu Untergebenen zurückzuführen sind:

„[Kategorie: Hierarchie] Eine hierarchische Organisationsstruktur schafft mentale und persönliche Pole.“⁴⁵¹

Der wohl am häufigsten geäußerte Kritikpunkt betraf die interne Unternehmenskommunikation. Die Medien Lufthansa-Intranet und -Mitarbeiterzeitung sind ein Zeichen dafür, dass Kommunikation ein Thema im Unternehmen bzw. im Konzern ist. Es besteht ein täglich teilweise mehrfach aktualisiertes Intranet, wöchentlich erscheint eine Mitarbeiterzeitung für den Lufthansa-Konzern, und monatlich erscheint eine Mitarbeiterzeitung für die Lufthansa Cargo. Es sind folglich Medien vorhanden, die die Information der MitarbeiterInnen gewährleisten.

„[Kategorie: Kommunikation in einer Riesenfirma] Die konzerninternen und Cargo-internen Medien sind bekannt. Das Intranet ist ein wichtiger Informationskanal, während die Printmedien weniger zur Eigeninformation genutzt werden.“⁴⁵²

Problematisch scheint indes das Thema „Art der Kommunikation“ zu sein. Es wird ein Mangel an nachhaltiger, persönlicher Kommunikation moniert. Elektronische Medien ermöglichen zwar die Selbstinformation der MitarbeiterInnen, doch diese bevorzugen persönliche, offene Kommunikation. Der Grund für diesen Wunsch nach offener Kommunikation sehe ich vor allem durch zwei Dinge bestätigt: Die MitarbeiterInnen fühlen sich bei fachlichen Themen oft zu wenig eingebunden und sehen, dass ihre Arbeit durch Formalien (lange Entscheidungswege) oder durch für sie unverständliche Managemententscheidungen (keine, seltene oder wenig Einbindung) behindert wird. Weiterhin sehen sie sich im Ungewissen über die Zukunft des Unternehmens. Diese Aussagen bestätigen unterschiedliche Kommunikationsprobleme, die vom Management scheinbar nicht erkannt wurden oder falls sie erkannt wurden, nicht nachhaltig in Angriff genommen wurden:

„Kommunikationsprobleme - Es bestehen zahlreiche Kommunikationsprobleme auf unterschiedlichen Ebenen. Die Sensibilität oder das Bewusstsein für Kommunikation als sogenannter „weicher Wertschöpfungsfaktor“ und als wesentlicher Faktor des unternehmerischen Erfolgs scheinen wenig ausgeprägt.“⁴⁵³

⁴⁵¹ Vgl. Kapitel 9.1.3.

⁴⁵² Vgl. Kapitel 9.2.

⁴⁵³ Vgl. Kapitel 9.2.3.

Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Faktor, der den Angestellten über Kommunikationsprobleme oder -defizite hinweg hilft. Es gab keinen Interviewpartner, der informelle Kommunikation nicht als wirklich wichtigen Bestandteil seiner Arbeit beschrieben hätte:

„Informelle Kommunikation - Es besteht eine informelle Kommunikationsstruktur, über welche persönliche, fachliche und betriebliche Interessen besprochen oder ausgetauscht werden und/oder Informationen weitergegeben werden. Diese informelle Kommunikationsstruktur besteht neben der formalen Organisationsstruktur, ist Bestandteil der Unternehmenskultur, wird von den MitarbeiterInnen als sehr wichtig erachtet und stellt sich in Form eines Netzwerks da, dessen Punkte (Individuen) miteinander verbunden sind, ohne dass seine Struktur für die Unternehmensführung nachvollziehbar ist.“⁴⁵⁴

Für die Frage der Systembildung und seiner Grenze brachten die Interviewergebnisse interessante Perspektiven: Die MitarbeiterInnen bilden in Ihren Köpfen unterschiedliche Systemgrenzen aus. Diese Systemgrenzen sind abhängig vom zu betrachtenden Gegenstand. Sprechen die MitarbeiterInnen über ihre Arbeit, dann sprechen sie mit einem „Wir“.

„[Kategorie: Fokus auf den eigenen Arbeitsbereich] Der eigene Bereich oder die eigene Abteilung schaffen Identifikation und bestimmen die Perspektive(n) innerhalb des Unternehmens“⁴⁵⁵

Wenn Sie über die Lufthansa Cargo und deren Geschäftstätigkeit sprechen unterscheiden sich die Perspektiven: Es gibt die Differenz zum Lufthansa-Konzern oder andere Tochtergesellschaften in Bezug auf Werte, Arbeitsweise, Zukunft.

„[Kategorie: Lufthansa Cargo als Teil des Lufthansa-Konzerns] Die Akteure des Sozialsystems Lufthansa Cargo schaffen eine Differenz zum Lufthansa-Konzern über die Definition einer Systemgrenze.“⁴⁵⁶

Die MitarbeiterInnen beschreiben die Grenze zu anderen Konzerngesellschaften und erleben diese bewusst in Kunden-Lieferanten-Beziehungen oder der Verantwortlichkeit für ihr eigenes Betriebsergebnis. Und im gleichen Interview entfaltet sich dann dieses „Wir Lufthanseseiten“. So entstehen unterschiedliche Identifikationsebenen: auf Abteilungs-/Bereichsebene (über die Rolle und Tätigkeit), auf Unternehmensebene (Anstellungsverhältnis) und auf Konzernebene. Die höchste Identifikation besteht zu einem fiktiven Konstrukt „Lufthansa“, das es als solches (organisatorisch) nicht gibt. Die Verbindung besteht zu einer Marke (Wort-

⁴⁵⁴ Vgl. Kapitel 9.2.4.

⁴⁵⁵ Vgl. Kapitel 9.1.6.

⁴⁵⁶ Im weiteren Verlauf der Analyse wird deutlich, dass diese Systemgrenze keine feste Grenze ist, sondern abhängig vom Thema. Näheres dazu im nächsten Kapitel. Vgl. auch Kapitel 9.1.5.

/Bildmarke), der Werte zugeschrieben werden. Die MitarbeiterInnen haben das Gefühl, dass „Lufthansa“ auch seitens unterschiedlicher Öffentlichkeiten (Nachbarn, Journalisten etc.) ein hohes Ansehen genügt. Sie würden eher sagen, dass sie bei Lufthansa arbeiten, als bei einer Lufthansa-Tochtergesellschaft.

Ein weiterer Grund für diese Aussage könnte auch sein, dass sie sich bei Lufthansa Cargo als Menschen nicht wiederfinden. Für ihre Arbeit bekommen sie, ihrer Empfindung nach, zuwenig Anerkennung, sie fühlen sich wie austauschbare Personalnummern. Dieses Problem ist überwiegend auf die Reorganisation Grips im Jahre 2005 zurückzuführen, wurde jedoch vom Management scheinbar nicht erkannt:

*„**Faktor Mensch** - Die MitarbeiterInnen sind demotiviert. Sie sehen keine/wenig Zukunft im Unternehmen. Der Faktor Mensch kommt ihrer Ansicht nach zu kurz.“⁴⁵⁷*

In der Unternehmensstrategie sind keine weichen Wertschöpfungsfaktoren formuliert, den MitarbeiterInnen sind keine „weichen“ Ziele oder besonderen Werte der Unternehmenskultur bekannt. Dies lässt darauf schließen, dass auch kein besonderes Augenmerk auf die Motivation der MitarbeiterInnen gelegt wird.

⁴⁵⁷ Vgl. Kapitel 9.1.4.

9 Fazit

Fassen wir die theoretischen Betrachtungen und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammen, lässt sich Folgendes feststellen: Das Corporate-Identity-Konzept weist aus sozial- und im Speziellen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht grundlegende Mängel auf. Dabei handelt es sich zunächst um die fehlende Definition und Einordnung von Unternehmen in Bezug auf ihre Struktur als soziale Systeme. MitarbeiterInnen kommt im Corporate-Identity-Ansatz die Funktion von Empfängern entlang des klassischen Sender-Empfänger-Modells zu. Dabei wird nicht diskutiert, ob diese Auffassung von Kommunikation als überholt gilt: Während die Führungsspitze sogenannte Soll-Identitäten und -Images definiert, sollen die MitarbeiterInnen diese vorformulierten Bilder mit Leben füllen. Durch entsprechend konformes Verhalten/Handeln der MitarbeiterInnen entlang der Soll-Identität (verpackt in Design, Kommunikationsvorgaben etc.) sollen bei den unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten Bilder über das Unternehmen generiert werden. Die Führungskräfte des Unternehmens zielen damit darauf ab, ein bestimmtes Image gegenüber dem Wettbewerb und den diversen Teilöffentlichkeiten zu generieren.

Weiterhin bleibt die Frage, wie sich Bilder über bestimmte Dinge in den Köpfen von Individuen entwickeln unbeantwortet. Genauer gesagt wird diese weder wissenschaftlich besprochen noch hinterfragt. Für den/die Corporate-Identity-BetrachterIn bleibt außerdem unklar, für welche Form von Unternehmen das Corporate-Identity-Konzept überhaupt interessant ist.

Aufgrund der theoretischen Ausführungen wurde deutlich, dass sich schon mit der Definition des Unternehmens als Sozialsystem eine Dekonstruktion des Corporate-Identity-Ansatzes andeutete. Dieses erste Indiz wurde bestätigt mit den Erläuterungen zum Begriff des Netzwerkes. Hier zeigte sich, dass sich moderne Großkonzerne wie die Deutsche Lufthansa AG und auch die zugehörigen Tochtergesellschaften (hier am Beispiel der Lufthansa Cargo AG) in Netzwerken bewegen. Diese Netzwerkstrukturen führen das Kommunikationsverständnis im Rahmen des Corporate-Identity-Konzepts ad absurdum, da das in der CI vertretene Verständnis von Kommunikation in Netzwerkstrukturen nicht anwendbar ist: Es ging dabei vor allem um die Fragen, welches Netzwerk die Grundlage für Identität bildet: Ist es eine Allianz, die über mehrere Unternehmen hinweg gebildet wurde? Oder ist es die Muttergesellschaft eines Konzerns? Oder ist es das jeweilige Unternehmen selbst? Die Fragen bleiben unbeantwortet.

Im Rahmen einer sozial- und kommunikationswissenschaftlichen Betrachtung stellt sich eine weitere wichtige Frage in Bezug auf die Zielsetzung von CI: Es handelt sich dabei um die

Frage nach der Bildung *einer* Unternehmensidentität. Entlang der konstruktivistischen Sozialtheorie ist die Bildung einer Unternehmensidentität nicht möglich, da die Individuen im Unternehmen Bilder über das Unternehmen entwickeln, welche abhängig von persönlichem Wissen, Erfahrungen und Erwartungen sind.

Die Selbstreferentialität in einem synreferenziellen Kontext konnte durch die bisherigen Erkenntnisse der neurobiologischen Forschung unterstrichen und belegt werden. Es ist demnach notwendig von der Bildung pluraler Identitäten im Sinne zahlreicher Identitäten auszugehen, da Identitäten sich aufgrund von Konstruktionen der Unternehmensmitglieder bilden. Die Fallstudie belegt dies anschaulich. Dabei kann die von *Hejl* gezogene Grenze in Bezug auf die am Konstruktionsprozess beteiligten Personen aufgehoben werden.

Mittels der empirischen Ergebnisse konnte belegt werden, dass alle interviewten Personen ihr eigenes Bild über das Unternehmen entwickeln, egal welcher Hierarchieebene sie angehören. Es zeigte sich auch, dass Netzwerk-Strukturen nicht nur die Schwierigkeiten der Identitäten-Bildung erhöhen, weil Attributionen für unterschiedliche Systeme bestehen, sondern dass komplexe Strukturen, wie Netzwerke sie aufweisen, einen direkten Einfluss auf die Sichtweise und das Empfinden der MitarbeiterInnen im Unternehmen haben. Diese orientieren sich innerhalb des Netzwerkes nämlich an den für sie persönlich wichtigen Eckpfeilern und konstruieren eigene Bilder über das Netzwerk, in welchem sich „ihr“ Unternehmen befindet. Diesen Bildern liegt eine unterschiedliche Gewichtung zugrunde, welche sich wiederum aus der Selbstreferenz der jeweiligen Personen, das heißt, den ganz persönlichen Bedürfnissen und Interessen ergibt. Innerhalb des Netzwerkes gibt es unterschiedliche Bilder zu den jeweiligen Systemen im Netzwerk.

Die Betrachtung des Netzwerk-Begriffs hat gezeigt, welche Form von Netzwerken es gibt. Netzwerke können demnach ganz unterschiedliche Ebenen abbilden. So zeigte sich, dass neben den Organisationsstrukturen von Unternehmen informelle Netzwerke zwischen MitarbeiterInnen bestehen. Die MitarbeiterInnen erachten diese persönlichen und sozialen Netzwerke als sehr wichtig für ihre Arbeit aber auch ihr berufliches Fortkommen. Bestand haben Netzwerke nicht aufgrund der ihnen zugrunde liegenden Knoten, sondern aufgrund der Kommunikation, die diese miteinander verbindet. Hier zeigt sich, dass informelle Kommunikationswege und -strukturen in Unternehmen bestehen, die im Corporate-Identity-Ansatz unberücksichtigt bleiben. Kommunikation kommt folglich nicht nur in Sozialsystemen sondern auch in miteinander verbunden sozialen oder lebenden Systemen, das heißt somit in Netzwerken, eine große Bedeutung zu.

Auf dem Gebiet der Identitätsbildung kann es folglich nicht um die Beantwortung der Frage gehen, *wie ein* Unternehmen Identität bilden kann. Vielmehr sollte die Fragestellung zunächst darauf abzielen, die sozialen, technischen und organisatorischen Strukturen zu verstehen, in die Unternehmen bzw. Konzerne eingebettet sind.

Ich habe mit meiner Arbeit versucht, diese unterschiedlichen, nebeneinander bzw. parallel bestehenden Strukturen darzulegen. Anhand der empirischen Untersuchung konnten die theoretischen Ausführungen belegt werden: Es konnte gezeigt werden, dass MitarbeiterInnen in einem Unternehmen eine wichtige Funktion zukommt, denn über ihre Kommunikationen und Handlungen wird nicht nur „ein Bild“ nach außen transportiert, wie im Corporate-Identity-Ansatz konstatiert wird; vielmehr kommt der Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Knoten eines Netzwerkes (egal, wie diese definiert werden, ob über Hierarchien, Personen oder Einheiten) eine tragende Bedeutung zu, denn die Kommunikation bestimmt letztendlich über Erfolg- und Misserfolg im Unternehmensalltag, über Weitergaben von Informationen und Reibungsverluste in Systemen und über die Bilder in den Köpfen der MitarbeiterInnen. Notwendig ist demzufolge ein Kommunikationsverständnis in Unternehmen, das dieser sozialwissenschaftlichen Fundierung gerecht wird und Grundlagen der Sozial- und Kommunikationswissenschaft in den unternehmerischen Alltag integriert. So kann der im Corporate-Identity-Ansatz formulierte Anspruch der Identitätsbildung für Unternehmen in Konzern- bzw. Netzwerkstrukturen keine Gültigkeit haben.

10 Idee für eine weitere Forschungsarbeit

Während der Recherchen für diese Arbeit fiel mir auf, dass sich in der kommunikations-/sozialwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zu Unternehmensidentitäts- und Unternehmenskulturansätzen zahlreiche Praxisbeispiele und theoretische Ausführungen finden, die sich mit den kritischen Seiten im unternehmerischen Alltag auseinandersetzen: dem Mangel an sozial- und kommunikationswissenschaftlicher Fundierung in der Praxis. Viele Aufsätze und Bücher enthalten Ratschläge, wie die Führungsspitze erfolgreiche Unternehmenskommunikation betreiben sollte, es finden sich aber nur wenige positive Beispiele dafür.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte ich nur einen kleinen Ausschnitt eines komplexen Forschungsgebietes untersuchen. Die Untersuchungsergebnisse geben aber einen wichtigen Hinweis darauf, dass die kommunikationswissenschaftliche Forschung versuchen sollte, die Sensibilität für das Thema Kommunikation in Unternehmen aus Sicht der Kommunikations- und Sozialwissenschaften weiter zu erhöhen. Deshalb möchte ich den Blick nun auf Fragestellungen richten, die ich nicht beleuchten konnte:

Interessant und wichtig scheint mir die Frage, ob sich die vorliegenden Untersuchungsergebnisse mit anderen Lufthansa-Konzerngesellschaften decken würden oder ob es sich Lufthansa Cargo von anderen Tochtergesellschaften wie Lufthansa Technik oder Lufthansa Systems unterscheidet. Hier eröffnet sich ein breites Forschungsfeld im Rahmen von Konzernstrukturen, das vor allem zu einer Verdichtung der Erkenntnisse in Konzernstrukturen führen könnte.

Anbieten würde sich darüber hinaus eine vergleichende Untersuchung innerhalb eines Unternehmens, welche verschiedene Untersuchungsmethoden, z.B. eine Inhaltsanalyse, teilnehmende Beobachtung und Interviews verbindet. Ein solches Vorgehen lässt vor allem Hinweise auf Diskrepanzen oder Übereinstimmungen im Rahmen der Unternehmenskommunikation erwarten. Weiterhin könnten Rückschlüsse in Bezug auf ausgewählte Themenkomplexe gezogen werden, z.B. welche Nachricht hat bei welchen MitarbeiterInnen was ausgelöst? Was sind Gründe dafür? Welche Konsequenzen sind zu erwarten?

Wesentlich scheint mir eine weitere Forschungsarbeit in Bezug auf die Formulierung eines Identitätsansatzes in Netzwerken unter den in dieser Arbeit beschriebenen Bedingungen. Hier ist die weiterführende kommunikationswissenschaftliche Forschung wünschenswert, so

dass die von *Andreas Hepp, Friedrich Krotz, Shaun Moores* und *Carsten Winter* vorgeschlagenen Konzept gegenwärtiger Medien-, Kommunikations- und Kulturtheorie⁴⁵⁸ verfolgt und erfolgreich in das unternehmerische Denken und Handeln integriert werden können.

⁴⁵⁸ Hepp, Andreas/Friedrich Krotz/Shawn Moores/Carsten Winter: *Konnektivität, Netzwerk und Fluss*. Wiesbaden 2006.

11 Schlussbemerkung

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass das untersuchte Unternehmen über vielfältige Identitäten verfügt. In keinem Interview konnten deckungsgleiche Bilder über den Arbeitgeber Lufthansa Cargo AG oder den Lufthansa-Konzern gefunden werden. Vielmehr zeigte sich nur bei einzelnen Themen eine Deckungsgleichheit wie Motivationsgründe oder Identifikationsmerkmale. Die Bildung dieser individuell zugeschriebenen Identitäten ist beeinflusst durch Eindrücke aus dem Unternehmensalltag, der Kenntnis über Entscheidungsabläufe, die Form und Art der Management-Kommunikation und die bestehenden Organisationsstrukturen. Identitätsbildung ist folglich bedingt lenkbar wie sich am Beispiel des Lufthansa-Konzerns zeigt. Es gibt einen hohen Identifikationsgrad mit dem Lufthansa-Konzern, aber nicht mit der Tochtergesellschaft.

Es kann weiterhin festgehalten werden, dass eine Doppelattribution (hervorgerufen durch die bestehende Netzwerkstruktur) eine Gratwanderung in Bezug auf die Systemgrenze und die Formulierung von Unternehmenswerten ist. Denn die dem Konzern implizierten Abhängigkeiten schaffen einerseits Vertrauen in die Marke und in das Große und Ganze, sie führen andererseits aber zu einem Zwei-Klassen-Denken („nur bei einer Tochtergesellschaft zu sein“). Durch die hohe Identifikation mit der Konzernmutter hat es eine Tochtergesellschaft wie Lufthansa Cargo doppelt schwer, Identität(en) zu bilden, da die MitarbeiterInnen nach draußen nicht zwangsläufig die Tochtergesellschaft erwähnen, sondern eben sagen, dass sie „bei Lufthansa“ arbeiten.

In der beschriebenen Konzernstruktur ist es deshalb nicht möglich, eine vorformulierte Identität auszubilden, wie dies im Corporate-Identity-Ansatz vorgesehen wird. Tatsächlich sind die Führungskräfte der Unternehmen mit einer Koexistenz der Organisationsformen konfrontiert, die ein Umdenken in der Unternehmensspitze verlangen. Dazu gehört die Kenntnis und Anerkennung sozialer Netzwerke wie auch die Einbeziehung aktiv-kritischer Individuen. Es zeigt sich, dass die Koexistenz der Organisationsformen für den unternehmerischen Erfolg eine durchaus kritische Größe ist.

Dazu zählt die Einsicht, dass betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kommunikation für den nachhaltigen Existenzerhalt des Unternehmens gleichwertig nebeneinander stehen müssen. Damit ändert sich auch die Rolle der Unternehmensführung. Diese kann sich in einer solchen Konstellation nicht länger in der traditionellen Rolle als „Führungskraft“ verstehen. Vielmehr verlangen moderne Unternehmen nach Personen mit Führungskapazitäten im Sinne einer optimalen Zusammenführung des bestehenden Systemwissens. Damit bekommt die

Funktion des „Chefs“ ein neues Gesicht. Weiterhin ist es aufgrund moderner Unternehmensstrukturen empfehlenswert, den Blickwinkel in Bezug auf die Unternehmenskommunikation zu ändern. Die Ausgangsbasis ist eine andere geworden. Damit hat sich auch die in den 1970er und 1980er Jahren formulierte Frage nach Unternehmensidentität geändert. Denn heute darf die Frage nicht mehr lauten: „Wie kann ein Unternehmen Identität bilden, um am Markt ein einheitliches Erscheinungsbild aufzubauen?“ Vielmehr stellt sich diese Frage aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse nicht mehr.

Wichtiger Ausgangspunkt ist ein neues Verständnis des Unternehmens: Aufgrund sozialer, technischer und organisatorischer Netzwerkstrukturen, einem hochkomplexen System-/Umwelt-Gebilde sowie der Kenntnis des Sozialsystems Unternehmen kann nicht mehr in der Erkenntnis des Marktes und/oder des Unternehmensbildes gehandelt werden. Heute wird das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin in einer derart komplexen Umwelt zum kritischen Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen, denn es setzt einen Selbstreflexionsprozess in Gang, der in traditionellen, hierarchiegetriebenen Unternehmensstrukturen nicht möglich ist.

Grundvoraussetzung für diese Nutzung von Wissen ist Kommunikation – eine Kommunikation, die weitestgehend auf soziale und hierarchische Unterschiede verzichtet. Warum? Weil es dem Top-Management allein aufgrund der Anerkennung des Individuums möglich sein wird, sich auf einer Ebene mit den bis dahin unteren Personen auf der hierarchischen Leiter auseinanderzusetzen. Denn solange das Management nicht dem unternehmerischen Erfolg und damit der nachhaltigen Existenzsicherung verpflichtet ist, sondern eher persönlichen Entscheidungsgründen, beispielsweise im Rahmen der vertretenen Unternehmenspolitik, gibt es für die Angestellten der Führungsspitze keinen Motivationsgrund, die MitarbeiterInnen in wichtige Entscheidungen einzubeziehen. Viel eher fürchten viele um den eigenen Erfolg:

„Man spricht von Wissensaustausch – aber belohnt wird nur die Profilierung des Einzelkämpfers. Man spricht von Dialog und Offenheit – und nutzt am Ende doch die Machtinstrumente der Statushierarchie.“⁴⁵⁹

Damit komme ich zu einem wichtigen Faktor für das Unternehmen: die individuelle Motivation. Solange die MitarbeiterInnen sich nicht ausreichend in die Unternehmensabläufe einbringen können, sondern sich als Erfüllungsgehilfen im Sinne des Abarbeitens verstehen, werden sie auch nicht gewillt sein, sich mehr als notwendig einzubringen. Die Definition ihrer Funktion im Unternehmen erfolgt deshalb zunächst über persönliche Vorteile, die sie aus dem Unternehmen generieren können. Unternehmensidentität ist mit diesem Verständnis

⁴⁵⁹ Würzberg, Gerd H.: a.a.O., S. 315.

von Unternehmen nicht mehr existent. Vielmehr geht es um eine Kultur von Kommunikation unter Anerkennung von Individuen, die sich selbst in zahlreichen Systemen bewegen und ihre eigene Identität an unterschiedlichen Umwelten ausrichten. Es kann also nicht mehr darum gehen, Identität (an der Unternehmensspitze) zu formulieren, sondern über Kommunikation und der daraus folgenden Handlungen ein gemeinsames Unternehmensbild mit den MitarbeiterInnen zu entwickeln. Dieses Unternehmensbild lebt durch die Angestellten des Gesamtunternehmens. Den Führungsverantwortlichen kommt dabei eine Klammerfunktion zu, indem sie die Werte und Ziele des Unternehmens (und hier besonders die weichen Faktoren) vorleben und nachhaltig verfolgen bzw. regelmäßig überprüfen. Ohne diese Kommunikationskompetenz wird es den Geschäftsführern oder Vorständen großer Unternehmen nicht möglich sein, ihre MitarbeiterInnen so an das Unternehmen „zu binden“, wie es für den nachhaltigen Unternehmenserfolg oder allein den Systemerhalt notwendig sein wird.

Damit komme ich zurück auf das von *Bourdieu* beschriebene Sozialkapital. Das Sozialkapital des Individuums wird gleichermaßen wichtig für moderne Unternehmen, denn je weiter ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin vernetzt ist, desto vorteilhafter kann sich diese Vernetzung für das Wissen des/der Einzelnen und damit auch für das Wissen des Unternehmens auswirken. Dies kann im Bereich des Vertriebs bedeuten, wertvolle Kontakte herzustellen, die nachhaltige KundInnen-/Lieferantenbeziehungen nach sich ziehen, oder im Bereich der Personalrekrutierung, wenn MitarbeiterInnen beispielsweise DozentInnen-tätigkeiten an (Fach-)Hochschulen haben und junge AbsolventInnen rekrutieren bzw. frühzeitig mit dem Unternehmen bekannt oder vertraut machen können, beispielsweise über Praktika oder Diplomarbeiten.

Wann immer ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sich einbringt und positive Resonanz erlebt, wird aus einer ursprünglichen Zweck-Mittel-Beziehung (Arbeitsleistung vs. sicherer Arbeitsplatz) eine produktive Beziehung innerhalb eines Systems, die für beide Seiten von großem Vorteil ist. Für das Individuum bedeutet sie Anerkennung der eingebrachten Leistung, Freude und Wissensförderung. Für das Unternehmen hat dies ebenso fruchtbare Konsequenzen: MitarbeiterInnenbindung, Motivationsförderung, Nutzen des individuellen Wissens, Präsenz am Markt, Erhöhung des Bekanntheitsgrades o.ä.

In diesem Sinne kann es nicht mehr das Ziel der Unternehmensführung sein, eine Identität zu formulieren, die das Unternehmen „beschreibt“, sondern allenfalls Werte in seine Unternehmensziele aufzunehmen, die die Arbeitsweise und die Orientierung des Unternehmens beschreiben. Wenn sich über die Formulierung dieser weichen Faktoren dann ein Unter-

nehmenskulturprogramm entwickelt oder sich verändert, ist die wichtigste Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens gelegt.

Das Management der Unternehmen war im letzten Drittel des 20sten Jahrhunderts mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Damals wurde der Corporate-Identity-Ansatz als ein wichtiges Instrument zur Positionierung von Unternehmen nach außen entwickelt. Wie anhand der vorliegenden Arbeit belegt werden konnte, ist dieser Ansatz bei der Betrachtung des Unternehmens als Sozialsystem nicht zielführend. Er ist sozial- und kommunikationswissenschaftlich unzureichend fundiert und führt bei der praktischen Umsetzung zu zahlreichen Problemen.

Einige Veränderungen der 1980er Jahre bestehen fort, wie der technologische Fortschritt und die individuellen Einstellungen und Werthaltungen. Die entstandenen strukturell-organisatorischen, sozialen und technischen Netzwerke moderner Unternehmen stellen die Vorstände und GeschäftsführerInnen vor hochkomplexe Gebilde, die einzelne Personen in ihrer Gesamtheit kaum überblicken und einschätzen können. Gleichzeitig bestehen traditionelle organisatorische Strukturen fort. Um die Existenzsicherung der Unternehmen zu gewährleisten, müssen die Unternehmensverantwortlichen *nachhaltig* auf diese Veränderungsprozesse reagieren. Dies setzt voraus, kommunikations- und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen, um das jeweilige Unternehmen „zukunftsfähig“ gestalten zu können.

Auf die börsennotierten Unternehmen ist zwischenzeitlich ein gewisser Druck in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit⁴⁶⁰ entstanden. Dieser entstand aufgrund der sogenannten „Sustainability Indexes“, die von der Schweizer Agentur SAM⁴⁶¹ (SAM steht für Sustainable Asset Management) entwickelt wurde. Die Agentur überprüft Unternehmen in Bezug auf soziale, ökologische und ökonomische Fragestellungen mit eigens dafür entwickelten Fragebögen: Im sozialen Bereich überprüft SAM, ob die Firmen Kinderarbeit nutzen, ob sie Mindest-

⁴⁶⁰ Die Öffentlichkeit erreichte das Thema Nachhaltigkeit mit dem Bericht der Brundtland-Kommission im Jahre 1987, der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. In ihrem Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ (Our Common Future) hieß es: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ Quelle: Vereinte Nationen. Zitiert nach: <http://de.wikipedia.org/wiki/Brundtland-Bericht> (18. April 2006).

⁴⁶¹ „Die SAM-Gruppe mit Hauptsitz in Zürich wurde 1995 als unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaft für Sustainability-Investments gegründet. Heute gehört SAM in diesem Bereich weltweit zu den führenden Instituten. Zum Kundenkreis zählen Banken, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen, Stiftungen sowie Privatkunden. SAM identifiziert durch systematische Analyse nachhaltige Erfolgskriterien bei Unternehmen. Die Integration dieser zukunftsorientierten Kriterien in den Anlageprozess bringt dem Investor hohe Sicherheit, Transparenz und eine attraktive Rendite. Das SAM-Know-how basiert auf eigenem, unabhängigem Research sowie einem aktiven, weltweiten Sustainability-Netzwerk. Zusammen mit Dow Jones Indexes und STOXX hat SAM eine Familie von Sustainability-Indizes lanciert, um die Wertsteigerung von Unternehmen zu messen, die in ihrer Branche bezüglich Nachhaltigkeit eine Spitzenposition einnehmen.“ Quelle Internet: SAM: <http://www.sam-group.com/html/about/portrait.cfm> (18. April 2006).

standards haben, wie sie ihre ArbeitnehmerInnen entschädigen und ob diese Gewerkschaften bilden können. Im ökologischen Bereich wird überprüft, wie sie Energie und Kohlendioxid reduzieren, wie gesunde Ernährung des neuen Jahrtausends aussehen sollte u.v.m.⁴⁶². SAM arbeitet beispielsweise mit den Dow Jones Sustainability Indexes zusammen.

Eine ähnliche Nachhaltigkeitsarbeit versucht die Global Reporting Initiative zu betreiben, indem sie versucht, Ergebnisse von Nachhaltigkeit vergleichbar zu machen. Diese Initiative wurde in den USA gegründet und agiert zunehmend global; sie ist vermehrt auch auf dem europäischen Markt tätig.

“The Global Reporting Initiative’s (GRI) mission is to develop and disseminate a generally accepted framework for reporting sustainability information. Since its founding in 1997, GRI has worked with a worldwide network of stakeholders interested in improving organizational transparency about economic, environmental, social impacts to create this universally applicable reporting framework.”⁴⁶³

Die Arbeit dieser Agenturen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem Bewusstsein, das heute unter dem Schlagwort Corporate Social Responsibility (CSR) subsumiert wird. Corporate Social Responsibility bezieht sich auf die nachhaltige Arbeit von Unternehmen in Bezug auf Gesellschaft, Umwelt und Ökonomie. CSR hebt die soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hervor. Vor diesem Thema schrecken viele Unternehmen noch zurück. Einige Unternehmen, wie Lufthansa, haben das Thema Nachhaltigkeit bereits aufgenommen.⁴⁶⁴ Das Unternehmen veröffentlicht auf seiner Homepage Stellungnahmen zu den Themen Umweltziele, Sozialthemen, Umweltförderung, Umweltbilanz, und präsentiert die Mitarbeiter-Initiative Help Alliance. Es geht dabei beispielsweise auf umweltkritische Themen wie die Minderung von Treibstoffaustausch im Flugverkehr ein.

An dieser Stelle möchte ich auf einen kritischen Punkt bei der Nachhaltigkeits-Debatte hinweisen: Die Unternehmen sind aufgrund der Erwartungen ihrer Öffentlichkeiten, seien dies nun Aktionäre oder Stakeholder, fast gezwungen, auf das Thema Nachhaltigkeit zu reagieren. Am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG lässt sich sehen, dass positive Themen wie Treibstoffreduktion, Umweltschutzprojekte wie zum Schutz der Kraniche etc. aufgenommen werden. Es gibt aber im Unternehmen durchaus kritische Themen, zu welchen es keine Veröffentlichungen gibt. Dazu zählen

⁴⁶² Quelle Internet: Finanznachrichten.de: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2006-02/artikel-5935950.asp> (18. April 2006).

⁴⁶³ Quelle Internet: Global Reporting Initiative: <http://www.grig3.org/aboutg3.html#> (18. April 2006).

⁴⁶⁴ Vgl. dazu: http://konzern.lufthansa.com/de/html/ueber_uns/balance/index.html (18. April 2006)

- die Strahlenbelastung des fliegenden Personals (FlugbegleiterInnen und PilotInnen) und die daraus erwachsenden gesundheitlichen Folgen und/oder Gefahren
- der Flughafenbau in Frankfurt am Main, der seit Jahren umstritten ist und jahrelange Gerichtsverfahren zwischen der Fluggesellschaft, dem Flughafenbetreiber, Anrainern und Parteien nach sich zieht
- das Thema Frauen in Führungspositionen; das Unternehmen gibt an, dass 12,3 % aller Beschäftigten Frauen in Führungspositionen seien. Diese Zahl verwirrt, denn das würde bei einer Mitarbeiterzahl von 93.246 bedeuten, dass etwa 11.160 Frauen in Führungspositionen sind.⁴⁶⁵ Das scheint, besonders wenn man das Unternehmen kennt, unrealistisch zu sein. Vermutlich ist gemeint (dies lässt auch der weitere Text im Internet nur vermuten, ohne dass er dies jedoch klärt)⁴⁶⁶, dass von allen Führungskräften generell, 12,3% Frauen sind, was wiederum ein relativ geringer Anteil ist, denn es gibt rund 800 Führungskräfte bei Lufthansa, und davon sind rund 90-100 weibliche Personen in Führungspositionen.⁴⁶⁷ Ganz vermieden wird das Thema „Frauen auf Vorstandsebene“, da es keine Frau auf Vorstandsebene gibt.

Es gibt also eine Art „Komfortzone“ der Kommunikation auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit, das heißt, eine für das Unternehmen angenehme und die Geschäftstätigkeit positiv unterstützende Kommunikation. Darüber hinaus gibt es Themen, die das Unternehmen nicht erwähnt oder unklar darstellt. Damit wird deutlich, dass Verantwortung für Nachhaltigkeit keine Größe sein sollte, die „angenehme Themen“ darstellt und „Problemfelder“ unter den Tisch kehrt. Hier wird es die Aufgabe der Rating Agenturen oder der Medien sein, bestimmte Themen aktiv anzusprechen und öffentlich bekannt zu machen, damit die Unternehmen auch diese Fragen angehen.

Mit dieser Verantwortung kommt auf die Unternehmen wiederum eine große Herausforderung zu, und dies passiert zu einem Zeitpunkt, wo das Thema Sozialsystem Unternehmen noch nicht überall verstanden und umgesetzt wurde. Für die Beobachter von Unternehmen und die Führungsverantwortlichen bleibt es also spannend, die Zukunft moderner Unternehmen zu beschreiben und zu gestalten.

⁴⁶⁵ Vgl. im Anhang dieser Arbeit S. 197.

⁴⁶⁶ Ebd.

⁴⁶⁷ Kenntnisse aus meiner Tätigkeit im Lufthansa-Konzern.

Literatur

- Achterholt, Gertrud: Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden. Wiesbaden 1988.
- Baraldi, Claudio/Giancarlo Corsi/Elena Esposito: GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main 1997.
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main 1986.
- Bergmann, Gustav/Meurer, Gerd (Hrsg.): Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied 2003.
- Bensmann, Burkhard: Identitätskonzepte in Unternehmen und Verwaltungen. In: Bungarten, Theo: Unternehmensidentität Corporate Identity. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Theorie und Praxis. Tostedt 1993, S. 24-38.
- Bertalanffy, Ludwig von: Zur allgemeinen Systemlehre. In: Biologica Generalis. Archiv für die allgemeinen Fragen der Lebensforschung, 19, S. 114-129.
- Bestenreiner D.: Die Konsequenzen des Corporate-Identity-Konzepts für das Kommunikationsverhalten von Unternehmen (Magisterarbeit). München 1983.
- Bevers, A.M.: Identität. In: Reinhold, Gerhard (Hrsg.): Soziologie-Lexikon. München 2000, S. 277.
- Bickmann, Roland: Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität. Berlin/Heidelberg 1999.
- Birkigt, Klaus / Marinus Stadler: Corporate Identity Grundlagen. Voraussetzungen für Corporate Identity. In: ders.: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1998, S. 11-25.
- Boissevain, Jeremy: Friends of friends. Manipulators and coalitions. Oxford 1974.
- Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard: Soziale Ungleichheit. Göttingen 1983, S. 183 - 198
- Capelle, Wilhelm: Die Vorsokratiker. Stuttgart 1953, 4. Auflage, Fragment 10, S. 437.
- Castells, Manuel: Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen 2001.
- Castells, Manuel: Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität. Opladen 2002.
- Chajet, Clive / Tom Shachtmann: Image Design. Corporate Identity für Firmen, Marken und Produkte. Frankfurt/New York 1995.
- DeNeve, Rose: The Designer's Guide to Creating I.D. Systems. Cincinnati: 1992.
- Deutsche Lufthansa AG: Die Zeit im Fluge. Geschichte der Lufthansa. Frankfurt 2005.

Deutsche Lufthansa AG: Trotz mancher Krise: Fliegen in Großraumdimensionen. (Die Kunst zu überleben). In: Deutsche Lufthansa AG: Die Zeit im Fluge. Geschichte der Lufthansa. Frankfurt am Main 2005, S. 61ff.

Disch, Wolfgang K.A.: Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele für 250,- DM. In: Marketing-Journal, Nr. 01/81, S. 70.

Faktum Lexikoninstitut (Hrsg): Lexikon der Psychologie. Gütersloh/München 1995, S.524.

Flick, Uwe / Ernst von Kardorff / Ines Steinke: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Oktober 2005.

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. September 2005.

Frindte, Wolfgang: Radikaler Konstruktivismus und Social Constructionism – sozialpsychologische Folgen und die empirische Rekonstruktion eines Gespenstes. In: Fischer, Hans Rudi: Die Wirklichkeit des Konstruktivismus: zu Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Heidelberg 1995, S. 103 – 129.

Foerster, Heinz von: Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig/Wiesbaden 1999.

Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen. Frankfurt am Main 1993.

Foerster, Heinz von/Ernst von Glaserfeld/Peter M. Hejl /Siegfried J. Schmidt/Paul Watzlawick: Einführung in den Konstruktivismus. Zürich 2002.

Fuchs-Heinritz, Werner/Rüdiger Lautmann/Otthein Rammstedt/Hanns Wienold (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Opladen 1995.

Gergen, Kenneth J.: Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart 2002.

Geser, H.: Organisationen als soziale Akteure. Zeitschrift für Soziologie 19, 1990, S. 401 - 417.

Gläser, Jochen/Grit Laudel: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. O.O. 2004.

Glaserfeld, Ernst von: Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Foerster, Heinz von/Ernst von Glaserfeld/Peter M. Hejl/Siegfried J. Schmidt/Paul Watzlawick: Einführung in den Konstruktivismus. Zürich 2002, S. 9-39.

Goffman, Erving: The Presentation of Self in Everyday Life. Garden City/USA 1959. Zitiert nach: Bevers, A.M.: Identität. In: Reinhold, Gerhard (Hrsg.): Soziologie-Lexikon. München 2000, S. 276-278.

Gutjahr, Gert: Corporate Identity – Analyse und Therapie. In: Birkigt, Klaus / Marinus Stadler: Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg/Lech 1998, S. 111-126.

Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt 1981.

Hedberg, Bo: How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.C./ W. H. Starbuck: Handbook of Organizational Design. New York 1991.

Hedberg, Bo/Rolf Wolff: Organizing, Learning, and Strategizing: From Construction to Discovery. In: Dierkes, Meinolf/Ariane Berthoin Antal/John Child/Ikujiro Nonaka: Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford 2001, S. 536-556.

Hedlund G.: Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarter Subsidiary Relationship in Swedish MNCs. In: Otterbeck, L.: The Management of Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations. New York 1981, S. 25-78.

Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht. In: Peter M. Hejl/Heinz K. Stahl: Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000, S. 13-28.

Hejl, Peter M./Heinz K. Stahl: Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000.

Hejl, Peter M.: Das adaptionistische Missverständnis. In: Bergmann, Gustav / Meurer, Gerd (Hrsg.): Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied 2003, S. 98-126.

Hejl, Peter M.: Das Ende der Eindeutigkeit. Einladung zum erkenntnistheoretischen Konstruktivismus. In: Peter M. Hejl / Heinz K. Stahl: Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000, S. 33 – 64.

Hejl, Peter M.: Konstruktion der sozialen Konstruktion – Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: von Foerster, Heinz/Ernst von Glaserfeld/Peter M. Hejl/Siegfried J. Schmidt/Paul Watzlawick: Einführung in den Konstruktivismus. Zürich 2002, S. 109-146.

Hepp, Andreas: Translokale Medienkulturen. Netzwerke der Medien und Globalisierung. In: Hepp, Andreas/Friedrich Krotz/Shawn Moores/Carsten Winter: Konnektivität, Netzwerk und Fluss. Wiesbaden 2006.

Hepp, Andreas/Friedrich Krotz/Shawn Moores/Carsten Winter: Konnektivität, Netzwerk und Fluss. Wiesbaden 2006.

Herbst, Dieter: Corporate Identity. Berlin 1998.

Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin 2000, S.9.

Jensen, Stefan: Erkenntnis-Konstruktivismus-Systemtheorie. Wiesbaden 1999.

Kant, Immanuel: Kritik der reinen Vernunft. Akademie-Textausgabe, Band III, 2. Auflage, 1787.

Keupp, Heiner / Bernd Röhrle: Soziale Netzwerke. Frankfurt/New York 1987.

Keupp, Heiner: Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. April 2002.

Kieser, Alfred: Konstruktivistische Ansätze. In: ders.: Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln 1999, S. 287-318.

Klages, Helmut: Wertewandel und Werteverlust in der Gegenwartsgesellschaft. In: Baier, Horst / Mathias Kepplinger / Kurt Reumann: Öffentliche Meinung und sozialer Wandel. Opladen 1981.

Kleinfeld, Klaus-Christian: Das Corporate Identity Konzept unter dem Gesichtspunkt strategischer Unternehmensführung (Diss.). Würzburg 1992.

Kleining, Gerhard: Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 34, 1982, S. 224-253.

Kneip, Klaus: C.I.-Corporate Identity. In: Marketing Journal, Nr. 02/80, S. 180.

Knorr-Cetina, Karin: Spielarten des Konstruktivismus. In: Soziale Welt. O.J. 1989, o.S.

Koppelmann, Udo: Corporate Identity als Vernetzungspaket. In: Kristahn, Heinz-Jürgen / Krotz, Friedrich: Elektronisch mediatisierte Kommunikation. In: Rundfunk und Fernsehen (43) 1995, Heft 4, S. 445-462.

Krotz, Friedrich: Elektronisch mediatisierte Kommunikation. In: Rundfunk und Fernsehen (43) 1995, Heft 4.

Kübel, Rolf: Ressource Mensch: Erfolg durch Individualität. München 1990.

Kübler, Hans-Dieter: Kommunikation und Massenkommunikation. Ein Studienbuch. Münster 1994.

Kückelhaus, Andrea: Public Relations. Die Konstruktion von Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen. Wiesbaden 1998.

Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien. Köln 1994.

Küpper, Willi/Anke Felsch in: Organisation, Macht und Ökonomie. Wiesbaden 2000.

Lattmann, C.: Der Konstruktivismus und seine Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre. In: MR, 4. Jg., Heft 3, S. 217-241.

Lehner, Franz: Computergestütztes Wissensmanagement – Fortschritt durch Erkenntnisse über das organisatorische Gedächtnis? In: Schreyögg, Georg: Wissen in Unternehmen. Berlin 2002, S. 223 -245.

Liebau, Eberhard/Ulrich Mückenberger: Angst vorm Fliegen. Betriebliche Modernisierung und Partizipation. Marburg 1997.

Lierl, Karl: Corporate Identity kann ein ganzes Unternehmen bewegen. In: W&V, Nr. 28/1978, S.III.

Linneweh, Klaus: Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz. In: Daldrop, Norbert W.: Kompendium Corporate Identity und Corporate Design. Stuttgart 1997, S. 10-21.

Lüdders, Christian: Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe/Ernst von Kardorff/ Ines Steinke: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Oktober 2005, S. 384-401.

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden 2000.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Frankfurt 1984.

Maturana, Humberto R./Francisco J. Varela: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern und München 1987.

Maturana, Humberto R.: Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig/Wiesbaden 1982.

Mead, George H.: Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt 1968.

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden 1998.

Merten, Klaus: Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen 1977.

Merton, K.: Insiders and Outsiders: A Chapter in the Sociology of Knowledge. In: American Journal of Sociology 78, 1972, S. 9-47.

Meuser, Michael/Ulrike Nagel: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./K. Kraimer (Hrsg): Qualitative-empirische Sozialforschung. Opladen 1991, S. 441-468.

Mitterer, Josef: Der Radikale Konstruktivismus: „What difference does it make?“ In: Fischer, Hans Rudi / Siegfried J. Schmidt: Wirklichkeit und Welterzeugung. Heidelberg 2000, S.60-64.

Netter, Frank H.: Atlas der Anatomie. Basel 1994.

O.A.: Das Manifest. Elf führende Neurowissenschaftler über Gegenwart und Zukunft der Hirnforschung. In: Breuer, Reinhard (Hrsg.): Gehirn und Geist, Heft 06/2004, S. 30-37.

O.A.: Im Trend. Corporate Identity. Nicht nur das Bild. In: Marketing Journal, Nr. 04/80, S. 372.

Parsons, Talcott: Aktor, Situation und normative Muster. Frankfurt 1994.

Parsons, Talcott: Sozialstruktur und Persönlichkeit. Frankfurt 1999.

Pasternack, Bruce A./Albert J. Viscio: The Centerless Corporation. New York 1998, S. 27.

Poeck, Klaus: Neurologie. Berlin/Heidelberg 1994.

Pöppel, Ernst: Grenzen des Bewusstseins. Wie kommen wir zur Zeit und wie entsteht die Wirklichkeit? Frankfurt am Main 2000.

Pürer, Heinz: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch. Konstanz 2003.

Reinhold, Gerhard (Hrsg.): Soziologie-Lexikon. München 2000.

Rohe, Karl: Image, Leitbild, Corporate Identity. Werbekonzepte für das Ruhrgebiet. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hrsg.): Umbruch der Industriegesellschaft. Umbau zur Kulturgesellschaft? Dortmund 1991, S. 121-129.

Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Welt. In: Fischer, Hans Rudi / Siegfried J. Schmidt: Wirklichkeit und Welterzeugung. Heidelberg 2000, S. 165-173.

Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Frankfurt am Main 1996.

Roth, Gerhard: Das konstruktivistische Gehirn: Neurobiologische Grundlagen von Wahrnehmung und Erkenntnis. In: Schmidt, Siegfried J.: Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt am Main 1992, S. 277-336.

Roth, Gerhard: Erkenntnis und Realität. Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit. In: Schmidt, Siegfried J.: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main 1987.

Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Frankfurt 2003.

Rusch, Gebhard: Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: Bergmann, Gustav / Meurer, Gerd (Hrsg.): Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied 2003, S. 291-311.

Scheffler, Eberhard: Zur Problematik der Konzernleitung (Festschrift für Reinhard Goerdeler). Düsseldorf 1987, S. 469-485.

Schenk, Michael: Soziale Netzwerke und Kommunikation. Tübingen 1984.

Schirm, R.W.: Anthropologische Aspekte der Corporate Identity auf Basis der Hirnforschung. In: Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am Lech, 1992, S. 245-256.

Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur als Grundlage jeder Integration von Unternehmenskommunikation. In: Bergmann, Gustav / Gerd Meurer (Hrsg.): Best Patterns Marketing. Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement. Neuwied 2003, S. 360 -373.

Schmidt, Siegfried J.: Unternehmenskultur - Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerswist 2004.

Schmidt, Siegfried J./Paul Watzlawick: Einführung in den Konstruktivismus. Zürich 2002, S. 109-146.

Schmittl, Wolfgang: Im Trend. Corporate Identity. Nicht nur Design. In: Marketing-Journal, Nr. 03/80, S. 280.

Shannon, Claude E./W. Weaver: The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Ill, 1949.

Singer, Wolf: Neurobiologische Anmerkungen zum Konstruktivismus-Diskurs. In: Fischer, Hans Rudi / Siegfried J. Schmidt: Wirklichkeit und Welterzeugung. Heidelberg 2000, S. 174-189.

Sprondel, W.M. "Experte" und "Laie": Zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: Ders./Grathoff, R. (Hrsg.): Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart 1979, S. 140-154.

Staudte, Jutta: Virtuelle Unternehmenslandschaften. Quantifizierende Inhaltsanalyse von Websites börsennotierter Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Aspekte Virtualisierung der Ökonomie und Virtualisierung der Corporate Identity. Münster 2004.

Strauss, Anselm/Juliet Corbin: Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim 1996.

Teubner, Gunther: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: Peter M. Hejl / Heinz K. Stahl: Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000, S. 364 -386.

Ullrich, Carsten G.: Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. In: Zeitschrift für Soziologie 28, 1999, S. 429-447.

Watzlawick, Paul/Janet H. Beavin/Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/Göttingen 1996.

Wiedmann, Klaus-Peter: Corporate Identity als Unternehmensstrategie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. München, Frankfurt: Franz Vahlen und Beck 1988.

Willke, Helmut: Systemtheorie I. Grundlagen. Stuttgart 2000.

Wimmer, Rudolf: Wie lernfähig sind Organisationen. Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In: Heijl, Peter M. / Heinz K. Stahl: A.a.O., S. 265-294.

Witzer, Brigitte: Kommunikation in Konzernen. Konstruktives Menschenbild als Basis neuer Kommunikationsstrukturen. Opladen 1992.

Würzberg, Gerd: Unternehmenskommunikation. Der Dark Continent im Wert- und Wissensmanagement. In: Bergmann, Gustav / Gerd Meurer: Best Patterns Marketing. A.a.O., S. 312-319.

Würzberg, Gerd: Von Frisören lernen. (Unveröffentlichtes Manuskript) Hannover 2005, S. 4.

12 Anhang

12.1 Glossar

B2B

B2B steht im Marketing für "Business-to-Business". Es handelt sich dabei um eine Abkürzung zur Bezeichnung im Firmenkundengeschäft: Eine Firma bietet beispielsweise Dienstleistungen an Unternehmen an. Die Unterscheidung zum Endkundengeschäft findet über die Abkürzung B2C statt, was für Business-to-Consumer steht.

Quelle: Wissen aus eigener Berufserfahrung.

Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management – Deutsch: Kundenbeziehungsmanagement bezeichnet die Verwaltung von Kundenbeziehungen. Kundenansprachen und Kundenbindungen nehmen einen immer höheren Stellenwert ein. Daher werden sämtliche Daten von Kunden und alle Transaktionen mit diesen Kunden in Datenbanken gespeichert. Diese Daten werden integriert und aufbereitet, so dass im Unternehmen an jeder Stelle diese Daten in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung stehen.

Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management (15.03.2006).

Mergers & Akquisitionen

Das Begriffspaar „Mergers & Acquisitions“ (M&A) stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum. Die Verschmelzung (Fusion) zweier Unternehmen mit oder ohne vorherigen Anteilsverkauf wird als Merger bezeichnet, während unter dem Begriff Acquisition der Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen und deren Eingliederung in den Unternehmensverbund des Käufers subsumiert werden. Die Verwendung des Begriffs M&A im weiteren Sinne umfasst ebenfalls die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft (Joint Venture) bzw. die wechselseitige Kapitalbeteiligung im Rahmen einer strategischen Allianz. Der Begriff M&A hat sich des Weiteren als Sammelbegriff für jene Geschäftstätigkeiten herauskristallisiert, die (Investment-)Banken und Berater im Zusammenhang mit der Neu- und Umstrukturierung von Unternehmen bzw. Konzernen vollziehen.

Quelle: Theurl, Theresia (Professorin am Institut für Genossenschaftswesen): <http://www.ifg-muenster.de/toplinks/glossar/glossar.php?begriff=36> (31.03.2006)

Passage

Die Lufthansa AG ist Obergesellschaft und gleichzeitig die größte operative Einzelgesellschaft des Konzerns. Hier wird die Organisations-Einheit für den Passage-Linienverkehr seit April 1997 unter dem Namen Lufthansa Passage Airline als selbstständiger Geschäftsbereich mit Ergebnisverantwortung geführt.

Quelle: Deutsche Lufthansa AG: http://www.lufthansa-financials.de/servlet/PB/menu/1024938_11/index.html (18.01.2006).

Shareholder Value

Shareholder Value beschreibt den Wert des Unternehmens aus Sicht der Aktionäre (Shareholder): Aus dem (Kurs-)Wert der entsprechenden Aktie multipliziert mit der Summe der gehaltenen Anteile besteht der Vermögenswert (Value), den ein Anteilseigner (Shareholder) einer Aktiengesellschaft besitzt. Um den Kurswert der Aktien und damit den Marktwert des Gesamtunternehmens zu maximieren, wird daher eine auf Shareholder Value angelegte Unternehmenspolitik versucht. Managementstrategie, die eine Steigerung des Unternehmenswertes in den Vordergrund sämtlicher Entscheidungen stellt. Nur auf diese Weise wird gemäß dem Ansatz die gewünschte Steigerung des Börsenkurses erreicht. Das Prinzip des Shareholder Value, zu deutsch "Wert für den Aktionär", stammt ursprünglich aus den USA. Dort forderten zuerst institutionelle Anleger, beispielsweise Pensionsfonds von Firmen, die Aktionärsinteressen in den Mittelpunkt zu stellen. Heute wird das Shareholder-Value-Prinzip weltweit von Unternehmen angewandt. Umfassend wird darunter nicht allein eine kurzfristige Steigerung des Börsenkurses, sondern eine langfristige Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität verstanden.

Quelle: faz.net: <http://boersenlexikon.faz.net/sharehol.htm> (09. März 2006).

Stakeholder

Als Stakeholder (*engl. = Interessenvertreter, Anspruchsberechtigter*) wird eine Person oder Gruppierung bezeichnet, die ihre berechtigten Interessen wahrnimmt. Das Prinzip der Stakeholder ist die Erweiterung des in der Betriebswirtschaft verbreiteten Shareholder-Value-Ansatzes. Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Prinzip, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (z. B. die Aktionäre bei einer Aktiengesellschaft) in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen. Als Stakeholder gelten dabei neben den Shareholdern (die Eigentümer) die Mitarbeiter (bis hin zu den ManagerInnen, z. B. Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit), die Kunden (z. B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Lieferanten, die Kapitalmärkte (u.a. Kreditgeber) sowie der Staat (z. B. Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz), die Natur (Rohstofflieferant, Aufnahme-medium für Abfall) und die Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Medien, etc.).

Quelle: Freeman, R. E.: The Stakeholder Approach Revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jg. 5/ Heft 3, 2004, S. 228-241.

Voice-over-IP

Voice over IP (VoIP) ist eine Technologie, um Sprache über Datennetzwerke zu übertragen. Die Übersetzung "Sprachübertragung über IP-Netze" enthält bereits eine technische Erläuterung, wobei mit „IP“ die Abkürzung des Internet-Protokolls gemeint ist, das sowohl in lokalen Computernetzen, als auch im Internet zur Datenübertragung eingesetzt wird. „Voice over IP“, abgekürzt „VoIP“, ist lediglich ein Begriff für die Technologie der Echtzeit-Gesprächsübertragung über Datennetze. Der Begriff wird auch verwendet, wenn die Technik nur in den Kernnetzen der Provider – im so genannten Backbone – eingesetzt wird. Der Begriff „IP-Telefonie“ wird verwendet, wenn Voice-over IP-Technik auch im Endgerät eingesetzt wird, so dass der Gesprächsteilnehmer selbst das IP-Netz zum Telefonieren nutzt.

Quelle: VoIP-Info.de - Jochen Nölle (Hrsg.): http://www.voip-info.de/wissen/_Artikel_Allgemein_32.php (07.03.2006)

12.2 Managing Diversity – Veröffentlichung der Deutschen Lufthansa AG

Managing Diversity

Diversity – Verpflichtung und Chance

Der Begriff „Diversity“ wird meist mit „Vielfalt“ übersetzt. Im Unternehmenskontext bezieht sich „Vielfalt“ auf die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden, der Kunden oder auch der Aktionäre. Während im Zusammenhang mit Diversity-Themen derzeit eine zunehmende Regulierung zu verzeichnen ist, nutzt Lufthansa vorhandene Gestaltungsspielräume – auch um zu einem differenzierten Verständnis beizutragen.

Bei der Deutschen Lufthansa AG arbeiten Menschen aus aller Welt. Sie unterscheiden sich durch zahllose Merkmale. Nationalität, Geschlecht, Kultur, Religion, Familienstatus und Alter sind nur einige davon. In den vergangenen Jahren wurde diese Vielfältigkeit in Unternehmen eher als Konfliktpotenzial denn als Chance gesehen. Heute ist es hingegen für jede Führungskraft wichtig, die Verschiedenartigkeit der Mitarbeitenden zu verstehen, um die darin liegenden Potenziale zum Tragen zu bringen und damit letztlich den Unternehmenserfolg zu steigern.

Für eine optimale Zusammenarbeit müssen Menschen einander akzeptieren, wie sie sind. Dies setzt ein Verständnis des eigenen kulturellen Hintergrundes voraus. Nur so lässt sich auch das „Andere“ nachvollziehen. Missverständnisse können vermieden und ein reibungsloses Miteinander gewährleistet werden. Vielfalt ermöglicht Kreativität, erhöht die Innovationskraft und trägt so zum Unternehmenserfolg bei. Sie bietet die Möglichkeit, im Unternehmen auf Trends wie Globalisierung und Individualisierung oder etwa auf die demografische Entwicklung einzugehen und rechtzeitig an konstruktiven Lösungen zu arbeiten. Zu den Hauptaspekten der „Diversity“ zählen neben dem Geschlecht auch das Alter, die Herkunft, das Vorhandensein einer Behinderung sowie die sexuelle Orientierung. Hierzu entwickelt die Lufthansa-Abteilung „Change Management und Diversity“ personalpolitische Konzepte und setzt sie in Kooperation mit den Konzern-Gesellschaften, Fachbereichen und Mitarbeitervertretungen um. Zu den genannten Aspekten kommen sekundäre Merkmale wie zum Beispiel persönliche Erfahrungen aus der individuellen Biografie hinzu. Aus Sicht der Lufthansa zählen hierzu so unterschiedliche Kriterien wie Ausbildung, soziale Herkunft, Familienstatus, militärische Erfahrungen, Position im Unternehmen, Einkommen, Kommunikationsstil oder Arbeitsstil.

Die Situation bei Lufthansa

Von 93.246 Mitarbeitenden sind ...

41,2 % Frauen

12,3 % Frauen in Führungspositionen

3,1 % der Piloten Frauen

150 Nationalitäten weltweit vertreten

64,1 % in Deutschland beschäftigt

13,1 % der in Deutschland Tätigen ohne deutsche Staatsangehörigkeit

39,1 Jahre das Durchschnittsalter

18,0 % über 50 Jahre alt

3,2 % Menschen mit Behinderung

Diese Zahlen spiegeln die große Vielfalt der Mitarbeitenden wider. Allerdings sind diese sehr unterschiedlich im Unternehmen verteilt. So sind nur wenige Frauen in technischen Berufen und in Führungspositionen tätig. Auch ausländische Mitarbeitende finden sich nur selten auf Führungsebenen. Was Menschen mit Behinderung angeht, so sind diese in Deutschland am stärksten bei LSG Sky Chefs (6,8 Prozent) und bei Lufthansa Technik (4,1 Prozent) beschäftigt.

Grundsätze einer Personalpolitik für Change Management und Diversity

- Sensibilisierung der Führungskräfte und der Mitarbeitervertretungen für das Thema Diversity
- Pro-aktive Personalpolitik
- Diversity als Teil der internen Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Erhöhung der Sichtbarkeit von Menschen im Unternehmen, die unter Diversity-Gesichtspunkten über besondere Potenziale verfügen
- Einbeziehung aller Mitarbeitenden

Ansprechpartnerin: Leiterin Change Management und Diversity, Monika Rühl Stand: März 2004

Tel.: 069-696 28 300, Monika.Ruehl@dlh.de

Diversity bei Lufthansa – die Schwerpunkte

Interkulturelle Verständigung

Die Zusammensetzung einer Gesellschaft wird stark durch Wanderungsbewegungen (Migration) von Volksgruppen geprägt. In Deutschland ist die Einwohnerzahl in den vergangenen Jahrzehnten gestiegen, obwohl die Geburtenrate der einheimischen Bevölkerung seit fast 30 Jahren bei 1,3 Kindern pro Frau stagniert. Ein klares Indiz dafür, dass die Zahl der Bürgerinnen und Bürger ohne deutschen Pass (2003 war dies jede 11. Person; das entspricht ca. 8,9 Prozent der Bevölkerung) und damit die ethnische Vielfalt gewachsen ist.

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft gewinnen Fragen des Zusammenlebens unterschiedlicher Kulturen auch und gerade in der Arbeitswelt eine immer größere Bedeutung. Um ein verständnisvolles Miteinander zu gewährleisten, müssen auf allen Seiten hohe interkulturelle Kenntnisse – wie auch genaue Kenntnisse der eigenen Kultur – vorhanden sein. Gemischte Teams fördern die sozialen Kompetenzen jedes Einzelnen, was beispielsweise auch die Kundenzufriedenheit erhöhen kann. Für Lufthansa als internationale Airline gehören die Begegnung und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen und Nationalitäten seit jeher zur Unternehmenskultur.

Chancengleichheit für Frauen und Männer

Eine Fülle von Maßnahmen (z.B. Mentoring) führte dazu, dass heute 12,3 Prozent der Führungskräfte und 3,1 Prozent der Piloten bei Lufthansa Frauen sind. Vielfältige flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen eine bessere Balance von Arbeit und Leben. So trägt zum Beispiel der Familienservice dazu bei, dass Mitarbeiterkinder gut betreut werden, während ihre Eltern arbeiten. Aber auch für Eltern oder Schwiegereltern von Lufthansa-Piloten können Betreuungslösungen gefunden werden. Eine Kinder-Ausnahmebetreuung in der Nähe des Frankfurter Flughafens springt ein, wenn die Regelbetreuung ausfällt. Dank dieser und vieler weiterer Maßnahmen erreicht die Teilzeitquote bei Lufthansa heute 23,5 Prozent.

Senior Professionals

Bei Lufthansa arbeiten Menschen aller erwerbsfähigen Altersstufen. Jede Generation ist mit spezifischen prägenden Werten aufgewachsen und trägt sie als Normen ins Unternehmen. Menschen verschiedener Generationen haben nicht selten eine negative Meinung über die jeweils andere Generation. Wenn die eigene Norm verallgemeinert wird, führt dies oft zu Missverständnissen. Vor allem die Gruppe der über 50-jährigen Mitarbeitenden, der „Senior Professionals“, erfährt in den Unternehmen oft eine geringere Wertschätzung. Wissenschaftliche Untersuchungen haben nachgewiesen, dass Merkmale wie die Abnahme der Motivation, Leistungsfähigkeit und Flexibilität keine Frage des Alters, sondern eine des Individuums sind. Ein großes Plus für die Senior Professionals sind ihre Kenntnisse vor allem von Strukturen und Menschen. Gerade im persönlichen Kontakt mit – externen wie internen – Kunden kann dieses Erfahrungswissen entscheidend sein. Angesichts der demografischen Entwicklung in allen Industrieländern werden die Senior Professionals für die Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre unentbehrlich sein.

Menschen mit Behinderung

Das Ziel, das Lufthansa bei der Schwerbehindertenpolitik verfolgt, fügt sich in das Gesamtziel von Diversity: Normalisierung des Umgangs miteinander und Einbeziehung (Inklusion) aller. Eine Unternehmenskultur, in der alle Menschen Wertschätzung erfahren und zum Unternehmenserfolg beitragen, wird bei der Besetzung von Stellen darauf achten, dass auch Minderheiten eine Chance haben – auch wenn die Qualifikation immer das entscheidende Kriterium bleibt. Menschen mit Behinderung sind bei Lufthansa generell willkommen.

Sexuelle Orientierung

Homosexuelle genießen bei Lufthansa seit jeher Respekt und Wertschätzung. Das Lebenspartnerschaftsgesetz, das eine gleichgeschlechtliche Eheschließung ermöglicht, ist ein deutliches Signal für die wachsende gesellschaftliche Anerkennung entsprechender Beziehungen. Lufthansa trägt dem Gesetz Rechnung, indem alle vor dem Standesamt eingetragenen homosexuellen Lebenspartnerschaften vom Unternehmen dieselben bezahlten Freistellungen für außerordentliche Lebensumstände erhalten wie heterosexuelle Ehepartner.

Ziel von Diversity ist es, alle Menschen einzubeziehen durch die Wertschätzung ihrer Vielfalt und sie teilhaben zu lassen an Aufgaben wie an Erfolgen.

Quelle Internet: Deutsche Lufthansa AG: http://konzern.lufthansa.com/de/downloads/ueber_uns/balance/flyer_divers04.pdf (18. April 2006)

Versicherung

Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation „Netzwerk-Kommunikation als Bedingung von Identitätsbildung in Unternehmen“ selbständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Schmittgen/Ts., 24. November 2006
