

1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **Univ.-Prof. Dr. Renate E. Meyer**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **ao.Univ.-Prof. Dr. Manfred Lueger**

Eingereicht am:

8.9.2017

Titel der Dissertation:

**Auswirkungen von Privatisierung und Ausgliederung
auf die organisationale Identität**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

einer Doktorin/eines Doktors

der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien

eingereicht bei

1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **Univ.-Prof. Dr. Renate E. Meyer**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **ao.Univ.-Prof. Dr. Manfred Lueger**

von **Mag. (FH) Alexandra Zimmermann**

Fachgebiet: **Public Management**

Wien, im **September 2017**

Ich versichere:

1. **dass ich die Dissertation selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.**
2. **dass ich diese Dissertation bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.**
3. **dass dieses Exemplar mit der beurteilten Arbeit übereinstimmt.**

Datum 8.9.2017

Unterschrift

Alexandra [Signature]

Für Felix und Marie

Kurzzusammenfassung

Vergleichende Fallanalyse zu den Auswirkungen von Privatisierung und Ausgliederung auf die Identität eines Unternehmens

Die Auswirkungen von Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität wurden in den bisherigen Forschungen noch nicht untersucht. Diese Arbeit gibt Einblicke in die Konstruktion und Rekonstruktion organisationaler Identität. Zunächst wird dazu der State of the Art zur „Organizational Identity“-Forschung aufgearbeitet. Die Dissertation verfolgt dabei einen narrativ-konstruktivistischen Zugang. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden zwei empirische Fallbeispiele herangezogen. Dazu werden in einem privatisierten und einem ausgegliederten Unternehmen qualitative Interviews durchgeführt, die mithilfe der objektiven Hermeneutik ausgewertet werden. In einem nächsten Schritt wird die Auswertung um eine diskurstheoretische Reflexion erweitert. Dabei werden Themen und Akteure in den Geschichten einer genaueren Betrachtung unterzogen. In beiden Fallbeispielen lassen sich idente Themen finden, die anhand von gegensätzlichen Kategorien dargestellt werden. Die Interpretation der Themen ist etwas Organisationstypisches und verändert sich im Rahmen der Privatisierung und Ausgliederung laufend. Die Akteursstruktur - und damit die Rollenverteilung in den Geschichten - verändert sich im Laufe der Privatisierung und Ausgliederung ebenfalls. Erwartungsunsicherheit bildet im Prozess ein Kernthema. Aus den empirischen Ergebnissen heraus wird ein Modell der Konstruktion und Rekonstruktion organisationaler Identität entwickelt. Unternehmensgeschichte, Macht, Emotionen und Rollenidentitäten spielen dabei eine zentrale Rolle. Organisationale Identität stellt hier eine Balance zwischen Stabilität und Veränderung dar und bildet eine Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft einer Organisation.

Schlüsselwörter: Organisationale Identität, Privatisierung, Ausgliederung, Fallanalyse, objektive Hermeneutik, narrativ-konstruktivistische Organisationstheorie

Abstract

Comparative Case Study on the consequences of privatization and corporatization on organizational identity

The effects of privatization and corporatization on organizational identity has not yet been investigated in research so far. This work provides insights into the construction and reconstruction of organizational identity. To begin with, the State of the Art on organizational identity research is being investigated. The dissertation follows a narrative-constructivist approach. Two empirical case studies are used to answer the research question. For this purpose qualitative interviews are conducted in a privatized and a corporatized company, which are evaluated using objective hermeneutics. In a next step, the evaluation is extended by a discursive reflection. Topics and actors in the stories are subject to a closer examination. In both case studies, the same themes can be found, which are represented by polar oppositions. The interpretation of the themes is somewhat organizational in nature and is constantly changing in the context of privatization and corporatization. The structure of actors and thus the distribution of roles in the stories are also subject to change during privatization and corporatization. Uncertainty concerning expectations, thus forms a core issue in the process. From the empirical results, a model of how organizational identity is constructed and reconstructed, is developed. Company history, power, emotions and role identities play an important part. Organizational identity represents a balance between stability and change and forms a bridge between the past and the future of an organization.

Keywords: organizational identity, privatization, corporatization, case study, objective hermeneutics, narrative approach, social constructionism

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	8
1. EINLEITUNG	9
1.1. FORSCHUNGSFRAGE UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE	9
1.2. AUFBAU DER ARBEIT.....	11
TEIL I: BEGRIFFSDEFINITION UND ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES	13
2. WURZELN DER FORSCHUNGEN ZUR ORGANISATIONALEN IDENTITÄT	14
2.1. IDENTITÄT IN DER PSYCHOANALYSE.....	14
2.2. IDENTITÄT IM SYMBOLISCHEN INTERAKTIONISMUS	15
2.2.1. <i>George Herbert Mead</i>	16
2.2.2. <i>Erving Goffman</i>	21
2.3. IDENTITÄT IN DER SOZIALPSYCHOLOGIE.....	25
3. ORGANISATIONALE IDENTITÄT	28
3.1. THEORETISCHE AUSGANGSPUNKTE IN DEN BISHERIGEN FORSCHUNGEN	28
3.2. BEGRIFFSDEFINITION.....	32
3.2.1. <i>Central, distinctive and enduring</i>	33
3.2.2. <i>Claims, beliefs and aspirations</i>	37
3.2.3. <i>Facetten und Dimensionen der Identität</i>	39
3.2.4. <i>Ausdrucksgestalt der organisationalen Identität</i>	41
3.3. BEGRIFFSABGRENZUNG ZU VERWANDTEN KONZEPTEN.....	44
3.3.1. <i>Organisationale Identität und Kultur</i>	44
3.3.2. <i>Organisationale Identität und Corporate Identity</i>	51
3.3.3. <i>Organisationale Identität und Image</i>	53
3.3.4. <i>Organisationale Identität und Reputation</i>	56
3.4. DARSTELLUNG DER THEMENSCHWERPUNKTE IN DER OI-FORSCHUNG	58
3.4.1. <i>Zusammenhang Identität, Kultur, Image und Reputation</i>	59
3.4.2. <i>Hybride und multiple Identitäten</i>	63
3.4.3. <i>Organisationale Identifikation</i>	69
3.4.4. <i>Organisationale Identität und strategisches Management</i>	75
TEIL II: THEORETISCHER ANALYSERAHMEN	80
4. ORGANISATIONALE IDENTITÄT UND KONSTRUKTIVISMUS.....	80
4.1. SOZIALER KONSTRUKTIVISMUS ALS EPISTEMOLOGISCHER RAHMEN.....	80
4.2. EIN NARRATIV-KONSTRUKTIVISTISCHER ANSATZ ZUR ORGANISATIONSTHEORIE	82
4.3. ORGANISATIONALE IDENTITÄT AUS DEM BLICKWINKEL DES KONSTRUKTIVISMUS	88

5.	VERÄNDERUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT	91
5.1.	IDENTITÄT ZWISCHEN STABILITÄT UND WANDEL.....	91
5.1.1.	<i>Identität als relativ stabiles Konstrukt.....</i>	93
5.1.2.	<i>Identität als periodische und teilweise Veränderung</i>	96
5.1.3.	<i>Identität als kontinuierliche Veränderung.....</i>	98
5.2.	EVOLUTIONÄRE VS. REVOLUTIONÄRE IDENTITÄTSVERÄNDERUNG	99
5.3.	AUSLÖSER FÜR DIE VERÄNDERUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT.....	101
5.4.	WAHRNEHMUNG UND UMGANG MIT „IDENTITY THREATS“	104
6.	ZWISCHENFAZIT	109
TEIL III: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG		111
7.	AUSGLIEDERUNGEN UND PRIVATISIERUNGEN IN ÖSTERREICH	111
7.1.	AUSGLIEDERUNGEN	112
7.1.1.	<i>Der öffentliche Sektor in Österreich</i>	112
7.1.2.	<i>Verwaltungsreformen in Österreich.....</i>	116
7.1.3.	<i>Begriffsdefinition.....</i>	118
7.1.4.	<i>Ausgliederungsbestrebungen.....</i>	121
7.2.	PRIVATISIERUNGEN.....	125
7.2.1.	<i>Begriffsdefinition.....</i>	126
7.2.2.	<i>Die Verstaatlichte Industrie.....</i>	127
7.2.3.	<i>Privatisierungsbestrebungen.....</i>	130
8.	METHODISCHES DESIGN.....	133
8.1.	QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG	134
8.2.	DIE FALLSTUDIE ALS QUALITATIVE FORSCHUNGSMETHODE	136
8.3.	DATENGENERIERUNG.....	138
8.3.1.	<i>Narratives Interview.....</i>	139
8.3.2.	<i>Artefakte</i>	141
8.4.	DATENAUSWERTUNG.....	143
8.4.1.	<i>Objektive Hermeneutik.....</i>	143
8.4.2.	<i>Vorgehensweise bei objektiv hermeneutischen Forschungen.....</i>	144
8.4.3.	<i>Gütekriterien für objektiv-hermeneutische Forschungen.....</i>	147
8.5.	FALLAUSWAHL.....	149
8.6.	QUALITÄTSSICHERUNG	150
9.	FALLBEISPIEL PRIVATISIERUNG.....	152
9.1.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	152
9.2.	DIE IDENTITÄT DES UNTERNEHMENS – „AUS 3 KONKURRENTEN WIRD EIN UNTERNEHMEN!“	154

9.3.	AUSWIRKUNGEN DER PRIVATISIERUNG AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTITÄT.....	159
9.3.1.	„Uns gibt es nicht mehr! Wir sind keine Firma mehr!“ – Verlust der Identität und damit verbundene Entwertung der eigenen Vergangenheit und der eigenen Tätigkeit.....	159
9.3.2.	„Wir waren einmal groß! Wir waren einmal bekannt!“ - Verlust des Ansehens, der Reputation und der Identifikation.....	164
9.3.3.	„Das war eine rein politische Sache!“ – Das Unternehmen ist den Entscheidungen der Politik ausgeliefert.....	167
9.3.4.	„Wir wollen etwas verändern und scheitern!“ - Negative Erfahrungen und Managementfehler erschweren Veränderungen.....	168
9.3.5.	„Der Chef ist für die Aufträge verantwortlich, wir bauen ein hochwertiges Produkt!“ – Machtkampf zwischen Management und Mitarbeitern und Vertrauensverlust in das Management .	175
9.3.6.	„Das Persönliche ist in der Wirtschaftswelt von heute gestorben!“ - Verlust des familiären Betriebsklimas, höherer Druck und fehlende Arbeitsmotivation	178
9.3.7.	„Wir sind zu stark mit uns selbst beschäftigt!“ - Verstärkte Bürokratie und fehlende Strukturanpassungen.....	182
9.3.8.	„Wir müssen hinaus in die Welt!“ - Passives Auftreten gegenüber der Umwelt, insbesondere dem Markt	184
10.	FALLBEISPIEL AUSGLIEDERUNG	189
10.1.	GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS	189
10.2.	DIE IDENTITÄT DES UNTERNEHMENS.....	191
10.3.	AUSWIRKUNGEN DER AUSGLIEDERUNG AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTITÄT	192
10.3.1.	„Unser zentrales Thema ist Sicherheit!“ – Stark verankerter Sicherheitsgedanke konkurriert mit an Bedeutung gewinnender Wirtschaftlichkeit.....	192
10.3.2.	„Unser Umfeld verändert sich!“ – Höherer Druck und steigende Unsicherheit.....	198
10.3.3.	„Wir sind für die Gebietskörperschaft wichtig und tragen Verantwortung, aber wie geht es mit uns und der Gebietskörperschaft weiter?“ – Beziehung zur Gebietskörperschaft geprägt durch Selbstvertrauen, Verantwortungsgefühl und Unsicherheit.....	203
10.3.4.	„Wir wurden auseinandergerissen!“ Liberalisierung des Marktes und damit einhergehende Verkleinerung und Abspaltung eines Unternehmensteils.....	210
10.3.5.	„Im Unternehmen passieren Veränderungen!“ – Bewahrende und verändernde Kräfte im Widerstreit.....	215
10.3.6.	„Wir fühlen uns der Umwelt und den gesetzliche Rahmenbedingungen ausgeliefert und haben Schwierigkeiten aktiv zu werden!“ - Passivität gegenüber Umwelt	222
10.3.7.	„Alles wird bei uns formalisiert und protokolliert!“ - Verstärkung der bürokratischen Strukturen	225
10.3.8.	„Entscheidungen werden zögerlich getroffen und Informationen spät weitergegeben!“ – Informationen als Machtmittel stehen einer gut funktionierenden Gerüchteküche gegenüber	229

TEIL IV: DISKUSSION DER ERGEBNISSE	238
11. GEGENÜBERSTELLUNG DER BEIDEN FALLBEISPIELE	238
11.1. KONZEPTIONELLE EINBETTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE.....	238
11.2. REKONSTRUKTION DER RELEVANTEN AKTEURE	242
11.2.1. <i>Held</i>	243
11.2.2. <i>Gegenspieler und falscher Held</i>	245
11.2.3. <i>Helfer und Schenker</i>	246
11.3. REKONSTRUKTION DER RELEVANTEN THEMEN	247
11.3.1. <i>Sicherheit vs. Unsicherheit</i>	249
11.3.2. <i>Aktivität vs. Passivität</i>	250
11.3.3. <i>Vertrauen vs. Misstrauen</i>	252
11.3.4. <i>Familiäre vs. Wirtschaftliche Strukturen</i>	253
11.3.5. <i>Vergangenheit vs. Zukunft</i>	254
11.3.6. <i>Anerkennung und Wertschätzung vs. Ablehnung und Entwertung</i>	255
11.3.7. <i>Innovative vs. Bewahrende Kräfte</i>	256
12. ZUSAMMENFÜHRUNG VON THEORIE UND EMPIRIE	259
12.1. IDENTITÄTSDEFINITION	259
12.2. KONSTRUKTION UND REKONSTRUKTION DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT	262
12.3. EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE KONSTRUKTION UND REKONSTRUKTION DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT	271
12.3.1. <i>Unternehmensgeschichte</i>	271
12.3.2. <i>Emotionen</i>	273
12.3.3. <i>Macht und Herrschaft</i>	276
12.3.4. <i>Rollenidentitäten</i>	280
TEIL V: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....	283
13. KERNAUSSAGEN ZU DEN AUSWIRKUNGEN VON PRIVATISIERUNG UND AUSGLIEDERUNG AUF DIE ORGANISATIONALE IDENTITÄT	283
13.1. VORGEHENSWEISE UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	283
13.2. BEITRAG ZUR FORSCHUNG	285
13.3. BEITRAG ZUR PRAXIS	287
13.4. GRENZEN UND AUSBLICK.....	288
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	290
TABELLENVERZEICHNIS.....	290
LITERATURVERZEICHNIS	291

Danksagung

Eine Dissertation zu verfassen, ist zumeist ein langes Projekt, in meinem Fall ein sehr langes Projekt. Als ich das Thema „organisationalen Identität“ gewählt habe, war das aus Interesse. Ich habe dabei nicht geahnt, was ich Laufe des Prozesses über mich selbst erfahren und lernen werde. Auf dieser Reise hatte ich viel Unterstützung, die nicht unterwähnt bleiben soll.

Ganz besonders möchte mich bei meinen Betreuern, allen voran bei Frau Univ.-Prof. Dr. Renate E. Meyer und ao.Univ.-Prof. Dr. Manfred Lueger für den fachlichen Input und für ihre Geduld bedanken, die sie bis zum Fertigstellen der Arbeit aufgebracht haben. Herrn Dr. Stephan Leixnering und Frau Dr. Monika Knassmüller möchte ich für die Unterstützung beim Aufsetzen des Forschungsprojektes danken. Die Fachhochschule Wiener Neustadt war Ausbildungsstätte und erster Arbeitgeber zugleich. Ohne einen inhaltlichen Zugang zu organisationstheoretischen Themen und Fragestellungen während meines Diplomstudiums hätte ich mich wohl nie mit diesem Themenfeld genauer auseinandergesetzt und eine Dissertation verfasst. Für diesen ganz besonderen Blick auf Organisationen, und für das Vertrauen in meine Fähigkeiten, gilt mein besonderer Dank Herrn Dr. Rupert Hasenzagl. Zu Beginn meines Berufslebens bin ich ein Stück des Weges gemeinsam mit Dr. Gerald Mitterer gegangen. Vielen Dank für deine inspirierenden Ideen und dafür, dass du mir den Zugang zu meinen mentalen Fähigkeiten gezeigt hast. Im Rahmen der Auswertung meiner Interviews waren mir meine ehemaligen Arbeitskollegen an der Fachhochschule Wiener Neustadt Mag. Gina Falkner, Mag. Julia Müllner, MMag. Dr. Sarah Meisenberger und Univ.-Doz. Dr. Ralph Sichler durch ihre unvoreingenommene Betrachtung der Dinge eine große Hilfe.

Das Verfassen einer Dissertation stellt für einen selbst und auch für das engere Umfeld eine große Anstrengung und Belastung dar. Meiner Familie, allen voran meinen Eltern, Schwiegereltern und Geschwistern, danke ich daher für die vielen Stunden der Kinderbetreuung, die ein Arbeiten an der Dissertation ermöglicht haben. Meinem Bruder René danke ich dafür, dass er meine Rolle übernommen hat und ich so die Dissertation zu Ende bringen konnte. Zum Schluss möchte ich noch den wichtigsten Menschen in meinem Leben danken, meinem Mann Martin und unseren beiden Kindern Felix und Marie. Sie haben mich auf dieser fast unendlichen Reise stets begleitet und waren mir Weggefährten und Lehrer. Ohne eure Liebe, euren Zuspruch und eure Unterstützung wäre dieses Projekt nie zu Ende gebracht worden.

Alexandra Zimmermann,
Wiener Neustadt, im September 2017

1. Einleitung

Die Frage nach der Identität ist für die Wissenschaft seit jeher eine spannende. Vermutlich ist das Interesse an diesem Phänomen deswegen so groß, weil das Thema „Identität“ jeden Menschen betrifft. Dabei ist die Identität nicht etwas, das bei der Geburt festgelegt ist, sondern sie entwickelt sich durch sozialen Kontakt und Austausch mit anderen im Laufe des Lebens (vgl. Mead, 1968). Jene Merkmale, die einen Menschen von einem anderen unterscheiden, dienen als entscheidendes Kriterium für die Identitätskonzeption. Dabei drückt sich der relationale Charakter von Identität bereits aus. Jeder Mensch hat somit nicht eine Identität, sondern viele, die sich aus den unterschiedlichen Rollen speisen, die der Mensch im Laufe seines Lebens einnimmt (Mutter, berufliche Rolle, Rolle in sozialen Gruppen oder Vereinen). Von einer personalen Identität wird daher eine soziale Identität unterschieden. So haben sich Philosophen, Psychologen und Soziologen mit der Thematik schon lange auseinandergesetzt.

1.1. Forschungsfrage und methodische Vorgehensweise

In der Organisationsforschung wird dieses Phänomen erst seit Mitte der 1980er-Jahre unter dem Begriff „organisationale Identität“ beforscht. Seit der Jahrtausendwende belegt die Zahl an Publikationen das steigende Interesse am Thema der organisationalen Identität (vgl. Pratt, Schultz, Ashforth, & Ravasi, 2016, S. 2). Dabei hat sich das Forschungsfeld mittlerweile in der Organisationsforschung etabliert und beschäftigt sich zunehmend mit der Frage, wie die organisationale Identität in Verbindung mit anderen Konzepten (wie Wissensmanagement, organisationales Lernen, Strategie und Innovation oder Institutionalisierung) steht, und welchen Erklärungsbeitrag sie zum besseren Verständnis von organisationalen Prozessen leisten kann (vgl. Gioia, Patvardhan, Hamilton, & Corley, 2013, S. 128).

Identität hilft dabei, den Dingen einen Sinn zu geben und Handlungen zu erklären (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 125). Der Grund für das große Interesse könnte auch darin liegen, dass Wissenschaft und Praxis nach Erklärungen suchen, wie sich ein Kollektiv selbst definiert. Es geht damit um die Antwort auf eine fundamentale Frage für die Existenz von Organisationen: Wer sind wir (als Organisation)? Während einige Forschungsarbeiten die organisationale Identität als das definieren, was Organisationsmitglieder als zentral, überdauernd und kontinuierlich an ihrer Organisation sehen (social constructionist view), interessiert Neo-Institutionalisten und Soziologen die Frage, nach welchen Kategorien Organisationen behaupten, eine Gemeinsamkeit oder einen Unterschied zu anderen zu besitzen (social actor view). Diese beiden Sichtweisen werden heute nicht mehr als voneinander unabhängig und getrennt gesehen, sondern stärker miteinander verbunden. In der Definition von Identität findet ebenfalls ein Wandel statt: weg von einem fixen, stabilen Konstrukt, hin zu einer

prozessorientierten Sichtweise (vgl. Pratt, et al., 2016, S. 3). Durch Prozessorientierung gewinnt die Zeit bei der Entwicklung einer Identität eine tragende Rolle. Unternehmen durchlaufen in ihrer Entwicklung unterschiedliche Krisen. Auslöser solcher Krisen können interne (wirtschaftliche Existenzkrise, extremes Wachstum oder Verkleinerung, Umstrukturierung und organisationale Veränderung) oder externe Faktoren (hoher Druck von externen Stakeholdern, politische Intervention, neue Gesetzgebung, dynamische Umweltveränderung, Unstimmigkeit zwischen Identität und Image) sein. Die Frage, wie interne und externe Impulse durch die Organisation wahrgenommen werden, und wie Antworten in der Organisation darauf gesucht und hoffentlich auch gefunden werden, ist eine der spannenden Fragen, die Forscher in diesem Zusammenhang bewegt.

Die folgende Arbeit versucht einen Beitrag zu leisten, um die Konstruktion und Rekonstruktion organisationaler Identität besser zu verstehen und geht dabei besonders auf die Veränderungen ein, die sich durch externe Faktoren ergeben. Dabei soll untersucht werden, wie diese externen Impulse intern von der Organisation verarbeitet und in die Identität eingeflochten werden. Die Dissertation konzentriert sich dabei auf Veränderungen im Rahmen von Privatisierung und Ausgliederung und versucht, in diesem Zusammenhang folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Wie wirken sich Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität aus?
- Wie werden Veränderungen im Rahmen einer Privatisierung oder Ausgliederung in die Identität einer Organisation eingewoben?

Obwohl das Interesse der Organisationsforschung an der Unternehmensidentität ständig wächst, fehlen eingehende empirische Studien weitestgehend, die den Prozess der Identitätskonstruktion und -regulation beleuchten (vgl. Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008, S. 24). Zumeist beschränken sich qualitative Studien auf ein Fallbeispiel. Die Analyse zweier Unternehmen, wie in dieser Arbeit, bietet die Möglichkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Identitätskonstruktion herauszuarbeiten.

Diese Dissertation verfolgt einen interpretativen Zugang und wählt daher eine narrativ-konstruktivistische Herangehensweise an das Thema „organisationale Identität“. Aufgrund der interpretativen Sichtweise auf die Unternehmensidentität, steht im empirischen Teil das Verstehen im Mittelpunkt. Daher wird ein qualitatives Forschungsdesign (Froschauer, 2002; Froschauer & Lueger, 2003; Lamnek, 2005) gewählt und die objektive Hermeneutik (Oevermann, Allert, Konau, & Krambeck, 1979) als Auswertungsverfahren herangezogen. Dies ermöglicht, latente Sinngehalte des Materials zu rekonstruieren. In der Auswertung des empirischen Materials bleibt die Arbeit (auch, was das Ergebnis betrifft) bewusst sehr offen,

was für Forschungsarbeiten zur Identität empfohlen wird. Alvesson und Robertson weisen diesbezüglich darauf hin, dass “more open-ended, careful interpretive work is required [...] to advance the study of OI and identification.” (Alvesson & Maxine, 2016, S. 174). Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wird als konzeptioneller Rahmen die strukturelle Linguistik (Greimar, 1983 [1966]; Lévi-Strauss, 1955) und die Morphologie des Märchens nach Vladimir Propp (1972 [1928]) herangezogen, um die Ergebnisse darzustellen. Zur Beantwortung der Fragestellung werden die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Konzepten in Verbindung gesetzt.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargelegt. Dazu geht die Arbeit zunächst auf die Wurzeln der Forschungen zur organisationalen Identität ein, da diese einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Forschungen zur organisationalen Identität besser einordnen und bewerten zu können. Dies beinhaltet Konzepte der Psychoanalyse, des symbolischen Interaktionismus und der Sozialpsychologie. Kapitel drei widmet sich dem Begriff der organisationalen Identität. Hier werden theoretische Ausgangspunkte in den bisherigen Forschungen diskutiert und eine Begriffsdefinition angehängt. Eine Begriffsabgrenzung zu verwandten Konzepten scheint aufgrund der Nähe zu Themen wie Organisationskultur, Corporate Identity, Image und Reputation notwendig, um ein besseres Verständnis des Konzeptes zu gewährleisten. Abschnitt zwei beschäftigt sich mit dem theoretischen Analyserahmen der Arbeit. Er stellt das Thema der organisationalen Identität im Lichte des Konstruktivismus dar und zeigt anschließend den Forschungsstand zum Thema Veränderung der organisationalen Identität auf.

Im dritten Teil der Arbeit wird die empirische Untersuchung erläutert. Dazu wird zunächst der Kontext von Privatisierung und Ausgliederung kurz aufgearbeitet, um im nächsten Kapitel das methodische Design vorzustellen. Zunächst werden die Grundlagen des qualitativen und interpretativen Forschungsvorhabens thematisiert. Danach wird, ausgehend von der Datengenerierung, der Forschungsprozess nachgezeichnet. Die Datenauswertung nach der objektiven Hermeneutik wird im Detail beschrieben und abschließend werden die Fallauswahl und die Qualitätssicherung erläutert.

Kapitel acht und neun widmen sich den beiden Fallbeispielen. In den Kapiteln wird zunächst ein kurzer Überblick über die Geschichte des jeweiligen Unternehmens gegeben. Danach erfolgt eine kurze Darstellung von Identitätsfragmenten in der Organisation, um danach die

Auswirkungen der Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität, in Form von Fallvignetten, zu charakterisieren.

In Abschnitt vier werden die Ergebnisse der Arbeit dargestellt. Dazu werden die beiden Fallbeispiele einander gegenübergestellt. Da das qualitative Forschungsparadigma eine offene Vorgehensweise verlangt, wird in Kapitel 10.1. die konzeptionelle Einbettung der empirischen Ergebnisse nochmals erläutert, da bei der Interpretation eine starke Strukturierung im Material sichtbar geworden ist. Die Darstellung der Ergebnisse lehnt sich daher an die strukturalistische Linguistik und an die Struktur eines Märchens nach Vladimir Propp an. Um Geschichten näher zu bestimmen, lohnt sich ein Blick auf die Akteure, die diese Geschichten erzählen und die Themen, die sie in ihren Geschichten verarbeiten. Diesen beiden Bestandteilen von Geschichten wird in Kapitel zehn ein besonderer Raum gegeben. Abschließend fasst Kapitel elf die Ergebnisse der Arbeit zusammen, indem Theorie und Empirie einander gegenübergestellt werden. Abschnitt fünf widmet sich der Zusammenfassung der Ergebnisse. Dabei werden die Beiträge in Richtung Forschung und Praxis näher bestimmt, sowie Grenzen aufgezeigt und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder gegeben.

Teil I: Begriffsdefinition und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Das Phänomen der Identität (vor allem auf personaler Ebene) wird bereits seit den frühen Anfängen der Wissenschaft untersucht. Während die Forschungen zu Beginn in der Philosophie und später in der Psychologie angesiedelt waren und sich Forscher in erster Linie mit der personalen Identität auseinandersetzten, entwickelte in den letzten 100 Jahren vor allem die Soziologie großes Interesse an diesem Forschungsfeld. Die Identität eines Individuums wurde damit nicht mehr nur als Summe jener zentralen Merkmale eines Menschen betrachtet, die ihn von einem anderen unterscheiden, sondern als soziale Konstruktion, die der Mensch nur über Interaktion und Vergleichsprozesse mit anderen gewinnen kann (vgl. Gioia, 1998, S. 18f.).

Im Bereich der Identitätsforschung beschäftigen sich Forscher mit drei unterschiedlichen Ebenen, mit der personalen, der sozialen und der organisationalen Identität (vgl. Meyer-Faje, 1999, S. 19). Wobei die Forschungen zur personalen und sozialen Identität die Forschungsrichtung der organisationalen Identität sehr stark geprägt haben. So wurden zu Beginn die Konzepte der personalen und sozialen Identität adaptiert und auf Organisationen angewandt (vgl. dazu zum Beispiel die Arbeiten von: Ashforth & Mael, 1989; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Kramer, Pommerenke, & Newton, 1993). Daher ist es sinnvoll, sich die unterschiedlichen Konzepte auf der personalen und sozialen Ebene genauer anzusehen, bevor der Begriff der organisationalen Identität eingeführt und definiert wird.

Das Forschungsgebiet der Identität ist ein sehr altes. So sieht Gioia (1998, S. 18f.) die Anfänge im antiken Griechenland. Bereits Sokrates, Platon und Aristoteles beschäftigten sich damit, wer eine Person ist und welchen Platz sie auf dieser Welt hat. Ihre Betrachtungsweise der Identität war objektivistisch, d.h. für sie gibt es eine reale Identität. An dieser Ansicht hat sich auch bis ins 20. Jahrhundert nur wenig geändert. Erst Wittgenstein stellte in seinen späten Werken die Behauptung auf, dass es keine objektive Sicht der Welt gibt. Er vertrat die Ansicht, dass sein eigener Ansatz des Positivismus kein adäquater Ansatz ist, um soziale Phänomene, wie etwa die Identität, zu beschreiben. Husserl und Schutz bauten auf dieser Erkenntnis auf und sahen die Identität als konstruiertes Phänomen an. Für Philosophen war die Identität (hier vor allem die personale) seit jeher ein interessantes Forschungsgebiet (vgl. Gioia, 1998, S. 18f.).

2. Wurzeln der Forschungen zur organisationalen Identität

Nicht nur in der Philosophie, sondern auch in der Psychologie und Soziologie wurde die Identität eingehend erforscht. Während in der Psychologie (hier vor allem Freud (1994 [1923]) und Erikson (1966, 1992)) die personale Identität im Mittelpunkt stand, widmete sich die Soziologie stärker der Frage, welchen Einfluss die Umwelt auf die Konstruktion der Identität eines Menschen hat (Cooley, 2004 [1902]; Goffman, 1983; James, 1890; Mead, 1968), und wie soziale Identität konstruiert wird (Tajfel & Turner, 1986, 2004 [1979]). Im nun folgenden Kapitel sollen jene psychologischen und soziologischen Theorien kurz skizziert werden, die auf die Arbeiten zur organisationalen Identität großen Einfluss haben und hatten. So wurden in der „organizational identity“-Forschung die Theorien zur Konstruktion von individueller Identität auf Organisationen übertragen. Auf die soziologischen Identitätstheorien stützen sich die Anfänge der organisationalen Identitätsforschung, daher lohnt es sich, diese Theorien genauer zu betrachten. Den Anfang macht die Identität in der Psychoanalyse nach Freud und Erikson.

2.1. Identität in der Psychoanalyse

Die Identität war Gegenstand von Forschungen im Bereich der Philosophie, der Psychologie und der Soziologie. In der Psychologie gehen Freud und Erikson der Entwicklung der menschlichen Identität auf den Grund. Freuds bedeutender Beitrag für die Identitätsforschung liegt wahrscheinlich in der Unterteilung zwischen Ich, Über-Ich und Es (Freud, 1994 [1923], S. 62). Das Es stellt dabei den unbewussten Teil unserer Psyche dar, der über Triebe gesteuert wird. Das Über-Ich hingegen beinhaltet alle verinnerlichten Werte und Normen der Gesellschaft und stellt die moralische Komponente dar. Aufgabe des Ichs ist es nun, Es, Über-Ich und Umwelt ins Gleichgewicht zu bringen und das Wechselspiel zwischen diesen Komponenten der Persönlichkeit auszubalancieren. Genau in diesem Wechselspiel sieht Freud die Entwicklung einer Ich-Identität begründet. Erikson knüpft an Freuds Forschungen an, widmet sich aber den unterschiedlichen Entwicklungsphasen, die zur Entwicklung einer Identität durchlaufen werden. Er stellt acht verschiedene Entwicklungsstufen fest, in denen der Mensch jeweils unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen hat. Diese Aufgaben können positiv erfüllt werden und somit zu einer Grundstärke werden, oder nicht erfüllt werden und damit als Grundschwäche auftreten (vgl. Erikson, 1992, S. 36). Die Bewältigung einer Aufgabe hat eine Auswirkung darauf, wie in der nächsten Lebensphase mit Herausforderungen umgegangen wird (vgl. Heinz, 2007, S. 169). Die Kindheit bis zum Schulalter stellt für Erikson eine sehr dynamische Entwicklungsphase dar, da in dieser Zeit die ersten vier Entwicklungsstufen

durchlaufen werden, während die nächsten vier jeweils sehr lange Zeiträume in Anspruch nehmen (vgl. Heinz, 2007, S. 170f.).

Die Entwicklung der Identität findet im Modell von Erikson in der Phase der Adoleszenz statt. Die Adoleszenz stellt die letzte Phase der Kindheit dar. Sie ist abgeschlossen, wenn die Kindheitsidentifikation einer anderen Form der Identifikation untergeordnet wird. Diese neue Form der Identifikation erlangt das Kind in einer intensiven Gemeinschaft mit Gleichaltrigen. Dabei wird gewetteifert und es müssen Entscheidungen getroffen werden, die zu einer Selbstdefinition des Jugendlichen führen, die sich immer stärker verfestigt. Durch das Ausprobieren von unterschiedlichen Rollen versuchen Jugendliche ihren Platz in der Gesellschaft zu finden. Mit der Zeit erlangen sie dadurch ein Gefühl von innerer und sozialer Kontinuität, was eine Brücke zwischen dem Kind, das sie waren, und dem Erwachsenen, der sie sein werden, herstellt. Dabei wird das Bild, das der Jugendliche von sich selbst hat, mit dem Bild, das eine soziale Gruppe von ihm hat, verbunden (vgl. Erikson, 1966, S. 136ff.). Hier findet also ein Vergleich zwischen Eigen- und Fremdbild statt.

Die aus der Kindheit stammenden Selbst-Vorstellungen und die Rollen, in denen sich der Jugendliche ausprobiert, wachsen allmählich zu einem harmonischen Bild, zu einer Identität, zusammen (vgl. Erikson, 1992, S. 95). Mit der Adoleszenz beginnt oder endet die Identitätsentwicklung allerdings nicht, sondern sie stellt vielmehr eine lebenslange Entwicklung dar (vgl. Erikson, 1966, S. 140f.).

Freud und Erikson betrachteten die personale Identität aus dem Blickwinkel der Psychoanalyse bzw. der Entwicklungspsychologie. Ihre Überlegungen und Ausführungen aus der Individualpsychologie waren Ausgangspunkt für die Betrachtung der Identität in der Soziologie, wo die Beziehung des Individuums zu seiner sozialen Umwelt in die Identitätskonstruktion miteinbezogen wird. In den folgenden Kapiteln werden daher kurz die Identitätstheorien von Mead und Goffman erläutert, da - aus Sicht der organisationstheoretischen Forschung im Bereich der Identität - diese beiden Autoren als Vorreiter angesehen werden. Auf ihre Ideen nahmen die ersten Arbeiten zur organisationalen Identität stark Bezug (vgl. Hatch & Schultz, 2004a, S. 9).

2.2. Identität im symbolischen Interaktionismus

Die Anfänge der Forschungen zur Identität lassen sich bei William James und Charles Horton Cooley finden. Beide beschäftigten sich damit, wie Individuum und Gesellschaft in Beziehung zueinander stehen und wie vor allem die Gesellschaft das Individuum beeinflusst. So traf James bereits eine Unterteilung in „I“ und „Me“, wenn er vom Selbst sprach und holte die

Gesellschaft in die Konstruktion des Selbst eines Individuums herein. Diese Idee wurde von Mead aufgenommen und weiter ausgearbeitet. In James' Arbeit lassen sich auch erste Ansatzpunkte dahingehend finden, dass die Identität kein einheitliches Gebilde ist, sondern ein Konstrukt aus unterschiedlichen Fragmenten. So formulierte er etwa: „A man has as many social selves as there are individuals who recognize him.“ (James, 1890, S. 294).

Auch Cooley definiert die Identität eines Individuums mit Bezug auf seine Teilhabe an der Gesellschaft und erforschte die soziale Identität eines Menschen. Er prägte dabei zum Beispiel den Begriff des „looking-glass self“ (Cooley, 2004 [1902], S. 27). Darunter versteht er, dass die Identität eines Menschen von den Eindrücken und Bewertungen, die das Individuum aus dem sozialen Umfeld gewinnt, abhängt. Dabei beschreibt er drei Ebenen (vgl. Cooley, 2004 [1902], S. 28):

- 1) Art und Weise, wie das Individuum von anderen gesehen wird
- 2) die Bewertung durch den anderen
- 3) das Gefühl, das beim Individuum aufgrund der Bewertung entsteht.

Zentral ist dabei immer die Sichtweise des Individuums. Seine Interpretation der Bewertung durch andere ist entscheidend an der Konstruktion der Identität beteiligt, nicht die Bewertung des anderen an sich. Damit stellt jeder für den anderen einen Spiegel dar. „Each to each a looking-glass. Reflects the other that doth pass.“ (Cooley, 2004 [1902], S. 27). Diese Idee der Spiegelung wird zum Beispiel von Dutton & Dukerich (1991) in ihrem Artikel „Keeping an eye on the mirror“ aufgegriffen. Auch die Idee, dass die Identität ein narratives Konstrukt ist, deutet er bereits in seiner Arbeit an: „That the ‚I‘ of common speech has a meaning which includes some sort of reference to other persons is involved in the very fact that the word and the idea it stands for are phenomena of language and the communicative life.“ (Cooley, 2004 [1902], S. 26). Besondere Bezugspunkte für die „organizational identity“-Forschung bilden aber die Beiträge von Mead und Goffman, daher wird diesen beiden mehr Raum in den nun folgenden Kapiteln gewidmet.

2.2.1. George Herbert Mead

George Herbert Mead gilt als Vertreter der Chicagoer Schule. Die Wurzeln seines Ansatzes liegen im Pragmatismus, der unterstellt, dass der Mensch den Nutzen des Denkens und Handelns erwägt, bevor er eine Handlung setzt, und im Behaviorismus, der den Menschen als biologisches Geschöpf ansieht, das auf seine Umwelt reagiert. Mead folgte aber nicht der vorherrschenden Theorie des Behaviorismus, dass lediglich eine bestimmte Reaktion auf einen Reiz folgt und so Reaktionen vorhersagbar und durch Veränderung der äußeren Reize

steuerbar sind. Vielmehr räumte er dem Menschen mehr Freiheit ein und sah ihn als aktiv handelndes Subjekt und nicht als passives Individuum, das lediglich auf Reize aus seiner Umwelt reagiert. In den geistigen Aktivitäten sah Mead eine Erklärung für menschliches Verhalten (vgl. Abels, 2007c, S. 14f.; Garz, 2006, S. 43).

Mead bezeichnete seine Theorie als Sozialbehaviorismus (vgl. Mead, 1968, S. 44). Er wollte sich damit zum einen von der Theorie des Behaviorismus nach Watson distanzieren, zum anderen von der in der damaligen Zeit sehr populären Psychoanalyse (vgl. Abels, 2007c, S. 15f.). Im Gegensatz zu Watson sieht Mead auch jene Handlungen, die von außen nicht beobachtet werden können, und streicht die Bedeutung der Handlungen innerhalb einer gesellschaftlichen Situation heraus (vgl. Mead, 1968, S. 46). Das Erzeugen von Sinn erfolgt dabei über die Interaktion in Gruppen, die über Symbole und Gesten stattfindet (vgl. Mead, 1968, S. 44).

Während in der Psychologie die Identität eher als isoliert und eigenständig betrachtet wird, erwächst für Mead die Identität aus der gesellschaftlichen Erfahrung (vgl. Mead, 1968, S. 182). Als Grundvoraussetzung für die Entwicklung der Identität sieht Mead die Fähigkeit der Rollenübernahme bzw. des Perspektivenwechsels. Diese beiden Konzepte werden im nächsten Kapitel einer genaueren Betrachtung unterzogen.

2.2.1.1. Rollenübernahme und Perspektivenwechsel

Als Grundlage für die Ausbildung einer Identität sieht Mead die Rollenübernahme und den Perspektivenwechsel. Entscheidende Bedeutung kommt dabei Symbolsystemen, insbesondere der Sprache, zu.

„Persönlichkeit und soziales Handeln sind durch Symbole geprägt, die im Prozess der Sozialisation erworben werden und im Prozess der Interaktion von Handelnden wechselseitig bestätigt oder verändert werden.“ (Abels, 2007c, S. 17).

Damit ist die Identität eines Menschen nicht bei seiner Geburt vorhanden, sondern sie entwickelt sich im gesellschaftlichen Austausch von Erfahrungen und Tätigkeiten (vgl. Mead, 1968, S. 177). Der Mensch erschließt sich seine Welt über Symbole. Werden diese Symbole im Verhalten ausgedrückt, dann spricht Mead von Gesten. Gesten erfüllen die Funktion

„Reaktionen hervorzurufen, die selbst wiederum Reize für eine neuerliche Anpassung werden, bis schließlich die endgültige gesellschaftliche Handlung zustande kommt.“ (Mead, 1968, S. 83).

Gesten lösen damit bestimmte Reaktionen auf einen Reiz aus. Tiere reagieren aufgrund ihrer Instinkte auf Reize, der Mensch ist in der Lage, seine Reaktion auf einen Reiz hinauszuzögern, da er, bevor er reagiert, Interpretationen anstellt. Wie erfolgt aber nun Kommunikation, wenn jede Situation anders gedeutet wird? (vgl. Abels, 2007c, S. 19f.) Mead findet dazu folgende Erklärung:

„Gesten werden zu signifikanten Symbolen, wenn sie im Gesten setzenden Wesen die gleichen Reaktionen implizit auslösen, die sie explizit bei anderen Individuen auslösen oder auslösen wollen.“ (Mead, 1968, S. 86).

Nur durch signifikante Symbole kann Denken, also ein nach innen verlegtes Gespräch mit sich selbst mit Hilfe von Gesten, für Mead erst stattfinden.

„Dieses Hereinnehmen-in-unsere-Erfahrung dieser äußerlichen Übermittlung von Gesten, die wir mit anderen in den gesellschaftlichen Prozeß [sic!] eingeschalteten Menschen ausführen, macht das Wesen des Denkens aus. Die so nach innen genommenen Gesten sind signifikante Symbole, weil sie für alle Mitglieder einer gegebenen Gesellschaft oder gesellschaftlichen Gruppe den gleichen Sinn haben, d.h. daß [sic!] sie jeweils in dem die Geste setzenden Individuum wie auch in den auf sie reagierenden Individuen die gleichen Haltungen auslösen“ (Mead, 1968, S. 86f.).

Signifikante Symbole stellen zum einen die Grundvoraussetzung für Kommunikation dar, zum anderen wird dadurch das Hineinversetzen in den anderen möglich. Das Verhalten des anderen kann vorausgesagt werden, da der Mensch durch die Rollenübernahme die Möglichkeit hat, die Absichten und Ziele des anderen zu verstehen (vgl. Weymann, 2007, S. 112). Mead spricht hier von „taking the role of the other“ (Rollenübernahme) (vgl. Mead, 1995, S. 85). Krappmann (1993, S. 142) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Voraussetzung zur Meadschen Rollenübernahme die Fähigkeit der Empathie ist. Das heißt, der Mensch hat die Fähigkeit, in seiner Phantasie den Platz eines anderen einzunehmen. Bereits bei Max Weber war ein Perspektivenwechsel im sozialen Handeln angedacht. Soziales Handeln definierte er als die Fähigkeit, den vom Anderen subjektiv gemeinten Sinn nachzuvollziehen (vgl. Abels, 2007c, S. 22). Dieser Perspektivenwechsel wird als Voraussetzung dafür gesehen, dass eine Rollenübernahme überhaupt stattfinden kann.

2.2.1.2. Play und Game

Die Rollenübernahme ist die Grundvoraussetzung für das Entwickeln des Selbstbewusstseins und damit für die Ausbildung einer Identität. Mit den beiden Begriffen „Play“ und „Game“ beschreibt Mead, wie der Mensch dieses Selbstbewusstsein entwickelt und wie er schon als Kind soziale Kontrolle erfährt (vgl. Mead, 1969, S. 90; 1987, S. 319). Bereits das Kleinkind,

das beim Spielen einmal die Rolle der Eltern, dann die Rolle des Kindes einnimmt, wechselt seine Perspektive. Das Kind nimmt im „play“ die Rolle einer Bezugsperson ein (z.B.: die Rolle der eigenen Mutter) und erkennt dabei, dass das Verhalten anderer das eigene Verhalten beeinflusst, genauso wie das eigene Verhalten von dem der Anderen abhängt. Diese Bezugsperson wird von Mead als „signifikanter Anderer“ bezeichnet.

„Das Kind sagt etwas in einer Eigenschaft und reagiert in einer anderen worauf dann seine Reaktion in der zweiten Eigenschaft ein Reiz für es selbst in der ersten Rolle ist, und so geht der Austausch weiter. So entwickelt sich in ihm und in seiner anderen, antwortenden Identität eine organisierte Struktur. Beide Identitäten pflegen einen Dialog mit Hilfe von Gesten.“ (Mead, 1968, S. 193)

Das Kind gewinnt dabei nicht nur ein Gefühl für die Rolle des Anderen, sondern auch ein Gefühl für sich selbst, denn es testet die Reaktionen der Anderen auf sein eigenes Verhalten und seine Reaktionen auf das Verhalten von Anderen (vgl. Abels, 2007c, S. 28). Doch erst wenn mehrere Perspektiven auf einmal eingenommen werden können, ist die Entwicklung einer Identität möglich (vgl. Abels, 2007c, S. 29f.). Dies verdeutlicht Mead anhand eines Wettkampfs („Game“). In einem Wettkampf muss ein Spieler

„[...] die Haltung aller anderen Beteiligten in sich haben. [...] Jede seiner eigenen Handlungen wird von den Annahmen über die voraussichtlichen Handlungen der anderen Spieler bestimmt.“ (Mead, 1968, S. 196).

Jene gesellschaftliche Gruppe, die einem Menschen seine Identität gibt, wird von Mead als „verallgemeinerter Anderer“ bezeichnet (vgl. Mead, 1968, S. 196). Jeder hat eine bestimmte Erwartung an den Staatsanwalt (z.B.: Der Staatsanwalt soll Anklage stellen.), oder auch an das Gericht (z.B.: Das Gericht soll Verbrecher bestrafen.). In dem wir diese Erwartungen haben, nehmen wir die Haltung des verallgemeinerten Anderen an (vgl. Mead, 1968, S. 307f.).

Eine Identität ist nur im gesellschaftlichen Prozess vorhanden und existiert nur dann, wenn das Individuum die Gesellschaft in die Identitätskonstruktion in Form des verallgemeinerten Anderen mit einbezieht.

„Die Endstufe dieser Entwicklung ist nach Mead dann erreicht, wenn das Individuum die Rolle, den Standpunkt, die Perspektive nicht nur eines Mitmenschen, einer konkreten Person, sondern letztlich auch einer Körperschaft, Organisation, Institution wie Staat, Gesetze, Gemeinschaft, einnehmen kann.“ (Natanson, 1979, S. 80)

Das Individuum erkennt dann, wie es auf eine gegebenen Situation nicht als es selbst reagiert, sondern so, als wäre es mit den Bedürfnissen, Forderungen und Erfordernissen der Familie,

der Gemeinschaft, des Gesetzes, der Organisation oder des Staates konfrontiert (vgl. Natanson, 1979, S. 80). Der „verallgemeinerter Anderer“ kann als Vorstellung oder Bild betrachtet werden, das eine Gesellschaft von einer Rolle hat. Menschen haben viele verschiedene Rollenbilder von bestimmten Bezugspersonen (Mutter, Vater, Lehrer, Arzt, ...), alle diese Rollenbilder lernt das Kind über die Interaktion durch signifikante Symbole kennen. Die Herausforderung besteht nun darin, diese Rollen in sich zu vereinen.

Die Rollenübernahme ermöglicht dem Kind, die unterschiedlichen Haltungen der anderen und seine Haltung zu einem Ganzen zusammenzufügen und zu integrieren. Wenn alle Menschen die Haltung der Gesellschaft in sich vereinen, wie kann dann eine Identität eines Menschen entstehen, die ihn von anderen unterscheidet? Das folgende Kapitel soll darauf eine Antwort geben.

2.2.1.3. I, Me and Self

Identität und Geist sind für Mead im gesellschaftlichen Prozess eingebettet. Er sieht sie als

„Hereinnahme der Übermittlung von Gesten in das Verhalten des individuellen Organismus, so daß [sic!] [...] der einzelne Organismus die organisierten Haltungen der anderen übernimmt, die durch seine eigene Haltung in der Form seiner Gesten ausgelöst werden, und in Reaktion auf diese in den anderen Mitgliedern der Gemeinschaft andere organisierte Haltungen hervorruft.“ (Mead, 1968, S. 230)

Rollenübernahme und Einbeziehen des verallgemeinerten Anderen stellen für Mead die Grundvoraussetzung für die Entwicklung einer Identität dar. Nun stellt sich aber die Frage, warum Menschen dann dennoch sehr unterschiedliche Identitäten haben? Für Mead liegt dies in der individuellen Auseinandersetzung jedes Einzelnen mit der Gesellschaft. Dabei machen Menschen unterschiedliche Erfahrungen, die sich wiederum in unterschiedlichen Identitäten ausdrücken (vgl. Abels, 2001, S. 202). Für Mead steht fest, dass es nicht eine, sondern viele elementare Identitäten gibt:

„[...] die verschiedenen elementaren Identitäten, die eine vollständige Identität konstituieren oder zu ihr organisiert werden, sind die verschiedenen Aspekte der Struktur dieser vollständigen Identität, die den verschiedenen Aspekten des gesellschaftlichen Prozesses als Ganzen entsprechen. Die Struktur der vollständigen Identität ist somit eine Spiegelung des vollständigen gesellschaftlichen Prozesses.“ (Mead, 1968, S. 186)

Mead gesteht dem Individuum aber auch Individualisierung zu. Diese drückt sich in seiner Aufspaltung der Identität (self) in „I“ und „Me“¹ aus. Im „Me“ finden sich all jene Haltungen, „die für die anderen Mitglieder der Gemeinschaft stehen“ (Mead, 1968, S. 238). Es stellt „die internalisierten Vorstellungen von dem Bild, das sich der Andere wahrscheinlich von mir gemacht hat“ (Abels, 2007c, S. 34) dar. Dabei handelt es sich um eine Konstruktion des Individuums, da es kein genaues und richtiges Bild der Anderen von ihm geben kann. (vgl. Abels, 2007c, S. 34). Das „I“ versucht als Gegenpart zum „Me“ sich gegen die Sozialisierung des „Me“ zu stellen. Es „ist die Reaktion des Einzelnen auf die Haltung der Gemeinschaft, so wie diese in seiner Erfahrung aufscheint. Seine Reaktion auf diese organisierte Haltung ändert wiederum diese.“ (Mead, 1968, S. 240). Das bedeutet, dass „I“ und „Me“ im ständigen Austausch miteinander stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Das Individuum macht ständig neue soziale Erfahrungen, erfährt selbst neue Identifikationen durch Andere und nimmt auch ständig selbst neue Identifikationen vor. Das „Me“ differenziert sich aus.

„Aus der Differenz zwischen dem spontanen, unreflektierten Handeln des impulsiven Ich [„I“] und der Perspektive, die sich aus der Sicht der Anderen auf das Individuum ergibt, dem reflektierten Ich [„Me“], entwickelt sich ein reflexives Bewusstsein.“ (Abels, 2007c, S. 35).

Wenn „I“ und „Me“ zu einem einheitlichen Selbstbild zusammengeführt werden, entsteht das „self“ (vgl. Joas, 1991, S. 139). Identität beschreibt einen ständigen Dialog zwischen den beiden Seiten der Person („I“ und „Me“). Gelungene Identitäten zeichnen sich dadurch aus, dass eine gleichgewichtige Spannung zwischen beiden Seiten herrscht (vgl. Abels, 2001, S. 205). Meads Theorien wurden in den Forschungsarbeiten zur organisationalen Identität unter anderem für die Erklärung des Zusammenhangs zwischen Kultur, Identität und Image (siehe dazu Kapitel 3.4.1) herangezogen (siehe z.B.: Alvesson, 1990; Dutton & Dukerich, 1991; Hatch & Schultz, 2002).

2.2.2. Erving Goffman

Im folgenden Kapitel werden die Grundgedanken von Goffman kurz skizziert, da diese wesentlichen Einfluss auf die Identitätsforschung, vor allem im Bereich des „Impression Management“, haben (siehe dazu: Hatch & Schultz, 2000, 2004a). Goffman sieht das Ziel seiner Untersuchung im Buch „The presentation of self in everyday life“ folgendermaßen:

¹ Die Begriffe „I“ und „Me“ werden in dieser Arbeit nicht ins Deutsche übersetzt, da es für diese beiden Begriffe keine adäquate Übersetzung gibt. Die Übersetzung mit „Ich“ und „I c h“ ist für die Verständlichkeit nicht förderlich. Die Übersetzung von Abels durch die Begriffe „impulsives Ich“ und „reflexives Ich“ scheint zwar stimmig, allerdings ist diese Übersetzung nicht gängig und wird daher ebenfalls als nicht sinnvoll erachtet.

„Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Einzelner, wenn er vor anderen erscheint, zahlreiche Motive dafür hat, den Eindruck, den sie von der Situation empfangen, unter Kontrolle zu bringen. Diese Untersuchung befasst sich mit einigen der üblichen Techniken, die angewandt werden, um hervorgerufene Eindrücke aufrechtzuerhalten, und mit einigen häufigen Folgeerscheinungen, die mit der Anwendung derartiger Techniken verbunden sind.“ (Goffman, 1983, S. 17).

Während also Mead die Identität im Hinblick auf Interaktionsprozesse beleuchtet, geht es Goffman um die Präsentation der Identität nach außen und um jene Maßnahmen, die eingesetzt werden können, um Identitäten aufrecht zu erhalten und zu schützen.

In seinen Ausführungen knüpft Goffman aber teilweise an Mead an. So übernimmt er zum Beispiel den Gedanken des Perspektivenwechsels. Wenn das Verhalten des Anderen vorweg gedacht wird, kann das eigene Verhalten so gesteuert werden, dass beim Gegenüber bestimmte Reaktionen hervorgerufen werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass der Interaktionspartner dieselben Möglichkeiten hat. Dieses bei Mead als Perspektivenwechsel bezeichnete Phänomen: „Was ich denke, dass er denkt, dass ich denke ...“ hat Goffman weiterentwickelt und als „Management der Eindrücke“ („Impression Management“) bezeichnet. (vgl. Goffman, 1983, S. 189ff.). Wenn das Individuum entdeckt, dass es andere Standpunkte gibt, dann werden diese verglichen und der eigene Standpunkt wird nicht mehr als absolut angesehen. Im Bereich der organisationalen Identität wurde die Idee des „Impression Management“ aufgegriffen und auf Organisationen umgelegt (siehe dazu beispielhaft die Beiträge von: Ashforth & Mael, 1989; Elsbach & Sutton, 1992; Golden-Biddle & Rao, 1997; Pratt & Rafaeli, 1997).

2.2.2.1. Das Leben als Theater

Das Leben setzt Goffman einem Theaterstück gleich, wobei die Darstellung für ihn das Gesamtverhalten beinhaltet, das eine Person in Anwesenheit anderer zeigt, um diese zu beeinflussen (vgl. Goffman, 1983, S. 23). Von besonderem Interesse ist für Goffman nicht, ob diese Darstellungen wahr oder falsch sind, sondern

„[...] wieweit der Einzelne selbst an den Anschein der Wirklichkeit glaubt, den er bei seiner Umgebung hervorzurufen trachtet.“ (Goffman, 1983, S. 19).

Das „standardisierte Ausdrucksrepertoire, das der Einzelne im Verlauf seiner Vorstellung bewusst oder unbewusst anwendet“ (Goffman, 1983, S. 23) wird von Goffman als „Fassade“ bezeichnet – so wird „eine große Anzahl verschiedenartiger Handlungen durch eine kleine Anzahl von Fassaden“ (Goffman, 1983, S. 23) dargestellt. Das Einschränken auf dieselben Fassaden, die in unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden können, führt dazu, dass

die Menschen nur wenige Fassaden erlernen müssen, um sich in den verschiedensten Situationen orientieren und entsprechend reagieren zu können (vgl. Goffman, 1983, S. 27). Die Auswahl und Konstruktion der Fassade hängt entscheidend davon ab, was von der Gesellschaft erwartet wird. So können bestimmte Fassaden institutionalisiert werden, wenn an sie stereotype Erwartungen gestellt werden (vgl. Abels, 2007c, S. 176).

*„Die Fassade wird dann zu einer ‚kollektiven Darstellung‘ und zum Selbstzweck.“
(Goffman, 1983, S. 28).*

Jeder Mensch versucht mit einer wirksamen Bühnendarstellung ein bestimmtes Bild, das er von sich erzeugt, noch weiter zu unterstreichen. Er tut das, indem er bestimmte Tatsachen beleuchtet und illustriert, die ansonsten unsichtbar bleiben würden (vgl. Goffman, 1983, S. 31). Doch nach Goffman sind gerade jene Menschen, die eine Aufgabe gut erfüllen, auch diejenigen, die nicht genügend Zeit und Talent haben eine Darstellung zu inszenieren, damit auch zum Ausdruck kommt, wie gut sie ihre Aufgaben erfüllen. Auch in Organisationen ist dieses Phänomen vorzufinden. Daher beschäftigen Organisationen oftmals Spezialisten im Bereich PR, die diese Funktion erfüllen und die gewünschte Darstellung nach außen kommunizieren (vgl. Abels, 2007c, S. 178f.; Goffman, 1983, S. 33).

Um sein Gesicht zu wahren, versucht der Mensch die guten Eindrücke, die er glaubt gemacht zu haben, noch zu verstärken und die vermeintlich schlechten zu korrigieren. Dieses Gesicht („face“) stellt dabei auf der einen Seite das Bild von sich selbst dar, zum anderen das Bild, das der Mensch glaubt, welches Andere von ihm haben. Hier nimmt Goffman erneut sehr starken Bezug auf die Theorien von Mead, in dem er den Gedanken der Rollenübernahme in sein Konzept integriert (vgl. Abels, 2007c, S. 166). Das von Goffman eingeführte Bild, das der Mensch glaubt, das Andere von ihm haben, hat sich in der organisationalen Identitätsforschung unter dem Begriff „Image“ durchgesetzt (vgl. dazu die Arbeiten von: Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, et al., 1994).

Goffman beschäftigte sich aber auch mit dem Thema der Idealisierung. Unter Idealisierung versteht er „eine Methode, durch die eine Darstellung ‚sozialisiert‘, das heißt, dem Verständnis und den Erwartungen der Gesellschaft, vor der sie stattfindet, angepaßt [sic!] wird.“ (Goffman, 1983, S. 35). Hier wird vor allem deutlich, dass sich das Individuum den Erwartungen aus der Umwelt bewusst ist und diese gezielt in seine Selbstdarstellung einbaut. Die Erwartungen aus der Gesellschaft sind allerdings oft uneinheitlich und konträr, bzw. kann der Mensch die an ihn gestellten Erwartungen nicht immer erfüllen. Nach Goffman hat er nur zwei Möglichkeiten, um seine Fassade aufrecht zu erhalten: Er kann Handlungen, die nicht mit Idealen übereinstimmen, unterlassen oder sie verbergen (vgl. Goffman, 1983, S. 40). Wenn ein

Individuum mehreren Idealen gerecht werden soll, dann orientiert es sich an jenen Idealen, die die größten Sanktionen nach sich ziehen, wenn sie missachtet werden und an jenen, deren Verzicht am wenigsten verheimlicht werden kann (vgl. Goffman, 1983, S. 42f.).

2.2.2.2. Identität zwischen Normalität und Einzigartigkeit

Durch die dramatische Darstellung kann der Mensch „unsichtbare Kosten in sichtbare“ (Goffman, 1983, S. 32) verwandeln. Er kann damit die Besonderheiten seiner Person herausstreichen und deutlich zum Ausdruck bringen. Goffman beschäftigte sich aber auch mit einer anderen Seite. Er untersuchte in seinem Werk „Stigma“, welche Auswirkungen Diskriminierung auf die Identität hat. Unter Stigma versteht die Soziologie

„[...] sichtbare oder soziale Merkmale, mit denen Menschen aus der Gruppe der ‚Normalen‘ ausgesondert werden. [...] Was als Stigma gilt, ist von Gesellschaft zu Gesellschaft verschieden. Immer aber ist ein Stigma mit Diskriminierung verbunden.“
(Abels, 2007c, S. 168).

Stigmatisierte versuchen mit einer Diskriminierung durch verschiedene Techniken fertig zu werden, und zwar, indem sie sie entweder verbergen oder besonders stark herausstellen, sodass sie als normal erscheinen. Dabei hat die letztgenannte Technik zwei Funktionen. Erstens dient sie dazu, die eigene Identität zu sichern oder wiederherzustellen und zweitens gibt sie den Anderen das Gefühl, sich ganz normal verhalten zu können (vgl. Abels, 2007c, S. 168f.).

In Bezug auf die Identität prägte Goffman, ausgehend von seinen Forschungen mit stigmatisierten Menschen, den Begriff des „phantom normalcy“. Er beobachtete dieses Phänomen bei stigmatisierten Menschen. Sie wenden dieses strategische Kalkül an, indem sie so tun, als wären sie normal, damit auch andere sie als normal betrachten (vgl. Goffman, 1996, S. 152). Habermas ergänzte das Konzept von Goffman noch mit dem Begriff des „phantom uniqueness“. Er meint damit, dass jeder Mensch auch so tun muss, als ob er etwas Besonderes wäre (vgl. Habermas, 1977, S. 131f.).

Die Identitätstheorie von Goffman und die Ergänzung durch Habermas zeigen ein Spannungsverhältnis zwischen Einzigartigkeit und Normalität auf. Ein Individuum inszeniert sich einerseits selbst, um normal zu erscheinen. Niemand will aber gleichzeitig in der Normalität untergehen und so lenkt ein Individuum andererseits die Aufmerksamkeit auch auf die Darstellung seiner Einzigartigkeit. Dieses Spannungsverhältnis wird ebenfalls in den Forschungen zu organisationaler Identität und Image thematisiert (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, et al., 1994).

2.3. Identität in der Sozialpsychologie

Während sich die Theorien von Mead und Goffman auf die Bedeutung der Gesellschaft bei der Identitätskonstruktion von Individuen konzentrieren, versucht die „Social Identity Theory“ diesen sozialen Bereich der Identität genauer zu beleuchten. Der Begriff der „Social Identity Theory“ wurde in den 70er Jahren von Tajfel und Turner in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt. Sie stützen sich dabei im Wesentlichen auf die Erkenntnisse von Mead und auf den symbolischen Interaktionismus.

Die Identität eines Menschen definiert sich für Tajfel und Turner in der Beziehung und im Vergleich zu seiner Umwelt (vgl. Tajfel & Turner, 2004 [1979], S. 59). Festingers (1954) Postulat, dass ein Individuum immer nach einem zufriedenstellenden Selbstkonzept strebt, stellt die Grundlage seiner Theorie des sozialen Vergleichs dar. Festinger beschränkt sich dabei zum Großteil auf den sozialen Vergleich zwischen Individuen. Tajfel (1982, S. 101) nimmt Festingers Postulat als Ausgangspunkt, für ihn vernachlässigt Festinger aber einen wesentlichen Aspekt - und zwar, dass ein Individuum Mitglied in einer Vielzahl an sozialen Gruppen ist und sich diese auf das Selbstkonzept in positiver wie auch in negativer Weise auswirken.

„In our judgement of other people, in forming stereotypes, in learning a second language, in our work relations, in our concern with justice, we do not act as isolated individuals but as social beings who derive an important part of our identity from the human groups and social categories we belong to; and we act in accordance with this awareness.“ (Tajfel, Jaspars, & Fraser, 1984, S. 5).

Tajfel definiert eine soziale Gruppe in diesem Zusammenhang als „eine kognitive Einheit, die für das „Individuum“ zu einem bestimmten Zeitpunkt von Bedeutung ist“ (Tajfel, 1982, S. 101). Dieser Begriff der „Gruppe“ setzt keine unmittelbare Beziehung (mit face-to-face-Interaktion) voraus. Für Tajfel strebt der Mensch nach einem positiven Selbstwert und dieser setzt sich aus einem persönlichen und einem sozialen Anteil zusammen. Eine Erhöhung des Selbstwerts ist damit über den persönlichen oder den sozialen Anteil möglich. Im sozialen Bereich kommt hier die „Selbstkategorisierung“ (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) zur Anwendung.

Individuen machen einen Wertunterschied zwischen der eigenen und einer fremden Gruppe fest. Dies konnten Tajfel (1970) und Tajfel, et al. (1971) empirisch nachweisen. Versuchspersonen wurden aufgrund eigener Einschätzung in die Gruppe der Klee bzw. Kandinsky Liebhaber zugeordnet. Die Aufteilung der Gruppe wurde durch die Forscher zufällig getroffen und es erfolgte weder Interaktion noch traten Konflikte zwischen den

Gruppenmitgliedern auf, auch das Ziel war nicht bekannt. Die Versuchspersonen hatten nun die Aufgabe, Geldbeträge den Mitgliedern der beiden Gruppen zuzuordnen. Die Versuchspersonen konnten durch die Zuteilung keinen persönlichen Vorteil lukrieren und auch persönliche Merkmale zu einzelnen Gruppenmitgliedern waren nicht bekannt. Trotzdem wurde den Mitgliedern der eigenen Gruppe ein größerer Geldbetrag zugedacht als der fremden. Die Ergebnisse dieser und ähnlichen Untersuchungen sind unter dem „Minimal-Group-Paradigma“ bekannt.

Der Mensch teilt sich selbst und andere in soziale Kategorien ein. Die ihm selbst zugeschriebene Kategorie integriert er in sein Selbstkonzept. Dieser Prozess wird als soziale Identifikation bezeichnet.

„Social categorizations are conceived here as cognitive tools that segment, classify, and order the social environment, and thus enable the individual to undertake many forms of social action. But they do not merely systemize the social world; they also provide a system of orientation for self-reference: they create and define the individual's place in society. Social groups, understood in this sense, provide their members with an identification of themselves in social terms. These identifications are to a very large extent relational and comparative: they define the individual as similar to or different from, as "better" or "worse" than members of other groups.” (Tajfel & Turner, 2004 [1979], S. 59).

Eine Erhöhung des Selbstwerts wird erreicht, indem das Individuum Bewertungen vornimmt. Die Bewertung ergibt sich aus einem Vergleich der eigenen Gruppe mit fremden. Wird die eigene Gruppe als anders und besser wahrgenommen, so steigt der eigene Selbstwert.

„Thus, to the extent that the in-group is perceived as both different and better than the outgroup, thereby achieving positive distinctiveness, one's social identity is enhanced.“ (Abrams & Hogg, 1990, S. 3).

Die Summe aller sozialen Identifikationen ergibt eine soziale Identität, die als Teil des Selbstkonzeptes begriffen wird (Turner, 1982). Die soziale Identität definiert Tajfel

„als den Teil des Selbstkonzepts eines Individuums [...], der sich aus dem Wissen um seine Mitgliedschaft in sozialen Gruppen und aus dem Wert und der emotionalen Bedeutung ableitet, mit der diese Mitgliedschaft besetzt ist.“ (Tajfel, 1982, S. 102).

Brewer und Gardner (2004 [1996], S. 67) bauten auf der „Social Identity Theory“ von Tajfel und Turner auf und entwickelten ein 3-Ebenen-Modell der Identität: personale Identität, relationale Identität und kollektive Identität (vgl. Hatch & Schultz, 2004a, S. 14). Sie übernehmen dabei die Unterscheidung zwischen einem „personal self“ (jene Aspekte des

Selbstkonzepts, die das Selbst von anderen unterscheidet) und einem „social self“ (jene Aspekte des Selbstkonzepts, die Ähnlichkeiten mit anderen signifikanten sozialen Gruppen betonen). Sie sehen allerdings im „social self“ noch eine weitere Unterscheidung:

„[...] those that derive from interpersonal relationships and interdependence with specific others and those that derive from membership in larger, more impersonal collectives or social categories“ (Brewer & Gardner, 2004 [1996], S. 67).

Während auf Ebene der interpersonalen Identität, die soziale Identität in einer kleinen Gruppe oder im Freundeskreis beschrieben wird (wobei immer face-to-face-Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern vorausgesetzt wird), bildet sich eine kollektive soziale Identität auch ohne face-to-face-Interaktion aus (vgl. Brewer & Gardner, 2004 [1996], S. 67).

Levels of analysis	Self-concept	Basis of self-evaluation	Frame of reference	Basic social motivation
Individual	Personal	Traits	Interpersonal comparison	Self-interest
Interpersonal	Relational	Roles	Reflection	Other's benefit
Group	Collective	Group prototype	Intergroup comparison	Collective welfare

Tabelle 1: 3-Ebenen Modell der Identität

(Brewer & Gardner, 2004 [1996], S. 68)

Brewer und Gardner beschreiben, dass diese drei verschiedenen Konstruktionen im Individuum koexistieren. Sie werden allerdings in unterschiedlichen Kontexten und zu unterschiedlichen Zeiten aktiviert (vgl. Hatch & Schultz, 2004a, S. 14). Die soziale Identitätstheorie beschreibt, dass ein Individuum fixiert ist auf seine Besonderheiten und Unterscheidungsmerkmale und diese anderen gegenüber betont. Das Individuum sieht sich nicht nur anders, sondern verhält sich auch so. Tajfel untersuchte auch die Identität von Gruppen und kam dabei zur Erkenntnis, dass die Identität in Gruppen primär dadurch aufrechterhalten wird, dass Gruppenmitglieder auf der einen Seite untereinander Vergleiche anstellen und auf der anderen Seite positive Unterschiede suchen, die die eigene Gruppe im Vergleich zu anderen Referenzgruppen aufweist, um damit das eigene Selbstwertgefühl zu steigern (vgl. Tajfel & Turner, 2004 [1979], S. 59ff.). Ähnliche Ergebnisse lassen sich auch in Bezug auf Mitarbeiter und Organisationen finden. Mitarbeiter stellen Vergleiche an und versuchen positive Unterschiede herauszustreichen im Vergleich zu anderen Unternehmen, um den eigenen Selbstwert zu erhöhen (vgl. Elsbach & Kramer, 1996). Wie sich die Forschungen zur organisationalen Identität entwickelt haben und welche Konzepte aus den personalen und sozialen Identitätstheorien übernommen worden sind, wird das folgende Kapitel zeigen.

3. Organisationale Identität

Die personalen und sozialen Identitätstheorien haben die Forschungen auch in der Organisationswissenschaft sehr stark beeinflusst. Es wurde versucht, die Konzepte dieser Identitätstheorien (wie etwa von Mead (1968), Erikson (1966, 1992) oder Goffman (1983) auf die Ebene der organisationalen Identität („organizational identity“ oder Unternehmensidentität) zu übertragen (siehe dazu die Ausführungen von: Hatch & Schultz, 2004a). Dies führte dazu, dass die Literatur zur Identität kein einheitliches Konzept oder keine Theorie darstellt, sondern aus einer Ansammlung von Ideen, Analysemethoden und offenen Fragen besteht. Hier ist vor allem kritisch anzumerken, dass in den vorwiegend amerikanischen Publikationen die theoretische Verortung der Arbeit meist nicht klar offengelegt wird.

Die Forschungsarbeiten zur organisationalen Identität lassen sich weiter in den unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen Teilgebieten verorten, wie etwa im strategischen Management, im Marketing (wo der Begriff der „corporate identity“ erforscht wird) oder in der Organisationstheorie und -soziologie. Dies erschwert eine Definition des Begriffes „organisationale Identität“, sowie die Darstellung des State-of-the-Art zunehmend. Daher erscheint es umso wichtiger, zunächst die unterschiedlichen theoretischen Herangehensweisen an das Thema organisationale Identität aufzuarbeiten, um danach eine Begriffsdefinition und eine Begriffsabgrenzung anzuschließen.

3.1. Theoretische Ausgangspunkte in den bisherigen Forschungen

Die Definitionen in den Arbeiten zur organisationalen Identität sind sehr vielfältig und greifen auf unterschiedliche Forschungsansätze zurück. In der „organizational identity“-Forschung lassen sich drei unterschiedliche Forschungslinien erkennen: die funktionalistische Sichtweise, die interpretative Sichtweise und die postmoderne Position (vgl. Gioia, 1998, S. 25). Hinsichtlich des Begriffes der „organisationalen Identität“ kann in der Literatur zunächst eine Unterscheidung in zwei wissenschaftstheoretische Perspektiven beobachtet werden. Auf der einen Seite wird die organisationale Identität als Konstruktionsleistung betrachtet (vgl. dazu z.B.: Czarniawska, 2002; Czarniawska & Wolff, 1998; Hatch & Schultz, 2002) (interpretative Sichtweise), auf der anderen Seite als objektiv gegeben und real existierend (funktionalistische Sichtweise). Diese Unterscheidung lehnt sich an dem von Burrell und Morgan (1979; zit. nach: Gioia & Pitre, 1990, S. 585) entwickelten Bezugsrahmen an. Neben dem Funktionalismus und der interpretativen Position wurde im 1998 erschienenen Buch „The Identity of Organizations“ von Gioia, et al. (1998) noch eine dritte Unterscheidung getroffen: die postmoderne Position. Auch Alvesson, et al. (2008, S. 8ff.) sehen drei metatheoretische

Orientierungen in der Identitätsforschung in den Organisationswissenschaften. Sie unterteilen, in Anlehnung an Habermas (1972) Wissensinteressen (technisch, praktisch-hermeneutisch, emanzipatorisch), die Identitätsforschung in funktionalistische, interpretative und kritische Ansätze. Diese drei Positionen und ihre zugrunde liegenden Annahmen sollen nun kurz erklärt werden.

Die funktionalistische Position geht davon aus, dass die Identität existiert und der Forscher sie real erfassen kann. Die Identität bleibt über einen längeren Zeitraum hinweg stabil, sie ist beständig und erlaubt Vergleiche über einen bestimmten Zeitraum. Die Identität einer Organisation kann sich zwar verändern, allerdings ist dies nur sehr schwer möglich. Der Funktionalismus bedient sich der Deduktion und verlangt eine klare Trennung zwischen dem Forscher und dem erforschten Objekt. Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit sind Anliegen jener Forschungsprojekte, die auf dem funktionalistischen Paradigma aufbauen. Studien dienen dabei zur Falsifikation von Hypothesen. Dies impliziert, dass Identität als Variable gilt, die manipuliert werden kann, um die Organisation und den Eindruck, den sie auf interne und externe Stakeholder macht, besser managen zu können. Funktionalistische Studien haben generalisierte und testbare Konstrukte, die über einen bestimmten Zeitraum, über verschiedene Branchen und Organisationen miteinander verglichen werden können. Identität wird anhand von vergleichbaren Dimensionen beschrieben (vgl. Gioia, 1998, S. 26f.). Das funktionalistische Paradigma stellt das dominanteste in der Identitätsforschung dar und ist im Bereich der Mainstream-Managementforschung angesiedelt. In diesem Forschungszugang geht es darum, wie Identität und Identifikation den Output und die Effektivität in der Organisation erhöhen kann. Durch die Entwicklung von einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sollen soziale Situationen kontrolliert werden können (vgl. Alvesson, et al., 2008, S. 8).

Die interpretative Position kann mit Habermas' zweitem Wissensinteresse, der praktischen Hermeneutik, in Beziehung gesetzt werden, da sie ihren Ausgangspunkt in der Hermeneutik findet. Forscher, die diesem Paradigma folgen, versuchen, die Sinnzusammenhänge zu verstehen. Sie gehen der Frage nach, wie die Identität der Organisation konstruiert wird. Die Generalisierbarkeit von interpretativen Forschungsergebnissen ist für die Forscher weniger von Interesse (Induktion), ebenso die Verwertung des Wissens zur Steigerung der Leistung in Organisationen. Es geht vielmehr darum, interessante Geschichten aufzudecken, die reichhaltige und informative Einsichten in die Lebenswelt der Menschen geben (vgl. Alvesson, et al., 2008; Gioia, 1998, S. 27f.).

Die kritische Perspektive korrespondiert mit dem dritten Wissensinteresse nach Habermas, dem Emanzipatorischen (Alvesson, et al., 2008, S. 9). Die postmoderne Perspektive stimmt

mit der interpretativen Position dahingehend überein, dass Identität sozial konstruiert wird. Allerdings wird hier davon ausgegangen, dass die Identität ein Mythos oder eine Illusion ist. "Regardless of the starting point, everything ends up as image. More dramatically, everything ends up as illusion." (Gioia, Schultz, & Corley, 2000, S. 72). Identitätsforschungen betrachten Machtstrukturen und -beziehungen und Widerstände in Organisationen (vgl. Alvesson, et al., 2008, S. 9). Identität wird als Produkt der Sprache bzw. der Linguistik gesehen (vgl. Gioia, 1998, S. 28ff.). Die postmoderne Perspektive versucht, moderne Gesellschaften so zu erklären, dass Werte, auf denen Gesellschaften beruhen, immer wieder neu definiert werden (vgl. Christensen, 1995, S. 653). Eine Organisation hat aus postmoderner Sicht immer mehrere Identitäten, die sich gegenüberstehen, manchmal ergänzen sie sich, manchmal stehen sie im Widerspruch zueinander. Die Bedeutung von Logos und Statements variiert aus postmoderner Sicht daher im Laufe der Zeit (vgl. Gioia, 1998, S. 28ff.). Damit wird der Stabilität der organisationalen Identität eine noch deutlichere Absage erteilt als in der interpretativen Position.

Hatch und Schultz (1996, S. 535) sprechen sich für ein Zusammenspiel von unterschiedlichen Paradigmen aus, um verschiedene Blickwinkel einzubeziehen. Dieses Zusammenspiel wird dann möglich, wenn Gegensätze und Verbindungen zwischen unterschiedlichen Paradigmen miteinander kombiniert werden. Dennoch erachten sie es für Forscher für unerlässlich, sich der unterschiedlichen Positionen bewusst zu sein. Für die Weiterentwicklung von metatheoretischen Positionen wäre es für Alvesson, et al. (2008, S. 9) wichtig, diese Positionen nicht nur auf latenter Ebene einzunehmen, sondern auch in Publikationen zu artikulieren.

In der von Gioia entwickelten Übersicht werden die Grundannahmen der drei Perspektiven zusammengefasst:

Theoretische Perspektiven der Organisationalen Identität			
	Funktionalismus	Interpretatives Paradigma	Postmoderne Position
Zentrales Problem	Inwieweit prägt die OI Handlungen und Kognitionen?	Wie konstruieren wir (im Kollektiv), wer wir sind?	Identität wird problematisiert, häufig in Hinblick auf aufgedeckte und zerspaltene Machtverhältnisse
Definition	Institutionalisierte Anschauungen und Überzeugungen darüber, wer wir sind. Objektive Dimensionen (Menschen, Kerngeschäft, Handlungsprinzipien, organisationaler Zweck)	Kontinuierliches Neu- und Wiederverhandeln von einer Menge an Bedeutungen (beliefs), wer wir sind	Momentane und bruchstückhafte Reflexionen darüber, was wir über uns annehmen zu sein

Annahmen	OI ist ein soziales Faktum OI ist wahrnehmbar und manipulierbar	Menschen brauchen Stabilität in ihren Annahmen und Auffassungen Identität ist ein sozial konstruiertes Phänomen Soziale Gruppen streben eine Konvergenz von Auffassungen über Identität an	Unbestimmbarkeit von Bedeutungen Identität ist eine zufällige Zusammenstellung von Formen Identität nimmt paradoxe Formen an Vielfalt, Mehrdeutigkeit
Zweck der Untersuchung	Aufdecken Beschreiben Messen Verwenden (managen)	Entdecken/Enthüllen von Bedeutungen und Bedeutungsstrukturen, die unter Organisationsmitgliedern ausverhandelt werden.	Provokation Reflexion Der Stille eine Stimme schenken Mängel aufzeigen
Daten	Handlungen beobachten, um in die OI einzugreifen Untersuchen von Aussagen Untersuchen von Demographie Psychometrische Instrumente	Wichtige Daten für Organisationsmitglieder: eine Vielfalt an Symbolen Wichtige Daten für Forscher: Symbole Interpretative Schemata der Organisationsmitglieder Interpretative Schemata der Forscher	Sprache und Diskurs Durchbruch Mangel
Folgen	Zentralität: Kernwerte und beliefs werden angeboten, angepriesen Beständigkeit: Schwer zu verändern (aber nicht unveränderlich) Unterschiedlichkeit wird vorausgesetzt und gemanagt	Zentralität: Identität sind die zentralen Bedeutungen, über die sich Organisationsmitglieder einigen Beständigkeit: Nur so lange der soziale Kontext die projizierte Identität bestätigt Unterschiedlichkeit: Identität wird von Ähnlichkeiten und Unterschiedlichkeiten abgeleitet	Zentralität: Die zentralen Elemente der Identität verändern sich dauernd Beständigkeit: Identität ist unbeständig, verformbar und rekonstruierbar Unterschiedlichkeit: Fragmentierung der Identität ist Bedingung, der Unterschied liegt im definierten Moment
Metapher	Objekt Gewinn	Verstand: holographische Eigenschaft (Identität ist ver-/zerteilt) Improvisationstheater	Kollage: Gegenüberstellung von unerwarteten Elementen

Tabelle 2: Theoretische Perspektiven der organisationalen Identität

(modifiziert entnommen aus: Gioia, 1998, S. 42f.)

Cornelissen (2006, S. 692ff.) stellt eine weitere Konzeptualisierung der unterschiedlichen theoretischen Ausgangspositionen in den unterschiedlichen Forschungsdisziplinen dar. Es geht in dieser Untersuchung allerdings weniger um erkenntnistheoretische oder wissenschaftstheoretische Grundpositionen an sich, sondern um die Ebene der Rahmentheorien und der singulären Theorien. Er untersucht dazu 81 Artikel, die sich mit dem Thema der organisationalen Identität auseinandersetzen. Es zeigt sich, dass in einigen Artikeln eine genaue explizit ausformulierte Definition des Begriffes der organisationalen Identität fehlt, was als ein Indiz für eine sehr geringe theoretische Fundierung des Konzepts interpretiert werden kann. Cornelissen (2006, S. 694ff.) kategorisiert die Artikel in folgende Forschungstraditionen: „Organizational communication“, „Organizational behaviour“, „Cognitive framing“, „Discursive psychology“, „Institutional theory“ und „Social identity“. Auffallend dabei ist, dass sich die Definition von Albert/Whetten unabhängig von der Forschungstradition in fast allen Artikeln wiederfindet. Weiters zeigt sich in seiner Analyse, dass es bisher wenig Interaktion zwischen den einzelnen Forschungstraditionen gibt.

Cornelissen stellt auch fest, dass das unterschiedliche Verständnis von Identität mit dem unterschiedlichen Verständnis von Organisationen korrespondiert (vgl. Cornelissen, 2006, S. 700).

Eine weitere Unterscheidung findet sich bei Gioia & Hamilton (2016, S. 23ff.). Sie unterscheiden drei epistemologische Strömungen in der „organizational identity“-Forschung:

1. „Social actor perspective“: Hier wird die Organisation als sozialer Akteur betrachtet, der ähnlich wie ein Individuum Rechte hat und Macht ausüben kann. Die organisationale Identität wird gesehen als ein Set an „identity claims“, die festlegen, welche Erwartungen interne und externe Stakeholder an die Organisation haben und wie die Organisation gesehen wird und sich verhält (vgl. Gioia & Hamilton, 2016, S. 24). Ravasi und Schultz (2006) sehen in dieser Perspektive das „sensegiving“ im Vordergrund.
2. „Social constructionist perspective“: Diese Perspektive unterstreicht den selbstreflexiven Charakter der Identität und beschreibt die Identität in erster Linie als „identity believes“, es geht also um das gemeinsam geteilte Verständnis von Identität in der Organisation. Epistemologisch fokussiert sich diese Perspektive auf Identitätsbezeichnungen und die Bedeutung, die dieser Bezeichnung von Organisationsmitgliedern gegeben wird. (vgl. Gioia & Hamilton, 2016, S. 24ff.). Hier wird der „sensemaking“ Aspekt besonders betont (vgl. Ravasi & Schultz, 2006).
3. „Institutional perspective“: Neben der internen organisationalen Perspektive der organisationalen Identität, wird aus institutioneller Sicht vor allem auch der Einfluss der institutionellen Umwelt (des institutionellen Feldes) auf die Konstruktion der Identität erforscht.

Eine vierte Perspektive, die der „population ecology“ nahe steht, wird in den Ausführungen von Gioia & Hamilton (2016, S. 23) nur am Rande erwähnt. Hier wird die Identität als soziale Kategorisierung verstanden (siehe dazu die Arbeit von: Hannan, Polos, & Carrol, 2007).

3.2. Begriffsdefinition

Den Ausgangspunkt zu den Forschungen zur organisationalen Identität bildet ein von Albert und Whetten verfasster Artikel im Jahre 1985. Sie definieren die organisationale Identität als

„(a) what is taken by organization members to be central to the organization; (b) what makes the organization distinctive from other organizations [...]; and (c) what is perceived by members to be an enduring or continuing feature linking the present organization with the past (and presumably the future).“ (Albert & Whetten, 1985, S. 264).

Die organisationale Identität besteht aus jenen Elementen, die von den Mitarbeitern als zentral und von Dauer in einer Organisation angesehen werden und eine Unterscheidung zu anderen Organisationen ermöglichen. Mit dieser ersten Begriffsdefinition lösten Albert und Whetten Forschungen zur organisationalen Identität aus.

3.2.1. Central, distinctive and enduring

Dabei stützen sie ihre Konzeption der organisationalen Identität vorwiegend auf psychologische Theorien der Identität (vgl. Whetten, 2007, S. 256; Whetten & Mackey, 2002, S. 395), die sich in erster Linie mit der Identitätskonstruktion von Individuen beschäftigen. Die Übertragung von individuellen Theorien auf die organisationale Ebene setzt allerdings voraus, dass Organisationen genauso über Selbstreflexionsprozesse verfügen, wie dies bei Individuen der Fall ist. Die ursprüngliche Definition von Albert und Whetten legt dies nicht explizit nahe. Erst in einer späteren Arbeit konkretisiert Whetten (vgl. Whetten, 2007, S. 256; Whetten & Mackey, 2002, S. 395) unter Bezugnahme auf Scott (2001), dass Organisationen als soziale Akteure begriffen werden, die nahezu dieselben Rechte und Pflichten wie Individuen haben. Organisationen werden nicht als Summe der einzelnen Individuen gesehen, sondern als eigener Organismus und als eigene Einheit begriffen. Die Perspektive, eine Organisation als sozialen Akteur zu betrachten, ermöglicht es, Organisationen als selbstreflektierend anzusehen. Die organisationale Identität kann aus diesem Blickwinkel auch als selbstreflexive Frage gesehen werden, die beschreibt, um welche Art von Organisation es sich handelt (vgl. Albert & Whetten, 1985, S. 264). Die Antwort auf diese Frage sollte, die bereits zu Beginn des Kapitels vorgestellten 3 Kriterien erfüllen:

1. *“The answer points to features that are somehow seen as the essence of the organization: the criterion of claimed central character.*
2. *The answer points to features that distinguish the organization from others with which it may be compared: the criterion of claimed distinctiveness.*
3. *The answer points to features that exhibit some degree of sameness or continuity over time: the criterion of claimed temporal continuity.” (Albert & Whetten, 1985, S. 265; 2004 [1985], S. 90).*

Es wird hier deutlich, dass es sich bei der organisationalen Identität um einen Selbstreflexionsprozess handelt. D.h. die organisationale Identität ist auf einem höheren theoretischen Level angesiedelt als die Organisation selbst. Seidl verwendet zur Darstellung dieser These folgende Metapher: „[...] if the organisation is the territory, then the organisational identity is the map“ (Seidl, 2005, S. 71). Gleichzeitig impliziert dies auch, dass es sich bei der organisationalen Identität nicht um eine objektive Beschreibung eines Unternehmens handelt, sondern die selbstreflexive Sichtweise beinhaltet, dass es mehrere Identitäten gleichzeitig

geben kann. Dieser zweite Auszug aus dem Artikel von 1985 zeigt auch, dass die Albert und Whetten oft vorgeworfene funktionalistische Herangehensweise an das Thema nur bedingt zutrifft, denn in dieser Definition wird deutlich, dass Albert und Whetten nicht von einer objektiv gegebenen Realität ausgehen, sondern von Elementen, die von Organisationsmitgliedern selbst als zentral, unterscheidbar und beständig interpretiert werden. Im Wort „claimed“ drückt sich der selbstreflexive Charakter der Definition von Albert and Whetten aus, der in späteren Arbeiten durch die Verkürzung auf die drei Begriffe „central“, „distinctive“ und „enduring“ teilweise verloren geht (vgl. Yamashiro, 2015, S. 201).

Dass es sich bei der organisationalen Identität um ein gemeinsam geteiltes Verständnis der Organisationsmitglieder über zentrale, unterscheidbare und beständige Elemente handelt, wird in der Definition von Dutton, et al. (1994, S. 243) deutlich. Sie streichen heraus, dass es sich bei der organisationalen Identität, um gemeinsam geteilte zentrale, unterscheidbare und beständige „beliefs“ und „claims“ der Organisationsmitglieder handelt: „[...] organizations have collective identities, consisting of the beliefs that members share as distinctive, central, and enduring“ (Dutton, et al., 1994, S. 243). Ähnliches ist auch bei Ashforth und Mael (1996, S. 28) zu lesen: „An organisational identity is an intersubjective construct: that is, it cannot exist unless people agree that it exists.“ Seidl (2005, S. 72) sieht darin eine wichtige Weiterentwicklung des Konzeptes der organisationalen Identität, da für ihn nun nicht mehr ein bestimmtes Mitglied der Organisation als Analyseeinheit herangezogen wird, sondern die Organisation als Ganzes.

Seit etwa Mitte der 90er Jahre erlangte die „organizational identity“-Forschung zunehmende Popularität. So wurden neben Textbüchern (Hatch & Schultz, 2004b; Lerpold, Ravasi, Rekom, & Soenen, 2007b; Whetten & Godfrey, 1998) auch Sonderreihen in wissenschaftlichen Zeitschriften (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000; Alvesson, et al., 2008) publiziert. Auffallend ist, dass in nahezu jedem Artikel auf die erste Definition von Albert und Whetten anhand der drei Kriterien: zentral, dauerhaft und unterscheidbar zurückgegriffen wird, obwohl die Autoren ihre Argumentation dann nur teilweise auf dieser Definition aufbauen. Daher würde sich eine genaue Betrachtung der drei Begriffe und der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit ihnen lohnen. Die beiden Begriffe „central“ und „distinctive“ fanden in den bisherigen Forschungen weniger Beachtung. Die theoretische und konzeptionelle Auseinandersetzung fand weitgehend mit dem Begriff „enduring“ statt (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 130).

Corley, et al. (2006, S. 90) bemängeln in den bisherigen Forschungen etwa, dass es nur wenige theoretische Arbeiten gibt, die sich mit dem Begriff der Zentralität beschäftigen. Dabei stellen sie nicht in Abrede, dass es Elemente in der Organisation gibt, die einen zentralen

Charakter haben, sondern vielmehr interessiert sie die Frage: Was macht ein Element zu einem für die Organisation zentralen? D.h. wann gilt ein Element als zentral? Und wann ist es damit Teil der Identität? Als zentral werden in wissenschaftlichen Arbeiten oft Schlüsselwerte, Bezeichnungen, Produkte, Dienstleistungen und organisationale Praktiken beschrieben (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 125).

Die beiden Begriffe „continuity“ und „distinctiveness“ in der Definition von Albert und Whetten lassen sich bis zur personalen Identitätstheorie nach Erikson zurückverfolgen (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 131). Erikson stellte fest, dass aus dem Krieg heimgekehrte Soldaten Schwierigkeiten hatten, ihr neues Ich mit ihrem früheren Ich in Einklang zu bringen. Er sah daher „personal sameness and historical continuity“ (Erikson, 1968, S. 17) als wesentlich, für eine ausgeglichene und gesunde Psyche an. Bei Albert & Whetten ist zur Definition der organisationalen Identität zu lesen: „[...] features that exhibit some degree of sameness or continuity over time“ (Albert & Whetten, 1985, S. 265). Dies legt nahe, dass die Identität als permanent, nicht veränderbar und über einen längeren Zeitraum stabil gesehen wird. Literatur aus der „population ecology“ und dem Institutionalismus stehen in dieser Tradition (Gioia, et al., 2013, S. 132). Die organisationale Identität wird dabei als stabil angesehen, da beharrende Strukturen (Hannan & Freeman, 1977) und institutioneller Druck (Porac, Wade, & Pollock, 1999; Zuckerman, 1999) Anpassungen verhindern.

Die vermehrte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff „enduring“ ist vermutlich darin begründet, dass aufgrund der volatilen Zeit, in der wir leben, dieses Element auch in der wissenschaftlichen Diskussion mittlerweile als äußerst umstritten angesehen wird, da es eine adäquate Erklärung der Veränderungstendenzen und Anpassungsprozesse der organisationalen Identität verhindert. So merken Gioia, et al. (2000, S. 65) zu diesem Thema an, dass Organisationen ihre Identität verändern müssen, damit sie in der Lage sind, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Sie führen in diesem Zusammenhang den Begriff der „adaptiv instability“ ein und setzen sich dafür ein, statt des Begriffs „enduring“ nur noch „continuity“ zu verwenden. Sie sprechen davon, dass die Identität ein gewisses Maß an Kontinuität aufweisen muss, sie bleibt allerdings nicht unverändert über Raum und Zeit hinweg. Kontinuität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zentrale Werte und Glaubenssätze zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlichen Kontexten neu interpretiert werden und sich mit der Zeit erweitern können (vgl. Gioia, et al., 2000, S. 65). Dies ist eine Herangehensweise an das Thema, die der ursprünglichen Definition von Albert und Whetten allerdings nicht gänzlich widerspricht, denn schon 1985 wurde der Begriff der Kontinuität zur Beschreibung der organisationalen Identität verwendet:

„[...] (c) what is perceived by members to be an enduring or continuing feature linking the present organization with the past (and presumably the future).“ (Albert & Whetten, 1985, S. 264) oder

“[...] some degree of sameness or continuity over time: the criterion of claimed temporal continuity.” (Albert & Whetten, 1985, S. 265 ; 2004 [1985], S. 90).

Das Kriterium der Unterschiedlichkeit wird in wissenschaftlichen Artikeln ebenfalls thematisiert, wenngleich nicht in einem so zahlreichen Ausmaß wie Beständigkeit. Denn Organisationen halten ihre Identität aufrecht, indem sie mit anderen Organisationen und innerhalb der Organisation Vergleiche über die Zeit anstellen. Dieser vergleichende Charakter kann auch bei personalen Identitäten beobachtet werden. Weiters wenden Organisationen Praktiken an, um einer ausgewählten Gruppe von anderen Organisationen ähnlich zu werden, während sie gleichzeitig versuchen, sich von den anderen Mitgliedern dieser Gruppe anhand von feinen Dimensionen zu unterscheiden (vgl. Gioia, 1998, S. 21). Hier kommen der bereits von Goffman eingeführte Begriff der „phantom normalcy“ (vgl. Goffman, 1996, S. 152) und der von Habermas ergänzte Begriff der „phantom uniqueness“ (vgl. Habermas, 1973, S. 132) zum Tragen. Die beiden Begriffe wollen verdeutlichen, dass die Identität immer in einem Spannungsverhältnis zwischen Normalität und Einzigartigkeit entsteht.

Ähnliche Gedanken finden sich auch bei Brewer (1991). Im Rahmen der „optimal distinctiveness“ versuchen Organisationen, sich in der sozialen Welt zu orientieren. Sie präsentieren sich so, dass sie einer bestimmten Gruppe oder Industrie ähnlich sind und sowohl von Mitarbeitern als auch von Außenstehenden einer bestimmten Kategorie von Organisationen zugeordnet werden können. Zur selben Zeit versuchen sie aber auch, sich von anderen Mitgliedern zu unterscheiden (vgl. Corley, et al., 2006). Unterscheidungen im Rahmen einer Industrie sind aber immer schwerer zu treffen, da Benchmarking und „best practise“ eingesetzt werden, um erfolgreiche Strategien der Konkurrenz zu kopieren. Unternehmen, die sich einer Kategorie oder Industrie zuordnen, werden sich damit immer ähnlicher und die Bandbreite an Unterscheidungsmöglichkeiten immer geringer (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 126). Martin, Feldman, Hatch und Sitkin (1983) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „uniqueness paradox“. Besondere Aufmerksamkeit und Kritik hat dieser Begriff in der institutionalistischen Forschungstradition erhalten. Organisationen werden hier als soziale Einheiten begriffen, die in ein institutionalisiertes Feld eingebettet und institutionellen Kräften ausgesetzt sind. Diesem Ansatz folgend treten „Isomorphismus“ und „Gleichheit“ verstärkt auf (vgl. Glynn & Abzug, 2002). Neuere institutionalistische Studien beschäftigen sich mit dem Element der „distinctiveness“ und versuchen dieses näher zu erforschen (z.B.: Glynn, 2008; Navis & Glynn, 2010; Rindova, Dalpiaz, & Ravasi, 2011).

3.2.2. Claims, beliefs and aspirations

Die Identität wird aus sehr unterschiedlichen theoretischen Richtungen betrachtet und bezieht sich auf unterschiedliche konzeptualisierte Objekte (wie etwa gemeinsam geteilte Normen und Werte, Diskurse, organisationale Fähigkeiten oder Strukturen) (vgl. dazu die Beiträge in: Schultz, Hatch, & Larsen, 2000). Für Lerpold, et al. (2007a, S. 5ff.) setzen Forscher im Bereich der organisationalen Identität an drei unterschiedlichen Elementen an, die teilweise sehr stark miteinander verknüpft sind und sich überschneiden:

- „*Formal claims*“ können als die greifbarsten Elemente beschrieben werden, da es sich hierbei um jene formalen Darstellungen und Erklärungen handelt, die auch in Mission Statements, auf der Homepage, in öffentlichen Auftritten und anderen internen Dokumenten festgehalten sind (What we say we are as an organization?).
- „*Beliefs and understandings*“ werden als gemeinsam geteilte Vorstellung oder als gemeinsam geteiltes Verständnis der Mitglieder der Organisation über zentrale, unterscheidbare und zeitlich überdauernde Elemente der Organisation gesehen (What we think we are as an organization?). Gioia (1998, S. 42) sieht die Identität beispielsweise als „a continuously renegotiated set of meanings about who we are“.
- „*Managers' aspiration*“ (What we would like our organization to be?) beschreibt die Bemühungen des Managements, die derzeit existierende organisationale Identität in eine gewünschte zukünftige zu transformieren (vgl. Lerpold, Ravasi, Rekom, et al., 2007a, S. 5ff.). Hier wird die starke Verknüpfung der organisationalen Identität mit dem strategischen Management deutlich (siehe zur Verknüpfung der organisationalen Identität mit Fragen des strategischen Managements: Stimpert, Gustafson, & Sarason, 1998, S. 83ff.). Auf den Zusammenhang zwischen strategischem Management und organisationaler Identität wird in Kapitel 3.4.4 näher eingegangen.

Ravasi und Schultz (2006, S. 434) sehen die unterschiedlichen Definitionen von Identität als „claims“ oder „beliefs“ in zwei unterschiedlichen theoretischen Ausgangspunkten begründet. Forscher, die aus der Tradition des Institutionalismus stammen, stehen der „social actor“-Perspektive nahe und definieren die Identität als „institutional claims“, die Mitgliedern der Organisation zur Verfügung stehen, um die zentralen, unterscheidbaren und zeitlich überdauernden Elemente zu identifizieren (vgl. Whetten, 2003). Whetten und Mackey (2002, S. 396) beschreiben die Identität dabei als

„[...] those things that enable social actors to satisfy their inherent needs to be the same yesterday, today and tomorrow and to be unique actors or entities.“

Die zweite Perspektive wird als „social constructivism“ bezeichnet und sieht die Identität als gemeinsam geteilte Interpretationen über die zentralen und kontinuierlichen Merkmale einer Organisation an. Ravasi und Schultz (2006, S. 436f.) sprechen sich dafür aus, diese beiden Perspektiven als zwei miteinander verknüpfte Ebenen der Identität darzustellen und daher auch in Forschungen einander gegenüber zu stellen, um so die Dynamik zwischen den Prozessen des „sensemaking“ und „sensegiving“ aufzuzeigen.

“Together, the social actor and social constructionist views suggest how organizational identities arise from sensemaking and sensegiving processes through which members periodically reconstruct shared understandings and revise formal claims of what their organization is and stands for.” (Ravasi & Schultz, 2006, S. 436).

Characteristics	Social Actor Perspective	Social Constructionist Perspective
Theoretical foundation	Institutional theory	Social constructivism
Definition of identity	Organizational identity resides in institutional claims, available to members, about central, enduring and distinctive properties of their organization (e.g., Whetten, 2003).	Organizational identity resides in collectively shared beliefs and understandings about central and relatively permanent features of an organization (e.g., Gioia, et al., 2000).
Emphasis on cognitive processes	Sensegiving: Identity claims are organizational self-definitions proposed by organizational leaders, providing members with a consistent and legitimate narrative to construct a collective sense of self.	Sensemaking: Shared understandings are the results of sensemaking processes carried out by members as they interrogate themselves on central and distinctive features of their organization.
Emphasis on endurance or on change	Identity claims are by their own nature enduring and resistant to change; labels tend to change rarely and never easily.	Shared understandings are periodically renegotiated among members.
Fundamental work	Czarniawska (1997) Whetten & Mackey (2002)	Dutton & Dukerich (1991) Fiol (1991, 2002) Gioia & Thomas (1996) Gioia, Schultz & Corley (2000) Corley & Gioia (2004)

Tabelle 3: Social Actor vs. Social Constructionist

(modifiziert übernommen aus: Ravasi & Schultz, 2006, S. 434)

Die Unterscheidung zwischen „identity claims“ und „beliefs and understandings“ findet sich auch bei Cornelissen, et al. (2007, S. S6). Sie unterscheiden grundsätzlich drei Sichtweisen auf die organisationale Identität: Identität wird als interpretatives System, als gemeinsam geteilte Kognitionen oder als gemeinsam geteilte Sprache bzw. gemeinsam geteiltes Verhalten gesehen. Die ersten beiden Ansätze beschreiben die Identität entweder als kognitive Selbstrepräsentation „identity claims“ (siehe dazu die Beiträge von: Brickson, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, et al., 1994; Elsbach & Kramer, 1996; S. G. Scott & Lane, 2000a) bzw. als Selbstdefinition „beliefs and understandings“ (siehe dazu die Beiträge von: Fiol, 2002; Gioia, et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia, & Umphress,

2001). Der dritte Ansatzpunkt steht der neo-institutionalistischen Perspektive nahe, dass die Identität einer Organisation (eines sozialen Akteurs) über die symbolischen Konstruktionsprozesse (Mead, 1968) und durch Sprache und Verhalten in einem bestimmten organisationalen Feld entsteht (DiMaggio & Powell, 1991).

Organisationen entwickeln ihre Identität durch symbolisches Verhalten und das Verwenden der Sprache in einem bestimmten organisationalen Feld (vgl. Czarniawska & Wolff, 1998, S. 33). Czarniawska und Wolff definieren dabei die organisationale Identität folgendermaßen:

„Identity construction is a continuous process of narration where both the narrator and the audience formulate, edit, applaud, and refuse various elements of the ever-produced narrative“. (Czarniawska-Joerges, 1994, S. 198; reprinted in: Czarniawska, 2004, S. 412).

Die Identität wird nicht nur im Inneren der Organisation generiert, sondern es werden auch Themen aus der Umwelt eingebunden (vgl. Chreim, 2005, S. 588). Bei Albert und Whetten lässt sich auch folgendes Zitat lesen

„Organizations define who they are by creating or invoking classification schemes and locating themselves within them.“ (Albert & Whetten, 1985; 2004 [1985], S. 92).

Dieses Zitat beschreibt einen weiteren Aspekt der organisationalen Identität, der sich mit der Identität als Kategorisierung („identity as category adherence“) beschäftigt. Dieser Forschungsstrang hat sich aus dem „population-ecology“-Ansatz heraus entwickelt. Die Zuordnung zu einer bestimmten Kategorie bzw. die Mitgliedschaft in einer bestimmten Gruppe bestimmt dabei eine kollektive Identität (vgl. Padgett & Ansell, 1993; Podolny, 1993; Zuckerman, Kim, Ukanwa, & von Rittman, 2003, zit. nach: Negro, et al., 2010, S. 16). Gioia, et al. (2013, S. 127) sehen diese Definition des Begriffes der organisationalen Identität als Beschreibung der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Wahrnehmung von Außenstehenden und deren Zuordnung der Organisation zu einer bestimmte Gruppe oder Industrie, was zu einer starken Überlappung mit dem Begriff des Images führt. Die Identität hat aus dieser Perspektive viele Funktionen: Sie informiert organisationale Akteure über Handlungen, die ihnen offen stehen und die von ihnen erwartet werden, sie hilft Firmen, ihre Konkurrenten zu erkennen und dient als Bezugsrahmen zur Evaluation (vgl. Negro, Koçak, & Hsu, 2010, S. 17).

3.2.3. Facetten und Dimensionen der Identität

Zwei vor allem bei empirischen Forschungen sehr gerne verwendete Modelle zur Definition der Identität stammen von Moingeon und Soenen (2002) sowie von Reger, et al. (1998).

Moingeon und Soenen (2002) generieren zur Definition des Begriffes „Identität“ ein Modell, das fünf unterschiedliche Facetten der organisationalen Identität beschreibt. Diese fünf Facetten existieren nebeneinander und beeinflussen einander wechselseitig. Moingeon und Soenen (2002) gehen nicht nur davon aus, dass eine Organisation unterschiedliche Identitäten besitzt, sondern auch, dass diese unterschiedlichen Identitäten sich in fünf verschiedenen Facetten äußern können:

1. *Professed Identity*: Die „professed identity“ bezeichnet die Art und Weise, wie eine Gruppe oder eine Organisation sich selbst beschreibt. Diese Form der Identität wird auch oft als „self-attributed identity“ bezeichnet.
2. *Projected Identity*: Sie bezieht sich auf jene Elemente, die die Organisation einsetzt, um sich nach außen zu präsentieren. Die „projizierte Identität“ variiert je nach Situation und Adressat. Die meisten aus dem Marketing kommenden Definitionen der „Corporate Identity“ fallen in diesen Bereich.
3. *Experienced Identity*: Sie beschreibt die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder die Organisation wahrnehmen. Sie wird als kollektive Darstellung der Organisationsmitglieder beschrieben. In diesem Zusammenhang fallen auch oft die Begriffe „shared cognitive beliefs“, „collective cognitive map“ oder „collective unconscious structures“.
4. *Manifested Identity*: Mit der Zeit manifestiert sich eine Identität in den Routinen und Strukturen einer Organisation und wird in Form von Symbolen (Riten, Mythen, Tabus) sichtbar. Die „manifeste Identität“ besteht aus Elementen, die die Organisation aus der Vergangenheit heraus charakterisieren.
5. *Attributed Identity*: Diese Form der Identität bezieht sich auf die Attribute, die der Organisation von unterschiedlichen Anspruchsgruppen zugeschrieben werden. Zu dieser Form der Identität zählen Image und Reputation.

Reger, et al. (1998, S. 105) beschreiben 6 Dimensionen, um die organisationale Identität zu charakterisieren:

1. Homogenität: Wie stark wird dieses Verständnis von den Mitgliedern gemeinsam geteilt?
2. Intensität: Wie stark ist das Verständnis über die Identität und wird die Identität positiv beurteilt?
3. Komplexität: Wie viele unterschiedliche Überzeugungen und Sichtweisen über die organisationale Identität gibt es in einer Organisation?
4. Abstraktion: Wird die Identität klar und konkret definiert oder ist sie eher abstrakt gehalten und lässt damit viele Handlungsmöglichkeiten und Interpretationen zu?

5. Inhalt: Was macht die Identität aus?
6. Kontext: Wird die Identität eher von internen oder externen Gegebenheiten beeinflusst? Inwieweit reagiert die Organisation darauf, wie Außenstehende die Organisation wahrnehmen?

3.2.4. Ausdrucksgestalt der organisationalen Identität

Die Auseinandersetzung mit den Äußerungsformen der organisationalen Identität erfolgte bisher sehr spärlich. Die Frage ihrer Entstehung bildet einen interessanten Forschungsgegenstand. Die Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität wird allerdings erst in den letzten Jahren vermehrt diskutiert. Vorwiegend in empirischen Arbeiten wird dabei versucht, den folgenden Fragen nachzugehen: Wie werden organisationale Identitäten konstruiert? Wie entwickeln Mitglieder einer Organisation ein relativ geteiltes Verständnis darüber, was die Organisation ausmacht und wofür sie steht? Auf welche Informationsquellen greifen sie dabei zurück und auf welche Hinweise stützen sie sich?

Das interpretative Paradigma versteht die organisationale Identität als „Sensemaking-Prozess“ durch den die Mitglieder der Organisation Sinn verleihen (Weick, 1995). Es gibt dabei einige Faktoren, die auf das „Sensemaking“ im Rahmen der organisationalen Identität Einfluss nehmen: persönliche Erfahrungen der Organisationsmitglieder und deren Eigenschaften, Unternehmensstrategien und -praktiken, die Umwelt, in der die Organisation agiert und die Organisationskultur (vgl. Hongwei & Baruch, 2010, S. 45f.).

Alvesson, et al. (2008, S. 18) weisen in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass - je nachdem, wer in die Identitätskonstruktion miteinbezogen wird, - das Material und die Ressourcen der Identitätskonstruktion variieren. Einige Autoren konzentrieren sich dabei auf das Individuum und dessen Anteil an der Identitätskonstruktion, andere Arbeiten sehen größere Kräfte bei der Identitätskonstruktion einer Organisation am Werk und beziehen sich auf „organizational agents“, „organizational discourse“ und „societal/cultural discourses or institutionalized cultural patterns“ als treibende Akteure in der Gestaltung einer organisationalen Identität. Eine Übersicht, mit Hilfe welcher Faktoren oder Elemente die organisationale Identität ausgedrückt werden kann, liefern Lerpold, et al. (2007a). Sie verwenden dazu die folgende Kategorisierung:

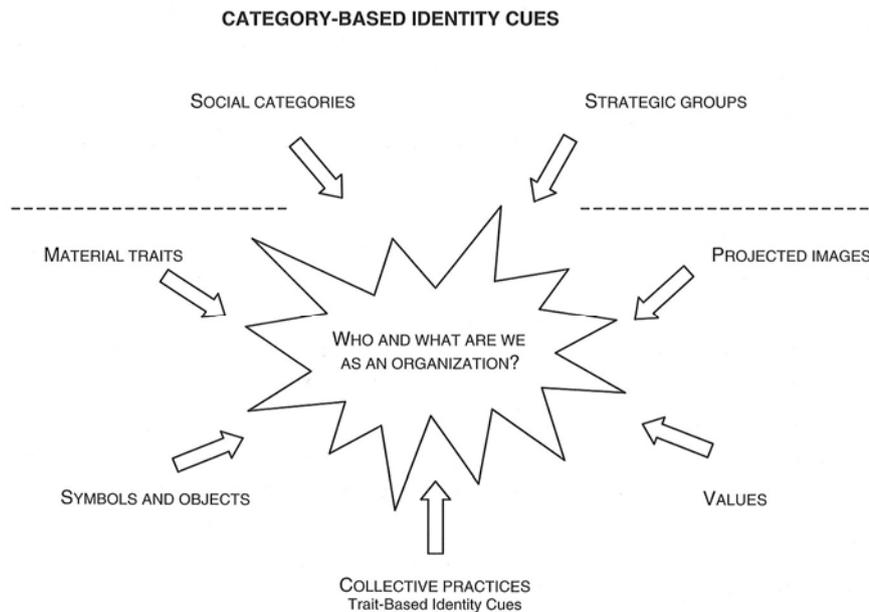


Abbildung 1: Konstruktion der organisationalen Identität: Hinweise auf potenzielle Quellen

(Lerpold, Ravasi, Van Rekom, et al., 2007a, S. 80)

Eine wesentliche Unterscheidung, die Lerpold, et al. (2007a, S. 81f.) treffen, ist jene zwischen „category-based identity cues“ und „trait-based identity cues“. Erstere fokussieren auf das Herausstreichen von Ähnlichkeiten mit einer bestimmten Gruppe von Organisationen und zweitere versuchen jene Materialien aufzudecken, die für die Identitätskonstruktion bedeutend sind.

Social categories and social groups („We are one of them!“): Soziale Kategorien dienen als Institutionen, indem sie Mitglieder der Organisation in ihren Entscheidungen und Handlungen beeinflussen. Dazu zählen soziale Kategorien und strategische Gruppen. Soziale Kategorien sind z.B. weithin akzeptierte Bezeichnungen, die dazu verwendet werden, um eine bestimmte Art von Organisation zu beschreiben. Diese Kategorien können eindeutig sein (Bank, Non-Profit Organisation) oder erst durch den sozialen und kulturellen Kontext heraus erklärt werden (im Beispiel eines KMU – wann gilt ein Unternehmen als KMU? Oder am Beispiel einer Forschungsuniversität – wann genau spricht man von einer Forschungsuniversität?). Strategische Gruppen beschreiben, wen Unternehmen als Wettbewerber identifizieren und wie sich Unternehmen von ihnen abgrenzen. Organisationen, die dem Wettbewerb ausgesetzt sind, müssen sich durch strategische Entscheidungen in dem sozialen Feld, in dem sie operieren, positionieren. Auch diese strategischen Entscheidungen können Hinweise auf die Identität liefern (vgl. Lerpold, Ravasi, Van Rekom, et al., 2007a, S. 81f.). Alvesson, et al. (2008, S. 19) streichen heraus, dass die „anti-identity“, also die Abgrenzung zu jenen Gruppen, zu

denen die Organisation nicht gehört oder gehören will, für die Gestaltung der Identität essentiell ist.

Die zweite Kategorie der „trait-based identity cues“ bezieht sich auf merkmalsbasierte Hinweise auf die Identität, die helfen, die Unterschiede zu anderen Organisationen herauszuheben. Darunter finden sich (vgl. Lerpold, Ravasi, Van Rekom, et al., 2007a, S. 82ff.):

- a. **Material traits** („We are what we are!“): So wie für ein Individuum das Geschlecht, das Alter oder die Nationalität die Identität mitbestimmen, so gibt es auch für Organisationen objektive Kriterien, die Einfluss auf die Identitätskonstruktion haben, wie etwa: geographische Herkunft („japanisches Unternehmen“), Eigentümerstruktur („Familienunternehmen“), Rechtsform („GmbH“), Geschäftszweig („Universität“). Diese „objektiven Kriterien“ sind allerdings nicht von vornherein gegeben, sondern ein Ergebnis von Entscheidungen. Auch sind diese Hinweise auf die Identität meist nicht so „objektiv“, wie sie im ersten Moment scheinen, sondern unterliegen vielfältigen Interpretationsmöglichkeiten (am Beispiel des Kriteriums „japanisches Unternehmen“ – kann noch von einem japanischen Unternehmen sprechen, wenn es zu einem internationalen Konsortium gehört, seine Geschäfte vorwiegend außerhalb Japans tätig und von einem amerikanischen CEO geführt wird?). Materielle Hinweise liefern daher oft weniger eine Antwort, sondern werfen vielmehr neue Fragen über die Identität auf.
- b. **Values** („We are what we care for!“): Werte beschreiben, was als angemessenes Verhalten angesehen wird (Verhaltenserwartung). Auf diese Werte wird explizit in Reden und Unternehmensdokumenten hingewiesen. Beispiele hierfür sind: Kundenorientierung, Kostenbewusstsein, etc. Diese Schlagworte können in jedem Unternehmen als Wert aufscheinen, meist ist es aber gerade die Kombination, die in einer Organisation einzigartig ist und sie unterscheidbar macht.
- c. **Collective practices** („We are what we do!“): Tägliche Routinen, Aufgaben und Tätigkeiten können zur Definition der Identität beitragen. Am Beispiel eines Krankenhauses sieht das zB wie folgt aus: Schwestern in der Notfallambulanz charakterisierten die Organisation als akute Versorgungseinheit, während Schwestern, die am Tag arbeiteten, das Krankenhaus anhand ihrer Weiterbildungs- und Rehabilitationsaufgaben charakterisierten. Wenn unterschiedliche Sichtweisen in einer Organisation existieren, helfen gemeinsame Überzeugungen, die einen gemeinsamen Rahmen festlegen. Alvesson, et al. (2008, S. 19) sehen die Praktiken des Unternehmens ebenfalls für die Identitätskonstruktion als bedeutend an.

- d. **Symbols and objects** („We are all these things!“): Nach der Identität befragt, nennen Mitarbeiter oft Symbole und Objekte, die sie mit der Unternehmensgeschichte verbinden und die auf unterscheidbare und zentrale Werte der Organisation verweisen. Eine Änderung des Logos oder des Farbschemas kann sich für Mitarbeiter als großer Verlust anfühlen, nach dem nichts mehr so ist, wie es war. Andererseits kann ein alter Spirit durch die Wiederaufnahme von bestimmten Produkten wieder neu entfacht werden (z.B. VW Beetle). Auch Alvesson, et al. (2008, S. 19) sehen in den materiellen und institutionalisierten Objekten und Symbolen (hierarchische Strukturen, Gehalt, Privilegien, ...) eine Ressource, aus denen sich die Identität speist.
- e. **Projected images** („We are what we would like to be!“): Manchmal verbinden Mitarbeiter die Identität auch mit einem bestimmten Image oder einer Reputation, die nicht unbedingt der Realität entsprechen muss, sondern eine gewünschte, visionäre zukünftige Identität sein kann. Ein Beispiel dazu liefert die Bocconi Universität in Italien. So bezeichnete eine neue Führung die Universität fortan als „research university“, um die Forschung auch zwischen den einzelnen Departments zu stärken. Noch bevor die organisationalen Umstellungen abgeschlossen waren (Anreizsysteme, ...), war dies schon in allen Köpfen verankert.

3.3. Begriffsabgrenzung zu verwandten Konzepten

In der Dissertation ist eine Abgrenzung der organisationalen Identität zu anderen theoretischen Konzepten wie etwa Kultur, Corporate Identity, Image oder Reputation notwendig, da es sehr starke Verknüpfungen und Interdependenzen zwischen den unterschiedlichen theoretischen Herangehensweisen gibt (siehe zur Darstellung der Verknüpfungen dieser Konzepte z.B. die folgenden Arbeiten: Dukerich & Carter, 2000; Fiol, Hatch, & Golden-Biddle, 1998; Hatch & Schultz, 1997, 2000; Rindova & Fombrun, 1998; Whetten & Mackey, 2002).

3.3.1. Organisationale Identität und Kultur

Die Abgrenzung von organisationaler Identität und Kultur ist in der Literatur nicht eindeutig. Während einige Autoren davon ausgehen, dass die Identität ein Teil der Kultur ist, postulieren andere genau das Gegenteil, sie sehen die Kultur als Teil der Identität. Vereinzelt finden sich auch Autoren, die die beiden Begriffe synonym verwenden. Eine Abgrenzung der Begriffe ist allerdings insofern wichtig, um nicht Gefahr zu laufen „neuen Wein in alten Schläuchen“ zu produzieren (vgl. Sarason & Fiol, 1995).

Dazu ist zunächst eine Klärung des Begriffes „Kultur“ notwendig. Generell besteht die Kultur aus Sicht der Organisationsforschung aus bewussten und unbewussten Elementen. Die

Organisationskultur drückt sich in Symbolen, Artefakten, Geschichten, Ritualen, Sprache, Strukturen, Leitlinien und Systemen einer Organisation aus. Egal, ob diese Elemente formell festgehalten sind oder als ungeschriebene Normen und Richtlinien in der Organisation gelten, sie prägen das Verhalten in einer Organisation (vgl. Martin, 2002). Die Kultur eines Unternehmens dient als interpretatives System, das sich in der Organisation historisch entwickelt und sozial manifestiert hat. (vgl. Schein, 1997, S. 3ff.). „Kultur ist die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat.“ (Schein, 2003, S. 44). Dem „Drei Ebenen Modell“ von Schein folgend, besteht die Kultur aus: Artefakten, öffentlich propagierte Werten und grundlegenden, unausgesprochenen Annahmen. Um die Kultur eines Unternehmens zu verstehen, ist es notwendig, aufgrund beobachtbarer Symbole die Werte der Organisation zu hinterfragen und so auf dahinterliegende Grundannahmen zu schließen (vgl. Schein, 1997, S. 3ff.; 2003). Auch Schein nimmt im Rahmen seiner Ausführung zur Organisationskultur kurz Bezug auf das Thema Identität. Er beschreibt „die Kultur als Hauptquelle der Identität.“ (Schein, 2003, S. 27). Schein sieht die Identität auf Ebene der grundlegenden Annahmen angesiedelt, diese Sichtweise teilen andere Organisationsforscher nicht (vgl. Schein, 2010, S. 29).



Abbildung 2: Drei Ebenen Modell der Kultur nach Schein

(entnommen aus: Schein, 2003, S. 31)

Albert und Whetten (1985, S. 264f.) sehen, im Unterschied zu Schein, die Kultur und die organisationale Identität als nur teilweise überlappend. Wenn die Kultur zentrale, unterscheidbare und dauerhafte Elemente beinhaltet, dann kann sie als Teil der organisationalen Identität gesehen werden. Im Umkehrschluss würde das bedeuten, dass es auch Teile der Kultur geben kann, die nicht zentral, unterscheidbar und dauerhaft sind und damit nicht Teil der Identität.

„From this perspective, the relationship between identity and culture is clear: A particular culture [...], may, or may not, be part of the answer to the identity question: Who am I? What kind of firm is this?“ (Albert, 1998, S. 3).

Ravasi (2016, S. 68) weist darauf hin, dass Kultur und Identität eng miteinander verknüpft sind. Die Kultur dient als wichtiger Bezugspunkt für die Konstruktion und Rekonstruktion der Unternehmensidentität. Symbole, Traditionen und Routinen helfen Mitarbeitern dabei zu definieren, was ihre Organisation ausmacht. Auch wenn in vielen internen Dokumenten von Unternehmen die Identität oft mit einer Liste von Werten des Unternehmens beschrieben wird (Ravasi & Schultz, 2007), so wäre es nach Hatch und Schultz (2000, 2002) falsch anzunehmen, dass Identität und Kultur das Gleiche wären. Ravasi und Schultz (2007, S. 117f.) beschreiben den Zusammenhang zwischen Kultur und Identität ausgehend von einem Fallbeispiel bei Bang & Olufsen folgendermaßen: Symbole (Produkte, Mythen, Praktiken, ...), die von den Organisationsmitgliedern als gemeinsames Erbe der Vergangenheit gesehen werden, vermitteln den Mitarbeitern eine gewisse Art von Kontinuität. Wenn diese Symbole als das interpretiert werden, was die Organisation einzigartig macht und sie von anderen Organisationen unterscheidet, so können diese Symbole, die in das kulturelle Erbe der Organisation eingebettet sind, als fundamentale Werte interpretiert werden. Diese sind für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens zentral. Symbole und kulturelle Praktiken helfen Mitarbeitern dabei, die Identität immer wieder neu zu bewerten. Ähnlich wie Schein sehen Ravasi und Schultz die Kultur damit als Quelle für die Identität (siehe dazu Abbildung 3: Kultur als Quelle für „identity beliefs“). In einer späteren Arbeit von Weber und Dacin (2011) wird die Kultur als „Toolkit“ bezeichnet, aus der die Identität konstruiert wird, indem Mitarbeiter in den sichtbaren und unsichtbaren Elementen der Kultur einen Fundus an Hinweisen darauf finden, wie sie Vergleiche mit anderen Organisationen herstellen können (vgl. Ravasi & Schultz, 2006, S. 451).

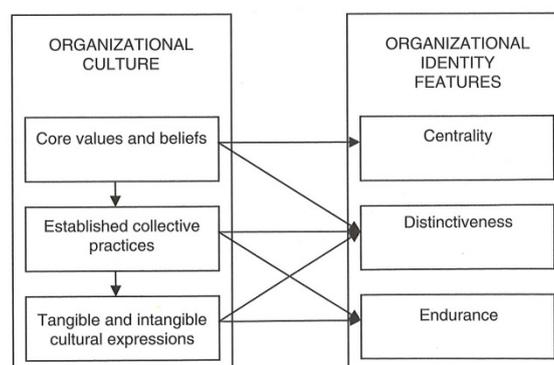


Abbildung 3: Kultur als Quelle für „identity beliefs“
(entnommen aus: Ravasi & Schultz, 2007, S. 117)

Auch kulturelle Grundannahmen geben eine Antwort auf die Frage, um welche Organisation es sich handelt, daher stellt die Kultur einen Rahmen dar, in dem durch Reflexion der Mitglieder einer Organisation Identität erzeugt wird (vgl. Hatch & Schultz, 2000, S. 25). Identität entsteht hier in Texten und Geschichten, die von Organisationsmitgliedern mit Bezug auf die Organisationskultur geschaffen werden (siehe dazu die Beiträge von: Czarniawska-Joerges, 1994; Czarniawska, 1997).

Damit die Mitglieder einer Organisation ausdrücken können wer sie sind, bedienen sie sich Artefakten und Symbolen, die innerhalb der Organisationskultur produziert werden, aber sie werden dabei auch von der Sichtweise von Außenstehenden und deren Interpretationen der Symbole und Werte beeinflusst. Die Kultur dient dem „sensemaking“ in einer Organisation. Wir erkennen Kultur als symbolischen Kontext, in dem Interpretationen der organisationalen Identität geformt und die Absichten zur Beeinflussung des Images formuliert werden (vgl. Hatch/Schultz 1997, S. 360.). Einige Forschungsarbeiten weisen also auch darauf hin, dass unterschiedliche Quellen auf die Konstruktion und Rekonstruktion der Unternehmensidentität Einfluss haben. Neben der Kultur werden dabei Image (Dutton & Dukerich 1991), soziale Kategorisierung (Glynn 2008) oder auch der Status einer Organisation (Elsbach & Kramer 1996) genannt.

Die Verknüpfung von Identität mit anderen Phänomenen wie Image und Branding (siehe dazu auch: Cornelissen, et al., 2007; Hatch & Schultz, 2002) ist für Alvesson (2013, S. 37) auch der Grund für das große Interesse an der Identitätsforschung. Während die Kultur eher intern wirkt und zu komplex ist, da sie auch auf der unbewussten Ebene angesiedelt ist, um direkt auf externe Kommunikation und Darstellungen des Unternehmens nach außen zu wirken, ist die Identität eher als holistische Sichtweise zu betrachten, die ausdrückt, wofür die Organisation steht. Sie unterstützt und speist die Formulierung der Unternehmenskommunikation nach außen. Kultur- und Identitätsforschung weisen unterschiedliche Interessen auf. Kulturanalysen beschäftigen sich damit, wie Organisationen ihr interpretatives System als Kontext für „Sensemaking-Aktivitäten“ aufrechterhalten können. Analysen zur Identität einer Organisation fokussieren sich darauf, wie Symbole und Werte einer Organisation in Verbindung mit externen Einflüssen genutzt werden können, um die organisationale Identität zu konstruieren und sie nach außen hin zu projizieren. (vgl. Hatch & Schultz, 2000, S. 26).

„An organizational identity is the aspect of culturally embedded sensemaking that is self-focused. It defines who we are in relation to the larger social system to which we belong.“ (Fiol, et al., 1998, S. 56).

Die Identität drückt aus, wie die Organisation sich selbst definiert und ist zumindest teilweise von Symbolen und Überzeugungen beeinflusst, die in kulturellen Annahmen und Werten begründet und mit deren Hilfe interpretiert werden.

„Identity involves how we define and experience ourselves, and this is at least partly influenced by our activities and beliefs, which are grounded in and interpreted using cultural assumptions and values.“ (Hatch & Schultz, 2000, S. 25).

Kulturelle Annahmen, Bedeutungen und als selbstverständlich betrachtetes Wissen machen Kultur aus und daraus werden die Antworten auf die Frage, um welche Art von Organisation es sich handelt, entwickelt. Die Kultur bildet einen Kontext für Identität. Die Identität stellt im kulturellen Kontext die Antwort der Organisationsmitglieder auf die Frage, wer sie sind, dar.

“Culture is the context within which identity is shaped, reshaped, negotiated, changed, decayed, and so forth.” (Golden-Biddle, 1998, S. 72).

Empirische Studien haben dabei gezeigt, dass Mitarbeiter aus unteren hierarchischen Ebenen vermehrt kulturelle Werte heranziehen, um die Identität der Organisation zu beschreiben, während Mitarbeiter im Management die Identität aus der Unternehmensstrategie heraus definiert sehen (vgl. Corley, 2004, S. 1157). Es wird daher auch dafür plädiert, den Zusammenhang und die Wechselbeziehung von Kultur und Identität in Forschungen näher zu betrachten.

Die organisationale Identität definiert die Organisation in Relation zu anderen größeren sozialen Systemen, zu denen sie gehört. Die Identität wird von der Organisationskultur und anderen sinnvermittelnden Systemen, mit denen sie interagiert, beeinflusst. Jeder dieser Einflussfaktoren in und außerhalb der Organisation formt Eindrücke („Impressions“), die wiederum zurück zum Inhaber der Identität kommuniziert werden. Obwohl die Kultur das Regelsystem festlegt, das ein soziales System definiert, ermöglicht die Identität das Verstehen dieser Regeln in einem bestimmten Kontext, der in Bezug zu größeren sozialen Systemen steht (vgl. Fiol, et al., 1998, S. 56f.).

Die Differenz zwischen Identität und Kultur ist eine perspektivische und weniger auf der Analyseebene zu verorten (vgl. Fiol, et al., 1998, S. 56f.). Identität existiert auf mehreren Ebenen und wird auf diesen unterschiedlichen Ebenen immer in Beziehung zur existierenden Kultur definiert. Die Identität stellt eine Verbindung zwischen der Symbolebene und den darunter liegenden Basisannahmen und Paradigmen dar, da die Identität das „Sensemaking“ einer Organisation in Beziehung zu ihrer Kultur darstellt (vgl. Fiol, et al., 1998, S. 56f.).

Fiol, et al. (1998) halten zudem fest, dass die Identität eine mögliche Hilfe dafür sein kann, die Kultur einer Organisation zu verändern:

„Identity is cultural meaning or sensemaking focused on itself. Self-conscious or self-reflexive processes tempered by feedback from related other constitutes the identity of an organization or any other social entity. Involvement or related others leaves identity more open than culture to “outside” influence. However, culture is also affected by the identity that contributes to it, so through identity change, culture may be altered as well.“
(Fiol, et al., 1998, S. 58).

Auch Sarason sowie Hatch und Schultz sehen die Identität als leichter veränderbar als die Kultur. Hatch und Schultz (2000, S. 25f.) nehmen an, dass die organisationale Identität auf einer bewussteren Ebene zu verorten ist, als das bei der Kultur der Fall ist. Denn die organisationale Identität verlangt von den Mitgliedern einer Organisation eine deutliche und ausführlich ausgedrückte Meinung über die Existenz der Organisation und ihre Beziehung mit der Organisation. Die Unternehmenskultur verlangt eine solche Reflexion nicht zwingend. In der Kulturforschung würden diese reflexiven Betrachtungen meist in „corporate value statements“ (z.B. Leitbilder) niedergeschrieben werden. Rindova und Schultz (1998) sehen dies ähnlich. Wird das 3-Ebenen-Modell der Kultur nach Schein betrachtet, so ist die organisationale Identität ihrer Ansicht nach auf der bewussteren, leichter zugänglichen und erklärbareren Ebene der Werte anzusiedeln, während die Kultur auf Ebene der Paradigmen liegt. An dieser Sichtweise ist allerdings kritisch anzumerken, dass die Kultur in Werten und Symbolen zum Ausdruck kommt und so in den beiden oberen Ebenen des Modells nach Schein expliziert wird (vgl. Hatch & Schultz, 2000, S. 26).

Eine weitere Unterscheidung zwischen Kultur und Identität findet sich bei Sarason. Sie definiert Kultur als „shared values“ und die Identität als „shared beliefs“ (Sarason, 1997, S. 31). Die Kultur wird auch hier auf einer unbewussteren Ebene verortet, während über die Identität reflektiert werden kann. Daraus ergibt sich auch, dass die Identität im Vergleich zur Kultur als leichter veränderbar gilt. Eine Studie von Canato, et al. (2013) zeigt, dass emotional stark aufgeladene „core values“ die Grenzen festlegen, wie sich die Organisation verändern kann oder darf. Widerstand bei Veränderungsprozessen tritt dann vermehrt auf, wenn das, was die Organisation wirklich ausmacht, bedroht wird. Dies würde darauf schließen lassen, dass Veränderungsprozesse dann besonders schwer zu bewältigen sind, wenn Elemente der Unternehmensidentität betroffen sind, egal ob diese auf einer bewussten oder unbewussten kulturellen Ebene angesiedelt sind. Zukünftige Forschungen sollten den Zusammenhang zwischen Kultur und Identität genauer beleuchten und dabei ihr Augenmerk darauf legen, wie

Veränderungen der Identität und Kultur in Beziehung stehen und als mögliche Treiber für Veränderungen genutzt werden können (vgl. Ravasi, 2016).

Die hier dargestellte Definition, dass Identität auf einer bewussteren Ebene als die Kultur angesiedelt ist, steht in komplettem Widerspruch zur Darstellung von Moingeon. Ebenso wie für Albert und Whetten stellt für ihn die Kultur einen Teil der Identität dar. Er begründet dies nicht mit den Elementen der Zentralität, Dauerhaftigkeit und Unterscheidbarkeit, sondern wählt eine ähnliche Herangehensweise bei der Abgrenzung von Kultur und Identität wie Sarason und bedient sich der Unterscheidung zwischen einer bewussten und einer unbewussten Ebene. Für Moingeon stellen allerdings die sichtbaren Teile einer Organisation („symbolic products“) die Kultur dar, die Identität hingegen umfasst die sichtbaren und unsichtbaren („organizational imaginaire“) Elemente. Diese Definition ist konträr zur Definition von Sarason, sowie Rindova und Schultz.

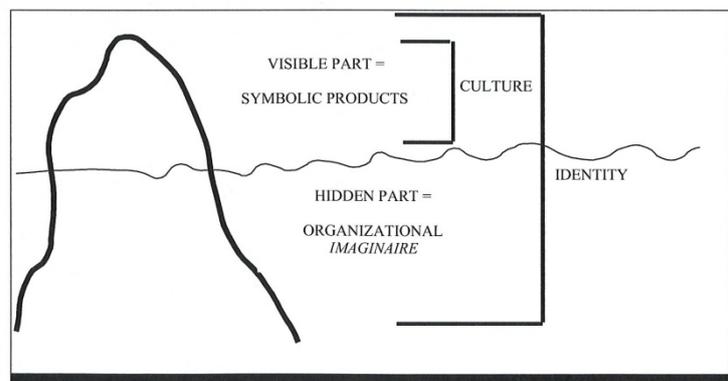


Abbildung 4: Abgrenzung Kultur und Identität

(entnommen aus: Moingeon, 1999, S. 353)

Für diese Arbeit werden die beiden Begriffe Kultur und Identität nicht als ident betrachtet. Um die Frage nach der Identität zu beantworten, greifen Mitarbeiter auf kulturelle Werte zurück. Kulturelle Werte basieren nach dem 3-Ebenen-Modell nach Schein auf grundlegenden Annahmen. Die Identität beruht damit, ebenso wie die Kultur selbst, auch auf unbewussten Annahmen, die die Organisation prägen. Im Unterschied zur Kultur versucht die Identität der Frage nachzugehen: Wer sind wir? Sie ist damit eine selbstreflexive Frage, die dazu anregt, sich über eigene Normen und Werte und deren Hintergrund Gedanken zu machen. Diese Möglichkeit der Selbstreflexion bietet gleichzeitig auch die Chance, einen kulturellen Wandel möglich zu machen. Neben der Kultur greifen Mitarbeiter aber auch auf anderen Quellen zurück, um die eigene Organisation zu beschreiben, wie etwa Image, soziale Kategorien, Branding, etc. Die Identität dient dabei sowohl dem internen „sensemaking“ als auch als Grundlage für die Unternehmenskommunikation nach außen.

3.3.2. Organisationale Identität und Corporate Identity

Bei der Corporate Identity (CI) handelt es sich um

„die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise des Unternehmens nach innen und außen auf der 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.“ (Birkigt & Stadler, 2002, S. 18).

Hier wird die Corporate Identity in Anlehnung an die individuelle Identität als Unternehmenspersönlichkeit definiert. Im Corporate Identity-Ansatz wird von der personalen Identität im Analogieschluss auf die kollektive Identität einer Organisation geschlossen, d.h. die in Kapitel 2.1 beschriebenen psychologischen Theorien werden meist unreflektiert auf Organisationen angewandt. Diese Sichtweise drückt sich auch in der Beschreibung der folgenden Elemente aus (vgl. Berggold, 2000, S. 4ff.).

Die CI setzt sich aus vier Elementen zusammen (vgl. Birkigt & Stadler, 2002, S. 18ff.):

- Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity)
- Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design)
- Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour)
- Unternehmenskommunikation (Corporate Communication)

Der CI-Ansatz sieht Identität als Selbstdarstellung des Unternehmens, die von den Führungskräften im Unternehmen geplant und beliebig gestaltet werden kann. Die Unternehmensidentität ist real vorhanden und lässt sich auch bei Veränderungen steuern. (vgl. Berggold, 2000, S. 10f.). Die Identität ist etwas, das die Organisation hat. Sie dient als Gestaltungsvariable (ebenso wie Technologie, Struktur, etc.) und kann vom Management manipuliert werden. Durch die Corporate Identity soll das Verhalten der Organisationsmitglieder gesteuert werden. Diese funktionalistische Herangehensweise ist kritisch zu hinterfragen, da die Unternehmensidentität als „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung“ (Berggold, 2000, S. 10f.) eine triviale Sicht der Identität widerspiegelt.

Im Wesentlichen können zwei historisch voneinander unabhängige Traditionen beschrieben werden, die sich mit der Identität von bzw. in Organisationen auseinandersetzen: die Corporate Identity, die im Marketing angesiedelt ist und die organisationale Identität, die im Bereich der Organisationstheorien verankert ist (vgl. Soenen & Moingeon, 2002, S. 13). In den

Forschungen zur organisationalen Identität setzen sich einige Autoren auch mit der Abgrenzung der organisationalen Identität und der Corporate Identity auseinander. So stellen Rindova und Schultz ein Modell vor, in dem sie unterschiedliche Ebenen der Identität aufzeigen. Während es bei der organisationalen Identität um die interne Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen geht, wo mit Hilfe von verbalen Geschichten sogenannte „beliefs“ aufgebaut werden sollen, handelt es sich bei der Corporate Identity um ein Instrument, das nach außen mit visuellen Reizen und Symbolen zur Differenzierung von anderen Unternehmen beiträgt (vgl. Rindova & Schultz, 1998, S. 48).

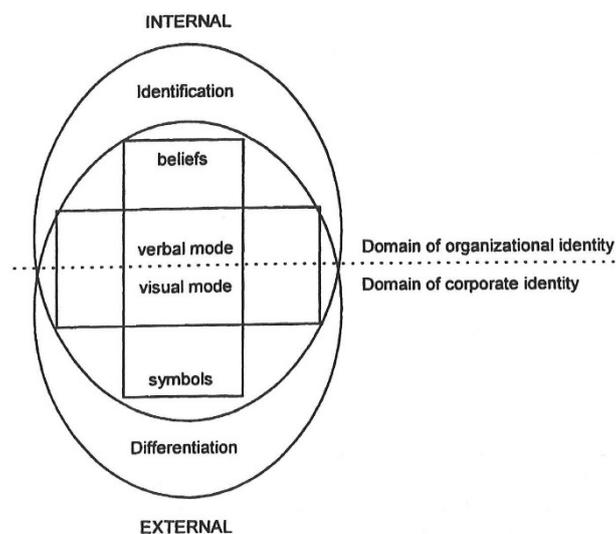


Abbildung 5: Unterschiedliche Ebenen von Organizational und Corporate Identity

(Rindova & Schultz, 1998, S. 48)

Marketing-Spezialisten konzentrieren sich auf Design und betonen Symbole und Artefakte. Organisationstheoretiker legen den Schwerpunkt auf die „beliefs“. Diese beiden Bereiche sind miteinander verbunden. Daher scheint es sinnvoll, beide Konzepte miteinander in Verbindung zu bringen. So kann in diesem Zusammenhang z.B. der Frage nachgegangen werden, ob die nach außen getragenen Symbole wirklich die „beliefs“ der Organisation widerspiegeln oder eine Fassade aufgebaut wird (vgl. Rindova & Schultz, 1998, S. 49).

Auch Hatch und Schultz (2000, S. 17) sehen die Corporate Identity als nach außen gerichtete Selbstdarstellung der Organisation, während die organisationale Identität in der interpersonalen Kommunikation zwischen Mitgliedern der Organisation entsteht. Sie stellen die Unterschiede zwischen CI und OI anhand von 3 Dimensionen wie folgt dar:

Dimensionen der Identität	Corporate Identity	Organizational Identity
Perspektive	Managementebene: Führungskräfte und deren Berater	Organisationale Ebene: Alle Mitglieder der Organisation
Empfänger	Externe Stakeholder	Mitglieder der Organisation oder interne Stakeholder
Kommunikationskanal	Durch Vermittler (Fernsehen, Zeitungen, Internet,...)	Interpersonal (zwischenmenschlich)

Tabelle 4: Unterschiede zwischen Corporate Identity und organisationaler Identität

(in Anlehnung an: Hatch & Schultz, 2000, S. 17)

Die erste Dimension nach Hatch und Schultz (2000, S. 17ff.) beschreibt unterschiedliche Perspektiven von Corporate Identity und organisationaler Identität. Sie sehen die CI im Bereich des Managements angesiedelt, da Manager und deren Berater die Entscheidung treffen, mit welchen Symbolen die Organisation nach außen dargestellt wird. Die organisationale Identität bezieht sich darauf, wie Organisationsmitglieder die Organisation wahrnehmen. Die zweite und dritte Dimension widmen sich dem Empfänger und dem Kommunikationskanal. Die Corporate Identity bemüht sich, die Attraktivität der Organisation und deren Produkten für externe Stakeholder zu erhöhen. Dabei werden unterschiedliche Kommunikationskanäle genutzt, wie etwa Zeitungen, Fernsehen oder das Internet. Die organisationale Identität legt ihren Fokus darauf, wie Organisationsmitglieder sich selbst als Organisation wahrnehmen und wie sich diese Wahrnehmung auf die Identifikation mit der Organisation auswirkt. Die organisationale Identität drückt sich im alltäglichen Verhalten und der Sprache aus und ist über die direkte Kommunikation mit Organisationsmitgliedern zugänglich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Corporate Identity-Ansatz als betriebswirtschaftliche Diskussion zum Thema Identität betrachtet wird, die vor allem im Marketing angesiedelt ist. Die organisationale Identität stellt die sozialwissenschaftliche Herangehensweise an dieses Thema dar. Wie einige Autoren bereits gezeigt haben, lohnt es sich, die Erkenntnisse aus diesen beiden Forschungsrichtungen miteinander zu verknüpfen, um so neue Einsichten über den Zusammenhang zwischen Corporate Identity und organisationaler Identität zu erlangen.

3.3.3. Organisationale Identität und Image

Die organisationale Identität und das Image sind stark miteinander verknüpft und verwoben. Einige Autoren setzen Image und Identität gleich, für andere bestehen starke Interdependenzen zwischen den beiden Konzepten, die dazu führen, dass sich Identität und

Image gegenseitig beeinflussen (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, et al., 1994; Gioia, et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; S. G. Scott & Lane, 2000b). Dem Begriff des Images liegen allerdings unterschiedliche Definitionen zu Grunde, die im folgenden Kapitel aufgearbeitet werden. Nach Whetten, et al. (2006) bezieht sich das Konzept des Images im Rahmen der Organizational Identity-Forschung allgemein auf

„[...] shared cognitive representation or views of an organization.“ (Whetten, 2006, S. 228).

Die Definition der einzelnen Autoren und deren Ausgangspunkte in den Forschungen sind aber teilweise sehr unterschiedlich. So gibt es Definitionen, die davon ausgehen, dass das Image in den Köpfen der Organisationsmitglieder entsteht, während andere Autoren davon ausgehen, dass es sich um das Bild von Außenstehenden über die Organisation handelt. Von dritten wird das Image wiederum als Instrument gesehen, das Bild, das Außenstehende von der Organisation haben, zu beeinflussen. Im Wesentlichen lassen sich also drei verschiedene Definitionen des Begriffs Image in der Organizational Identity-Forschung unterscheiden (vgl. Whetten & Mackey, 2002, S. 400):

- Image beschreibt das, was Organisationsmitglieder glauben, dass Außenstehende von der Organisation denken (construed external image).
- Image beschreibt das, was Außenstehende von der Organisation tatsächlich denken.
- Image beschreibt, wie Organisationsmitglieder die Organisation nach außen hin darstellen, um das Bild, das Außenstehende von der Organisation haben, zu beeinflussen (projected image).

Dutton und Dukerich definieren das Image eines Unternehmens als

„what they [organizational members] believe others see as distinctive about the organization.“ (Dutton & Dukerich, 1991, S. 550).

Image ist die Vorstellung von Mitgliedern der Organisation, wie Außenstehende die Organisation sehen (vgl. Dutton & Dukerich, 1991, S. 520). In einem späteren Artikel haben Dutton, et al. diese Definition des Images insofern spezifiziert, als dass sie von einem konstruierten externen Unternehmensimage (construed external image) sprechen. Dutton und Dukerich (1991, S. 550) sehen das Image (ebenso wie die Identität) als Konstrukt, das in den Köpfen der Organisationsmitglieder entsteht. Hatch und Schultz nehmen eine andere Perspektiven ein und definieren Image als

„[...] set of views on the organization held by those who act as the organization's 'others'.“ (Hatch & Schultz, 2002, S. 995)

Diese Form des Images ist unabhängig von den Organisationsmitgliedern selbst, sondern beschreibt das Bild, das Außenstehende von der Organisation haben. Sie folgen damit einer Definition, die sich auch in der Strategie-, Kommunikations- und Marketingforschung wiederfindet. Für Whetten, Lewis und Mischel (1992 zit. nach: Hatch & Schultz, 1997, S. 358) wird Image definiert als die Art und Weise wie Führungskräfte wollen, dass Außenstehende die Organisation sehen. In einem späteren Artikel definieren Whetten und Mackey (2002) Image als

„[...] what organizational agents want their external stakeholders to understand is most central, enduring, and distinctive about their organization.“ (Whetten & Mackey, 2002, S. 401).

Diese Form des Images wird auch als „Projiziertes Image“ (“projected image”) bezeichnet. Diese Definition orientiert sich sehr stark am Corporate Image. Unter dem im Marketing verbreiteten Begriff des Corporate Images wird das Fremdbild der Organisation gesehen.

„Image ist [...] die Projektion der [Corporate] Identity im sozialen Feld.“ (Birkigt & Stadler, 2002, S. 23).

Das Image wird hier als Spiegelbild der Corporate Identity betrachtet, das mithilfe von Unternehmenskommunikation, -verhalten und -erscheinungsbild an interne und externe Zielgruppen vermittelt wird (vgl. Birkigt & Stadler, 2002, S. 23). Das Corporate Image richtet sich im Gegensatz zum „projected image“ allerdings auch an die Mitarbeiter im Unternehmen. Alvesson wiederum kombiniert die marketinggeprägte Sichtweise mit der Sichtweise der Organisationstheorie und beschreibt Image als einen ganzheitlichen, klaren Eindruck eines Einzelnen oder einer Gruppe gegenüber einer Organisation, der aus dem „Sensemaking“ der Gruppe und der Kommunikation des von der Organisation erschaffenen und projizierten Selbstbilds entsteht (vgl. Alvesson, 1990, S. 376).

Viele Forschungsarbeiten haben sich auf das derzeit aktuelle Image einer Organisation konzentriert. Gioia und Thomas (1996) formulieren, dass das projizierte Image auch in die Zukunft gerichtet sein kann. Sie beschreiben die Möglichkeit der Organisation, Einfluss auf das Bild von unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu nehmen. So können Manager ein strategisch geplantes, gewünschtes, zukünftiges Image (desired future image) kreieren und nach außen kommunizieren. Dem gewünschten zukünftigen Image kommt, vor allem, wenn es um Veränderungsprozesse geht, eine große Rolle zu. Bernstein (1984) geht in diesem Zusammenhang noch einen Schritt weiter und postuliert, dass das nach außen kommunizierte Image nichts mit der tatsächlichen Realität zu tun haben muss, sondern es sich um Eindrücke handelt, die eine ganz bestimmte Zielgruppe ansprechen sollen.

Gioia, et al. (2000, S. 66ff.) stellen die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen einander in Form einer Tabelle gegenüber:

Bezeichnung	Definition in der Literatur	Vertreter
Konstruiertes externes Image	Vorstellung der Organisationsmitglieder, wie Außenstehende die Organisation sehen/wahrnehmen	Dutton & Dukerich (1991) Dutton, Dukerich & Harquail (1994) Ähnliche Definitionen sind auch zu finden bei: Labianca, et al. (2001)
Projiziertes Image	Image, das von einer Organisation erzeugt und an äußere Anspruchsgruppen kommuniziert wird; dieses Image kann (muss aber nicht) die scheinbare Realität widerspiegeln; einziges Image einer Organisation	Alvesson (1990) Bernstein (1984) Ähnliche Definitionen sind auch zu finden bei: Hatch & Schultz (1997, 2000); Whetten, et al. (1992)
Gewünschtes zukünftiges Image	Visionäre Vorstellung, wie die Organisation von externen und internen Mitgliedern der Organisation gesehen werden will (manchmal auch in die Zukunft gerichtet)	Gioia & Chittipeddi (1991) Gioia & Thomas (1996)
Corporate Identity	Konsistente und zielgerichtete Darstellung der Organisation, die das Management durch Symbole und Logos beschreibt; strategisch geplante und operational eingesetzte interne und externe Selbstdarstellung	Olins (1989) Van Riel & Balmer (1997)
Flüchtiger Eindruck	Kurzzeitiger Eindruck, der von Empfängern entweder durch direkte Beobachtung oder durch Interpretation der von der Organisation angebotenen Symbolen konstruiert wird	Berg (1985) Grunig (1993)
Ruf, Reputation	Relativ stabiles, kollektives Lang-Zeit-Urteil von Außenstehenden über Aktivitäten und Leistungen einer Organisation	Fombrun (1996) Fombrun & Shanley (1990)

Tabelle 5: Formen des Images

(in Anlehnung an: Gioia, et al., 2000, S. 67)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Image ein sehr weitreichendes Konzept darstellt, das interne und externe Vorstellungen von der Organisation ebenso umfasst, wie von der Organisation nach außen projizierte und von Außenstehenden wahrgenommene Bilder der Organisation (vgl. Gioia, et al., 2000, S. 66). Die Darstellung der unterschiedlichen Definitionen des Begriffes Image in Tabelle 2 lässt bereits erahnen, dass auch die Abgrenzung zwischen Image und Reputation keine einfache ist. Im nächsten Kapitel soll daher der Begriff der Reputation genauer betrachtet werden, um ihn vom Begriff der organisationalen Identität abzugrenzen.

3.3.4. Organisationale Identität und Reputation

Die Abgrenzung der Begriffe Image, Reputation und Identität gestaltet sich sehr schwierig. So werden die drei Begriffe in Arbeiten unterschiedlich definiert und daraus abgeleitet ergeben sich auch für die Darstellung der Zusammenhänge zwischen diesen drei Begriffen vollkommen unterschiedliche Ansatzpunkte und Herangehensweisen. Dieses Kapitel soll daher zunächst

den Begriff der Reputation definieren und danach mögliche Zusammenhänge mit Image und Identität aufzeigen.

Fombrun hat sich sehr ausführlich mit dem Thema Reputation beschäftigt. Er definiert Reputation als

"[...] the overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the "net" affective or emotional reaction – good or bad, weak or strong – of customers, investors, employees, and the general public to the company's name." (Fombrun, 1996, S. 37).

Gioia, et al. (1998) definieren den Begriff der Reputation ähnlich, gehen allerdings auch darauf ein, dass sich Reputation durch Interaktionen bildet:

"[...] reputations exist in the minds of constituents as cumulative perceptions and evaluations of firms acquired in repeated interactions. Interactions may include information from the projected and refracted images, as well as direct experiences from exchange with firms." (Gioia, et al., 1998, S. 61)

"The key point of course, is that reputation consists of perceptions – how others see you." (Fombrun, 1996, S. 59).

Wenn die Reputation als das Bild gesehen wird, das Außenstehende von der Organisation haben, so überschneidet sich dies mit der klassischen Definition des Begriffes Image. So schreiben etwa auch Soenen und Moingeon, dass die Eindrücke, die Außenstehende von der Organisation haben, in der Literatur traditioneller Weise als „Image“ bezeichnet werden. Dieser Begriff wird aber vermehrt durch das Wort Reputation ersetzt (vgl. Soenen & Moingeon, 2002, S. 21). Gioia, et al. (2000) sehen dies ähnlich. In einer tabellarischen Darstellung unterschiedlicher Begriffsdefinition des Begriffes Image finden sich unter anderem auch die Bezeichnungen „Flüchtiger Eindruck“ und „Reputation“ (siehe Tabelle 5: Formen des Images). Als „flüchtiger Eindruck“ wird unter Bezugnahme auf Berg (1985) ein kurzzeitiger Eindruck verstanden, der durch direkte Beobachtung oder durch Interpretation der von der Organisation angebotenen Symbole konstruiert wird, und zumeist mit einer konkreten Handlung der Organisation in Verbindung steht. Im Gegensatz dazu, wird die Reputation in Anlehnung an Fombrun (1996) als relativ stabiles kollektives Langzeiturteil von Außenstehenden über die Aktivitäten und Leistungen einer Organisation gesehen.

Die Definition der Begriffe Identität, Image und Reputation gestaltet sich sehr schwierig. Es werden in wissenschaftlichen Arbeiten aufgrund verschiedener epistemologischer Positionen unterschiedliche Grundannahmen getroffen, die sich in unterschiedlichen Begriffsdefinitionen

und einer unterschiedlichen Darstellung von Zusammenhängen von Identität, Image und Reputation widerspiegeln. Einen thematischen Schwerpunkt der Forschungen zur organisationalen Identität bildet die Darstellung des Zusammenhangs dieser drei Begriffe. So wird in einem späteren Teil der Arbeit (Kapitel 3.4.1) auf diese Definitionen noch einmal Bezug genommen, wenn es darum geht die Verknüpfung der Konzepte aufzuzeigen.

3.4. Darstellung der Themenschwerpunkte in der OI-Forschung

Die Forschungen zur organisationalen Identität haben sich ausgehend vom Artikel von Albert und Whetten im Wesentlichen in drei unterschiedliche Richtungen entwickelt (vgl. Seidl, 2005, S. 72f.). So fand zum einen eine Auseinandersetzung mit psychologischen Identitätstheorien, hier insbesondere mit der Social Identity Theory (SIT) nach Tajfel & Turner (1986, 2004 [1979]), statt (siehe dazu die Beiträge von: Ashforth & Mael, 1989; van Dick, 2001). Die zweite Richtung versucht, das Konzept der organisationalen Identität mit dem „Sensemaking“ in Organisationen zu verbinden (siehe dazu die Beiträge von: Elsbach & Kramer, 1996; Fiol, 2002; Glynn, 2000). Der dritte Strang beschäftigt sich in erster Linie mit den Wurzeln der organisationalen Identitätsforschung und mit der kritischen Weiterentwicklung des Konzeptes von Albert und Whetten (siehe dazu die Beiträge von: Gioia, et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; Gustafson & Reger, 1995). Hier wird von allem der Frage nachgegangen, ob die Identität wirklich stabil und zeitlich überdauernd ist.

Neben diesen drei unterschiedlichen Richtungen, die direkt auf dem Artikel von Albert/Whetten aufbauen, hat sich noch ein weiterer Forschungszweig entwickelt, der als narrativer Ansatz bezeichnet wird. Czarniawska (Czarniawska-Joerges, 1992; Czarniawska, 1997; Czarniawska & Wolff, 1998) ist die bekannteste Vertreterin dieser Forschungsrichtung. Diese Sichtweise argumentiert, dass Organisationen soziale Akteure sind, die eine Identität besitzen, die sich aus ihrer Sprache und ihrem Verhalten entwickelt (siehe dazu: Powell & DiMaggio, 1991). Die neo-institutionalistische Sichtweise geht auf Mead (vgl. Mead, 1968) und Berger & Luckmann (2003 [1977]) zurück, die die Identität als symbolische Konstruktion sieht, die über Sprache in sozialen Kommunikations- und Austauschprozessen entsteht (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977]).

Ausgehend von den oben beschriebenen Richtungen lassen sich unterschiedliche Themenschwerpunkte identifizieren, die aus den genannten Perspektiven bearbeitet wurden. So werden der Zusammenhang von organisationaler Identität und strategischem Management, organisationale Identifikation sowie die Frage nach mehreren unterschiedlichen Identitäten in Organisationen ebenso thematisiert, wie der Zusammenhang der Identität mit Kultur, Image und Reputation.

3.4.1. Zusammenhang Identität, Kultur, Image und Reputation

Die Zusammenhänge zwischen Identität, Image und Reputation werden, aufbauend auf den unterschiedlichen Definitionen der Begriffe, unterschiedlich dargestellt. Während einige Ansätze diese Begriffe als Synonyme verwenden, sind andere der Meinung, dass es sich um unabhängige Konzepte handelt, die allerdings stark miteinander verbunden sind. Folgende Herangehensweisen in der Beschreibung des Zusammenhangs von Identität, Image und Reputation lassen sich in der Literatur finden (vgl. Whetten & Mackey, 2002, S. 399):

- Reputation ist eine Kombination aus Image und Identität.
- Identität führt zu Image und dieses wiederum zu Reputation.
- Image ist gleichbedeutend mit Reputation.
- Identität ist gleichbedeutend mit dem, was in einigen Arbeiten unter Image verstanden wird.

Auf individueller Ebene ist die Wechselbeziehung zwischen der eigenen Wahrnehmung und der Wahrnehmung von Außenstehenden von Cooley (2004 [1902]) und Mead (1968) untersucht worden. Auf organisationaler Ebene kann ebenfalls zwischen der eigenen Wahrnehmung (organisationale Identität) und der Wahrnehmung der anderen (Reputation) unterschieden werden. Identität und Reputation sind dabei untrennbar miteinander verbunden. Die Reputation ist die Interpretation und Evaluation der Identität durch Außenstehende. Das Zusammenspiel von Identität und Reputation kann auf individueller Ebene aus der Sozialpsychologie heraus erklärt werden. Cooley beschreibt, dass das Individuum seine Identität aus dem Empfinden, wie andere es wahrnehmen bildet, aber auch daraus, wie andere diese Wahrnehmungen beurteilen und wie sich das Individuum mit diesen vorgestellten Wahrnehmungen und Beurteilungen der anderen fühlt (vgl. dazu auch Rindova & Fombrun, 1998, S. 62). Auf Organisationen übertragen, wird das (konstruierte externe) Image definiert durch die Vorstellungen der Organisationsmitglieder darüber, wie Außenstehende die Organisation sehen und die Reputation beschreibt die Eigenschaften, die Außenstehende der Organisation tatsächlich zuschreiben. Image und Identität sind dabei beides Konstrukte, die in den Köpfen der Organisationsmitglieder entstehen (vgl. Dutton & Dukerich, 1991, S. 547).

Die Identität leitet sich von der strategischen Vision des Gründers oder des Topmanagements ab. Damit eine Organisation erfolgreich ist, sollte die Vision auch die Erwartungen der Außenstehenden beinhalten, da diese die Organisation nach Erfüllung dieser Erwartungen beurteilen. In der Reputation machen Stakeholder ihre Erwartungen an die Organisation explizit. Institutionelle Vermittler übernehmen oft die Aufgabe, diese Reputations zu explizieren (vgl. Rindova & Fombrun, 1998, S. 64f.), indem sie, Rankings und Ratings erstellen (vgl. Elsbach & Kramer, 1996).

Die organisationale Identität hat auch großen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens. Außenstehende beobachten Organisationen, um sich einen Eindruck von ihnen zu verschaffen. Diese angesammelten Bewertungen und Beurteilungen einer Organisation, basierend auf dem Verhalten in der Vergangenheit, ergeben die Reputation. Organisationen verhalten sich (wie Individuen) gegenüber verschiedenen Außenstehenden auf unterschiedliche Weise. Es besteht eine Austauschbeziehung an Informationen und Interpretationen zwischen der Organisation und den außenstehenden Beobachtern. Um Komplexität zu reduzieren, versuchen Organisationen, Außenstehende mit selektiven Erklärungen und Interpretationen zu versorgen. Außenstehende versuchen anhand dieser Informationen herauszufinden, was die Organisation von anderen unterscheidet (vgl. Rindova & Fombrun, 1998', S. 64f.). In dieser komplexen Umwelt an Informationen versuchen Beobachter herauszufiltern, was eine Organisation definiert, was über die Zeit und über Interaktionen bestehen bleibt und was diese Organisationen von anderen in diesem Feld unterscheidet (vgl. Rindova & Fombrun, 1998', S. 64f.).

Reputationen zeigen den Mitgliedern der Organisation, wie attraktiv die OI für verschiedene Öffentlichkeiten ist. Diese Attraktivität beeinflusst den Grad der Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation und deren Verpflichtung zu den organisationalen Zielen (vgl. Dutton, et al., 1994, S. 244). Identität und Reputation hängen damit voneinander ab und befruchten einander (vgl. Rindova & Fombrun, 1998', S. 64f.).

Aufbauend auf den in Kapitel 3.3 dargestellten Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen werden nun exemplarisch drei Beispiele beschrieben, die die Zusammenhänge von Identität, Image und Reputation sowie von Kultur, Identität und Image erklären wollen:

- Identity-Image-Reputation Model (Gioia, et al., 1998)
- Self-Management Model (Whetten & Mackey, 2002)
- Organizational Identity Dynamics Model (Hatch & Schultz, 2002)

Identity-Image-Reputation Model

Gioia, Schultz und Corley (2000) beschreiben in ihrem Artikel, wie Identität, Image und Reputation miteinander verknüpft sind. Sie stellen ein Modell vor, das davon ausgeht, dass sich Mitarbeiter einer Organisation Gedanken darüber machen, wie andere die Organisation sehen. Sie vergleichen ihr eigenes Bild (organisationale Identität) mit dem Bild von anderen (Image). Gibt es hier Diskrepanzen, dann lautet die nächste Frage, ob man dagegen etwas unternehmen soll oder nicht. Wenn ja, bestehen zwei Möglichkeiten. Entweder das eigene Bild an das fremde (desired future image) oder das fremde an das eigene Bild (Corporate Identity)

anzupassen, um auf das projizierte Image und in weiterer Folge auf flüchtige Eindrücke von Außenstehenden und die Reputation Einfluss zu nehmen (vgl. Gioia, et al., 2000, S. 66ff.).

Self-Management Model

Whetten & Mackey (2002) haben sich mit der Beziehung von Identität, Image und Reputation beschäftigt. Sie sehen diese als die drei Komponenten des Self-Management-Prozesses an. „[...] image and reputation are treated as components of a symmetrical communications process between the organization (self) and relevant stakeholders (other).“ (Whetten & Mackey, 2002, S. 400). Sie entwickeln unter Bezugnahme auf die Selbstdefinition von Brewer und die Theorie des Neo-Institutionalismus den Self-Management Prozess für Organisationen und stellen dabei die folgenden Zusammenhänge auf: Image ist das, was die Organisation will, das externe Stakeholder als zentral, dauerhaft und einzigartig an ihr sehen sollen (projiziertes Image). Reputation hingegen ist eine spezielle Art von Feedback, das die Organisation von den Stakeholdern erhält. Die Stakeholder melden der Organisation die Glaubwürdigkeit der „organizational identity claims“ zurück (vgl. Whetten & Mackey, 2002, S. 401).

The Organizational Identity Dynamics Model

Hatch und Schultz (2002) stellen in ihrem Artikel ein dynamisches Modell auf, das die Verbindung zwischen Kultur, Identität und Image aufzeigen soll. Sie entwickeln dieses Modell in Analogie zu Meads Unterscheidung zwischen „I“ und „Me“ im Rahmen der Konstruktion individueller Identität. Sie argumentieren dabei, dass so wie Individuen ihre Identität durch interne und externe Beschreibung des Selbst formen, auch Organisationen dies tun, indem sie auf Kultur (als interne Beschreibung der Organisationsmitglieder) und Image (als externe Beschreibung, in dem Sinne, was glauben Organisationsmitglieder, dass Außenstehende von der Organisation denken?) zurückgreifen. Identität ist dabei weder nur von der Kultur beeinflusst, noch allein vom Image, sondern entsteht aus einem dynamischen Prozess, der interne und externe Sichtweisen miteinander vergleicht und in Verbindung bringt. Die Autorinnen beschreiben dazu vier Prozesse:

- Mirroring (Prozess, in dem das Image zurück auf die Identität wirkt)
- Reflecting (Prozess, in dem die Identität zurück auf die Kultur wirkt)
- Expressing (Prozess, in dem kulturelle Werte in der Identität ausgedrückt werden),
- Impressing (Prozess, in dem versucht wird, die Einstellung Externer zu beeinflussen, indem Elemente der Identität auf das Image wirken).

3.4.2. Hybride und multiple Identitäten

Viele Forscher sehen die organisationale Identität als gemeinsam geteiltes Verständnis der Organisationsmitglieder an. Eine solche Identität kann empirisch leichter erfasst werden und Manager haben die Möglichkeit, sie zu gestalten und zu verändern (Reger, Gustafson, Demarie, & Mullane, 1994). Die Identität kann also als mehr oder weniger geteiltes Verständnis betrachtet werden, aber es sprechen auch einige Punkte dafür, von mehreren Identitäten in einem Unternehmen auszugehen. Ein Einblick in bisherige Forschungen zu diesem Thema soll dies verdeutlichen.

Die Frage ob, es eine organisationale Identität oder es viele Identitäten in einer Organisation gibt, wird auf Basis unterschiedlicher epistemologischer Grundannahmen anders beantwortet. Während Vertreter der funktionalistischen Position die Identität eher als homogen betrachten und Forscher der interpretativen Position sich für Heterogenität aussprechen, sieht die postmoderne Position die Identität aber mehr als in mehrere Teile zerstückelt an. Die postmoderne Sichtweise wirft allerdings die Frage auf, ob es nicht zumindest ein gewisses Maß an gemeinsam geteilter Identität geben muss. Eine klare und trennscharfe Abgrenzung gelingt hier allerdings nicht, da es sich vielmehr um ein Kontinuum handelt.

Aber auch unter der Annahme, dass eine Organisation mehrere Identitäten hat, entscheidet der theoretische Blickwinkel, was unter dem Konzept von vielfältigen organisationalen Identitäten genau verstanden wird, wie sie entstehen und warum sie existieren. Aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus etwa hat eine Organisation mehrere Identitäten, diese ergeben sich aus mehreren Kategorisierungen, die notwendig sind, um sich in einem komplexen institutionellen Feld zu positionieren. Battilana & Dorado (2010) argumentieren, dass hybride Formen der Identität zumindest teilweise aus unterschiedlichen Anforderungen aus dem institutionellen Umfeld entstehen.

Andere Forscher sehen multiple Identitäten daraus resultierend, dass es unterschiedliche Mitarbeitergruppen oder Unternehmensbereiche gibt, die einen ganz eigenen Blick auf die Identität der Organisation haben. In anderen Arbeiten werden multiple Identitäten durch unterschiedliche Rollen begründet, die Organisationen in der Erfüllung ihrer Tätigkeit einnehmen (vgl. Pratt, 2016, S. 107). Einen weiteren Zugang liefert Glynn (2000). Sie spricht von „multi-faceted identities“, was bedeutet, dass unterschiedliche Aspekte der Identität zur selben Zeit auftreten. So kann eine Organisation gleichzeitig innovativ und straff organisiert sein. Hier werden also unterschiedliche Aspekte der Identität und deren unterschiedliche Facetten betrachtet, die nebeneinander bestehen. In der Definition von Albert und Whetten würde daher in diesem Fall nicht von multiplen Identitäten gesprochen werden.

Im Wesentlichen lassen sich in den Forschungen zur organisationalen Identität aber zwei Konzeptualisierungen erkennen. So wird zwischen hybriden und multiplen Identitäten unterschieden. Unterschiede der beiden Konzepte lassen sich in den Grundannahmen über die Anzahl möglicher Identitäten ebenso festmachen, wie in der Beziehung zwischen diesen Identitäten. Corley, et al. stellen diese beiden Grundannahmen vor (Corley, et al., 2006, S. 92):

1. Hybride Identitäten beziehen sich meist auf zwei Identitäten, die miteinander in Konflikt stehen (siehe dazu: Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997; Pratt & Rafaeli, 1997).
2. Multiple Identitäten sind immer duale Identitäten, d.h. es gibt nicht beliebig viele Identitäten in einer Organisation (siehe dazu Pratt & Foreman, 2000).

Bereits Albert und Whetten (1985, 2004 [1985]) sind von dem Grundgedanken ausgegangen, dass es mehrere Identitäten geben kann. Sie führen den Begriff der hybriden Identitäten ein. So könnte eine Organisation gleichzeitig ein Profit-Unternehmen, ein KMU und ein Dienstleister sein und damit mehrere miteinander korrespondierende Identitäten besitzen. Diese unterschiedlichen Identitäten werden von Albert und Whetten mit der Komplexität einer Organisation begründet und als hybride Identitäten bezeichnet.

„By a hybrid we mean an organization whose identity is composed of two or more types that would not normally be expected to go together. Of such an organization we would say that it is part X and part Y, the simplest case of which is a hybrid of two types, a dual identity organization. Thus, it is not simply an organization with multiple components, but it considers itself (and others consider it) alternatively, or even simultaneously, to be two different types of organizations.“ (Albert & Whetten, 1985, S. 270)

Albert und Whetten (2004 [1985], S. 106) konzentrieren sich bei ihrer Darstellung von hybriden Identitäten auf einen ganz bestimmten Typus von hybriden Identitäten, nämlich jene, die durch unterschiedliche Wertvorstellungen gekennzeichnet sind und beschreiben diesen Typus anhand einer modernen Forschungsuniversität: Sie unterscheiden dabei ein normatives System und ein utilitaristisches System. In Anlehnung an Parsons beschreiben Albert und Whetten die normative Komponente als mit Symbolen und Traditionen verbundene, normative Machtausübung gegenüber Mitarbeitern, die stark an die Organisation gebunden ist. Als Beispiel hierfür gelten Kirchen, politische Organisationen mit starkem ideologischem Programm, Krankenhäuser, Universitäten und Freiwilligenorganisationen. Unter utilitaristischen Organisationen werden klassische Unternehmen verstanden, die über Informationen gemanagt werden und Gewinn maximierend arbeiten.

Dabei unterscheiden Albert und Whetten (1985, S. 270f.) weiter zwischen einer holographischen und einer ideographischen Form der hybriden Identität. Ideographisch bedeutet, dass die unterschiedlichen Identitäten in unterschiedlichen Teilbereichen (z.B. Abteilungen) der Organisation oder in unterschiedlichen Mitarbeitergruppen auftreten und nicht in der ganzen Organisation vorzufinden sind. Von holographischen Identitäten wird gesprochen, wenn jede multiple Identität einer Organisation von allen Organisationsmitgliedern geteilt wird. Empirische Beispiele für ideographische Identitäten lassen sich etwa bei Glynn (2000) oder Pratt und Rafaeli (1997) finden, ein Beispiel zur holographischen Identität liefern Golden-Biddle und Rao (1997). Die Unterscheidung zwischen holographisch und utilitaristisch ist aber vermutlich nur eine von mehreren Dimensionen, anhand derer sich organisationale Identitäten differenzieren lassen. Hier wären allerdings weitere empirische Arbeiten gefragt, die andere hybride Identitätsdimensionen aufdecken (vgl. Pratt, 2016, S. 109). Ein weiterer Aspekt, der bereits bei Albert und Whetten (1985) beschrieben wird, ist, dass Unternehmen im Laufe des Lebenszyklus unterschiedliche Identitäten entwickeln können, also von einer einzigen Identität bei der Gründung eines Unternehmens ausgegangen wird, aus der sich aber über die Jahre hybride Identitäten formieren. Empirisch ist dies allerdings noch nicht genau beleuchtet worden (vgl. Pratt, 2016, S. 109). Ähnliches gilt für For-Profit Organisationen. Empirische Untersuchungen zu hybriden Identitäten wurden bisher vorwiegend im Non-Profit Bereich getätigt (Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997).

Multiple Identitäten haben in den Forschungen zur organisationalen Identität bisher eher wenig Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Die meisten Artikel, die sich mit dieser Thematik beschäftigen, greifen auf die Definition von Albert und Whetten zurück, in der bereits das Vorhandensein von mehreren Identitäten angelegt ist. Pratt und Foreman weiten diese Konzeptualisierung aber insofern aus, als sie die Möglichkeit aufzeigen, dass es mehr als zwei Identitäten geben kann, die nicht zwangsläufig miteinander in Konflikt stehen müssen.

So definieren etwa Pratt und Foreman multiple Identitäten wie folgt:

„[...] organizations have multiple identities when different conceptualizations exist regarding what is central, distinctive, and enduring about the organization.“ (Pratt & Foreman, 2000, S. 20)

Sie gehen in ihrer Arbeit von anderen Grundannahmen als Albert und Whetten aus, da sie sich auf mikro-soziologische Identitätstheorien (wie etwa von: Hogg & Terry, 2000; James, 1890; Mead, 1968; Tajfel & Turner, 2004 [1979]) stützen, denen zu Folge Individuen viele unterschiedliche Identitäten haben können, die in einem dynamischen hierarchischen

Verhältnis zueinander stehen und nicht konfliktär sein müssen, aber können (vgl. Pratt, 2016, S. 110). Diese Grundannahmen haben sie auf Organisationen übertragen. Sie gehen damit also davon aus, dass eine Organisation nicht nur zwei multiple Identitäten hat, sondern dass eine Organisation mehrere Identitäten hat, die auch nicht zwangsläufig miteinander in Konflikt stehen müssen. Wenn es zu Identitätskonflikten kommt, so sind diese zumeist auf latenter Ebene angesiedelt und nicht manifest.

Ashforth und Mael gehen ebenfalls von mehreren Identitäten aus. Sie begründen dies damit, dass jedes Organisationsmitglied die Identität der Organisation anders wahrnimmt und bestimmte Aspekte der Identität hervorhebt. Es gibt in Organisationen unterschiedliche Meinungen darüber, was die Organisation ausmacht und dies drückt sich auch in unterschiedlichen und mehreren Identitäten aus (vgl. Ashforth & Mael, 1996). Es kann daher auch zu einem Konflikt über das unterschiedliche Verständnis bezüglich der Identität unter den Mitarbeitern kommen. Um hier potenzielle Kosten zu reduzieren, die sich aus konfliktären Identitäten ergeben, sehen es Pratt und Foreman (2000, S. 38) als unerlässlich an, die Identität zu managen. Durch einen sinnvollen Umgang bzw. ein Management der verschiedenen Identitäten kann sich ein Unternehmen mitunter auch von seinen Wettbewerbern absetzen und Wettbewerbsvorteile generieren (Reger, et al., 1998).

	Hybride organisationale Identitäten	Multiple organisationale Identitäten
Anzahl an Identitäten	Zwei	Zwei oder mehrere
Beziehung der Identitäten zu einander	Konfliktär	Konfliktär, ergänzend oder einfach unterschiedlich (Beziehung zwischen unterschiedlichen Identitäten kann sich mit der Zeit verändern)
Struktur	Holographisch und ideographisch	Keine
Primäres Interesse	Entwicklung der OI	Managen der OI
OI Perspektive (gilt nicht ausschließlich)	Social Actor	Social Constructionist, Institutionentheoretische Perspektive
Primärer empirischer Fokus	Identifikation und Konflikt	Identifikation, Konflikt, Legitimität von externen Stakeholdern

Tabelle 6: Unterschiedliche Konzeptualisierung von hybrider und multipler Identität

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pratt 2016, S. 113.)

Der Schlüssel zum erfolgreichen Managen der Identität besteht nach Pratt und Foreman (2000) im Schaffen eines optimalen Levels an Identitätsvielfalt. Dies gelingt einerseits, indem Manager die Zahl der Identitäten erhöhen, senken oder unverändert lassen, andererseits, indem sie die Beziehung zwischen existierenden Identitäten so beeinflussen, dass sie weiter zusammenfinden oder weiter auseinanderdriften.

Die Entscheidung über die Beibehaltung von einer Vielzahl von Identitäten wird dabei beeinflusst von (vgl. Pratt & Foreman, 2000, S. 23f.):

- der Unterstützung von entscheidenden und mächtigen Stakeholdern für die Identität in der Organisation
- der Legitimation dieser Identität für verschiedene Stakeholder
- ihrem zukünftigen strategischen Wert und
- den vorhandenen Ressourcen

Pratt und Foreman (2000, S. 26ff.) entwickeln dazu Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit multiplen Identitäten und stellen dazu 4 verschiedene Alternativen vor:

1. Compartmentalization (Abschottung): Identitäten bleiben erhalten, werden aber weitgehend voneinander getrennt, Nutzen von Synergien wird nicht angestrebt
2. Aggregation (Verdichtung): Beibehaltung aller Identitäten und Herstellung von Verbindungen zwischen ihnen, um Synergien zu nutzen
3. Deletion (Streichung): Manager versuchen, eine oder mehrere Identitäten zu streichen
4. Integration (Integration): Zusammenführung von mehreren Identitäten in ein neues Ganzes

Diese vier Grundtypen stellen jeweils einen Idealtypus dar und es gibt Reaktionsmöglichkeiten, die in einem Graubereich liegen oder vielleicht gar nicht von dieser Matrix erfasst werden. Denn wie genau es Managern gelingt, eine Identität in einer Organisation auszulöschen oder mit einer anderen zu verbinden, bleiben die Autoren in ihrem Artikel schuldig. Diese Frage können wohl auch nur empirische Studien beantworten und so bietet diese erste Konzeptualisierung von vier Handlungsoptionen einen Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschungen.

Einen großen Vorteil von mehreren Identitäten sehen Pratt und Foreman (2000) in mehr Kreativität, einer größeren Anpassungsfähigkeit und mehr Flexibilität durch eine größere Bandbreite an Reaktionen, die unterschiedliche Identitäten ermöglichen. Ein bisher eher vernachlässigter Aspekt von multiplen Identitäten ist die Frage, ob und wie sich das Verhältnis zwischen multiplen Identitäten über die Zeit verändert. Pratt und Foreman (2000) gehen in ihrer Arbeit davon aus, dass Identitäten auch für sehr lange Zeit latent bleiben können, bis sie im Rahmen eines bestimmten Ereignisses oder einer Krise artikuliert werden. Dies wirft die

Frage auf, ob latente Identitäten auch das Verhalten in Organisationen auf einer unbewussten Ebene beeinflussen (vgl. Ashforth & Reingen, 2014; Petriglieri & Petriglieri, 2010). Da sich die OI-Forschung dafür ausspricht, die „Social Actor“ und „Social Constructionist“ Perspektive nicht mehr als gegensätzlich anzusehen, sondern mögliche Verbindungen zwischen diesen Theoriesträngen herstellen will, schlägt Pratt (2016, S. 114) vor, hybride und multiple Identitäten miteinander zu verbinden. Organisationen können unter diesem Aspekt als, aus multiplen hybriden Identitäten bestehend, gesehen werden. Organisationen besitzen damit hybride Identitäten, die unterschiedliche (multiple) Dimensionen haben. Empirische Erhebungen sind allerdings notwendig, um das mögliche Auftreten von multiplen hybriden Identitäten und deren Ausgestaltung in der Organisation genauer zu betrachten.

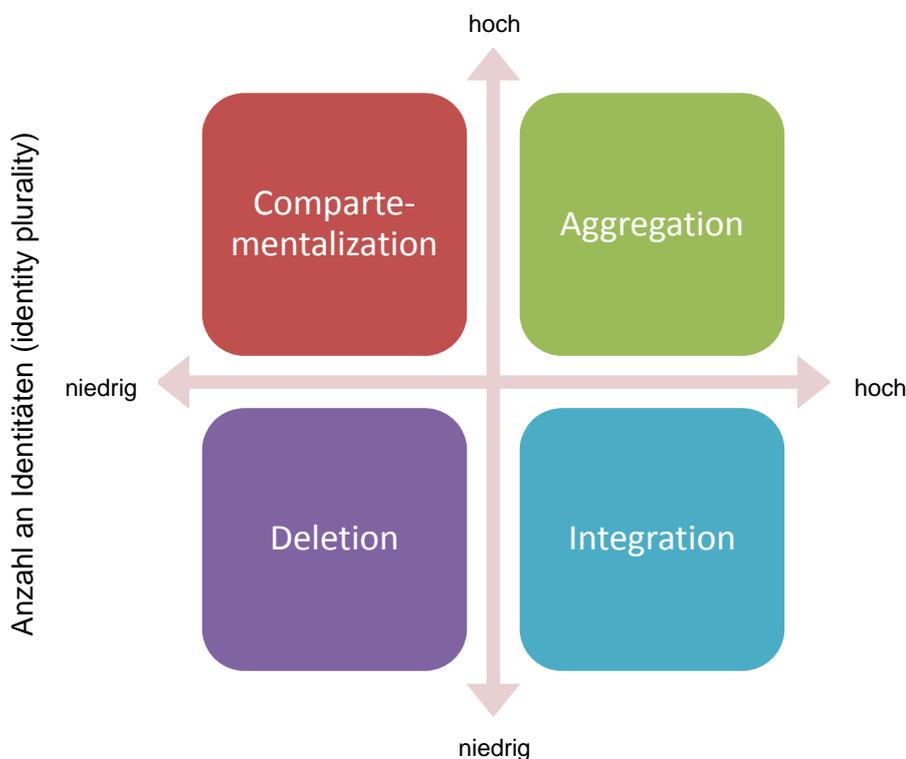


Abbildung 7: Handlungsoptionen beim Managen multipler Identitäten

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pratt & Foreman (2000, S. 27)

Nichtsdestotrotz existiert auf individueller Ebene die Sehnsucht nach einer einheitlichen Identität und Pratt (2016, S. 115f.) mutmaßt, dass diese Sehnsucht auf Seiten der Mitarbeiter auch mit Blick auf die organisationale Identität existiert. Forschungen scheinen allerdings zu zeigen, dass wir uns von einem einheitlichen Bild von Identitäten verabschieden müssen.

Hoebeke drückt dies etwa wie folgt aus:

“[...] to take into account the multiple identities, and roles that systems may express in different relevant contexts. We have to avoid the illusion of a coherent totally integrated systemic identity.” (Hoebeke, 2006, S. 74)

Ganz so einfach ist es dann aber doch nicht, menschliche Sehnsüchte hinter uns zu lassen, und so stellen etwa Ashforth und Reingen (2014) fest, dass es neben einer hybriden Identität auch so etwas wie eine ganzheitliche Identität gibt. Ähnliches ist bei Battilana und Dorado (2010) zu lesen. Sie argumentieren, dass eine einheitliche Identität in der Lage ist, institutionelle Logiken, die miteinander konkurrieren, zu managen. Auch Hsu und Elsbach (2013) stellen grundsätzlich fest, dass die organisationale Identität aus multiplen Kategorien besteht, aber dass einige Kategorien über verschiedene Gruppen in der Organisation hinweg ident sind und der Organisation so ein Gefühl der Einheit vermitteln. Pratt und Kraatz (2009) etwa ziehen die Konzeptualisierung von Mead (1968) heran, der zwischen Identität und Selbst unterscheidet. In Anlehnung daran unterscheiden sie zwischen der organisationalen Identität und dem organisationalen Selbst. Während die Identität verschiedenartig sein kann, ist das Selbst jener Teil, der das Gemeinsame und Ganzheitliche darstellt.

3.4.3. Organisationale Identifikation

Die in Kapitel 2 dargestellten Beiträge aus der Soziologie haben starken Einfluss auf die Forschungsrichtung der organisationalen Identität. Aber auch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen wurde aufbauend auf der „Social Identity Theory“ beleuchtet (siehe dazu zum Beispiel die Arbeiten von: Ashforth & Mael, 1989; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, et al., 1994; Kramer, et al., 1993). Das nun folgende Kapitel widmet sich der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation und definiert zunächst den Begriff, um danach näher darauf einzugehen, warum, wann und wie sich Mitarbeiter mit einer Organisation identifizieren.

Die „Social Identity Theory“ (SIT) nach Tajfel & Turner (2004 [1979]) stellt die dominanteste Rahmentheorie zur Erforschung der organisationalen Identifikation dar (Ashforth & Mael, 1989; Haslam, 2001). Dabei beschreibt sie, dass Menschen dazu neigen sich selbst und andere zu klassifizieren, um sich danach einer bestimmten sozialen Kategorie zuzuordnen. Identifikation findet mit jener Kategorie statt, die sich ein Mensch selbst zuschreibt, d.h. das Individuum übernimmt diese Kategorie in sein eigenes Selbstkonzept (vgl. Pratt, 1998, S. 172). Die soziale Identität sieht Tajfel (1982, S. 102) dabei

„als den Teil des Selbstkonzepts eines Individuums [...], der sich aus dem Wissen um seine Mitgliedschaft in sozialen Gruppen und aus dem Wert und der emotionalen Bedeutung ableitet, mit der diese Mitgliedschaft besetzt ist.“

Mit Beginn der 1990er Jahre hielt die „Social Identity Theory“ Einzug in die Organisationsforschung. Mit ihrer Hilfe untersuchten Forscher die Identifikation von Mitarbeitern mit ihrer Organisation (vgl. Ashforth & Mael, 1989; Dutton & Dukerich, 1991; Dutton, et al., 1994; Kramer, et al., 1993). Ashforth und Mael (1989, S. 21) definieren soziale Identifikation zunächst als

„[...] the perception of oneness or belongingness to some human aggregate.“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 21)

Pratt (1998, S. 172) bezieht sich einige Jahre später in seiner Definition stärker auf Organisationen. Für ihn liegt Identifikation eines Mitarbeiters mit einer Organisation dann vor, wenn

“[...] an individual's belief about his or her organization become self-referential or self-defining. That is, organizational identification occurs when one comes to integrate beliefs about one's organization into one's identity.“ (Pratt, 1998, S. 172).

Dutton, et al. (1994, S. 239) verbinden in ihrer Definition das Selbstkonzept (die eigene Identität) des Mitarbeiters mit der Identität der Organisationen. Die Verbindung zwischen den beiden, beziehungsweise in weiterer Folge die Übereinstimmungen, definieren sie als Identifikation:

“[...] a person's self-concept contains the same attributes as those in the perceived organizational identity, we define this cognitive link as organizational identification.“ (Dutton, et al., 1994, S. 239).

Die Identifikation zeichnet aus, dass die Aspekte, die die Organisation auszeichnen, von Mitarbeitern herangezogen werden, um sich selbst zu definieren. Dutton, et al. (1994, S. 239) und Pratt (1998, S. 173f.) schreiben explizit, dass sich die Identifikation auf den sozialen Aspekt der Identität eines Individuums und sein Selbstkonzept bezieht. Pratt weist weiters darauf hin, dass es zwei Wege der Identifikation gibt:

1. „Identification through affinity“: Die Organisation wird dem eigenen Selbst als ähnlich erachtet.
2. „Identification through emulation“: Das eigene Selbst wird verändert, um der Organisation ähnlicher zu werden.

Wichtig erscheint im Zusammenhang mit der Definition des Begriffes „Identifikation“ auch die Abgrenzung zu verwandten Konzepten, wie etwa dem Commitment. Während einige Autoren die beiden Begriffe „Identifikation“ und „Commitment“ synonym betrachten, sehen andere die Identifikation als Teil des Commitments und wieder andere treten für eine strikte Trennung der beiden Begriffe ein. Eine von van Dick stammende Definition von Identifikation steht dem Begriff Commitment sehr nahe:

„Organisationale Identifikation bezeichnet die ganzheitliche Bindung an die Organisation. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter wissen, dass sie Mitglieder der Organisation sind, dass sie aber mit diesem Wissen auch Gefühle (z.B. Freude oder Stolz) verbinden und sich entsprechend verhalten (z.B. die Organisation nach Außen verteidigen).“ (van Dick, 2004, S. 2)

Den Begriff Commitment definiert van Dick wie folgt:

„Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, in wieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z.B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen.“ (van Dick, 2004, S. 3)

So sieht van Dick Überschneidungen zwischen den beiden Begriffen Identifikation und Commitment im Bereich der affektiven Komponente von Commitment (emotionale Bindung an die Organisation, die Organisation besitzt eine große persönliche Bedeutung für die Person), die normative (moralisch-ethische Verbundenheit) und fortsetzungsbezogene (Verbundenheit mit der Organisation, da mit dem Verlassen zu hohe Kosten verbunden sind) Komponente des Commitments sind allerdings nicht in der Identifikation enthalten (vgl. van Dick, 2004, S. 3f.).

Für eine strikte Trennung von Identifikation und Commitment treten Ashforth und Mael ein. Sie beziehen sich zunächst auf eine Definition von Commitment aus dem Organizational Commitment Questionnaire, der Commitment definiert als „the relative strength of an individual's identification and involvement in a particular organization [...]“ (Mowday, Steers, & Porter, 1979, zit. nach: Ashforth & Mael 1989, S. 23) und argumentieren dann, dass es eine spezifische und eine konzeptionelle Differenz zwischen den beiden Begriffen gibt. Erstere wird damit erklärt, dass die Organisationen heute sehr ähnliche Werte und Ziele haben, und das Commitment lediglich eine Übernahme dieser Werte und Ziele an sich beinhaltet, aber nicht die Organisation per se. Identifikation hingegen muss organisationspezifisch sein, da es eine ganz bestimmte Organisation ist, die als selbstdefinierend gesehen wird. Zweitens wird kritisiert, dass der Organizational Commitment Questionnaire nicht abfragt, ob sich der Mitarbeiter mit der Organisation als Eins betrachtet und daher wird von unterschiedlichen konzeptionellen Phänomenen ausgegangen (vgl. Ashforth & Mael, 1989, S. 23). Pratt (1998,

S. 178) fasst diesen Standpunkt zusammen, indem er zwei Fragen formuliert, auf die unterschiedliche Konzepte eine Antwort geben sollen: Beim Commitment wird die Frage gestellt: „How happy or satisfied am I with my organization?“ Während bei der Identifikation gefragt wird: „How do I perceive myself in relation to my organization?“ Der wohl größte und offensichtlichste Unterschied zwischen Commitment und Identifikation besteht darin, dass sich Identifikation auf jene Aspekte bezieht, die der Mitarbeiter in seine soziale Identität integriert. Diese Aspekte dienen zur Definition des eigenen Selbst (vgl. Pratt, 1998, S. 178).

„If a person strongly identifies with an organization, his or her social identity has a significant overlap with the identity of that organization.“ (Elsbach & Bhattacharya, 2001, S. 393).

In Anlehnung an Tajfel (1986, 2004 [1979]) sowie Tajfel und Turner (1986) unterscheidet die Literatur unterschiedliche Dimensionen der Identifikation (vgl. Ellemers, Kortekass, & Ouwerkerk, 1999, S. 372; van Dick, 2004, S. 14ff.):

1. Kognitive Dimension: Über die kognitive Komponente definiert sich der Mitarbeiter als Teil einer sozialen Kategorie (z.B. Organisation).
2. Evaluative Dimension: Im Rahmen der Identifikation bewerten Mitarbeiter, welche Eigenschaften der Organisation von Außenstehenden zugeschrieben werden.
3. Affektive Dimension: Diese wird auch als emotionale Dimension beschrieben. Sie erklärt, wie Organisationsmitglieder ihre Mitgliedschaft gefühlsmäßig bewerten.
4. Konative Dimension: Diese beschreibt, inwieweit die Identifikation des Mitarbeiters mit der Organisation auch in seinem Verhalten sichtbar ist, also das Engagement des Mitarbeiters für die Ziele und Werte der Organisation.

Die kognitive Dimension wird von Ashforth und Mael (1989) als die bestimmende betrachtet. Affektive und evaluative Dimension kommen erst als Konsequenz oder Folge ins Spiel. Sie stellen aber nicht den Ausgangspunkt für die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation dar. Die affektive oder emotionale Dimension beschreibt einen interessanten Aspekt. Ihr zufolge sind der Aufbau, das Aufrechterhalten und die Auflösung von Identifikation mit Gefühlen verbunden. Der emotionalen Komponente wurde in den bisherigen Forschungen nur wenig Raum gegeben (vgl. Pratt, 1998, S. 180).

Die Gründe, warum Individuen und Organisationen eine Identifikation anstreben, liegen darin, dass beide damit Bedürfnisse befriedigen. Individuen wollen sich mit sozialen Gruppen identifizieren, um das Gefühl der Sicherheit und der Zugehörigkeit zu befriedigen und das eigene Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl zu heben (vgl. Pratt, 1998, S. 185). Der

Nutzen für Mitarbeiter lässt sich im Wesentlichen wie folgt zusammenfassen (vgl. van Dick, 2004, S. 10):

- Mitarbeiter nehmen weniger Stress in der und durch die Arbeit wahr.
- Mitarbeiter sind zufriedener mit der Arbeit.
- Mitarbeiter fühlen sich langfristig gesünder.

Der Grund, warum Organisationen die Identifikation der Mitarbeiter versuchen zu fördern, liegt darin, dass die Identifikation die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst. So schreibt Cheney:

„In short, fostering identification is the ‘intent’ of many corporate policies, for with it comes greater assurance that employees will decide with organisational interests uppermost in mind.“ (Cheney, 1983, S. 158)

Die Organisation profitiert davon, wenn sich die Mitarbeiter mit der Organisation identifizieren da: (vgl. Aronson, 1992; Dutton, et al., 1994; Mael & Ashforth, 1995; Tajfel, 1982; van Dick, 2004), da ...

- kooperatives und unterstützendes Verhalten im Hinblick auf die organisationalen Ziele vorhanden ist.
- Mitarbeiter im Sinne der organisationalen Identität handeln.
- eine positivere Einstellung gegenüber der Organisation vorherrscht.
- höheres Commitment entsteht.
- eine geringere Kündigungsabsicht und damit generell eine niedrigere Fluktuation vorliegt.
- Mitarbeiter motivierter sind, zum Erfolg und Misserfolg der Organisation beizutragen, da der Erfolg bzw. Misserfolg der Organisation auch als ihr eigener wahrgenommen wird.
- weniger „ingroup“-Konflikte entstehen.
- die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter höher ist, was aber nicht automatisch auch zu mehr Leistung führen muss.

In diesem Zusammenhang muss allerdings auch erwähnt werden, dass eine zu starke Identifikation auch negative Konsequenzen nach sich ziehen kann. So sind Organisationen aufgrund einer starken Mitarbeiteridentifikation möglicherweise nicht in der Lage, auf veränderte Anforderungen von Auftraggebern oder externe Krisen entsprechend zu reagieren (vgl. Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Auch Ashforth und Mael äußern sich kritisch gegenüber einer zu starken Identifikation, da sie zu einer zu großen Abhängigkeit und Konformität mit unethischem Verhalten führen kann. Ein Sinken der Kreativität und eine

erhöhte Risikobereitschaft wird ebenso als Gefahr gesehen, wie der Verlust eines unabhängigen Selbst (vgl. Ashforth & Mael, 1989; Ashforth & Mael, 1996; Mael & Ashforth, 1992).

Mitarbeiter identifizieren sich besonders leicht mit einer Organisation, wenn die Grenzen zwischen der eigenen Organisation und anderen Organisationen besonders augenscheinlich sind, wenn die Mitgliedschaft in der Organisation attraktiv ist und damit das Selbstwertgefühl gesteigert werden kann und wenn organisationale Kategorien sich am günstigsten auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede quer über Individuen und Gruppen hinweg beziehen (vgl. Pratt, 1998, S. 191).

Im Zusammenhang mit der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation wird die Beziehung zwischen Individuen und Organisation, Individuen und Gruppe sowie zwischen mehreren Individuen untersucht. Dutton, et al. (1994, S. 252f.) kamen dabei zur Erkenntnis, dass der Grad der individuellen Identifikation auf der einen Seite mit der Attraktivität der wahrgenommenen organisationalen Identität zusammenhängt. Auf der anderen Seite ist aber auch entscheidend, wie Organisationsmitglieder glauben, dass die Organisation von Außenstehenden (Image) wahrgenommen wird. Dutton, et al. (1994, S. 252f.) beschreiben somit eine starke Wechselwirkung zwischen Image und Identifikation. Eine besonders starke Identifikation liegt dann vor, wenn Mitarbeiter glauben, dass die Organisation auch von der Umwelt in hohem Maße geschätzt und anerkannt wird, was bedeutet, dass sie ein gutes Image hat.

Elsbach & Kramer (1996, S. 442ff.) konnten in ihrer Arbeit den Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und Identifikation zeigen. Sie untersuchten die Auswirkungen von Beurteilungen von Organisationen durch Rankings und stellten dabei fest, dass Rankings als externe Bedrohung der Identität gesehen werden können. Ausgangspunkt der Untersuchung war ein Ranking der Top 20 Business Schools in Amerika. Ziel war es, den Umgang der Mitglieder mit einer Außenbewertung ihrer Organisation zu erforschen, die das eigene Selbstbild der Organisation in Frage stellte. Ein Ergebnis der Studie war, dass Rankings Effekte auf „Sensemaking“-Strategien haben, da Organisationsmitglieder immer versuchen, die eigene Wahrnehmung der Unternehmensidentität zu bestätigen. Die soziale Identität der Mitarbeiter wird durch die Wahrnehmung der organisationalen Identität beeinflusst. Das Ranking stellte eine Bedrohung für die organisationale Identität dar und war damit auch eine Bedrohung der sozialen Identität der Mitarbeiter (vgl. Elsbach & Kramer, 1996, S. 442ff.). Organisationsmitglieder versuchten in diesem Fall daher, die eigene positive Wahrnehmung der organisationalen Identität zu schützen, um sich selbst eine positive soziale Identität zu bewahren (vgl. Dutton, et al., 1994). Die Ergebnisse von Elsbach und Kramer unterstützen die

These, dass eine Abhängigkeit zwischen der Wahrnehmung der organisationalen Identität und der sozialen Identität besteht. Dieser Zusammenhang drückt sich auch in der kognitiven Beunruhigung oder Identitätsdissonanz aus. Diese tritt dann ein, wenn die Identität der Organisation, in der das Individuum arbeitet, bedroht wird. Mitarbeiter reagieren darauf durch positive Selbstwahrnehmung. Sie heben alternative Eigenschaften der organisationalen Identität oder ihre Organisationszugehörigkeit in anderen Vergleichsgruppen hervor. Das Business School Ranking stellte für die meisten Mitarbeiter eine Bedrohung der organisationalen Identität dar, auch wenn die eigene Organisation im Ranking gut abschnitt, da dieses Ranking zentrale Dimensionen der Identität entwertete und frühere Behauptungen über den positiven Status des Unternehmens widerlegte. Mitglieder der Organisation verwendeten selektive Kategorisierungen, um die positive Wahrnehmung der eigenen organisationalen Identität für sich selbst und Außenstehende wieder hervorzuheben. Sie betonten also jene Dimensionen der Identität und jene Vergleichsgruppen innerhalb der Organisation, die nicht beim Ranking hervorgehoben wurden. Diese Taktik diene dazu, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter weg von den bedrohenden Dimensionen zu lenken. (vgl. Elsbach & Kramer, 1996, S. 465ff.).

Kramer, et al. (1993, S. 466f.) bezogen in ihre Forschungsarbeit stärker die Social Identity Theory ein. Sie zeigten auf, dass Individuen sich in Verhandlungen kooperativer zeigen, wenn die soziale Identität der Gruppe mehr heraussticht als die personale Identität. Von einer ähnlichen Annahme gehen Hogg und Terry aus:

„[...] social attraction may foster organizational cohesion, and thereby identification and adherence to organizational norms; conversely, interpersonal attraction may fragment the organization and disrupt identification and adherence to norms.“ (Hogg & Terry, 2000, S. 126)

3.4.4. Organisationale Identität und strategisches Management

Die organisationale Identität nimmt auf das strategische Management insofern Einfluss, als dass sie die Bedeutungen bestimmt, die Führungskräfte den Dingen zuschreiben. Diese Bedeutungen wiederum steuern die strategischen und operativen Entscheidungen im Unternehmen (vgl. dazu: Dutton & Dukerich, 1991; Gustafson & Reger, 1995). Reger, et al. (1998) sehen die Strategie als „theory of action“ und die Identität als „theory of being“, wobei die Identität die Strategie beeinflusst und die Strategie als ein Produkt der Identität gesehen werden kann. Ashforth und Mael (1996) haben sich mit den beiden Begriffen Identität und Strategie genauer auseinandergesetzt und dabei folgende Unterschiede in den beiden Konzepten entdeckt:

"Identity refers to an organization's central, distinctive, and enduring character, typically anchored to its mission, whereas strategy refers to an organization's goals and the activities intended to achieve them. Identity can serve as a wellspring for strategy, although identity and strategy are reciprocally related such that identity is enacted and expressed via strategy, and inferred, modified or affirmed from strategy." (Ashforth & Mael, 1996, S. 19)

Im Rahmen der Strategieformulierung kommt der Identität eine wichtige Aufgabe zu. Die Strategieformulierung ist ein iterativer Prozess. Er beinhaltet: das Sammeln von Informationen aus der Umwelt („scanning“), die Auswahl der relevanten Informationen („attention“), die Interpretation dieser Informationen („interpretation“) und das Entwickeln geeigneter Antworten auf Umweltchancen und -risiken („idea generation“). Diese Prozesse unterliegen Interpretationen, die es ermöglichen Prioritäten festzulegen und Informationen und Ideen auszuwählen. Anhand dieser Interpretationen entscheiden Manager, welche Informationen aus der Umwelt für die Organisation wirklich wichtig sind. Diese werden gesammelt und ausgewertet. Welche Informationen es wert sind und welche ignoriert werden, wird durch die Bedeutung bestimmt, die eine Organisation den Dingen beimisst. Diese Bedeutung wird von der organisationalen Identität bestimmt. Diese Interpretationen und „Sensemaking“-Aktivitäten sind also mit den „identity beliefs“ und „identity aspirations“ der Mitarbeiter der Organisation verbunden (vgl. Lerpold, Ravasi, Van Rekom, & Soenen, 2007b, S. 14f.).

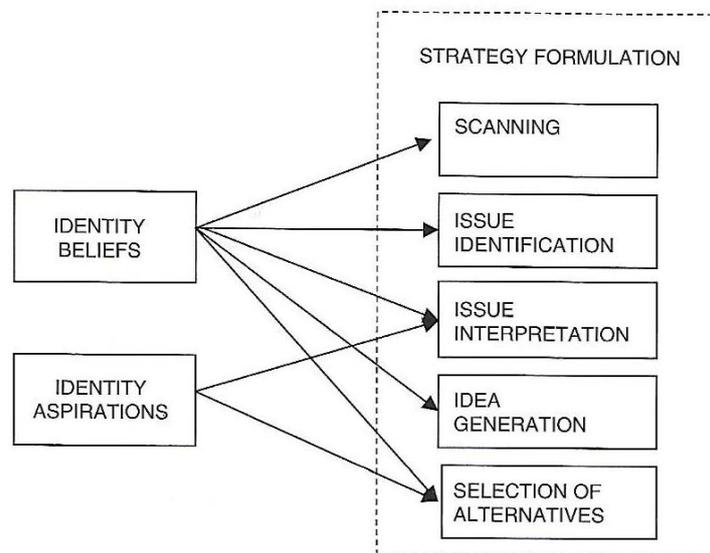


Abbildung 8: Organisationale Identität und Strategieentwicklung

(entnommen aus: Lerpold, Ravasi, Van Rekom, et al., 2007b, S. 14)

Aber nicht nur die aktuellen „Identity beliefs“ haben Einfluss auf die Strategieformulierung, sondern auch die gewünschte, zukünftige Identität. Gioia und Thomas (1996, S. 399)

untersuchten zum Beispiel, welche Auswirkungen strategische Veränderungen auf die organisationale Identität haben. Ihre empirischen Ergebnisse lassen vermuten, dass sich während eines strategischen Wandels sich auch die Wahrnehmung der Identität und des Images verändert und neu überdacht wird. Strategischer Wandel ist aber nicht nur ein Anlass zum Überdenken der gegenwärtigen Situation, sondern auch, um die zukünftig gewünschte Identität zur Diskussion zu stellen (Gioia, et al., 1998, S. 44ff.; Gioia & Thomas, 1996, S. 399).

Das von Gioia und Thomas (1996, S. 383ff.) entwickelte Modell verweist darauf, dass die Strategie und die Informationsverarbeitung das „Sensemaking“ beeinflussen. Dabei dient die Strategie weniger als Output, sondern als Input-Faktor im „Sensemaking“-Prozess. Für die Veränderung der organisationalen Identität ergibt sich aus diesem Modell, dass sie durch die Vorstellung über die zukünftig gewünschte Identität und über das Image (das in diesem Modell als strategisches Problem wahrgenommen werden kann) beeinflusst wird. Ein vorhandener „identity gap“ zwischen der derzeit vorhandenen und einer zukünftig gewünschten Identität (siehe dazu: Reger, et al., 1994) kann sich entscheidend auf die Entwicklung einer neuen Strategie auswirken. Ziel dabei ist, diese Lücke zu schließen. Dabei ist jener strategische Wandel erfolgreicher, der einen mittleren „identity gap“ aufweist, da hier die Veränderung nicht als unnötig angesehen wird, aber bei einer Veränderung auch kein extremer Widerstand zu erwarten ist.

Organisationen scheinen Wandel, der die organisationale Identität massiv bedroht, nur schwer bewältigen zu können (vgl. Reger, et al., 1994, S. 575f.). Brunninge (2007, S. 77) stützt seine These auf ein empirisches Fallbeispiel, in dem die organisationale Identität den strategischen Wandel nicht verhindert, sondern ihn geleitet und so kanalisiert hat, dass die eigene Identität nicht bedroht wurde. Auf das Thema „Veränderungen der organisationalen Identität“ wird hier aber nicht weiter eingegangen, da dies im Detail in Kapitel 5 beschrieben wird. Dutton und Dukerich (1991) geben mit ihrer Studie über die New York Port Authority einen Einblick, wie die Identität die Unternehmensstrategie, aber auch das Handeln in einer Organisation beeinflusst. Die Art und Weise, wie Manager die Identität wahrnehmen, hat sowohl Einfluss auf die Interpretation als auch die Reaktion im Umgang mit Obdachlosen, die in der Strategie des Unternehmens festgehalten wurde.

Auch Sarason (1995) beschäftigt sich mit dem Einfluss der Identität auf die Strategie. Sie beschreibt den Zusammenhang aus Sicht der Strukturationstheorie nach Giddens. Zwischen Identität und Strategie besteht eine reziproke Beziehung. Die Identität wirkt auf die Strategie, indem die Vision, die Manager von der Organisation haben, das strategische Verhalten

antreibt. Das strategische Verhalten wiederum wirkt auf die Identität zurück, da die Mitglieder einer Organisation über das Beobachten dieses Verhaltens eine Art „sense of self“ entwickeln.

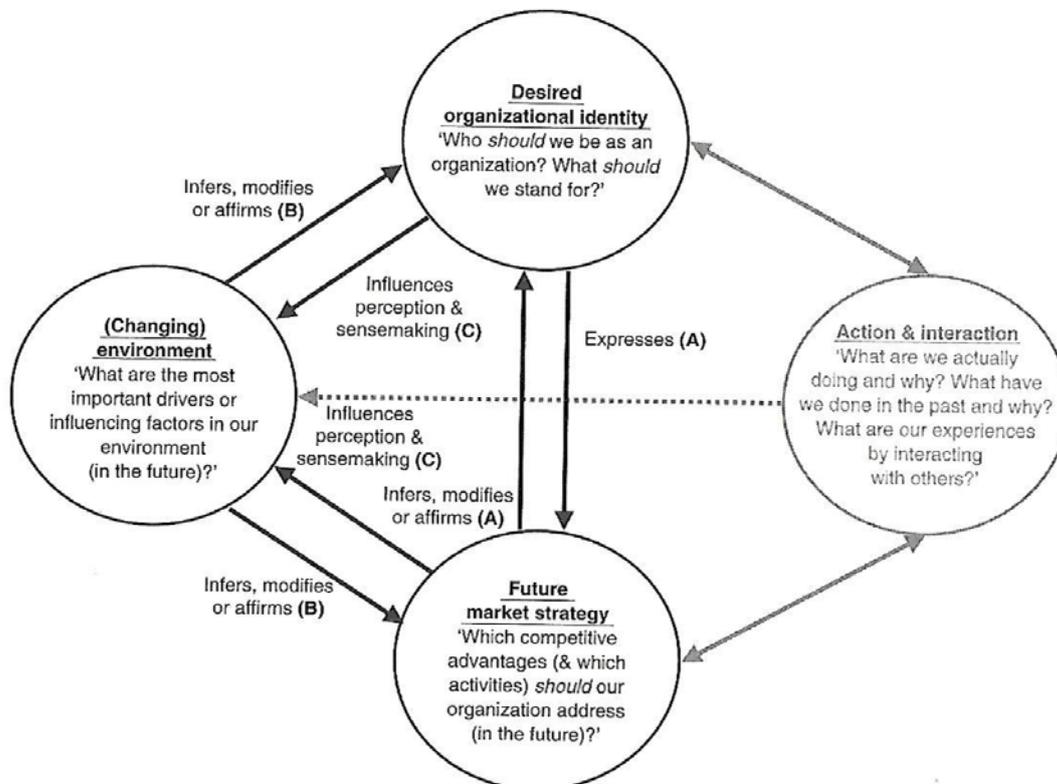


Abbildung 9: Die gewünschte zukünftige Identität, eingebettet in die Strategieentwicklung
(entnommen aus: Rughase, 2007, S. 44)

Ähnlich drückt dies Rughase (2007, S. 30) aus. Er sieht die aktuelle Identität und die aktuelle Strategie über Handlungen und Interaktionen miteinander verbunden. Dabei steuert die Strategie die strategischen Handlungen und Interaktionen in einer Organisation und diese wirken darauf, wie die Organisation sich selbst wahrnimmt. Die Identität beeinflusst strategische Handlungen und Interaktionen, indem sie den Bedeutungsrahmen für Entscheidungen festlegt (vgl. Rughase, 2007, S. 30ff.). Im Rahmen der Entwicklung einer zukünftig gewünschten Identität und einer zukünftigen Strategie kommt noch ein weiterer wichtiger Faktor hinzu und zwar die Umwelt der Organisation, also Annahmen darüber, was die wichtigsten und entscheidendsten Chancen und Risiken in Zukunft sind (vgl. Rughase, 2007, S. 44ff.). Aus der Differenz zwischen aktueller und zukünftig gewünschter Identität ergeben sich auch in Rughases Modell Lücken („identity gaps“), die im Rahmen von Strategieneuformulierungen und Veränderungsprozessen geschlossen werden sollen (vgl. Rughase, 2007, S. 48ff.).

In einigen Arbeiten wird zu Studien, die sich mit dem Zusammenhang von Identität und Strategie beschäftigen, auch die Rolle des Managements bei der Konstruktion und

Rekonstruktion der Identität beleuchtet. Während einige Autoren von einem starken Einfluss des Topmanagements auf Strategie und Identität ausgehen, wird eine direkte Steuerung der Prozesse von anderen Autoren verneint. Die unterschiedlichen Perspektiven ergeben sich aus den zugrunde liegenden Paradigmen (siehe dazu die Ausführungen von: Gioia, 1998; Gioia, et al., 1998; Gioia & Pitre, 1990). Während Vertreter der funktionalistischen Position dem Management bei der Konstruktion und Veränderung entscheidende Bedeutung beimessen, sehen Vertreter der interpretativen Position dies kritisch, da für sie die organisationale Identität im sozialen Austausch zwischen allen Organisationsmitgliedern entsteht. Dennoch merken Hatch und Schultz (1997, S. 363) an, dass die Aufgabe des Managements darin besteht, das interne und externe „Sensemaking“ mit Hilfe von Kommunikation, Symbolen, Geschichten etc. zu beeinflussen. Der vollkommenen Kontrolle der Identität oder des Images durch das Management wird allerdings eine Absage erteilt. Die Bedeutung des Topmanagements bei der Veränderung der organisationalen Identität im Rahmen von Mergern und Akquisitionen wurde zum Beispiel von Empson (2004), Corley (2002, 2003) sowie Corley und Gioia (2004) untersucht.

Teil II: Theoretischer Analyserahmen

4. Organisationale Identität und Konstruktivismus

4.1. Sozialer Konstruktivismus als epistemologischer Rahmen

„Organisationen sind offene Systeme, die ein sorgfältiges Management erfordern, damit sie interne Bedürfnisse befriedigen und ins Gleichgewicht bringen und sich an Umweltbedingungen anpassen können.“ (Morgan, 1986, S. 65). Die Organisation wird als offenes System begriffen, das sich entweder an die Umwelt anpasst oder nicht überlebt. Das Zitat von Morgan bringt das in der etablierten Organisationstheorie gängige Umweltverständnis zum Ausdruck. Aufgabe des Managements ist es, die Ressourcen so zu steuern, dass die Überlebensfähigkeit der Organisation gesichert ist. Es steckt die Grundannahme dahinter, dass die Umwelt unabhängig von der Organisation existiert. Organisationstheorien, die auf jenem Umweltverständnis aufbauen, sind dem objektivistischen (social fact) Paradigma zuzurechnen. Auch in der amerikanischen Literatur zur organisationalen Identität lässt sich dieses zugrunde liegende Umweltverständnis finden. Forscher, die vom direkten Management der Identität sprechen, stehen diesem Paradigma nahe. Die Identität existiert, ist real zu erfassen und vom Management beliebig zu steuern. Dies impliziert, dass die Identität als eine Variable von vielen gesehen wird, die beeinflusst und manipuliert werden kann. Der Eindruck, den die Organisation auf interne und externe Stakeholder macht, kann gezielt gelenkt werden (vgl. Gioia, 1998, S. 26f.).

Ausgehend von dieser positivistischen Sichtweise auf Organisationen entwickelte sich eine alternative Gegenposition, die auf einem vollkommen anderen Umweltverständnis aufbaute. Die Umwelt wird als sozial konstruiert betrachtet und nicht als objektiv gegeben. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht damit nicht mehr die Umwelt an sich, sondern die Art und Weise, wie Organisationen ihre Umwelt konstruieren (vgl. Kößler, 2000, S. 2). In der Literatur finden sich unterschiedliche Ausprägungsformen des Konstruktivismus und des Konstruktivismus, die sich nur teilweise in ein einheitliches Konzept integrieren lassen. Wissen (egal ob über uns selbst oder die Welt) entsteht dabei immer in Konstruktionsprozessen, es existieren allerdings unterschiedliche Annahmen zur Eigenart dieses Wissens (vgl. Gergen, 2002, S. 4f.). Den konstruktivistischen und konstruktionistischen Ansätzen gemein ist aber die Abkehr vom positivistischen Denken, das durch folgende Grundannahmen gekennzeichnet ist (vgl. Burr, 1997, S. 3ff.; vgl. Gergen, 1994, S. 30ff.; vgl. Kieser, 2002, S. 296f.):

- Wirklichkeit ist objektiv gegeben und existiert unabhängig vom menschlichen Handeln und der menschlichen Wahrnehmung. Mit Hilfe der Sprache kann diese Wirklichkeit kommuniziert werden. Sprache ist ein Werkzeug, um Gedanken und Emotionen auszudrücken.
- Systematische Beobachtung ist die Voraussetzung dafür, dass Gesetzmäßigkeiten und Theorien gebildet werden können. Sie ermöglicht eine objektive Erkenntnis der Wirklichkeit, die auch unabhängig von historischen und kulturellen Spezifika ist.
- Diese Regeln ermöglichen einen intern kontrollierten, rationalen Lernprozess. Die Wissenschaft ist in der Lage, Wirklichkeit zu erkennen und sie mit Hilfe der Sprache zu vermitteln. Dies trägt zu wissenschaftlichem und in weiterer Folge zu gesellschaftlichem Fortschritt bei.

Das interpretative Paradigma (Social Constructionist Paradigma) hat in den letzten 20 Jahren einen beachtlichen Stellenwert in der Soziologie erlangt. Es bildet die Grundlage der Dissertation und wird daher nun näher beleuchtet.

Die zugrunde liegende Idee ist, dass soziale Objekte von Menschen konstruiert, ausgehandelt, umgeformt und gestaltet werden, um Ereignissen Sinn zu verleihen (vgl. Sarbin & Kitsuse, 1995, S. 3). Damit greift der soziale Konstruktivismus unter anderem auf bekannte Arbeiten von Schütz (1967), Berger/Luckman (2003 [1977]) und Mannheim (1955 [1936]) zurück.

Kommunikation wird möglich, weil die Beteiligten über gemeinsame, signifikante Symbole den Sinn ihres Handelns erschließen und weil sich die Beteiligten wechselseitig in die Rolle des anderen versetzen und so ihr eigenes Handeln beobachten und verstehen. Blumer bezieht sich hier in seinen Ausführungen auf die Theorien Meads (Blumer, 1969 mit Bezug auf: Mead 1968; siehe dazu auch: Abels 2007, S. 209.). Die Handelnden verständigen sich über die gemeinsame Situation, indem sie sich wechselseitig durch Sprache und ihr Verhalten anzeigen, wie sie die Situation verstehen und wie der andere die Situation verstehen soll. Sie zeigen einander den Sinn ihres Handelns an (vgl. Abels, 2007b, S. 210).

„So wird der Sinn der Interaktion fortlaufend ausgehandelt, und es kommt zu einer gemeinsamen Definition der Situation. Diese Situation schafft objektive Handlungsbedingungen und strukturiert die weiteren Interaktionen.“ (Abels, 2007b, S. 209)

Es besteht damit ein fortlaufender Prozess der Produktion und Reproduktion von Bedeutungen (vgl. Abels, 2007b, S. 210.). Blumer bezieht sich hier auf Thomas und Thomas (1928 zit. nach: Abels, 2007, S. 209), die schreiben: „Wenn Menschen Situationen als real definieren, sind

auch ihre Folgen real.“ Aufbauend darauf entwickelte Blumer drei Prämissen über die Bedeutung, Interaktion und Interpretation:

1. „Die erste Prämisse besagt, dass Menschen ‚Dingen‘ gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen.“ (Blumer, 1969, S. 81) Dinge sind für Blumer alles das, was der Mensch wahrnehmen kann (physische Gegenstände wie Bäume und Stühle ebenso wie andere Menschen, Kategorien von Menschen, Institutionen Leitideale, Handlungen anderer Personen, Situationen des täglichen Lebens) (vgl. Blumer, 1969, S. 81).
2. „Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung solcher Dinge aus der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, abgeleitet ist oder aus ihr entsteht.“ (Blumer, 1969, S. 81).
3. „Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutung in einen interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden.“ (Blumer, 1969, S. 81).

Sprache dient als Instrument zur Erzeugung von Wirklichkeit. Alltagswissen bildet für Berger und Luckmann die „Bedeutungs- und Sinnstruktur, ohne die es keine menschliche Gesellschaft gäbe.“ (P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977], S. 16). Es ist das Wissen, wie man sich in der Gesellschaft verhalten sollte und ist insofern objektiv wirklich. Den Prozess, wie gesellschaftlich entwickeltes Wissen für Jedermann zur selbstverständlichen Wirklichkeit wird, erklären Berger und Luckmann damit, dass dieses Wissen durch unser Handeln immer wieder neu akzeptiert und bestätigt wird (vgl. Abels, 2007a, S. 136). Subjektive Erfahrungen, die sich mehrfach wiederholen, werden zu typischen Erfahrungen verallgemeinert. Daraus entwickeln sich typische Erwartungen, wie andere sich verhalten. Wenn die anderen tatsächlich diesen Erwartungen entsprechen, dann werden diese typischen Erwartungen objektiv (vgl. Abels, 2007a, S. 137f.). Aus „subjektiv sinnvollen Vorgängen“ entsteht eine „intersubjektive Welt“ (P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977], S. 22).

Die Sprache ist nicht mehr nur ein Werkzeug zur Wissensvermittlung, sondern dient in erster Linie dazu, um Wirklichkeit zu erzeugen. Begriffe erhalten in sozialen Konstruktionsprozessen erst ihre Bedeutung (vgl. Sarbin & Kitsuse, 1995, S. 2).

4.2. Ein narrativ-konstruktivistischer Ansatz zur Organisationstheorie

Wie schon in der Einführung zum epistemologischen Rahmen deutlich wurde, gibt es unterschiedliche Ausprägungsformen des Konstruktivismus und des Konstruktivismus (vgl.

Kieser, 2002, S. 296), gleiches gilt für konstruktivistische und konstruktionistische Organisationstheorien. Eine zugrunde liegende Vorstellung von Organisationen ist allerdings, dass über Kommunikation ein gemeinsames Verständnis vom Funktionieren einer Organisation entwickelt wird. Es bilden sich sogenannte Interaktionsmuster heraus, die nur über die handelnden Organisationsmitglieder erfasst werden können. Ein externer Beobachter muss daher rekonstruieren, wie Organisationsmitglieder ihre Wirklichkeit konstruieren und Handlungen interpretieren. Veränderungen werden daher immer nur durch Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern möglich und entstehen durch eine veränderte Wahrnehmung der organisatorischen Realität, durch Neuinterpretationen von organisatorischen Handlungen und das Entstehen von neuen Interaktionsmustern (vgl. Kieser, 2002, S. 297).

Sozial-konstruktivistische Ansätze weisen daher immer auf die Notwendigkeit der Interpretation von organisatorischen Regeln hin. Interpretationen sind erforderlich, damit Regeln in Handlungen umgesetzt werden können. Regeln werden von den einzelnen Organisationsmitgliedern jedoch meist unterschiedlich interpretiert. Einfluss auf die Regelinterpretation haben Skripten, Routinen und implizite Organisationstheorien der Organisationsmitglieder, generell gesagt Schemata (vgl. Kieser, 2002, S. 303f.). Ein Schemata ist

„[...] some generalized cognitive framework that an individual uses to impose structure upon, and impart meaning to, social information or social situations in order to facilitate understanding“ (Gioia & Poole, 1984, S. 449f.).

Schemata bezeichnen einen „von der konkreten Erfahrung abstrahierten Wissensbestand“ (Kieser, 2002, S. 304), der als Orientierungshilfe bei der Interpretation von Informationen, Handlungen und Erwartungen dient. Damit gemeinsames Handeln in Organisationen möglich wird, ist jedoch eine annähernd gleiche oder zumindest sehr ähnliche Interpretation von Regeln erforderlich. Erreicht wird dies durch ständiges Kommunizieren zwischen Organisationsmitgliedern (vgl. Kieser, 2002, S. 303f.).

Berger und Luckmann erklären diesen Vorgang mit den Begriffen Habitualisierung und Institutionalisierung. Habitualisierung tritt dann ein, wenn gewohnte Handlungen immer wieder ausgeführt werden, um so Kraft einzusparen (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977], S. 56f.).

„Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution.“ (P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977], S. 58).

Reziprozität bedeutet, dass habitualisierte Handlungen dann Institutionen werden, wenn deren Typisierungen Allgemeingut darstellen und für jeden in einer gesellschaftlichen Gruppe zugänglich sind. Institutionen beschreiben, dass Handlungen eines bestimmten Typus von Handelnden eines bestimmten Typus ausgeführt werden. Diese Typisierungen entstehen im Verlauf einer gemeinsamen Geschichte und nicht plötzlich. Eine Institution kann nie begriffen werden, wenn man nicht den historischen Entstehungsprozess berücksichtigt (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977], S. 58). Entscheidend ist es daher, den Sinn einer Institution zu erkennen. Ist dies aufgrund eigener Erfahrungen nicht möglich, müssen Legitimationen vorhanden sein, um den Sinn einer Institution verständlich zu machen (P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977], S. 139).

Im organisationalen Kontext erlangen Interpretationen dann besondere Legitimität, wenn sie in offiziellen Dokumenten festgehalten werden. Teile der Identität finden sich zum Beispiel in Leitbildern von Organisationen wieder. Allerdings sind auch diese Dokumente wiederum der Interpretation durch Organisationsmitglieder unterworfen. Welche Bedeutung formale Regeln tatsächlich in Organisationen haben, hängt also letztlich davon ab, wie sie interpretiert werden und wie groß die Übereinstimmung in den Interpretationen der Organisationsmitglieder ist (vgl. Kieser, 2002, S. 306). Formalisierte Regeln gelten für Giddens als „codified interpretations of rules rather than as rules as such“ (Giddens, 1984, S. 21). Sie werden durch Kommunikation ständig (neu)interpretiert. Damit ergibt sich ein Spannungsverhältnis zwischen stabilisierenden und verändernden Interpretationen (vgl. Kieser, 2002, S. 305).

Die organisationale Identität drückt sich in organisationalen Regeln, aber vor allem in Symbolen aus. Auf Basis dieser Symbole kann die organisationale Identität interpretiert werden. Der, den interpretativen Organisationstheorien zuordenbare „Organizational Symbolism“ (Jones, 1996) scheint für die Untersuchung der organisationalen Identität besonders geeignet, da es dabei um die Bedeutung geht, die Organisationsmitglieder ihrer Organisation zuschreiben.

„Symbolism is about the production of meaning through the use of symbols. It involves the linking of a sign to a referent by some ordering principle. The process of coding and (decoding) is a mental and therefore a cultural activity. Symbols work to organize experience. In semiotic terms, they are signs that stand for something else.“ (Maanen, Manning, & Miller, 1996, S. V)

Dabei legt der „organizational symbolism“ den Fokus nicht auf die Instrumentalität von Symbolen, sondern auf das Verstehen von Bedeutungen und auf deren Interpretation (vgl. Jones, 1996, S. 13).

“Symbols are objects, acts, relationships or linguistic formations that stand ambiguously for a multiplicity of meanings.” (Morgan, Frost, & Pondy, 1983, S. 4f.)

Organisationen schaffen sich ihre Realität, indem sie Symbole konstruieren. Organisationen sind Systeme von Symbolen, d.h. Symbole finden sich in allen organisationalen Bereichen wieder. Daher fällt es mitunter schwer, die für die Untersuchung relevanten Artefakte zu identifizieren. Sarbin und Kitsuse schlagen für konstruktionistische Untersuchungen Erzählungen als Untersuchungseinheiten vor: „[...] it becomes apparent that the underlying structure of constructionist accounts is the narrative.“ (Sarbin & Kitsuse, 1995, S. 6). Es erscheint sinnvoll, in dieser Arbeit den Schwerpunkt auf Erzählungen („narratives“) zu legen, da Bedeutung und Sinn über sie vermittelt werden. Erzählungen werden von Historikern, Biographen und anderen Forschern in den Geistes- und Sozialwissenschaften als Methode verwendet. Aber sie werden auch in der Management- und Organisationsforschung immer häufiger eingesetzt. Dies ist einerseits auf ihren Nutzen, andererseits auf ihre vielseitige Anwendbarkeit in diesem Feld zurückzuführen (vgl. Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016, S. 496). Geschichten werden vom Erzähler formuliert und spiegeln seine Perspektive wider. In Organisationen gibt es nicht einen Erzähler, sondern viele und damit auch viele Geschichten, die sich teilweise stark voneinander unterscheiden können. Der Erzähler einer Geschichte ist dabei gleichzeitig Autor - „homo narrans“ (Fisher, 1985, S. 6) - und interpretiert Geschichten der Organisation - „homo fabulans“ (Currie, 1998, S. 2). Diese unterschiedlichen Geschichten und Erzählungen fließen in die Konstruktion der Identität mit ein und führen zu multiplen Identitäten, die die verschiedenen Geschichten in sich bergen. Der Konstruktionismus erkennt die unterschiedlichen Perspektiven in der Beobachtung und der Interpretation von sozialen Phänomenen an. Die Logik des Konstruktionismus unterstützt die Vorstellung von mehreren unterschiedlichen Perspektiven und stellt sich damit deutlich gegen die positivistische Grundannahme, dass es eine einheitliche objektive soziale Realität gibt (vgl. Sarbin & Kitsuse, 1995, S. 8).

Boje (1991, S. 106) bezeichnet Organisationen als

„[...] collective storytelling systems in which the performance of stories is a key part of members' sense making and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory.“

Erzählungen werden für die Untersuchung der organisationalen Identität als besonders geeignet eingestuft: „Observers can get closer to meaning if they pay more attention to narration.“ (Weick & Browning, 1986, S. 251). Die geplante Untersuchung legt ihren Schwerpunkt auf Erzählungen. Sie werden als symbolische Handlungen (vgl. Jones, 1996, S. 2) angesehen, die die Organisation und das Verständnis der Mitarbeiter von der Organisation

prägen (vgl. Boje, 1991, S. 106ff.). Geschichten erzählen nicht nur anderen etwas über die Organisation, sondern sie konstruieren Identität und helfen, den Sinn und Zweck der eigenen Existenz aufzuklären (vgl. R. J. Berger & Quinney, 2005, S. 5). Um eine Gesellschaft verstehen zu können, ist es notwendig, sich möglichst viele legitimierte Geschichten anzuschauen. Forscher können so aufdecken, wie diese Geschichten im Laufe der Zeit entstanden sind (vgl. Czarniawska, 1997, S. 16).

Erzählungen in Organisationen werden definiert als

„temporal, discursive constructions that provide a means of individual, social, and organizational sensemaking and sensegiving.“ (Vaara, et al., 2016, S. 496)

Erzählungen basieren auf Sprachen und zeichnen sich besonders durch den temporalen Aspekt aus. Durch diese zeitliche Komponente in Geschichten wird es möglich, Stabilität und Veränderung in Organisationen nachzuvollziehen. Die Beschreibungen der Mitarbeiter und deren Erzählungen legen das Aufeinanderfolgen von verschiedenen Events offen. Dabei können diese Events ein Rahmen für Stabilität oder für Veränderung sein (vgl. Vaara, et al., 2016, S. 499). Vaara, et al. (2016, S. 498) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass diese zeitlichen Aspekte oft nicht explizit zugänglich sind, sondern implizit in den Geschichten versteckt sind. Um diese impliziten Bedeutungen zu rekonstruieren, wird in der Methodik der Arbeit auf die objektive Hermeneutik zurückgegriffen, die ein Aufdecken implizierter Bedeutungen ermöglicht.

In den letzten Jahren lassen sich auch einige betriebswirtschaftliche Forschungen finden, die sich am narrativen Ansatz orientieren. In den Forschungen zur organisationalen Identität ist allen voran Czarniawska (Czarniawska-Joerges, 1994, 1998; Czarniawska, 1997; Czarniawska & Gagliardi, 2003; Czarniawska & Sevón, 1996b; Czarniawska & Wolff, 1998) zu nennen, aber auch im Bereich des Veränderungsmanagements (Soderberg, 2003) oder im strategischen Management (de La Ville & Mounoud, 2003) versuchen Forscher, über Erzählungen die Sinnkonstruktionen des Forschungsfeldes zu ergründen. Der Durchführung von narrativen Untersuchungen in der Organisationsforschung widmen sich die Arbeiten von Czarniawska (Czarniawska-Joerges, 1992; 1997) sowie Czarniawska und Gagliardi (2003).

Da es in der geplanten Dissertation darum geht, zu untersuchen, welchen Sinn und welche Bedeutung Mitarbeiter ihrer Organisation zuschreiben, scheint der narrative Ansatz als geeignete theoretische Basis für diese Arbeit. Die oben angeführten Forschungen zeigen, dass sich dieser Ansatz auch in der Betriebswirtschaft in unterschiedlichen Teildisziplinen in den letzten Jahren etablieren konnte.

Im narrativen Ansatz werden die Begriffe Geschichte (story) und Erzählung (narrative) verwendet. Gabriel sieht Geschichten als eine bestimmte Art von Erzählungen und Erzählungen wiederum als eine bestimmte Art von Texten, die allerdings allesamt im Diskurs entstehen. Erzählungen unterscheiden sich von herkömmlichen Texten darin, dass sie klare zeitliche Reihenfolgen und Sequenzen abbilden (vgl. Gabriel, 2000, S. 2). Geschichten wiederum weisen im Unterschied zu Erzählungen eine Handlung (plot) auf (vgl. Czarniawska, 1997, S. 78; Gabriel, 2000, S. 2). Gabriel definiert Geschichten wie folgt:

“Stories are narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material. This material may be product of fantasy or experience, including an experience of earlier narratives. Story plots entail conflicts, predicaments, trials, and crises, which call for choices, decisions, actions, and interactions, whose actual outcomes are often at odds with the characters’ intentions and purposes.” (Gabriel, 2000, S. 2)

Rosenthal sieht Geschichten als “herausragende Ereignisse innerhalb einer größeren Erzählung” (Rosenthal, 2005, S. 139). Erzählungen wiederum bezeichnen eine Abfolge von vergangenen oder fiktiven zukünftigen Ereignissen, die in einem kausalen Zusammenhang zueinander stehen und an eine bestimmte Zeit, einen bestimmten Ort und bestimmte Personen gebunden sind (vgl. Rosenthal, 2005, S. 139).

Czarniawska führt die Begriffe Serie und Thema ein. Ein Thema hat keine Handlung, sondern besteht aus verwandten Episoden oder Szenen. Szenen zeigen, wie Mitarbeiter in bestimmten Situationen reagieren und wie relevante Routinen und Regeln entstehen und sich verändern. Auch eine Serie hat keine Handlung, sie besteht aus vorübergehenden zusammenhängenden Episoden, die variieren und sich wiederholen können. Geschichten können am ehesten in einzelnen Organisationen lokalisiert werden, Serien im ganzen organisationalen Feld und Themen in großen, komplexen Organisationen (vgl. Czarniawska, 1997, S. 78f.; 2005, S. 139).

Czarniawska (1997, S. 20) weist darauf hin, dass in Organisationen oft verschiedene Geschichten zum gleichen Thema existieren. Es sind immer mehrere alternative Erzählungen verfügbar, dabei ist es allerdings nicht relevant, welche Geschichte wahr ist und welche nicht, sondern jede Geschichte ist für Forschungszwecke brauchbar, denn es geht nicht um den Wahrheitsgehalt, sondern darum, welche Bedeutung, die Geschichte für den Erzähler hat:

„[...] the power of the story depends not on its reference to some extralinguistic reality but in its openness for negotiating meaning.“ (Czarniawska, 1997, S. 20)

4.3. Organisationale Identität aus dem Blickwinkel des Konstruktivismus

Die organisationale Identität wird über Kommunikation und Interaktion in Organisationen konstruiert.

Die organisationale Identität entsteht durch Kommunikation und Interaktion einzelner Individuen und ist in einen sozialen Kontext eingebunden. „[...] identity is created by individuals' interactions within a social context.“ (Czarniawska & Wolff, 1998, S. 35) Ezzy sieht dies ähnlich und merkt dazu an: “[...] narrative identities are constructed intersubjectively, in interaction with others [...].” Further narrative identities are sustained and transformed through the influence of social relationships as mediated by institutional structures.” (Ezzy, 2005, S. 57) Czarniawska spricht auch von “legitimate prescription (or prescriptions) for identity construction typical for a given time and place” (Czarniawska, 2002, S. 273).

Die organisationale Identität wird aus dieser Perspektive heraus durch Sprache hervorgebracht (etwa durch die Entstehung eines Unternehmensnamens, Mythen, Erzählungen und Geschichten (siehe dazu z.B.: Glynn & Abzug, 2002) und durch kulturelle Praktiken (Artefakte, Riten und Rituale) (siehe dazu z.B.: Glynn, 2000; Pratt & Rafaeli, 1997). Dies erfolgt einerseits mit dem Ziel, sich von anderen vergleichbaren Organisationen abzugrenzen, und andererseits, zur Legitimation der Organisation vor Stakeholdern (siehe dazu: Fiol, 2001; Hatch & Schultz, 2002). Die organisationale Identität ist daher immer in einen institutionellen Kontext eingebunden, der auf den symbolischen Prozess wirkt, durch den die Organisation imitiert und sich von anderen Wettbewerbern kontrastiert (Glynn & Abzug, 2002, S. 277).

Die organisationale Identität wird in Geschichten und Erzählungen ausgedrückt.

Erzählungen, die für die Identität einer Organisation relevant sind, gestalten die organisationale Identität. Sie werden von Mitarbeitern erzählt, um die kollektive Einheit (Organisation) zu verstehen und ihr Sinn zu verleihen (vgl. Manuti & Mininni, 2013, S. 217). Diese Erzählungen können als eine Möglichkeit angesehen werden, um organisationale Realität zu schaffen (vgl. Boje, 1998, S. 1).

Die organisationale Identität bildet sich mit Hilfe von Geschichten, die ähnlich wie Serien oder Seifenopern mit vielen unterschiedlichen Plotlines und einer großen Anzahl an Charakteren inszeniert werden. In unterschiedlichen Artikeln wird dabei auf den Begriff „institutionalized discourses“ verwiesen (Czarniawska, 1997; Hansen, Barry, Boje, & Hatch, 2007, S. 121).

Akteure von Geschichten stützen sich auf „institutionalized discourses“, um so einen Kontext bereitzustellen, in dem Sinn und damit auch die organisationale Identität entstehen kann (vgl. Czarniawska, 1997; Hansen, et al., 2007, S. 121).

“Perhaps understanding identity construction as a collective storytelling process that defines a single social actor (‘the’ organization) can resolve some problems the field is grappling with concerning ‘who’ in (and how) a collective determines a distinctive organizational identity and what constitutes ‘shared’ notions of identity.” (Hansen, et al., 2007, S. 121). An der Konstruktion einer Geschichte wirken zumeist mehreren Stimmen mit (vgl. Gergen, 2002). Hansen, et al. (2007, S. 124) schlagen vor, dass diese eindeutig und mehrdeutig zugleich sein können, da der narrative Ansatz Paradoxien im Text zulässt (Czarniawska, 1997).

Hansen, et al. (2007, S. 124) haben die Erfahrung gemacht, dass eine individuelle Stimme in der kollektiven Konstruktion von Geschichten nicht mehr herausgehört werden kann. So ist man beim Vorliegen einer konstruierten Geschichte nicht mehr in der Lage

"[...] to distinguish individual voices in collective constructions. One of us could not deny a sense of relief that his or her voice did not seem to dominate the story, as he or she suspected was the case during its construction." (Hansen, et al., 2007, S. 124).

Jede Stimme war zwar präsent, aber es war fast unmöglich, die einzelnen Stimmen zu unterscheiden. Das deutet auch darauf hin, dass keine Stimme übermäßig starke Macht bei der Konstruktion der Geschichte hatte. Auch Czarniawska (1997) weist darauf hin, dass die einzelnen Stimmen von der gemeinsam kollektiv gewobenen Geschichte absorbiert oder verschluckt werden.

Eine Veränderung der organisationalen Identität erfolgt über das Konstruieren von Geschichten.

Aus konstruktivistischer Sicht liegt eine Veränderung der organisationalen Identität dann vor, wenn neue Kommunikationsstrukturen entwickelt werden, die wiederum neue Interpretationen und in weiterer Folge auch neue Handlungen nach sich ziehen. Als besonders geeignet zur Initiierung von Veränderungen gelten Leitbilder, Visionen, Metaphern und Geschichten (vgl. Kieser, 2002, S. 307). Krisen werden in den Forschungen zur organisationalen Identität als ein möglicher Auslöser dafür gesehen, die Identität zu überdenken. Dies kann einen Veränderungsprozess in einer Organisation auslösen. Für Czarniawska geht es bei Veränderungsprozessen darum, eine Geschichte, die nur einmal passiert, in ein Thema zu verwandeln, das sich in den Routinen der Organisation festsetzt. (vgl. Czarniawska, 1997, S. 79). Sie beschreibt damit auch eine mögliche Variante, wie die organisationale Identität

verändert werden kann. Für sie spielen, ebenso wie für Kieser (2002, S. 307), Geschichten eine entscheidende Rolle bei der Veränderung der organisationalen Identität. Einen großen Einfluss auf die Veränderung von Geschichten haben allerdings institutionalisierte Normen zur jeweiligen Zeit. Sie helfen, Legitimität für Entscheidungen und Handlungen zu erhalten. (vgl. Czarniawska, 1997).

Die organisationale Identität wird durch Erwartungen aus der Umwelt beeinflusst.

Organisationen sind bestimmten Erwartungen ihrer externen Umwelt ausgesetzt. Um Legitimität zu erhalten, versuchen sie diesen Erwartungen möglichst gerecht zu werden. Gibt es erhebliche Diskrepanzen zwischen den Erwartungen aus dem organisationalen Feld und der Identität des Unternehmens, so kann es aufgrund des institutionellen Drucks auf die Organisation zu einem Überdenken der Unternehmensidentität kommen. Widersprechenden Umwelterwartungen wird insofern begegnet, dass formale Strukturen von den institutionalisierten Elementen aus der Umwelt entkoppelt werden. Dadurch wird ermöglicht, dass Organisationen sowohl den aufgabenbezogenen als auch den institutionalisierten Umwelanforderungen gerecht werden können (vgl. J. W. Meyer & Rowan, 1977, S. 356f.). Diese lose Kopplung zwischen den formalen Strukturen der Organisation und der institutionalisierten Umwelt führt zum Aufbau einer Fassade und diese alleine reicht bereits aus, damit die Organisation Legitimität aus der Umwelt erhält.

Weitere Ansätze wie mit widersprüchlichen Umwelterwartungen umgegangen werden kann, finden sich im skandinavischen Neo-Institutionalismus im Rahmen der Translation. Die Kernidee, die dem Translationsbegriff zugrunde liegt, ist, dass organisationale Formen und Praktiken bei ihrer Übertragung in neue kontextuelle Bedingungen (wie etwa von einer Organisation auf eine andere) übersetzt werden müssen, was stets eine Veränderung des Übertragenen mit sich bringt. Diese Übersetzungsleistung wird notwendig, weil der Zielkontext und der empfangende Kontext nicht vollkommen identisch sind (Czarniawska & Sevón, 1996b). Die im skandinavischen Neo-Institutionalismus beschriebene Translation, unter der eine individuelle Anpassungsleistung der Organisation erfolgt, geht auch mit dem Gedanken von Luhmann (1996) einher, dass das soziale System (in diesem Falle eine Organisation) selbst entscheidet, welche Erwartungen in welcher Weise aus der Umwelt übernommen werden.

5. Veränderung der organisationalen Identität

Das Element der Dauerhaftigkeit und zeitlichen Stabilität der organisationalen Identität im Konzept von Albert und Whetten (1985, S. 264) wird am häufigsten und heftigsten kritisiert (siehe dazu auch Kapitel 3.2.1 sowie die Arbeiten von: Gioia, 1998; Gioia, et al., 2000). Es wird dabei argumentiert, dass eine stabile Identität die adäquate Anpassung an Umweltveränderungen verhindert. Es ist daher notwendig, dass auch die Identität in der Lage ist, sich zu verändern. Der Frage ob, und vor allem wie dies vonstattengeht, widmet sich dieses Kapitel. In den nun folgenden Kapiteln werden zunächst die unterschiedlichen Zugänge zu Stabilität und Veränderung der organisationalen Identität beleuchtet, um danach auf Auslösung und speziell auf „organizational identity threats“ einzugehen, die in der Forschung breit diskutiert wurden. Das Kapitel schließt damit, die vernachlässigten Aspekte in den bisherigen Forschungen aufzuzeigen und zu veranschaulichen, welche Lücke diese Dissertation schließen möchte.

5.1. Identität zwischen Stabilität und Wandel

Die Frage, ob die Identität als eher stabil oder veränderlich angesehen wird, hängt stark von der theoretischen Ausgangsbasis ab, von der eine Arbeit ausgeht. Besonders die postmoderne Perspektive stellt den stabilen Charakter der organisationalen Identität massiv in Frage. Umweltveränderungen vollziehen sich in der heutigen Zeit immer schneller und zwingen Organisationen sich anzupassen. Ein gewisses Maß an Flexibilität stellt sicher, dass die Organisation sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann, führt allerdings nicht zur Destabilisierung der Organisation (vgl. Gioia, 1998, S. 21f.). Die Beziehung von Identität und Image spielt hier ebenfalls eine Rolle. Identität bedingt Interaktionen zwischen Mitgliedern von Organisationen und Außenstehenden, im Speziellen geht es um die Sichtweise der Mitglieder vom Eindruck Außenstehender. Der Zusammenhang von Identität und Image wird dabei auch als Begründung für die Notwendigkeit einer dynamischen und veränderlichen Identität angegeben. Der Vorteil der Organisation besteht in einer besseren Anpassung an Umweltveränderungen (vgl. Gioia, et al., 2000, S. 67).

Inzwischen bestätigen auch interpretative Forschungen den Zweifel am stabilen Charakter der organisationalen Identität (vgl. beispielhaft die Arbeiten von: Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996) und zeigen, dass sich die Identität einer Organisation verändert. Sie weisen auf der einen Seite darauf hin, dass dies sehr langsam und schmerzvoll sein kann, auf der anderen Seite zeigt ein konkretes empirisches Beispiel, dass die Identität Dimensionen enthalten muss, die es Organisationen ermöglichen sehr schnell zu lernen und sich

anzupassen (vgl. Gioia & Thomas, 1996, S. 398). Nichtsdestotrotz gibt es allerdings auch Bestrebungen, die Identität als relativ stabil und zeitlich überdauernd anzusehen. Vor allem die frühen Arbeiten in der „organizational identity“-Forschung gehen in diese Richtung Gioia, et al. (2013, S. 130ff.) sprechen in diesem Zusammenhang von zwei ganz unterschiedlichen Standpunkten in den Forschungen: der „enduring identity proposition“ und der „dynamic identity proposition“ (Gioia, et al., 2013, S. 130). Die dynamische Perspektive der organisationalen Identität kann wiederum in zwei Gruppen unterteilt werden: 1) Veränderung der Identität in periodischen Abschnitten und 2) Identitätsveränderung als dauerhafte Veränderung (Schultz, 2016, S. 94ff.). Folgende Tabelle stellt die unterschiedlichen Positionen einander gegenüber:

View on identity change	Examples of view	Examples of mechanisms of identity change or stability	Examples of authors
<i>Identity as enduring stability</i>	<p>a) Identity is enduring and changes very slowly over time.</p> <p>b) Identity endures through selection and forgetting of memories.</p> <p>c) Identity shows inertia.</p>	<p>a) Identity claims are stable commitments that exhibit some degree of sameness and continuity over time.</p> <p>b) Selective forgetting of identity by omitting or neutralizing contradicting identity elements from the past.</p> <p>c) Identity inertia is enforced by enduring images and/or established knowledge.</p>	<p>a) Albert & Whetten (1985); Whetten & Mackey (2002), Whetten (2006).</p> <p>b) Anteby & Molnär (2012); Nissley & Casey (2002).</p> <p>c) Tripsas (2009); Nag, Corley & Gioia (2007).</p>
<i>Identity as periodic and partial change</i>	<p>a) Identity claims and their meanings change as they adapt to external changes and shifts in strategies and/or respond to identity threats.</p> <p>b) Identity labels/claims change, conforming to shifting environmental and new requirements for legitimacy.</p> <p>c) Some identity elements may change, while others remain stable; e.g. identity labels or claims are stable, while their</p>	<p>a) Identity change in respond to shifting images and renewed sensemaking: e.g., as cognitive tactics, relationship sensemaking - sensegiving; sensemaking through discursive resources; identity change facilitated by identity ambiguity or transitional identity; or strategic formation processes.</p> <p>b) Identity change via institutional forces and relations between</p>	<p>a) Gagliardi (1986); Elsbach & Kramer (1996); Gioia & Thomas (1996); Corley & Gioia (2004); Brickson (2005); Ravasi & Schultz (2006); Clark, Gioia, Ketchen & Thomas, (2010); Rindova, Dalpiaz & Ravasi (2011); Kjaergaard, Morsind & Ravasi (2011); Bhatt, van Riel & Bauman (2016); Tienari & Vaara (2016).</p> <p>b) Fox-Wolgramm, Boal & Hunt (1998);</p>

	meanings are malleable.	institutional and organizational levels. c) Partial identity change via processes of adaptive instability, institutional isomorphism or loss of corporate reputation.	Greenwood, et al. (2011); Bescharov & Brickson (2016); Philips, Tracey & Kraatz (2016); DeJordy & Creed (2016). c) Gioia, Schultz & Corley (2000); Glynn & Abzug (2002); Glynn & Marquis (2004).
<i>Identity as ongoing change</i>	a) Identity as process and flow. b) Identity is constituted by dynamic relations with other constructs, such as culture, image, and/or innovation. c) Identity is continuously reconstructed in time as ongoing relations between past, present, and future.	a) Identity is by definition always in the making and never settles. Identity formation distinguished from "self-processes" across time. b) Identity dynamics as relations between culture, identity and images; unfolding through identity activation; mutually constitutive dynamics between innovation and identity. c) The past is continuously connected to future identities in an ongoing present using members' lived experiences, various memory forms or narratives, and rhetorical resources based in history.	a) Gioia, Price, Hamilton & Thomas (2010); Gioia & Patvardhan (2012); Pratt (2012); Gioia & Hamilton (2016). b) Hatch & Schultz (2002); Pratt (2012); Hatch, Schultz & Skov (2015); Anthony & Tripsas (2016). c) Chreim, (2005); Ybema (2010); Schultz & Hernes (2013); Howard-Grenville, Metzger & Meyer (2013); Kreiner & Murphy (2016); Suddaby, Foster & Trank (2016).

Tabelle 7: Unterschiedliche Zugänge zur Veränderung der organisationalen Identität
(modifiziert entnommen aus: Schultz, 2016, S. 95f.)

Die nun folgenden Kapitel gehen auf die unterschiedlichen Zugänge zu Stabilität und Wandel ein und stellen sie im Detail dar.

5.1.1. Identität als relativ stabiles Konstrukt

Aufgrund der heftigen Kritik am Konzept von Albert und Whetten (2004 [1985], S. 98) muss angemerkt werden, dass sich bereits in ihrem ursprünglichen Konzept Hinweise finden lassen, dass sich die Identität im Laufe des Lebenszyklus einer Organisation verändert, allerdings erfolgt dies nur sehr langsam und über einen längeren Zeitraum. Albert & Whetten (2004 [1985], S. 98) nennen vier Ereignisse im Lebenszyklus einer Organisation, die zu einer

Veränderung der organisationalen Identität führen können: Gründung, Wachstum, Reife und Unternehmensverkleinerung. Zu Beginn ist die Identität sehr stark vom Gründer geprägt, der seine persönlichen Werte in die Organisation überträgt (vgl. Kimberly & Bouchikhi, 1995, S. 15ff.). Wenn dieser die Organisation verlässt, kann die Frage der Identität der Organisation neu überdacht werden. Weitere Ereignisse im Lebenszyklus einer Organisation, die starken Einfluss auf die organisationale Identität haben können, sind: schnelles und rapides Wachstum, Übernahmen, Unternehmenszusammenschlüsse, aber auch Einsparungen aufgrund des langsameren Wachstums der Organisation (vgl. Albert & Whetten, 2004 [1985], S. 98ff.). Die eingeräumten Veränderungen im Zuge des Lebenszyklus legen daher nahe, dass eine Organisation die stabilen Elemente ihrer Identität (angeregt durch bestimmte kritische Ereignisse) hinterfragt. Diese Ausführungen lassen darauf schließen, dass Albert und Whetten bereits im Jahr 1986 davon ausgehen, dass sich die organisationale Identität verändern kann. Grundsätzlich sprechen sie sich aber für ein gewisses Maß an zeitlicher Stabilität und Kontinuität aus. Eine stabile bzw. statische Identität kann die Organisation daran hindern, sich an Umweltveränderungen anzupassen und zur Trägheit in einer Organisation führen. Die Identität wird dann als „taken-for-granted“ angesehen (Ashforth & Mael, 1996; Reger, et al., 1994) und ist nur mehr schwer zu verändern.

Wenn sich Organisationen im Zuge des Lebenszyklus verändern, dann kann dies einerseits dadurch geschehen, dass die alte Identität durch eine neue ersetzt wird oder, dass eine neue Identität zu einer bereits existierenden hinzutritt, was zu dualen oder multiplen Identitäten führt. Eine Veränderung der organisationalen Identität geht damit im ersten Fall mit einem Verlust der bisherigen Identität einher, der für Mitarbeiter mit Trauer verbunden ist und für den Albert & Whetten (2004 [1985], S. 98) auch entsprechende Rituale beschreiben. Im zweiten Fall treten mehrere Identitäten nebeneinander auf, so bringen Albert & Whetten Beispiele für Unternehmen, die bei der Gründung eher eine soziale Wertorientierung aufweisen, während in späteren Lebenszyklusphasen eine ökonomische Wertorientierung hinzutritt.

Sowohl interne Faktoren als auch externe Barrieren können eine Veränderung der organisationalen Identität erschweren. Im Rahmen der internen Faktoren weisen Forscher aus psychodynamischer Sicht darauf hin, dass Organisationen ihr Selbstvertrauen erhöhen können, indem sie an ihrer Identität festhalten (vgl. Brown & Starkey, 2000, S. 104). Gustafson und Reger (1995) merken dazu an, dass gerade in Zeiten der Veränderung die organisationale Identität ein psychologischer Anker für Mitarbeiter ist. Ashforth & Mael (1989) beschreiben, dass Mitarbeiter ihre soziale Identität in Organisationen speisen und eine beständige Identität auch die soziale Identität des Mitarbeiters bewahrt. Eine positive Wahrnehmung der organisationalen Identität führt zu einer positiven sozialen Identität des Mitarbeiters (vgl.

Dutton, et al., 1994). Wenn Mitarbeiter die organisationale Identität also als bedroht ansehen, dann setzen sie verschiedene Strategien ein, um eine Veränderung zu verhindern (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 134). Fiol (2001) weist darauf hin, dass eine starke Identifikation mit der Organisation eine Veränderung der Identität einer Organisation ebenfalls schwierig machen kann. Aber auch zu wenig Identifikation schadet, da das Commitment der Mitarbeiter in diesem Fall fehlt. Damit Identitätsveränderung gelingt, ist das richtige Maß an Identifikation notwendig. Dies unterstreicht einmal mehr, wie schwierig dieses Unterfangen ist.

Externe Faktoren, die eine Veränderung der Identität erschweren, liegen im Begriff der Zentralität begründet. So argumentieren Whetten & Mackay (2002), dass Elemente der Identität so zentral sind, dass sie sich gar nicht verändern können. Es wird damit also eine Veränderung der Identität per Definition ausgeschlossen. Wenn sich etwas verändert, dann kann es nicht die Identität gewesen sein, denn die besteht aus den zentralen Elementen der Organisation. Auch Legitimität, die von externen Stakeholdern gewährt wird, kann die Veränderung der Identität erschweren. Wenn die organisationale Identität im organisationalen Feld Legitimität erfährt, dann ist eine Veränderung dieser Identität sehr unwahrscheinlich. Dies würde Stakeholder irritieren, da die Organisation sich nicht mehr so verhält, wie man es sich vom Unternehmen (das Teil einer bestimmten Kategorie von Unternehmen ist) erwarten würde. Das Ausbleiben von Aufträgen könnte die Folge sein, was im schlimmsten Fall dazu führt, dass das Überleben der Organisation gefährdet ist (vgl. Hannan, 2005; Hsu & Hannan, 2005). Polos, et al. (2002, S. 111) merken an, dass dies nicht bedeuten muss, dass sich die Identität nicht verändert, sondern vielmehr legen sie nahe, dass „identity codes“ festlegen, in welchem Rahmen sich die Identität verändern darf.

Auch Routinen, Praktiken, Wissen und Fähigkeiten spielen bei der Veränderung der Identität eine Rolle. Nag, et al. (2007, S. 824) sehen die Identität als „embedded in the social practices of everyday life“. So konnten sie empirisch nachweisen, dass obwohl das Management Veränderungen ankündigte, die die Identität betrafen, es erfolgreich neues Wissen in die Organisation eingebracht hat und auch große strukturelle Veränderungen vorgenommen wurden, es nicht gelungen ist, eine neue Identität zu etablieren, da das Management verabsäumt hat, die organisationalen Praktiken zu verändern (vgl. Nag, et al., 2007).

Selbst „identity threats“ müssen nicht zwangsläufig zu einer Veränderung der Identität führen, sondern können, wie Elsbach und Kramer (1996) zeigen, dazu führen, dass die Identität nicht verändert wird, sondern lediglich andere Aspekte der Identität in den Vordergrund gestellt werden. Diese Strategie wird nicht nur von der PR-Abteilung angewendet, sondern von allen Mitarbeitern, die sich mit der Organisation identifizieren. Stellen sich Diskrepanzen zwischen

Image und Identität ein, so ist es möglich, mit Hilfe von PR-Maßnahmen das Image mit der Identität wieder in Einklang zu bringen.

Gioia, et al. (2013, S. 139) streichen heraus, dass die meisten Arbeiten, die den stabilen Charakter der Identität herausstreichen, konzeptionelle Arbeiten sind (wie etwa jene von Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1996; Brown & Starkey, 2000) oder nur einen kleinen Ausschnitt organisationaler Prozesse beleuchten (vgl. Elsbach & Kramer, 1996), während jene Arbeiten, die die Identität als einen dynamischen Prozess sehen eher empirische Arbeiten sind, die auch einen längeren Zeithorizont betrachten (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996). Das nun folgende Kapitel beschäftigt sich stärker mit den dynamischen Ansätzen die Identität einer Organisation zu betrachten.

5.1.2. Identität als periodische und teilweise Veränderung

Es findet nicht nur eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema „Veränderung der organisationalen Identität“ statt, sondern es werden zunehmend empirische Studien zur Veränderung der organisationalen Identität publiziert (siehe dazu die Arbeiten von: Chreim, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Empson, 2004; Gioia & Thomas, 1996). Dabei wird argumentiert, dass Organisationen sich an Umweltveränderungen anpassen müssen, um überlebensfähig zu sein. Die Anpassungsfähigkeit wird als „adaptive instability“ bezeichnet. Dies führte dazu, dass der „enduring“-Begriff der Identität weitgehend durch „continuity“ ersetzt wurde. Die Identität wird damit als kontinuierlich aus der Vergangenheit entwickelt betrachtet (vgl. Gioia, et al., 2000).

Einen interessanten Aspekt in der Debatte, ob die organisationale Identität nun stabil oder veränderlich ist, wirft Corley (2004) in die Diskussion ein. Er beobachtet, dass die Identität auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen auch unterschiedlich wahrgenommen wird. Auf höheren hierarchischen Ebenen einer Organisation wird die Identität eher in Bezug zur Unternehmensstrategie gesehen. Umweltveränderungen und der Umgang der Organisation damit stehen hier im Fokus. Die Identität wird hier eher als veränderbar und anpassbar erlebt. In unteren hierarchischen Ebenen wird die organisationale Identität stärker in Verbindung mit der Kultur betrachtet, die den Mitarbeitern Stabilität und Kontinuität vermittelt. Aus dieser Perspektive wird die Identität der Organisation eher als stabil angesehen, eine Veränderung ist nur über einen längeren Zeitraum möglich.

Corley (2003, S. D1) unterscheidet dabei zwei Arten, wie sich die organisationale Identität verändern kann: Einerseits kann es zu einer Änderungen der Bezeichnungen („identity labels“) kommen („computer software company“ wird zu „technology solution company“), andererseits

kann sich die Bedeutung einzelner Bezeichnungen verändern (innovativ zu sein, bedeutet heute etwas anderes als noch vor 10 Jahren).

Chreim (2005, S. 583) untersuchte dies empirisch und zeigte in einer Studie, dass die „identity labels“ selbst sich in einer Bank im Laufe der Zeit nicht verändert haben, die Interpretation und die zugeschriebene Bedeutung dieser Labels allerdings sehr wohl. Auch für Gioia, et al. (2000) setzen gleichbleibende Bezeichnungen („Labels“) nicht unbedingt gleichbleibende Bedeutungen voraus. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von „adaptiv instability“. Sie erklären dies an einigen Beispielen folgendermaßen: Manager stellen Interpretationen der Vergangenheit bereit, sodass Mitarbeiter die Identität, als kontinuierlich aus der vergangenen Identität entwickelt, wahrnehmen. Es sind dabei aber nicht die alten Interpretationen, die ständig erneuert werden, sondern es ist vielmehr die aktuelle Identität, die als Vorlage für Geschichten dient, die über die vergangene Identität erzählt werden. Die Identität erscheint den Mitarbeitern als zeitlich überdauernd, die Firmengeschichte wird allerdings so interpretiert, dass sie mit der Gegenwart stimmig ist. Manager bleiben daher oft bei alten Bezeichnungen, verleihen ihnen jedoch neue Interpretationen. Eine Veränderung der Identität findet daher nicht nur dann statt, wenn sich die Bezeichnung („Labels“) selbst ändert, sondern auch gerade dann, wenn sich deren Bedeutungen verändern. Gioia, et al. (2000, S. 75) sehen in den „Labels“ den zeitlich überdauernden Teil, während die Bedeutungen und Interpretationen sich laufend verändern und ständig neu interpretiert werden.

Chreim (2002, S. 1126f.) spricht sich dafür aus, dass Kontinuität und Veränderung der organisationalen Identität nicht als widersprüchlich, sondern als gegenseitig ergänzend und miteinander verflochten gesehen werden. Sie führt den Begriff der „Konfluenz“ ein und beschreibt damit Kennzeichen der Identität, die Vergangenheit und Gegenwart verbinden und neue Anwendungsmöglichkeiten und Einsatzbereiche erlauben, die unter dem Schutz der beständigen Kennzeichen und Werte entstehen. Ravasi und Schultz (2006, S. 449) machen eine ähnliche Feststellung. In ihrer Untersuchung des Veränderungsprozesses bei Bang & Olufsen wurden alte Bezeichnungen mit einer neuen Bedeutung versehen. Identitätsmerkmale wurden revidiert, aber nicht als vollkommen neu präsentiert, um den Mitarbeiter ein Gefühl der Kontinuität zu geben. Ravasi und Schultz (2006, S. 449) beschreiben das als „a rediscovery of values and attributes that were already part of the collective heritage of the organization.“

Mehrere Forscher weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sehr abstrakt formulierte Attribute der organisationalen Identität eine Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten und Interpretationen zulassen. Dies erleichtert vor allem eine Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen. (vgl. Ashforth & Mael, 1996; Gustafson & Reger, 1995; Reger, et al., 1998). Die Identität als entweder stabil und zeitlich überdauernd oder als dynamisch und sich

ständig verändernd zu sehen, ist eine sehr vereinfachte und eingeschränkte Sichtweise. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Identität nicht statisch ist. Es wird aber auch deutlich, dass sich Veränderungen langsam und sehr schwer vollziehen.

5.1.3. Identität als kontinuierliche Veränderung

Die dritte Perspektive argumentiert, dass die organisationale Identität in einem andauernden Prozess durch Interaktion entsteht und geformt wird. Diese Sichtweise konzentriert sich weniger auf die Identitätsveränderung, sondern darauf, wie die Identität geformt und ständig weiterentwickelt wird. Es steht damit nicht die Frage im Mittelpunkt, ob und warum sich die Identität verändert, sondern wie sie sich verändert und wie Stabilität geschaffen wird, wenn sich die Identität in Interaktionen ständig formt (vgl. Schultz, 2016, S. 99). Einige Forscher sprechen sich im Englischen dafür aus, Identität nicht als Nomen zu gebrauchen, sondern stattdessen ein Verb (z.B. "identity work") zu benutzen. Dies deshalb, um den ständigen Entstehungsprozess zu betonen und nicht den Fokus auf eine Definition der Identität als eine statische Selbstbeschreibung zu legen (vgl. Schultz, 2016, S. 99f.).

Mit dieser Sichtweise gewinnt die Frage nach der Zeit an zunehmender Bedeutung, denn Identitätsentwicklung verbindet unter dieser Prämisse die Vergangenheit mit der Gegenwart und die Gegenwart mit der Zukunft. Prozesstheorien beschäftigen sich damit, wie das von statten geht und liefern hierzu interessante Einsichten.

Aufbauend auf die Arbeit von Chreim (2005), in der im Rahmen eines Mergers Erzählungen sowohl in Bezug auf Kontinuität als auch auf Veränderung zu finden waren, haben sich spätere Arbeiten mit der Frage beschäftigt, inwieweit Erinnerungen an frühere Identitäten die heutige und zukünftige Selbstbeschreibung beeinflussen und auf deren Konstruktion wirken (siehe dazu auch den Beitrag von: Schultz & Hernes, 2013). Auch der Beitrag von Suddaby, Foster und Trank (2016) beschäftigt sich damit, wie die Geschichte als Ressource für die Identitätskonstruktion dient.

Andere Autoren streichen auch hier die besondere Beziehung zwischen Identität, Kultur und Image heraus. Artikel greifen hier zwar auf ältere Arbeiten zurück (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996), sehen die Identitätsveränderung aber nicht als gelegentlich auftretend an, sondern als ständigen Prozess. Hatch, Schultz und Skov (2015) etwa zeigen, dass eine geplante Identitätsveränderung bei der Carlsberg Gruppe über 5 Jahre sowohl von Unterstützung als auch von Widerstand begleitet war, da soziale Akteure über die Identität reflektiert und sie in Frage gestellt haben. Eine Aktivierung der Identität kam durch Konflikte

im Rahmen eines kulturellen Wandels in der Organisation zu Stande, und diese haben wiederum die Inklusion von neuen „identity claims“ beeinflusst.

Der Zusammenhang und die Dynamik zwischen Identität und Innovation ist ein bisher noch sehr wenig aufgegriffenes Themenfeld. Ein Beitrag von Anthony und Tripsas (2016) zeigt hier, dass Innovationen unterschiedliche Auswirkungen auf die Identität haben können. Einerseits kann es dazu führen, dass die Identität um neue Elemente erweitert wird, andererseits kann das Verständnis über die Identität gedehnt werden oder die Identität wird durch eine neue Innovation in Frage gestellt.

5.2. Evolutionäre vs. revolutionäre Identitätsveränderung

Die Veränderung der Identität geht sehr oft mit Veränderungen in der Unternehmensstrategie einher (siehe dazu Kapitel 3.4.4). Bouchikhi und Kimberly (2003, S. 23f.) unterscheiden dabei zwei Szenarien, in denen sich die Identität einer Organisation verändert. Eine evolutionäre Veränderung der Identität findet statt, wenn sie ein Beiprodukt eines erfolgreichen strategischen oder organisationalen Wandels ist. Revolutionäre Identitätsveränderungen beginnen mit einer Neudefinition der Identität der Organisation und strahlen dann auf die Strategie oder die operative Ebene aus. Sie stellen die Organisation anhand von konzentrischen Kreisen dar, die äußerste Ebene wird mit „Operationen“ (Arbeitsabläufe) beschrieben, die zweite Ebene als „Strategie“ und der dritte und innerste Kreis wird als die „Identität“ bezeichnet. Für Manager einer Organisation ist die Identität insofern relevant, da sie festlegt, inwieweit sich eine Organisation verändern kann, um gleichzeitig für die relevanten Stakeholder noch als dieselbe Organisation zu gelten (vgl. Bouchikhi & Kimberly, 2003, S. 21). In der neueren Systemtheorie nach Niklas Luhmann (1996, S. 377ff.) findet sich der Begriff der normativen und kognitiven Strukturen, die erklären sollen, wie und in welchem Ausmaß sich Organisationen verändern können.

Evolutionäre Identitätsveränderungen sind zumeist geplant, da proaktiv eine Strategieveränderung vom Management initiiert wird. Gioia und Thomas (1996) haben sich eine Strategieveränderung empirisch angesehen. Sie beschreiben ihre Erkenntnisse folgendermaßen:

„[...] to induce change, the organization must be destabilized and convinced that there is a necessity for a different way of seeing and being.“ (Gioia & Thomas, 1996, S. 375).

Für die Veränderung der Identität sind nicht ein neuer Name oder ein neues Logo entscheidend, sondern das Erzählen von Geschichten durch die Führungskräfte kann zur

Etablierung einer neuen Identität führen, die im Einklang mit der Strategie und den Operationen ist (vgl. Bouchikhi & Kimberly, 2003, S. 22). Die Veränderung der Identität kann auf Widerstand stoßen, vor allem, da die Identität auch die Verteilung von Ressourcen und Macht beeinflusst. So halten auch Bouchikhi und Kimberly (2003, S. 22) fest:

“Organizational identity has important political implications, too, in that it influences the distribution of resources and power among stakeholders, both internal and external. Changing a company's identity disrupts the balance of power between the constituencies that have vested interests in the current identity and those whose interests would be better served by a new identity.” (Bouchikhi & Kimberly, 2003, S. 22)

Dem Thema Macht und Identität wurde in den bisherigen Forschungen nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ein Beitrag im Oxford Handbook of Organizational Identity widmet sich explizit diesem Thema (siehe dazu Kenny, Whittle, & Willmott, 2016).

Revolutionäre Identitätsveränderungen können Diskontinuität hervorrufen. Nur wenige Arbeiten haben sich bisher mit diesem Thema beschäftigt. Sie brechen damit allerdings mit der Annahme, dass im Rahmen von Identitätsveränderungen neben dem Wandel auch ein gewisses Maß an Kontinuität vermittelt wird (vgl. dazu Chreim, 2005; Gioia, et al., 2000; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006). Ybema (2010) zeigte anhand einer niederländischen Zeitung, unterschiedliche interne Erzählungen, die er in „organizational nostalgia“ (good past/bad present) und in „managerial postalgia“ (bad past/great future) clusterte.

In einem sich stark verändernden Umfeld haben Gustafson (1995) sowie Gustafson und Reger (1995) ein Modell entwickelt, das Identität auf verschiedenen Ebenen darstellt. Sie unterteilen die Identität in eine materielle („tangible identity“) und eine immaterielle Ebene („intangible identity“). Die immaterielle Identität stellt den Kern dar, während sich die materielle Identität am Rand befindet. Immaterielle Attribute stehen in enger Beziehung zur Kultur, sie beschreiben, wie und warum Dinge getan werden. Sie sind stabiler als materielle Elemente. Materielle Elemente (z.B. Strategien am Markt) beschreiben, welche Dinge getan werden (Gustafson & Reger, 1995, S. 464). Eine ähnliche Konzeptualisierung lässt sich bei Margolis und Hansen (2002) finden. Sie unterscheiden „core attributes“ (z.B. Unternehmensphilosophie, Zweck) und „application attributes“ (z.B. Praktiken, Projektionen). Erstere definieren die Identität, Zweitere fallen eigentlich nicht in die Identitätsdefinition, aber sie gelten als „manifestations of organizational identity“ (Margolis & Hansen, 2002, S. 286). Nur eine Veränderung in den Kernelementen würde für Margolis und Hansen unter eine Identitätsveränderung fallen. Eine Veränderung in den „application attributes“ spricht dafür,

dass eine gewisse Kontinuität beibehalten wird, wohingegen eine Veränderung in den Kernelementen eher zu Diskontinuität führt.

5.3. Auslöser für die Veränderung der organisationalen Identität

Die Auslöser und Gründe für die Veränderung der organisationalen Identität sind vielfältig. Sie hängen einerseits mit dem Lebenszyklus (vgl. Albert & Whetten, 2004 [1985], S. 98ff.) und den dazugehörigen Krisen zusammen, andererseits mit Ereignissen wie Übernahmen, Merger und Akquisitionen und Umweltveränderungen. Anlässe für Veränderungen sind zum einen innerhalb der Organisation zu finden, zum anderen werden sie auch von externen Impulsen und Ereignissen angestoßen. So kommen folgende Auslöser für Identitätsveränderungen in Frage:

- rapides Wachstum (vgl. Albert & Whetten, 2004 [1985], S. 99)
- Übergänge zwischen unterschiedlichen Wachstumsphasen einer Organisation und den damit einhergehenden Krisen (siehe dazu z.B. die Entwicklungsmodelle von Organisationen von: Glasl & Lievegoed, 1993; Greiner, 1972)
- strategische Veränderungen, die mit der Identität nicht kompatibel sind (Reger, et al., 1994)
- Diskussionen innerhalb der Organisation über die Identität (die auch extern angestoßen werden können) (vgl. Ashforth & Mael, 1996)
- Verlust eines identitätserhaltenden Elements (wie etwa des Unternehmensgründers) (vgl. Albert & Whetten, 2004 [1985], S. 98)
- Implementierung von Instrumenten des Qualitätsmanagement (z.B. Total Quality Management) (Reger, et al., 1994)

Generell gelten Krisen als die am häufigsten auftretenden Gründe, um die organisationale Identität neu zu überdenken, wobei hier auch schon beobachtet wurde, dass es im Rahmen einer Krise zu einer Verstärkung bzw. sogar zu einer Verfestigung der Identität kommen kann (Gagliardi 1986.). Krisen führen zu einem Überdenken der als selbstverständlich erachteten Überzeugungen (vgl. Reger, et al., 1998, S. 167).

Oft werden die Auslöser für tiefgreifende Veränderungen in der Organisation, und einer damit einhergehenden Veränderung der organisationalen Identität, durch externe Impulse oder Ereignisse angestoßen. Externe Auslöser sind z.B. in der Wahrnehmung eines Identity-Image-Gaps zu finden, der zu einem Hinterfragen der Identität in der Organisation führt. Gründe für Veränderungen der organisationalen Identität werden in der Beurteilung der Organisation durch Außenstehende vermutet, wenn Diskrepanzen zwischen der wahrgenommenen

Identität und dem Image entstehen (Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996; Gioia & Thomas, 1996).

„Image often acts as a destabilizing force on identity, frequently requiring members to revisit and reconstruct their organizational sense of self.“ (Gioia et al. 2000, S. 67.)

Dies ist vor allem dann zu beobachten, wenn sich Organisationen Gedanken zum eigenen Image machen und dazu eigene Abteilungen einrichten, die sich mit dem Corporate Brand auseinandersetzen.

Besondere Aufmerksamkeit wurde in der Literatur in diesem Zusammenhang dem Zusammenspiel von Identität und Image geschenkt. Angelehnt an die Aufspaltung der personalen Identität von Mead in „I“ und „Me“ entwickelten Hatch und Schultz (2002) ein Modell, das das Verhältnis von Kultur und Image genauer beleuchtet und aufzeigt, dass sowohl ein zu starker Bezug nach innen als auch eine zu starke Orientierung nach Außen dysfunktional sind. Wenn die Organisation zu sehr auf sich selbst bezogen ist, d.h. wenn die Identität hauptsächlich aus der Organisationskultur gespeist wird und die Organisation nicht in der Lage ist, auf ihr externes Image zu reagieren, kann es zu Dysfunktionalitäten kommen. Hatch und Schultz (2002, S. 1007) sprechen in diesem Zusammenhang von „organizational narcissism“ (siehe dazu auch die Arbeiten von: Brown, 1997, S. 648; Brown & Starkey, 2000, S. 105). Auf der anderen Seite kann eine zu starke Außenorientierung ebenfalls dysfunktional sein, nämlich dann, wenn die Organisation zu sehr damit beschäftigt ist, das externe Image in der Identität zu verankern und dabei die interne Perspektive vernachlässigt. Hatch und Schultz (2002, S. 1010) sprechen in diesem Zusammenhang von „hyper-adaption“.

Sogenannte „identity gaps“ können einerseits zwischen Identität und Image auftreten, aber auch zwischen der Identität, die eine Organisation derzeit gerade hat und jener, die eine Organisation in Zukunft gerne hätte. Eine solche Diskrepanz kann ebenfalls Anstoß für Veränderung sein. In diesem Fall wird von einer revolutionären Identitätsveränderung gesprochen (siehe Kapitel 5.2). Reger, et al. (1994) beschreiben in diesem Zusammenhang, dass eine zu große Diskrepanz zwischen aktueller und gewünschter zukünftiger Identität ebenso dysfunktional ist, wie eine zu geringe. Im ersteren Fall liegt zumeist ein sehr starker Widerstand der Mitarbeiter vor, während im zweiten Fall wenig Anreiz für Veränderung vorhanden ist. Eine optimale Lücke bietet eine Ausgangssituation, in der die stärkste Motivation zur Veränderung vorhanden ist.

Reger, et al. (1998) haben in Anlehnung an Van de Ven und Poole (1995) die Gründe für eine Veränderung der organisationalen Identität in vier Bereichen lokalisiert. Wie Albert und Whetten sehen sie im Lebenszyklus bzw. im Übergang zwischen einzelnen Phasen einen

Anlass für Identitätsveränderungen. Der zweite Bereich wird als evolutionärer Anlass bezeichnet. Dieser ist gekennzeichnet durch alternative Selbstdefinitionen, die in der Organisation und bei Stakeholdern bestehen. Einige Selbstdefinitionen werden neu ausgewählt, an anderen wird festgehalten. Sowohl das Management, die Mitarbeiter als auch der Markt haben hier Einflussmöglichkeiten. Identitäten verändern sich auch, wenn Manager bestimmte Identitäten fördern und weiterentwickeln, um organisationale Ziele zu erreichen (teleologische Veränderung). Eine dialektische Veränderung liegt dann vor, wenn ein Konflikt zwischen der derzeit existierenden und einer alternativen Identität vorliegt. Dies kann wiederum dazu führen, dass die alte Identität beibehalten, die alte Identität durch die Alternative ersetzt oder eine völlig neue Identität kreiert wird (vgl. Reger, et al., 1998, S. 140ff.).

Change Theory	Logic of Change	Role of Manager
Life-cycle	As organizations age, grow and mature, their identities naturally evolve and change. The transition from one development stage to another may result in a crisis of identity.	Intervene at key development points (i.e., during an identity crisis) to facilitate the transition to a new stage or state.
Evolutionary	Variations in organizational identity occur naturally as members/stakeholders are exposed to alternative self-definitions. Some variations are selected and retained by (a) managerial intervention (top-down), (b) member validation (bottom-up), and/or (c) the influence of the market.	Introduce promising variations in the organization's identity, and intervene to influence managerial selection processes.
Teleological	Identities change as managers heedfully and purposefully create, nurture, change, and/or refine their organization's identity to achieve specific organizational goals.	Shape and mold the identity of the organization through vision, mission, and stated values as well as through the careful management of key symbols (Pfeffer, 1981).
Dialectical	Identities change when an existing identity (thesis) is confronted with an alternative identity (antithesis). The conflict that results from this interaction can result in (a) the maintenance of the old identity, (b) the overthrow of the old identity by the alternative, or (c) the creation of a totally new identity through synthesis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitate the creation of synthesis through creative reframing (Bartunek, 1984). 2. Act as an advocate supporting a specific, favoured identity.

Tabelle 8: Modelle der Identitätsveränderung

(modifiziert entnommen aus: Reger, et al., 1998, S. 139; in Anlehnung an: Van de Ven & Poole, 1995)

Die organisationale Identität wird auch von kritischen Ereignissen beeinflusst. So haben Albert und Whetten (2004 [1985], S. 98f.) bereits darauf hingewiesen, dass Ereignisse im Laufe des Lebenszyklus Anhaltspunkte für die Veränderung der organisationalen Identität liefern können. Sie nennen dabei die Gründung der Organisation, den Verlust eines identitätsstiftenden Elements, die Orientierung der Organisation am Unternehmenssinn und Unternehmenszweck,

rapides Wachstum, Veränderungen im kollektiven Status und Betriebsverkleinerungen als Beispiele.

Für diese Arbeit besonders interessant erscheinen Veränderungen im kollektiven Status der Organisation. Albert und Whetten (Albert & Whetten, 2004 [1985], S. 99) ziehen hier einen Vergleich zur personalen Identität. Hochzeit, Geburt und Scheidung werden als jene Elemente gesehen, die im besonderen Maße zu einem Neuüberdenken des eigenen Selbstkonzepts führen. In Analogie zur Organisation wären dies Ereignisse wie Merger und Akquisition, Joint Ventures, strategische Allianzen (vgl. Reger, et al., 1998, S. 166f.), aber auch Privatisierungen und Ausgliederungen. Als weitere kritische Ereignisse wären politische Interventionen und dynamische Umweltveränderungen in der Industrie (vgl. Reger, et al., 1998, S. 166f.) oder im Sektor (wie etwa neue Technologien, Gesetzesänderungen etc.) zu betrachten. Auch hier kann von Auslösern für eine Veränderung der Identität ausgegangen werden.

Dabei ist allerdings nicht das Ereignis an sich entscheidend, sondern die Art und Weise, wie dieses Ereignis von den Mitarbeitern interpretiert werden, d.h. welche Bedeutung die Mitarbeiter ihm geben. (vgl. Ravasi & Schultz, 2006, S. 436). So reagieren Organisationen und deren Mitglieder auf externe und interne Ereignisse, wenn sie diese als Bedrohung für die Identität sehen (vgl. Lerpold, Ravasi, Van Rekom, et al., 2007b, S. 17). In der Literatur wird im Zusammenhang mit solchen Ereignisse von „organizational identity threats“ gesprochen (siehe dazu z.B. die Arbeiten von: Elsbach & Kramer, 1996; Jacobs, Christe-Zeyse, Keegan, & Pólos, 2008; Kooor-Misra, 2009). Das nächste Kapitel widmet sich der Wahrnehmung und dem Umgang mit „identity threats“.

5.4. Wahrnehmung und Umgang mit „Identity Threats“

Bisherige Forschungen haben ergeben, dass die Identität einen Rahmen bildet, durch den Veränderungen in der Gesellschaft, in Technologien und in der Industrie interpretiert werden. Organisationen gewinnen so auch eine Einschätzung darüber, ob die organisationale Identität als bedroht angesehen werden muss und bestimmen die Art und Weise, wie die Organisation auf diese Umweltveränderungen reagiert. Dies kann entweder dadurch erfolgen, dass eine neue Strategie entwickelt oder die bereits existierende Strategie adaptiert wird (vgl. Lerpold, Ravasi, Van Rekom, et al., 2007b, S. 13). Fox-Wolfgramm, Boal und Hunt (1998) haben empirisch nachgewiesen, dass die organisationale Identität eine entscheidende Rolle dabei spielt, welche Reaktion (Adaption oder Widerstand) ausgewählt wird, um auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren.

Die Identität kann explizit artikuliert werden, in den meisten Fällen ist sie aber so lange latent und unhinterfragt, bis "[...] some event, such as a new strategy or a radical shift in the environment, makes it problematic." (Bouchikhi & Kimberly, 2003, S. 21). Meistens wird die Identität von externen Ereignissen bedroht und es kommt zum Hinterfragen der zentralen, unterscheidbaren und dauerhaften Elemente (vgl. Elsbach & Kramer, 1996). Auch Umweltveränderungen, die die Brauchbarkeit der organisationalen Identität in Frage stellen, können für die organisationale Identität eine Bedrohung darstellen (vgl. Ravasi & Schultz, 2006, S. 454). In Abhängigkeit von ihrer Macht, ihrer Legitimität und der Dringlichkeit der Forderungen, nehmen auch Stakeholder Einfluss auf die Organisation. Demnach stellen Randel, et al. (2008, S. 7) die Hypothese auf, dass die empfundene Bedrohung der organisationalen Identität durch eine negative Bewertung von Stakeholdern höher ist, wenn sie den Kern der Identität betrifft und der Stakeholder Macht und Legitimität besitzt.

Grundsätzlich haben Organisationen unterschiedliche Strategien, um auf Bedrohungen der Identität zu reagieren. So zählt das Impression Management (vgl. Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Sutton, 1992, S. 432f.) zu einem der wichtigsten Werkzeuge. Weiters setzen Organisationen Strategien ein, um ihr Gesicht zu wahren (vgl. Golden-Biddle & Rao, 1997). Ravasi und Schultz (2007, S. 116) zeigen im Beispiel der Firma Bang & Olufsen, dass die Bedrohung der Identität eine Gelegenheit darstellt, sich mit den konfliktär gegenüberstehenden Möglichkeiten, mit den bewahrenden und den verändernden Elementen einer Organisation auseinanderzusetzen. Werte in der Organisation, die normalerweise unangetastet bleiben, können angeregt durch das Überdenken der Identität auch neu interpretiert werden. Interne und externe Kräfte können dazu führen, dass zentrale und bedeutende Glaubenssätze und Überzeugungen überdacht werden, um mit neuen Erwartungen fertig zu werden und sich an neue Gegebenheiten anzupassen (vgl. Bouchikhi & Kimberly, 2003).

Oliver (1991) nähert sich der Diskussion aus neo-institutionalistischer Sicht und weist darauf hin, dass sich Organisationen dem Druck von Institutionen aus der Umwelt nicht gänzlich entziehen können. So versuchen Organisationen, anderen möglichst ähnlich zu sein, um Legitimität zu erhalten und sich so Ressourcen und damit langfristig das Überleben zu sichern. Wenn eine Organisation sich von anderen unterscheidet, hat sie mit weniger Konkurrenz zu rechnen. Die Herausforderung für Organisationen besteht nun darin, diese beiden Seiten auszubalancieren und für so viel Legitimität wie nötig zu sorgen, aber auch so viel Unterschiedlichkeit wie möglich zuzulassen (vgl. Deephouse, 1999). Ähnlich sieht dies Gioia: „Maintaining the balance between similarity and difference is one of the most challenging and interesting issues for the understanding of [...] organizational identity" (Gioia, 1998, S. 20)

Es steht Organisationen eine Bandbreite an Alternativen zur Verfügung, um institutionellem Druck nicht passiv entsprechen zu müssen (Schließen von Kompromissen, aktives Widersetzen, proaktives Manipulieren der Umwelt oder Strategien der Vermeidung). Nicht alle Optionen stehen jeder Organisation zur Verfügung (vgl. C. Oliver, 1991). Trotzdem wird deutlich, dass Organisationen eine weit größeren Anzahl an Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung haben, um auf institutionellen Druck zu reagieren, als dies etwa sehr frühe Arbeiten des Neo-Institutionalismus (DiMaggio & Powell, 1983; J. W. Meyer & Rowan, 1977) nahelegen.

Gerade empirische Studien, wie etwa das Fallbeispiel der Handelsbanken (Brunninge, 2007) zeigen, dass Organisationen radikalen Umweltveränderungen, die die Identität der Organisation gefährden, nicht bedingungslos ausgeliefert sind. Sie haben, außer sich zu verändern oder unterzugehen, weitere Alternativen, die sich gerade aus der organisationalen Identität ableiten lassen. Die Handelsbanken haben sich zwar aufgrund des steigenden Umweltdrucks verändert, allerdings wurden nicht die Rezepte vergleichbarer Konkurrenten adaptiert (andere Banken kürzten ihr Filialgeschäft radikal und setzten vermehrt auf Internetbanking), sondern auf Basis der organisationalen Identität eigene Lösungen entwickelt. Dabei diente die organisationale Identität einerseits als Quelle für innovative Reaktionen auf Umweltveränderungen und andererseits als Entscheidungskriterium für Handlungsalternativen. Daraus kann allerdings nicht abgeleitet werden, dass es in Zeiten der Veränderung die beste Lösung ist, die eigene Identität nicht zu verändern (vgl. Brunninge, 2007, S. 76).

Veränderungen, die in Konflikt mit der Identität stehen, produzieren Widerstand, oder die Notwendigkeit von Veränderung wird gar nicht wahrgenommen (Dutton & Dukerich, 1991), da die Identität auch wie ein kognitiver Filter wirkt (Reger, et al., 1994). Diese Sichtweise wird von jenen Forschern angezweifelt, die nicht von einer grundsätzlichen Stabilität der Identität ausgehen. Relative Stabilität wird hier nur von bestimmten Labels vermittelt, die im Laufe der Zeit gleich bleiben, allerdings auf unterschiedliche Art und Weise interpretiert werden (Chreim, 2005; Gioia, et al., 2000). Nichtsdestotrotz zeigt gerade der Fall der Handelsbanken, dass Organisationen viele Alternativen haben und nicht nur zwischen Adaptieren oder Untergehen wählen können. (vgl. Brunninge, 2007, S. 76f.).

Dabei ist in erster Linie die Interpretation der Situation entscheidend. Die Umwelt wird nicht objektiv wahrgenommen, sondern es werden Verbindungen zwischen einzelnen Ereignissen und den Situationen geschaffen, die täglich erlebt werden. Hier gibt es viele Wege, diese Verbindungen herzustellen. Während im Beispiel der Handelsbanken die Konkurrenz Internetbanking als Ersatz für das Filialgeschäft sah, wurde diese technische Innovation bei

den Handelsbanken als neuer Zugang zum Markt interpretiert. Die Abstimmung zwischen der technologischen Innovation und der Identität von Handelsbanken war damit eher geprägt von der Neu-Interpretation der Situation als von technischen Belangen. Die Identität der Bank bildete einen Rahmen für die Interpretation, die für diese Industrie neuartig war (vgl. Brunninge, 2007, S. 77). Die Organisation versuchte damit nicht, das Verhalten seiner Konkurrenten zu adaptieren (wie dies etwa in frühen Arbeiten des Neo-Institutionalismus angenommen wurde DiMaggio & Powell, 1983), sondern ging einen eigenen Weg.

Die Organisation übernimmt Trends nicht passiv, sondern sie muss und kann selbst entscheiden, wie und in welcher Weise externe Impulse übernommen werden (vgl. Sahlin-Andersson, 1996, S. 92). Im Begriff der Translation kommt für die Autoren die Reichhaltigkeit an unterschiedlichen Bedeutungen zum Ausdruck, die den unterschiedlichen narrativen Konstruktionen Rechnung tragen. Denn sie gehen nicht von einer Diffusion von Ideen oder Konzepten aus, sondern argumentieren, dass Ideen immer an den jeweiligen Kontext angepasst werden müssen. Imitation kann daher nicht als direkte Übernahme von Konzepten oder Ideen bezeichnet werden, sondern erfordert immer eine Übersetzungsleistung in das jeweilige organisationale Feld. Czarniawska und Sevón (1996b, S. 66) schreiben in diesem Zusammenhang

„[...] no idea or action is completely a copy from other organizations, as organizations pick up ideas and translate them into something that fits their own context. In this way, action, although imitated, may become different“.

Im Unterschied zur Diffusion spielt bei der Translation die initiierende Kraft für die Übernahme des ersten Akteurs genau die gleiche Rolle, wie die des hundertsten. Für die Erforschung der Translation ist es weniger bedeutend, das Neue vom Alten zu unterscheiden, da sowohl im Kopieren als auch im Neuentwickeln von Ideen eigene und fremde Erfahrungen verarbeitet werden. Ob es sich tatsächlich um Kopieren oder Neuentwickeln handelt, hängt davon ab, wie viel und wie wichtig die eigenen Anteile im Vergleich zum Übernommenen sind. Die Imitation als Prozess der Identitätstransformation ist weder eine gänzliche Kopie noch eine vollkommen neue Erfindung, sondern liegt meist zwischen diesen beiden Idealtypen (vgl. Sevón, 1996, S. 51f.).

Sahlin-Andersson (1996, S. 85) bringt in diese Diskussion „Editing“-Prozesse ein. Der Begriff weist darauf hin, dass die Translation im Editieren von Geschichten entsteht, diese sind nicht direkt beobachtbar oder diskutierbar, sondern werden indirekt wahrgenommen. „Editing“-Prozesse versuchen, Praktiken neue Bedeutungen zu geben:

„the ability to maintain and form local practices is not mainly found in the choice between institutions but rather in the editing of models and concepts. New meanings are ascribed to the imitated models so they can be combined with previous working models.“ (Sahlin-Andersson, 1996, S. 92).

Die organisationale Identität steht dabei immer in Relation zu anderen. Um Vergleiche herstellen zu können, ist vor allem das organisationale Feld von großer Bedeutung. So entwickeln Organisationen eine neue Identität, wenn sie in ein neues Feld eintreten und dort mit neuen Terminologien arbeiten, mit neuen Umwelten konfrontiert sind, neue Erfahrungen machen und neue Erwartungen der Interaktionspartner erfüllen. Die Modelle und die Sprache von diesen neuen Begegnungen ermöglichen neue Erwartungen, neue Interessen, neue Relationen und damit auch eine neue Identität (vgl. Sahlin-Andersson, 1996, S. 89).

Im Bereich der bruchstückhaften Übernahme von Umweltvorgaben durch Organisationen (lose Kopplung) kann das Luhmann'sche Konzept der Eigenlogik sozialer Systeme (1996) wertvolle Impulse für ein besseres Verständnis dieses Phänomens geben. Organisationen werden als soziale Systeme gesehen, die, basierend auf ihren eigenen Strukturen, auf Umwelterwartungen reagieren (vgl. Hasse & Krücken, 2005, S. 99f.). Diese Eigenlogik von Organisationen lässt sich auch mit einigen Arbeiten unter anderem aus dem skandinavischen Neo-Institutionalismus in Verbindung bringen. Die dort beschriebene Translation (vgl. Czarniawska & Sevón, 1996a, S. 5ff.), unter der eine individuelle Anpassungsleistung der Organisation erfolgt, geht auch mit dem Gedanken von Luhmann einher, dass das soziale System selbst entscheidet, welche Erwartungen in welcher Weise aus der Umwelt übernommen werden. Damit eine Information überhaupt als solche wahrgenommen werden kann, ist Anschlussfähigkeit notwendig, die durch die Strukturen des sozialen Systems bestimmt wird (vgl. Luhmann, 1996, S. 62).

6. Zwischenfazit

Im nun folgenden Kapitel werden die vernachlässigten Aspekte in den bisherigen Forschungen thematisiert, um darauf aufbauend die Forschungsfrage herzuleiten. Im Rahmen der Forschungen zur organisationalen Identität reiht sich diese Arbeit in die prozessorientierte Sichtweise von organisationaler Identität ein und verfolgt einen narrativ-konstruktivistischen Zugang. Organisationale Identität entsteht dabei durch das Erzählen von Geschichten, die von Organisationsmitgliedern kontinuierlich interpretiert und reinterpretiert werden.

Während der Zusammenhang und die gegenseitige Einflussnahme des Images auf die Identität bereits diskutiert wurden, fand bisher wenig empirische Auseinandersetzung mit dieser Thematik statt. Vor allem die Fragen wie „identity threats“ von der Organisation als solche wahrgenommen und eingestuft werden. Ebenso, blieb bisher die Frage unerforscht, wie sie die Identität beeinflussen. Alvesson, et al. schreiben dazu etwa: „[...] in-depth empirical studies analyzing actual processes of identity construction and regulation continue to lag behind.“ (Alvesson, et al., 2008, S. 24). Auch Cornelissen, et al. (2007, S. S10) sehen Forschungsbedarf darin herauszufinden, wie Identität geformt und konstruiert und wieder umgeformt und rekonstruiert wird. Diese Frage wurde von der „Organizational Identity“-Forschung jahrelang ignoriert und erst in den letzten Jahren bearbeitet (vgl. Corley & Gioia, 2004; Hatch & Schultz, 2002). Diese Forschungsarbeiten haben sich dabei auf Teilaspekte dieses Prozesses, wie zum Beispiel „expressing“, „mirroring“ (Hatch & Schultz, 2002, S. 998ff.) oder „mimicking“ (Whetten & Mackey, 2002) konzentriert, allerdings bezweifeln einige Forscher, dass die Konstruktion und Rekonstruktion der Identität mit diesen Verben zu beschreiben ist. Von Ravasi und Schultz (2006) wurden „Sensemaking“, „Sensegiving“, die Konstruktion des externen Images und das Management der Kultur als jene Faktoren identifiziert, die die Identitätskonstruktion beeinflussen.

Gerade Organisationen, die sich mit massiven Veränderungen in der Industrie und im jeweiligen Sektor konfrontiert sehen, bieten interessante Anknüpfungspunkte zur Erforschung der Identität. So konnte in den letzten Jahrzehnten ein vermehrtes Streben nach Ausgliederungen und Privatisierungen in Österreich verfolgt werden. Seit den 90er-Jahren werden Privatisierungen und Teilprivatisierungen sowie Ausgliederungen ein immer beliebteres Instrument im Rahmen der österreichischen Wirtschaftspolitik. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig und reichen von zusätzlichen Einnahmen zur Budgetsanierung bis hin zu Effizienzsteigerungen und Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Privatisierungen sind aber meist nicht nur mit einem Eigentümerwechsel verbunden, sondern es steht vor allem eine Effizienzsteigerung im Mittelpunkt, um den Unternehmenswert zu

erhöhen. Dazu werden unterschiedliche neue Managementkonzepte und -methoden eingesetzt. Wenn aus einer öffentlichen Einrichtung ein Unternehmen wird, dann kommt eine ganz neue Logik ins Spiel. Begriffe wie Umsatz, Absatz, Verkauf, Marktanteil und Kunde gewinnen an Bedeutung (vgl. Czarniawska & Sevón, 1996a, S. 9f.). Die Organisation wird vor völlig neue Gegebenheiten gestellt und muss sich dazu selbst neu definieren.

Im Zusammenhang mit der Konstruktion der Identität spielt auch der zeitliche Faktor eine große Rolle. Diesem wurde in den Forschungsarbeiten bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Chreim, 2007, S. 475). Er gewinnt aber vor allem in Verbindung mit Prozesstheorien zunehmend an Bedeutung (siehe dazu Schultz, Maguire, Langley, & Tsoukas, 2012). Auch Corley (2004, S. 1173) spricht sich für ein stärkeres Einbeziehen der zeitlichen Komponente aus. Für ihn spielen interne Vergleiche über unterschiedliche Identitäten im Laufe der Zeit eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung, ob die Identität verändert werden muss oder gerade im Begriff ist sich zu verändern.

Weiters beklagen Cornelissen, et al. (2007, S. S11) eine fehlende Verbindung zwischen der Makro- und Mikroebene. Besonderes Augenmerk wird daher in dieser Dissertation auf externe Einflüsse auf Organisationen gelegt und darauf, wie sie intern in der Organisation verarbeitet werden bzw. wie sich diese auf die organisationale Identität auswirken.

Pratt und Foreman (2000, S. 36) sehen weiters dort Forschungsbedarf, wo es um latente Identitäten geht. So wird im Rahmen der Arbeit auf ein Auswertungsverfahren (objektive Hermeneutik) zurückgegriffen, das sich explizit auf latente Sinnstrukturen konzentriert.

Aufbauend auf den skizzierten Forschungslücken soll die Arbeit einen Beitrag leisten, die Konstruktion und Rekonstruktion organisationaler Identität besser zu verstehen. Privatisierung und Ausgliederung werden dazu als empirisches Phänomen herangezogen. Ziel der Arbeit ist die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Wie wirken sich Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität aus?
- Wie werden Veränderungen im Rahmen einer Privatisierung oder Ausgliederung in die Identität einer Organisation eingewoben?

Im nun folgenden Teil der Arbeit wird dazu die empirische Untersuchung beschrieben und die Ergebnisse der empirischen Arbeit dargestellt.

Teil III: Empirische Untersuchung

Nachdem in Teil I dieser Arbeit die theoretischen Grundlagen erläutert wurden und Teil II den theoretischen Analyseraum genauer betrachtet hat, widmet sich Teil III dem empirischen Fallbeispielen aus der österreichischen Privatisierungs- und Ausgliederungspraxis. Dazu wird zunächst der öffentliche Sektor in Österreich beschrieben und auf den Stand der Verwaltungsreform eingegangen, um danach Privatisierungen und Ausgliederungen als in Österreich beliebte Instrumente der Verwaltungsreform genauer zu beschreiben. Die Literatur zum Public Management streicht heraus, dass die Berücksichtigung von Kontextfaktoren zentral ist, um Veränderungen im öffentlichen Sektor zu verstehen. Diese werden zumeist in nationalen Unterschieden festgemacht, die sich in gesetzlichen Rahmenbedingungen ebenso ausdrücken, wie in der allgemeinen politischen und administrativen Kultur eines Landes (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 715). In einem weiteren Schritt wird die empirische Vorgehensweise genau beschrieben, um danach die Ergebnisse der Auswertungen zu den beiden Fallbeispielen zu präsentieren.

7. Ausgliederungen und Privatisierungen in Österreich

Der öffentliche Staatshaushalt geriet in den letzten Jahrzehnten immer stärker unter Beobachtung. Oberste Prämisse ist es, die Staatsschulden einzudämmen, um einerseits den Maastricht-Kriterien zu entsprechen, und andererseits, um das dringend benötigte Fremdkapital möglichst günstig am internationalen Kapitalmarkt lukrieren zu können. Um die Staatsverschuldung in den Griff zu bekommen, sind unterschiedliche Maßnahmen gesetzt worden. So wurden Verwaltungsreformen initiiert, Unternehmen, die sich im Staatseigentum befunden haben verkauft oder aber in privatwirtschaftliche Gesellschaften umgewandelt.

Wie schwierig es dennoch für Österreich ist, den international gestellten Anforderungen von EU und Rating-Agenturen zu entsprechen, zeigt sich daran, dass es seit 2001 erst drei Mal gelungen ist (2007, 2013, 2015) die Maastricht-Kriterien für den öffentlichen Schuldenstand in % des BIP zu erfüllen (vgl. EUROSTAT, 2015). Auch die Rating-Agentur Standard & Poor's hat Österreich 2012 das Triple A aberkannt und die Bonität Österreichs herabgestuft (vgl. Sempelman, 2012), drei Jahre später folgte die Rating-Agentur Fitch (2015) und ein Jahr darauf Moody's (2016). Trotz der Bemühungen in den letzten Jahrzehnten, den Staatshaushalt zu sanieren und die Schulden einzudämmen, müssen die Anstrengungen in den nächsten Jahren noch um ein Vielfaches verstärkt werden, um den Wirtschaftsstandort Österreich weiterhin attraktiv zu gestalten und um das für Investitionen notwendige Kapital möglichst günstig zu erhalten.

Dieses Kapitel widmet sich zwei in den letzten Jahrzehnten sehr beliebt gewordenen Instrumenten, um den Staatshaushalt zu stabilisieren und zwar Privatisierungen und Ausgliederungen. Sie stellen zentrale Elemente in der österreichischen Verwaltungsreform dar (vgl. Renate E. Meyer, Höllerer, & Leixnering, 2015, S. 9). Privatisierungen haben dabei zumeist in der ehemaligen Verstaatlichten Industrie Anwendung gefunden und teilweise im Infrastrukturbereich, während sich das Instrument der Ausgliederung auf die verwaltungsnahen Bereiche konzentriert hat. So wird im ersten Kapitel ein kurzer Überblick über den öffentlichen Sektor in Österreich gegeben. Dabei wird zu Beginn auf Ausgliederungen als Instrument der Verwaltungsreform eingegangen. Kapitel 6.2 zeigt auf, wie die Verstaatlichte Industrie in Österreich entstanden ist und sich entwickelt hat. Für die empirische Untersuchung ist eine genaue Begriffsbestimmung von Privatisierung und Ausgliederung notwendig. Auch Privatisierungs- und Ausgliederungsbestrebungen in den letzten Jahrzehnten werden in den folgenden beiden Kapiteln erläutert.

7.1. Ausgliederungen

7.1.1. Der öffentliche Sektor in Österreich

Die Wurzeln des öffentlichen Dienstes in Österreich liegen bereits im 18. Jahrhundert. Die Staats- und Verwaltungsreform von Maria Theresia legte damals fest, dass öffentlich Bedienstete für die Erbringung ihrer Leistung aus staatlichen Mitteln bezahlt werden und nicht mehr wie bisher selbst Gebühren für ihre Amtsgeschäfte einheben konnten. Die schriftliche Dokumentation und die Kanzleiordnung wurden eingeführt und es entwickelte sich langsam ein Verständnis dafür, dass Verwaltung auf Basis der bestehenden Gesetze zu verrichten ist. Der öffentliche Dienst entwickelte sich in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts, wobei es damals (wie auch heute) zwei Kategorien von Staatsdienern gab: Beamte (mit besonderem Abhängigkeitsverhältnis) und die vertraglichen Beschäftigten (deren Aufgabengebiete lagen nahe an der Privatwirtschaft, mit höheren Gehältern und besseren Arbeitsbedingungen). In dieser Zeit wurde auch der sogenannte „Beamtenbund“ gegründet. Er gilt als Vorläufer der heutigen „Gewerkschaft öffentlicher Dienst“ (vgl. Bundeskanzleramt, 2003, S. 5). In Österreich wird die Bundesverwaltung von den Bundesministerien und den ihnen unterstellten Ämtern ausgeführt. Ein wesentliches Kennzeichen der österreichischen Verwaltung ist die föderalistische Struktur (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 715). Die Verwaltungsstruktur ist dabei in drei Ebenen aufgeteilt (vgl. Bundeskanzleramt, 2011b, S. 4):

- die Bundesverwaltung auf zentralstaatlicher Ebene
- die Landesverwaltungen der neun Länder auf föderaler Ebene
- die Gemeinden auf kommunaler Ebene

Die öffentliche Verwaltung in Österreich folgt dabei dem Prinzip der „Rechtsstaatlichkeit“. Dies inkludiert auch eine institutionell verankerte hierarchische Weisungsstruktur. Während die strategische Planung und Koordination sowie das Formulieren von Gesetzen auf Ebene der Ministerien passiert, sorgen nachgeordnete Dienststellen für die Umsetzung öffentlicher Aufgaben und dienen als Servicestellen für Bürger (vgl. Leixnering, Schikowitz, & Meyer, 2016, S. 42). Auch aufgrund des rechtsstaatlichen Prinzips der Verwaltung lassen sich in Österreich im Verwaltungsdienst vermehrt Juristen in Führungspositionen finden (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 729). Die sektorale Mobilität der Arbeitnehmer im öffentlichen Sektor ist sehr gering. 90 Prozent der Führungskräfte arbeiten seit mindestens 10 Jahren im öffentlichen Dienst. Beinahe 70 Prozent haben bereits mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in der Verwaltung. Dies spricht für eine hohe Professionalisierung und für eine starke Kontinuität im Verwaltungshandeln (vgl. Leixnering, et al., 2016, S. 42).

Aufgrund des föderalen Prinzips sind öffentlich Bedienstete des Bundes, der Länder und der Gemeinden zu unterscheiden, da ihr Dienstrecht auf Bundesgesetzten (bei Bediensteten des Bundes) oder auf Landesgesetzten (bei Bediensteten der Länder und Gemeinden) beruhen. Umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigte arbeiten in Österreich rund 345.000 öffentlich Bedienstete. Etwa 38 % davon sind beim Bund beschäftigt, rund 62% bei Ländern und Gemeinden.

Gebietskörperschaft	Personalstand
Bund	130.992
Länder	139.452
Gemeinden	74.667
Gesamt	345.111

Tabelle 9: Personalstand der Gebietskörperschaften

(exklusive ausgegliederte Einrichtungen und Betriebe), Datenstand: Bund 31.12.2014, Länder 2014, Gemeinden 2014 (entnommen aus: Bundeskanzleramt, 2016b, <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/basiskennndaten/basiskennndaten.html>)

In allen drei Ebenen (Bund, Länder und Gemeinden) sind sowohl Beamten- als auch Vertragsdienstverhältnisse vorzufinden, aber mit unterschiedlichen Anteilen. Ein Beamtendienstverhältnis wird durch einen Hoheitsakt begründet. Eine solche Ernennung erfolgt zumeist auf Lebenszeit. Vertragsbedienstete sind von der Rechtsstellung her an Arbeiter und Angestellte in der Privatwirtschaft angelehnt, ihre Dienstverträge basieren allerdings auf Bundes- oder Landesgesetzen (vgl. Bundeskanzleramt, 2003, S. 6; 2011a).

Zunächst wird ein Beamtendienstverhältnis provisorisch geschlossen. Nach 6 Jahren geht es in ein unkündbares Dienstverhältnis über. Dieses kann nur mehr durch Austritt, durch Entlassung als Disziplinarstrafe, bei zwei negativen aufeinanderfolgenden Leistungsbeurteilungen oder durch schwere strafrechtliche Verurteilungen aufgelöst werden. Ein vertragliches Dienstverhältnis hingegen kann auf bestimmte oder unbestimmte Zeit geschlossen werden. Gründe für die Kündigung eines unbefristeten Dienstverhältnisses sind z.B.: Änderung des Arbeitsumfangs und der Organisation, mangelnder Arbeitserfolg, Pflichtverletzung (vgl. Bundeskanzleramt, 2003, S. 13). Dies führt zu wenig Mobilität der Arbeitnehmer im öffentlichen Sektor und zu einem auf Seniorität beruhenden Beförderungssystem (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 716).

Auch die Entlohnung der Beamten und der Vertragsbediensteten unterscheiden sich. Beamte werden nach Vorrückungssystem mit Funktionszulagen oder dem Dienstklassensystem (auslaufend) entlohnt. Jeder Beamte ist daher einer Verwendungsgruppe zugeordnet, diese richtet sich zu meist nach der Vorbildung. Jede Verwendungsgruppe hat 19 Gehaltsstufen, diese bilden die Grundlaufbahn, in der gesetzlich garantierte Vorrückungen inkludiert sind. Zusätzlich bekommen Beamte Funktionszulagen, die sie für höherbewertete Arbeitsplätze bekommen, die Expertenwissen verlangen. Die Entlohnung der Vertragsbediensteten erfolgt nach einem Entlohnungssystem mit 21 Entlohnungsstufen für jede Entlohnungsgruppe. Eine automatische Vorrückung in die nächste Stufe erfolgt dabei immer nach 2 Jahren. (vgl. Bundeskanzleramt, 2003, S. 14)

Die allgemeinen Dienstpflichten bestehen darin „die dienstlichen Aufgaben unter Beachtung der geltenden Rechtsordnung treu, gewissenhaft und unparteiisch zu besorgen“ (Bundeskanzleramt, 2003, S. 15). Öffentlich Bedienstete sind Weisungsgebunden, d.h. sie müssen den Weisungen ihrer Vorgesetzten Genüge tun und sind ihnen für ihr Tun verantwortlich (vgl. Bundeskanzleramt, 2003, S. 15).

Unterschiede zwischen Beamten und Vertragsbediensteten gibt es vor allem im Bereich der Pensionen. Wenn ein Beamter das 65. Lebensjahr vollendet hat, geht er in den Ruhestand. Sein Dienstverhältnis wird dabei allerdings nicht aufgelöst, sondern es entfällt für ihn die Pflicht seine Dienstleistung zu erbringen. Beamte, die vor dem Jahr 2005 eingetreten sind, sind nicht pensionsversichert. Sie erhalten ihre Pension vom Bund selbst. Das Dienstverhältnis mit dem Vertragsbediensteten wird bei Antritt der Pension gelöst und die Pensionsansprüche richten sich nach dem allgemeinen Sozialversicherungsgesetz und die Pensionszahlungen werden von den gesetzlichen Sozialversicherungen geleistet (vgl. Bundeskanzleramt, 2003, S. 17f.; 2011a, S. 69f.). Alle ab 2005 eingetretenen Bundesbediensteten erhalten ihre Pensionen von der gesetzlichen Pensionsversicherung (vgl. Bundeskanzleramt, 2011a, S. 69f.).

Die Zahl der pragmatisierten Beamten ist seit Jahren rückläufig. Im Jahr 2003 wurde ein Pragmatisierungsstopp beschlossen, der nach wie vor besteht. In Berufsgruppen bei denen auch ein vertragliches Dienstverhältnis möglich ist, dürfen keine Pragmatisierungen mehr vorgenommen werden. Die Gesamtzahl der Bundesbeamten sinkt daher stetig. Sie betrug 2014 76.952, in ausgegliederten Einheiten arbeiteten weitere 6.985 Beamte. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von 54,9%, um 0,3 % weniger als im Vorjahr. Dieses Verringern der Beamten liegt einerseits daran, dass erforderlichenfalls Nachbesetzungen nur durch Vertragsbedienstete erfolgen, in ausgegliederten Einheiten keine Bundesbediensteten mehr eingestellt werden, sondern nur mehr vertragliche Dienstverhältnisse mit den ausgegliederten Einheiten selbst geschlossen werden. So konnte die Zahl der Dienstverhältnisse des Bundes in den letzten 10 Jahren um rund 10.000 Bedienstete reduziert werden. (vgl. Bundeskanzleramt, 2016c, <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/bundespersonal/bedienstete/index.html>). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Entwicklung des Personalstandes des Bundes insgesamt (Beamte und Vertragsbedienstete) von 1997 bis 2014.

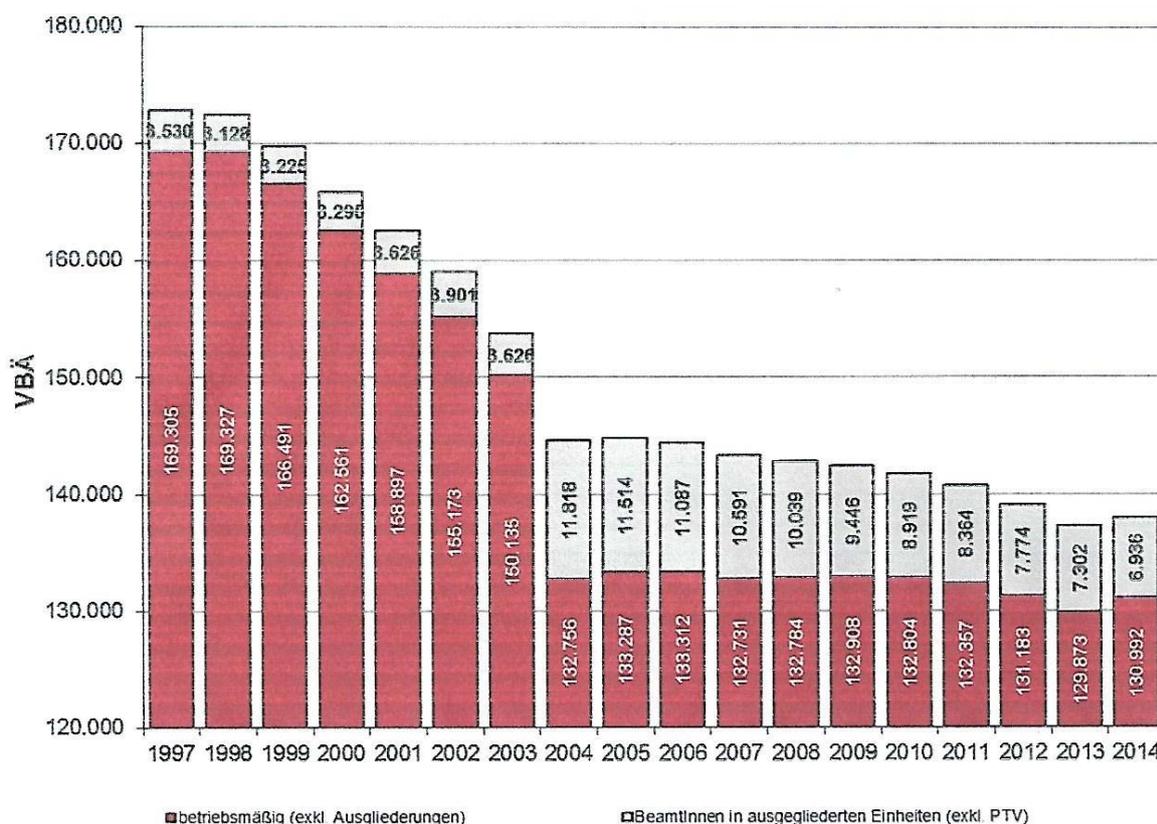


Abbildung 10: Personalstände des Bundes 1997-2014

(entnommen aus: Bundeskanzleramt, 2016a, S. 39)

Im öffentlichen Sektor haben Verwaltungsreformen in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung und Aufmerksamkeit gewonnen. Angesichts der Tatsache, dass die Personalkosten einen großen Teil des Budgets ausmachen, sind Personaleinsatz und -entlohnung ein wichtiger Ansatzpunkt bei Verwaltungsreformen. Dabei steht die wirtschaftliche, zweckmäßige und sparsame Gestaltung der Staatstätigkeit im Mittelpunkt (vgl. Finanzministerium, 2012a, S. 4). Angetrieben durch die internationale „New Public Management“-Diskussion entwickelten sich in Österreich an die landesspezifischen Gegebenheiten angepasste Ansätze der Verwaltungsmodernisierung. Zu nennen sind hier etwa die Haushaltsrechtsreform oder die Flexibilisierungsklausel. Im nächsten Kapitel soll ein kurzer Überblick über die Verwaltungsreformen der jüngsten Zeit gegeben werden.

7.1.2. Verwaltungsreformen in Österreich

Erste Ansätze einer Verwaltungsreform in der jüngeren Geschichte lassen sich 1988 im Projekt „Verwaltungsmanagement“ finden (1988-1994). Die Zielsetzung, des mit dem Ministerratsbeschluss vom 3. Mai 1988 geschlossenen Reformvorhabens, war es, die Aufgaben- und Führungsstruktur zu straffen, die Arbeitsproduktivität in 4 Jahren um 20% zu steigern, die Verwaltungskosten zu senken, eine Konzentration auf den Bereich Führung zu erreichen, eine Ausgewogenheit der Arbeitsverteilung für die Mitarbeiter zu schaffen und eine stärkere Bürgerorientierung zu gewährleisten (vgl. Dearing, 1998, S. 437f.; Fellmann, 2000, S. 10f.).

Die Jahre von 1994 bis 1997 waren von Einzelinitiativen geprägt. Aufgrund der instabilen politischen und organisatorischen Verhältnisse kam die Gesamtverwaltungsreform etwas ins Stocken. Im Dezember 1997 wurde dann allerdings das Verwaltungsinnovationsprogramm (VIP) gestartet. Es lief bis zum Juni 1999 (vgl. Dearing, 1998, S. 442). Die Hauptziele dieser Initiative lagen im Umbau vom Hoheitsstaat zum Dienstleistungsstaat, in einer jährlichen Produktivitätssteigerung von 2-3%, in der Integration von „New Public Management“-Elementen und in der Implementierung eines effizienteren Personalmanagements. Die proklamierten Ziele wurden auf 10 Projekte heruntergebrochen und fanden in 50 Maßnahmen ihren Niederschlag. Einige Beispiele sind help.gv, die Reform des Bundeshaushaltsrechts, die Dienstrechtsreform, Leistungskennzahlen der Bundesverwaltung oder ein Leitbild für den Bundesdienst (vgl. Fellmann, 2000, S. 12).

Im Jahr 2000 wurden die Verwaltungsreformbestrebungen fortgesetzt. Diesmal waren die Ziele stark daran orientiert ein ausgeglichenes Budget zu erreichen. Es stand daher die Senkung der Verwaltungskosten im Zentrum, dabei sollte der Wirtschaftsstandort Österreich gestärkt und auch die Servicequalität in der Verwaltung erhöht werden. In das VIP II sind vor

allem Instrumente aus der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung eingeflossen, die in Struktur- und Organisationsreformen münzten (vgl. Herbeck, 2005, S. 245f.). Begünstigt wurden diese Veränderungen nicht zuletzt auch durch einen politischen Umbruch im Land (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 717). Im Mittelpunkt dabei stand das Schlagwort eines „wettbewerbsfähigen Staates“. Administrative Reformen hatten das Ziel mehr Autonomie und mehr Effektivität für Verwaltungseinheiten zu schaffen (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a). Neben dem Fokus auf Dezentralisierung und der Gründung von teilautonomen Einheiten, wurden Reformen wie eine neue Kostenrechnung (2004) und ein neues Budgetgesetz (2007) umgesetzt. Dabei stand die Wirkungsorientierung im Vordergrund (vgl. Leixnering, et al., 2016, S. 43). Verwaltungsreformen haben in den 2000er Jahren auch im medialen Diskurs an Bedeutung gewonnen (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 710).

Von 2003 bis 2006 wurde die 3. Runde der Verwaltungsreformprojekte gestartet (VIP III). Dieses Paket umfasste 150 Einzelprojekte, worunter sowohl Großprojekte, wie die Zusammenlegung von Polizei und Gendarmerie und die e-Government-Offensive fallen, als auch kleinere Initiativen (vgl. Finanzministerium, 2006, S. 141).

Nicht nur in der Bundesverwaltung selbst, sondern auch in den Ländern und Gemeinden schlägt die Verwaltungsreform durch. Diesbezügliche Verhandlungen zwischen Bund, Ländern und Gemeinden erfolgen im Finanzausgleich und im Österreich-Konvent. Dieser wurde zwischen Mai 2003 und Juli 2006 damit beauftragt

„einen neuen Verfassungstext zu schaffen, der in knapper aber umfassender Form möglichst alle Verfassungsbestimmungen enthält und eine zukunftsorientierte, kostengünstige, transparente und bürgernahe Erfüllung der Staatsaufgaben gewährleistet“ (Bundeskanzleramt, 2008, S. 1).

Ergebnis war ein 1.200 Seiten starker Abschlussbericht, aus dem allerdings hervorging, dass nur in Teilbereichen eine Einigung erreicht werden konnte und nach wie vor viele Punkte offen blieben, so etwa eine Neuregelung der Kompetenzen von Bund und Ländern. Es wurde daher eine Expertengruppe im Bundeskanzleramt gegründet, die damit beauftragt wurde, Textvorschläge für eine umfassende Verfassungsreform zu verfassen. Von den drei bisher vorgelegten Entwürfen konnte lediglich einer umgesetzt werden, die beiden anderen stehen nach wie vor zur Diskussion (vgl. Bundeskanzleramt, 2008, S. 1).

In der geschaffenen Arbeitsgruppe „Konsolidierung“ erarbeitet die Bundesregierung gemeinsam mit den Ländern konkrete Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung (vgl. Finanzministerium, 2012b, S. 4f.). Dennoch wird von Experten und Medien vor allem im föderalistischen System eine große Bremse in punkto Verwaltungsmodernisierung gesehen.

(vgl. Rechnungshof, 2011). So schlägt der Rechnungshof in seiner „Position Verwaltungsreform“ 599 konkrete Verwaltungsreformmaßnahmen. Im Jahr 2007 waren es etwa 200 und im Jahr 2009 315 gewesen. Dabei wird vor allem Potenzial bei den Schnittstellen von Gebietskörperschaften, Sozialversicherungsträgern, ausgegliederten Rechtsträgern oder bei Ressortzuständigkeiten gesehen (vgl. Finanzministerium, 2012b, S. 5).

Als allgemeines Ziel der Verwaltungsreform-Initiativen kann die effizientere und effektivere Verwendung der Ressourcen gesehen werden. Zu diesem Zweck gilt es, vor allem die Personal-, aber auch die Verwaltungssachkosten, zu minimieren. Der Staat kann sich auf seine Kernfunktionen konzentrieren und damit wird eine bessere Steuerung und Überwachung der staatlichen Leistungen gewährleistet - mit dem Ziel, den öffentlichen Haushalt zu entlasten. Die in Reformen propagierte Ergebnisorientierung schlägt sich allerdings nur in sehr geringem Maße in konkreten Managementinstrumenten nieder. Dies geht mit wenig Autonomie des Managements und einer grundsätzlichen skeptischen Einschätzung von Reformen einher (vgl. Leixnering, et al., 2016, S. 47).

Die Ideen des „New Public Management“ wurden in Österreich eher skeptisch betrachtet, besonders der Transfer von Managementkonzepten in die öffentliche Verwaltung war schwierig. Dies ist auf die mangelnde Autonomie des Managements zurückzuführen und auf einen sehr hohen Anteil von Führungskräften mit juristischem Hintergrund. Auch sehen Führungskräfte im öffentlichen Sektor durch Reforminitiativen wenig Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit, vielmehr sehen sie in Veränderungen einen sehr starken symbolischen Charakter (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 729).

Einen Beitrag zur Verwaltungsreform leisten Ausgliederungen und Privatisierungen (vgl. Ausgliederungshandbuch, 2003, S. 7). Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen öffentlichen und privaten Organisationen zusehends (vgl. Renate E. Meyer & Leixnering, 2015, S. 597). Für die öffentliche Hand entstehen dabei vermehrt Probleme im Bereich der Steuerung, die Auswirkungen auf die Koordination und die Abstimmung von politischen Interessen haben (vgl. Renate E. Meyer & Leixnering, 2015, S. 597). Was nun aber genau unter Privatisierung und Ausgliederung verstanden wird, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

7.1.3. Begriffsdefinition

Reformen im öffentlichen Sektor in den 80er und 90er Jahren haben öffentliche Dienstleistungen dahingehend verändert, dass sie fortan in Organisationen erbracht werden (vgl. Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). So kommt es zu einem immer stärkeren

Verschimmen von öffentlichem und privatem Sektor. Es entstanden teilautonome Einheiten, die einen bestimmten Zweck erfüllen sollten und zu deren Vorbild Managementinstrumente aus dem privaten Sektor wurden (vgl. Renate E. Meyer & Leixnering, 2015, S. 598).

Der Begriff der Ausgliederung wird oft im Zusammenhang mit Privatisierungen und im Besonderen mit Organisationsprivatisierungen genannt. Diese Begriffe haben auch etwas gemein, da es in jedem Fall um eine Aufgabenübertragung geht. Es ist aber essentiell, diese Begriffe klar voneinander abzugrenzen, da die sich daraus ergebenden Folgen von Ausgliederungen und Privatisierungen andere sind.

Unter einer Ausgliederung wird

„die gesetzliche Übertragung von hoheitlichen Aufgaben und/oder Aufgaben der Privatwirtschaftsverwaltung des Bundes oder eines unselbstständigen Bundesbetriebs, einschließlich des bisherigen bundeseigenen Personals, auf einen neu geschaffenen Rechtsträger verstanden.“ (Finanzministerium, 2003, S. 7).

Genauer ausgeführt findet sich eine Definition von Ausgliederungen im Bericht über Ausgliederungen und Beteiligungen des Bundes 2011. So überträgt der Bund bei einer Ausgliederung

„eine Aufgabe, die er bisher selbst erfüllt hat, auf einen Rechtsträger öffentlichen oder privaten Rechts. Es handelt sich dabei im Regelfall um eine neu geschaffene juristische Person, die in einem Nahverhältnis zum Bund bleibt. Die Aufgabenerfüllung unterliegt privatwirtschaftlichen Strukturen und Managementpraktiken bei gleichzeitiger Bindung an den Bund.“ (Finanzministerium, 2011, S. 4).

Ähnlich sieht dies der Rechnungshof, er spezifiziert in seiner Definition ebenfalls genauer als es im Ausgliederungshandbuch der Fall ist und weist, wie im Bericht über Ausgliederungen und Beteiligungen des Bundes, auf das nach wie vor vorhandene Naheverhältnis zur öffentlichen Hand hin. Er definiert den Begriff der Ausgliederung als

„Übertragung von Aufgaben, die bisher Gebietskörperschaften oder andere Verwaltungsträger wahrgenommen haben auf andere, rechtlich selbständige Organisationen, zB auf eigens für Ausgliederungszwecke geschaffene Rechtsträger. Die Aufgabenbesorgung verbleibt dabei in staatlichen öffentlich-rechtlichen (zB Körperschaften, Anstalten oder Fonds) Organisationsformen.“ (Rechnungshof, 2010).

Die am häufigsten gewählte Rechtsform bei Ausgliederungen ist die Kapitalgesellschaft. Ausgliederungen nehmen so - nach dem Rechnungshof - „eine Mittelstellung zwischen unmittelbarer Aufgabenbesorgung durch die betroffenen Gebietskörperschaften oder anderer

Verwaltungsträger und echter Privatisierung (Wegfall staatlichen Eigentums durch dessen vollständige oder teilweise Veräußerung an natürliche oder juristische Personen) ein. Je nach Gestaltung kommt dem Staat ein stärkerer (zB Weisungsrechte) oder schwächerer Einfluss (zB Holding-Konstruktion) auf den ausgegliederten Bereich zu.“ (Rechnungshof, 2010). Ausgliederungen und Organisationsprivatisierungen werden daher oft auch synonym verwendet.

Etwas differenzierter wird der Begriff der Ausgliederung in den Rechtswissenschaften gesehen. Es handelt sich bei dem Begriff Ausgliederung gleichzeitig um einen rechtswissenschaftlichen Begriff und einen Rechtsbegriff. Mit dem rechtswissenschaftlichen Begriff der Ausgliederung wird versucht, gleichartige Phänomene zusammenzufassen und von anderen abzugrenzen. Der Begriff lässt sich aber auch in Gesetzestexten und Bundesgesetzblättern finden und wird damit auch zum Rechtsbegriff. Als solcher kann er nicht definiert werden, sondern wird in den einzelnen Rechtsvorschriften nach den herkömmlichen Interpretationsmethoden und -behelfen ausgelegt. Grundsätzlich lässt sich dazu allerdings festhalten, dass um die Einheit der Rechtsordnung zu gewährleisten, der Rechtsbegriff (wie ihn der Gesetzgeber verwendet) dem rechtswissenschaftlichen Begriff im Wesentlichen entspricht, ein in den Details abweichendes Begriffsverständnis kann allerdings nicht ausgeschlossen werden (vgl. Baumgartner, 2006, S. 13).

In den Rechtswissenschaften werden die Begriffe Ausgliederung und ausgegliederte Rechtsträger als eine „Erfindung der österreichischen Verwaltungsdogmatik“ (Kühteubl, 2006, S. 6) betrachtet. In Deutschland etwa existiert dieser Begriff nicht. Ausgliederungen firmieren hier immer unter dem Begriff Organisationsprivatisierung (vgl. Kühteubl, 2006, S. 6). Ausgliederungen und Organisationsprivatisierungen haben gemein, dass beide Aufgabenübertragungen sind. Bei einer Organisationsprivatisierung wird diese Aufgabe auf einen privaten Rechtsträger übertragen, während es sich bei der Ausgliederung sowohl um eine privatrechtliche als auch um eine öffentlich-rechtliche juristische Person handeln kann. Es ist bei einer Ausgliederung daher unerheblich, auf welche Art des Rechtsträgers die Aufgabe übertragen wird. Organisationsprivatisierungen können daher lediglich als eine Form der Ausgliederung bezeichnet werden (vgl. Baumgartner, 2006, S. 127f.).

Im Ausgliederungshandbuch des Bundesministeriums für Finanzen wird zwischen einer formellen und einer materiellen Ausgliederung unterschieden. Die formelle Ausgliederung erfolgt, indem eine privatrechtliche Körperschaft geschaffen wird. Eine materielle Ausgliederung erfolgt durch Auslagerung der Leistungserbringung, durch Aufgabenverlagerung, Verringerung der Leistungstiefe und Privatisierung (vgl. Finanzministerium, 2003, S. 8).

Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Privatisierung und Ausgliederung kann daher festgehalten werden, dass geschaffene Unternehmen durch eine Ausgliederung im Eigentum der Gebietskörperschaft verbleiben. Es ist also nach wie vor ein Naheverhältnis zur Gebietskörperschaft vorhanden, während bei einer Privatisierung die Anteile der Gebietskörperschaft teilweise oder gänzlich veräußert werden. Eine Privatisierung stellt immer die Übertragung von staatlichen Aufgaben dar - entweder direkt in die Privatwirtschaft oder es wird zumindest künftig die Aufgabenerfüllung durch eine privatwirtschaftliche Körperschaft wahrgenommen.

7.1.4. Ausgliederungsbestrebungen

Ausgliederungen sind ein Baustein der Verwaltungsreform in Österreich. Ziel ist, dass der Staat sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren kann. Weiters sollen Effizienzsteigerungen bewirkt und das Budget entlastet werden (vgl. Finanzministerium, 2011, S. 4). Ausgliederungen konzentrieren sich dabei auf Bereiche, die typische unternehmerische Tätigkeiten aufweisen (wie etwa Österreichische Bundesforste oder Flugsicherung), die Leistungen für andere Verwaltungsstellen erbringen und als Hilfseinrichtungen bezeichnet werden können (wie etwa Bundesrechenzentrum, Statistik Austria,...) oder die genuine gemeinwirtschaftliche Leistungen bereitstellen (wie etwa Universitäten, Bundestheater, Bundesmuseen) (vgl. Finanzministerium, 2011, S. 4).

Die erste Ausgliederung lässt sich im Jahr 1939 finden. Damals wurde die Tabakregie in eine Aktiengesellschaft transferiert. Ab 1964 wurde der Ausbau der Straßeninfrastruktur außerbudgetär finanziert, indem privatrechtliche Sondergesellschaften gegründet wurden. Diese befanden sich nach wie vor im öffentlichen Besitz (vgl. Mader, 2010, S. 30). Seit Beginn der 90er Jahre können intensivere Ausgliederungsbestrebungen beobachtet werden, die sich auf viele Bereiche ausgedehnt haben, wie etwa Kultur, Wissenschaft, Forschung, Immobilien, Verkehrs- und Telekommunikationswesen (vgl. Finanzministerium, 2011, S. 4).

Der Trend zu Ausgliederungen setzt sich seit einigen Jahren auch in Ländern und Gemeinden fort. Das tatsächliche Ausmaß der Ausgliederungen im Bereich der Städte und Gemeinden ist nicht systematisch dokumentiert. Es gibt keine Aufstellung, welche und wie viele Leistungen in ausgegliederten bzw. in traditionellen Organisationsformen erbracht werden. Ziele und Erwartungen, die mit diesen Ausgliederungen verbunden sind, werden kaum auf ihre Erfüllung hin überprüft und diskutiert (vgl. Biwald, Mitterer, & Parzer, 2008, S. 42). Wichtige Beispiele im Bereich der Ausgliederungen der Länder sind die Landeskrankenanstalten (vgl. Baumgartner, 2006, S. 220f.).

Die Gemeinden erbringen in Österreich sehr viele gemeinwirtschaftliche Leistungen, wie etwa Abwasser- und Abfallbeseitigung, Personennahverkehr, Energie- und Wasserversorgung, verschiedene kulturelle Angebote, Krankenanstalten, Alters- und Pflegeheime sowie Friedhöfe und Bestattung (vgl. Neuhofer, 1998, S. 421ff.). Gemeinden haben die Möglichkeit, diese Leistungen als Eigenunternehmer anzubieten oder sie können andere Rechtsträger damit beauftragen (vgl. Neuhofer, 1998, S. 411). Vor allem bei größeren Gemeinden und Städten ist zu beobachten, dass kommunalwirtschaftliche Aufgaben vermehrt auf ausgegliederte Rechtsträger übertragen werden (vgl. Baumgartner, 2006, S. 223; Kahl & Weber, 2008, S. 258).

Motive für die Ausgliederungen liegen einerseits darin, das Budget zu entlasten, andererseits aber auch in der Marktöffnung, die vom EU-Recht definiert ist. Als vermutlich größtes Beispiel für eine Ausgliederung auf kommunaler Ebene (wenngleich die Stadt Wien hier eine Sonderstellung einnimmt, da sie kommunale und Landesebene in sich vereint) sind die Wiener Stadtwerke zu nennen. Früher als Unternehmen der Stadt Wien geführt, wurde das Unternehmen 1999 ausgegliedert und in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die Geschäftsbereiche Strom, Gas und Bestattung wurden in den darauffolgenden Jahren liberalisiert. Die Wiener Stadtwerke AG vereint heute unter sich folgende Unternehmen: Wien Energie GmbH, Wiener Netze GmbH, Wiener Linien GmbH & Co KG, Wiener Lokalbahnen AG, Bestattung und Friedhöfe Wien GmbH, WIPARK Garagen GmbH und WienIT EDV Dienstleistungs GmbH & Co KG. Die Wiener Stadtwerke Holding AG stellt heute den größten kommunalen Dienstleister in Österreich dar.

Weitere bedeutende Ausgliederungen der Stadt Wien waren etwa die Museen der Stadt Wien, die nun als Anstalten öffentlichen Rechts neu organisiert sind und die Zusammenfassung aller Sozialagenden der Stadt unter dem Fond Soziales Wien. Dazu wurden in allen drei Fällen auch Gesetze für die Zuweisung der Bediensteten geschaffen (vgl. Baumgartner, 2006, S. 223). In der Regel beschränken sich Gemeinden darauf die Privatwirtschaftsverwaltung auszugliedern, da sie hoheitliche Verwaltungsaufgaben nur mit gesetzlicher Ermächtigung ausgliedern dürfen, ansonsten sind diese für Ausgliederungen unzugänglich. Da die Gemeinden nicht die Möglichkeiten haben, eigenständig Gesetze zu erlassen, werden in der Regel eigene Kapitalgesellschaften (bevorzugt GmbH und AG) gegründet (vgl. Baumgartner, 2006, S. 224; Neuhofer, 1998, S. 412). Ihnen werden privatwirtschaftliche Aufgaben übergeben. Im Bereich der Gemeinden bestehen daher Ausgliederungen zumeist darin, die privatwirtschaftlich tätigen Eigenunternehmen (Regiebetriebe) in privatrechtliche Rechtsträger umzuwandeln (vgl. Baumgartner, 2006, S. 224; Neuhofer, 1998, S. 412).

Motive für Ausgliederung gibt es einige, so sieht der Rechnungshof folgende Erwartungen mit Ausgliederungen verknüpft (vgl. Rechnungshof, 2010):

- Reform staatlicher Strukturen
- Nachhaltige Konsolidierung und Entlastung des öffentlichen Haushalts
- effizientere und kostengünstigere Leistungserstellung
- leichteres Erfüllen der „Maastricht-Kriterien“, vor allem in den Punkten „öffentliches Defizit“ und „öffentlicher Schuldenstand“
- Abbau von Dienstposten
- Verringerung protektionistischer Strukturen

Ähnliche Ziele gibt das Finanzministerium in seinem Ausgliederungshandbuch an (vgl. Finanzministerium, 2003, S. 1):

- Flexible, bedarfsgerechte und bürgernahe Leistungserbringung
- Bessere Steuerung und Überwachung staatlicher Leistungserbringung – mehr Transparenz
- Konzentration der Verwaltung auf ihre Kerntätigkeit
- Entlastung des öffentlichen Haushalts
- Verringerung des Personalstandes

Auch der Rechnungshof hat sich vor allem in den Jahren 1999 und 2000 mit einigen Ausgliederungen intensiver auseinandergesetzt und ist dabei auf folgende Vorteile und Nachteile von Ausgliederungen im Rahmen seiner Berichte gestoßen:

Vorteile (vgl. Rechnungshof, 2001, S. 18f.):

- + *Flexiblere Haushaltsführung:* Abkehr vom Haushaltsrecht ermöglicht flexiblere Investitions- und Finanzplanung, neue Finanzierungsformen können genutzt werden.
- + *Beschleunigte Entscheidungsprozesse* werden durch betriebswirtschaftliche Prinzipien begünstigt.
- + *Raschere Modernisierung:* Neuinvestitionen und Verbesserung der technischen Ausstattung.
- + *Erhöhte Kosten- und Leistungstransparenz* durch betriebliches Rechnungswesen und Einführung von Informationssystemen.
- + *Flexiblere Personalpolitik:* Neuaufnahmen in ausgegliederten Unternehmen nur mehr nach privatrechtlichen Verträgen.

Nachteile (vgl. Rechnungshof, 2001, S. 19f.):

- *Eingeschränkte parlamentarische Kontrolle*: Dies stellt einen besonders schweren Nachteil dar, der allerdings ein Wesensmerkmal einer Ausgliederung ist und daher in Kauf genommen werden muss.
- *Graue Finanzschuld*: Schulden können auch außerhalb des Bundeshaushaltes aufgenommen werden und müssen nicht vom Parlament genehmigt werden, der Bund trägt aber das Ausfallrisiko.
- *Fehlende Entlastung des Bundeshaushalts*: Mit Ausgliederungen geht nicht automatisch ein geringerer Mitteleinsatz einher, sondern der ist abhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Zielsetzungen des Gesetzgebers.
- *Höherer Personal- und Verwaltungsbedarf*: Verlust von Synergieeffekten kann mitunter zu höheren Gesamtkosten führen.
- *Weiter bestehender staatlicher Einfluss*: Die betriebswirtschaftliche Führung der Unternehmen ist durch den nach wie vor bestehenden Einfluss des Staates erschwert möglich (gesetzliche Vorgaben, Haftungsübernahmen, Mitsprache des Bundes bei Besetzungen ...).

Ausgehend von den durchgeführten Gebarungsprüfungen stellte der Rechnungshof folgende Faktoren zusammen, die für den Erfolg einer Ausgliederung maßgeblich sind (vgl. Rechnungshof, 2001, S. 21ff.):

1. Klare Zielvorgaben: Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug der mit der Ausgliederung bezweckten Ziele sind zu formulieren. Qualität und Ressourceneinsatz sind zu definieren.
2. Umfeldanalyse: Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen gilt es zu klären und die Marktchancen abzuschätzen.
3. Ausgliederungen nicht als Selbstzweck: Mit Ausgliederungen sind nicht automatisch Effizienzsteigerungen verbunden. Es lohnt sich daher, jeden Einzelfall zu prüfen.
4. Untersuchung von Alternativen: Mögliche Alternativen sollten genauso wie die Ausgliederung selbst auf ihre Vor- und Nachteile überprüft werden.
5. Kosten-Nutzen-Analyse: Ausgliederungen sind nur dann sinnvoll, wenn die Kosten, die mit der Ausgliederung verbunden sind, den erwarteten Nutzen nicht übersteigen.
6. Ausgliederungskonzept: Im Ausgliederungshandbuch des BMF werden folgende Punkte dargestellt: Motive und Zielsetzungen der Ausgliederung; Rahmenbedingungen, Umfeldanalyse; Analyse der bestehenden Einheit; Grobdarstellung der neuen Organisation; Aufgaben der neuen Einheit; Darstellung der

finanziellen Auswirkungen für den Bundeshaushalt in Form einer Vorscheurechnung über die ersten Jahre.

7. Sorgfältige Vorbereitung
8. Berücksichtigung der Humanressourcen: Einbindung der Mitarbeiter in den Ausgliederungsprozess wichtig, da ansonsten mit negativen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit zu rechnen ist.

Insgesamt ist damit festzuhalten, dass die Verwaltung in Österreich der Weberianischen Verwaltungstradition folgt. Das Verwaltungshandeln unterliegt dabei unterschiedlichen Prämissen, die Veränderungen im öffentlichen Sektor erschweren. Hier ist zunächst die Kultur des „Rechtsstaates“, mit einer klaren hierarchischen Weisungsstruktur zu nennen. Das föderalistische System, und die damit verbundene Trennung von Bund und Ländern, führt zu parallelen Strukturen und erschwert Verwaltungsreformen. Lange Tradition hat in Österreich auch das Proporzsystem, wo politische Parteien indirekt Einfluss auf Postenbesetzungen nehmen. Die Governance-Strategie in Österreich erfolgt eher über die Auswahl der richtigen Personen für die jeweilige Stelle, weniger über strategische Ziele und Ergebnisse (vgl. Leixnering, et al., 2016, S. 48). Auch eine legalistische und konsensorientierte Kultur, sowie eine geringe sektorale Mobilität der Verwaltungsbediensteten lassen Reformen nur erschwert zu (Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 716; Leixnering, et al., 2016, S. 42). So wird von Führungskräften im öffentlichen Sektor den Schlüsselementen von „New Public Management“-Reformen zwar eine hohe Wichtigkeit eingeräumt (zB Ergebnis- und Kundenorientierung), allerdings werden Maßnahmen zur Umsetzung nur in viel geringerem Ausmaß angegeben. Die Reformen gehen den Führungskräften zumeist nicht weit genug, auch sehen sie den Umfang solcher Initiativen als zu gering an. Während also Reformelemente aus den unterschiedlichen globalen Verwaltungsreform-Diskursen (New Public Management, Public Governance, Neo-Weberian) als wichtig angesehen werden, erfolgt die Umsetzung nur halbherzig, was zu Enttäuschung führt (vgl. Leixnering, et al., 2016, S. 45). Das nun folgende Kapitel widmet sich Privatisierungen und setzt sich nach einer Begriffsdefinition mit der Verstaatlichten Industrie in Österreich und bisherigen Privatisierungsbestrebungen in Österreich auseinander.

7.2. Privatisierungen

Der Begriff Privatisierung kann als Sammelbegriff für alle Arten der Übertragung von Aufgaben vom öffentlichen in den privaten Bereich bezeichnet werden (vgl. Gramlich, S. 248.). Daher erscheint es sehr wichtig, die unterschiedlichen Formen, die in der Literatur zu finden sind, eingehend zu beschreiben und voneinander abzugrenzen.

7.2.1. Begriffsdefinition

Wenn es darum geht, öffentliche Aufgaben privatwirtschaftlich zu organisieren bzw. den Einfluss der öffentlichen Hand auf Institutionen zu reduzieren, stehen Begriffe wie Ausgliederung und Privatisierung im Raum (vgl. Pircher, 2003, S. 17f.). Die beiden Begriffe werden dabei teilweise für dieselben Prozesse verwendet, also als Synonyme gebraucht. Es fehlt dann eine genaue Spezifikation. So tauchen in der Literatur die Begriffe Vermögensprivatisierung, Aufgabenprivatisierung (materielle Privatisierung) und Organisationsprivatisierung (formelle Privatisierung) auf. In den Rechtswissenschaften wurde versucht, eine gewisse Systematisierung zu schaffen, wobei diese nicht stringent eingehalten wird. Das folgende Kapitel soll nun in Anlehnung an die Systematisierung der Begriffe in den Rechtswissenschaften mehr Klarheit bringen.

Unter einer **Vermögensprivatisierung** wird eine

„Übertragung von öffentlichem Eigentum (Anteilsrechten an öffentlichen Unternehmen) auf Private im Wege einer Voll- oder Teilprivatisierung“ (Kahl, 2002, S. 1206)

verstanden. Eine Teilprivatisierung hat zur Folge, dass Konflikte zwischen der öffentlichen Aufgabenerfüllung und den betriebswirtschaftlichen Zielen auftreten können. Privatisierungen werden unter der Prämisse angegangen, dass der Staat nicht effizient wirtschaften kann und die Unternehmen in privater Hand effektiver arbeiten. Ziel einer Privatisierung ist es zumeist, das Budgetdefizit abzubauen (vgl. Kahl, 2002, S. 1206). Ein Beispiel für eine Vermögensprivatisierung ist die Veräußerung der Anteile der ÖIAG (siehe dazu Kapitel 7.2.3).

Der Begriff der **Aufgabenprivatisierung** wird auch als materielle Privatisierung bezeichnet. Sie tritt dann ein, wenn bestimmte Aufgaben der Daseinsvorsorge komplett dem Markt übertragen werden (vgl. Kahl & Weber, 2008, S. 258). Eine gänzliche Aufgabenübertragung ohne staatliche Kontrolle kommt in Österreich allerdings sehr selten vor, vielmehr werden Modelle gewählt, in denen der Staat sich gewisse Kontrollrechte sichert. Es wurden dazu unterschiedliche Beteiligungsmodelle des privaten Sektors an der öffentlichen Aufgabenerfüllung konzipiert, wie etwa Kooperations-, Betreiber- und Konzessionsmodelle (siehe dazu: Pircher, 2003, S. 22).

Eine immer größere Bedeutung in diesem Zusammenhang spielen auch „Public Private Partnership“-Projekte (PPP). Sie können zwischen der formellen und der materiellen Privatisierung eingeordnet werden und werden auch als funktionelle Privatisierungen bezeichnet (vgl. Gramlich, 2007, S. 93; Kahl & Weber, 2008, S. 166). Der Staat gibt jene Aufgabe, die er bisher alleine erfüllt hat, nicht ganz auf, sondern integriert private Anbieter.

Dabei ergibt sich eine große Anzahl an verschiedenen vertraglichen Varianten (vgl. Kahl & Weber, 2008, S. 166). Im Unterschied zur materiellen Privatisierung verbleibt bei der funktionalen Privatisierung die Aufgabenverantwortung weiterhin beim Staat (vgl. Vollmöller, 2007, S. 160).

Die Darstellung der **Organisationsprivatisierung** wird hier nur der Vollständigkeit halber kurz erwähnt. Da dieser Bereich für die Arbeit einen zentralen Schwerpunkt einnimmt, wird ihm ein eigenes Kapitel gewidmet, in dem sich eine genaue Begriffsabgrenzung findet (siehe zur genauen Begriffsdefinition Kapitel 7.1.3). Organisationsprivatisierungen werden auch als formelle Privatisierungen oder Ausgliederungen bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird auch von sogenannte „Scheinprivatisierungen“ gesprochen (vgl. Gramlich, 2007, S. 92). Hierbei geht es darum, dass Verwaltungsaufgaben an eine juristische Person übertragen werden. Das Entscheidende ist bei Organisationsprivatisierungen, dass das Naheverhältnis zur Gebietskörperschaft bestehen bleibt.

Welche Form der Privatisierung im Einzelfall gewählt wird, hängt in hohem Maße von der dahinterliegenden Zielsetzung ab. Es geht in allen Fällen darum, den Unternehmen mehr Flexibilität zu ermöglichen (vor allem personalrechtlich), aber auch mehr Transparenz zu schaffen (durch betriebliches Rechnungswesen). Es geht um mehr Effizienz und weniger Bürokratie (vgl. Gramlich, 2007, S. 92). Vermögensprivatisierungen dienen im Unterschied zu Organisationsprivatisierungen in erster Linie dazu, Einnahmen für den Staat aus den Verkaufserlösen zu erzielen und damit das Defizit des öffentlichen Haushalts abzubauen (vgl. Wieser, 2011, S. 84).

7.2.2. Die Verstaatlichte Industrie

Zum öffentlichen Sektor zählen neben dem Verwaltungsapparat selbst auch die Staatsbetriebe, die in Österreich für Jahrzehnte eine bedeutende Rolle im Wirtschaftsleben einnahmen. Ihren Ausgangspunkt nahm die Verstaatlichte Industrie nach dem 2. Weltkrieg. Am 26. Juli 1946 wurde von der österreichischen Regierung das erste Verstaatlichungsgesetz beschlossen, um die Unternehmen dem Einfluss der sowjetischen Besatzungsmächte zu entziehen (vgl. ÖIAG, 2009). Dies gelang damit zwar nicht, denn jene Betriebe, die in der russischen Besatzungszone lagen, wurden erst mit dem Staatsvertrag im Jahre 1955 an Österreich übertragen (vgl. Stiefel, 2011, S. 95), allerdings akzeptierten die übrigen Alliierten die Verstaatlichung, da sie sie als Maßnahme des Wiederaufbaus sahen (vgl. Stiefel, 2011, S. 48). Zu den verstaatlichten Betrieben gehörten sowohl von den Nationalsozialisten gegründete Betriebe als auch österreichische Staatsbetriebe, die vom deutschen Reich übernommen wurden. Insgesamt hat dies einem Fünftel der österreichischen Wertschöpfung entsprochen

(vgl. ÖIAG, 2009). So waren die drei größten Banken des Landes und 71 Industrieunternehmen erfasst, darunter die Mineralölförderung und -verarbeitung, Unternehmen der Elektroindustrie, die Österreichischen Stickstoffwerke, Hüttenwerke für Stahl und Eisen, Maschinen- und Metallwarenfabriken, der Kohle- und Metallbergbau und die Erste Donau-Dampfschiffahrtsgesellschaft. Mit dem zweiten Verstaatlichungsgesetz 1947 wurde die Elektrizitätswirtschaft in Bundes- bzw. Landeseigentum überführt (vgl. Stiefel, 2011, S. 31).

Das Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung war fortan für die Belange der verstaatlichten Unternehmen zuständig und auch die eingesetzten öffentlichen Verwalter der Unternehmen waren diesem Ministerium unterstellt (vgl. Stiefel, 2011, S. 73). Später wanderte die Zuständigkeit in das Verkehrsministerium und das Bundeskanzleramt (vgl. ÖIAG, 2009; Stiefel, 2011, S. 147ff.). Die Verstaatlichte Industrie entwickelte sich dank der Kredite aus den ERP-Mitteln (European Recovery Program) in den Nachkriegsjahren gut (vgl. Stiefel, 2011, S. 86).

Nach 1945 war die westeuropäische Gesellschaft geprägt von einem Miteinander von Arbeitgebervertretungen, Gewerkschaften und dem Staat selbst, um die soziale Sicherheit in den Ländern aufzubauen. Es wurde vom sogenannten „Wohlstandskapitalismus“ gesprochen. Diese Entwicklungen waren in Österreich ganz besonders stark ausgeprägt. Der Austrokeynsianismus hatte sich in Österreich durchgesetzt, die Sozialpartnerschaft hatte sich etabliert und diente dazu, die soziale Sicherheit im Lande zu fördern. Die Wirtschaft stand am Beginn eines großen Aufschwungs. Dieser hielt bis weit in die 60er-Jahre an (vgl. Butschek, 2011, S. 299 und 346).

Trotzdem erhöhte sich langsam der wirtschaftliche und damit auch der politische Druck auf die Unternehmen der Verstaatlichten Industrie, denn sie konnten in der Hochkonjunktur 1962 etwa 3% Erträge erzielen, während die Privatwirtschaft bei 7-10% lag. Die Ursache dafür lag für die Sozialdemokraten in der Einschränkung der unternehmerischen Tätigkeit durch die Politik. Stiefel spricht in diesem Zusammenhang von einer Art „Umweg-Rentabilität“, die der verstaatlichten Industrie zugesprochen wurde, wonach sich deren Wert und Bedeutung für die österreichische Wirtschaft nicht allein an wirtschaftlichen Zahlen ablesen lässt (vgl. Stiefel, 2011, S. 122). So hatte die Verstaatlichte Industrie vor allem auch eine volkswirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen. Diese volkswirtschaftlichen Ziele würden über die betriebswirtschaftlichen Ziele der einzelnen Unternehmen gestellt. So waren vor allem in Krisenzeiten notwendige beschäftigungspolitische Maßnahmen für die Unternehmen nicht möglich und sie wurden auch in ihrer Entscheidungsfreiheit durch politische Vorgaben (zB in der Konzentration auf die Grundstoffindustrie) eingeschränkt (vgl. W. Weber, 1964, S. 130).

Ein wesentliches Problem der Verstaatlichten Industrie war der Proporz. So wurden Führungspositionen politisch besetzt und zwar zumeist doppelt, um die beiden großen politischen Lager gleichermaßen zu befriedigen. Die politische Nähe der Führungskräfte bewirkte, dass auf die Interessen der jeweiligen politischen Lager Rücksicht genommen wurde und das schränkte die unternehmerische Handlungsfreiheit ein. Vor allem in Krisenzeiten war es nicht möglich, dringend notwendige Strukturmaßnahmen zu setzen, da die SPÖ gegen Personalabbau und das Senken der Investitionen eintrat (vgl. Stiefel, 2011, S. 135ff.). Neben dem Proporz stellte der Kapitalmangel ein zweites zentrales Problem dar. Bis in die 70er-Jahre hatten fast alle Betriebe in der Verstaatlichten mit Kapitalknappheit zu kämpfen. Für die ÖVP mussten die Unternehmen ihr Kapital am Kapitalmarkt generieren, die SPÖ sah den Staat für das Budget zuständig. Im Endeffekt gab es daher neben den Marshall-Plan-Krediten, nur die Erträge, um neu zu investieren (vgl. Stiefel, 2011, S. 140).

Die Zuständigkeit über die Verstaatlichten Betriebe wechselte 1967 aus der Bundesverwaltung in die Österreichische Industrieverwaltungs GmbH ÖIG. Aus ihr wurde 1970 die Österreichische Industrieverwaltungs AG (ÖIAG) (vgl. Resch, 2011, S. 313). Die ideologische Haltung der österreichischen Parteien zur Verstaatlichten Industrie war sehr unterschiedlich. Die Sozialdemokraten traten immer schon sehr stark für die Verstaatlichung von Unternehmen ein, während die Christdemokraten dieser Idee eher kritisch gegenüberstanden. So waren vor allem in Wahlkampfzeiten, und wenn die Verstaatlichte mit geringem oder keinem Erfolg aufwarten konnte, ideologische Diskussionen über Verstaatlichung und Privatisierung an der Tagesordnung (vgl. Stiefel, 2011, S. 52ff.).

Bis 1974 wurde aufgrund der Hochkonjunktur die Grundstoffindustrie weltweit ausgebaut, so auch in Österreich. 1975 allerdings wendete sich das Blatt und die Marktlage veränderte sich. Es kam zu einer Überproduktion, worauf die Preise massiv sanken. Die Erdölkrise mit ihren Spitzen in den Jahren 1974 und 1980 belastete die Verstaatlichte Industrie, da die Nachfrage zurückging und damit auch die Kosten anstiegen (vgl. Resch, 2011, S. 314). Mit Ausnahme der Chemie- und Erdölindustrie waren im Jahre 1981 alle Bereiche der ÖIAG defizitär und eine Besserung war nicht zu erwarten, dennoch konnte die Krise mit sehr hohem finanziellem Aufwand bewältigt werden. 1985 waren die Verluste dann so gravierend, dass auch politische Konsequenzen gezogen werden mussten (vgl. Stiefel, 2011, S. 168).

Die wesentlichen Gründe für die Strukturkrise der Verstaatlichten Industrie Mitte der 80er-Jahre liegen schon früher begründet. Moser nennt in diesem Zusammenhang die folgenden Probleme (vgl. Moser, 2001, S. 81):

- Konzentration auf die Grundstoffindustrie und fehlender Aufbau von weiterverarbeitenden Bereichen.
- Weltweite Krise Mitte der 70er-Jahre in der Grundstoffindustrie (z.B. Stahlkrise) mit hohen Überkapazitäten.
- Geleisteter Beitrag zur Beschäftigungspolitik um höhere Arbeitslosigkeit zu vermeiden, hohe Beschäftigtenzahlen waren mit betriebswirtschaftlichen Zielen nicht verträglich.
- Fehlinvestitionen aufgrund des fehlenden Know-hows und fehlende Erfahrungen beim Einstieg in neue Technologiebereiche.
- Hohe Spekulationsverluste der Intertrading (Handelsunternehmen der VOEST) als Auslöser für die Verstaatlichtenkrise.

Es erfolgte 1986 eine neuerliche Umstrukturierung der ÖIAG. Für die Österreichische Industrieholding AG galt fortan das Aktienrecht, der Proporz wurde ebenso abgeschafft, wie der Grundsatz wonach die Verstaatlichte Industrie auch volkswirtschaftliche Interessen zu berücksichtigen hat (vgl. Stiefel, 2011, S. 205). Die unübersichtlichen Mischkonzerne wurden wieder zerschlagen und Branchenholdings gegründet. Ziel war es nun, diese Branchenholdings durch Erlöse aus Privatisierungen zu sanieren und sie später an der Börse zu privatisieren. In den Jahren 1980 bis 1992 musste der Staat 60 Milliarden Schilling zur Abdeckung der Verluste beisteuern. Im selben Zeitraum wurden 55.000 Arbeitsplätze abgebaut (vgl. ÖIAG, 2009). Bis zum Jahr 1993 wurde versucht, an einem integrierten österreichischen Industriekonzern (Austrian Industries AG) festzuhalten. Dieser Konzern sollte 1991 an die Börse geführt werden. Der Börsenstart wurde zunächst verschoben und platzte 1993 ganz, da Verluste der AMAG zu Tage traten, die jene aus dem Jahr 1985 der VOEST sogar noch übertrafen (vgl. Butschek, 2011, S. 378f.; Resch, 2011, S. 340). So erfolgte 1993 auch die Auflösung der Branchenholdings und die ÖIAG wurde im Rahmen eines neuen Gesetzes dazu verpflichtet, die Beteiligungen an industriellen Unternehmen mehrheitlich abzugeben (vgl. ÖIAG, 2009).

7.2.3. Privatisierungsbestrebungen

Die Krise der Verstaatlichten Industrie war trotz mehrerer Umstrukturierungen nicht in den Griff zu bekommen, gleichzeitig kamen aufgrund des EU-Beitritts neue Richtlinien bezüglich Staatsverschuldung und Haushaltsdefizit auf den österreichischen Staat zu. Das Geld des Staates wurde immer knapper und es wurden zusätzliche, alternative Wege der Mittelaufbringung gesucht. Mit der Privatisierung der Verstaatlichten Industrie konnte der Staat gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. So musste er nicht mehr für die ausstehenden Verluste der Unternehmen haften und erzielte auf der anderen Seite Einnahmen durch die Verkaufserlöse der Anteile.

Im Jahr 1993 wurde ein neues ÖIAG-Gesetz geschaffen, in dem die Konzernstruktur der ÖIAG wieder aufgelöst wurde und von der Regierung der Auftrag erteilt wurde, Unternehmen zu privatisieren. Damit wurde die Privatisierungswelle im großen Umfang gestartet. In einer ersten Runde sollten Beteiligungen an folgenden Unternehmen mehrheitlich innerhalb einer angemessenen Frist abgegeben werden (I Nr. 973/1993, § 3 (1)): VA Stahl, VA Tech, SGP Verkehrstechnik GmbH, Böhler-Uddeholm, Austria Metall AG, ÖMV AG, VAE Eisenbahnsysteme Aktiengesellschaft, Austria Mikrosysteme Aktiengesellschaft, VOEST Alpine Medizintechnik Gesellschaft m.b.H., VOEST Alpine Bergtechnik Gesellschaft m.b.H., VOEST Alpine Steinel Gesellschaft m.b.H., Schoeller-Bleckmann Edelstahlrohr Aktiengesellschaft, Austria Technologie & Systemtechnik Gesellschaft m.b.H..

Die ÖIAG-Novelle im Jahr 1996 führte dazu, dass die Unternehmen Austria Tabak, Salinen und später die Staatsdruckerei und das Dorotheum abgegeben wurden. 1997 wurde §2 des Privatisierungsgesetzes geschaffen, um die Vorgehensweise bei Privatisierungen genauer festzusetzen. Unter anderem wurde dabei festgelegt, dass ein Privatisierungskonzept erstellt werden muss, das eine Genehmigung durch die Bundesregierung erfordert.

Mit dem Beginn der schwarz-blauen Regierungszeit ab dem Jahr 2000 verstärkten sich die Privatisierungsbestrebungen abermals (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 717). Es ging dabei vor allem um die 100% Privatisierung von Unternehmen im Staateigentum. So wurde im ÖIAG-Gesetz 2000 festgehalten, dass folgende Unternehmen privatisiert werden sollen: Österreichische Staatsdruckerei GmbH; Dorotheum GmbH; Print Media Austria AG; Flughafen Wien AG; Österreichische Postsparkasse AG; Telekom Austria AG; Austria Tabak AG (vgl. ÖIAG, 2009). Dabei wird der Auftrag der ÖIAG noch wie folgt spezifiziert:

„Die ÖIAG hat in Erfüllung dieses Privatisierungsauftrages im Interesse der Bevölkerung den bestmöglichen Erlös unter Berücksichtigung der Interessen der Unternehmen und der Wahrung österreichischer Interessen zu erzielen.“ (vgl. ÖIAG, 2009).

Im Regierungsprogramm 2003 wurden als Maßnahmen die 100% Privatisierung von Böhler Uddeholm AG, VA Technologie AG, VOEST Alpine AG, Österreichische Postbus AG, Österreichische Bergbauholding AG und Telekom Austria vereinbart (vgl. Stiefel, 2011, S. 227).

Obwohl bereits einige Jahre über die Auflösung der ÖIAG diskutiert wurde, erfolgt im Jahr 2015 eine strategische Neuausrichtung der ÖIAG. Im Februar beschloss der Nationalrat eine Änderung des ÖIAG-Gesetzes. Damit war die Umwandlung der ÖIAG in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung verbunden. So entstand die Österreichische Bundes- und

Industriebeteiligungen GmbH (ÖBIB). Die ÖBIB hat keinen Aufsichtsrat und ist durch ihre Rechtsform dem Eigentümer und seinen Interessen stärker verbunden. Sie ist direkt dem Finanzminister berichtspflichtig. Im März 2015 wird diese Entscheidung in der Hauptversammlung der ÖIAG umgesetzt. Die Mitglieder des Aufsichtsrates von in der ÖBIB angesiedelten Beteiligungen werden künftig von einem Nominierungskomitee vorgeschlagen. Ebenfalls im März 2015 erwirbt die ÖBIB 33,24% der Casinos Austria AG. Die Anteile wurde zuvor von der Münze Österreich gehalten (vgl. Österreich, 2015). Seit 2015 übernimmt damit die ÖBIB die Eigentümerinteressen des Bundes in jenen Unternehmen, in denen der Staat Beteiligungen hält.

8. Methodisches Design

Im nun folgenden Kapitel wird das methodische Design der Dissertation beschrieben. Dazu wird zunächst auf das methodische Design in Forschungen zur organisationalen Identität allgemein kurz Bezug genommen und danach auf die konkrete Vorgehensweise bei dieser Arbeit eingegangen. Alvesson, et al. (2008, S. 24) haben sich mit den unterschiedlichen empirischen Herangehensweisen an das Thema „organizational identity“ beschäftigt und kamen dabei zu dem Schluss, dass empirischen Studien, die die Konstruktion der Identität und deren Steuerung analysieren, den theoretischen Arbeiten zum Thema Identität etwas hinterherhinken. Zumindest konnte dieser Eindruck bis vor kurzem gewonnen werden. Alvesson, et al. (2008) weisen allerdings darauf hin, dass sich in den letzten Jahren empirische Arbeiten zur Konstruktion der Identität häufen, die interessante neue Einsichten liefern. Besonders interpretative Herangehensweisen an die Thematik nehmen zu (vgl. Foreman & Whetten, 2016, S. 51), obwohl eine große Bandbreite an Methoden eingesetzt wird. Interviews stellen dabei die häufigste Erhebungsform dar (vgl. Alvesson, et al., 2008, S. 20ff.). Ähnlich sehen dies Oliver und Roos (2007, S. 344ff.). Sie haben 22 empirische Arbeiten in wissenschaftlichen Zeitschriften zum Thema „Organizational Identity“ untersucht und sehr unterschiedliche empirische Herangehensweisen beobachtet, sowohl qualitativer als auch quantitativer Natur. Zur Datengenerierung wurden neben Interviews, die auch hier die häufigste Methode darstellen, Fragebögen, Beobachtungen und Artefakte (Memos, Reden, Artikel, Jahresberichte) eingesetzt. Die Studie zeigt allerdings, dass die unterschiedlichsten Kombinationen im Hinblick auf den methodologischen Ansatz, die Datenerhebung und Datenauswertung existieren und zumeist eine Darstellung des Zusammenhangs zwischen Epistemologie und Methodologie fehlt.

Das methodische Design in der OI-Forschung wurde von Foreman und Whetten (2016) genau analysiert. Sie haben 82 Artikel dahingehend untersucht, wie organisationale Identität in diesen Arbeiten konzeptualisiert und gemessen wird. Im Rahmen ihrer Analyse konnten sie fünf Cluster herausarbeiten: 1) discourse and narrative analyses, 2) grounded theory, 3) case study method, 4) survey data analyses, 5) secondary data analyses. Weiters konnte gezeigt werden, dass die Mehrzahl der Arbeiten (48 von 82) eine einzige Organisation analysierte. Vor allem im Bereich der narrativen Analysen und Diskursanalysen sowie in Grounded Theory-Ansätzen haben von insgesamt 39 Artikeln nur 6 Artikel mehr als eine Organisation untersucht (vgl. Foreman & Whetten, 2016, S. 51). Wenige empirische Arbeiten haben sich mit multiplen und hybriden Identitäten beschäftigt. Weniger als ein Drittel der Arbeiten hat die organisationale Identität als multipel operationalisiert. Zehn der insgesamt 28 Artikel, die sich

mit hybriden Identitäten beschäftigen, sind methodisch Cluster 4 zuzuordnen und haben Umfragen zur Datengenerierung genutzt (vgl. Foreman & Whetten, 2016, S. 55).

Bei der Planung der empirischen Vorgehensweise sind zuvor einige Fragen zu klären: Was soll erforscht oder gemessen werden, wenn von der organisationalen Identität die Rede ist? Wer kann über die organisationale Identität Auskunft geben? Soll der Fokus auf Interviewmaterial, Dokumente oder beides gelegt werden? Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig und sinnvoll, die theoretischen und epistemologischen Grundannahmen aus denen die organisationale Identität betrachtet wird, darzustellen. Eine fehlende klare Formulierung der eigenen Position führt unweigerlich zu Verwirrung, die in Forschungen zur organisationalen Identität oft zu Recht bemängelt wird (vgl. Corley, et al., 2006, S. 95; Hatch & Yanow, 2008, S. 40).

Wer konstruiert die Identität bzw. hat Einfluss auf deren Konstruktion? Hier können in den bisherigen Forschungen zwei unterschiedliche Herangehensweisen beobachtet werden. Auf der einen Seite, die individuenzentrierte Sichtweise (das Individuum bildet den zentralen Kern des Erkenntnisinteresses), auf der anderen Seiten stehen „Organizational Agents“, „Organizational Discourse“ und „Societal/Cultural Discourses or Institutionalized Cultural Patterns“ im Mittelpunkt (vgl. Alvesson, et al., 2008, S. 18).

Identität entsteht (nach den in dieser Arbeit zugrunde gelegten Annahmen) immer in einem sozialen Kontext, dieser Kontext ist es auch, der Bedeutungen festlegt. Um diese Bedeutungen erfassen zu können, eignet sich die qualitative Sozialforschung. Sie ermöglicht es zu ergründen, wie Menschen ihre soziale Welt und ihre Vorstellungen von der Wirklichkeit konstruieren (vgl. Lueger, 2001, S. 161). Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung geht es bei der qualitativen Sozialforschung nicht darum, bestimmte Hypothesen zu überprüfen, sondern darum, neue Hypothesen zu bilden und zu generieren (vgl. Lamnek, 2005, S. 21).

8.1. Qualitative Sozialforschung

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, folgt die Dissertation dem Konstruktivismus. Aus diesem Grund wird auf Methoden der qualitativen Sozialforschung zurückgegriffen, da die Identität einer Organisation unter den in Kapitel 4 dargelegten Prämissen nur über Interpretation zugänglich ist. Die qualitative Sozialforschung beschäftigt sich mit der wissenschaftlichen „Konstruktion von Wirklichkeit, die sich mit den Bedingungen und den Ordnungsformen des menschlichen Zusammenlebens befaßt [sic!]“ (Lueger, 2000, S. 17). Dabei wird die Wirklichkeitskonstruktion als aktiver Prozess angesehen, bei dem eine Auseinandersetzung des Einzelnen mit der physischen und sozialen Umwelt im Rahmen eines

interaktiven und sozialen Prozesses erfolgt (vgl. Lueger, 2000, S. 19). Lamnek (2005, S. 21ff.) setzt sich mit der qualitativen Sozialforschung sehr intensiv auseinander und beschreibt folgende Prinzipien:

- **Offenheit:** Es findet keine Orientierung an standardisierten Techniken statt, sondern qualitative Sozialforschung drückt sich in einer offenen Grundhaltung in Bezug auf die Untersuchungsperson, die Untersuchungssituation und die anzuwendenden Methoden aus. Hypothesenbildung steht im Vordergrund, d.h. das Feld wird nicht zu Beginn durch den Forscher vorstrukturiert.
- **Forschung als Kommunikation:** Forschung wird als Kommunikation und Interaktion zwischen Forscher und dem zu Erforschenden gesehen. Dies wird nicht als Störvariable wahrgenommen, sondern als wichtiger Bestandteil im Forschungsprozess. Der Forschungsprozess wird als Kommunikationsprozess betrachtet. Die Sicht der Wirklichkeit ändert sich mit der jeweiligen Perspektive.
- **Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand:** Durch Deutungs- und Handlungsmuster konstituieren soziale Akteure ihre Wirklichkeit, diese Muster müssen aufgezeichnet, analytisch rekonstruiert und durch Interpretation erklärt werden. Reproduktion, Modifikation und Deutung von Handlungsmustern stellen die wichtigsten Aufgaben für den Forscher dar.
- **Reflexivität von Gegenstand und Analyse:** Die Bedeutung eines Handelns oder einer Aussage wird nur durch den Bezug zum symbolischen und sprachlichen Kontext, in dem sie entstanden ist, verständlich. Das Verständnis eines einzelnen Aktes setzt gleichzeitig das Verständnis des Kontextes, in dem der Akt entsteht, voraus.
- **Explication:** Dieses Prinzip verlangt, dass alle Regeln der Datenerhebung, -auswertung und -interpretation offengelegt werden. Es dient der Nachvollziehbarkeit der Interpretation und soll damit die Intersubjektivität der Forschungsergebnisse sichern.
- **Flexibilität:** Der Eigenart des Forschungsfeldes kann durch entsprechende Flexibilität in den Erhebungsverfahren besser Rechnung getragen werden. Ein flexibles Verfahren (wie z.B.: narrative Interviews) ermöglicht differenzierte Einsichten, verlangt dem Forscher allerdings mehr Freiheiten und mehr Eigenleistung ab. Das Einbeziehen von erhaltenen Daten in nachfolgende Untersuchungsschritte gewährleistet ebenfalls die Flexibilität des Erhebungsverfahrens.

Ergänzend dazu fasst Lueger (2000, S. 16ff.) die Grundannahmen der interpretativen Methodologie wie folgt zusammen:

- Realität bleibt immer außerhalb des Bewusstseins.
- Die Konstruktion der Wirklichkeit vollzieht sich als aktiver Prozess.
- Sinn wird in einem sozialen Prozess konstituiert.
- Die Strukturierung des Feldes bildet den Erkenntnisgegenstand.
- Die Welt lässt sich nur als historischer Entwicklungsprozess verstehen.
- Gesellschaft beruht auf Kommunikation.
- Forschungsgegenstände erlangen nur in ihrem Kontext Bedeutung.

8.2. Die Fallstudie als qualitative Forschungsmethode

Um neue Einsichten über die Auswirkungen von Privatisierungen und Ausgliederungen auf die organisationale Identität zu gewinnen, werden zwei Fallstudien einer genauen Betrachtung unterzogen. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wird neben einer fundierten theoretischen Aufarbeitung des Forschungsgegenstandes auch eine empirische Fallanalyse durchgeführt, um neue Einsichten in die Veränderung der organisationalen Identität zu gewinnen. Mit der Fallanalyse soll die Komplexität eines konkreten Falls erfasst werden, dabei werden besonders die Lebens- und Funktionsbereiche, sowie der historische und lebensgeschichtliche Hintergrund des Falls beleuchtet. Es kann sich dabei um eine einzelne Person handeln oder auch um ein komplexes soziales System (Familie, Unternehmen,...) (vgl. Mayring, 2003, S. 42).

Eine Fallstudie darf nicht mit qualitativer Forschung generell gleichgesetzt werden. In Fallstudien werden oft unterschiedliche Methoden der Datenerhebung und -auswertung vereint (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 534). Yin (1994, S. 14) räumt jedoch ein, dass Fallstudien sich durchaus sehr gut für qualitative Forschungsprogramme eignen. Ob eine Fallanalyse im konkreten Fall eine sinnvolle Vorgehensweise darstellt, macht Yin von folgenden Kriterien abhängig (vgl. Yin, 1994, S. 4ff.):

- Die Forschungsfragen sollten „Wie“ oder „Warum“-Fragen sein. „Was“-Fragen eignen sich nur dann, wenn damit explorativ etwas untersucht werden soll.

- Der Untersuchungsgegenstand sollte ein zeitnahes Ereignis sein und nicht rein in der Vergangenheit existieren.
- Der Untersuchungsgegenstand kann vom Forscher in seinem relevanten Verhalten nicht beeinflusst werden.

Die vorliegende Arbeit erfüllt diese Kriterien, da die Identität in der täglichen sozialen Interaktion zwischen den Mitarbeitern entsteht und nicht vom Forscher gesteuert werden kann. Weiters treffen auch die nachfolgend angeführten Anwendungsfelder einer Einzelfallstudie nach Eisenhardt (1989) sowie Van de Ven und Poole (1990) auf diese Dissertation zu.

Eisenhardt (1989, S. 548) merkt an, dass sich Fallstudien besonders dann eignen, wenn noch wenig Wissen über das zu untersuchende Phänomen zur Verfügung steht, die derzeitigen Perspektiven nicht adäquat sind, weil sie wenig empirisch untermauert sind oder miteinander in Konflikt stehen. Van de Ven und Poole (1990) ergänzen dazu, dass sich Fallstudien besonders bei der Analyse von Veränderungsprozessen anbieten.

Czarniawska (1997, S. 65) definiert den Begriff der Fallstudie (case study) als

„[...] study of a certain phenomenon. The process or focus is chosen by the researcher, and the time frame is beyond the decision of the researcher (a study can be determined before the case is over; which does not terminate the case for other observers). The span of the development of the case is negotiated between the researcher and the organizational actors (alive or documented).“

Hier wird vermehrt auch die aktive Rolle des Forschers im Rahmen des Forschungsprozesses betont, da er den Fokus und den Prozess festlegt und mit der Organisation die Spannweite und Entwicklung des Falles ausverhandelt.

Die wohl bekannteste Definition des Begriffes “Fallstudie” stammt von Yin. Er definiert eine Fallstudie als

„empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“ (Yin, 1994, S. 13).

Die fehlende Trennung zwischen Untersuchungsgegenstand und sozialem Kontext unterscheidet eine Fallstudie daher von anderen Erhebungsstrategien wie etwa einem Experiment. Daraus ergeben sich eine Reihe von technischen Anforderungen in Bezug auf die Datensammlung und -analyse. So stellt Yin (1994, S. 13) eine zweite Definition von Fallstudien auf, die eher technisch orientiert ist:

- Fallstudien erforschen Situationen, die zumeist mehr interessante Variablen aufweisen als Datenpunkte.
- Fallstudien bedienen sich vieler unterschiedlicher Datenquellen, dies erfolgt in Form der Triangulation.
- Fallstudien profitieren von den zuvor entwickelten theoretischen Annahmen, die Datensammlung und -analyse steuern.

Die Fallanalyse ist damit weder eine Technik zur Datensammlung noch ein Forschungsdesign alleine, sondern stellt für Yin (1994, S. 13) „a comprehensive research strategy“ dar.

8.3. Datengenerierung

Lueger (2001, S. 364f.) legt bei der Organisation der empirischen Forschung auf ein zyklisches Vorgehen Wert. Die Entscheidungen des Forschers werden in inhaltlicher und methodischer Sicht während des Prozesses immer wieder reflektiert und der konkrete Forschungsprozess wird mit Distanz zum Material und dem Forschungsobjekt neu überdacht. Dazu formuliert Lueger die folgenden Basisüberlegungen (Lueger, 2001, S. 368):

- das unentwegte Ineinandergreifen von Erhebung und Interpretation
- die permanente Reflexion des Forschungsstandes auf inhaltlicher und methodischer Ebene
- die permanente Prüfung und Modifikation der vorläufigen Ergebnisse
- die Darstellung von vorläufigen Teilanalysen

Für die empirische Untersuchung der Identität bieten sich drei unterschiedliche Verfahren an: Interviews, Beobachtungen oder Artefakte. Den beliebtesten Ansatz in der Identitätsforschung bildet das Interview. Dies ist vermutlich auf die effiziente Anwendung zurückzuführen (vgl. Alvesson, et al., 2008, S. 20). Es scheint daher durchaus legitim und sinnvoll Interviews bei der Datenerhebung einzusetzen. Da in diesem Fall konkrete Hypothesen und Theorien darüber fehlen, welchen Einfluss die Privatisierung bzw. Ausgliederung auf die organisationale Identität hat, gelten narrative Interviews als geeignete Erhebungsform. Aus Gründen der Qualitätssicherung werden unterschiedliche Methoden der Datenerhebung eingesetzt. Daneben werden Dokumente und Artefakte analysiert und ausgewertet. Wie diese Methoden im Detail angewendet werden, soll nun kurz erläutert werden.

8.3.1. Narratives Interview

Narrative Interviews dienen der Erforschung von lebensgeschichtlichen Fragestellungen und sind daher für diese Dissertation besonders geeignet. Zentrales Element eines narrativen Interviews ist die Eingangsfrage (die „erzählgenerierende Frage“), die zu frei entwickelten Stegreiferzählungen anregen soll (vgl. Glinka, 1998, S. 9; Hopf, 2004, S. 355). Narrative Interviews orientieren sich an konkreten Erlebnissen und damit verbundenen Handlungsabfolgen und vermeiden so die Gefahr von Ideologien und Rationalisierungen. Befragte äußern gegebenenfalls auch Gedanken, die sie auf direkte Fragen nicht erzählen würden (vgl. Hopf, 2004, S. 357).

Im narrativen Interview soll der Interviewte zu längeren Erzählungen zu einem bestimmten Thema animiert werden. Dadurch werden die Zugzwänge des Erzählens (Gestaltschließungs- und Detaillierungszwang) freigesetzt (genauere Ausführungen dazu finden sich bei: Glinka, 1998, S. 84ff.; Hopf, 2004, S. 357). Dies führt dazu, dass die Interviewpartner mehr erzählen als sie zunächst beabsichtigen, dass ihnen im Laufe der Erzählung zusätzliche Details einfallen und dass sie das Bedürfnis haben, ihre Erzählung zu Ende zu bringen. Das narrative Interview ist gekennzeichnet von einer offenen Vorgehensweise, d.h. es wird auf eine hypothesengestützte Datengenerierung verzichtet. Der Interviewer orientiert sich an den Relevanzen seines Gesprächspartners und dessen alltagsweltliche Konstruktion (vgl. Lamnek, 2005, S. 361). Der Interviewstil ist weich bis neutral und es wird dem Befragten überlassen, in welchem Detaillierungsgrad er seine Geschichten erzählt (vgl. Lamnek, 1995, S. 74; Rosenthal, 2005, S. 137ff.). Gerade für die bei dieser Dissertation beleuchtete organisationale Identität, die über Geschichten vermittelt wird, kommt der für das narrative Interview notwendige Geschichtencharakter zum Tragen. Daher ist diese Interviewform für diese Arbeit als gut geeignet einzustufen (vgl. Glinka, 1998, S. 41).

Durchführung von narrativen Interviews

Zunächst sollte der Interviewte über Besonderheiten und Funktionen des narrativen Interviews informiert werden. Dies geschieht zumeist in einem ersten Vorgespräch. Anonymität, Aufzeichnung des Gesprächs und Transkription werden ebenfalls bereits thematisiert (vgl. Lamnek, 2005, S. 358ff.). Ziel ist es, eine angenehme Gesprächssituation herzustellen. Für das tatsächliche Interview unterscheidet Rosenthal (2005, S. 143ff.) die folgenden drei Phasen eines narrativen Interviews:

1. **Erzählaufforderung:** Der Interviewte wird über eine erzählgenerierende Frage aufgefordert, zu einem bestimmten Thema zu sprechen. Hilfreich ist es hier, einen

bestimmten Zeitpunkt festzulegen, damit der Erzähler daran anknüpfen kann und weiß, wo die Erzählung beginnen soll. Weiters können sogenannte Regieanweisungen eingebaut werden (vgl. Rosenthal, 2005, S. 143ff.). Für die Dissertation wurden die Interviewpartner dazu aufgefordert, zu erzählen, wie sie die Organisation vor der Privatisierung bzw. Ausgliederung wahrgenommen haben und was sich seither verändert hat. Durch die erzählgenerierende Frage wird das Augenmerk auf den für das Forschungsinteresse relevanten Bereich gelenkt. Der Interviewte wird durch einen Erzählstimulus aufgefordert, seine Geschichte zu erzählen. Im Fall der Dissertation lautete die erzählgenerierende Frage in etwa wie folgt:

„Ich bin an Ihrer ganz persönlichen Sichtweise und Ihren Erfahrungen in der Organisation XYZ interessiert. Vielleicht können Sie mir einmal erzählen, wie Sie hier in der Firma zu arbeiten begonnen haben. Was war damals das Charakteristische an der Organisation? Und was hat sich seither alles getan?“ oder „Ich bin an Ihrer ganz persönlichen Sichtweise und Ihren Erfahrungen in der Organisation XYZ interessiert. Ich möchte Sie bitten, sich einmal zurück zu erinnern und mir zu erzählen, welches Bild Sie von Ihrer Organisation hatten als Sie hier zu arbeiten begonnen haben ... und was hat sich seither getan ? ...“

Während der folgenden Haupterzählung greift der Interviewer nicht durch Detaillierungsfragen in die Erzählungen ein, sondern versucht, lediglich den Erzählfluss aufrecht zu erhalten (vgl. Rosenthal, 2005, S. 143ff.). Der Interviewer lauscht als interessierter Zuhörer den Ausführungen des Interviewten und bestärkt ihn durch verbale Äußerungen und Gesten (vgl. Lamnek, 2005, S. 358ff.).

2. **Erzählgenerierendes Nachfragen:** Erst in dieser Phase sollte der Interviewer wieder aktiv eingreifen und zusätzliche Fragen stellen oder bei unklar gebliebenen Äußerungen nachfragen. Die in der ersten Phase notierten Stichworte können als Anhaltspunkte für Detaillierungsfragen herangezogen werden. Auch diese Fragen sollten offen gestellt werden und zu neuen Erzählungen anregen (vgl. Lamnek, 2005, S. 358; Rosenthal, 2005, S. 143ff.).

3. **Abschluss des Interviews**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von narrativen Interviews ist die Schaffung einer geeigneten Interviewsituation. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Vertraulichkeit und den Freiraum für die Befragten gelegt (vgl. Bewley, 2002, S. 346). Wenn sich der Interviewte wohlfühlt, dann führt dies meistens zu einem größeren Vertrauen in den Interviewer und damit zu umfangreicheren Erzählungen (vgl. Bewley, 2002; Hopf, 2004).

Die Schwierigkeit bei qualitativen Interviews besteht nach Hermanowicz (2002, S. 481) zumeist darin, in die Tiefe gehende detaillierte Informationen von den Befragten zu bekommen. Ein großartiges Interview zeichnet aus, dass "someone's 'essence' or inner core - the stuff that makes them tick" (Hermanowicz, 2002, S. 481) erfasst wird. Hermanowicz gibt dazu 25 Regeln der Interviewführung an, die dazu beachtet werden sollten. Neben sehr allgemeinen Regeln - Interviews elektronisch aufzeichnen, Notizen zu allen Details rund um das Gespräch machen, Planung des Interviews (Festlegung einzelnen Sequenzen, Themenbereiche im Interview), die ersten Interviews als Testphase nutzen und die Länge des Interviews (schon beim Zusammenstellen der Leitlinien des Gesprächs) beachten - finden sich auch konkrete Regeln für die Interviewsituation. Einige dieser Regeln werden nachfolgend aufgezählt (Hermanowicz, 2002, S. 482ff.):

- Ein Interview ist eine Konversation. Der Interviewer stellt Sub-Fragen, und versucht den Interviewten zu detaillierteren Angaben zu bewegen.
- Aktives Zuhören, um durch das Gesagte neue Fragen stellen zu können.
- Auf die Bedeutungen des Zuhörers konzentrieren, diese erfragen und damit mehr ins Detail gehen.
- Pausen zulassen.
- Beharrlich bleiben: Fragen öfters stellen, umformulieren und nochmal auf eine andere Art stellen.
- Die Fragen sollten klar, deutlich und in der Sprache des Interviewten formuliert sein.
- Neugieriger und respektvoller Umgang mit dem Interviewpartner.

8.3.2. Artefakte

Die Analyse von Artefakten findet in der Literatur bisher nur sehr wenig Beachtung, obwohl Froschauer vor allem deren Bedeutung für die Organisationsanalyse hervorhebt (vgl. Froschauer, 2002, S. 364). Ausnahmen bilden dabei die Beiträge von Gagliardi (1990) und Boje (2004), die sich intensiv mit dieser Erhebungsmethode auseinandersetzen. Im Rahmen von Artefaktanalysen wird oft auf Dokumentenanalysen verwiesen. Diese beziehen sich zumeist auf manifeste Inhalte und konzentrieren sich auf textförmige Materialien und vernachlässigen dabei Gegenstände und deren Aussagekraft. Bei einer Artefaktanalyse geht es

„um die (Re-)Konstruktion latenter Sinndimensionen, um die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse des untersuchten sozialen Systems zu verstehen.“ (Froschauer, 2002, S. 365).

Die Auswahl von Artefakten orientiert sich dabei primär an der Forschungsfrage, bevorzugt werden allerdings jene Artefakte einbezogen, die in den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen einer Organisation eine Rolle spielen. Für die Untersuchung der organisationalen Identität wäre allerdings auch denkbar, die Auswahl durch die Organisation selbst erfolgen zu lassen, um so wiederum Rückschlüsse auf die Strukturierungs- und Auswahlleistungen der Akteure des sozialen Systems ziehen zu können. Eine mögliche Frage dazu wäre: Woran würden Ihrer Meinung nach Außenstehende die Spezifika und Charakteristika Ihrer Organisation wahrnehmen? (vgl. Froschauer, 2002, S. 368f.).

Eine Strukturanalyse eines Artefaktes könnte wie folgt aussehen (vgl. Froschauer, 2002, S. 377):

- Fragen zur Produktion und Artefaktgeschichte: Wie und von wem wurde das Artefakt produziert? Seit wann gibt es dieses Artefakt und wie hat es sich seither verändert?
- Fragen zum Artefaktgebrauch: Für wen ist dieses Artefakt hergestellt worden? Wie, wann und durch wen wird das Artefakt verwendet?
- Fragen zur Funktion: Wie ist das Artefakt in organisatorische Belange eingebunden?
- Fragen zur sozialen Bedeutung: Wie ist das Artefakt in organisationale Beziehungen eingebunden?

Während die oben formulierten Fragen dazu dienen, jene Sinnstrukturen aufzudecken, die als Entscheidungsprämissen in der Organisation gelten, soll in einem nächsten Schritt das Artefakt mit anderen Materialien kontrastiert werden. Dabei können drei verschiedene Arten der Kontrastierung unterschieden werden: organisationsinterner Vergleich, organisationsexterner Vergleich, sowie Kontrastierungen mit anderen Materialien (Interviews, Beobachtungen, ...) (vgl. Froschauer, 2002, S. 377f.).

Aus Artefakten können zwar keine sozialen Konstruktionsleistungen interpretiert werden, sie eignen sich allerdings sehr gut, um in ein Forschungsfeld einzusteigen. In der Orientierungsphase können Artefakte helfen, das Wissen über das Forschungsfeld zu erweitern. Die Artefaktanalyse wird als eigenständiges Verfahren zur Datengenerierung eingesetzt. Symbolische Bedeutungen von Artefakten können ebenso interpretiert werden wie Identitätsmarkierungen oder Handlungsräume (vgl. Lueger, 2000, S. 143f.). In den

Forschungen zur organisationalen Identität werden zur Analyse in erster Linie Dokumente (Jahresberichte, Leitbilder, Firmenlogo etc.) eingesetzt. Im Rahmen dieser Dissertation wurde die Artefaktanalyse im Rahmen der Orientierungsphase im Forschungsprozess eingesetzt. Die Ergebnisse wurden mit den Ergebnissen aus den Interviewdaten kontrastiert.

8.4. Datenauswertung

Die Datenauswertung der Artefakte und des Interviewmaterials erfolgt im ersten Schritt anhand der objektiven Hermeneutik. In Kapitel 11 wird die Arbeit um eine diskursanalytische Reflexion erweitert. Dies bietet den Vorteil, dass eine vergleichende Analyse durchgeführt werden kann. Die Geschichten werden anhand der Themen, die in den Geschichten repräsentiert sind und anhand der Akteure, die diese Geschichten verkörpern analysiert. So gelingt es gemeinsame Muster und Unterschiede in der Konstruktion der Geschichten und (damit in der Konstruktion der Identität) herauszuarbeiten.

8.4.1. Objektive Hermeneutik

Kommunikation erhält nur ihre Bedeutung, wenn der soziale Kontext, in dem sie eingebettet ist, berücksichtigt wird (vgl. Lueger, Sandner, Meyer, & Hammerschmid, 2005, S. 1148). Die Auswertungsmethode der objektiven Hermeneutik berücksichtigt diesen sozialen Kontext und ist geeignet implizite Sinnstrukturen zu erschließen (Oevermann, et al., 1979). Oevermann formuliert dazu:

„Zentraler Gegenstand der Methodologie der objektiven Hermeneutik sind die latenten Sinnstrukturen und objektiven Bedeutungsstrukturen von Ausdrucksgestalten [Hervorhebung im Original], in denen sich uns [...] die psychischen, sozialen und kulturellen Erscheinungen einzig repräsentieren [...].“ (Oevermann, 2002, S. 1).

Unter Ausdrucksgestalten subsumiert Oevermann all jene Daten, in denen Empfindungen, Affekte, Meinungen, Wertorientierungen, Haltungen, Hoffnungen, Kognitionen und Vorstellungen abgebildet sind. Sie sind nicht direkt greifbar, sondern nur über Ausdrucksgestalten empirisch zugänglich (vgl. Oevermann, 2002, S. 1f.). Jede Ausdrucksgestalt beinhaltet bedeutungsgenerierende Regeln, die als objektiv angesehen werden, da sie unabhängig von einer individuellen subjektiven Interpretation sind. Die objektive Hermeneutik versucht nicht durch das Verstehen und Nachvollziehen von subjektiven Dispositionen oder die Übernahme von subjektiven Perspektiven einen Untersuchungsgegenstand zu analysieren, sondern ist eine analytische Methode, in der lückenlos objektive Sinn- und Bedeutungsstrukturen rekonstruiert und erschlossen werden (vgl. Oevermann, 2002, S. 6).

Texte sind Interaktionsprodukte und Beispiele für Ausdrucksgestalten. Sie werden in Interaktionen produziert, haben Handlungscharakter und bilden Handlungsreihen ab. Aufgezeichnete Texte können so auch als Handlungsprotokolle (siehe dazu auch: Oevermann, et al., 1979) verstanden werden, d.h. sie sind Protokolle von Handlungen, die vorbei sind und nur durch Protokolle repräsentiert werden. Wenn Texte nun Protokolle irreversibler Interaktions- und Interpretationssequenzen sind, so ist in dieser Annahme die Prämisse enthalten, dass diese Sequenzen einen Handlungszusammenhang repräsentieren, innerhalb dessen die Einzeläußerungen grundsätzlich über sich selbst hinausweisen und sich immer auf den Handlungsrahmen des Ganzen beziehen. Es kann keine Interpretation von Einzeläußerungen innerhalb eines Textes geben, die für sich einzeln zu interpretieren sind (vgl. Soeffner, 1989, S. 66f.). Jeder Äußerung bezieht sich (vgl. Soeffner, 1989, S. 69):

1. Auf die ihr vorausgehenden Äußerungen und den Handlungskontext.
2. Auf die unmittelbar vorangehende Äußerung (des Gegenübers oder des Sprechers selbst).
3. Auf die erwartbaren oder erwarteten Nachfolgeäußerungen.
4. Auf den Handlungs- und Sinnhorizont des Interaktionszusammenhangs als Ganzen.
5. Gleichzeitig repräsentiert jeder Interaktionsprozess eine ihm zugrundeliegende Interaktionsstruktur in einer historisch konkreten, die historischen Rahmenbedingungen mitbeinhaltenden Textform.

Ziel objektiv-hermeneutischer Interpretationen ist es, nicht nur manifeste, sondern in erster Linie latente Sinngehalte ans Tageslicht zu bringen.

*„Über die Untersuchung manifester und intentionaler Gehalte hinausgehend richtet sich die Analyse primär auf die strukturierenden latenten Merkmale des fokussierten sozialen Feldes.“
(Lueger, 2000, S. 211).*

Im folgenden Kapitel soll daher die Vorgehensweise bei einer solchen Untersuchung näher beschrieben werden.

8.4.2. Vorgehensweise bei objektiv hermeneutischen Forschungen

Im Rahmen der objektiven Hermeneutik können drei verschiedene Interpretationsverfahren unterschieden werden: Feinstrukturanalyse, Systemanalyse und Themenanalyse. Die Dissertation greift auf zwei Methoden der objektiven Hermeneutik zurück. Es wird mit der Feinstruktur- und Systemanalyse gearbeitet. Feinstruktur- und Systemanalyse lassen sich

sehr gut miteinander kombinieren. Zuerst werden einzelne Textpassagen feinstrukturanalytisch untersucht, danach kann am gesamten Text eine Systemanalyse durchgeführt werden. Der Text wird bei der Systemanalyse nicht mehr in kleinste Sinneinheiten zerlegt, sondern zu thematischen Einheiten zusammengefasst (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 142ff.; Lueger, 2000, S. 210ff.).

In den folgenden Abschnitten werden die Feinstrukturanalyse und die Systemanalyse näher beschrieben (die folgenden Ausführungen folgen: Froschauer & Lueger, 2003, S. 110ff. bzw. 142ff.).

Feinstrukturanalyse

Zu Beginn der Feinstrukturanalyse werden verschiedene Gesprächsausschnitte, die etwa vier bis acht Zeilen lang sind, ausgewählt, wobei bei der Auswahl die Sequenzialität beachtet werden sollte. Es bieten sich für die Auswahl jene Stellen an, die vom Befragten sehr stark strukturiert wurden. Dies können einerseits Stellen am Anfang beziehungsweise am Ende des Interviews sein oder andererseits thematisch wichtige Passagen. Jeder ausgesuchte Textausschnitt wird in Analyseeinheiten (Sinneinheiten) zerlegt, die anhand von fünf Fragen analysiert werden:

- 1) Welche vordergründigen Informationen liegen der Sinneinheit zugrunde (Paraphrase)?
- 2) Welche Funktionen könnte die Äußerung für die befragte Person haben bzw. welche Intentionen könnten dazu geführt haben? Welche latenten Momente könnten der Sinneinheit zugrunde liegen und welche objektiven Konsequenzen für Handlungs- und Denkweisen könnten sich daraus ergeben?
- 3) Welche Rollenverteilung ergibt sich aus der Sinneinheit?
- 4) Welche Optionen ergeben sich für die nächste Sinneinheit?

In einem abschließenden Schritt werden die getrennt durchgeführten Analysen der einzelnen Sinneinheiten einer zusammenfassenden Prüfung, Korrektur, Reformulierung und Ergänzung unterzogen. Ziel ist, eine durchgängige Sinnstruktur aller Aussagen zu erhalten. Dabei spielen die Bedingungen, unter denen der Text produziert wurde, eine große Rolle. Besondere Relevanz hat das, was zwischen den Zeilen versteckt ist. Dazu ist es einerseits notwendig, die Regeln, die in einem System Anwendung finden, zu rekonstruieren, andererseits aber auch jene Bedingungen, die zu deren Erhaltung und Modifizierung beitragen. Dies lässt sich mit einer einzigen Textstelle nicht bewerkstelligen. Es ist daher sinnvoll, eine Systemanalyse

anzuschließen oder zumindest mehrere Stellen anhand der Feinstrukturanalyse zu interpretieren.

Systemanalyse

Die Systemanalyse stellt eine Variante der Feinstrukturanalyse dar und eignet sich besonders für größere Textmengen. Im Fokus stehen die Bedingungen der Textentstehung. Diese Bedingungen werden anhand der nachfolgenden Textstellen bzw. anderer Materialien wie etwa Artefakte überprüft. Großes Augenmerk wird auch auf den Gesprächsfluss gelegt, damit der Gesprächskontext Berücksichtigung findet.

Bei der Systemanalyse sind drei Ebenen zu berücksichtigen:

- 1) Ebene der alltagskompetenten Hörer: Was sind im Alltag vertraute Bedeutungen der Aussage?
- 2) Ebene der interviewten Person: Was sind mögliche Intentionen der befragten Person?
- 3) Ebene der relationalen Interpretation: Welche objektiven Bedeutungen haben die Aussagen und welche Folgen ergeben sich daraus für das analysierte System?

Systemanalysen können im Unterschied zur Feinstrukturanalyse auch alleine durchgeführt werden. Eine Diskussion der Zwischenergebnisse mit Außenstehenden hat sich allerdings als sinnvoll erwiesen. Als Analyseeinheit dienen bei der Systemanalyse thematische Einheiten. Sie werden in fünf Interpretationsstufen analysiert:

- 1) Paraphrasierung: Was ist das offensichtliche Thema dieser Texteinheit?
- 2) Untersuchung des Textrahmens einer Äußerung: Welche Bedeutung hat die Situation der Texterzeugung auf die konkrete Formulierung?
- 3) Analyse des lebensweltlichen Kontextes: Wie muss der Kontext aussehen, damit die getätigte Aussage in ihrer Form wahrscheinlich wird?
- 4) Analyse der unmittelbaren Interaktionseffekte: Welche Folgen ergeben sich aufgrund der Aussage und des ermittelten Kontextes für die unmittelbaren Handlungsstrukturierungen des Interviewten?
- 5) Analyse der Systemeffekte: Welche Auswirkungen ergeben sich daher für das Zusammenspiel mit anderen Akteuren und Subsystemen?

In der folgenden Tabelle werden die wesentlichen Anwendungsgebiete, sowie die Vor- und Nachteile der Feinstrukturanalyse und der Systemanalyse zusammenfassend dargestellt.

Anwendungsbereiche	Vorzüge	Nachteile
Feinstrukturanalyse		
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation kurzer Textausschnitte • Als AnalyseEinstieg in ein Forschungsfeld geeignet • Im Vorfeld anderer textanalytischer Verfahren • Zur besonders intensiven Analyse wichtiger oder heikler Textstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse latenter Sinnstrukturen (vorrangig subjektiver und objektiver Sinn) • Analyse der Feinstruktur eines Textes • Genauestes Analyseverfahren, das besonders innovative Schlüsse ermöglicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Problematisch bei Vorkenntnis des Analysematerials • Nur kleinste Textausschnitte bearbeitbar • Aufwendigstes Analyseverfahren
Systemanalyse		
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretation vollständiger Gespräche • Analyse der Prozessdynamik komplexer sozialer Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse latenter Sinnstrukturen (vorrangig praktischer Sinn) • Hohes Abstraktionsniveau der Interpretation 	<ul style="list-style-type: none"> • Feinstrukturanalyse des Textes geht analytisch verloren

Tabelle 10: Überblick über die Feinstruktur- und die Systemanalyse

(modifiziert übernommen aus: Froschauer & Lueger, 2003, S. 111)

8.4.3. Gütekriterien für objektiv-hermeneutische Forschungen

Die klassischen Gütekriterien für quantitative Forschungen (Objektivität, Validität und Reliabilität) können bei qualitativen Forschungen nicht sinnvoll angewendet werden. So hat Oevermann daran angelehnt verschiedene Gütekriterien für die Methodik der objektiven Hermeneutik beschrieben:

Generalisierbarkeit

Über die Generalisierbarkeit von objektiv-hermeneutisch rekonstruierten Forschungsergebnissen stellt Oevermann fest,

„daß [sic!] die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse solcher Sequenzanalysen mit dem Ziel einer Fallrekonstruktion kein wirkliches Problem ist und dass die üblichen Einwände, man könne bei geringen Fallzahlen keine Verallgemeinerungen vornehmen, gegenstandslos sind.“ (Oevermann, 2002, S. 13).

Dies begründet er damit, dass im Sinne der objektiven Hermeneutik eine Fallrekonstruktion eine Strukturgeneralisierung ist und nicht durch standardisierte Messung oder Beobachtung entsteht (wie dies bei quantitativen Forschungsprogrammen der Fall ist, hier wird von empirischer Generalisierbarkeit gesprochen), sondern durch die Rekonstruktion einzelner Sequenzen. Diese rekonstruierten Sequenzen bestehen aus sinnlogischen Erzeugungsregeln (diese werden von Oevermann als Parameter I bezeichnet), und Auswahlmaximen, die die Fallstrukturgesetzlichkeit bestimmen (Parameter II). Damit werden sowohl Aussagen über Regeln auf Ebene der Parameter I, als auch Fallstrukturgesetzlichkeiten bzw. Gesetzmäßigkeiten, die den einzelnen Fall in seiner Besonderheit charakterisieren, auf Ebene der Parameter II möglich (vgl. Oevermann, 2002, S. 13f.).

Authentizität statt Validität und Reliabilität

Oevermann beschreibt die Authentizität bzw. die Gültigkeit der Ausdrucksgestalt als wichtigen Grundbegriff in der objektiven Hermeneutik. Sie bezieht sich auf

„[...] die elementare Relation der Gültigkeit zwischen jeglicher Ausdrucksgestalt und der in ihr objektiv verkörperten Lebenspraxis.“ (Oevermann, 2002, S. 24)

Jede Ausdrucksgestalt, auch wenn sie noch so verfälscht, beschädigt oder verrückt ist, besitzt objektive Authentizität, da sie sich auf bestimmte Regeln der Sinn- und Bedeutungsstrukturierung bezieht. Die empirische Gültigkeit der Fallrekonstruktion beschreibt Oevermann als Funktion der Authentizität einer rekonstruierenden und explizierenden Sequenzanalyse. Damit werden auch Fragen zur Reliabilität und Validität dieses Messinstrumentes hinfällig, da unmittelbar am Text die Gültigkeit direkt und lückenlos überprüft werden kann (vgl. Oevermann, 2002, S. 24f.). Oevermann schreibt dazu:

„Eine weniger vermittelte, direktere und zwingendere Gültigkeitsüberprüfung läßt [sic!] sich in den Humanwissenschaften gar nicht finden.“ (Oevermann, 2002, S. 25)

In der Literatur sind wichtige Qualitätssicherungserfordernisse bei der empirischen Arbeit mit qualitativen Interviews angeführt (vgl. Lueger, 2000, S. 199f.):

- Die Interviews müssen Wort für Wort (inkl. Füllwörter, umgangssprachlichen Ausdrücken, Pausen, etc.) genau aufgezeichnet und transkribiert werden.

- Es wird eine Trennung zwischen Interviewer und Interpret empfohlen, dies ist vor allem für die sequenzielle und unvoreingenommene Auswertungsmethodik der Grob- und Feinanalyse erforderlich.
- Die Auswertung sollte im Rahmen eines Teams stattfinden, um individuelle Wahrnehmungsfilter auszuschalten.

Diese Qualitätserfordernisse sollen soweit es im Rahmen der Dissertation möglich ist eingehalten werden.

8.5. Fallauswahl

Die Frage des Samplings stellt sich in der qualitativen Forschung sehr schwierig dar. Ein Sampling nach quantitativen Kriterien, in dem durch eine entsprechend große und breite Zufallsauswahl möglichst genaue Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden sollen, scheint hier unbrauchbar und für die angestrebte Zielsetzung der Forschungsmethodik ungeeignet. Auch Oevermann hebt hervor, dass für objektiv-hermeneutische Forschungen die Ziehung einer Zufallsstichprobe nicht zweckmäßig ist, da sie der Zielsetzung solcher Forschungen widerspricht. Es erfolgt in objektiv-hermeneutischen Forschungen vielmehr eine sequenzielle Auswahl nach dem „Kriterium des maximalen Kontrastes“ (Oevermann 2002, S. 17f.).

Im Rahmen der Fallauswahl wird dem Anspruch auf maximale Variation Rechnung getragen. Dies erweist sich für die Fragestellung als besonders geeignet. Dabei werden zentrale Unterscheidungskriterien berücksichtigt. Die Bedeutung der Kriterien können in der Analyse bestätigt werden.

Um ein möglichst umfassendes Bild über die Identität der Organisation zu erhalten, werden die Interviewpartner aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen ausgewählt. Corley (2004, S. 1173) entdeckte in seiner Studie eine unterschiedliche Wahrnehmung der Identität und der Identitätsveränderung, abhängig von der hierarchischen Stellung eines Mitarbeiters im Unternehmen. Während höhere hierarchische Ebenen die Identität mit strategischen Belangen in Verbindung bringen, erfolgt auf unteren Ebenen eine Verknüpfung mit der Kultur. Um beiden Aspekten Rechnung zu tragen, werden Interviewpartner aus unterschiedlichen Ebenen ausgewählt, denn hier lässt sich bereits ein erster Anhaltspunkt für maximale Kontraste finden. Da es in der Forschungsfrage um die Auswirkungen von Privatisierung bzw. Ausgliederung auf die Identität geht, ist auch die zeitliche Komponente für die Auswahl der Interviewpartner relevant. Es werden daher Mitarbeiter interviewt, die bereits länger (zumindest aber seit Beginn der Privatisierungs- bzw. Ausgliederungsbestrebungen) dem Unternehmen angehören

und Mitarbeiter, die diesen Prozess nicht in der Organisation selbst miterlebt haben. Auch hier findet sich wieder ein Ansatzpunkt, um maximale Kontraste zu finden.

8.6. Qualitätssicherung

Da die qualitative Sozialforschung im Gegensatz zur quantitativen mit einer geringen Fallzahl arbeitet, ist die Qualitätssicherung ein wichtiges Anliegen. Die klassischen Kriterien (Objektivität, Validität und Reliabilität), die bei quantitativen Forschungen angewendet werden, können bei qualitativen Forschungsarbeiten nicht sinnvoll Verwendung finden. Einzig das Kriterium der Validität scheint abgewandelt auch für qualitative Untersuchungen sinnvoll (vgl. Steinke, 2007, S. 179).

Gerade bei Einzelfallstudien sollte eine Begründung erfolgen, warum gerade dieser Einzelfall ausgewählt wurde. Dazu ist es notwendig, dass ein Kriterienkatalog für die Auswahl bestimmt wird. Um nach diesen Kriterien vorgehen zu können, ist es bei dieser Art der Auswahl notwendig, dass ein bestimmtes Vorwissen über das Unternehmen vorhanden ist, bevor der Fall rekonstruiert werden kann (vgl. Merkmens, 2004, S. 294ff.). Mögliche Verzerrungen können sich durch die Auswahl der Interviewpartner ergeben. Dem wird mit der Forderung von Oevermann nach maximalem Kontrast mit einer ausgeprägten Heterogenität begegnet. Froschauer und Lueger (2003, S. 109) sprechen sich für maximale, systematische Variation als Kontrollverfahren aus, das als Element der Qualitätssicherung dient. Es wurde im Rahmen dieser Dissertation daher darauf geachtet, dass bei der Auswahl von Interviewpartnern nicht zu starke Homogenität vorherrscht.

Ausgehend vom Kriterium der Validität wird in qualitativen Forschungen die Technik der Triangulation diskutiert. Die Triangulation findet Anwendung auf Ebene der Methode, der Daten, der Forscher und der Theorie. Es wird verlangt, dass nicht nur eine Methode und eine Datenquelle von einem Forscher unter Anwendung einer Theorie oder Hypothesen analysiert, interpretiert und überprüft wird, sondern jeweils mehrere unterschiedliche. Im Bereich der Methoden und Datenerhebung kann diesem Ansatz insofern entsprochen werden, da neben Interviewtranskripten auch Artefakte eingesetzt werden. Es erfolgt daher eine erneute Überprüfung der Ergebnisse mit Hilfe anderer Daten (Artefakte). Die Interviewtranskripte werden extern angefertigt, damit der Aufbau und Ablauf des Interviews für den Interviewer nicht mehr so präsent sind. Die Feinstrukturanalyse erfolgt gemeinsam mit 3 Kollegen, damit wird der Trennung von Erhebung und Auswertung sowie der Sequenzialität entsprochen. Die Systemanalyse wird alleine durchgeführt, deshalb werden die Ergebnisse mit Kollegen diskutiert, um hier unterschiedliche Sichtweisen zu bekommen. Ausreichende und lückenlose

Dokumentation des methodischen Vorgehens ist für die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse unerlässlich und gilt als oberstes Prinzip während der empirischen Arbeit.

Abschließend sollen Anforderungen an objektiv-hermeneutische Auswertungen festgehalten werden, die die Qualität maßgeblich erhöhen und für diese Arbeit gelten. Forschauer und Lueger definieren dazu einige Qualitätssicherungsstrategien (Froschauer & Lueger, 2003, S. 104ff. sowie S. 227):

1. Dekonstruktion und Systematisierung des Zweifels: Deutungen sind riskant und bedürfen immer einer kritischen Prüfung.
2. Trennung zwischen Erhebung und Interpretation: Trennung der Generierung von Handlungs- und Analysewissen.
3. Teaminterpretation zur Qualitätssteigerung und als Korrektiv für individuelle WahrnehmungsfILTER.
4. Interpretation ohne Zeitdruck.
5. Schrittweise und chronologische Interpretation – Beachtung der Sequenzialität.
6. Systematische Zerstückelung des Texts.
7. Extensive Auslegung des Texts: nach möglichst vielen unterschiedlichen Lesarten suchen, um einen breiten Möglichkeitsspielraum aufzudecken.
8. Berücksichtigung von „Belanglosigkeiten“ und „Anomalien“.
9. Schriftliches Protokoll der Daten.
10. Zyklische Organisation des Forschungsprozesses.
11. Reflexionsphasen zur Bestimmung des Status quo zur Ausrichtung und Anpassung der Forschungsaktivitäten.
12. Auswahl des Forschungsmaterials anhand des theoretischen Samplings.

9. Fallbeispiel Privatisierung

Im Rahmen des nun folgenden Kapitels wird das Unternehmen, das als Fallbeispiel für ein privatisiertes Unternehmen dient beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Entstehungsgeschichte des Unternehmens Bezug genommen. Danach erfolgt eine Beschreibung der organisationalen Identität der unterschiedlichen Ursprungsunternehmen aus denen sich das Unternehmen heute zusammensetzt, um darauf eingehen zu können, wie sich die Privatisierung auf die organisationale Identität ausgewirkt hat.

9.1. Geschichte des Unternehmens

Das als Fallbeispiel herangezogene Unternehmen wurde nach dem Ende des 1. Weltkrieges als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet. Unternehmenszweck war die Produktion von Motoren und elektronischen Apparaten. Es wurden neben dem Hauptwerk verschiedene Niederlassungen im gesamten Bundesgebiet gegründet. Mitarbeiteraufstockungen und einige Kapitalerhöhungen belegen den Erfolg des Unternehmens in den Gründungsjahren. Die allgemeine Wirtschaftskrise machte die Situation schwierig, es gelang aber, das Unternehmen zu erhalten und sogar bescheidene Gewinne einzufahren. Während zu Beginn des 2. Weltkrieges die einsetzende Industrialisierung für einen Aufschwung sorgte, machten sich bald kriegsbedingte Schwierigkeiten breit (Versorgungslücken in der Materialbeschaffung, Einberufung von Fachkräften, Zerstörung durch Bombenangriffe).

Im Jahr 1942 ging die Mehrheit der Aktien an eine Berliner Aktiengesellschaft. Damit fiel das Unternehmen nach dem Krieg unter den Begriff „Deutsches Eigentum“ und wurde von der Militärregierung unter treuhändige Verwaltung gestellt. Ein öffentlicher Verwalter kümmerte sich fortan um die Belange des Unternehmens, auch als unmittelbar darauf das Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung die Vermögenskontrolle über die Gesellschaft übernahm. Die Nachkriegszeit war trotz Materialmangels eine Periode des Aufschwungs und es wurde erstmals exportiert.

In den 70er-Jahren konnte das Unternehmen in 65 Ländern der Erde mit seinen Produkten punkten. Die Kundenbetreuung erfolgte neben der Zentrale, in den Büros in Wien, Graz, Salzburg, Innsbruck und Eisenstadt. Es wird besonderen Wert auf die Ausbildung von Lehrlingen gelegt. In der firmeneigenen Lehrwerkstätte können 17 verschiedene Berufe erlernt werden.

Die jüngste Geschichte des Unternehmens war gekennzeichnet von Fusionen, Integrationen und dem Verkauf von Anteilen. Zunächst erfolgte zu Beginn der 1990er-Jahre die Integration

in einen der verstaatlichten Großkonzerne Österreichs. Einige Jahre später wurde das Unternehmen innerhalb des Konzerns mit seinem bis dato größten Konkurrenten zusammengelegt. Das Unternehmen entwickelte sich zu jenem Zweig des Konzerns, der sich um Infrastruktur und industrielle Dienstleistungen kümmerte.

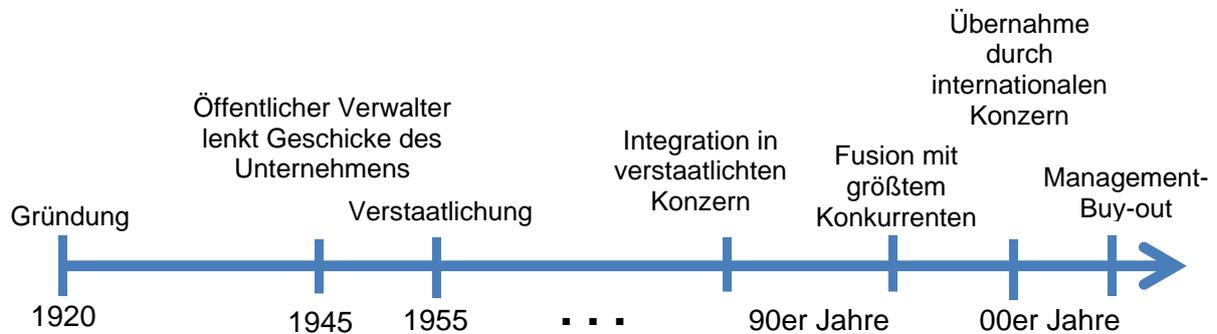


Abbildung 11: Unternehmensgeschichte „Privatisierung“

Die Internationalisierungsbestrebungen wurden weiter verfolgt und so machte 2001 der internationale Umsatz 37% des Gesamtumsatzes aus. Nach 2001 erfolgte dann die Privatisierung des Unternehmens. Das Unternehmen wurde von einem großen international tätigen Konzern übernommen. Aufgrund von Umstrukturierungen innerhalb des Konzerns sollte dieser Bereich vom Konzern wieder verkauft werden. Das Management des Unternehmens organisierte sich und es erfolgte vier Jahre nach der Privatisierung ein Management-Buy-out.

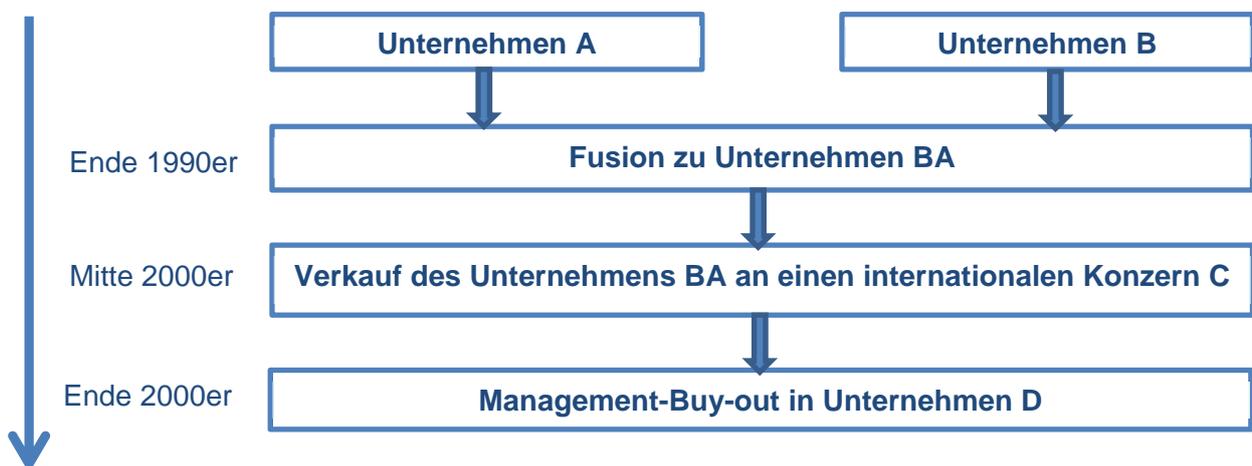


Abbildung 12: Unternehmenskonstellation „Privatisierung“

Die Interviews in diesem Fallbeispiel wurden sequenziell in drei Runden zwischen November 2011 und Jänner 2012 durchgeführt. Dabei wurden Mitarbeiter aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, Mitarbeiter mit unterschiedlich langer Betriebszugehörigkeit und Mitarbeiter aus verschiedenen Ursprungsunternehmen befragt, um möglichst viele

unterschiedliche Sichtweisen zu erhalten. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die durchgeführten Interviews.

Mitarbeiter	Ebene	Ursprungs- unternehmen
1	Mitarbeiter	A
2	Management	C
3	Mitarbeiter	D
4	Produktion	C
5	Produktion	A
6	Mitarbeiter	D
7	Produktion	B
8	Management	A
9	Mitarbeiter	A
10	Management	C
11	Management	C

Tabelle 11: Interviewpartner aus dem Fallbeispiel „Privatisierung“

Im Unternehmen wurden insgesamt elf Interviews durchgeführt. Diese Interviews wurden transkribiert. Zu Beginn wurden einige Textstellen mithilfe der Feinstrukturanalyse ausgewertet, danach wurden die Interviews einer Grobanalyse unterzogen und die Ergebnisse miteinander kontrastiert. Nach der Auswertung, allerdings vor Fertigstellung der Dissertation, erfolgte abermals ein Verkauf des Unternehmens. Noch im selben Jahr musste das Unternehmen Insolvenz anmelden. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass die Interviews im Jahr 2011 und 2012 geführt und ausgewertet wurden. Das hier dargestellte Bild des Unternehmens ist eine Momentaufnahme aus dieser Zeit, zeigt allerdings auch schon damals vorhandene Schwierigkeiten und Probleme auf.

9.2. Die Identität des Unternehmens – „Aus 3 Konkurrenten wird ein Unternehmen!“

Um die Identität des Unternehmens D heute zu verstehen, ist ein Blick in die Vergangenheit notwendig. So wird in diesem Kapitel die Geschichte des Unternehmens D aus Sicht der Mitarbeiter nachgezeichnet und auf die Identitäten der verschiedenen Ursprungsfirmen eingegangen, die sich teilweise auch noch in Unternehmen D finden lassen.

Die Identität des Unternehmens A

Die Unternehmen A, B und C zeichneten sich durch sehr unterschiedliche Unternehmensidentitäten aus. Unternehmen A kann auf eine lange Tradition zurückblicken. Es wurde zu Beginn des letzten Jahrhunderts gegründet und die Mitarbeiter des Unternehmens sprechen von einer bewegten Geschichte des Unternehmens. A war regional

sehr stark verwurzelt. Der Name des Unternehmens stand für qualitativ hochwertige Produkte und flexible, an den Kunden angepasste, maßgeschneiderte Lösungen.

„Wenn irgendwo ein Haus zu installieren war, dann war das die A. Das war der C viel zu nieder, solche Dinge zu tun und der B auch.“ Mitarbeiter 11, S. 14.

Das Unternehmen A galt als solider, verlässlicher und sozialer Arbeitgeber. A war ein österreichisches Paradeunternehmen. Jeder hat A gekannt. Im Vergleich zu Unternehmen B und C war A zwar ein eher kleines Unternehmen, die Mitarbeiter zeichneten sich aber durch einen sehr starken Zusammenhalt aus. Sie bezeichnete das Unternehmen A als große Familie oder als fürsorglichen Familienbetrieb. Der Umgang unter den Kollegen wurde als sehr familiär beschrieben. Die Mitarbeiter haben sich untereinander gut gekannt und auch privat etwas miteinander unternommen. Dieser starke Zusammenhalt war sowohl intern in den Abteilungen vorhanden, aber auch über die unterschiedlichen Unternehmenssparten hinweg zu spüren. So wurden etwa Verluste aus einem Bereich durch Gewinne in anderen ausgeglichen und umgekehrt. Die Mitarbeiter von A waren projektorientiertes Arbeiten gewohnt. Wenn ein Auftrag bis zu einem gewissen Stichtag fertig sein musste, dann wurden alle Kräfte gebündelt, damit dieses Ziel erreicht werden konnte. Die Mitarbeiter zogen an einem Strang und setzten sich für das Unternehmen ein, weil eine sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen A und auch mit dem Produkt vorhanden war. Der familiäre Umgang untereinander und der Zusammenhalt waren wesentliche Merkmale der Unternehmensidentität des Ursprungsunternehmens A.

Das, was A aus Sicht der Mitarbeiter so besonders machte, war die regionale Verwurzelung, der familiäre und soziale Umgang untereinander, der interne Zusammenhalt, die flexible Anpassung der Produkte an die Kundenwünsche, der gute Ruf, der über die Jahre durch qualitativ hochwertige Produkte aufgebaut werden konnte, die Lehrlingsausbildung und das Arbeiten an Gesamtlösungen (von der Konstruktion bis zur Montage – alles aus einer Hand). Aus Sicht der Mitarbeiter ist davon nur mehr wenig übrig geblieben. Der Grund dafür wird in der Integration des Unternehmens in den Konzern C gesehen. Damals ist das zerstört worden, was A früher ausgemacht hatte.

Die Unternehmen A und B standen sich im Markt als Konkurrenten gegenüber. Dabei ist es A als kleineres Unternehmen immer wieder gelungen, B und später auch C ein wenig herauszufordern. Die Unternehmen B und C haben das Unternehmen A als einen unangenehmen Konkurrenten empfunden, weil A den Preis im Markt kaputt gemacht und Bewegung in das Konkurrenzverhältnis gebracht hat. Das Unternehmen A war bei B und C eher unbeliebt und wurde von den größeren Konkurrenten von oben herab betrachtet.

„[Unternehmen B] also, großer Mittelständler, politisch abgesichert gewesen, gut geführt, immer gut geführt gewesen, ein vernünftiges Selbstvertrauen und daneben die klane A, immer der Hecht im Karpfenteich, immer die Scheiß A hot uns (verschluckt) jetzt hot uns jetzt wieder den Preis kaputt gemacht.“ Mitarbeiter 11, S. 14.

Das drückt sich aus Sicht der ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens C im Verhalten der Mitarbeiter auch heute noch aus. Mitarbeiter aus dem Ursprungsunternehmen A haben nicht das Selbstvertrauen eines großen Konzerns, sondern die Mitarbeiter ducken und verstecken sich immer ein bisschen. Die Mitarbeiter werden als robust, widerstandsfähig und kämpferisch von Seiten der C betrachtet. Im Unternehmen A lässt sich nichts so einfach verändern, die Mitarbeiter wehren sich. Sie sind zäh und haben bisher großen Kampfgeist bewiesen. Die Mitarbeiter des Unternehmens A haben in den letzten Jahren aber auch einiges mitgemacht. Die Leidenstoleranz der Mitarbeiter wird aus Sicht des Managements als sehr groß beschrieben (massive Lohnkürzungen). Das Unternehmen A war zwar immer klein, hat es aber verstanden, sich bei der Fusion mit B so zu verhalten, dass es nicht übervorteilt wird und auch bei der Übernahme durch C hat A nicht so funktioniert, wie sich C das gewünscht hätte.

Die Identität des Unternehmens B

Unternehmen B war ebenfalls ein Traditionsunternehmen mit einer sehr langen Geschichte. Das Unternehmen war stark in der öffentlichen Wirtschaft verankert (Kraftwerke, Telekommunikation, etc.) und wurde auch von der Politik mit Aufträgen versorgt.

„Eine B mit einem ... durchaus Alleinstellungsmerkmal, historisch geprägt und zwar in der öffentlichen Wirtschaft, Kraftwerke, Telekommunikation, also Energie, ja Kommunikation, halböffentlicher Bereich, österreichisches Unternehmen, eine Politik, die auf österreichische Wertschöpfung geschaut hat, über Jahrzehnte und wo kloar woar, wenn irgendwo ein Kraftwerk gebaut wird, dann ist [das Produkt] von der B, des konns gor net anders geben.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 13.

Das Unternehmen war groß und trat auch nach außen selbstbewusst auf. B war nicht eine Firma, sondern die Identität war sehr stark vom jeweiligen regionalen Standort geprägt (B Linz, B Wien). Das Unternehmen war stets gut geführt und zählte zu den großen mittelständischen Unternehmen in Österreich. Ähnlich wie die Mitarbeiter aus Unternehmen A, sahen auch Mitarbeiter aus dem Unternehmen B das Besondere ihres Unternehmens im familiären Umgang untereinander. Gemeinsame private Aktivitäten und vor allem der Spaß an der gemeinsamen Arbeit wurden hier hervorgehoben.

*„Ja, das Familiäre halt, nicht, das. Da haben wir ja Spaß auch gehabt bei der Arbeit.“
Interview Mitarbeiter 7, S. 14.*

Die Identität des Unternehmens C

Das Unternehmen C war ein großer, weltweit agierender Konzern. Das Unternehmen und die Mitarbeiter traten sehr selbstbewusst am Markt auf. Die Kultur von A, B und C unterscheidet sich massiv. So sprechen die Mitarbeiter etwa von der heilen Welt (Verstaatlichte: BA) und der C-Welt und bringen damit die klare und strikte Trennung dieser beiden Zeitabschnitte zum Ausdruck. Die Mitarbeiter haben die Übernahme von BA durch C als Kulturschock empfunden.

„[...] ich versuchs, über die, über die Märkte, in denen die Unternehmen tätig worn, weil das prägt am Ende ja auch die Menschen und die Geschäfte, nicht. Der große C, nicht. Hallo, was kost' die Wöd? Alle Märkte, in allen Infrastrukturgeschäftswerken, kein Kraftwerk ohne C, kein Zug ohne C, kein Krankenhaus ohne C. [...] Und so sind die Leute auch – am hohen Ross daherkommen. Und das trägt sich durch bis auf jeden Einzelnen.“
Interview Mitarbeiter 11, S. 13.

Auch das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Vertrieb und Verkauf und die Erwartungen der Mitarbeiter an das Unternehmen sind unterschiedlich.

„Also ich meine, dass die C-Kultur eine weltoffener war. Ein weltoffener, wo schon klar wor, verantwortlich ist der Vertrieb, dass wir hier Arbeit haben in der Werkstätte. Owa immer die Denke: ‚Do gibt's Wettbewerber, wir miassn guat sein, wir miassn hohe Qualität abliefern, ah owa wir haben auch unsere Ansprüche‘. Das ist das Eine. Das Andere – und das war unverkennbar, kommend aus der verstaatlichten Industrie – ah, ich bin da vielleicht jetzt sehr direkt: ‚Wos gebt's ma, damit ich mei Leistung bring‘. Und insofern auch sehr ausgeprägt, ah, weil mag gsogt hom: ‚Wir san die Werkstott und ihr schauts – ihr, gemeint der Vertrieb - schauts gefälligst, dass ma a Orbeit hom, nicht?‘ Interview Mitarbeiter 11, S. 2.

Die Identität des Unternehmens D

Im Unternehmen gibt es aufgrund beschriebener Unterschiedlichkeiten heute unterschiedliche Identitäten und Fragmente von Identitäten. Sie sind nur schwer miteinander kompatibel und passen teilweise nicht zusammen. Diese unterschiedlichen Identitäten stammen einerseits aus den unterschiedlichen Ursprungsunternehmen, andererseits resultieren sie aber auch aus den unterschiedlichen Vorstellungen über die Weiterentwicklung des Unternehmens (siehe dazu auch: Kapitel 10.3.6). Im Unternehmen D kann daher nicht von einer organisationalen Identität gesprochen werden, sondern es sind mehrere Identitäten vorhanden. So hat sich eine Identität aus der Vergangenheit der Unternehmen A und BA entwickelt, eine zweite Identität, die eher im Management anzutreffen ist, speist sich aus dem ehemaligen Konzern C und wird durch neue Elemente, die charakteristisch für das Unternehmen D sind, angereichert.

Unterschiedliche Mitarbeitergruppen, die sich den unterschiedlichen Ursprungsunternehmen verpflichtet fühlen, werden auch von neu ins Unternehmen eingetretenen Mitarbeitern bemerkt.

„[...] wos ma ah sehr stork auffolt is, dos dieses dieser Übergang zerst von da BA auf die C, auf die D, den hobn je noch Oltersgruppn, de Leute nit wirklich gschofft. Also, mir follt dos schon speziell also i sog amoi dos zieht sich quer durch die Firma durch, des is anfoch: a Teil fühlt sich da i sog amoi da A noch verhaftet, ähh san loyal gegenüber A. A Teil da C, wobei dos sog i amoi eher die Minderheit is, weil das holt nur a gewisse Zeitsponne wor und da D gegenüber – jo, ich denke do ghert noch sehr vüll gmocht. Also diese Identitätsfindung dos is etwos, dos sich mit der Firma zu identifizieren do hobn vüll Leit noch a Problem do herinnen und des is holt des wo meiner Meinung noch a bissl de Motivation donn fehlt, weil man doch eher des dann sogt: ‚Jo, eigentlich friaha wor jo olls vüll besser und do‘. Jo, i man i hear dos imma wieda wonn i so bei de Leit so durchgeh und ... jo do kert ah noch sehr vüll gmocht.“ Interview Mitarbeiter 6, S. 2.

Die Konkurrenz zwischen A und B spielt heute im Unternehmen D eine eher geringere Rolle. Dies ist durch die mittlerweile sehr geringe Anzahl an Mitarbeitern aus B bedingt. Das Konkurrenzdenken dieser beiden Firmen liegt eher in der Vergangenheit und hat die Unternehmensgeschichte in den 90er-Jahren geprägt. Die großen Subkulturen im Unternehmen heute speisen sich aus den Unternehmen BA und dem Konzern C. Diese beiden Identitäten stehen in Opposition und in Konkurrenz zueinander und werden von der jeweils anderen Seite mit wenig Anerkennung gewürdigt.

Im Unternehmen D kommt die Tatsache, dass das Unternehmen nun eine eigenständige Firma ist, erst langsam bei den Mitarbeitern an - und auch am Markt ist die Unabhängigkeit von Unternehmen BA und C noch nicht ausreichend bekannt.

Die Stärken des Unternehmens D sind den Mitarbeitern nicht bewusst. Die meisten Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, die Fragen nach den Stärken ihres Unternehmens überhaupt zu beantworten, während das Management die Stärken des Unternehmens sehr wohl hervorheben kann. Die Mitarbeiter aus dem Unternehmen BA schweifen bei dieser Frage in die Vergangenheit ab und benennen die Stärken des Unternehmens BA (Lehrlingsausbildung, Montage – alles aus einer Hand), die dann heute als Schwäche des Unternehmens D gesehen werden oder es wird generell bei der Frage nach den Stärken auf die Schwächen von D hingewiesen. Dies ist vermutlich auch auf das verminderte Selbstvertrauen und den teilweise fehlenden Stolz auf das Unternehmen zurückzuführen (siehe dazu auch Kapitel 9.3.2). Die Mitarbeiter aus BA weisen eine sehr starke Verbundenheit mit der Vergangenheit auf. Sie

verweisen oft auf Referenzpunkte in der Vergangenheit, was eine Gestaltung der Gegenwart und Zukunft zusätzlich erschwert.

Als Stärken des Unternehmens werden - vorwiegend von den Mitarbeitern aus C und D - genannt: breites Produktangebot, hohe Qualität, Sonderanfertigung, Flexibilität und Improvisation, eigene Blechfertigung, gute Infrastruktur, zuverlässiger Geschäftspartner, eigene Konstruktion und der Wille zu überleben. Die Flexibilität bezieht sich dabei sowohl auf die Fertigung als auch auf die Mitarbeiter. So kann das Unternehmen auf individuelle Kundenwünsche reagieren oder im Bedarfsfall auch in einem Werk in Tschechien produzieren. Flexibel sind allerdings auch die Mitarbeiter selbst, da ein kleiner Kern an Mitarbeitern dem Unternehmen immer zur Verfügung steht, um Aufträge rasch und flexibel fertigzustellen. Das Unternehmen kann, wenn es darauf ankommt, die Ressourcen intern bündeln. Die Mitarbeiter können gut improvisieren und finden immer individuelle und passende Lösungen für den Kunden. Das Unternehmen zeichnet sich durch viele Facharbeiter aus, die über großes Wissen in ihrem Gebiet verfügen. Dieser Erfahrungsschatz kann an junge Mitarbeiter weitergegeben werden. Die Produkte bestehen deshalb durch hohe Qualität und sind technisch einwandfrei gefertigt.

Im Vergleich zu A-Zeiten kann keine eigene Lehrlingsausbildung im Werk mit Lehrwerkstätte angeboten werden, was von den Mitarbeitern aus A als Schwäche angesehen wird, ebenso wird die heute fehlende Montage, die eine Gesamtprojektentwicklung verhindert, bemängelt. Das Anbieten von flexiblen Lösungen für den Kunden und Sonderanfertigungen war bereits zu Zeiten des Unternehmens BA eine Stärke.

9.3. Auswirkungen der Privatisierung auf die organisationale Identität

Das nun folgende Kapitel soll aufbauend auf Kapitel 8.2. die Auswirkungen der Privatisierung auf die organisationale Identität des Unternehmens nachzeichnen. Einige Punkte wurden im vorangegangenen Kapitel bereits angesprochen und werden im nun folgenden Kapitel weiter vertieft.

9.3.1. „Uns gibt es nicht mehr! Wir sind keine Firma mehr!“ – Verlust der Identität und damit verbundene Entwertung der eigenen Vergangenheit und der eigenen Tätigkeit

In der bisherigen Geschichte, die von einigen Veränderungen gekennzeichnet war, wurde die Privatisierung, (die Übernahme von BA durch den Konzern C) von den

Mitarbeitern des Unternehmens BA als der größte und gewaltigste Einschnitt wahrgenommen, besonders von den Mitarbeitern aus Unternehmen A.

*„... und ... das Schlimmste war eigentlich dann - das muss ich ehrlich sagen - das war dann eigentlich der Verkauf des Konzerns an C. Also das war der gewaltigste Einschnitt.“
Interview Mitarbeiter 8, S. 2.*

Während die Reaktion der Mitarbeiter zunächst positiv ausfiel, da sie glaubten, weiterhin einen sicheren Job zu haben, wurden für die Mitarbeiter bald die Konsequenzen dieser Übernahme spürbar. Bei der Fusion von A und B, hatte sich die Kultur von A im Wesentlichen durchgesetzt, das war bei der Privatisierung und der Übernahme durch den Konzern C anders. Da sind die Grundfesten, auf denen A und auch B aufgebaut waren, aus Sicht der Mitarbeiter zerstört worden. Die eigene Kultur und Identität wurde aus Sicht der Mitarbeiter ruiniert. Es waren nur mehr die Regeln von C gültig, die Mitarbeiter waren mit Neuerungen, Regeln und Vorschriften konfrontiert und an ein enges Korsett an Richtlinien gebunden.

„Ja, C war dann eigentlich jetzt, öh, der große Einbruch, weil eigentlich der gesamte Stolz in einer Kultur ..., der wir doch, sag ich jetzt, der ma seit 10, 20 Jahren beigewohnt hat, auf einmal abgeschnitten worden ist. Also die komplette eigene Identität ist weg gewesen ... und eigentlich nicht zu wissen, wo gehöre ich jetzt hin, nicht, zu welcher C. Gut, das hat sich dann stabilisiert, sonst wäre das vielleicht auch noch wesentlich weiter runtergegangen. ... Ja, äh, ... eigentlich dann, dass uns die C verkauft oder so, also das war eigentlich nicht unbedingt das Schwierigste mehr.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 23.

Generell wird der Konzern C, von der Firmenphilosophie her, ganz anders beschrieben. Mit dem Leitspruch im Konzern „Mit Arbeiten kann man kein Geld verdienen, sondern nur mit Handeln, Kaufen und Verkaufen.“ konnte sich das ehemalige Unternehmen BA überhaupt nicht identifizieren, weil die Mitarbeiter es gewohnt waren, zu arbeiten, etwas herzustellen und zu produzieren. Handel, Verkauf und Vertrieb stellten eine untergeordnete Rolle dar und diesen Begriffen wurde wenig Bedeutung beigemessen. Allerdings findet sich im Management Verständnis für die Veränderungen, die die Mitarbeiter des Unternehmens BA mitmachen mussten.

„... erstens wurd wurdens aus an .. aus an abgestecktn Revier mit klar definiertn Regeln, aus ana großn Familie nennen ma's amol so aus ana großen Familie, aus an großn Wir-Gefühl .. wo ma diese diese A holt sehr stolz in sich getragen hat, vül hobn dort glernt na ähh kauft .. und grad a Konzern wie C is jo nicht irgendein Unternehmen, sondern beschäftigt sich mit sehr vielen Dingen, die nicht unbedingt imma wichtig für dos operative Gschäft san na und wenn donn dieser Tsunami an Neuerungen, an Regeln, an Vorschriften, an engen Korsett-Richtlinien, wo ma nit auskonn, mit zwangsverordnet wird

und jetzt sogt da heit ana: "Heit bist gonz wer ondera und olls für dos du glebt host und du gmocht host zöhlt ob heit nimma mehr." Interview Mitarbeiter 2, S. 6f.

Die Unterschiede zwischen den Firmen BA und C waren enorm. So wird in einem Interview etwa von der heilen Welt (Verstaatlichte: BA) und der C-Welt gesprochen, um damit die klare und strikte Trennung dieser beiden Zeitabschnitte zum Ausdruck zu bringen. Die Mitarbeiter haben die Übernahme von BA durch C als Kulturschock empfunden. Die Werte, die den Mitarbeitern im Unternehmen BA wichtig waren (Firmenzugehörigkeit, das Unternehmen als Familie, Vertrauen in das Management („Die werden das für uns schon richten!"), persönliche Beziehungen) wurden zerstört.

Das Thema „Privatisierung“ ist von Seiten der Mitarbeiter aus dem Ursprungsunternehmen A und B mit „Zerstückelung“ verbunden. Zerstückelung wird dabei mit der Tätigkeit eines Autoschrotthändlers verglichen, der ein Auto ankauft und dann die Einzelteile gewinnbringend wieder verkauft, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Privatisierung wird von den Mitarbeitern heute frei so übersetzt: „Das, worauf wir stolz waren, wurde verschrottet.“

„Äh, i suach ma de bessern Brocken raus, als Firma wonn wonn i wos kauf, ne und dos wos ma net taugt wo wo wos net so vüll brennt äh des des des verkauf i wieder.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 8.

Diese Strategie von C hat zu einer massiven Entwertung des Unternehmens und des Selbstwertes jedes einzelnen Mitarbeiters geführt. Das Unternehmen war Schrott, den C nicht mehr brauchen konnte, und so schnellstmöglich verschербelt wurde (siehe Kapitel 8.3.5). Die Mitarbeiter und das Unternehmen standen immer für qualitativ hochwertige Produkte und diese Abwertung hat die Mitarbeiter emotional getroffen und verletzt.

„Wir haum scho zum Zeitpunkt der Übernahme gwusst uns gibts ned laung in da C, uns woins ned, oba uns miassns mitnehma, weil ma a Teil vom Konzern woarn. Es san gewisse Bereiche nicht mit übernommen wordn, ober des san persönlicher Meinung noch, politische Spiele und wir haum gwusst, so wies woa, wirds nimma, noch da Übernahme werd ma zlegt. Oiso wir san ka Firma mehr, wir san ned im Wötkonzern drinnen und wir werdn sicher ausanaunda dividiert.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 10.

Mit dieser Mentalität können die ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens BA wenig anfangen. Sie herrschte aber bis zuletzt im Management des Unternehmens D vor. So, wie es der Konzern C im Großen mit dem Unternehmen BA gemacht hat, agiert Unternehmen D heute mit der Versandabteilung oder dem Reinigungsdienst im Unternehmen. Wie im Großen das eigene Unternehmen vom Konzern C zunächst angekauft und dann wieder abgestoßen wurde,

weil es nicht mehr gebraucht wurde, so versucht auch Unternehmen D alle Leistungen zu outsourcen, die nicht die primäre Unternehmensfunktion betreffen, um Kosten zu sparen. Die Mitarbeiter verstehen dabei vor allem den Sinn einer solchen Maßnahme nicht. Dadurch leidet auch das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management massiv. Die Mitarbeiter aus BA können sich mit den Handlungen des Managements nicht identifizieren, sie lehnen sie sogar ab (siehe dazu auch Kapitel 9.3.5). Die Entscheidungen, die das Management trifft, sind für die Mitarbeiter nicht nachvollziehbar. Sie verstehen die Entscheidungen nicht, das Management verabsäumt es aber, seine Entscheidungen zu erklären und zu begründen (siehe dazu auch Kapitel 9.3.5).

„Wir haum a eigene Versaundabteilung und haum an eignen LKW ghobt. Und die Situation is soweit sogor gaunga, dass die 2 Leid, oder 3 Leid im Versaund die ma ghobt haum in a Fremdfirma outgesourced worden san. Ah söbst bei uns do, bei da D da no, was hod den des für an Sinn. Do hods an Spediteurgeber geben an schweizerischen, der hod de übernummer, hod de den Lostwogen übernumma, hod de 3 Leit übernumma, und hod daun des Transportwesen für uns übernumma, Versaund. Jetzt haums Verpocken, de Schochtl wies do unten steht, mitn Zelofan umwickeln, bis zum LKW Transport hin. Und oiso do wie i scho gsogt hob, ah mein ahm mein Wissensstaund hob i ma docht des kann jo ned sei, weil i glaub ned, dass des fürd Firma billiger is waun de aundare Firma Gewinn mocha mecht mit dieser Aktion, was soit do ahm. Sie haums gwusst, sie haums übernehma miassn, weil auf des hab i dann bestanden mit demselbn Lohnniveau, was daun später passiert is, is natürlich wieder a aunders Thema ah jo. Wo wo hoins si do diese Spedition, die was die paar Leid übernumma hod ah in Gewinn aussa ne. In dem Fall wars mit schlechterer Leistung, sie haum si jo ois daun im Detail zoagn lossn ne. Des hod daun noch an Joahr dazua gführt, dass mas wieder zrückgenommen haben. Hod nur Geld kost im Endeffekt.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 21.

Durch diese Zerstückelung haben die Mitarbeiter nicht nur ihre Firma verloren, sondern auch Bekannte und Freunde, weil diese das Unternehmen verlassen haben oder in anderen Firmen untergekommen sind. Zuerst hat der Konzern C das Unternehmen BA integriert und damit das Unternehmen BA in seinen Grundfesten erschüttert, und danach hat der Konzern das Unternehmen nach wenigen Jahren wieder abgestoßen. Es ist für die Mitarbeiter etwas sehr Wertvolles zerstört worden, obwohl eigentlich gar nie ein Interesse am Unternehmen bestanden hat und das aus wirtschaftlichen Interessen heraus, um jenen Bereich des Konzerns aus dem BA stammt, zu übernehmen, an dem der Konzern eigentlich interessiert war. Die Kollateralschäden waren dem Konzern egal.

Die Mitarbeiter haben den neuerlichen Verkauf aus dem Konzern C so empfunden, als ob C sie nicht brauchen kann. Das hat ihnen das Gefühl gegeben, wertlos zu sein und das hat am

Selbstbewusstsein genagt - was sich wiederum auf den Auftritt der Mitarbeiter nach außen ausgewirkt hat. Das hat massive Frustration ausgelöst, die sich negativ in der Produktivität niedergeschlagen hat. Auch ehemalige Mitarbeiter aus dem Konzern C haben den Verkauf als einen Angriff auf ihren Selbstwert empfunden. Sie reagierten allerdings anders darauf.

„Und da muss nicht C davor stehen, da kann ruhig D davor stehen. [...] Ich würde nicht mehr zur Firma C zurückgehen, weil wenn die nach 19 Jahren auf mich verzichten können, und sagen, dann geh in eine andere Werkstatt, dann brauche ich die Firma auch nicht mehr.“ Interview Mitarbeiter 4, S. 17.

Während die ehemaligen Mitarbeiter von A hier der alten BA-Zeit nachtrauern und sich nicht mit der neuen Firma D identifizieren können, ist es bei den ehemaligen Mitarbeitern des Konzerns C so, dass diese mit C nicht mehr viel zu tun haben möchten, weil sie beleidigt sind, dass sie dort nicht mehr gebraucht werden. Diese Mitarbeiter finden Zuflucht in der neuen Firma D. Ihnen fällt die Identifikation mit der neuen Organisation aufgrund der Rahmenbedingungen des Ausscheidens aus der Ursprungsorganisation leichter.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen Unternehmen D leidet auch aufgrund gescheiterter Veränderungsversuche in der Fertigung, die zu massiver Frustration bei den Mitarbeitern geführt hat und zu einer distanzierten Haltung der Mitarbeiter aus BA zum Unternehmen D. Diese distanzierte Haltung zum Unternehmen dient als Schutzreaktion der Mitarbeiter. Der Personalabbau war für die Mitarbeiter sehr schwierig, da Bekannte und Freunde plötzlich nicht mehr da waren. Dies hat dazu geführt, dass sich die Mitarbeiter emotional von der Firma gelöst haben und nicht mehr mit ganzer Kraft im Unternehmen waren, um eine mögliche Entlassung oder Schließung gefühlsmäßig besser verkraften zu können.

„Des wichtigste is, dass i mi mit der Orbeit und dem Produkt identifizier, mit dem was i tua. Des find i und do gibts glaub i nu relativ vü die des mochn kinnan, obwoi do in letzter Zeit glaub i a vü Fehler begaungen wurden. Wie ich Mitarbeiter führe und wie ich die Identifikation moche. Des hod sicher massiv mit der Situation und dem Personalabbau zum Tuan. Weil waunst joahrelaung mit wem zaumorbeitst und auf oa moi gibtsn nimma, daun durt des weh. Und daun faungst auf amoi zum Frogn on, wie wirts nexts Joahr wieder sein und bin i daun dabei. Do muasst a bissl auf Distanz geh, weil waunst do voi in da Firma drinnenhängst und ois für d'Firma mochst und daun haßts ob morgen nicht mehr, daun duarts da seelisch weh. Waunst du mit deiner Orbeit bestätigt bist und glaubst dass die Orbeit passt wost oblieferst und daun haßts, ob morgn kimma di nimma brauchn, daun host ned des on da Firma wost sogst, i häng mit Leib und Seele drinnen. I glaub do san vü auf Distanz gaunga a, dass sogn, i moch mei Orbeit, oba des Logo an sich. Vielleicht wirts wieder aundas.“ Mitarbeiter 9, S. 14.

9.3.2. „Wir waren einmal groß! Wir waren einmal bekannt!“ - Verlust des Ansehens, der Reputation und der Identifikation

Veränderungen in der organisationalen Identität haben auch Auswirkungen auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation. Im beschriebenen Fallbeispiel hat sich im Laufe der Privatisierung im Bereich des Images und der Reputation sehr viel getan, dies hatte wiederum Auswirkungen auf die organisationale Identität und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation. Vor dem Management-Buy-out waren die Mitarbeiter eine abgegrenzte Abteilung in einem großen, verstaatlichten Unternehmen (BA) und später in einem großen, privaten Konzern (C). Beide Großunternehmen waren am Markt etabliert. Sie hatten einen ausgezeichneten Ruf, standen für Beständigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit. Beide Unternehmen zeichnete eine lange Geschichte aus, sie hatten eine hohe Reputation und waren für die wirtschaftliche Entwicklung der Region bzw. des ganzen Landes von Bedeutung. Diese Reputation konnte über lange Jahre aufgebaut werden.

„Und diese stabilen Zeitn, die ma do moi ghobt haum, 10 Joahr, du bist in da A, oder BA, oder [Verstaatlichter Großkonzern]. [...] Des is spätestens seit dieser C-Situation weg. Und i was a ned, waun a Junger kummt, ob er si do identifizieren kann, weil Identifikation is meistens entweder du host was entwickelt, oder du kommst in eine Geschichte hinein, so wie domois die A oder auch B-Kollegen, des ghobt haum, dasst sogst i mechat eine, und jetzt bin i drinnen und daun identifizier i mi damit. Mit da Geschichte und was kann des Werk und dem Ruf mit der Firma.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 13.

So ist in diesem Fallbeispiel davon auszugehen, dass die Verkleinerung des Unternehmens sowie die Schwierigkeiten, die sich aus dem Herauslösen aus dem Konzernverband ergeben haben, mit einem Verlust an Reputation verbunden waren. So kam es nach dem Management-Buy-out zu Beginn zu Abstimmungs- und Koordinationsschwierigkeiten. Es wurden Kundenanfragen nicht oder nur sehr langsam beantwortet, es fand kein aktives Zugehen auf neue Kunden statt. Neben der Verkleinerung des Unternehmens, das damit in den Augen der langjährigen Mitarbeiter an Bedeutung verloren hat, ist es auch die geringe Bekanntheit des Unternehmensnamens, der Schwierigkeiten bereitet. Und auch die Mitarbeiter können mit dem Namen wenig anfangen, was die Identifikation erschwert.

„Ja, den Namen D hat ja auch keiner verstanden. D kennt auch keiner.“ Interview Mitarbeiter 7, S. 18.

Der Name des Unternehmens hat mit der Geschichte des Unternehmens BA nichts mehr zu tun.

„Das ist ein ..., künstlicher Namen, ja. D ..., aus diesen drei Management ... zusammengesetzt.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 20.

Der Produktname inkl. Werksbezeichnung und der Standort selbst verweisen auf die Geschichte des Unternehmens und das ist auch jene Bezeichnung, mit der sich die Mitarbeiter heute noch identifizieren.

„[...] und es is eher hinten des [Produktname inkl. Werksbezeichnung und der Standort]. Des is des, wo si de Leit identifizieren. Vos vorn steht, do haum ma scho so vü Schüdl'n vorn ghobt, dass jeder sogt, ich identifiziere mich mit dem [Produktname inkl. Werksbezeichnung und der Standort]. I glaub, do kann ma nu vü finden do herinnen, die des mochn.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 13.

Besondere Probleme bereitet einerseits, dass die Kunden mit dem Unternehmensnamen nichts anfangen können, d.h. das fehlende Image am Markt. Andererseits ist es aber auch das fehlende Prestige, das für die Mitarbeiter des Unternehmens BA eine Identifikation schwierig macht, da die Firmen, für die sie bisher tätig waren, im Bekannten- und Freundeskreis sehr anerkannt waren und sich damit auch der eigene Selbstwert der Mitarbeiter erhöht hat.

„Ich meine, ich möchte schon, dass die anderen was damit anfangen können, aber es ist ja so, dass nicht einmal die eigene Familie mit den Namen eigentlich -, nicht recht was anfangen kann, nicht?“ Mitarbeiter 5, S. 20.

„und das ist auch tatsächlich heute noch so, also, dass wir Kunden haben oder Anrufe kriegen und der sagt: Hey, was macht ihr eigentlich? Ich habe im Internetauftritt nachgeschaut, ihr macht Schaltanlagen, aber was macht ihr da? Haben wir eh schon deponiert. Also wir sind derweilen zu schwach positioniert.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 20.

Einhergehend mit dem Verlust an Reputation ist auch, dass sich das Image der Organisation verändert und auch das wirkt sich auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation aus. Während die Identifikation der langjährigen Mitarbeiter mit ihrer Arbeitstätigkeit (mit der Produktion ihres Produkts) nach wie vor sehr hoch ist, ist die Identifikation mit dem neuen Unternehmen wenig bis gar nicht vorhanden.

„Also ob das jetzt D heißt, oder wie ich, einen anderen Namen hat, ist mir eigentlich wurscht.“ Interview Mitarbeiter 7, S. 18.

Das Unternehmen hat für langjährige Mitarbeiter damit an Wichtigkeit und an Bedeutung verloren. Langjährige Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, sich mit dem neuen Unternehmen zu identifizieren. Dies hängt damit zusammen, dass sie noch sehr an ihren

Ursprungsunternehmen (A, B) hängen und sich vor allem emotional noch nicht dem neuen Unternehmen D verbunden fühlen.

„Oba dass i jetzt wirklich sog, i bin jetzt die D mit Leib und Seele, do haum ma zweng Zeit ghobt, dass ma si identifizieren kann, weil es gibts gaunz neich [...].“ Interview Mitarbeiter 9, S. 13.

Die Identifikation mit der Tätigkeit und dem Produkt selbst ist sehr hoch.

„Dort host natürlich die Beziehungskiste und übergeordnet, speziell auf Firma bezogen, is glaub i in die meisten Köpfe drinnen, wir woin [Produkt] baun, wir mechatn des mochn, oba wos do am Schüdl obm steht. Ma muas a so segn, i wü wos ordentliches baun, muas schau, dass is kostenbringend produziere und dass des durchlauft, und i mecht, dass die Kollegen a Orbeit haum.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 13.

„Des wichtigste is, dass i mi mit der Orbeit und dem Produkt identifizier, mit dem wos i tua.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 13.

Die geringe Wertschätzung am Markt, sowie das geringere Standing des Unternehmens in der Gesellschaft führt dazu, dass auch die Mitarbeiter ihre eigene Arbeit als weniger wichtig und weniger bedeutend wahrnehmen. Früher haben die Mitarbeiter einen Beitrag zu einem großen Ganzen (dem Konzern) geleistet, heute wird ihre Arbeit aus ihrer Sicht von den Führungskräften und vom Markt nicht geschätzt.

Anders wird die Situation von neuen Mitarbeitern wahrgenommen bzw. von Mitarbeitern des Unternehmens C. Sie sehen die fehlende Bekanntheit ebenfalls als Problem, sind aber darum bemüht, dieser fehlenden Bekanntheit entgegenzuwirken und das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verbessern. Langjährige Mitarbeiter beklagen diesen Umstand mehr, es herrscht Hoffnungslosigkeit, weil das Unternehmen nicht mehr dort hinkommen wird, wo es einmal war. Neue Mitarbeiter identifizieren sich mit den Produkten des Unternehmens, aber auch mit dem Unternehmen selbst. Sie empfinden Stolz, wenn sie davon erzählen, dass moderne Hochleistungszüge mit ihren Produkten ausgestattet sind. Hier sind ein starker Wille und auch Engagement zu spüren, die Firma D aufzubauen, zu entwickeln und mitzugestalten. Sie sind durch die Geschichte nicht „vorbelastet“ und können der Firma unvoreingenommen begegnen.

„[...] also, wenn ich in D bin, dann rede ich: bei uns ist das so und so und nicht in der Firma, sondern das ist bei uns so. Oder wir machen das so, oder hast du das gesehen, der Railjet fährt mit unseren Teilen. Das ist weil, ich die Vergangenheit nicht kenne. D ist für mich D, da gibt es nichts anderes.“ Interview Mitarbeiter 3, S. 9.

9.3.3. „Das war eine rein politische Sache!“ – Das Unternehmen ist den Entscheidungen der Politik ausgeliefert

Das nun folgende Kapitel gibt einen Einblick, welche Auswirkungen politische Entscheidungen im Rahmen der Privatisierung auf das Unternehmen haben. Dabei werden hier Konsequenzen aus den politischen Entscheidungen kurz umrissen, die in den folgenden Kapiteln dann noch genauer und näher erläutert werden. Sie alle ergeben sich aus der Tatsache, dass sich die Mitarbeiter Entscheidungen passiv ausgeliefert fühlen.

Beide Veränderungen, sowohl die Fusionierung von A und B als auch die Privatisierung wurden als rein politische Sache von den Mitarbeitern interpretiert. Egal, was sie auch tun, sie haben nicht die Macht, Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen.

„Das ist über eine gewisse Zeit, öh, einmal gut gegangen. Ich sag jetzt, so bis Anfang Oktober, ah, bis Anfang 2008, bis dass die [Konzern C] unserer Meinung nach dann das politische Stillhalteabkommen, niemanden zu entlassen, oder keine Teile zuzusperren oder zu verkaufen. Ich meine, wir waren alle oder ich bin heute noch der Meinung, dass das rein politische Sache war, das Ganze. ... Oder überlebensfähig wären wir gewesen alleine.“
Interview Mitarbeiter 8, S. 4.

Dieses „sich ausgeliefert fühlen“ hat für die Organisation negative Konsequenzen. Einerseits resultiert daraus eine passive Haltung gegenüber der Arbeit im Unternehmen selbst („An uns liegt es nicht, dass Gewinn/Umsatz/Kosten nicht stimmen! Was sollen wir tun?“). Das Management („die da oben“) ist verantwortlich und muss dafür sorgen, dass wir Arbeit haben. So hat dies auch Konsequenzen für den Auftritt am Markt, der ebenfalls von Passivität geprägt ist. Die empfundene Machtlosigkeit, auf politischer Ebene Einfluss zu nehmen, wird dann im Unternehmen auf die Managementebene projiziert. Da haben die Mitarbeiter erkannt, dass sie sehr wohl Macht ausüben können und tun dies auch, allerdings vorwiegend nicht offen, sondern versteckt. Sie bringen damit aber große und wichtige Projekte des Managements zu Fall. Andererseits merken die Mitarbeiter, dass die politischen Entscheidungen, die über ihren Kopf hinweg getroffen werden, nicht immer zu ihrem Vorteil sind, sondern, dass es rein um Gewinnmaximierung geht. Was das Beste für das Unternehmen oder gar die Mitarbeiter ist, ist Nebensache. Für die Mitarbeiter selbst ist dies allerdings die Hauptsache. Die Mitarbeiter haben damit auch das Vertrauen ins Management verloren. Sie gehen nicht davon aus, dass Entscheidungen des Managements immer zum Wohl des Unternehmens und der Mitarbeiter sind.

Die Mitarbeiter hätten eine Chance für das Unternehmen gesehen, wenn der Zuschlag des Konzerns C nicht an D gegangen wäre, sondern wenn ehemalige Manager von BA den

Zuschlag bekommen hätten. Aber auch hier zählten nicht die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter, sondern, dass C den eigenen Managern der C den Zuschlag für einen Management-Buy-out gegeben hat.

9.3.4. „Wir wollen etwas verändern und scheitern!“ - Negative Erfahrungen und Managementfehler erschweren Veränderungen

Veränderungen musste das Unternehmen bereits viele durchleben. Die wohl einschneidendsten in den letzten Jahrzehnten waren die Fusion von A und B und deren Integration in einen der verstaatlichten Großkonzern, die Privatisierung in den Konzern C und der Management-Buy-out in das Unternehmen D. Diese Veränderungen haben ihre Spuren hinterlassen und dazu geführt, dass Veränderung heute negativ bewertet wird und massiven Widerstand zur Folge hat. Dieser Widerstand wird meist nicht offen gezeigt, sondern versteckt und brachte im Unternehmen bereits sehr große Projekte zu Fall. Diese negative Einstellung zu Veränderungen hat ihre Ursache in der Vergangenheit, daher wird hier nun kurz auf die bisherigen großen organisationalen Veränderungen eingegangen und wie sie auf das Unternehmen heute ausstrahlen.

Fusion von A und B und die Integration in einen verstaatlichten Großkonzern

Im Rahmen der Fusion von A und B Ende der 90er-Jahre wurden zwei Konkurrenten in einem Unternehmen vereint. Die beiden Unternehmen wurden in einen Konzern integriert und firmierten danach unter dem Namen BA. Die Fusion wird von den Mitarbeitern heute als „rein politische Sache“ betrachtet, die aus Kostengründen durchgeführt wurde. Die Mitarbeiter von B wurden damals über die Zusammenlegung der Firmen informiert. Danach fand ein Besuch in den Werkshallen von A statt. Den Mitarbeitern von B wurde dabei zum ersten Mal bewusst, dass Unternehmen A genau dieselben Produkte fertigt wie Unternehmen B. Die anfängliche Integration der Mitarbeiter des Unternehmens B lief sehr schleppend. Die überwiegende Zahl der Beschäftigten stammte aus Unternehmen A und nur ein sehr geringer Teil aus B. So mussten sich die Mitarbeiter von B im Wesentlichen an die Kultur von A anpassen. Jene Mitarbeiter, die mit dieser Kulturveränderung nicht klargekommen waren, haben das Unternehmen relativ schnell verlassen. Von den Mitarbeitern aus dem Ursprungsunternehmen B sind in der Fertigung nur noch vereinzelt Mitarbeiter übrig. Nach der Fusionierung kam es zu Veränderungen im Unternehmen BA, es ging mehr in Richtung Gesamtabwicklung und Kostenverantwortung. Die Aufträge wurden in Projektteams bearbeitet. Für die Mitarbeiter des Unternehmens A war dies insofern eine Umstellung, da früher von einer Abteilung in die nächste gearbeitet wurde und dieses starre System durch eine Projektorganisation abgelöst wurde.

Das Vertrauen in das Management und dessen Informationspolitik wurde durch die Fusion stark in Mitleidenschaft gezogen. Die Mitarbeiter fühlten sich bei Veränderungsprozessen nicht ehrlich, unzureichend und zu spät informiert. Die Tatsache, dass Informationen an Medien früher weiter gegeben wurden als an die Mitarbeiter selbst, wurde von den Mitarbeitern so interpretiert, dass das Management der Ansicht ist, dass solche Entscheidungen die Mitarbeiter nichts angehen. Die Mitarbeiter haben sich durch diese fehlende Information nicht wertgeschätzt gefühlt und die Frustration ist gestiegen. Die Kooperation in der Anfangsphase nach der Fusion gestaltete sich daher schwierig.

Im Laufe des ersten Jahres nach der Fusion investierte das Unternehmen BA in Teamentwicklung. So wurden neue Teams in der Fertigung zusammengestellt. Damit sich die Gruppenmitglieder besser kennenlernen konnten, wurde einmal pro Woche vom Unternehmen ein Nachmittag zur Verfügung gestellt, an dem die Gruppe gemeinsam mit einem Trainer arbeiten konnten, um das Klima in den Teams zu verbessern und den Zusammenhalt zu stärken. Für die Mitarbeiter des Unternehmens B war dieser Prozess sehr hilfreich, da sie sich danach besser in das Gesamtgefüge von BA integriert fühlten.

„[...] da hat es am Abend alleweil Kurse gegeben, da war so ein -, weiß ich ..., Doktor haben wir ihn alleweil genannt. Der war dann da und hat mit uns, weiß ich -, zwei, drei Stunden am Abend haben wir so, dass praktisch das Gemeinschaftsgefühl von der Gruppe, dass sich das ein wenig - und erst wie das aus war praktisch, ist ein jeder dann erst richtig in seine Gruppe gekommen, nicht, und du hast dich -, durch die Kurse hast dich dann ein bisschen gekannt und erst dann ist wieder -, dann ist es wieder raufgegangen, nicht, dann war es wirklich -, hat es gepasst wieder, nicht. Das war dann schon wieder, kann man sagen, so wie bei B. Du bist mit einer Freude in die Arbeit gegangen.“ Interview Mitarbeiter 7, S. 10.

Die Mitarbeiter haben nach einiger Zeit gelernt, mit der Situation zu leben und haben sich arrangiert, weil sie das Gefühl hatten, ohnehin nichts ändern zu können.

„Wir haben uns einfach irgendwie, sag ich jetzt, zusammengerauft. Öh. Man hat eh keine Chance. Entweder man sagt, ich gehe oder ich spiele mit. Ist dann auch nach einer gewissen Zeit sehr familiär worden, muss ich sagen.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 2.

Das Unternehmen BA und sein Weg in die Privatisierung

Die ersten Assoziationen der Mitarbeiter waren positiv, als klar wurde, dass das Unternehmen BA an Konzern C verkauft werden soll. Besonders das aus Sicht der Mitarbeiter weiter recht sichere Arbeitsumfeld wurde als der wesentliche Vorteil gesehen.

„Wie das C geworden ist, habe ich mir schon gedacht, eigentlich, pfau, ein großer Konzern und so, da hast sicher einen Arbeitsplatz, habe ich mir gedacht!“ Interview Mitarbeiter 7, S. 18.

Bald hat sich aber Unsicherheit breit gemacht und den Mitarbeitern wurden die Konsequenzen der Übernahme klar (siehe Kapitel 9.3.2). Den Prozess der Integration in den Konzern C haben sie als massive Entwertung ihrer eigenen Vergangenheit erlebt. Das, wofür die Mitarbeiter gelebt hatten, zählte von einem Tag auf den anderen nichts mehr. Von den Mitarbeitern wird die Übernahme durch den Konzern C sogar als feindliche Übernahme gesehen.

„Die C Übernahme wurde [...] wenn man gewusst hat, wie die C funktioniert, ist eher als feindliche Übernahme gesehen worden, von den eigenen Mitarbeitern.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 10.

Im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen spielt das Thema Macht eine wesentliche Rolle. Vor allem die Neuverteilung von Führungspositionen wurde zu einer Machtfrage. In den geführten Interviews kommt ganz klar zum Ausdruck, dass das Thema Macht auch in diesem Fallbeispiel eine wesentliche Rolle gespielt hat.

„Ah und dann kam C und dann kam eben 2005 die Integration. C übernimmt die BA und dann gabs eben tatsächlich Leute, die haben gesagt: ‚Jetzt schau ma mal, wer wen gekauft hat.‘ Uns so sind die Herren auch aufgetreten, die gibt’s olle nimma, darf ich ihnen auch dazusagen. Die gibt’s olle nimma bei C. Aber das prägt halt die Menschen, net, des prägt halt die Menschen ...“ Interview Mitarbeiter 11, S. 14.

Der Konzern C hat es versäumt oder war gar nicht daran interessiert, die Mitarbeiter „abzuholen“ und für die Idee zu begeistern. Eine Integration der Mitarbeiter hat nicht stattgefunden, sondern es kam zu einer Entwertung der Identität des Unternehmens BA, die nachwirkt und es dem Management von D, das aus dem Unternehmen C kommt, schwer macht, Vertrauen aufzubauen (siehe dazu auch 9.3.5).

Die Anfangszeit im C-Konzern war für die Mitarbeiter mit großer Unsicherheit verbunden, weil lange Zeit nicht klar war, in welchen Teilbereich von C das Unternehmen integriert werden soll. (Wo in der großen Welt von C ist Platz für BA?) Aufgrund der lange Zeit vorherrschenden Unsicherheit über den Verbleib von BA, sind dann die ersten Gedanken aufgekommen, dass C eigentlich gar kein Interesse an BA haben könnte. Als dann klar war, dass die neue Heimat von BA ein bestimmter Bereich von C werden wird, war dieses Thema vom Tisch und es kehrte auch unter den Mitarbeitern ein bisschen Ruhe ein. Auch weil das Unternehmen gut ausgelastet war und sich die Mitarbeiter auf die Abarbeitung der Aufträge konzentrierten. Das Geschäft lief erfolgreich und die Mitarbeiter waren mit Arbeit eingedeckt. In der

Managementebene kam es im Zuge der Integration ebenfalls zu Veränderungen. Manager des Unternehmens A wurden teilweise durch C-Manager ersetzt. Die Kunden veränderten sich, es wurden weniger ehemalige Kunden von BA umworben, sondern das Unternehmen wurde vom Konzern mit Aufträgen versorgt und daher war es nicht darauf angewiesen, sich um den Vertrieb der Produkte zu kümmern.

Der Verkauf von BA an den Konzern C wird genauso wie die Fusionierung von A und B wieder als rein politische Sache gesehen, die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens waren dabei wenig von Belang. Die Mitarbeiter von BA sind der Meinung, dass sie damals alleine als Unternehmen lebensfähig gewesen wären. Ziemlich genau nachdem die im Übernahme-Vertrag festgesetzte Behaltregel ausgelaufen war, wurden erste Gerüchte über einen möglichen Verkauf laut. Den Mitarbeitern wurde klar, dass der Konzern C eine sehr klare Vorstellung davon hat, was zu ihm (in den Konzern) gehört und was nicht. Es gibt die „C-Welt“ und für die ehemalige BA ist kein Platz (mehr) in dieser Welt, daher wird eine Lösung gesucht.

Die Mitarbeiter fühlten sich in keinem der drei Veränderungsprozesse (Fusion von A und B und deren Integration in einen der verstaatlichten Großkonzerne, die Privatisierung in den Konzern C und der Management-Buy-out in das Unternehmen D) ausreichend eingebunden. Von neu ins Unternehmen eingetretenen Mitarbeitern wird eine Veränderungsresistenz bei jenen Mitarbeitern festgestellt, die bereits sehr lange im Unternehmen arbeiten und damit alle drei Veränderungsprozesse miterlebt haben.

„Ich glaube trotzdem, wie soll ich das jetzt sagen, dass sich jeder bewusst ist, dass das die D ist. Aber man kann halt die Vergangenheit nicht abstreifen und es sind halt Abläufe, die von den Längergedienten liebgeworden, liebgewonnen sind und die lassen sich nicht so schnell umstellen.“ Interview Mitarbeiter 3, S. 1.

So wird von neuen Mitarbeitern bemerkt, dass sich in der Organisation unterschiedliche Mitarbeitergruppen befinden, die sich den unterschiedlichen Ursprungsunternehmen verpflichtet fühlen. Es sind noch einige Maßnahmen erforderlich, damit den Mitarbeitern bewusst wird, dass das Unternehmen eigenständig ist.

„wos ma ah sehr stork auffolt, is, dos dieses dieser Übergang zerst von da BA auf die C auf die D, den hobn je noch Oltersgruppn de Leute nit wirklich gschofft, also mir folft dos schon speziell also i sog amol dos zieht sich quer durch die Firma durch. Des is anfoch, a Teil fühlt sich da, i sog amol, da A noch verhaftet ähh san loyal gegenüber ahh a Teil da C, wobei dos sog amol eher die Minderheit is, weil dos holt nur a gewisse Zeitsponne wor und da D gegenüber, jo ich denke, do kert noch sehr vüll gmocht, also diese Identitätsfindung dos is etwos, do sich zu, mit der Firma zu identifizieren, do hobn vüll Leit noch a Problem do herinnen, und des is holt des, wo meiner Meinung noch, a bissl de

Motivation donn fehlt, weil man doch eher in diesen ähhh, weil man doch eher donn eher so so no nostalgisch zurückdenkt und eher des donn sogt: "Jo eigentlich friaha wor jo olls vüll besser und do", jo i man i hear dos imma wieda wonn i so bei de Leit so durchgeh und .. jo do kert ah noch sehr vüll gmocht." Interview Mitarbeiter 6, S. 2.

Die Mitarbeiter leben stark in der Vergangenheit, was verhindert, dass die Gegenwart und Zukunft gestaltet werden kann. Initiativen des Managements werden oft untergraben und es kommt zu Machtkämpfen in der Organisation. Die Mitarbeiter haben beim neuerlichen Verlust von lieb gewonnenen Gewohnheiten aus der Vergangenheit das Gefühl als würden sie auch den letzten Rest, der aus BA-Zeiten noch übrig ist verlieren. Daher kommt der große Widerstand bei angestoßenen Veränderungen.

Die Tatsache, dass sich das heutige Management vorwiegend aus ehemaligen Managern der C zusammensetzt, erschwert Veränderungen zusätzlich. So stehen sich Management (vorwiegend aus dem Konzern C) und Mitarbeiter in der Fertigung (ein Großteil aus A) gegenüber. Am Beispiel „Einführung der Fließfertigung“ wird dabei auch deutlich, dass es zwischen diesen beiden Seiten nach wie vor Machtspiele gibt. Das Management will das Unternehmen auf Fließbandfertigung umstellen und war, aufgrund der den Mitarbeitern zugeschriebene Obrigkeitshörigkeit, überrascht über den heftigen Widerstand, der sich aus dem Umgang der Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen in der Vergangenheit heraus erklärt:

„Dann – ich kann das auf einen einfachen Nenner bringen – eine unglaubliche Obrigkeitshörigkeit auf der ah wieder auf der BA-Seite. Was mein ich damit? Des, was angeschafft wird, wird gmocht. Da wird net gfrogt, ob des guat oder schlecht ist, sondern des moch ma amoi. Und insoferne wor dann für mich ... für mich relativ frustrierend muss ich sagen, als wir dann begonnen haben, neue Fertigungsmethoden einzu ... einzuschmieren oder einzuführen, dass dieser enorme Widerstand ah trotzdem aufgebaut wurde gegen das, net? Und do hobns gsogt: ‚Uh, da ändert sich jetzt so viel, jetzt wern wir des nicht zulassen.‘ Und des worn aber durchaus Dinge, die offensichtlich worn, dass man die anders machen muss, net. Und trotzdem keine Bereitschaft das zu tun. Jo.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 2.

Dadurch, dass sich die Mitarbeiter in erster Linie mit dem Produkt und weniger mit der Firma an sich identifiziert haben, hat sich ein so massiver Widerstand in der Produktion aufgebaut. Gerade wenn eine so starke Identifikation mit dem Produkt und mit der Herstellung dieses Produkts vorhanden ist, ist das Einbeziehen der Mitarbeiter in der Veränderungsprozess unerlässlich und für den Erfolg ausschlaggebend.

„Des is die Vorstellung, wies da Chef hod. Die an sich bei uns jeder sogt, is jo ned schlecht, oba das umzusetzen muas amoi in die Köpfe eini. Und des wurde schon

versucht, oba leider mit da Brechstange und des is schief gaunga. Und des sitzt nu fest drinnen. Es wurden daun teilweise die Mitarbeiter, die daun in der Fließfertigung sitzen, die jetzt ausgebildete Elektrotechniker san, auf die Ort entmündigt, du mochst eh ois noch Plan, do konnst eh jedn hinsitzn. Weil waun da Plan passt, brauchst nur den Punkt A auf den Punkt B, da Rest geht di nix mehr on. Und so a fürs Produkt a nu. Weil jetzt moch mas eher aundas. Es werdn im Endeffekt die gleichen Schritte durchzogen, oba auf an Fleck vom gleichen Mitarbeiter. Oiso die Schränke baut scho wer aundara zaum, die mechanische Zaumschrauberei, oba ob dem Zeitpunkt wo er an Schraunk aussakriagt, mocht a ois durch. Hod natürlich dadurch a abwechslungsreichere Tätigkeit und a die Verantwortung über den technischen Hintergrund dieser Anlage. Er identifiziert sich damit, weil er muss ein fix fertiges Produkt abliefern. Diese Identifikation foit in da Fließfertigung mehr oder weniger weg, weil er kann si jo nur mit einem Teilbereich identifizieren. Und heid mocht a den und morgen den, ober er mocht ned eine Woche des gleiche Ding.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 16.

Die Identifikation mit der Firma hat massiv gelitten. Da die Mitarbeiter durch die Fließfertigung auch die Identifikation mit dem Produkt und ihrer Profession verlieren würden, fällt der Widerstand so heftig aus. Die Mitarbeiter haben eine innere Blockade und dadurch bleiben die verschiedensten Versuche das Projekt umzusetzen immer irgendwo im Ablauf stecken.

„Und do werdn immer wieder Versuche gestartet, dass ma des durchziagt. Und jedsmoi erstickt wieder irgendwo in da Mittn drinnen. Weil entweder es passt die technische Aufbereitung vo uns in da Technik ned, weil uns nie ana erklärt hod, wie miass mas eigentlich aufbereiten, dass die Fließfertigung funktioniert. Und im ersten Schritt is a so gwesn, do haums die Werkstätte, des wor domois so a riesen Knackpunkt, ois Fließfertigung umgstöd. In da Technik haums nur gsogt, mochts ois, damit de Fließfertigung funktioniert. Wir haum gsogt, wos soi ma denn ois mochn. Jo ois. Drum ko i des Wort alles nimma hern. Wie soi is n'ongeh, wie soll is n'aufbereitn. Jo mochts ois, damits passt. Pf, jo losst sies redn. Is natürlich daun furchtbor in Graben gaunga.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 16.

Die Neu-Identifikation mit dem Unternehmen ist dadurch ebenfalls gestört.

„Do san verschiedene Versuche do gwesn und des is daun natürlich hinderlich in da Firmenidentifikation. Waunst sogst i mecht eh arbeiten, oba i soid ned so arbeiten wie i arbeit. Oba wie i arbeitn soid, sogt ma a kana, es hast nur aundas. Und waunst du derjenige bist, der des kann, der des glernt hod und daun sitzt nur mehr nu ois schrauber dort, daugt maunche ned.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 16.

Die Mitarbeiter in der Fertigung haben sich gegen die Maßnahmen des Managements gewährt. Besonders gravierend war, dass den Arbeitern ihr Werkzeug weggenommen wurde

und sie nur mehr jenes Werkzeug bekamen, das für den jeweiligen Arbeitsschritt notwendig war. Die Arbeiter haben das als Entmündigung verstanden. Ihr Werkzeug war ihre Arbeitsgrundlage, ihr Eigentum. Die Kommunikation in diesem Prozess hat nicht funktioniert.

„Mia sans ned so gwohnt gwesn, des is mit da Brechstaung eini gaunga wordn. Typisches Beispü, für die Fließbaundfertigung brauch i jo nur definiertes Werkzeug, weil jo die Arbeitsschritte vorher bekaunnt wordn. Vorher hod a jeder Mitarbeiter sei Werkzeugwagerl ghobt und mit dem hod er gorbeit. Mit Schlüssel zurgsperrt. Wurden ihnen ausnahmslos weggenommen, weil waun a auf da Fließfertigung sitzt, braucht er nur mehr des definierte Material, und des hod am Arbeitsplotz zu sein. Des is dort nie onkumma, weil die Bestückung wor wieder ned Aufgabe do drinnen, jetzt san die ohne Werkzeugwagerl dogsessn, ohne Werkzeug. Des wor a Knackpunkt, [...] Do haum ma gsogt des geht ned, mit so ana Gwoit eini griffm wordn, dass ma gsogt haum a Wahnsinn. Und zwor in da laufenden Produktion. I sog jo nix waun i ma die Linie aufbau, daun richt i ma den gaunzn Arbeitsprozess so her, i bau die Linie so auf und daun stö i die Leid dort hin und sog des und des Projekt schick i do eini. In der laufenden Produktion, is erna übers Wochenende s'Werkzeugwagerl gnumma wordn. Der hod dort hingeh miassn zur Werkzeugausgob und hod si sein Bedarfsmaterial wieder hoin miassn. Wos des für an Monteur hast, brauch i glaub i eh ned erklären, waun i erm s'Werkzeug weganimm. Daun sogta jo, brauch i eh nix mehr mochn. Schoffts ma on wos i duan soid, gebts mas Werkzeug dazua, daun dua is. Des san Knackpunkte gwesn. Und des is die Schwierigkeit, warum si a viele Personen schwer identifiziern kinan.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 17f.

Obwohl das Management den Mitarbeitern auf der einen Seite mangelnde Kommunikation und Obrigkeitshörigkeit konstatiert und sich mehr Aktivität erwarten würde, wurden andererseits kritische Stimmen bei diesem Veränderungsprozess im Unternehmen nicht gerne gehört, sondern es wurde versucht, den Widerstand durch Entlassungen klein zu halten.

„[...] und da haben wir dann auch schon gemerkt, die die immer dagegen reden, die waren aber nicht mehr lang bei der Firma, nicht.“ Interview Mitarbeiter 7, S. 3.

„Daun natürlich, es hod Kündigungen a gebm. Wo a sicher moi da ane oder aundare Quertreiber dabei, dens do dawischt hod.“ Interview Mitarbeiter 4, S. 2.

Die Mitarbeiter hätten sich das Einbeziehen ihrer Anliegen nicht nur gewünscht, sondern waren es bisher gewohnt, dass Entscheidungen, die ihre direkte Arbeitstätigkeit betreffen, auch gemeinsam und im Einvernehmen verändert werden.

„Das ist irrsinnig viel so halbherzig angegangen worden. Entweder mit der Brechstange: ‚Ihr müsst umstellen‘, dass jeder gesagt hat, ‚jetzt geht es nicht mehr‘. Oder: ‚So ungefähr

machts halt! und jeder hat gesagt: ‚Ich weiß aber nicht einmal was ich machen soll. Machen wir es wie bisher, weil ich kenne mich nicht aus.‘ Das sind viele Berührungspunkte, die in da Identifikation mit der Firma drinnen hängen. Und wenn du dann noch den Erfahrungswert von früher gehabt hast, dann tust du dir hart.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 17.

Im Rahmen des Prozesses gab es massive Managementfehler, die eine Umsetzung unmöglich gemacht haben und noch Jahre auf das Betriebsklima, das Vertrauen ins Management, die Identifikation und damit auch auf die Produktivität nachwirkten.

9.3.5. „Der Chef ist für die Aufträge verantwortlich, wir bauen ein hochwertiges Produkt!“ – Machtkampf zwischen Management und Mitarbeitern und Vertrauensverlust in das Management

Von den vier Firmen, die im Rahmen des Management-Buy-outs zum neuen Unternehmen D zusammengefasst wurden, wurde zunächst vermutet, dass das ehemalige Unternehmen BA das erfolgreichste sein würde. Nun ist es jenes, das am schlechtesten läuft, und am kleinsten ist (mit nur mehr 120 Mitarbeitern). Es war nicht abzusehen, dass sich das so schlecht entwickeln würde, da das Unternehmen immer erfolgreich war. Keiner hatte mit dieser Entwicklung gerechnet und es waren alle Mitarbeiter und das Management von den Ereignissen und schlechten Ergebnissen überrascht. Dies hat zu einer Lähmung geführt, die zusätzlich Kosten verursacht hat. Die Mitarbeiter und das Management gingen davon aus, dass das Unternehmen genauso erfolgreich weiter laufen würde, wie unter Konzern C. Das war aber nicht so. Nach der Übernahme und dem gleichzeitigen Einsetzen der Wirtschaftskrise brach der Umsatz ein. Diese beiden Ereignisse fielen in dieselbe Zeit, daher ist eine genaue Ursachenzurechnung schwierig. Fakt ist allerdings, dass sich das Unternehmen drei Jahre nach der Wirtschaftskrise noch nicht erholt hatte.

Die Trennung und Ablösung von C erfolgte Stückweise. Zunächst war D in einem Gebäude von C eingemietet (ehemaliges Gelände des Unternehmens A), kurze Zeit nach dem Management-Buy-out erfolgte der Bau eines eigenen Fabrikgeländes für D in einem anderen Stadtteil. Die Übersiedlung löste im Unternehmen eine Aufbruchsstimmung aus, diese ist aber aufgrund des mangelnden wirtschaftlichen Erfolgs und der Kündigungen von Mitarbeitern rasch wieder abgeflaut.

Nach dem Management-Buy-out wurde im Unternehmen sehr viel verändert. Es wurden einige Maßnahmen vom Management gesetzt, um das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen, allerdings ohne Erfolg. Die Mitarbeiter zweifeln daran, dass die vom Management gesetzten Maßnahmen etwas bringen. Sie sahen die gesetzten Maßnahmen (Lohnkürzungen,

Personalentlassungen) zwar als gerechtfertigt an, das Vertrauen in das Management hat trotzdem massiv gelitten, weil die Maßnahmen keine Wirkung zeigten. Sie sehen im Rahmen des Management-Buy-outs einige Fehlentscheidungen des Managements.

„... najo und .. und dann und dann fongen natürlich ah diese, diese sog ich vielleicht auch Fehlentscheidungen vom Management, weil se's ah nit gewohnt sand, dass bergo geht, weil dos hot ma so richtig kennt, na, ah s an Onfong hob's nicht damit umgehen können, das Management .. äh es wird durch schlechter und und .. und das wor, i sog amol a C-Management ah nie gewohnt, weil a C is immer nur gestiegen, ah oba nit runter so krass und und des, sogar beim beim Management bei uns dann gsegn, also do hot es schon einige Fehlentscheidungen gegebn, meines Erachtens und .. und ja es hat donn holt ah viel Geld gekostet und .. und und .. Mitarbeiterzohlen und und olles mögliche ...“ Interview Mitarbeiter 1, S. 3

Zwischen Management und Mitarbeitern herrscht wenig Vertrauen. So wurden, nachdem erste Schwierigkeiten im Unternehmen D aufgetreten waren, erneut ehemalige C-Manager engagiert, um die Situation zu verbessern. Die Mitarbeiter haben ehemaligen C-Managern allerdings wenig vertraut, da sie sich von C betrogen fühlten. Das mangelnde Vertrauen ist vorwiegend auf die Erfahrung des Unternehmens BA mit C im Rahmen der Privatisierung zurückzuführen.

„Heute ist es wieder eher so, ja, C und A, das ist alleweil noch wegen einer ..., also alle ..., das ist auch alleweil noch ein bisschen ..., ein bisschen ein Ding, aber Also das ... die Leute untereinander, das ist halb so wild, nur eben rauf zu, nicht, dass die Chefs, was halt von der C -, das waren da -, praktisch unsere Chefs waren auch früher bei der C, haben sich dann mit der Zusammenlegung, weiß ich nicht, kündigen lassen oder haben sich -, sind halt dann weg gewesen, haben es bei einer anderen Firma probiert und sind dann anscheinend wieder geholt worden oder sind wieder zurück dann, nicht, nach einer gewissen Zeit und das haben wir halt dann nicht so -, ja, weiß ich nicht, ... sind uns nicht so sympathisch, sage ich einmal so, also mir persönlich, nicht. Irgendwie hast du alleweil das Gefühl, das ist nicht ganz -. Also wir sind noch nicht auf einem Stand, sagen wir so, irgendwie gibt es alleweil noch ein wenig, dass B, also A und das C alleweil noch ein bisschen ...“ Interview Mitarbeiter 7, Seite 8

Obwohl sich das Management der D bemüht, offen und transparent zu kommunizieren, kommt das bei den Mitarbeitern nicht so an. Die Maßnahmen, die das Management setzt, erhöhen die Skepsis der Mitarbeiter aus dem Ursprungsunternehmen BA weiter. Unterschiedliche Auffassungen zwischen Mitarbeitern und Management gibt es auch in puncto Aufgaben. Während das Management die Idee forciert, dass sich Mitarbeiter auch für vorgelagerte und nachgelagerte Tätigkeiten und für das Einhalten von Plänen und Zeiten verantwortlich fühlen

und aktiv in die Weiterentwicklung des Unternehmens einbringen, gibt es bei einigen Mitarbeitern dafür kein Verständnis, da sie diese Aufgabe als klare Managementaufgabe sehen. Es gibt kein Verständnis dafür, für weniger Gehalt auch noch mehr Verantwortung zu übernehmen. Der erhöhte Druck wird als überfordernd empfunden.

„Oba oba nit jetz ah dos ma Firma daholtn oda so oda oda dos die gonze Obeilung daholtn und selba für Auflösungen schau miasn äh de Sochn, diese Allgemeinschn was i sogn, des is sehr wohl Chefsache äh .. de werdn de werdn de werdn so weitergebn so direkt, bis sog ma vor 4 Jahr oda 5 Jahr meines Bewusstseins hob i do net äh schau miasn, wie i selba mein Job do weiterkreieren kann, dos es den noch gibt oda so oder in dieser äh des is dos mir dos sölba hinterliegt unterliegt oda ob i do Lösungen suachn sollt ahh .. noch dazua wo ma ja noch ah dazu ah vom Geholt her runterhaum müssn äh ... na also .. von dieser Soche her ist der Druck scho enorm.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 5.

Dem Management ist es nicht geglückt, die Mitarbeiter bei Veränderungen mitzunehmen. Auch der Erfolg der gesetzten Maßnahmen blieb aus. Die Mitarbeiter und das Management sind gleichermaßen verunsichert. Das Management reagiert auf die Verunsicherung und den ausbleibenden Erfolg mit noch mehr Veränderungen und verabsäumt, den Mitarbeitern die Veränderungen zu erklären und zu begründen. Dies verunsichert die Mitarbeiter noch mehr, da sie sich an keinen stabilen Eckpfeilern im Unternehmen mehr festhalten können und es erschwert auch das Überwinden von Widerständen. Es folgt daher mehr Widerstand und eine weitere Abnahme an Vertrauen. Ein Beispiel dafür ist die Einführung der Fließbandfertigung, die in einem Machtkampf zwischen Management und Mitarbeitern geendet hat:

„Es ist halt alleweil wieder eine Herausforderung. Es gibt einfach immer wieder kleine Änderungen und meistens ist es so, wenn es einmal im Team am besten funktioniert, wenn alles läuft, dann kommt wieder irgendeine Änderung, weil das darf ja nicht sein, wenn es funktioniert. So ist mir oft schon gegangen, nicht, wo ich mir gedacht habe, das gibt es ja nicht, jetzt geht es ein Jahr, eineinhalb oder zwei, jetzt haben wir alles einmal -, habe ich alles so hingebogen, dass das läuft schön rund, jetzt kommt wieder was. ... Das ist oft ein bisschen schwierig, wenn man nicht weiß, warum.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 16.

Vor allem über die zukünftige Richtung des Unternehmens herrscht teilweise Ratlosigkeit. Dies äußert sich vor allem darin, dass es keine klare Strategie und Vision gibt. Auch hier ziehen Management und Mitarbeiter nicht an einem Strang.

„Was lasse ich die Leute herinnen machen und wie möchte ich das Ganze aufziehen? Da sind wir, glaube ich, noch verschiedener Meinung, die Mitarbeiter und Chefitäten. Und ich glaube, es kann sich keiner so richtig durchsetzen, es ist alles noch so im Zwiespalt drinnen.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 14.

Die Mitarbeiter wissen nicht, woran sie sich orientieren sollen und greifen daher immer zum Altbewährten (BA oder C) zurück. Nach dem Beständigen in der Organisation gefragt, antworten Mitarbeiter, dass das der Wandel und die Veränderung sind.

„[...] ständig im Umbruch und ständig im Wandel, oiso des eigantli, zieht si wie a Konstante durch.“ Interview Mitarbeiter 3, S. 4

Womit sich die Mitarbeiter aus BA früher identifiziert haben (regionale Verwurzelung, soziales Unternehmen, Gesamtlösungen für den Kunden) ist nicht mehr vorhanden. Es fehlt ihnen ein Orientierungspunkt. Stabilität ist ein Wert, den die Mitarbeiter im Unternehmen heute vermissen.

„Ich sag einmal, man hat sich einfach wohlgefühlt irgendwo. Die Zeit ist eine andere, nicht. Heute braucht man das vielleicht nicht mehr das Sture ..., aber man hat darauf aufbauen können.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 7

9.3.6. „Das Persönliche ist in der Wirtschaftswelt von heute gestorben!“ - Verlust des familiären Betriebsklimas, höherer Druck und fehlende Arbeitsmotivation

Die Unternehmen A und B hat besonders das familiäre Arbeitsklima ausgezeichnet. Die Fusion von A und B hat die Stimmung im Unternehmen zwar zunächst gedrückt, die Mitarbeiter beschreiben allerdings, dass es nach entsprechenden Maßnahmen (z.B.: Teamentwicklung, siehe Kapitel 9.3.4) besser geworden ist.

„[...] ist dann auch nach einer gewissen Zeit sehr familiär worden, muss ich sagen.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 2.

Mitarbeiter aus dem Unternehmen BA, die früher eine starke Zugehörigkeit zur Firma empfunden haben, sehen die Entwicklungen heute kritisch und glauben, dass eine fehlende Zugehörigkeit, wie sie heute unter Jüngeren zu bemerken ist, einer Firma schadet.

„[...] oba bei den Jungen, de holten sich nit mehr long in ana Firma, äh diese diese Firmenzugehörigkeit, die Familie Firma, des gibt's in Zukunft nimma, des des stirbt durch des System und im Endeffekt glaub i is des net guat für die Firmen, äh das das das die Familie Firma äh nimmer gibt.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 5.

Der Arbeitsinhalt ist im Laufe der Zeit für die Mitarbeiter derselbe geblieben, allerdings hat sich der Arbeitsdruck erhöht. Dieser Arbeitsdruck äußert sich auf zwei verschiedenen Ebenen. Einerseits auf ökonomischer Ebene, andererseits auf emotional-psychologischer Ebene.

„Ja, der Leistungsdruck hat sich sicher, würde ich jetzt sagen, von Beginn meiner Arbeit bis jetzt um 100% gesteigert.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 9.

Auf ökonomischer Ebene fand für die Mitarbeiter eine große Umstellung im Rahmen der Übernahme durch den Konzern C statt. Damals wurde vom klassischen Cost-Center, wie es im Unternehmen BA üblich war, auf Profit-Center im Konzern C umgestellt. Diese Umstellung ist den Mitarbeitern des Unternehmens BA sehr schwer gefallen. So war für jedes Center eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung zu machen und am Ende des Jahres wurden bei entsprechendem Verlust auch Konsequenzen gesetzt, d.h. es musste zum Beispiel die Produktivität verbessert werden. Die Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass die Kosten auf jeden einzelnen Mitarbeiter umgelegt werden, um Einsparungspotenzial zu ermitteln. Im Konzern C war die Profit-Center-Idee bereits etwa 6 Jahre im Laufen und die Mitarbeiter wussten, dass sie eine entsprechende Leistung zu erbringen hatten.

*„Die Auswirkungen der Privatisierung ... es hat mehrere Auswirkungen, es weht ein rauerer Wind ... und man kann se in ana Firma, de wos privatisiert is, nicht mehr versteckn.“
Interview Mitarbeiter 6, S 18.*

Das Unternehmen wirkt auf die Mitarbeiter stärker zahlengesteuert als früher. Die Kosten werden auf Abteilungen und bis auf einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen. Die Mitarbeiter nehmen damit wahr, dass auf sie mehr Druck ausgeübt wird, der früher so nicht zu spüren war. Durch mehr Transparenz und mehr Kommunikation werden diese Zahlen nicht nur an die oberste Führungsebene kommuniziert, sondern auch in untere hierarchische Ebenen. Im Unternehmen D werden die Mitarbeiter, egal auf welcher hierarchischen Stufe sie stehen, mehr mit den Unternehmenszahlen konfrontiert als früher. Dies geschieht auch im Rahmen von Informationsveranstaltungen des Managements für alle Mitarbeiter. Da die Zahlen schlecht sind, fühlen sich die Mitarbeiter dadurch allerdings demotiviert und frustriert, da sie zu hören bekommen, dass die Stunden für die Arbeitsschritte zu hoch sind und das Unternehmen bei Aufträgen wenig bis keinen Gewinn macht. Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, einen eigenen Anteil daran zu erkennen, und sehen nicht, wie sie aktiv an der Situation etwas verbessern könnten und schaffen es nicht Lösungsoptionen zu entwickeln.

*„... Ja, wenn man es nur hört, es ist eh alles schlecht und mit den Stunden sind wir drüber und er muss jedes Mal draufzahlen, usw., naja, ... soll ich da was ändern dran? ...“
Interview Mitarbeiter 7, S. 19.*

Informationsveranstaltungen werden zwar von den Mitarbeitern angenommen, es ist aber zumeist so, dass sich vor allem die Arbeiter nicht trauen Fragen zu stellen, sondern dann im Nachhinein zum Schichtführer kommen und sich Informationen einholen. Dies ist vielleicht

auch darauf zurückzuführen, dass kritische Mitarbeiter das Unternehmen verlassen mussten (siehe Kapitel 9.3.4 und 9.3.5) und aufgrund der schlechten Auftragslage jeder um seinen Arbeitsplatz fürchtete.

„Es, do do wird schon vüll ähh vüll Druck Druck allgemein ausgeübt .. und nojo des is meines, eben erst da so ab da Veränderung, wir wir worn bis dohin a Verstaatlichte net a heilige Welt also wir hom .. wir hom wir hom brav gorbeit, es wor nit so dos wir do ahhh i sog amol Beomtenleben kopt hätt, des net ... des net, oba, oba wir san net so konfrontiert wordn mit mit mit Zohlen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 9.

Generell wird beschrieben, dass es zu einer Entpersönlichung und zu einer stärkeren Versachlichung im Unternehmen gekommen ist, sowohl unter den Mitarbeitern als auch im Management.

„[...] das Persönliche is in der Wirtschaftswölt gstorbn in der in dieser Richtung, ah ah von den Chefebenen oba, äh und ah untranonda.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 6

Durch den erhöhten Leistungsdruck ist es heute nicht mehr möglich, schwächere Mitarbeiter im Unternehmen mitzuziehen. Früher war das Unternehmen sozialer orientiert, da wurden schwächere Mitarbeiter von stärkeren aufgefangen. Heute ist dies nicht mehr möglich, weil der höhere Leistungsdruck dazu geführt hat, dass jeder seine Leistung bringen muss und ausgelastet oder oft auch überlastet ist und dadurch auch weniger Bereitschaft der Stärkeren da ist, die Schwächeren zu unterstützen. So nehmen die Mitarbeiter auch einen geringeren Zusammenhalt und mehr Egoismus jedes Einzelnen im Unternehmen wahr.

„Das Zusammengehörigkeitsgefühl hat sich auch ein bisschen gemindert. Also es schaut schon ziemlich jeder, dass er seine Schäfchen im Trockenen hat. Ein gewisser Egoismus hat sich entwickelt, der sich, bevor er -, Ja, die Brutalität ist also, dass wirklich also der Gesichtspunkt nur mehr nach, ich sag jetzt, sehr gutem, gutem und schwachem geht. Also die Schwachen haben sicher, jetzt, wenn ich sie sehe, ... war, weiß ich nicht, da in der Privatindustrie nicht große Überlebenschancen... Was früher auch in, ich sag jetzt, A's Zeiten, ähm, eine größere soziale Komponente einfach da war, ja. Es war einfach egal, wenn man zwei, drei mitgeschleppt hat. Es hat auch manchmal ein anderer für den des mitgemacht, damit es nicht auffällt. Das gibt es nicht mehr, weil jeder seinen Teil hat, so überlastet ist, ich will gar nicht.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 16.

Auf Seiten des Managements wird hervorgehoben, dass es zu Zeiten des Unternehmens BA relativ egal war, ob die Werkstatt gut oder schlecht geführt war, daher haben sich einige Mitarbeiter zurückgelehnt und nicht die erforderliche Leistung gebracht.

„Aber wir hatten sehr wohl auf der ... auf der A-Seite - und die Leute sind auch heute noch hier - und des is ma wichtig, das zu sagen, äh extreme Leistungsträger. Owa eine extrem breite Mitläuferbasis. Und das hatten wir eigentlich auf der C-Seite nicht.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 2.

Eine Leistungsorientierung ist bei Mitarbeitern aus dem ehemaligen Unternehmen BA, die heute noch im Unternehmen D sind, aber durchaus zu erkennen.

„Weil eines -, also ich sage das öfter, es gibt ja auch andere Meinungen, Teamkollegen und, öh, bitte Arbeitgeber ist schon die D und sie kann sich auch eine gewisse Leistung dafür erwarten. Immer nur jammern, das ist zu wenig, nicht.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 15

Ehemalige Mitarbeiter des Konzerns C sehen den höheren Druck ein bisschen gelassener. Es wird nicht von Druck oder Belastung gesprochen, der von außen ausgeübt wird, sondern davon, dass sich der Mitarbeiter selbst ein bisschen mehr bemühen muss. Hier kommt die aktivere Haltung der Mitarbeiter aus dem Unternehmen C zum Ausdruck. In Äußerungen der Mitarbeiter wird klar, dass der eigene Anteil, den der einzelnen Mitarbeiter am Unternehmenserfolg hat, gesehen wird, und ein Verständnis dafür da ist, dass sich das Unternehmen ökonomisch ausrichten muss, um am Markt überleben zu können.

„Ah, jo des Besondere is, dass ma si eigentlich so a bissl mehr bemühn muas jetz, eigentlich glaub i, wei a privater Betrieb, der kriagt vu nirgends irgendwo a finanzielle Spritzn oder irgendwos und so guad wie ma oarbeitn, so guad steng ma do, goi, des woa hoid beim großen Konzern a bissl einfocha, do hods immer wieder a Stützung gebm irgendwo trotzdem vu aundare Seitn und ma muas hoid do gaunz ondas haushoitrn und des muas ma ois Oabeiter a versteh, dass do ned so leicht zum Haundhobm is de gaunze Gaudi ne. Des is bei große Betriebe, goi do is leichter a Schlendrian drin, sog i moi, wie bei an Betrieb, der jetzt wirkli do so komplett eigenständig is.“ Interview Mitarbeiter 4, S. 3.

Bei den Mitarbeitern ist zu spüren, dass es neben dem ökonomischen Druck vor allem auch einen emotionalen Druck gibt. Dieser emotionale Stress entsteht durch drei Komponenten. Einerseits führt die höhere Arbeitsbelastung selbst bereits zu einer höheren emotionalen Belastung für die Mitarbeiter. Andererseits ergibt sie sich aus der fehlenden Arbeitsplatzsicherheit. Drittens haben die Mitarbeiter im Laufe des Veränderungsprozesses sehr viel mitgemacht und haben Probleme sich an die neuen Gegebenheiten zu gewöhnen (aktives Zugehen auf den Kunden und Vertriebstätigkeit, immer wieder neue Ansprechpartner,...). Der Verlust von Altem und Vertrautem verursacht bei den Mitarbeitern zusätzlich Stress. Hier sind einerseits bewährte Routinen zu nennen, die sich für Mitarbeiter verändern, andererseits aber auch Personen in Form von Kollegen und Ansprechpartnern.

Höherer Druck und die vermehrte Konfrontation mit den Unternehmenszahlen, die schlechte Auftragslage und der mangelnde Erfolg führen zu starker Frustration. Erschwerend kommt hinzu, dass sehr viele Mitarbeiter das Unternehmen verlassen mussten, da zu wenige Aufträge vorhanden waren. Dies wirkt sich sehr negativ auf das Betriebsklima und die Arbeitsmotivation aus. Einige Mitarbeiter fühlen sich im Unternehmen nicht mehr wohl.

*„Ja es ist das Drumherum. Das ist einfach, wenn du dich in einer Firma nicht mehr wohlfühlst irgendwie, hat man schon ein schlechtes Gefühl, also wenn man reingeht.“
Interview Mitarbeiter 7, S. 19.*

9.3.7. „Wir sind zu stark mit uns selbst beschäftigt!“ - Verstärkte Bürokratie und fehlende Strukturanpassungen

Die Übernahme des Unternehmens BA durch den Konzern C wurde als die größte und einschneidendste Veränderung des Unternehmens beschrieben. Große Auswirkungen hatte diese Veränderung auf die Strukturen im Unternehmen. Interessanter Weise wurde die Bürokratie von den Mitarbeitern in der Verstaatlichten als weniger stark ausgeprägt eingeschätzt als später in Konzern C. Die bürokratischen Strukturen haben sich nach der Übernahme durch den Konzern C aus Sicht der Mitarbeiter noch verstärkt.

„Für uns war das eine gewaltige Umstellung von der ganzen Philosophie her, von der ganzen Einstellung. Also wir waren eher pragmatisch, auch bei dieser Arbeit, da ist gearbeitet worden, möglichst wenig Papier. Da sind wir dann überhäuft worden mit Formularen und Dingen, und das ist zu machen, und das ist zu machen.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 3.

„Gut, und dann -, also in der C auch noch die übertriebene Bürokratie. Eigentlich hat dir das 80 % von deiner Arbeitszeit gekostet, ... Ja, und, äh, jetzt in einer, ich sag jetzt einmal, Organisation zu sein, die privat geführt wird und die ums Überleben kämpft.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 23.

Im Konzern D wurden nach 3 Jahren mögliche Lösungsoptionen für die ehemalige BA entwickelt: Verkauf, Schließung oder Management-Buy-out. Für den Standort des ehemaligen Unternehmens BA gab es zwei Bewerber: Ein Team aus dem derzeitigen Management von C, das das Unternehmen gemeinsam mit drei anderen Standorten in Form eines Management-Buy-outs übernehmen wollte und ein Team aus ehemaligen Managern des Unternehmens A, die sich allerdings nur für den Standort mit den Ursprungsunternehmen A und B beworben hatten. Den Zuschlag erhielt das Team aus Managern des Konzerns C. Die ehemaligen Manager von A sind aus der Firma ausgeschieden und haben mit Hilfe neuer Geldgeber ein Konkurrenzunternehmen in der Nähe aufgebaut, das auch heute noch besteht.

Nach der Entscheidung für das Team aus Managern des Konzerns C erfolgte die Abgrenzung zu C sehr abrupt. Die Vorbereitungszeit für das neue Unternehmen D war sehr gering. Die veränderten Rahmenbedingungen, die mit dem Management-Buy-out verbunden waren, konnten nicht bis zum Ende durchdacht werden. Das Management musste mit C hart verhandeln und es waren die Zeit des Management-Buy-outs und die ersten Jahre danach für das Management sehr schwierig („Management-burn-out“). Die Spielregeln, die im Rahmen des Management-Buy-outs definiert wurden, haben zu Mehrkosten geführt, die aus Sicht des Managements nicht notwendig gewesen wären (z.B.: getrennte GmbHs).

Ein Mitarbeiter, der relativ neu im Unternehmen ist, beschreibt die Situation damit, dass das Unternehmen sehr mit sich selbst beschäftigt ist und dauernd Strukturen und Abläufe verändert, was dazu führt, dass sich die Mitarbeiter nicht einstellen können und dies wirkt sich auf Dauer negativ auf die Produktivität aus.

Fragen, die bei der Gründung zu beantworten gewesen wären, sind nach wie vor offen: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Was wollen wir? Wo ist unser Markt? Wo sind unsere Kunden? Wo/wer sind unsere Konkurrenten? Eine strategische Ausrichtung des Unternehmens ist noch nicht erfolgt. Die derzeitige schwierige wirtschaftliche Lage nimmt strategischen Überlegungen den Raum. Auch sind die Vorstellung von Mitarbeitern und Management sehr unterschiedlich (siehe dazu Kapitel 9.3.5)

Eine Zerstückelung und Zergliederung eines Unternehmens ist unweigerlich mit einer Anpassung der organisationalen Strukturen verbunden. Im Unternehmen D ist dies nicht ausreichend geschehen. Mitarbeiter, die im Unternehmen relativ neu sind, fällt sofort die für einen mittelständischen Betrieb zu schwerfällige Struktur auf.

„Die ersten Eindrücke .. [...] i sog ma is a mittelständiges Unternehmen, oba es gibt gewisse Bereiche, de san sehr konzernorientiert, es is man is sehr in diesen Strukturen verhaftet und net unbedingt immer zum Positiven hin nämlich ah wos die Entscheidungsfindung onbelongt, dos heißt dieses Hierarchiedenken wo ma sogt: ‚Aha ich muss eine Entscheidung treffen, aber ich brauch die Erlaubnis ah die Unterschrift von an Vorgesetzten‘, des is etwos, wos die Entscheidungsfindung oda den Prozess teilweise sehr in die Länge zieht, beziehungsweise ahh meiner Meinung nach ahh die Leute sehr unselbstständig erscheinen lässt ob se's wirklich san, kann i net beurteilen, de san holt in gewisse Strukturen drinnan.“ Interview Mitarbeiter 6, S. 2.

„Man muas dazu wissen, dos de D jo aus da C kommt und dieses Konzerndenken und diese Konzernorganisation eins zu eins mitgenommen wurde ... ohne vielleicht auch die Chance zu nützen, das is natürlich ein ständiger Prozess äh hier organisatorisch die entsprechenden Weichen zu stellen, wie's halt üblich is für a mittelständisches

Unternehmen. Des is a ständiger Prozess, do samma jetz immer noch dran.“ Interview Mitarbeiter 2, S. 1.

Hier besteht allerdings eine Gemeinsamkeit zwischen Mitarbeitern aus den Unternehmen BA und C, da beide Mitarbeitergruppen aus großen Konzernen stammen und ihnen die Umstellung der Strukturen schwer fällt. Die Mitarbeiter sind nicht mehr nur für ihren abgegrenzten Teilbereich verantwortlich und dürfen nicht über den Tellerrand blicken, sondern müssen dies sogar tun, um Aufträge rascher und effizienter abwickeln zu können.

„[...] a jeder is von ana Großfirma kumma, obs jetz do a A, a B oder a C wor. Es is jeder aus ana Großfirma kumma mit Strukturen dahinter und jeder is in keine gwachsene, sondern eine gemachte Kleinfirma kumma. Und dort san die Abläufe aundas. Dass i jetzt für vü Sochn zuaständig bin, die mi in da Großfirma ned berührt haum. I bin für an Transport verauntwortlich, für Materialeinkauf, Preisermittlung verauntwortlich. Waun i in da A in Einkauf einigaunga war und gsogt hätt, i hob jetzt do mit dem Lieferanten Preis verhandlt für mei Projekt, do bist mit links und rechts a Watschn wieder aussakumma, weil des host du nicht zu machen, des geht di nix an. Jo i hob grad telefoniert wengan technischen, do haum ma glei übern Preis gredt. Ihr kinnts über ois redn, oba in Preis, des mocht da Einkauf. Jetzt is umdraht, i hob mit dem verhandlt und des war mei Preis, schau, dasz nu an bessan aussa kriegst. Do kann i ned in Einkauf geh und sogn i brauch bitte des und des die Preise dazua, weil der sogt moch des. Des san scho massive Unterschiede, oiso do hod si vü dau. Des hod si komplett kippt, zwischen A und jetzt, hod se des komplett gekippt.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 17.

9.3.8. „Wir müssen hinaus in die Welt!“ - Passives Auftreten gegenüber der Umwelt, insbesondere dem Markt

Die Rahmenbedingungen und Marktverhältnisse haben sich in den letzten 10 Jahren verändert. Der Kostendruck hat stark zugenommen, dies ist allerdings nicht erst so, seit es das Unternehmen D gibt, sondern war auch schon davor zu spüren. Damals war das Unternehmen allerdings in einen großen Konzern eingebettet und ist mit Aufträgen versorgt worden. Es bestand Zugang zu einem globalen Vertriebsnetz. Das ehemalige Unternehmen BA war im Rahmen des Konzerns C rein für die Fertigung der Produkte verantwortlich, die Aufträge kamen vom Konzern und mussten nicht durch BA selbst beschafft werden. Aus einer internen Fertigungssparte ist im Rahmen des Management-Buy-outs nun ein eigenständiges Unternehmen geworden, das sich selbstständig um die Vermarktung der eigenen Produkte kümmern muss. In der Verstaatlichten Industrie und auch noch danach im großen Konzern C war die Denke, dass das Unternehmen schon dafür sorgen wird, dass Arbeit für die Mitarbeiter

vorhanden ist. Wenn die Umsätze einmal ausblieben, konnte quersubventioniert werden, aber die Mitarbeiter wurden nicht im Stich gelassen. Nach dem Management-Buy-out hat sich dies schlagartig geändert. Die Aufträge des Konzerns C gingen zurück und das Unternehmen hat sehr lange gebraucht, um zu realisieren, dass es jetzt selbst dafür verantwortlich ist, sich um Aufträge zu kümmern.

*„Das andere war, dass wir eigentlich vier Jahre keinen Vertrieb gehabt haben nach außen. Wir waren es ja auch nicht gewöhnt, weil vorher hat den Vertrieb irgendwer gemacht. Wir waren ein reiner Arbeitsempfänger. Die Aufträge sind gekommen. Ja, das war es.“
Interview Mitarbeiter 9, S. 22.*

Auf diesen Umstand wurde im Rahmen des Management-Buy-outs zu wenig Rücksicht genommen. Die Tatsache, dass das Unternehmen D nun eine eigenständige Firma ist, hat sich im Unternehmen lange Zeit nicht durchgesetzt und auch am Markt ist diese Eigenständigkeit und Unabhängigkeit von Unternehmen BA und C noch nicht angekommen.

„Auf da ondern Seitn äh is es so, meiner Meinung noch, dass do vül mehr in die Richtung noch gmocht kert: ‚Wir sind ein eigenständiges Unternehmen!‘ ... und genau das auch nach außen hin zu transportieren, nämlich zu de Firmen hin zu transportiern, weil es is leida wirklich si und (räuspurn) und do muas i sogn, des is des, wos i wo i ma scho docht hab, wie i zu da Firma kumman bin. Es is ah a gewisse Basis do, nur wie i do herkomman bin und da zu den Kundn außegfohrn bin, do hob i gmerkt, es is nix do. [...], man kann imma nur de den Zusammenhong zu da Vergongenheit herstelln, wonn ma sog: ‚Jo, ah früher worn mir B oder wir worn C‘, ähh don gibt’s meistens zwa Reaktionen: ‚Ah, ihr seids von durt, oje. Aha, ihr seids von durt, supa.‘“ Interview Mitarbeiter 6, S. 7.

Ein weiteres Problem lag darin, dass die Abspaltung des ehemaligen Managements von BA und die Gründung eines Konkurrenzunternehmens die Situation noch zusätzlich verschärft hat. Im Rahmen dieser Abspaltung ist ein großer Teil der Führungsmannschaft gegangen. So mussten Führungspositionen neu besetzt werden und eine neue Vertriebsstruktur musste verspätet und mit großen Mühen aufgebaut werden.

„Durch das..., und durch diese Fusionierung sind natürlich viele Kundschaften, Kunden von der A-Zeit weggebrochen und das waren gute Kunden, die was dann einfach, weiß ich nicht, wohin gewechselt sind. ... Das ist das, was uns eigentlich heutzutage schon fehlt, muss man sagen, ja. Das sind natürlich auch die ..., dazumal, die öh, vom Vertrieb, die Mitarbeiter, sind auch weggekommen, die sind ja auch Richtung [Ort] gegangen, nicht, das ..., die waren auch da dabei. Die haben natürlich die Kunden mitgenommen, es hat eigentlich komplett ..., das war ein Neuanfang, der was ..., und da ist eigentlich nicht viel dazugekommen, Neukunden. [...] Es fehlen uns Neukunden und die kriegen wir, glaube

ich, nicht so leicht, weil einfach da wieder das Vertrauen, der Kontakt fehlt.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 19f.

Unternehmen D muss seine Produkte nun selbst vermarkten und hat es nicht geschafft, am Markt präsent zu werden. Das Unternehmen ist am Markt zu schwach positioniert.

„Und das ist auch tatsächlich heute noch so, also dass wir Kunden haben oder Anrufe kriegen und der sagt, hey, was macht ihr eigentlich. Ich habe im Internetauftritt nachgeschaut, ihr macht [Produkt], aber was macht ihr da? Haben wir eh schon deponiert. Also wir sind derweilen zu schwach positioniert.“ Mitarbeiter 8, S. 20.

Das Unternehmen hat zunächst versucht, Projektleiter zu Vertriebsmitarbeitern zu machen. Dies hat allerdings nur in ganz seltenen Fällen funktioniert, da hier vollkommen unterschiedliche Charaktere gefordert sind. Diese Umschulungen haben auch zu massivem Widerstand geführt, weil die Mitarbeiter sich dieser Aufgabe nicht gewachsen fühlten. Es wurde nicht gefragt, wer sich um den Vertrieb kümmern will, sondern die Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass sie vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Die Mitarbeiter hatten auch Angst, dass sie gekündigt werden und ihren Job verlieren, wenn sie sich dieser Aufgabe nicht stellen. Die Vorgehensweise in der BA, was die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Vertrieb betrifft, lief vollkommen anders ab.

„Und das war eben früher anders, weil wenn es geheißen hat, es tut sich was am Markt, dann ist geschaut worden: Bringen wird das in den Vertrieb hinein? Können wird das verkaufen? Wie ist das Marktpotenzial? Und dann ist mit entsprechenden Stückzahlen vertrieben worden. Und dann kannst du dich natürlich identifizieren mit der Firma. [...] Ich mach das für die Firma, die Firma schaut, dass das Restliche passt.“ Interview Mitarbeiter 9, S. 14

Danach wurden externe Mitarbeiter in den Vertrieb geholt, auch das lief zunächst schief. Dies wird auf falsche Personalauswahl zurückgeführt und die fehlende Identifikation der neuen Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Eineinhalb Jahre zuvor wurde der Vertrieb vollkommen neu aufgesetzt und das Thema im Unternehmen ernst genommen. Teilweise bestehen aber immer noch Berührungängste mit dem Thema „Vertrieb“. Im Unternehmen herrscht, was die Einstellung zum Vertrieb betrifft, eine passive Haltung. Wenn ein Kunde einen neuen Auftrag zu vergeben hat und nicht beim Unternehmen D anfragt, sondern bei einem Konkurrenten, dann reagieren die Mitarbeiter beleidigt. Es herrscht teilweise die Meinung, dass der Kunden zum Unternehmen kommen muss und nicht das Unternehmen zum Kunden. Diese Einstellung hat sich in den letzten Jahren ein bisschen gewandelt. Das aktive Zugehen auf den Kunden muss aber weiter gefordert und gefördert werden. Dies scheint für die ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens BA besonders schwer, da sie es gewohnt waren, für prestigeträchtige

Unternehmen zu arbeiten, die ihren eigenen Selbstwert erhöht hatten. Dieser Stolz auf das Unternehmen ist nicht vorhanden. Dies erschwert ein selbstsicheres Auftreten nach außen ebenso wie das fehlende Selbstvertrauen, am Markt bestehen zu können (siehe dazu: Kapitel 9.3.2).

Die Produkte sind auch heute noch qualitativ sehr hochwertig und dem Unternehmen gelingt es, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Aus Sicht der Mitarbeiter aus dem ehemaligen Unternehmen A sind es aber vor allem der fehlende Ruf und das fehlende Image, sowie die noch immer starke Gebundenheit an C, die die Neukundenakquisition erschweren.

„Und dann sind wir in die ... jenen Bereich der C gekommen, dann waren wir eigentlich C-abhängig, jetzt haben wir eigentlich nur Kunden gehabt, kann man sagen, wo C irgendwo draufsteht und es hat sich eigentlich nicht viel geändert. Ob das jetzt dort irgendwo geregelt ist oder nicht, das weiß ich nicht. Ich hab oft so das Gefühl, äh, wir dürfen irgendwie andere Kunden irgendwie nicht ansprechen oder irgendwas oder ..., weil alleweil wieder wenn Aufträge kommen, irgendwo C drinnen steht. Vielleicht gibt es irgendwo Klauseln. Ich weiß es nicht, ich vermute einmal, dass es vielleicht so was gibt, kann es aber nicht sagen.“
Interview Mitarbeiter 5, S. 19.

So ist den Mitarbeitern heute nicht klar, ob sie überhaupt als Konkurrent von C auftreten sollen bzw. dürfen. Damit ist auch nicht geklärt, ob sie ehemalige Kunden des Unternehmens BA wieder ansprechen dürfen, die, im Rahmen der Übernahme durch C, verloren gegangen sind. Von Seiten des Managements fehlte den Mitarbeitern eine klare Richtlinie und klare Regeln, welche Strategie vom Unternehmen gewünscht und gewollt ist (siehe dazu auch Kapitel 9.2 und 9.3.5).

Mitarbeiter des ehemaligen Unternehmens BA und das Management haben teilweise unterschiedliche Ansichten darüber, wie sich die Firma in Zukunft am Markt aufstellen sollte. Während die Mitarbeiter eher an Erfolge der Vergangenheit anknüpfen wollen und sich auch mit kleineren Aufträgen zufrieden geben, will das Management auf diesem Niveau (Privatkunden) keine Aufträge mehr, sondern strebt eher große industrielle Kunden an. Das Unternehmen hätte laut Vertrieb auch Chancen auf Aufträge in der Mechanikfertigung. Wenn hier allerdings Aufträge vom Vertrieb hereinkommen, verlaufen diese meist irgendwo im Sand. Dies liegt einerseits daran, dass die Mitarbeiter in der Mechanikfertigung es nicht gewohnt sind, Aufträge von außen anzunehmen, die vom Vertrieb akquiriert werden, weil dieser Bereich des Unternehmens auf interne Fertigung ausgerichtet ist. Andererseits wollen die Mitarbeiter bei „ihrem Kernprodukt“ bleiben, das immer schon in diesem Unternehmen gefertigt wurde und mit dem sie sich identifizieren. Sie haben Angst und wollen nicht zu einer „Blechschlosserei“ werden, daher werden diese Aufträge intern blockiert. Es gibt vom Management keine klare

Strategie, ob dieses Potenzial am Markt genutzt werden soll oder nicht (siehe dazu Kapitel 9.2).

„Auf da andern Seite, was is die Strategie der Firma? Will ich auch das mitanbieten können und meiner Meinung noch is des etwas, was uns von vielen andern Onbietern unterscheidet, doss ich sig, ok ähh, ich kann sowohl unsern Kernbereich anbieten, aber ich kann auch die Sonderfertigung anbietn. Is ja meiner Meinung nach, ah, sehr großes Argument, wo i, wo i beim Kunden punkten kann. So, auf der andern Seitn wonn man donn hört: ‚Najo, wir wolln ka Schlosserei werdn.‘, kann ich irgendwo verstehn, weil dos Kerngebiet is jo a anders, aber auf der andern Seite, wenn ich diesn Bereich mitanbieten kann, bekomm ich unter Umständn die Kurve zum Kunden.“ Interview Mitarbeiter 6, S. 5.

10. Fallbeispiel Ausgliederung

Im Rahmen des nun folgenden Kapitels wird das Unternehmen, das als Fallbeispiel für ein ausgegliedertes Unternehmen dient, beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Entstehungsgeschichte des Unternehmens Bezug genommen. Danach erfolgt eine Beschreibung der organisationalen Identität des Unternehmens, um in weiterer Folge aufzuzeigen, wie sich die Ausgliederung auf die Wahrnehmung der Identität auswirkt.

10.1. Geschichte des Unternehmens

Die Geschichte des Unternehmens wird nur sehr kurz und in ihren Eckpfeilern skizziert, um die Anonymität des Unternehmens zu wahren. Das im Rahmen der Ausgliederung herangezogene Unternehmen hat bereits eine sehr lange Tradition, die über 100 Jahre zurückreicht. Das Unternehmen ist im Infrastrukturbereich tätig und versorgt die Gebietskörperschaft mit ihrem Kernprodukt. Das Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten zwei große Veränderungen durchgemacht, die die Identität der Organisation massiv beeinflusst haben, weil sich die Tätigkeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten stark verändert haben.

- Vom Produktproduzenten zum Produkthändler und -lieferanten (damit einhergehende Veränderungen: Mitarbeiterabbau, Restrukturierung, Änderung in der Unternehmensstruktur)
- Vom Produkthändler und -lieferanten zum Bereitsteller der Infrastruktur (Ausgliederung und Liberalisierung)

Das Unternehmen kümmerte sich zunächst um die Versorgung des Kunden mit dem Produkt (Verkauf plus Transport). Aufgrund von EU-Vorgaben in Richtung Marktliberalisierung mussten die Aufgaben Vertrieb und Infrastrukturbereitstellung voneinander getrennt und entkoppelt werden. Der kleinere Teil des Unternehmens wurde abgespalten. Eine Kontrollbehörde sorgt für die Einhaltung der Gesetze und dient als Überwachungs- und Regulierungsorgan.

Die Liberalisierung des Marktes und die Ausgliederung des Unternehmens aus der Gebietskörperschaft fanden in etwa zur gleichen Zeit statt. Eine wesentliche Auswirkung dieser Ausgliederung war, dass es im Unternehmen drei verschiedene dienstrechtliche Verträge für die Mitarbeiter gibt: 1) Beamtenverträge, 2) Vertragsbedienstetenverträge, 3) Kollektivverträge. Wesentliche Unterschiede bestehen in unterschiedlichen Gehaltsstrukturen, unterschiedlichen sozialversicherungsrechtlichen Bestimmungen (Pensionen und

Arbeitslosenversicherung), arbeitsrechtlichen Bestimmungen (Möglichkeit einer Kündigung der KV-Mitarbeiter) sowie der Tatsache, dass Beamte nach wie vor in der Hoheitsgewalt der Gebietskörperschaft liegen.

Im Unternehmen wurden 25 Interviews im Zeitraum von Februar bis Mai 2012 durchgeführt. Eines der 25 Interviews durfte nicht elektronisch aufgezeichnet werden, sondern es wurden nur handschriftliche Notizen erstellt. Die Anzahl der Interviews wurde aus Legitimationszwecken und zum Zwecke der Vertraulichkeit höher als im Fallbeispiel der Privatisierung gewählt. Die Interviews wurden der Methodik entsprechend ebenfalls in diesem Zeitraum ausgewertet. Wie im Unternehmen „Privatisierung“ wurde auch hier darauf geachtet, Mitarbeiter aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und mit unterschiedlichen Dienstverträgen einzubeziehen, um eine möglichst umfassende Sichtweise zu erhalten. Tabelle 12: Interviewpartner aus dem Fallbeispiel „Ausgliederung“ Tabelle 12 gibt einen Überblick über die aufgezeichneten Interviews. Zwischen Auswertung und Verfassen der Dissertation hat sich im Unternehmen einiges verändert. So hat ein Geschäftsführerwechsel stattgefunden und die in den Interviews befürchtete Zusammenlegung von zwei Infrastrukturbereichen zu einem ist ebenfalls relativ rasch erfolgt.

Mitarbeiter	Ebene	Vertragsverhältnis
1	Management	Beamter
2	Mitarbeiter	Beamter
3	Mitarbeiter	Beamter
4	Mitarbeiter	Kollektivvertragsmitarbeiter
5	Geschäftsführung	Beamter
6	Management	Beamter
7	Führungskraft	Vertragsbediensteter
8	Management	Beamter
9	Management	Beamter
10	Management	Beamter
11	Führungskraft	Beamter
12	Mitarbeiter	Beamter
13	Mitarbeiter	Kollektivvertragsmitarbeiter
14	Mitarbeiter	Kollektivvertragsmitarbeiter
15	Mitarbeiter	Kollektivvertragsmitarbeiter
16	Mitarbeiter	Kollektivvertragsmitarbeiter
17	Mitarbeiter	Beamter
18	Mitarbeiter	Beamter
19	Mitarbeiter	Kollektivvertragsmitarbeiter
20	Mitarbeiter	Beamter
21	Führungskraft	Beamter
22	Mitarbeiter	Beamter
23	Mitarbeiter	Vertragsbediensteter
24	Mitarbeiter	Beamter
25	Mitarbeiter	Beamter

Tabelle 12: Interviewpartner aus dem Fallbeispiel „Ausgliederung“

10.2. Die Identität des Unternehmens

Das Unternehmen steht im Eigentum einer Gebietskörperschaft und wurde im Zuge der Ausgliederung, gemeinsam mit anderen Infrastrukturbereichen, in einer Holding zusammengefasst. Vor der Ausgliederung war der Bereich ein typisches Amt. Die Kunden waren Bittsteller und die Anliegen sind nach genauen Vorgaben und Abläufen bearbeitet worden. Das Unternehmen zeichnete sich durch eine ganz klare Beamtenhierarchie aus. Das Dienstalter und nicht die Fähigkeiten eines Mitarbeiters haben über Beförderungen entschieden. Es gab nie einen Zweifel daran, dass der Vorgesetzte Recht hatte. Hierarchische Macht wurde im Unternehmen bewusst und direkt ausgeübt. Mitdenken und Kritik waren unerwünscht und wurden sanktioniert. Freiheiten im eigenen Handeln waren nicht vorhanden. Die Mitarbeiter arbeiteten jahrzehntelang ohne Widerspruch und fügten sich ins System ein. Viele kannten nichts anderes, weil sie oft schon seit der Lehrzeit im Unternehmen waren.

Die Tätigkeit für die Gebietskörperschaft bildet nach wie vor den Schwerpunkt, dem alles andere untergeordnet wird. Das Unternehmen trägt die Verantwortung, dass die Infrastruktur sicher und für alle funktioniert. Der technische Bereich bildet das Kernstück im Unternehmen. Ohne ihn würde die Versorgung zusammenbrechen. Der Druck von außen (von Seiten der Kontrollbehörde und der Holding) wächst allerdings. Kosten zu senken spielt eine untergeordnete Rolle, die aber an Bedeutung gewinnt. Obwohl aus Sicht des Unternehmens ein Ausfall der Infrastruktur der Gebietskörperschaft mehr kostet als Einsparungen im Unternehmen je bringen können.

Soziale Werte sind dem Unternehmen wichtiger als Zahlen und Fakten. Es wird im Unternehmen Rücksicht auf die Situation jedes Einzelnen genommen. Das Unternehmen versucht hier, Lösungen für Mitarbeiter zu finden. Mitarbeiter werden nicht im Regen stehen gelassen. Das Gemeinsame steht im Vordergrund. Das Unternehmen veranstaltet auch Events, um den Zusammenhalt und die Beziehung der Mitarbeiter untereinander zu stärken. Akzente in Richtung wirtschaftliches Unternehmen (Zeiterfassung) fassen viele Mitarbeiter negativ auf.

Das Bereitstellen der Infrastruktur ist das Entscheidende, das hält das Unternehmen zusammen, das macht das Unternehmen aus, dafür stehen die Mitarbeiter, dafür setzen sie sich ein und das ist der Sinn ihrer Tätigkeit. Die Infrastruktur für die Gebietskörperschaft geht vor die eigenen Kosteneinsparungen und Gewinnmaximierungen.

„Eine funktionierende [Gebietskörperschaft]. ... Und ... ich sag einmal, das Bild von einer funktionierenden [Gebietskörperschaft], [...] und zu sagen, wir sind ein Teil davon und ich bin ein Teil davon, das ist mein Bild vom Unternehmen. ...“ Interview Mitarbeiter 1, S. 20.

10.3. Auswirkungen der Ausgliederung auf die organisationale Identität

In den nun folgenden Kapiteln wird auf die Auswirkungen der Ausgliederung auf die organisationale Identität genauer eingegangen. Aufbauend auf die in Kapitel 10.2 erfolgten Erläuterungen zur organisationalen Identität, in der bereits einige Punkte angedeutet wurden, erfolgt nun eine genauere Darstellung, wie die Ausgliederung auf die Identitätskonstruktion der Mitarbeiter wirkt.

10.3.1. „Unser zentrales Thema ist Sicherheit!“ – Stark verankerter Sicherheitsgedanke konkurriert mit an Bedeutung gewinnender Wirtschaftlichkeit

Sicherheit ist das wichtigste und zentralste Thema in der Organisation. Dies ist einerseits durch die Art des Infrastrukturbereichs, in dem das Unternehmen tätig ist, bedingt, andererseits durch die Sicherheit, die das Unternehmen den Mitarbeitern als Arbeitgeber bietet. Beide Aspekte werden in diesem Kapitel thematisiert.

Die Sicherheit ist so etwas wie das Hauptgeschäft. Das Unternehmen ist dazu da, dem Kunden (den Bewohnern der Gebietskörperschaft) Versorgungssicherheit zu bieten. Der Verantwortungsbereich (sichere, funktionierende Infrastruktur, Bereitstellung der Infrastruktur zur Versorgung der Gebietskörperschaft mit dem früheren Kernprodukt) ist dem Unternehmen und den Mitarbeitern voll bewusst, hier liegt ganz eindeutig der Hauptfokus. Jeder im Unternehmen definiert so den Unternehmenszweck.

„Naja, gegenüber einem Kunden, dass wir da höchstmögliche Sicherheit bieten und das auch in Zukunft bieten wollen.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 5.

„[...] die Sicherheit ist für uns ganz ganz wichtig, ja, weil wenn die Sicherheit wegbricht, dann wird es schlimm.“ Mitarbeiter 5, S. 6.

„Also das sind so Themen, also wo wir eigentlich voll verantwortlich sind, dass das funktioniert. ... Spielt wieder in die Sicherheit. ... Also die ist wirklich im Fokus bei uns.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 7.

„Also das ist auf jeden Fall ein Si-, also auf Sicherheit wird viel Wert gelegt und dass alles im gesetzlichen Rahmen und noch darüber hinaus gewährleistet ist.“ Interview Mitarbeiter 23, S. 6.

In den letzten Jahren wurden weniger Investitionen im Bereich der Infrastruktur getätigt. Das verunsichert die Mitarbeiter, da sie das Gefühl haben, dass ihr Wert und ihre Wichtigkeit für die Gebietskörperschaft abnehmen könnte und damit langfristig auch die Sicherheit gefährdet wäre. Sicherheit kostet Geld, um diese Sicherheit gewährleisten zu können, braucht das Unternehmen Mitarbeiter und Ausrüstung. Diese Ressourcen werden allerdings immer knapper und so wird die Wirtschaftlichkeit ein Thema.

„Das Paradigma damals war, [Produkt]versorgung muss sicher sein, koste es, was es wolle, jetzt überspitzt formuliert. Sicherheit, Safety First, ja, was es gekostet hat, hat es gekostet, natürlich schon hat man wirtschaftliche Betrachtungen gehabt, natürlich, aber so wie heute, dass man jetzt von einem Return auf ein Investment spricht.“ Interview Mitarbeiter 12, S. 6.

Neben der Sicherheit ist es die Wertschätzung für die Arbeit des Unternehmens durch die Bevölkerung, die aus Sicht der Mitarbeiter abnimmt. Eine sichere und funktionierende Infrastruktur wird als selbstverständlich erachtet und darf nicht das kosten, was sie nun einmal kostet.

„Na, der Wert von Sicherheit, würde ich sagen, nimmt nicht ab, im Gegenteil, also wir werden kontrolliert und so gesehen, nimmt er zu oder der Standard ist okay. [...] Es ist eher der Wert der Arbeit generell, das sieht auch keiner, dass das jetzt Sicherheit ist.“ Interview Mitarbeiter 20, S. 20.

Das Unternehmen schult seine Mitarbeiter ständig und hält sie auf dem laufenden Stand der Technik, damit die Sicherheit gewährleistet werden kann. Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern hier viele Chancen, die einige bereitwillig und dankbar ergreifen, andere allerdings nicht erreicht.

„Man hat auch die Möglichkeit sich weiterzubilden, ja, [...] wir haben Fälle, der ist von Monteur und der sitzt heute in der Holding, nicht, [...] alles ist möglich, nicht, also ... und das ist das, was mir eigentlich total taugt auch, nicht, also man kann – es liegt an einem selbst, nicht, also was will, was will ich machen aus meinem Leben und [...] und das ist da möglich, auch heute noch [...]“ Interview Mitarbeiter 25, S. 8.

Mit Fortschrittlichkeit versucht das Unternehmen, der wachsenden Unsicherheit entgegenzutreten, insbesondere, was neue Technologien und neue Kommunikationswege mit den Kunden und Marktpartnern angeht. Im Unternehmen durchgeführte Zertifizierungen haben

diese Entwicklung zusätzlich angetrieben. Das Unternehmen will keinesfalls den Anschluss verpassen, sondern eher vorne mit dabei sein, und sich als moderner Infrastrukturdienstleister positionieren.

Es gibt aber auch Mitarbeiter, bei denen der Einsatz von neuen Technologien Schwierigkeiten verursacht, und die Angst haben, mit diesen Technologien und Veränderungen nicht zurechtzukommen. Sie haben das Gefühl nicht mitzukommen und fühlen sich überfordert. Gute Ausbildung und Schulung ist für die Mitarbeiter wichtig, da sie so in der Lage sind, die richtigen Entscheidungen in Extremsituationen zu treffen. Es gibt eigene Pläne, wie in Krisenzeiten reagiert wird. Diese sind niedergeschrieben und werden regelmäßig geübt. Das Unternehmen will auf alle Eventualitäten vorbereitet sein. Durch die Zertifizierung sind diese Prozesse und Abläufe schriftlich festgelegt worden. Die Kunden vertrauen dem Unternehmen und schätzen die Zuverlässigkeit des Unternehmens sehr.

„In der Psyche der Leute sind halt wir ein verlässlicher und gestandener [Produkt]anbieter.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 5.

Neben der Kernkompetenz des Unternehmens spielte die Sicherheit auch in der Beziehung der Mitarbeiter zum Unternehmen eine wichtige Rolle. So wird das Unternehmen als sehr sozial wahrgenommen.

„Wir haben im Unternehmen bis heute, das muss man jetzt zum Beispiel auch positiv anführen, doch auch noch einen sehr sozialen Zugang, [...]“ Interview Mitarbeiter 11, S. 9.

„Ich denke, dass eine gegenseitige Wertschätzung da ist und eine soziale Verantwortung. Also das ist etwas, was uns sicher von der [gebietskörperschaftlichen] Ebene geblieben ist, diese soziale Verantwortung für Mitarbeiter, und wenn einmal irgendjemand aus gesundheitlichen Gründen einmal nicht so kann, dann ziehen die anderen den mit. Man könnte auch irgendwo hinrennen und sagen, bitte, der tut nicht und wir haben jetzt Arbeit. Ah. Die Kultur, äh, so Sachen einfach auszubügeln, direkt im Arbeitsteam, die Kultur, die gefällt mir sehr gut.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 15.

Für die Mitarbeiter (Beamte) war das Unternehmen immer planbar, kontrollierbar und Sicherheit gebend, für viele ein Grund, zum Unternehmen zu kommen.

„Ich bin da eher der, was auf Sicherheit geschaut hat und das war auch mit ein Grund, warum ich da hergegangen bin.“ Interview Mitarbeiter 26, S. 2.

Die Beamtenhierarchie hat dafür gesorgt, dass Vorrückungen und Führungspositionen für die Mitarbeiter planbar und erwartbar waren.

*„Was besonders ist an dem Unternehmen ist, man kann sich relativ sicher sein, dass man morgen, ahm, oder in einer Woche noch da ist. Also man kann schon ein bisschen vorausplanen. Das ist auf jeden Fall was Besonderes gegenüber Privatwirtschaft, wobei das ja auch privat ist, aber anders privat. Also das ist auf jeden Fall ein großer Faktor.“
Interview Mitarbeiter 23, S. 2.*

Diese Sicherheit fällt aus Sicht der Beamten allerdings langsam weg. So haben KV-Mitarbeiter keinen Kündigungsschutz und auch die Planbarkeit und Postenvorrückung läuft zumindest in manchen Abteilungen anders ab als früher. Was zu Ängsten und Unverständnis führt. Die Mitarbeiter versuchen daher, kräftig dagegenzuhalten. Es beginnen aus Sicht der Beamten neben der Betriebszugehörigkeit auch andere Werte im Unternehmen zu zählen.

*„[...] und dass diese verknöcherten Geschichten, so wie es früher war, wo man quasi altersbedingt war, wo man gesagt hat, so und der Nächste rutscht dann auf, wurscht ob er die Qualifikation hat oder nicht, ja, das beginnt auch jetzt anders zu werden, nicht. Da haben viele noch ein Problem damit, aber es ist gut so, dass das ein bisschen wirtschaftlich auch geführt wird, jetzt mehr und mehr eigentlich, kann man sagen.“
Interview Mitarbeiter 25, S. 8.*

Diese neuen Werte stoßen ältere Mitarbeiter vor den Kopf. Die Einführung neuer Werte erfolgt an die Organisation angepasst, sehr langsam und behutsam. Klassische Beamtenkarrieren werden seltener, da die Hierarchien (für KV-Mitarbeiter zu) langsam aufgebrochen werden. Es gibt aber nur wenige Ausnahmen, wo KV-Mitarbeiter eine Abteilungsleiterposition innehaben, obwohl auch sie bereits über 10 Jahre im Unternehmen sind.

„Das ist die einzige Kollektivvertraglerin, die in der Führungsebene Abteilungsleiter ist. Darüber gibt es keinen einzigen Kollektivvertragler. Da drunter sind einige Anwärter, die aber, da die Mitarbeiter, die schon lange da sind, das Vorrecht haben, meistens, ... da stehen.“ Interview Mitarbeiter 16, S. 9.

Die Veränderungen von starren Strukturen hin zu moderneren wird im Unternehmen als Zeitfrage gesehen. Junge, motivierte und engagierte Mitarbeiter werden von den Beamten als Bedrohung empfunden. Sie werden beim Eintritt ins Unternehmen sehr direkt auf Strukturen und Abläufe hingewiesen und sollen so sozialisiert werden. Sie zeigen, wer Macht im Unternehmen hat und weisen neue Mitarbeiter in die Schranken.

„Ich hab oft Konfrontationen gehabt aufgrund dieser Sachen ähm ging es sehr weit, wurde dann auch teilweise persönlich, muss ich sagen, ähm, wo die versuchten, mich persönlich anzugreifen, was aber mir Gott sei Dank durch mögliche äh Schulungsmaßnahmen, die ich in dem Unternehmen haben konnte, auch sozusagen abwehren konnte einfach.“ Interview Mitarbeiter 16, S. 1.

Wenn ein Mitarbeiter schon ein paar Jahre dabei ist, dann sind Strukturverfolgungen nicht mehr so intensiv. Die Machtspielchen haben aufgehört, die Verhältnisse sind klar. Der neue Mitarbeiter ist dann als „einer von ihnen“ akzeptiert, der die Regeln im Unternehmen kennt. Akzeptanz ist also eine Frage der Zeit. Junge und neue Mitarbeiter werden im Unternehmen nicht akzeptiert, auf ihre Meinung wird nicht Wert gelegt. Sie müssen sich ihre Anerkennung erst verdienen, weniger durch Leistung, sondern vielmehr durch Betriebszugehörigkeit und Loyalität.

Durch die rasche Sozialisation wird oft verhindert, dass neuer Input in die Organisation integriert werden kann. Neben den unkündbaren Beamten sehen aber auch KV-Mitarbeiter ihren Arbeitgeber als sicheres Unternehmen an.

„Und, ja, wir Kollektiva sehn halt schon auch, dass wir in einem sehr, eher sicheren Unternehmen arbeiten.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 17.

KVler sehen ihren Job solange als sicher an, solange keine großen organisationalen Veränderungen drohen (Ausgliederung, Verkauf an einen anderen Produkthanbieter, Zusammenfassung mit anderen Unternehmen).

„Dass mein Job nicht der 100%ig sichere ist, das hat auch mit dem Kollektivvertrag wahrscheinlich zu tun, sondern dass ich zumindest-, ah, dass ich mit, ah, dem monatlichen Gehalt, was ich bekomme, dem Unternehmen zumindest eine Leistung auch schulde.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 16f.

KVler sehen ihren Arbeitsplatz nicht mehr zwangsläufig als Lebensanstellung, sie können sich auch vorstellen, in einem anderen Unternehmen zu arbeiten. Beamter zu sein, bedeutet für KV-Mitarbeiter noch mehr Sicherheit zu haben.

„Ja, die größte Auswirkung ist sicher oder eine Auswirkung ist halt, dass ich nicht mehr Beamter bin, sondern halt (lächelt) nur Kollektivvertrag, entsprechend diese Nachteile habe, (lächelt) was ich als teilweise Nachteile sehe.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 21.

Im Unternehmen gibt es sehr viele Menschen, die Sicherheit wollen und brauchen. Diese Mitarbeiter haben besonders mit den Veränderungen im Unternehmen und im Umfeld zu kämpfen. Oft ist die Sicherheit auch ein Motiv, sich im Unternehmen zu bewerben.

Die Mitarbeiter mussten lernen, mit dieser neuen Unsicherheit umzugehen. Erwartungen und Lebensträume werden durch die Wegnahme der Planbarkeit zerstört. Dies fällt vor allem Älteren schwer und löst Ängste aus. Mitarbeiter stehen plötzlich in einem Wettbewerb zueinander, das Familiäre im Unternehmen leidet darunter, weil die Leute untereinander um

den Leiterposten kämpfen müssen. Wenn Mitarbeiter ihren erwarteten Leitungsposten nicht bekommen, dann führt das zu Frustration und sie steigen im Gehaltsschema nicht weiter. Es geht heute nicht mehr nur nach Alter und Betriebszugehörigkeit, aber das Alter spielt nach wie vor eine maßgebliche Rolle. Wie sehr Junge zum Zug kommen, hängt stark von der jeweiligen Abteilung ab.

Beamte machen sich Sorgen um die Zukunft des Unternehmens. Sie haben das Gefühl, dass KV-Mitarbeiter nicht mehr so stark mit den Unternehmen verbunden sind und sehen die Zukunft ohne Beamte als schwierig an. Das Gemeinsame geht aus ihrer Sicht verloren, wenn die Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz kämpfen müssen.

„Was sehr stark mir auf-, äh, -fällt im Unternehmen, dass das schon sehr auf Kosten, äh des inneren Zusammenhalts, des Teambuildings ist, äh, dass schon da und dort diese Marktkonkurrenz, äh, abgefärbt hat, sich übertragen hat, dass es vielen -, muss man leider sagen, vielen, nicht allen, aber vielen um das persönliche Wohlbefinden geht, um die persö-, persönliche Durchsetzung und Behauptung geht, ähm und nicht um, äh die Loyalität zum Unternehmen oder so Gedanken, dass man eigentlich in Wirklichkeit nur als Team vernünftig was bewegen kann, nachhaltig. [...] Und das hat sich zum Teil sehr negativ auf das Betriebsklima, auf die Unternehmenskultur ausgewirkt. [...] Dieser gemeinsame Zusammenhalt hat, äh darunter sehr gelitten, [...] aber dazu hätte man müssen zum Beispiel mehr an diesen sozialen Prozessen, am Teambuilding arbeiten müssen, wenn man jetzt auch sozusagen, ähm, diese Konkurrenz hinein trägt, dann ist die Gefahr, jeder gegen jeden, natürlich sehr groß [...].“ Interview Mitarbeiter 11, S. 11.

„Also, die Identifikation ist nie mehr diese,- diese manifeste oder diese tiefe, die Identifikation ist nicht mehr die und das ist sicher die Unternehmenskultur intern, eben durch diese Entwicklungen, auch persönlicher Konkurrenz unterlegen und das wird zum Teil ausgelegt und da geht für mich sehr viel Substanz verloren.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 15.

Wenn es aber hart auf hart kommt, dann kann man sich auf das Unternehmen und die Kollegen zumeist verlassen. Das gibt den Mitarbeitern enorme Sicherheit und stärkt das Gemeinschaftsgefühl.

„Ich sage immer, die größte Marketingaktion, die wir hatten im Jahr 2002, das war der Ausfall der [Produkt.]versorgung von [Anzahl] Kunden und alle unsere Mitarbeiter, die, jeder, der mit einem Fahrrad oder was fahren hat können, ist reingekommen, freiwillig, es war Wochenende, ein langes, und hat sich seine Tasche genommen und hat angefangen, die Leute, ... die, bei den Kunden zu [...], um praktisch die Versorgung wieder herzustellen. Und da ist nicht geredet worden darüber, ist das eine Überstunde

oder nicht, die Leute waren ganz einfach da ... und das Thema Sicherheit ist halt in den Köpfen wirklich drinnen. ... Also da halten wir schon zusammen.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 18f.

10.3.2. „Unser Umfeld verändert sich!“ – Höherer Druck und steigende Unsicherheit

Das Umfeld des Unternehmens verändert sich. Das erzeugt im Unternehmen Unsicherheit und der Druck auf die Mitarbeiter und das Management erhöht sich. Es wird ein wirtschaftlicheres Denken im Unternehmen gefordert. Das ist in der Führungsebene angekommen, in der breiten Basis allerdings nicht.

„[...] wenn wir zu teuer sind, hat das Auswirkungen, ja. Das ist, ... dieser Gedanke ist halt momentan flächendeckend nicht so, äh, vorhanden.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 16.

„[...] dieses wirtschaftliche Denken, ja, das ist das Wesentliche was gefördert wird und das was natürlich noch nicht so ganz durchgekommen ist.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 15.

„[...] also dieses wirtschaftliche Denken, ja, ist eine richtige Schwachstelle, sage ich jetzt, ja, [...].“ Interview Mitarbeiter 8, S. 15.

„[...] früher haben die Kosten keinen Menschen interessiert, nicht, jetzt ist das natürlich ein großes Thema [...].“ Interview Mitarbeiter 20, S. 5.

Beamte und wirtschaftliches Denken sind ein Kulturunterschied. Mit diesen Ideen können nicht alle Mitarbeiter erreicht werden. An manchen geht das vollkommen vorbei. Sie sind in ihren alten Mustern und Strukturen gefangen.

„Ich denke, das wirtschaftliche Denken hat sich geändert durch die Ausgliederung, das Kostenbewusstsein. [...]. Also dieses Bewusstsein, was sind eigentlich die Faktoren, die Kosten verursachen, äh, und die Erkenntnis, das ist nicht Gott gegeben, das kann man auch beeinflussen, ich denke, das hat sich doch, öh, mit einer etwas betriebswirtschaftlicheren Sichtweise der Dinge dann auch insgesamt im ganzen Unternehmen verbreitet. Ähm. Teilweise ist es ein Kulturunterschied, teilweise ist es doch so, dass, öh, dieses Kostenbewusstsein und dieses veränderte Denken nicht jeden Mitarbeiter erreicht, [...].“ Interview Mitarbeiter 1, S. 6f.

Für die Führungskräfte ist dies allerdings nicht am Angestelltenverhältnis allein festzumachen. Viele Beamte denken heute betriebswirtschaftlich, auf der anderen Seite gibt es auch junge Mitarbeiter, die wie Beamte denken. Es gibt da und dort Mitarbeiter, die mit dieser neuen Art

zu denken nichts anfangen können. Vor allem, wenn sie zuvor noch nicht in anderen Unternehmen waren, übernehmen junge Mitarbeiter sehr schnell die Arbeitsweisen und Anschauungen ihrer Kollegen.

„Das ist wie das Schneeflockerl und das Rußflankerl, ja, die lernen das so schnell, ja, so schnell die Vorteile sich zu holen, ja, dass das, ... also es gibt keinen Unterschied, [...].“ Interview Mitarbeiter 8, S. 23.

KVler ordnen sich dem System unter und versuchen, mit der breiten Masse mit zu schwimmen und nicht allzu sehr herauszustechen. Es ist wichtig, sich dem System und der Leistungsnorm anzupassen.

„[...] weil interessanter Weise, wie ich es bei uns beobachten kann, junge Leute, die wir haben, ha, irgendwelche FH-ler oder so, ja, äh,... anstatt, dass die wirkliche einen Input reinbringen, ja,... das können sie vergessen, [...].“ Interview Mitarbeiter 8, S. 24.

Das macht Veränderung von außen schwierig. Es gibt im Unternehmen im Wesentlichen zwei Lager: eine aktive, zielgerichtete, moderne und eine eher gesetzte, langsame, gemächliche. Es gibt nach wie vor „Bewahrer“ der alten Strukturen und Errungenschaften und „Veränderer“, die sich für neue Strukturen stark machen. Diese zwei Seiten sind schwierig zu vereinen und unter einen Hut zu bringen. Die aktive Seite wird nicht extrem verhindert, aber fühlt sich von der anderen Seite nicht gefördert und nicht unterstützt. Es kommt immer wieder zu Verzögerungen und Behinderungen, die nicht notwendig wären.

Es muss gespart werden (Mitarbeiter werden nicht nachbesetzt, Investitionen minimiert, ...), die Kosten müssen genauestens dokumentiert werden. Auf der anderen Seite empfinden Mitarbeiter, dass von Seiten der Holding unnötig Geld hinausgeschmissen wird (z.B. für Logo- und Namensänderungen, ...).

Führungskräfte haben wenig Entscheidungsfreiraum und die Spielräume, die vorhanden sind, werden immer enger. Auf der einen Seite setzt die Regulierungsbehörde genau fest, wie viel die Infrastrukturversorgung kosten darf, auf der anderen Seite sind die Führungskräfte aufgrund der Teilung der Personalhoheit über die Beamten in ihren Handlungsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Drittens ist da die Holding, die derzeit bestrebt ist zu zentralisieren und Bereiche aus dem Unternehmen in die Holding zu ziehen. Hier werden die obersten Führungsebenen zwar eingebunden und es finden viele Gespräche statt, die aber im Endeffekt wenig Ergebnisse liefern.

Im Unternehmen hat sich durch den höheren Druck und durch massive Umweltveränderungen Unsicherheit breitgemacht, die zu großen Zukunftsängsten im Unternehmen führt, da die

Pläne der Gebietskörperschaft und der Holding dem Unternehmen nicht klar kommuniziert werden. Keiner muss um seinen Job wirklich Angst haben und dennoch können Zukunftsängste vom Management nicht ausgeräumt werden. Aufgabe der Führungskräfte wäre es, die Stimmung im Unternehmen wieder zu verbessern. Unsicherheit wandelt sich sonst schnell in Unzufriedenheit um und die Stimmung geht weiter nach unten. Die Mitarbeiter werden nicht dort abgeholt, wo sie stehen. Das Gemeinschaftsgefühl wird zu wenig gestärkt. Unsicherheit ist ein dominantes Thema unter den Mitarbeitern und das betrifft alle Mitarbeitergruppen, Beamte und KVler. Die Zukunftsängste der Mitarbeiter im Unternehmen betreffen drei Kernbereiche: 1) die Zukunft des Kernproduktes und damit die langfristige Existenz des Unternehmens; 2) die Zusammenlegung interner Bereiche; 3) Privatisierung und Ausgliederung aus dem Konzern.

Das Kernprodukt des Unternehmens ist auf lange Sicht gesehen in der derzeitigen Form nicht zukunftsfähig, das erzeugt Unsicherheit im Unternehmen.

„[...] und dieses ganze Thema kommt ein bisschen so raus, na [Kernprodukt] ist was althergebrachtes, öh, wie geht es weiter? Also ein Thema, ein großes Thema ist Unsicherheit, das ist wirklich ein Punkt und betrifft, wie gesagt, alle Berufsgruppen, egal jetzt, wie die halt eingestellt sind.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 13.

Die Organisation muss sich heute bereits überlegen, wie sie sich aufstellen kann, damit sie in 50 Jahren noch am Markt ist. Vorausschauende Führungskräfte, vor allem aus der oberen Führungsebene, beschäftigen sich mit der Zukunft des Unternehmens, die weit über ihre eigene berufliche Tätigkeit im Unternehmen hinausgeht. Manche Mitarbeiter im Unternehmen sehen hier eine große Gefahr für das Unternehmen, aber nicht die breite Masse, die macht sich darüber weniger Gedanken.

„[...] ja, und da ist halt [Kernprodukt] nicht immer der, der dann auf der Nummer 1 der Wunschliste steht und, ja, das bringt jetzt auch ein bisschen Verunsicherung rein, aber jetzt nicht in der breiten Masse, weil das soweit halt dann doch nicht kommuniziert wird, das sind strategische, äh, Fragen bis 2050, also da kann keiner noch was sagen, ja, ah. Die können sich alle was wünschen, deswegen ist es auch, äh, nicht notwendig, dass das über diese strategischen Ideen da jeder Bescheid weiß, ähm, und, ja, aber trotzdem, das wird sich halt, ... das ist wirklich ein großes Fragezeichen auch noch, wie sich das entwickelt. ... Ja. ...“ Interview Mitarbeiter 13, S. 19.

Das Thema wird auch nicht so breit kommuniziert, weil es hier um strategische Belange des Unternehmens geht. Sich über die strategische Weiterentwicklung Gedanken zu machen, wird ganz klar als Führungsaufgabe gesehen. Führungskräfte müssen vorausgehen und den

Leuten vermitteln, wie es weitergehen soll, was in Zukunft passieren wird und wie man diese Zukunft bewältigen soll.

„Der will nämlich nur seine Arbeit machen und sein Geld kriegen und das möglichst einfach. Ja, ist so. Unsere Monteure denken nicht in Strategien [...] und auch nicht die Buchhalter und Hausarbeiter, die wollen ihren Job machen, wollen zufrieden sein, nach Hause gehen und sagen eigentlich, die Arbeit war okay und dafür kriege ich am Monatsende ein Geld. Die ganzen anderen Strategien interessieren die nicht. ... Dafür sind wir da. Also, wir stehen vorne und sagen, wir sorgen für euch, wir schauen, dass die Arbeit da ist und und und.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 15.

Die Führungskräfte schaffen es allerdings nicht, die Zukunftsängste der Mitarbeiter zu zerstreuen. Durch die fehlende Kommunikation werden Unsicherheiten im Unternehmen eher stärker, sie können nicht bearbeitet und der Umgang mit Unsicherheit nicht erlernt werden. Um den Zukunftsängsten in Bezug auf das Kernprodukt und strukturelle Veränderungen zu begegnen, wären auch die Gebietskörperschaft und die Holding gefordert, für die Mitarbeiter mehr Klarheit zu schaffen.

Die Pläne der Gebietskörperschaft, der Holding und einer möglichen neuen Geschäftsführung sind den Mitarbeitern nicht bekannt. Das Unternehmen selbst möchte sich als groß, stark und bedeutsam positionieren, um der wachsenden Unsicherheit und den Zukunftsängsten zu begegnen.

Auf breiter Mitarbeiterenebene bereiten aktuelle Entwicklungen besonders Angst. Hier sind allen voran die Zentralisierungstendenzen der Holding und die Zusammenlegung mit anderen Konzernbereichen zu nennen.

„[...] weil derzeit ist der Trend wieder zu einer totalen Zentralisierung da, das empfindet man so. Also alle Aufgaben, [...], gehen wieder in die Holding hinein.“ Interview Mitarbeiter 5, S 15.

Auch eine volle Privatisierung oder eine Ausgliederung aus dem Konzern beunruhigt die Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang treten folgende Ängste auf: Angst vor Ausverkauf des Unternehmens, Verlust des Zwecks, Verlust der Kernkompetenz, Verlust des Arbeitsplatzes, Versetzungen. Die dramatischen Entwicklungen und Befürchtungen, die es im Unternehmen gibt, basieren aber nicht auf offiziellen Informationen, sondern werden auf Gerüchteebene kommuniziert. Einig sind sich Führungskräfte und Mitarbeiter, dass die Zusammenlegung mit einem anderen Bereich des Konzerns kommen wird, allerdings glauben die Führungskräfte, dass es nicht so dramatisch wird, wie die meisten befürchten. Viele Mitarbeiter wollen keine Veränderung. Sie wollen nicht ihren Job wechseln müssen, auch wenn sie sicher wieder in

einem anderen Bereich arbeiten könnten. Für viele Mitarbeiter ist der Wechsel des Arbeitsplatzes gleichbedeutend mit einem Jobverlust.

„Naja, für die betroffenen Mitarbeiter ... ist das sicher ein Ungewissheitsfaktor, ein Unsicherheitsfaktor, weil ich meine, wenn es nur darum geht, Räumlichkeiten zusammenzulegen, wird, glaube ich, nicht so ein großer Aufwand betrieben. Da geht es sicher auch um Synergien finden, wie man so schön sagt, und da werden dann sicher einige Jobs nicht mehr existieren. ... Ich denke, bei uns im Unternehmen ist es so, dass noch für jeden etwas anderes gefunden wurde, aber das ist halt auch ein Unsicherheitsfaktor, weil man nicht weiß, was man morgen macht. Ist nicht viel, ... also nicht viel weniger schlimm als wenn man nicht weiß, ob man morgen noch da ist, [...].“
Interview Mitarbeiter, 23 S. 5.

Das Unternehmen wählt keinen offensiven Umgang mit dem Thema „Unternehmenszusammenlegung“. Es gibt keine Absprache bzw. vorab Koordination mit dem anderen Konzernbereich, bevor noch andere (zB die Holding) aktiv werden und dem Unternehmen etwas aufzwingen. Die Taktik derzeit lautet: „Abwarten, es wird schon nicht so schlimm kommen.“

Eine gänzliche Privatisierung halten die Mitarbeiter derzeit für undenkbar, auch wenn dieses Thema von den Mitarbeitern selbst als Zukunftsangst und Zukunftsszenario genannt wird.

„[...] sollten wir irgendwann wirklich verkauft werden ..., steht zwar nicht zur Diskussion, aber man weiß nie, was kommt. Es genügt schon eine andere [Gebietskörperschaft]regierung, die was sich anderwertig interessiert und sagt, okay, da kann man ein Geld machen, verkaufen wir. ... Dann kommt wieder dieser Unsicherheitsfaktor, den aber auch niemand wirklich momentan befriedigen kann, weil es keiner genau wissen wird, ... oder in so einem ähnlichen Moment waren wir da in dem Moment mit der Marktöffnung, weil wir nicht gewusst haben, okay, wie geht es mit dem Unternehmen weiter.“ Interview 26, S. 18.

Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass es der Gebietskörperschaft langfristig massiv schaden würde, weil ein Privater nicht daran interessiert ist, ob die Infrastruktur funktioniert und sicher ist, sondern an Gewinnmaximierung, weil er Aktionäre hinter sich hat, die ihm Druck machen.

„Ob es [Name der Gebietskörperschaft] dann gut täte, wenn [Produkt] und [Produkt] anders geführt wird, äh, würde [Name der Gebietskörperschaft] wahrscheinlich frühestens in zehn Jahren nach der Privatisierung bemerken. Die englische Bahn hat mit der Infrastruktur die Privatisierung ungefähr zehn Jahre gut überstanden, dann hat es angefangen, dass man die Fehler nach außen auch wirklich sieht, und noch fünf Jahre später war die Infrastruktur irreparabel. Da hat man es dann reverstaatlicht und

hat dann von der öffentlichen Hand ungefähr dreimal so viel Geld reingesteckt, wie der private Eigentümer vorher rausgezogen hat.“, Interview Mitarbeiter 1, S. 19.

Hier geht eindeutig die langfristige Verantwortung über die kurzfristige Gewinnmaximierung im Unternehmen. Dass das Unternehmen immer noch im Eigentum der Gebietskörperschaft ist, erleichtert es den Mitarbeitern, sich mit der Aufgabe zu identifizieren. Sie erkennen aber auch, dass sie auf eine Privatisierung im Unternehmen selbst keinen Einfluss haben, die Frage muss jemand anderer (die Gebietskörperschaft) beantworten. Das Unternehmen braucht auch hier eine klare Stellungnahme der Gebietskörperschaft zu Zukunftsplänen und -entwicklung, um Unsicherheit zu vermindern und dem Gefühl des „Ausgeliefertseins“ entgegenzuwirken. Da einige externe Faktoren auf das Unternehmen wirken, die existenzbedrohend für das Unternehmen sind, ist die Sicherung der Existenz auf strategischer Ebene eine große Herausforderung. Es existiert bisher noch kein Plan, was passiert, wenn das Produkt nicht mehr für seinen ursprünglichen Zweck verwendet wird, oder der Wegfall des ursprünglichen Kerngeschäftes ausgeglichen werden muss. Die Führungskräfte sind aufgrund der Schwierigkeiten, die in der Vergangenheit bereits gemeistert werden konnten, aber auch zuversichtlich, dass die Herausforderungen vor denen das Unternehmen steht, bewältigbar sind.

10.3.3. „Wir sind für die Gebietskörperschaft wichtig und tragen Verantwortung, aber wie geht es mit uns und der Gebietskörperschaft weiter?“ – Beziehung zur Gebietskörperschaft geprägt durch Selbstvertrauen, Verantwortungsgefühl und Unsicherheit

Das Unternehmen sieht seinen Verantwortungsbereich in einer sicheren und funktionierenden Infrastruktur für die Gebietskörperschaft und gewährleistet eine lückenlose Versorgung mit dem Kernprodukt. Dieser Aufgabe ist sich das Unternehmen bewusst, dort liegt eindeutig der Hauptfokus, dem alles andere untergeordnet wird.

„Der Firma ist wichtig. ... Ah. Ich denke, der Schwerpunkt liegt, äh, in der Tätigkeit für die [Gebietskörperschaft] [...] im Sinne von, da leben [Anzahl] Menschen in unserem Einzugsgebiet, äh, und die Verantwortung für diese Menschen, soweit es unsere Infrastruktur anbelangt. Also ich glaube, das ist doch etwas, was unsere Einstellung kennzeichnet. Ähm. Wenn Sie heute einen Mitarbeiter [...], und ich glaube, das ist wurscht, wen, vor die Frage stellen, äh, ist es wichtiger, Kosten zu senken oder wichtiger, äh, leistungsfähige Infrastruktur verlässlich bereitzustellen, ist die Antwort 999:1 klar. Die [Gebietskörperschaft] muss ticken.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 17f.

Im Endeffekt dient das Unternehmen der Gebietskörperschaft. Diese Sichtweise ist sowohl bei Beamten als auch bei KVlern vorherrschend. Das wird im Unternehmen hoch gehalten und unter den Mitarbeitern weitergetragen.

„Also ich glaube, diese Verantwortung für eine funktionierende Infrastruktur ist das, was das Unternehmen zusammenhält und ausmacht.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 18.

Das Unternehmen legt ein ganz klares Bekenntnis zur Gebietskörperschaft ab. Es ist regional verwurzelt. Das ist das Betätigungsfeld des Unternehmens, in dem es auch bleiben will.

Dem Unternehmen ist aber auch bewusst, dass ohne es in der Region gar nichts geht. Die Gebietskörperschaft braucht das Unternehmen, wenn die Versorgung ausfällt, dann gibt es Chaos. Das Unternehmen tritt hier sehr selbstbewusst auf, aufgrund seiner langen Geschichte und Tradition.

Das Unternehmen hat einen hohen Stellenwert in der Gebietskörperschaft und ist wichtig, damit das Leben in der Region funktioniert. Die Ausgliederung selbst wird im Unternehmen nicht als Grund für Veränderungen gesehen, sondern große Themen waren vor allem die Marktöffnung und der Wandel in den Kundenansprüchen. Die meisten Auswirkungen hat die Ausgliederung auf die Jahresplanung. Im kaufmännischen Bereich hat sich hier am meisten verändert. Gründe für Veränderungen werden also externen Ursachen zugeschrieben, nicht internen, um das Verhältnis zur Gebietskörperschaft nicht zu belasten. Durch die Ausgliederung hat sich dennoch auch in der Beziehung zur Gebietskörperschaft etwas verändert. Die Tätigkeiten mit der Gebietskörperschaft sind schwieriger geworden. Zu den Behörden hat sich eine gewisse Distanz aufgebaut, die Zusammenarbeit ist nicht mehr so einfach wie früher. In den Bereichen, in denen noch die gleichen Mitarbeiter beschäftigt sind, ist dies weniger zu spüren, da noch persönliche Beziehungen vorhanden sind. Die Entfernung zur Gebietskörperschaft ist an den Zugängen und Wegen aber zu spüren.

„Differenziert. ... Ah. Unsere Tätigkeit in Zusammenarbeit mit der [Gebietskörperschaft] [...] ist schwieriger geworden. Ah. ... Ich sag einmal, als Bestandteil der [Gebietskörperschaft] [...] war es leicht, [...], als es heute ist. Also wir sind für die [Gebietskörperschaft] [...] ein Bauwerber wie jeder andere auch. Das war 1984 anders. Äh. Das heißt, das Verhältnis der Ämter zu uns hat sich durchaus gewandelt. Ahm. Früher waren wir einfach Teil der [Gebietskörperschaft] [...], Teil vom [Behörde], und, äh, wurde auch so gehandhabt. [...] Diese Sachen, die haben sich, äh, ich sag einmal, für uns, äh, erschwert. ... Sonst wenig, merke ich wenig Unterschied.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 16.

Die Ausgliederung hat auch gesellschaftsrechtliche Veränderungen mit sich gebracht. So sind Abläufe heute formalisierter.

„Die Abläufe sind halt anders geworden ..., ist vollkommen klar. Also das, was wir jetzt, ... was wir früher mehr oder minder jetzt so, ... so zwischen Tür und Angel ist vielleicht etwas zu viel gesagt, aber eher in Gesprächen klären konnte, muss heute formalisiert ablaufen, mit Weisungen und mit Verantwortungsübernahme, Übertragung, wie immer. Das sind schon Themen, die halt immer stärker werden.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 8.

Den politischen Durchgriff trauen sich die Mitarbeiter nicht zu beurteilen. Generell ist festzustellen, dass die Mitarbeiter Aussagen zur Gebietskörperschaft und zur Holding sehr vorsichtig formulieren und sich hier nur vage ausdrücken. Politische Eingriffe werden aber generell als nicht mehr so leicht gesehen wie früher.

„Ich sag einmal, politischer Durchgriff ist heute sicher schwerer als früher.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 16.

Im Bereich der Postenbesetzung sehen Mitarbeiter Verbesserungspotenzial, hier ist ein Einfluss der Personalvertretung stark zu spüren und auch Beziehungen spielen bei Besetzungen eine Rolle.

„[...] Fakt ist für mich, dass da sicher der größte Handlungsbedarf ist, dass ich sage, ich muss wirklich versuchen, da die Positionen auch so besetzen, dass ich nicht auf Freunderlwirtschaft oder auf sonst irgendwas gehe und pfh, früher ist das gegangen, [...]“ Interview Mitarbeiter 8, S. 28.

Phasen der Zentralisierung und der Dezentralisierung wechseln sich für Führungskräfte immer wieder ab und dabei werden Abläufe des Öfteren umgedreht. Dies kommt bei der Belegschaft nicht gut an. Es vermittelt den Mitarbeitern den Eindruck, dass die Holding keinen Plan hat und nicht weiß, was sie tut. Aus Sicht des Unternehmens sollten Personalentscheidungen besser im Unternehmen selbst getroffen werden. Man muss mit dem Unternehmen und den einzelnen Abteilungen vertraut sein, denn eine einfache Rechnung nach Köpfen ist im Unternehmen nicht sinnvoll und auch nicht möglich. Im Rahmen der Zentralisierung und Dezentralisierung geht es immer auch um Machtansprüche.

„Weil derzeit ist der Trend wieder zu einer totalen Zentralisierung da, das empfindet man so. Also alle Aufgaben, beides, gehen wieder in die Holding hinein. [...] Und diese Wellenbewegungen, die sie immer haben im Laufe eines Berufsleben, ... manchmal gehen sie halt alle zentral, dann wieder alle dezentral. Das ist, ... alle Möglichkeiten sind da und sind richtig oder falsch, aber es ist im Empfinden der Leute halt nicht sehr gut.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 15.

Im Unternehmen „Ausgliederung“ gibt es viele offene Fragen, die das Unternehmen selbst nicht beantworten kann (siehe dazu die Kapitel 10.3.1 und 10.3.2). Das verunsichert die Mitarbeiter, heizt die Gerüchteküche an und wirkt sich negativ auf die Produktivität aus.

„Also es ist sehr viel Unsicherheit im Unternehmen, [...], da gibt es hunderttausend Gerüchte, aber nicht wirkliche, äh, haltbare Informationen und, da, die pfh, da ist sehr viel Unwissenheit da und das merkt man irgendwo, nicht. Die Leute sind teilweise frustriert, sie sind unzufrieden, sie sind demotiviert, sie sind, ... sie haben geistig teilweise gekündigt und sagen, okay, dann, das sitze ich auch noch aus [...].“ Interview Mitarbeiter 11, S. 21.

Das Unternehmen fühlt sich von der Gebietskörperschaft hier auch im Stich gelassen, weil kein klares Bekenntnis zum Kernprodukt des Unternehmens kommt, und die Bedeutung für die Gebietskörperschaft nicht richtig eingeschätzt werden kann.

„[...] ein dutzend Möglichkeiten und ich habe das verglichen, ja, zum Teil auch gesteuert worden, nicht, politisch gesteuert worden, [alternatives Produkt], die [Gebietskörperschaft] [...] hat es reguliert, freifina-, also geförderter Wohnbau, [Alternativer Produkt]vertrag, dann Mietvertrag, sonst nichts, nicht. ...Das ist rein politische Arbeit, nicht. ... Also da haben wir ein bisschen auch, ... sozusagen an Image eingebüßt, weil wir halt unmodern geworden sind und auch die Entwicklung, also marketingmäßig, sage ich einmal, ein bisschen die Entwicklung verschlafen haben, ja [...].“ Interview Mitarbeiter 11, S. 26.

„Also auch da, am Ende kann man sagen, die [Gebietskörperschaft] hat andere Vorstellungen zu [Kernprodukt] als wie wir, wir sehen das halt eher noch sehr konstant auf die nächsten 50 Jahre, 40 Jahre, äh, die [Gebietskörperschaft] vermutlich will es sich ein bisschen eindämmen, [...].“ Interview Mitarbeiter 13, S. 19.

Hier wünscht sich das Unternehmen klare Aussagen und richtungsweisende Entscheidungen und Vorgaben. Nur wenn eine klare Strategie der Gebietskörperschaft vorhanden ist, dann kann auch das Unternehmen strategische Planungen sinnvoll durchführen und im Unternehmen Unsicherheit durch ein Mehr an Information entgegenwirken.

„[...] natürlich kommen da Vorgaben von den [Vorständen in der Holding], die wiederum sehr natürlich vom [politisches Organ], vom [politisches Oberhaupt der Gebietskörperschaft], auch politisch ihre Vorgaben haben, ah klar, äh, aber das klassische Beispiel ist jetzt, dass die [Gebietskörperschaft] wenig Geld hat, jetzt überlegt sie sich natürlich auch, wie sie ihre Kinder ernährt, nicht [Aufzählung der Unternehmen], im Wesentlichen, ja, aber bis heute hat man es nicht geschafft, sich einen, ... an einen Tisch zu setzen mit diesen ... Versorgern und eine gemeinsam

*[Infrastruktur]strategie für die [Name der Gebietskörperschaft] zu entwickeln [...]"
Interview Mitarbeiter 11, S. 24.*

Wenn eingespart wird, wären mehr Informationen für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern hilfreich. Hier würde sich das Management mehr Transparenz auch in der Politik wünschen, damit die Mitarbeiter sehen, warum und wofür gespart wird.

„[...] und da wird man sehr aufpassen müssen in der Zukunft, dass man nicht da runtergeht, denn im Moment, was man verliert, ein bisschen die Leute mitzunehmen. Die Leute haben den Eindruck, ich mache meine Arbeit, aber alle anderen denken eigentlich nur über irgendwelche Dinge nach, die für mich gar nicht wesentlich sind, ob ich jetzt, keine Ahnung, ein [...] baue irgendwo in [...] oder nicht, äh, interessiert mich nicht, aber ich muss mit meinem Beitrag das mitfinanzieren. So ungefähr ist die Stimmung, ja. Also da muss man aufpassen, [...], sondern da muss man schauen, dass man gemeinsam wieder ein besseres Bild zeichnet.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 13f.

Das Unternehmen ist mit anderen Infrastrukturbereichen in einer Holding zusammengefasst. Von der Strategie der Holding bekommen die Mitarbeiter wenig mit, das kommt nicht bis zur Ebene der Mitarbeiter hinunter. Informationen auf Ebene der Investitionen werden den Mitarbeitern mitgeteilt. Das gibt ihnen generell ein positives Gefühl, da sie das mit Tatendrang und Unternehmergeist verbinden. In vielen Fällen fehlen aber Erklärungen, warum bestimmte Investitionen getätigt werden und warum sie wichtig sind.

„[...] wenn ich jetzt einmal von unseren Monteuren und Meistern spreche, die draußen die praktische Tätigkeit machen, der will arbeiten, oder der hat seine Arbeit und das andere interessiert ihn jetzt nicht, ob da jetzt, weiß ich nicht, irgendein Töchtertage organisiert wird oder nicht. Für das haben sie ein Geld, nicht. Und wenn es dann so heißt, so quasi, er soll jetzt weniger verdienen und gleichzeitig sieht man also auf den Internetseiten, was halt da quasi für sonstiges Rahmenprogramm noch läuft, ist oft die Frage,... was hat das jetzt mit mir [...] zu tun.“ Interview Mitarbeiter 20, S. 19.

*„Er sieht nur, ich darf heute weniger Überstunden machen, der Kunde hat ein saures Gesicht, äh, jeder sagt mir, es ist noch immer zu teuer, ja, und mein Geld jetzt irgendwo hin nach, ... wo immer hin, irgendwo verschwindet es in irgendwelche Kanäle. Das sieht der Mitarbeiter oder das empfindet er ... und von diesen Themen muss man weg.“
Interview Mitarbeiter 5, S. 14.*

Die Mitarbeiter wollen sich in der Beschreibung des Verhältnisses zur Holding nicht aus dem Fenster lehnen. Sie sehen Maß und Ziel bei Investitionen und strategischen Entscheidungen als wichtig an, dies ist aber aus ihrer Sicht nicht immer erfüllt. Mitarbeiter spielen hier auf die Forderungen nach Investitionen in einem anderen Infrastrukturbereich der

Gebietskörperschaft an und die Frage nach der Finanzierbarkeit. Ihr Bereich spielt im Vergleich zu den anderen eine eher untergeordnete Rolle. Sie bekommen von der Holding meistens nicht den Vorzug. Holding und Gebietskörperschaft sind sich in ihren Positionen aus Sicht des Unternehmens nicht immer einig. Hier sieht das Unternehmen die Aufgabe der Holding darin, diese Fragen mit der Gebietskörperschaft auszuverhandeln und Prämissen festzulegen, auf Basis dessen strategische Planungen erfolgen können. Entscheidungen der Holding sind für die Mitarbeiter nicht logisch und nicht nachvollziehbar. Sie haben das Gefühl, dass die Holding nicht weiß was sie tut. Kritik am Verhalten der Gebietskörperschaft oder der Holding wird im Unternehmen selten offen geäußert, sondern zumeist versteckt geübt.

Generell empfinden die Mitarbeiter im Unternehmen auch, dass ihre Arbeit als weniger wichtig und wertvoll angesehen wird. Hier vor allem von der technischen Seite her. Mitarbeiter, die in den Kernprozessen des Unternehmens tätig sind, werden im Unternehmen stark beschnitten, während andere Abteilung (z.B. IT) besonders unterstützt werden.

„Aber die Abteilung, die technisch gesehen [die Infrastruktur] aufrecht erhält ..., die wird momentan beschnitten bis zum geht nicht mehr, mit Kosten senken, etc. etc. Bei denen wird nicht gesagt, zum Beispiel: ‚Komm, wir unterstützen euch, jetzt schauen wir mal, wie wir es machen können, gemeinsam‘. Nein, es wird dort gesagt: ‚Okay, ihr müsst runter um 30 Prozent, zum Beispiel.‘“ Interview Mitarbeiter 16, S. 6.

Der volkswirtschaftliche Nutzen, den das Unternehmen erbringt, wird ebenfalls nicht ausreichend gewürdigt und geschätzt aus Sicht der Mitarbeiter. Es geht immer nur um Bilanzen und Einsparungen. Dem Unternehmen fehlt einerseits die Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung von der Gebietskörperschaft für die eigene Leistung. Auf der anderen Seite hat es sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, nicht aufzufallen.

„Aber das sind wirklich unsere Stärken. Also wir wollen eigentlich gar nicht am Markt als [Infrastruktur]betreiber auffallen. Solange wir nicht auffallen und die Leute sind zufrieden, haben wir unseren Zweck erfüllt. Also wir brauchen keine riesen Marketingaktionen, werden sie bei uns kaum merken. also wir sind da für die Versorgung, also für die [Infrastruktur], für die Technik, und die anderen sollen [Produkt] verkaufen.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 10.

Das Nichtauffallen wird als Stärke gesehen, es kann das Unternehmen in der Außenwirkung aber schwächen. Dies könnte auch ein Grund dafür sein, dass die Bedeutung für das Funktionieren der Gebietskörperschaft, weder den Bewohnern noch der Gebietskörperschaft selbst bewusst ist. Das Unternehmen verkauft seine Leistung nach außen schlecht (siehe

Kapitel 10.3.6). Die Wertschätzung der Arbeit durch die Bevölkerung ist aus Sicht der Mitarbeiter gering.

Auf den ersten Blick ist das Unternehmen der Holding verantwortlich, aber eigentlich gewinnt die Regulierungsbehörde immer mehr an Bedeutung. Im Unternehmen herrscht subjektiv das Gefühl, dass nur mehr die Regulierungsbehörde bestimmt. Die Mitarbeiter empfinden, dass die Holding und die Gebietskörperschaft nicht so starken Einfluss und Macht ausüben auf das Unternehmen wie die Regulierungsbehörde und dieser Trend verschärft sich immer mehr. Das Unternehmen versucht, beiden Seiten (Gebietskörperschaft und Regulierungsbehörde) gerecht zu werden. Beide haben unterschiedliche Ziele und das Unternehmen steht in der Mitte.

*„Wir sind von den Verantwortlichkeiten eigentlich in erster Linie schon schön langsam nur mehr der [Regulierungsbehörde] verantwortlich und sind ein bisschen so in der Schere drinnen. Die [Regulierungsbehörde], die ja die kompletten Tarife und damit auch die Erlöse festsetzt und auf der anderen Seite die Holding, äh, die sagt: ‚Na irgendwo, öh, gibt es noch einen Topf Geld, was ihr ausgeben dürft.‘ Die [Regulierungsbehörde] wieder auf der anderen Seite: ‚Ihr müsst aber sicherstellen, dass die Versorgung der Kunden sicher und zuverlässig ist‘. Das heißt de facto, für alle Gebrechen sind wir haftbar, allerdings, wir sind auch de facto weisungsfrei. Also was das anbelangt, öh, könnte ich heute sagen, es gibt keine Reduktion bei Investitionen, im Gegenteil, wir brauchen mehr Geld und das geht so weit, äh, dass die Regulation dann sagt, na geht auf die Bank und holt euch eines. Sehr salopp jetzt gesagt, aber in die Richtung geht das. Es geht immer mehr dort hin, dass die [Infrastruktur]betreiber immer mehr eigentlich aus solchen Verbänden durch Regelungen die [Regulierungsbehörde], äh, heraustriften und irgendwann möglicherweise einmal komplett unabhängig sind.“
Interview Mitarbeiter 5, S. 2.*

Das Unternehmen möchte sowohl zur Regulierungsbehörde als auch zur Gebietskörperschaft ein gutes Verhältnis haben und es sich mit keinem der beiden verscherzen. Ziel ist es, einen sinnvollen Spagat zu schaffen und die Ziele der Holding und des Regulators in Einklang zu bringen, denn darin sieht das Unternehmen die besten Überlebenschancen. Das Unternehmen nimmt bei der Regulierungsbehörde weniger Verhandlungsspielraum wahr, als bei der Holding. Diese zeigt sich im Allgemeinen kompromissbereiter. Die Situation des Unternehmens würde sich verbessern, wenn es gelänge, das Unternehmen aus dieser Schere zu befreien und gemeinsam mit der Holding eine stärkere Position zur Regulierungsbehörde aufzubauen. Das Unternehmen versucht, mit der Regulierungsbehörde gut auszukommen, weil sie das müssen und weil sie von ihr abhängig sind. Je besser die Gesprächsbasis ist,

umso leichter bekommt das Unternehmen Kosten anerkannt. Das Unternehmen muss mit dem Regulator leben, ob es will oder nicht, es bleibt ihm nichts anderes übrig.

„[...] und wir versuchen halt einfach aus dem, was da ist, das Beste zu machen ..., wobei die Regulierungsbehörde jetzt nicht unser bester Freund ist, das muss man halt auch sagen, ja. Also da sind schon kleinere Kämpfe auch zu führen, aber das geht nie so über die Bühne, dass einer, äh, sich so, ... also zu stark in eine Ecke gedrängt fühlen muss.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 6.

Die Verhandlung mit der Regulierungsbehörde sind mühsam und werden vom Unternehmen als lästig empfunden.

„Und da haben wir dann irgendwann einmal begriffen, dass das mit der Marktöffnung nicht aufhört und dass eigentlich die Kontrollbehörde keinen Frieden gibt, äh, das nur, wenn man das umsetzt, was verlangt wird, dass das noch lange nicht reicht, dass das dann auch anerkannt wird, [...]“ Interview Mitarbeiter 1, S. 10f.

10.3.4. „Wir wurden auseinandergerissen!“ Liberalisierung des Marktes und damit einhergehende Verkleinerung und Abspaltung eines Unternehmensteils

Große Veränderungen in der Organisation ergaben sich aufgrund der Marktliberalisierung und des damit verbundenen „Unbundlings“, also der Trennung von Infrastrukturbereitstellung und Vertrieb. Damit ist ein Teil des Unternehmens in eine andere Organisation überführt worden und musste vom ursprünglichen Unternehmen getrennt werden. Nicht nur ein Teil des Unternehmens ist weggefallen, sondern auch ein wesentlicher Unternehmenszweck, nämlich die Kunden mit dem Kernprodukt zu beliefern. Die Liberalisierung war von Gesetzes wegen vorgegeben und musste vom Unternehmen umgesetzt werden. Die Mitarbeiter sahen zwar keinen Sinn in dieser gesetzlichen Regelung, waren aber als Beamte gewohnt, gesetzliche Rahmenbedingungen entsprechend umzusetzen. Der gesetzliche Druck hat dazu geführt, dass, wenn schon kein Sinn gesehen werden konnte, zumindest die Notwendigkeit verdeutlicht wurde. Der oder das Böse war nicht im Unternehmen oder der Holding zu finden, sondern konnte in der EU ausgemacht werden. Der Vertrieb war der kleinere Bereich im Unternehmen und ist heute in einem anderen Infrastrukturbereich eingegliedert.

Die Trennung von Infrastruktur und Vertrieb hat eine Identitäts- und Sinnkrise im Unternehmen ausgelöst.

„Das war für uns vielleicht mehr Identitätsproblem und mehr Sinnkrise als, öh, die gesamte Geschichte, ob das jetzt innerhalb der [Gebietskörperschaft] [...] ein eigenes

Unternehmen ist oder. ... Das war für uns nicht so interessant.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 4.

Die Liberalisierung wird als ein gewaltiger Einschnitt beschrieben, der zu einer Zerschlagung des Unternehmens geführt hat.

„[...] und die Liberalisierung war damals eigentlich eine Zerschlagung vom ganzen Betrieb. Also das war, äh, nicht sehr lustig.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 12.

Dieser Vorgang hat das Unternehmen wirklich im Kern getroffen und es war für die Mitarbeiter schwer hinzunehmen - vom Infrastrukturlieferanten zum Infrastruktur-Bereitsteller, ohne direkte Einnahmequelle durch den Verkauf des Kernprodukts. Damit kann nur mehr die Bereitstellung der Infrastruktur verrechnet werden, diese wird allerdings durch den Regulator kontrolliert und minimiert. Starke Einschnitte auf der Einnahmenseite gehen einher mit mehr Transparenz und wirtschaftlicher Verantwortung.

Das Verständnis für die Tätigkeit und die Aufgabe des Unternehmens und die Identifikation mit dem Gesamtauftrag des Unternehmens hat sich damit stark verändert, da ein wesentlicher Zweck des Unternehmens (Belieferung des Kunden) weggefallen ist. Das Unternehmen hat eine wesentliche Aufgabe (Vertrieb) verloren und eine neue Aufgabe (Datenaufbereitung) hinzubekommen. Letztere wird aber nicht als neue Aufgabe wahrgenommen, da sie vorwiegend als Belastung erlebt, aber nicht als neue Herausforderung erkannt wird (siehe dazu auch Kapitel 10.3.7).

Die Veränderungen waren für das Unternehmen nicht existenzbedrohend, Mitarbeiter haben das damals aber so empfunden. Jedenfalls war die Entscheidung für das Unternehmen zukunftsweisend. Die Zukunft des Unternehmens wird durch die Liberalisierung vollkommen neu geschrieben. Die Mitarbeiter drücken dies durch die alte und die neue Welt aus.

„Ich hab sehr kurz die Zeit noch mitbekommen, wie die Welt war, also die alte [Kernprodukt]-Welt vor der Liberalisierung, [...]“ Interview Mitarbeiter 13, S. 1.

Die Marktliberalisierung ist für das Unternehmen auf kognitiver Ebene ein abgeschlossener Prozess, emotional schmerzt die Trennung die Mitarbeiter nach wie vor. Die Trennung der beiden Unternehmensbereiche wurde damals schnell und radikal vollzogen. Eine zögerliche Herangehensweise wäre aus Sicht der Führungskräfte heute hinderlich gewesen. Es ist den Mitarbeitern seither klar. Das Unternehmen hat mit der Lieferung des Produkts nichts mehr zu tun.

„Also diese Abspaltung vom [Produkt]vertrieb, das war ja ein extern vorgegebener Akt. Äh. Das hat teilweise sicher zu Identitätskrisen geführt, die wir mittlerweile aber bewältigt haben. Also die Mitarbeiter sehen uns derzeit wirklich als reinen [Infrastruktur]betreiber, der mit der [Produkt]lieferung und mit den [Produkt]verträgen definitiv nichts mehr zu tun hat.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 4.

Es musste eine so klare Abgrenzung geschaffen werden, die auch streng durchgehalten wird, sonst hätten die Mitarbeiter aufgrund ihrer hohen Identifikation diesen Switch nicht geschafft.

„Wir haben uns sehr klar positioniert. Das ist unser Job, das ist nicht mehr unser Job, das auseinander gehalten und ... das ist am Anfang teilweise belächelt worden, österreichweit, aber ich denke, dass wir uns dadurch sehr schnell eben mit der neuen Rolle abgefunden haben und sehr schnell hineingefunden haben. Öh. Uns hat zwei Jahre nach der Marktöffnung die [Regulierungsbehörde] selbst noch gefragt, was bei uns das [Produkt] kostet und ich habe ihm dann gesagt, wir haben kein [Produkt] und ich denke, ihr wisst warum nicht. Aber das. ... Es ist. ... Diese Marktöffnung ist nicht einfach zu verstehen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 4f.

Im Rahmen der Umsetzung der Liberalisierung hat das Management ein großes Vertrauen der Belegschaft gespürt. Die Führungsmannschaft hat gewusst, wo es hingehet, wie es weitergeht und die Mitarbeiter abgeholt, wo sie standen. Es ist ein gemeinsamer Weg verfolgt worden und es hat sich ein starkes Gemeinschaftsgefühl ausgeprägt. Wenn einer mit einer Vision vorausgeht, dann folgen ihm alle nach.

„Und diese Kultur ist bei uns unglaublich stark. Also wir gehen wirklich ‚alle gemeinsam‘ relativ stringent einen Weg, wenn es einer vorgibt und erklären kann, dann marschieren wir und da braucht man sich auch nicht mehr kümmern, das rennt zum Teil von selber. ... Aber die Leute wissen und glauben das auch.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 18.

Ein Schlüssel für das Gelingen dieses Prozesses war aus Sicht der Führungskräfte die Kommunikation. Sie hat geholfen, die Mitarbeiter auf den neuen Weg einzuschwören. Jede Abteilung musste überlegen, was das für sie bedeutet. Der Prozess war schwierig, weil die Mitarbeiter (vor allem im Kundendienst) dauernd mit der alten Welt konfrontiert wurden. Das Unternehmen versuchte diese Trennung so gut wie möglich zu leben und wollte, dass der Kunde davon möglichst wenig mitbekommt. Das ist dem Unternehmen gelungen und darauf ist es stolz.

„Der Kunde soll nichts merken, das müssen wir intern regeln.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 9.

Als Konsequenz daraus ergab sich für die Mitarbeiter im Kundendienst aber ein massiver Informations- und Erklärungsbedarf. Kunden äußerten ihren Unmut über die Trennung.

„Also je konsequenter wir es spielen, desto leichter tun wir uns damit, aber diese Diskussion dann auf dem Rücken vom Konsumenten auszutragen, das ist das, was dann teilweise sich nicht gut anfühlt. ... Äh. Derzeit kommt es selten vor, dass sich der Kunde zuerst zu uns verirrt, aber dann muss man ihm schlicht und einfach sagen: ‚Zuerst einen [Produkt]vertrag und dann kommst wieder‘. Also wir haben auch schon Kunden wegschicken müssen, ... weil wir es einfach nicht dürfen und weil wir eben keinen [Produkt]vertrag vermitteln dürfen. Das fühlt sich dann nicht gut an.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 5.

Im Kundendienst fallen diese Kunden besonders auf und zwar einerseits, weil sie das Unternehmen immer an die schmerzliche Trennung erinnern und andererseits werden diese Fälle auch dafür herangezogen, um die eigene Meinung zu bestätigen – nämlich, dass der Kunde diese Trennung gar nicht will. Die Mitarbeiter konnten dies als Ventil nutzen, um ihren Ärger und Frust über diese neue Regelung kundzutun. Dem Beamtenethos folgend wurde sie trotzdem umgesetzt, begleitet von Ärger, Schmerz und Frust. Dieser wurde einerseits dadurch entladen, dass die gesetzlichen Vorgaben genau eingehalten wurden - und der Ärger mancher Kunden über den Mehraufwand wurde mit den gesetzlichen Regelungen der EU begründet. Das Unternehmen versuchte auch gegenüber der Kontrollbehörde die eigenen Möglichkeiten auszuschöpfen. So wurde implizit gegen die Marktliberalisierung gearbeitet und revoltiert. Manche Mitarbeiter sehen es als Genugtuung und Bestätigung, dass es noch immer Kunden gibt, die sich nicht auskennen und bei ihnen um das Produkt anfragen.

Manche identifizieren sich nach wie vor mit dem Vertrieb, andere trauern dem Verlust nach. Das Unternehmen fühlt sich immer noch stark mit dem Vertrieb verbunden. Die Einstellung des Unternehmens zur Liberalisierung stellt bei der Verarbeitung einen wesentlichen Faktor dar. Die Mitarbeiter sehen in der Liberalisierung keinen Sinn. Sie machen die Marktliberalisierung lächerlich.

„Zynisch könnte man auch sagen, das gleiche [Produkt] [kommt] durch die gleichen [Infrastruktur] zu den gleichen Kunden wie bisher. Und zwei bis drei Monate später unterhalten sich fünf verschiedene Firmen in irgendwelchen Bilanzgruppen, wer jetzt was zu zahlen hat und warum und das Ganze nennt man dann Marktöffnung. Also, öh, die Sinnhaftigkeit [...] hat sich mir noch nicht erschlossen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 5.

Für die Kunden wird aus Sicht der Mitarbeiter nichts billiger, weil die Rahmenbedingungen für alle sehr ähnlich sind. 2 der 3 Komponenten des Preises, die den Kern ausmachen, sind für alle gleich. Der Preis, um den ein Wettbewerb entstehen kann, ist bei diesem Produkt sehr

gering. Die Kunden wollen die Trennung nicht, das Unternehmen ist aufgrund einer EU-Richtlinie dazu gezwungen, sieht selbst aber die Notwendigkeit und den Nutzen nicht und verliert dazu noch eine seiner Kernaufgaben.

Das Argument, dass eine EU-Richtlinie an der Liberalisierung schuld ist, und das Unternehmen es umsetzen muss, auch wenn es nicht will, war zu Beginn gut, um gegenüber den Mitarbeitern zu argumentieren, warum es gemacht werden muss. Nun ist es aber hindernd, weil die Mitarbeiter es nach wie vor als unnötig sehen, im Inneren eine negative Haltung dagegen aufbauen und unterbewusst Prozesse verkomplizieren.

Die Marktöffnung ist nicht einfach zu verstehen und es war auch nicht einfach für die Führungskräfte, sie den Mitarbeitern zu erklären. Sie konnten es den Mitarbeitern nicht erklären, weil sie es selbst nicht verstanden hatten. Sie konnten nur sagen, dass sie es machen müssen und was das konkret bedeutet.

Im Unternehmen herrscht die Meinung vor, dass die Liberalisierung als solche geschafft ist. Die Mitarbeiter haben die Liberalisierung als Existenzbedrohung wahrgenommen, aber das Unternehmen hat überlebt. Damit ist auch die Stimmung im Unternehmen besser geworden. Das Unternehmen ist daraus sogar gestärkt hervorgegangen.

„Die Liberalisierung haben wir eigentlich geschafft, da sind wir ganz gut rausgegangen, wir haben auch ganz gut verdient darunter, also kann man nicht klagen, aber auch durch interne Veränderungen. Wir haben zu dem Zeitpunkt ja [Anzahl] Leute mehr gehabt wie heute und haben eigentlich ohne Probleme diese Leute abgebaut, ähm, nicht ersetzt und haben halt die Organisation angepasst permanent, jetzt ist man halt beim Punkt, wo man sagt, na, da ist ein bisschen ein Limit erreicht, da muss man jetzt schon überlegen, wie tu ich weiter. Wenn Sie ein Drittel der Leute weniger haben, das ist nicht so wenig.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 13.

Im Unternehmen haben zwei Veränderungen relativ zeitnah hintereinander stattgefunden. Das war einerseits die in diesem Kapitel beschriebene Liberalisierung und die damit verbundene Trennung in zwei Unternehmen und andererseits die Ausgliederung des Unternehmens aus der Gebietskörperschaft.

„Also Sie sehen, die Marktöffnung hat anscheinend viel mehr Kerben hinterlassen als die Ausgliederung der Unternehmen. Also das war für uns das einschneidende Erlebnis und ist es teilweise immer noch.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 6.

Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Marktöffnung offensichtlichere Auswirkungen gehabt hat, als die Ausgliederung. Die Auswirkungen der Ausgliederung

passieren langsam und schleichend (mehr Wirtschaftlichkeit, andere Verträge der Mitarbeiter, Abbau des hierarchischen Denkens, mehr Leistungsorientierung), während die Trennung von Infrastruktur und Vertrieb rasch passieren musste, da gesetzliche Rahmenbedingungen dies erforderten. Dadurch, dass die Mitarbeiter stark mit der Marktliberalisierung beschäftigt sind, nehmen sie die Veränderungen durch die Ausgliederung auch nicht so wahr, da zu wenig Zeit bleibt, um sich darüber Gedanken zu machen. Noch dazu wartet bereits die nächste strukturelle Veränderung auf die Organisation (Zusammenlegung der Infrastrukturbereiche).

Wenn über die Ausgliederung gesprochen wird, dann erfolgt das im Unternehmen eher distanziert, im Sinne von „das geht uns nichts an, das machen andere, das betrifft uns nicht“. Wenn es hingegen um die Liberalisierung geht, dann fühlen sich die Mitarbeiter direkt betroffen. Sie hatte starke Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit (neue Prozesse, neue Art der Kundenabwicklung, neuer Unternehmenszweck).

10.3.5. „Im Unternehmen passieren Veränderungen!“ – Bewahrende und verändernde Kräfte im Widerstreit

In den 90er-Jahren hat sich das Unternehmen von einem Amt zum kundenorientierten Unternehmen entwickelt.

„Es war nämlich ein menschliches Problem, weil Leute, die man 20 Jahre oder länger in einem System, äh, eingebettet hat, wo mitdenken nicht nur nicht erwünscht, sondern vielleicht sogar ‚verboten jetzt‘ ist, jetzt plötzlich zu motivieren, äh, nachzudenken, sich einzubringen, das ist schwierig, nicht. Weil das war nie erwünscht und jetzt auf einmal ist das sogar gefordert, und das war, glaube ich, also bis heute hauptsächlich ah ein bisschen, ... so ein soziales Problem [...].“ Interview Mitarbeiter 11, S. 3.

Mitarbeitern wurden größere Freiräume gewährt, sie wurden ernst genommen, eigenständiges Denken wurde belohnt, ihre Ideen und Verbesserungen aufgegriffen. So konnten sich die Mitarbeiter aktiver ins Unternehmen einbringen als bisher.

„Ich schätze, der Wandel war damals in unserem Bereich durchaus an zwei, drei Einzelpersonen geknüpft, ähm, die diese Öffnung des Denkens konsequent, äh, verfolgt haben und ich habe mich dann da auch angehängt und auch angeschlossen, weil mir das einfach viel besser getaugt hat, wenn man ... wenn man die Freiheit hatte, etwas arbeiten zu dürfen und auch Eigenständiges denken dürfen und, ähm, auch dieses ernst genommen werden, wenn es um eigene Ideen geht oder wenn es um Verbesserungsvorschläge geht, [...], um eine klassische Hierarchiestruktur aufzubrechen und hier neuem Denken Platz zu machen. Also ich denke, der Wandel war in den Köpfen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 2.

Dieses „ernst genommen werden“ drückte sich dann auch in den Außenkontakten aus. Die Mitarbeiter haben die Kunden und ihre Anliegen ebenfalls ernster genommen, weil sie sich selbst ernst genommen fühlten. Teamarbeit und Workshops wurden durchgeführt. In der Organisation konnte mit einigen Führungskräften auf Augenhöhe kommuniziert werden. Mitarbeiter beschreiben dies als Wandel in den Köpfen.

„Der Generationswechsel hat das einmal sozial aufgebrochen, ja, würde ich meinen, wobei da der Druck eher sozusagen von der jüngeren Generation gekommen ist. Ich kann mich erinnern, dann, ... wir haben dann erstmals in der Abteilung, sowas wie eine Abteilungsbesprechungen eingeführt, äh, das heißt, wir haben uns ausgetauscht an den Informationen und haben, öh, in beide Richtungen. ... Unser Chef hat das damals als organisierte Befehlsausgabe verstanden, hat mit jedem so ein Vier-Augen-Gespräch geführt und war dann total von der Rolle, weil das eigentlich völlig anders gemeint war als er das jetzt geglaubt hat, sondern das war auch gedacht, dass auch wir unsere Wünsche und unsere Meinungen und unseren Input geben können, nicht nur er uns, sondern auch zurück, nicht. Und mit dem hat er also überhaupt nicht umgehen können und ist dann relativ bald in Pension gegangen, nicht, weil das war einfach, so war er nicht sozialisiert und mit dem ist er auch nicht zurechtgekommen, nicht. Und das ist bis heute State of the Art, dass man das Wissen halt zunehmend verteilt hat in der Abteilung, mehr Leute eingebunden hat und zwar in Ebenen bis hinunter, nicht das heißt, dass man nicht mehr die Leute als reine Befehlsempfänger betrachtet hat. Interview Mitarbeiter 11, S. 3.

In jenen Abteilungen, in denen sich dieser Wandel vollzogen hat, konnten die Führungskräfte den Mitarbeitern vermitteln, dass Veränderung der bessere Weg ist. Andere Abteilungen konnten mit diesem neuen Denken nicht erreicht werden.

„[...] und man muss akzeptieren, dass diese Kräfte auch zum System gehören, ja, die einfach dagegen arbeiten.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 18.

„Also dieses Denken in alten Strukturen und alten Hierarchien, ah, war verstärkt in einigen Hauptabteilungen vorhanden und in einigen anderen Hauptabteilungen gar nicht.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 8.

Die Veränderungen fanden allerdings behutsam statt, immer angepasst an die klassische Beamtenhierarchie, die musste bei allen Veränderungsprozessen mitberücksichtigt werden. Veränderungen passieren in der Organisation daher nur sehr langsam, das ist aus Sicht der Mitarbeiter aber gut so. Hier sehen KV-Mitarbeiter auch einen großen Unterschied zur Privatwirtschaft.

„Das heißt, eigentlich von der Privatwirtschaft, die ähm, wo es recht schnell zugeht, das Ganze, hier in ein sehr geordnetes und in dem Sinne langsames System hineinzuwachsen Das war die meiste Umstellung. ...“ Mitarbeiter 16, S. 1.

Viele haben Angst, weil sie nicht wissen, wodurch die alten Strukturen und Abläufe ersetzt werden sollen. Aus Sicht der Mitarbeiter muss auch nicht alles wirtschaftlich und kostenorientiert sein. Manche Führungskräfte hingegen würden gerne sinnvolle Maßnahmen und Ideen umsetzen, aber die klassischen Strukturen (Beamtenhierarchie) lassen es nicht zu. Sie fühlen sich durch diese gehemmt.

„Also es wurden dann relativ zeitnah in dieser Zeit die ersten Führungsgrundsätze einmal ausgearbeitet, es wurden Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur einmal angeschaut, und es haben dann eigentlich immer mehr moderne Managementwerkzeuge Einzug gefunden ins Unternehmen. Immer, wie gesagt, ein bisschen in einer Waage zur klassischen Beamtenhierarchie, die man natürlich aufgrund der bestehenden Vorschriften nicht ganz negieren kann, und wie gesagt, diese Knackpunkte, wo nicht alles geht, was man für sinnvoll ansieht, die ziehen sich bis heute.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 2.

Moderne Managementinstrumente konnten nicht 1:1 in der Organisation angewendet werden, sondern es musste immer in den jeweiligen Kontext übersetzt werden und die Vorschriften und Regeln der Beamten mitgedacht werden. Eine losgelöste Einführung dieser Instrumente war nicht möglich. Mitarbeiter, die auf ihre Rechte beharren, blockieren andere Mitarbeiter und damit das Unternehmen selbst.

Den Grund für einen Wandel weg vom Beamtendenken hin zu mehr Verantwortung sehen die Mitarbeiter nicht in erster Linie in der Ausgliederung begründet.

„Also ich denke, der entscheidende Wandel war vom hierarchischen Beamtendenken, was Verantwortung anbelangt und Entscheidungen anbelangt, zu einer offenen modernen Unternehmensstruktur mit Teamfähigkeit, mit Kommunikationsfähigkeit. Das ist, glaube ich, der entscheidende Wandel. Ob das jetzt wirklich mit den Ausgliederungen zusammenhängt, wage ich zu bezweifeln. Ich denke, das war eher das allgemeine Umfeld und die Gesamtentwicklung.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 15.

Mit der Ausgliederung bringen die Mitarbeiter vor allem die vielen Namens- und Logoveränderungen in Verbindung. Diesbezüglich herrscht für die Mitarbeiter keine Kontinuität. Die Mitarbeiter wissen nicht, ob es jetzt so bleibt, sie wissen nicht, was als nächstes kommen wird. Namens- und Logoänderungen werden mittlerweile von manchen Mitarbeitern belustigend empfunden.

„Was wir an den Ausgliederungen halt am meisten bemerken, ist, wenn sich wieder einmal der Name der Firma ändert oder so Sachen wie, jetzt arbeite ich schon für die vierte Firma und sitz noch immer am selben Platz. Ja, da ändert sich der Name dann, es ändert sich die Farbe vom Logo und dann ändert sich die Gestaltung vom Logo und dann werden wieder 30 Briefe mit einem anderen Schriftkopf versendet, äh, für einen Mitarbeiter ändert sich wenig. ... Also wird dann manchmal schon mit Belustigung gesehen, wenn sich wieder einmal irgendein Name ändert oder das Unternehmen wieder woanders hin verschoben wird.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 4.

Farben und Logo sind allerdings auch visuelle Anker, die Mitarbeiter mit dem Unternehmen stark verbinden und deren ständiger Wechsel Probleme mit der Identifikation verursacht.

„Wenn ich an das Unternehmen denke, dann sehe ich immer nur das Logo, ja. Ich habe mich jetzt z.B. mit dem letzten Logo soweit identifiziert, dass ich eigentlich fast ein Problem habe, dass wir schon wieder anders werden.“ Interview Mitarbeiter 26, S. 20.

Das Thema Veränderung wird von den Mitarbeitern in der Organisation ganz unterschiedlich gesehen. Jene Mitarbeiter, die am Beginn ihrer Arbeit im Unternehmen angeeckt sind, weil sie Vorgänge kritisch hinterfragt haben oder mehr Informationen haben wollten als die Führungskraft bereit war zu geben, sehen die Veränderungen positiv, da sie das Gefühl haben, von diesen Veränderungen zu profitieren.

„Früher waren halt diese .. diese Systeme ganz verknöchert, ja, also da hat es Sachen gegeben, da ... wie ich neu in der Abteilung war und ich habe geschaut quasi, was ich am nächsten Tag zu tun habe, ha, und ich habe mir erlaubt, ja, nachzuschauen, ja, bin ich maßgeregelt worden, [...]. Ja, also das waren Sachen, mit denen habe ich schon Probleme gehabt, muss ich sagen, nicht, also das waren kleine Götter da, nicht und das .. das ist besser geworden und diese kleinen Götter haben ein Problem gekriegt mit der Zeit, nicht.“ Interview Mitarbeiter 25, S. 13.

„[...] also mir persönlich taugt es total, nicht, dass das nicht so wurscht ist, was man macht oder nicht macht, ja.“ Interview Mitarbeiter 25, S. 9.

Andere, die durch diese Veränderungen ihre Position, ihre Stellung oder einen möglichen Führungsposten verlieren, sehen die Veränderungen vorwiegend negativ. Ob Veränderung begrüßt oder „bekämpft“ wird, ist stark abteilungsbezogen und hängt mit der jeweiligen Führungskraft zusammen. Die Begriffe „Veränderung“ und „Verbesserung“ sind in dieser Mitarbeitergruppe negativ belegt.

„Also, da gibt es halt, überall gibt es in diesen Schlüsselstellen nicht diese Leute, die quasi dieses Denken haben, sondern die halt sagen, ich lass es rennen, ich hab keine

*Arbeit damit [...] und die haben auch ein Problem damit, mit dem Ganzen und die werden auch Probleme kriegen mit dem Ganzen, also da bin ich überzeugt davon [...].“
Interview Mitarbeiter 25, S. 17.*

Für Mitarbeiter, die nicht den neuen Weg mitgehen, wird es zunehmend schwerer und es ist ein Kampf zwischen bewahrenden und verändernden Kräften entstanden, da die Mitarbeiter nicht mehr bereit sind, die anderen zu decken.

„Ich meine so, in gewissen Geschäftsfällen, wo dann die Kunden ja eigentlich die Leidtragenden sind und sich die Kunden beschweren dann, ... dann sage ich, ich werde dich nicht decken, für dein Tun, ganz einfach ... und das ist, wo früher halt schon ... das machen wir schon so.“ Interview Mitarbeiter 25, S. 18.

Immer, wenn im Unternehmen Veränderungen befürchtet werden, geht die Stimmung nach unten. Die Mitarbeiter sind verunsichert und haben Angst.

„Wir haben eine sehr gut funktionierende Gerüchteküche. Und ich denke, es ist schon noch immer Bestandteil unserer Unternehmenskultur, dass wir uns als Erstes einmal fürchten. Äh. Ich versuche da teilweise gezielt dagegen zu arbeiten, wo es halt geht, aber, ah, diese Veränderung ist einmal etwas, wovor ich mich fürchten muss und das Bewusstsein, jetzt haben wir sieben Veränderungen überstanden und erlebe noch immer, das ist noch nicht so ganz durchgedrungen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 14

Die Mitarbeiter sehen in Veränderungen eine Gefahr für das Unternehmen, wenn sie von außen kommen. Unbekannte Situationen erzeugen im Unternehmen Angst und große Unsicherheit (siehe dazu Kapitel 10.3.2). Es ist von Seiten der Mitarbeiter wenig Zuversicht da, dass das bewältigbar und machbar ist. Beamte haben zwar einen sicheren Arbeitsplatz, trotzdem verfallen die Mitarbeiter noch immer in einen Schockzustand, wenn es wieder Gerüchte über Veränderungen gibt. Das Management versteht diese Ängste nicht. Für das Management ist die Krise (Liberalisierung) vorbei und bewältigt. Die Mitarbeiter aber kommen noch nicht so gut damit zurecht. Es waren in der Vergangenheit zu viele Veränderungen, die Mitarbeiter konnten das alles nicht verarbeiten, weil sich auch in ihrem täglichen Arbeitsbereich so viel verändert hat. Das hat sie so beschäftigt, dass sie keine Zeit hatten, sich um die organisationalen Veränderungen, die damit verbunden waren, Gedanken zu machen. Auf der bewussten Ebene ist die Veränderung überstanden, aber auf der unbewussten Ebene ist sie unverarbeitet.

Es gibt auch einige Stimmen im Unternehmen (vor allem auf Führungsebene), die sich auf die lange Tradition des Unternehmens stützen und das Überstehen von so vielen Veränderungen

als Stärke des Unternehmens sehen. Das Unternehmen geht aus einer Krise (z.B. Liberalisierung) gestärkt hervor.

„Auch die ganzen Verbesserungen werden wir überstehen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 6.

Im Unternehmen sind latent Probleme und Konflikte vorhanden, aber es wird darauf geachtet, dass diese nicht eskalieren. Probleme und Konflikte treten immer dann auf, wenn alte und neue Strukturen aufeinanderprallen. Die Mitarbeiter leisten bei Veränderungen - wenn neue Anforderungen, an sie gestellt werden - Widerstand. Sie tun dies, indem sie sich hinter der Hierarchie verstecken. Sie erledigen ihre Arbeit so lange nicht, bis es wirklich brennt und eine Deadline da ist.

„Ich habe z.B. irgendeine Auswertung gebraucht von einem Kollegen, wo ich genau gewusst habe, der hat sie hergestellt, äh, und habe es mir erlaubt, den Kollegen direkt, ahm, ... damit zu beauftragen, dass ich gerne dieses Ergebnis hätte. Äh. Und zurückgekommen ist, äh, einmal die Meldung, dass ich doch die Hierarchie einhalten soll, das heißt, ich soll einmal über meinen Hauptabteilungsweg sozusagen dann den Hauptabteilungsleiter einmal erfragen, ob es überhaupt möglich ist, dass diese Abteilung, wo ich eh gewusst habe, dass da das liegt, ja, dass sie mir die Zahlen geben können. Dann wird überlegt, ob die Freigabe erfolgt und dann kriege ich vielleicht die Zahlen. Also da wird zumindest einmal der Kontakt hergestellt, dass ich auf den Kollegen zugehen kann, ja.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 8.

Mitarbeiter lassen damit aber Kollegen im Stich und das wirkt sich negativ auf das Betriebsklima aus, weil deren Arbeit von den Vorarbeiten der Kollegen abhängt. Mitarbeiter sind aufgrund des Verhaltens ihrer Kollegen frustriert. Die Arbeit der Kollegen kommt irgendwann doch - bevor man zur Geschäftsführung gehen musste oder im Streit auseinander geht. Die Mitarbeiter wissen also genau, was sie sich leisten dürfen, ohne, dass sie mit Konsequenzen rechnen müssen. Diesen Spielraum nutzen sie aus. Jene Mitarbeiter, die engagiert sind, werden blockiert. Das Setzen von Konsequenzen ist für Führungskräfte hier oft schwierig (siehe dazu auch Kapitel 10.3.8). Für die Mitarbeiter ist das ein wirkliches Problem im Unternehmen.

„Typisch ist einmal auf jeden Fall, dass sehr hoch gehalten wird, ja, dass man sehr offen aufeinander zugeht, sehr kommunikativ ist, äh, das alles, äh, rauslässt, wenn es Probleme gibt, dass man gleich darüber redet und so. Ähm, die Realität ist nicht ganz so, ja, äh, teilweise gibt es Vorbehalte zwischen den Unternehmen, ah, zwischen den Abteilungen, wenn es jetzt eben um Informationsweitergaben oder ähnliche Sachen geht.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 11.

Kritik oder das Ansprechen von Problemen fällt den Mitarbeitern im Unternehmen nach wie vor schwer. Mitarbeiter denken sehr genau darüber nach, wie sie Negatives formulieren sollen, um niemanden direkt anzugreifen. Besonders ganz neue Mitarbeiter wollen über das Unternehmen nicht oder nur oberflächlich sprechen. Sie sind noch nicht sozialisiert genug, um zu wissen, was genau sie sagen dürfen und was nicht. Der Grad der Offenheit und Kritikfähigkeit hängt sehr stark von der Abteilung ab und vom Abteilungsleiter. In manchen Abteilungen herrscht wenig Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und auch unter den Mitarbeitern insgesamt. Der Beamtenethos gibt vor, dass Mitarbeiter Akten bearbeiten und Aufträge des Vorgesetzten stur abarbeiten, ohne den Sinn und Zweck zu hinterfragen. Kritik zu äußern ist dabei nicht erwünscht. Diesem Ethos sind die Mitarbeiter (vor allem die Beamten) bis heute teilweise noch immer treu.

„Und, äh, ich hab die Erfahrung gemacht, sozusagen, wenn ich dann Entscheidungen oder von diesen Spezialisten, sage ich mal, in Anführungsstrichen, hinterfragt habe oder vielleicht einen Verbesserungsvorschlag zu seiner Entscheidung [...] äh bin ich oft auf Widerstand gestoßen, sage ich mal. Also das war irgendwie nicht erlaubt. Punkt. Es war irgendwie sozusagen, das ist so wie, als ob ich ihn angreifen würde, persönlich, dass ich jetzt seine Entscheidung, das in Frage stelle.“ Interview Mitarbeiter 16, S. 2.

Wenn Mitarbeiter Kritik äußern, bekommen sie auch das Gefühl, dass sie sich zu weit aus dem Fenster gelehnt haben und rudern zurück. Mitarbeiter wissen teilweise nicht, wie sie Kritik im Unternehmen anbringen sollen. Es ist leichter und bequemer, Kritik verdeckt zu äußern. Wenn Kritik offen geäußert wird, kann es zu einer Eskalation kommen, die die Abteilungsleiter dann entschärfen müssen.

„Dadurch, dass jetzt eben diese Kritik dann nicht so offen ausgelebt wird, ja. Also vielleicht muss man da unterscheiden, ja. Reden wir zuerst über die Kritik, die nicht offen ausgelebt wird, ja. Ahm. Ist es halt eben so, man redet halt über die anderen schlecht, ja, die anderen kriegen es eh nicht mit. [...] Dann halt einfach nur über die Tätigkeiten, die jetzt eine andere Abteilung macht, ob sie es gut oder schlecht machen oder ob sie es überhaupt machen oder ob sie es nicht machen. [...] und wenn es jetzt geht um Kritik, die, ... um tatsächliche Kritik, ja, die jemand über wen anderen gesagt hätte, ah, kann es schon sein, dass eben sich dann die Abteilungsleiter zusammensetzen, um das Thema aus der Welt zu kriegen, ja, weil das unter Umständen eine nicht tragbare Situation dann auch ist, [...] Nicht, dass es jetzt Aussprache zwischen den Mitarbeitern gibt, die sich Sachen an den Kopf werfen, ja, aber das Problem wird versucht, gelöst zu werden.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 15.

In Abteilungen, die den Wandel und die Veränderungen stärker mittragen, kann auch auf Fehler aufmerksam gemacht werden. Mitarbeiter müssen gut argumentieren, dann wird

darüber nochmals gesprochen und die Einwände fließen mit ein. Die Mitarbeiter haben so auch das Gefühl, dass ihre Meinung wertgeschätzt wird.

Das Unternehmen tritt nach außen selbstbewusst auf und hat Selbstvertrauen aufgrund seiner langen Geschichte und Tradition und der vielen Veränderungen, die es schon überstanden hat. Das Unternehmen bringt nichts so schnell aus der Ruhe, es hat eine wichtige Aufgabe zu erfüllen, und es besteht seit über 100 Jahren. Das Unternehmen will sich auch in Zukunft als groß und stark positionieren.

„Also das Unternehmen sehe ich eher wie ein Schiff (I: Mhm.), das sich schwer aus der Ruhe bringen lässt, äh, und das aber in eine Richtung fährt ... und die Wellen, die halt auf das Schiff zukommen, sind mal kleiner, mal größer, mal stehen andere Namen drauf, Gesetzgeber, Regulator, Mutter, Tochter, oder keine Ahnung was, ähm, aber es ist sozusagen ein Schiff, wo eben diese Mannschaft, die da drauf ist, nicht, äh, teilweise über Bord springt, sondern halt doch eher zusammenbleibt.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 24.

10.3.6. „Wir fühlen uns der Umwelt und den gesetzliche Rahmenbedingungen ausgeliefert und haben Schwierigkeiten aktiv zu werden!“ - Passivität gegenüber Umwelt

Das Unternehmen ist starken Einflüssen von außen ausgesetzt. Hier sind einerseits die Holding und die Gebietskörperschaft zu nennen, andererseits der gesetzliche Rahmen und die damit verbundene Regulierung. Für das Unternehmen ist nicht klar, was der Eigentümer (Gebietskörperschaft) langfristig vorhat (siehe Kapitel 9.3.3.) und von der Regulierungsbehörde kommen immer wieder neue Anforderungen, die im Unternehmen zeitnah umgesetzt werden müssen. Diese äußeren Faktoren bestimmen das Unternehmen, aber sie können nicht beherrscht werden. Das Unternehmen kann diesen Anforderungen nur entsprechen. Eine Planung ist derzeit schwierig bis unmöglich, weil diese äußeren Einflüsse nicht kalkulierbar sind. Das Unternehmen muss hier lernen mit großer Unsicherheit umzugehen (siehe Kapitel 9.3.2.). Die Mitarbeiter sehen sich Eingriffen von außen hilflos ausgeliefert. Der Handlungsspielraum wird im Unternehmen als gering wahrgenommen. Dies führt vermehrt zu Passivität. Abteilungsleiter fühlen, dass sie zumindest intern die Möglichkeit haben zu gestalten, dem Regulator fühlen sie sich jedoch passiv ausgeliefert, was Frustration auslöst.

„Was wirklich phasenweise demotivierend ist, das ist die immer strengere Regulierung durch den Regulator. Das wird im Unternehmen [...] negativ empfunden, ja, dass wir sehr viele Dinge tun, wo wir nicht verstehen, für was das gut ist, ja, also wo man einfach

versucht, zwangsweise einen Markt einzuführen, der, ... zehn Jahre lang ist es jetzt nicht gelungen. Man versucht weiter zwangsweise einen Markt, ... so sehen es halt wir, ich sage jetzt, die Sichtweise der Mitarbeiter, ja, vielleicht gibt es übergeordnet eine andere Sichtweise. Wir empfinden diese immer stärkere Regulierung als negativ. Also das ist sicherlich ein größerer Frustrationsfaktor, speziell im Großkundenbereich als jetzt Frustrationen, die aus hausinternen Geschichten passieren, weil da, hausintern, habe ich immer ein bisschen das Gefühl, ich kann mitgestalten, mitreden. Das, was ein Regulator macht, habe ich null Einfluss darauf, ja.“ Interview Mitarbeiter 21, S. 31.

Das Unternehmen versucht auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren und sich vorzubereiten. Dies ist allerdings nur bedingt möglich. Es gibt Kräfte (Gebietskörperschaft, Holding, Regulierungsbehörde), die dem Unternehmen gewisse Dinge (Innovationen etc.) vorgeben. Die Kunden werden aus Sicht des Unternehmens hier als Vorwand verwendet, eigentlich stecken andere Interessensgruppen dahinter. Selbst Führungskräfte sehen in diesen neuen Entwicklungen und Forderungen von außen oft keinen Sinn - und können sie ihren Mitarbeitern auch nur schwer näher bringen.

„Wissen Sie, dass Sie einen [neues innovatives Produkt] wollen? [...]“ [Interviewer: Nein.] Wir werden es wahrscheinlich relativ schnell umsetzen müssen, weil die Kunden das wollen. [...] Dummerweise finde ich ganz wenig Kunden, die wissen, dass sie das wollen. Also das, ... da sind dann teilweise Kräfte am Werk, wo man nicht ganz weiß, wo das hinsteht. Aber andererseits, sag ich einmal, die Infrastruktur in [Name der Gebietskörperschaft] ist stabil genug, dass sie auch das wegsteckt.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 6.

Das Unternehmen versucht sich trotz der Abhängigkeit von äußeren Umständen, Handlungsspielräume zu suchen. Dies ist dringend notwendig, um vom Reagieren zum Agieren zu kommen.

„Wir müssen uns jetzt laufend anpassen, was will der Regulator, ja, dass wir immer, nicht reagieren, sondern dass wir agieren, dass wir schauen immer, ja und das -, den Eindruck muss das Unternehmen haben, das müssen die Leute unten haben, die müssen sich auf dich verlassen können, ja. Und wir haben genug Phasen schon gehabt, wo von der Geschäftsführung her ein bisschen, sage ich, oder von den Führungskräften ein bisschen die, ... Segel gestrichen worden sind, ja und wo wir zwar gewusst haben, es steht was an, aber wir tun nichts, ja.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 6.

Die Tarife und damit die Preise können nicht frei gewählt werden, sondern werden vom Regulator genehmigt. Das Unternehmen muss die Kosten ermitteln, die vom Regulator anerkannt werden müssen, und danach richtet sich der Tarif für das kommende Jahr. Dem Management sind hier die Hände gebunden. Einnahmenseitig kann nur wenig gemacht

werden (Altlastenverkauf und gutes Verhandeln). So versucht das Unternehmen, seine Tätigkeiten auszuweiten, um weitere Erträge ins Unternehmen einzuspielen.

„Wenn uns die Behörde nachweist, dass, ähm, am Markt es Firmen gibt, die günstigere Kosten haben, da kommen wir diesbezüglich unter Druck und müssen auch schauen, dass wir billiger werden [...] und die Holding als Eigentümer sagt natürlich, ich will entsprechende Renditen haben und das spießt sich natürlich manchmal, also dass man die Renditen auf der einen Seite sicherstellt, auf der anderen Seite die Tarife aber gesenkt bekommt, weil man hat ja nicht die Möglichkeiten, öh, die ein privates Unternehmen hat, [...] also müssen sie schauen, dass sie mit den Ressourcen, die sie haben, möglichst gut wirtschaften. Einerseits über die Erlöse und andererseits natürlich, dass sie natürlich auch Mitarbeiter dazu bewegen, Tätigkeiten zu machen, die jetzt nicht [Unternehmen] spezifisch sind, [...], was es so gibt, wo die Leute Fähigkeiten haben und damit spielen die Leute natürlich wieder Erträge herein, die ihnen zugutekommen. Also das ist so in etwa die Kunst.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 3.

Die Mitarbeiter fühlen sich den Gegebenheiten ausgeliefert und sehen sich als weniger flexibel als früher, als das Produkt auch verkauft werden durfte.

„[...] ja wir als [...]-, reiner [Infrastruktur]betreiber, der damals auch [Produkt] verkauft hat, haben wir uns flexibler empfunden. Das heißt (I: Mhm.), wir haben damals, ah, am Kunden mehr Möglichkeiten gehabt. Heute sind wir sehr stark reglementiert, das stört. ... Das ist was, was sicherlich eher negativ ist.“ Interview Mitarbeiter 21, S. 30.

Das Verhältnis zum Kunden hat sich verändert. Mittlerweile hat sich der Kundenbegriff nahezu überall im Unternehmen durchgesetzt. Dem Unternehmen ist bewusst, dass es sich am Markt bewähren muss, es hat einen Kunden und ist von diesem abhängig. Das Abhängigkeitsverhältnis hat begonnen sich umzukehren. Früher war der Kunde stark vom Unternehmen abhängig. Heute hat er mehrere Alternativen und das Überleben der Organisation hängt davon ab, dass der Kunde in Zukunft auf dieses Produkt setzt. Das Unternehmen ist stolz darauf, dass es trotz der schwierigen Rahmenbedingungen noch immer Zuwächse bei der Kundenzahl verzeichnen kann.

„Uns ist eigentlich wichtig, Kunden zu halten. Das heißt, das Thema ist natürlich. ... Äh. Kundengewinnung ist immer ein Thema, aber Kundengewinnung wird wahrscheinlich immer weniger ein Thema sein in einem satten Markt, ja, wo dann, ... wo jetzt sozusagen eher grüne Produkte forciert werden. Ist ja auch okay, muss man ja auch akzeptieren, ja. Äh. Das heißt, wir, ... eher in der Richtung Kunden gut betreuen, Kunden gut beraten und der Erfolg ist, wenn wir die Kunden behalten.“ Interview Mitarbeiter 21, S. 32.

Eigene PR und eigenes Lobbying sind nicht ausreichend vorhanden. Es ist wenig Außenwirkung des Unternehmens zu spüren und die Interessen des Unternehmens müssten bei den verschiedenen Anspruchsgruppen besser geltend gemacht werden.

„Wir haben keine Lobby. Ein Job, unserer Geschäftsführung wäre auch, so steht es halt im Handelsbuch, die Vertretung unseres Unternehmens nach außen, [...]. Ohne Lobby, gerade in Österreich sehr sehr schwierig. Das heißt, wir haben, ... wir sind da schlecht vertreten, ein bisschen da die Entwicklung verschlafen [...] und auch die Entwicklung marketingmäßig, sage ich einmal, ein bisschen die Entwicklung verschlafen.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 25f.

Die Ausgliederung hat für das Unternehmen keine unternehmerische Freiheit bedeutet, sondern durch die Liberalisierung hat es eine zweite Behörde, die Ansprüche an das Unternehmen stellt, dazu bekommen. Für das Unternehmen sind derzeit nur die Nachteile der privatwirtschaftlichen Führung präsent, die Vorteile können nicht ausgenutzt werden. Das Unternehmen nimmt den eigenen Anteil und damit eigene Handlungsoptionen nur schwer wahr und so bekommt das Handeln im Unternehmen wieder eher einen Verwaltungscharakter und keinen unternehmerisch-gestalterischen Charakter.

10.3.7. „Alles wird bei uns formalisiert und protokolliert!“ - Verstärkung der bürokratischen Strukturen

Seit der Ausgliederung wird von mehr Leuten darauf geschaut, wie das Unternehmen geführt wird. Das Unternehmen und die Zahlen sind transparenter geworden. Die Ausgliederung hat im Unternehmen ein betriebswirtschaftlicheres Denken gefördert. Das Unternehmen musste sich Gedanken machen, was die Kostentreiber sind. Die Kostenzuordnung musste klarer definiert und die Transparenz erhöht werden. Kosten müssen genau dargelegt und argumentiert werden. Das Unternehmen bekommt von der Regulierungsbehörde vorgeschrieben, wieviel die Infrastrukturbereitstellung für die Gebietskörperschaft kosten darf. Diese Kosten sind sehr knapp bemessen und orientieren sich an Marktpreisen. Ein stärkeres Kostenbewusstsein hat dazu geführt, dass die Kosten vom Unternehmen als beeinflussbar und auch beherrschbar angesehen werden. Das Unternehmen ist hier nicht nur von anderen Faktoren abhängig, sondern hat selbst Handlungsspielraum. Man weiß zumindest, wo Sparpotenzial vorhanden ist, auch wenn es noch nicht vollkommen ausgeschöpft wird.

Ausgliederung und Liberalisierung des Marktes haben hier Veränderungen in die Organisation gebracht. Auswirkung der Liberalisierung war, dass das Unternehmen mit Zertifizierungen begonnen hat, weil das international so üblich ist.

„Also wir sind auf allem zertifiziert, was man sich zertifizieren lassen kann, und werden immer überprüft.“ Interview Mitarbeiter 5, S. 9.

Dadurch sind Prozesse und Abläufe durchleuchtet und verbessert worden. Es gab Umstrukturierungen, die aus Sicht der Mitarbeiter zu einer Erhöhung der Komplexität geführt haben. Im Unternehmen sind Abteilungen sehr stark auf sich bezogen. In Projekten müssen aber sehr viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen einbezogen werden, es gibt viele Schnittstellen und viele Informationen müssen aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengetragen werden.

„Also es ist jeder, wir haben, wir ... durch diese Strukturen, meiner Meinung nach, durch dieses Schachteldenken, die Abteilung, die Abteilung, da fehlt der kollektive Zusammenhalt, in der Arbeitsweise. Grundsätzlich ist das [Unternehmen] oder die [Bezeichnung der Belegschaft] – sagt man ja dazu – werden die intern benannt, halten schon zusammen. Also das ist, äh, schon sehr gute Bindung und auch ein gutes Kollektiv in dem Sinne, aber nach außen hin. Nach innen, ... ist meine Erfahrung, äh, gibt es öfter schon Sollbruchstellen bzw. Bruchstellen einfach, [...].“ Interview Mitarbeiter 16, S. 4.

Durch ein ausgeprägtes Abteilungsdenken entstehen Probleme, die im Unternehmen durch viele Besprechungen in größeren Runden gelöst werden sollen. Dies sind langwierige und schwierige Prozesse, die dem Unternehmen Produktivität kosten.

„Also wir haben wirklich, wir besprechen sehr viel. Und das ist schade darum, weil die Arbeitszeit geht verloren dadurch.“ Interview Mitarbeiter 16, S. 3.

Durch die Schaffung und das Aufgliedern in mehr Abteilungen hat sich die Komplexität für die Mitarbeiter zusätzlich erhöht, da mehr Schnittstellen geschaffen wurden. So ist eine Abteilung von der Planung und Ausführung der Tätigkeiten einer anderen Abteilung abhängig.

„[...] , dadurch ist das Arbeiten eigentlich auch komplizierter geworden, weil natürlich da Schnittstellen geschaffen wurden.“ Interview Mitarbeiter 20, S. 7.

Meist herrscht ein Problemdenken vor, erst langsam entsteht eine Lösungsorientierung.

„Also wir besprechen sehr, und weil wir sehr viel besprechen, werden auch sehr viele Probleme aufgeworfen. (I: Mhm.) Also so langsam spüre ich, dass wir in ein lösungsorientiertes Denken übergehen. Zuerst war es auch nur ein Problemdenken. Wir haben immer Probleme gesucht.“ Interview Mitarbeiter 16, S. 3.

Um die Prozesse besser abbilden zu können, wurde die EDV auf SAP umgestellt. Die Abläufe im Unternehmen sind dadurch transparenter geworden.

„Da hat man natürlich schon einiges umorganisiert aufgrund dessen, da hat es schon sehr viel Transparenzzuwachs gegeben. Mit mit Transparenzzuwachs ist das so eine Sache, nicht. Das ist für die öh, Führungsebene ganz gut, für die, die die Transparenz herstellen, nicht unbedingt, nicht, denn dort wo nicht so die Transparenz herrscht, habe ich ja gewisse, ... wie soll ich sagen, Entscheidungsfreiheiten, gewissen Spielräume, [...] Äh, trotzdem bergab von der Stimmung, weil das ist -, das ist Konkurrenz pur, ja.“
Interview Mitarbeiter 11, S. 18.

Die schnelle Umstellung auf SAP hat dem Personal allerdings hohe Flexibilität und Lernbereitschaft abverlangt. Die SAP-Einführung verlief nicht ohne Probleme. Die Prozesse im Unternehmen haben sich am SAP orientiert und nicht das SAP an den Prozessen. So sind die Prozesse teilweise nicht praktikabel, werden aber so aufgezeichnet, damit sie im System abgebildet werden können. Es wird hier oft nicht hinterfragt, wozu und wieso diese Daten überhaupt benötigt werden. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass die Daten der Daten oder des Programms zuliebe aufgezeichnet werden und nicht, weil es nützlich ist.

„[...] also was wir Checklisten haben und Prozesse einzuhalten und letztendlich es eigentlich nur interessant, ob diese Checkliste ausgefüllt ist und unterschrieben ist. ... Ob das stimmt, was da oben steht, interessiert keinen Menschen nicht, letztendlich. Mit dem kämpfe ich persönlich ein bisschen, weil ich mir denke, ich meine, ein bisschen eine Kontrolle und eine Organisation ist schon gut, auch gewisse Abläufe zu nor-, äh zu normen oder zu vereinfachen und zu vereinheitlichen. Aber wenn es eigentlich nur mehr darum geht, dass ich sage, zweimal im Jahr habe ich eine Zertifizierung und dann fülle ich halt die Listen alle aus, wie sie es sehen wollen ... ob das der Sinn ist?“
Interview Mitarbeiter 20, S. 4.

Es müsste aus Sicht der Mitarbeiter durchforstet werden, welche Datenerhebungen sinnvoll und brauchbar sind und welche nicht. Auch eine Erklärung würde die Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Tätigkeit als sinnvoll zu erleben.

„Und ich bin mir nicht sicher, ob wirklich alles einen Sinn hat, was da drinnen steht, ob nicht die Hälfte auch genügen würde.“
Interview Mitarbeiter 23, S. 13.

Das Programm wird von den Mitarbeitern nicht als Hilfsmittel gesehen, um die Prozesse schneller und effizienter abzuarbeiten, sondern macht aus ihrer Sicht erhebliche Mehrarbeit. Die Mitarbeiter klagen über den hohen administrativen Aufwand der Dateneingabe. Die nach der Einführung von SAP durchgeführte Qualitätszertifizierung hat den Dokumentationsaufwand noch weiter erhöht und die Mitarbeiter empfinden ihn als übertrieben.

„Also es wird jeden Tag mehr. Das muss alles 17 Mal unterschrieben werden und jeder Urlaubszettel ist komplizierter, muss in 30 Listen eingetragen werden und in fünf Excel-

Tabellen und, ... ja. Also was für administrative Zwecke an Zeit draufgeht, ist, ... wo eigentlich nichts produziert wird, ist teilweise übertrieben.“ Interview Mitarbeiter 23, S. 12.

Die Mitarbeiter sollen sich im Unternehmen mehr einbringen, sind aber in ihrem täglichen Arbeitsbereich mit Rahmenbedingungen konfrontiert, die sie nicht ändern oder beeinflussen können. Das führt zu Frustration, wenn Erklärungen fehlen. Einige Daten sind Erfordernisse, die die Kontrollbehörde verlangt. Die Mitarbeiter wissen nicht genau, was Aufgabe des Unternehmens ist, (in Bezug auf Informationen, die an die Regulierungsbehörde geliefert werden müssen). Für die Aufgabe der Datenlieferung und -übermittlung muss erst Verständnis bei den Mitarbeitern geschaffen werden. Kommunikation in Form von Informationen und Erklärungen an die Mitarbeiter sind notwendig.

„Das heißt, da muss auch ein Verständnis dafür, äh, auch bewusst hervorgerufen werden, dass sozusagen dieser Schwachsinn da zu befüllen ist. Ja, und dann sind wir eben so weit bemüht, so bald als möglich diese Daten zu liefern.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 3.

Den Grund, warum das Unternehmen mit Zertifizierungen begonnen hat, sehen die Mitarbeiter darin, dass es international so üblich ist. Dadurch sind Prozesse und Abläufe durchleuchtet und verbessert worden. Das Unternehmen tut hier alles, um korrekte und sichere Abläufe im Unternehmen zu gewährleisten. Dies wird mehrfach überprüft. Die Zertifizierung dient für das Unternehmen auch dazu sich abzusichern. Einerseits in Hinblick auf den Gesetzgeber, andererseits aber soll das Wissen nicht mehr nur allein in den Köpfen der Mitarbeiter, sondern dokumentiert und für andere abrufbar sein. Das Unternehmen macht sich damit unabhängiger von Personen, da das Wissen zentral erfasst wird und nachvollziehbar ist. Da hier einzelnen Personen Macht verloren geht, ist die Datensammlung nicht immer ganz einfach und stößt auf passiven Widerstand, indem Mitarbeiter intern blockiert werden.

Zertifizierungen dienen auch zur Dokumentation aller Sicherheitsmaßnahmen. Der Sicherheitsgedanke im Unternehmen spiegelt sich hier wieder. Alles wird mehrfach überprüft, damit keine Fehler passieren. Fehler werden als negativ gewertet. Sie dürfen nicht passieren (siehe dazu auch Kapitel 9.3.8). Um sie zu vermeiden, wird alles dokumentiert und protokolliert. Durch die Zertifizierung und genaue Prozessfassungen können Verantwortungen genauer zugeordnet werden und damit auch Fehler und Probleme klarer zugerechnet werden.

Auch in der Führungsebene sind die Abläufe transparenter und formalisierter geworden.

*„Also das, was wir jetzt -, was wir früher mehr oder minder jetzt so, ... so zwischen Tür und Angel ist vielleicht etwas zu viel gesagt, aber eher in Gesprächen klären konnte, muss heute formalisiert ablaufen. Mit Weisungen und mit Verantwortungsübernahme, Übertragung, wie immer. Das sind schon Themen, die halt immer stärker werden.“
Interview Mitarbeiter 5, S. 9.*

SAP-Einführung und Zertifizierung dienen im Unternehmen auch als Rechtfertigung. Führungskräfte begründen so Einsparungs-, Rationalisierungs- und Umstrukturierungsentscheidungen.

10.3.8. „Entscheidungen werden zögerlich getroffen und Informationen spät weitergegeben!“ – Informationen als Machtmittel stehen einer gut funktionierenden Gerüchteküche gegenüber

Das Thema „Führung“ ist im Unternehmen ein sehr zentrales. Es beinhaltet so wichtige Themen wie: Kommunikation, Entscheidung, Delegation von Verantwortung oder Motivation und Anerkennung von Mitarbeitern.

Im nun folgenden Kapitel werden diese Aspekte genauer betrachtet. Entscheidungen wurden früher klassisch nach der Beamtenhierarchie getroffen. Dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, war nicht vorgesehen.

„Die Kultur war ein Vermeiden von Verantwortung, war auch nicht gewünscht.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 15.

In der Entscheidungsfindung hat sich in der Organisation im Zuge der Ausgliederung etwas verändert, da Entscheidungen nicht mehr nur von der Direktion getroffen werden, sondern einzelne Bereiche mehr Autonomie, mehr Freiheiten und mehr Verantwortung bekommen.

„Es ist sicher, was sicher gestiegen ist, ja, das ist sehr wohl, das, ... die Eigenverantwortung, ja.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 33.

Dies ist in der Organisation ein Kulturwandel, die Mitarbeiter müssen erst lernen, damit umzugehen.

„[...] weil wir waren Beamte und zwar in dem, ... Beamter ist ja nichts Negatives, ... ich meine, das kommt von der K&K-Monarchie, nicht. Wurscht welcher Herrscher, ob der jetzt absolut war oder liberal, der Beamte hat seine Arbeit weiter gemacht, ja. Und das war auch wichtig so, nicht. Und da sage ich, da ist schon ein Kulturwandel auch gewesen von der, von der Sache, dass du, ... okay, du hast Verantwortung, ja, du musst

jetzt, ... das regelst du selber und du hast die Verantwortung dafür, nicht.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 1.

Ein Mehr an Verantwortung wird auch als erhöhter Druck erlebt. Im Unternehmen reagiert man darauf indem Entscheidungen manchmal auch aus Unsicherheit später getroffen werden als notwendig oder sogar gar nicht.

„Du musst Entscheidungen treffen, du musst, ... die Leute müssen immer wissen, dass du Entscheidungen triffst. Wenn die Entscheidung eine falsche ist, ja, aber es müssen Entscheidungen fallen, ja. Nichts ist schlimmer als wie wenn keine Entscheidung fällt, wenn irgendein Thema geschoben wird, weil dann werden die Leute unsicher, ja.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 5f.

„[...] zum Teil Entscheidungsvakuum und Defizite von oben, weil überall dort, wo ich in einem System keine klaren Linien vorgebe, keine klaren Entscheidungen treffe, auch wenn sie nicht korrekt sind [...]. Und wenn ich jetzt aber so ein System sich selbst überlasse, dann, ... [...], dann bilden sich Grafschaften, dann bilden sich so kleine geschützte Werkstätten in diesem Vakuum, [...] da schafft man Gräben und Kluften.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 11.

Die Entscheidungswege haben sich in den letzten Jahren zwar verkürzt, allerdings verharren Führungskräfte manchmal nach wie vor in Passivität. Auch die Angst, durch eine Entscheidung einen Fehler zu machen, ist vorhanden, da dann auch die Verantwortung getragen werden muss. Der Entscheidungs- und Handlungsspielraum auf der Ebene des unteren Managements wird nicht genutzt, weil Konsequenzen bei falschen Entscheidungen gefürchtet werden. Viele Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden und der Umgang mit Unsicherheit fällt der Organisation generell schwer. Es wird lieber abgewartet (siehe dazu Kapitel 10.3.1). Dies blockiert andere Mitarbeiter und führt zu Frustration. Entscheidungsträger in der Organisation sind in erster Linie die Führungskräfte. Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen wenig eingebunden, es herrscht allgemein das Bild bei Führungskräften vor, dass die Mitarbeiter in strategische Überlegungen nicht eingebunden werden wollen. Unter manchen Mitarbeitern ist aber über den mangelnden Einbezug eine gewisse Unzufriedenheit erkennbar.

„Man wartet auf irgendeine Entscheidung, ja, und die kann nicht so schnell gefällt werden oder wird halt nicht so schnell gefällt, ah, dann steht man halt ein bisschen in der Luft.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 11.

In der Abteilung wird gemeinsam eine Position ausgearbeitet, die Führungskraft vertritt diese in der Entscheidungsfindungsrunde. Ergebnisse werden manchmal bereits vor

Besprechungen zwischen einigen Wenigen ausgemacht. Dabei werden nicht alle Beteiligten darüber informiert und einbezogen.

„Manchmal ist es so, dass man in eine Besprechung hinausgeht, wo offensichtlich vorher schon unter diversen Leuten, ah, ein Ergebnis, ein grobes Ergebnis, ausgemacht wurde und man halt jetzt da nicht mehr so Handlungsspielraum hat, ahm. Das heißt, äh, es ist nicht alles in dieser Besprechung dann erarbeitet worden sozusagen, sondern halt schon vorher. Das hätte man auch kommunizieren können und das hätte man auch anders machen können. Man hätte sich auch dann vielleicht gar nicht zusammensetzen müssen.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 13f.

Jene Mitarbeiter, die sich nicht einbringen wollen, sind froh, dass die Prozesse so laufen. Mitarbeiter, die ihre Ideen gerne umsetzen möchten, werden so ausgebremst und übergangen und reagieren mit Frustration. Die Mitarbeiter werden über den Ausgang solcher Treffen dann unzureichend informiert, meist wird auch in die Weitergabe der Ergebnisse nur ein kleiner Kreis eingeweiht.

„Dieser Prozess des Erkennens der persönlichen Verantwortung für sich selber - das ist ein wunderschöner Prozess, öhm, nimmt einem aber ein paar lieb gewordene Gewohnheiten, wie z.B. das, wenn irgendwas schiefgeht, dass immer wer anderer schuld ist, äh, und das heißt, dass es auf hohem Niveau ein bisschen beutelt.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 12.

Veränderungen werden von oben (Holding) vorgegeben und müssen umgesetzt werden. Die gesetzlichen Vorgaben und jene der Regulierungsbehörde müssen eingehalten werden. Diese Passivität in den Geschichten in der Organisation wird auf die Mitarbeiter übertragen, die sich damit selbst auch in der Passivität gefangen sehen. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen sie aus diesem Denken herauskommen und aktiv werden. Führungskräfte schaffen es auch nicht, Probleme zeitnah zu lösen, weil sie in vielen Punkten stark von externen Gegebenheiten abhängig sind. Einige Führungskräfte haben im Unternehmen das Gefühl, in ihrem eigenen Arbeitsbereich mitgestalten zu können. Bei ihnen ist wenig Verständnis da, warum sich die Mitarbeiter immer noch vor Veränderungen fürchten, weil sie eine andere Einstellung zu Veränderungen haben. Veränderung bedeuten für sie Fortschritt und etwas Positives, die Mitarbeiter setzen sie mit dem Verlust von Rechten und lieb gewonnenen Abläufen gleich.

Die Kommunikation im Unternehmen hat sich im Laufe der Jahre massiv verbessert. Hierarchische Kommunikationswege wurden früher strikt eingehalten. Das ist in vielen Bereichen nicht mehr so. Das hat zu einer besseren Zusammenarbeit unter den Abteilungen geführt. Das Arbeiten ist angenehmer, schneller und lösungsorientierter geworden. Wie stark sich diese Strukturen verändert haben, hängt von der jeweiligen Abteilung und der jeweiligen

Führungskraft ab. Information ist in der Organisation also ein kostbares Gut. Von der Geschäftsführung wird eine hohe Offenheit in der Kommunikation verlangt, es ist der Wille da, das umzusetzen, aber es gelingt nicht immer.

„Also es wird eine hohe Offenheit gepriesen, ganz einfach, und sie wird grundsätzlich schon eingehalten, also jetzt nicht vielleicht so, wie es gewünscht ist und wie es am Papier steht, aber der Wille ist einmal da.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 11.

Offenheit fehlt im Unternehmen nicht gänzlich, aber sie wird nicht so gelebt, wie es im Leitbild festgehalten wird. In der obersten Führungsebene ist Offenheit besonders stark zu spüren, aber sie wird nach unten nicht weitergetragen. Es erfolgt zu wenig Austausch zwischen den einzelnen Führungsebenen, dies wirkt sich negativ auf das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Management aus.

„Also generell der Informationsfluss könnte besser sein, finde ich, weil es gibt viele Gerüchte und ich glaube, es wäre besser, wenn es weniger Gerüchte und mehr, ... auch wenn es harte Tatsachen sind, aber wenn es Tatsachen wären, ja, also weniger das. ... Ich bin z.B. ... es gibt dieses Intranet und wenn ich mir Intranets von anderen Teilunternehmen anschau, dann ist der Informationsgehalt um einiges besser als bei uns. Also das ist nicht up-to-date und ... ja, ich finde, da gehört viel mehr kommuniziert.“ Interview Mitarbeiter 23, S. 7.

Dabei würden sich Management und Mitarbeiter gleichermaßen offene Kommunikation wünschen. Was die Idee betrifft, ist man sich also einig, es wird aber im Unternehmen noch nicht so umgesetzt, wie sich die Mitarbeiter das vorstellen. Der Wille des Managements wird von Mitarbeitern wahrgenommen und auch ehrlich als solcher interpretiert. Aber die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass von der Geschäftsführung Informationen zurückgehalten werden.

„Schwierig ist es halt immer dann mit Punkten, wo die Geschäftsführung etwas zurückhält, was jetzt vielleicht auch den eigenen Bereich betrifft, keine Ahnung, irgendwelche z.B. organisatorische Änderungen [...]“ Interview Mitarbeiter 13, S. 11.

Offizielle Informationen werden zwei Mal im Jahr an die Mitarbeiter übermittelt. Hier werden in einer großen Veranstaltung allgemeine Informationen über die Entwicklung im Unternehmen gegeben, dazwischen wird über den derzeitigen Status eines Projekts wenig Information übermittelt. Bei Halbjahrestreffen werden aus Sicht der Mitarbeiter eher jene Informationen an die Mitarbeiter kommuniziert, die wenig Widerstand und Unmut hervorrufen, heikle Themen werden auf Nachfrage besprochen. Große Abteilungen setzen sich quartalsweise zusammen und die kleineren Einheiten alle 2 Monate. Informationen werden im Unternehmen aber auch als Machtmittel gesehen, das man versucht zu behalten und zu erlangen. Da an alten

Machtstrukturen massiv gerüttelt wird, besteht die Angst, alte Rechte, Gewohnheiten und Zuständigkeiten zu verlieren und so nicht mehr gebraucht zu werden oder überflüssig zu sein.

„Es ist aber auch so, dass eben Mitarbeiter, die nicht unbedingt interessiert sind an Entwicklungen, also wenn, ... die, die keine Fragen stellen, ja, werden nicht überinformiert und wenn dann plötzlich dann eine Entscheidung gefallen ist, die gegen den Willen von dem Mitarbeiter gegangen ist, kann er sich maximal den Vorwurf machen, warum er sich nicht selber schon vorher informiert hat.“ Interview Mitarbeiter 13, S. 13.

Wenn, im Rahmen von Veränderungsprozessen, konkrete Maßnahmen vorliegen, dann werden diese schlecht über die einzelnen Ebenen kommuniziert. Informationen kommen zu spät an die Führungskraft und diese gibt die Informationen zu spät weiter. In den meisten Fällen ist die Gerüchteküche schneller. Die Mitarbeiter verlieren so das Vertrauen in ihre eigene Führungskraft.

„Es gibt zwar eh immer diese Mitarbeiterbefragung und da kommt immer raus, die Kommunikation muss verbessert werden und da wird daran gearbeitet. Ich weiß nicht wo, aber es wird nicht wirklich besser, weil diese Unsicherheit und Gerüchte, weil das, das macht es nicht besser. Ich glaube, das macht mehr Angst als notwendig.“ Interview Mitarbeiter 23, S. 7.

Die interessanten und wichtigen Informationen laufen über die Gerüchteküche, die im Unternehmen sehr gut funktioniert. Aufgrund der Tatsache, dass Mitarbeiter bereits sehr lange im Unternehmen sind und auch mit anderen Konzernbereichen gut vernetzt sind, sind sehr viele und sehr gute informelle Strukturen und Beziehungen vorhanden. Mitarbeiter wissen manchmal mehr als die eigenen Führungskräfte, da die informellen Wege schneller sind als die formalen. Das bringt Führungskräfte unter Druck und schwächt ihre Position. Die Führungskräfte wissen, was die Mitarbeiter beschäftigt und sie versuchen darauf einzugehen, haben aber oft selbst zu wenige Informationen. Die Führungskräfte sind auch hier wieder mit einer gewissen Art der Passivität konfrontiert, da Entscheidungen von der Holding zu spät nach unten weitergegeben werden und die Mitarbeiter nicht früh genug informiert werden können.

„Aber wenn dann für ganz wesentliche Einschnitte, wie z.B. jetzt einer veränderten Gehaltsstruktur einfach wesentliche Eckdaten knapp vor der Einführung noch nicht zur Verfügung stehen, äh, dann ist das auf der operativen Ebene beherrschbar. Da kann man sagen, okay, das kriegen wir noch irgendwie hin. Äh. Auf der Informationsebene, auf der Ebene, was die Mitar-, wie es den Mitarbeitern damit geht, es ist eine Katastrophe. Also da kann man auch ein gutes Projekt, äh, als negative Empfindung

*servieren, wenn wesentliche Informationen bis zum Schluss nicht verfügbar sind.“
Interview Mitarbeiter 1, S. 15.*

Die Mitarbeiter fühlen sich zu wenig eingebunden und erhalten zu wenige Informationen, daher beschaffen sie sich die Informationen über ihre Beziehungen - und die Gerüchteküche brodelt. Die Gerüchteküche hat manchmal wenig mit der Realität zu tun. Es kommt dann meistens nicht so, wie es zu Beginn heißt. Durch Aufruhr unter den Mitarbeitern können neue Ideen, schon im Keim erstickt werden und so behindert die Gerüchteküche das Management.

„Aber grundsätzlich, wenn eine Veränderung ansteht, dann geht über die Gerüchteküche einmal drüber, was alles schlechter wird und was alles gefährlich ist und was alles nicht funktioniert und dann wird einmal geschaut, was kommt eigentlich wirklich auf uns zu. Also das ist etwas, wo sich das Unternehmen durchaus noch ein bisschen an sich selber aufhängt. ... Ah. Informationspolitik ist das beste Mittel dagegen, aber es geht nicht immer. Ich meine, teilweise -. Äh. Ah hängen wir manchmal auch an der Konzernführung. Ich kann Dinge nur dann kommunizieren, wenn sie feststehen, wenn sie da sind, äh, da kommen manche Entscheidungen vielleicht ein bisschen spät. Also da könnte man mit einer noch offeneren Kommunikation, mit einer noch, äh, offensiveren Informationspolitik könnte man wahrscheinlich diese Gerüchteküche ein bisschen auf Sparflamme drehen.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 14f.

Manche sehen die Gerüchteküche wie eine Krankheit, ein Geschwür im Unternehmen, gegen das man ankämpfen muss. So wird die Information nicht für etwas eingesetzt (z.B. für die Motivation, die Sicherheit der Mitarbeiter), sondern sie ist wichtig, um gegen die Gerüchteküche vorzugehen.

Die geteilte Hierarchie (die inhaltliche und disziplinarische Verantwortung) führt im Unternehmen ebenfalls zu Problemen. Zwischen personeller und inhaltlicher Oberhoheit gibt es Interessenskonflikte. Manche Führungskräfte sehen sich in ihrem Führungshandeln eingeschränkt, da einige Maßnahmen - wie leistungsorientierte Entlohnung und Anreizsysteme - nicht möglich sind.

*„Die Knackpunkte, ... sind immer dort, wo eine freie Gestaltung des, öhm, sagen wir einmal, mir anvertrauten Führungsbereiches an irgendwelche fixen Gesetze, Richtlinien, Verordnungen anstößt. Äh. Es ist nach wie vor so, dass der normale Linienvorgesetzte, äh, ganz wenig Einfluss hat über die Dienstklasseneinstufung der Mitarbeiter. Da haben wir eine geteilte Hierarchie. Also die Oberhoheit über das Personelle läuft auf einer anderen Hierarchie als die Oberhoheit über die inhaltliche Geschäftsführung und diese geteilte Hierarchie, das ist teilweise noch ein Hindernis.“
Interview Mitarbeiter 1, S. 3.*

„Das heißt, äh, unser jetziges Problem ist dieses Auseinanderklaffen von Kompetenz und Verantwortung. Die Kompetenz, am Gehalt was zu ändern, hat die linke Seite und die Verantwortung, wenn der Mitarbeiter dann nicht mehr funktioniert, hat die rechte Seite. Einer sagt nein, der andere baut jetzt aus. Also da haben wir, äh, exorbitantes Auseinanderklaffen von, äh, Verantwortung und Kompetenz.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 16f.

Monetäre Anreize sind im System nicht vorgesehen und werden nicht gerne gesehen. Die Führungskräfte tun sich das gar nicht an, weil es ein Spießrutenlauf ist. Es herrscht manchmal noch die Denke, dass Mitarbeiter froh sein müssen, dass sie für das Unternehmen arbeiten dürfen, das muss Motivation genug sein.

„Du bist ein Beamter, du bist pragmatisiert, sei froh, dass du da arbeiten darfst, ja.“ Interview Mitarbeiter 8, S. 23.

In personeller Hinsicht haben die Führungskräfte wenig Spielraum. Sie führen ihre Mitarbeiter zwar inhaltlich, haben aber relativ wenig Sanktionierungs- und Belohnungsmöglichkeiten. Wenn diese geteilte Hierarchie nicht wäre, könnten die Führungskräfte besser arbeiten. Es wäre für sie leichter, ihre Mitarbeiter zu führen und mehr Leistung herauszuholen.

Die Führungskräfte haben „nur“ die Möglichkeit, sich in nicht-monetärer Motivation zu üben. Sie setzen hier an jedem einzelnen Mitarbeiter an, um ihn durch Maßnahmen, wie etwa Anerkennung oder Lob, zu motivieren. Motivation läuft derzeit so ab, dass die Mitarbeiter dazu ermutigt werden Ideen einzubringen und diese werden dann verfeinert und umgesetzt. Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen, sie spüren, dass sie etwas bewegen können und ihren eigenen Arbeitsbereich gestalten können. Jene, die sich durch ein Mehr an Verantwortung motivieren lassen, ziehen hier gut mit. Die Mitarbeiter werden zu mehr Aktivität ermuntert und auch die Führungskraft sieht hier für sich eingeschränkten Handlungsspielraum. Es gelingt hier, die Demotivation bei Mitarbeitern ganz gut auszugleichen, die trotz Leistung nicht mehr Lohn bekommen.

„Also die Leute merken, dass, wenn sie Ideen einbringen und dann sehen, dass das auch umgesetzt wird, dass das angenommen wird oder dass sie die Ideen im eigenen Kreis einmal ausdiskutieren, verfeinern und das dann wirklich gemacht wird oder so, da kommt schon sehr viel Motivation mit. Also wenn die Leute spüren, dass sie sich den eigenen Arbeitsbereich, äh, positiv verändern können, und positiv heißt in dem Fall, für den Mitarbeiter und für die Kunden, weil wenn was vernünftiger abläuft, dann ist es für alle leichter. Und wenn die Leute merken, ja, da passiert was und, äh, wir haben uns Gedanken gemacht und die führen zu etwas, also das ist halt die Schiene, auf der ich die Motivation derzeit fahre.“ Interview Mitarbeiter 1, S. 3f.

Schwierigkeiten gibt es bei denen, die ihre Ziele nicht erreichen, weil man hier gar keine Handhabe als Vorgesetzter hat. Diese Fälle sind es, die den eigentlichen Frust und die Arbeit verursachen. Eine zielorientierte Unternehmensführung ist mit dem jetzigen System nicht möglich. Es gibt zwar Zielvereinbarungen, diese werden aber weder kontrolliert noch sanktioniert. Das führt das System der Zielvereinbarungen ad absurdum. Es müsste für den Vorgesetzten möglich sein, Konsequenzen zu setzen, wenn die Leistung nicht stimmt. Es ergibt sich ein Spannungsverhältnis, da mit der klassischen Einstufung ein zielorientiertes Führen bewerkstelligt werden soll. Hier ist der Handlungsspielraum für die Führungskräfte stark eingeeengt. Diese Situation empfinden sie als belastend. Der komplette Handlungsspielraum wird aber vielleicht gar nicht ausgenutzt, weil dies zu weiteren Konflikten im Unternehmen unter den Mitarbeitern führen würde.

„Die große Frage ist einfach, ob Ziele bei uns, ähm, das Nichterreichen von Zielen mit irgendwelchen Konsequenzen, gibt es keine Konsequenzen, es gibt keine Konsequenzen. Und die Ziele, die Ebenen drüber, ähm, geschrieben werden, festgehalten werden, ähm, kommen mir nur sehr oft vor, dass es einfach, ja, Ziele auf dem Papier sind, damit wir Ziele haben, aber ... ich spüre nicht, dass diese Ziele als Leitfaden von der obersten Führungsebene, nicht der obersten Führungsebene, also nicht von Geschäftsführung, sondern von der Ebene drunter sozusagen, spüre ich bei mir nicht, dass diese Ziele, äh, sehr stark weitergegeben werden, als Vorgaben weitergegeben werden und runtergebrochen werden bis auf den untersten Mitarbeiter zum Beispiel, in dieser Gruppe, ist nicht der Fall. ... Die werden wo festgehalten, wenn wir sie erreichen, ist schön, wenn nicht, dann nicht.“ Interview Mitarbeiter 16, S. 13.

Passivität und Einschränkungen des Handlungsspielraums der Führungskraft kommen sehr stark in der Sprache zum Ausdruck. Es erscheint für Führungskräfte wichtig, dass man mehr in die Aktivität kommt, mehr herausstreicht, was die Möglichkeiten sind und welche Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Führungskräfte müssen den eigenen Anteil und Gestaltungsspielraum erkennen und nutzen, derzeit sehen sie die gestalterische Rolle nur wenig. Dazu brauchen Führungskräfte die Rückendeckung von oben, wenn unbeliebte Maßnahmen und Sanktionen durchgesetzt werden sollen. Holding und Geschäftsführung wollen keine Unruhe hineinbringen, die ist aber ohnehin im Unternehmen. Die Tatsache, dass bei Fehlern oder Zielverfehlungen keine Konsequenzen gesetzt werden, frustriert Führungskräfte und Mitarbeiter, die im Unternehmen wirklich etwas leisten und verbessern wollen. Für die Zukunft hat das dramatische Folgen, da die Mitarbeiter sich nicht mehr in das Unternehmen einbringen.

„Tu ich mir das an? Weil letztendlich habe ich irgendwelche Stellungnahmen oder hab das, ich habe das einmal gemacht, also: es ist bis rauf gegangen zum Direktor. Im

Endeffekt ist dann nichts passiert, es war nur ein jeder hat, jaja, ... hat eigentlich keine Konsequenzen gehabt.“ Interview Mitarbeiter 20, S. 11.

Führungskräfte wahren in ihrer Sprache Distanz zu den Untergebenen. Sie sind in ihrem Handlungs- und Machtgefüge stark beschnitten und eingeschränkt. Fast alle Führungskräfte kommen aus den eigenen Reihen, es ist daher für sie wichtig, als Führungskräfte anerkannt zu werden und das erreichen sie, indem sie Distanz zu den Mitarbeitern halten.

„Es ist auch eine ... (seufzt), ... wie sagt man, die Trennung zwischen den Hierarchieebenen ist schärfer als früher. ... Man will irgendwie mit dem oben, ... mit dem über dir nichts, ... nicht wirklich, ... nein, mit dem will ich nichts zu tun haben, so habe ich den Eindruck, dass es oft ist.“ Interview Mitarbeiter 23, S. 11.

Auch unter den Mitarbeitern führen die unterschiedlichen Dienstverhältnisse im Unternehmen zu Problemen. Die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen begünstigen Eifersucht und Missgunst unter den Kollegen. Die KVler neiden den Beamten ihre Unkündbarkeit und die Beamten den KVlern ihre Abfertigung und die für junge Mitarbeiter hohen Gehälter. Nach 10 Jahren hat sich das im Unternehmen allerdings normalisiert und die Mitarbeiter haben gelernt damit umzugehen. Die Probleme werden aber nicht offen angesprochen, sondern die beiden Seiten necken sich gegenseitig. Bei Themen wie Arbeitszeitregelungen und Zulagen kommen alte Diskussionen wieder auf. Allgemein sehen die Mitarbeiter den Zusammenhalt im Unternehmen schwinden (siehe dazu auch Kapitel 10.3.1).

„Also es hat schon intern früher öfters Veranstaltungen gegeben, ... also in der Abteilung bzw. gemeinsam mit anderen Abteilungen haben wir das schon, ... öfters Kegelabende gehabt z.B. oder Go-Kart fahren. Ja, das hat sich auch irgendwie. ... Irgendwie hat sich das aufgehört. Es will niemand mehr organisieren, es will niemand wirklich teilnehmen oder sicher sagen, dass er kommt. ... Also die Stimmung hat sich sehr verändert, auch bei uns untereinander. Woran das liegt, ob das. ... Ich glaube nicht, dass das an der Firma liegt. Ich weiß es nicht. Man muss sagen, es wird halt alles ein bisschen komplizierter. Es ist alles nicht mehr so einfach zu händeln wie früher. Früher waren wir da irgendwie, wie gesagt, eine Insel der Seligen.“ Interview Mitarbeiter 23, S. 11.

„Das ist für mich, vor allem in den letzten acht bis zehn Jahren sehr auf der Strecke oder hat sehr gelitten, ja, im Unternehmen. Vom Zusammengehörigkeitsgefühl, vom Zusammenhalt und ich würde einmal behaupten [...], ein Kollektivvertragsmitarbeiter, der austauschbar ist, dem man das auch sagt, der einen Bruchteil davon verdient, der hat diese Loyalität zum Unternehmen nicht mehr.“ Interview Mitarbeiter 11, S. 14

Teil IV: Diskussion der Ergebnisse

11. Gegenüberstellung der beiden Fallbeispiele

Der qualitativen Vorgehensweise folgend lässt sich die Arbeit in der Darstellung der Ergebnisse von den empirischen Erkenntnissen leiten. Die inhaltlichen Dimensionen, die sich in den Daten sehr prominent zeigen, fügen sich konzeptionell in den Rahmen des Strukturalismus, genauer gesagt in die strukturelle Linguistik. Gerade der Vergleich der beiden Fallbeispiele lässt eine Struktur erkennen, die beiden Fallbeispielen zu Grunde liegt. In dem nun folgenden Kapitel soll daher zunächst theoretisch die strukturelle Linguistik aufgearbeitet werden, die als Basis für die Gegenüberstellung der beiden Fallbeispiele dient.

11.1. Konzeptionelle Einbettung der empirischen Ergebnisse

In Rahmen der Gegenüberstellung der beiden Fallbeispiele greift diese Arbeit nun auf diskurstheoretische Ansätze zurück. Genauer gesagt werden zwei Literaturstränge mit starkem Bezug zur Linguistik herangezogen. So wird einerseits die strukturelle Linguistik und andererseits die Morphologie des Märchens nach Vladimir Propp gewählt, um die Gegenüberstellung der beiden Fallbeispiele konzeptionell in einen geeigneten Rahmen einzubetten. Beide Ansätze liefern einen adäquaten Erklärungsbeitrag für die empirischen Ergebnisse. Das nun folgende Kapitel soll einen kurzen Einblick in diese Theorien geben.

Im deutschsprachigen Raum erlebt die Diskursforschung in den letzten Jahren wieder vermehrtes Interesse (vgl. Keller, 2011, S. 7). Die Diskursforschung stellt allerdings kein einheitliches Theoriegebäude dar, sondern wird von unterschiedlichen Theorien beeinflusst. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung tauchte der Begriff im philosophischen Pragmatismus auf. Charles S. Peirce und George H. Mead verwendeten den Begriff des „universe of discourse“.

In weiterer Folge bedienten sich vor allem der französische Strukturalismus (Claude Lévi-Stauss, Michel Foucault) und der Poststrukturalismus (Paul Ricoeur, Jacques Derrida, Pierre Bourdieu) des Diskursbegriffes. Unter Strukturalismus lassen sich dabei jene Theorien und Forschungen subsummieren, die auf die Sprachtheorie von Ferdinand de Saussure zurückgreifen (vgl. Keller, 2011, S. 14). Dieser gilt als Vertreter der strukturellen Linguistik. De Saussure war Sprachwissenschaftler und entwickelte einen wissenschaftlichen Begriff für Sprache. Für ihn bildet Sprache „ein System von Zeichen, in dem einzig die Verbindung von Sinn und Lautzeichen wesentlich ist.“ (Saussure, 1976, S. 18). Indem de Saussure Sprache

als ein „System“ bezeichnet, öffnet er den Blickwinkel für die verschiedenen Beziehungen, Regelmäßigkeiten und Strukturen, die im System der Zeichen zu finden sind. Interessant ist damit nun nicht mehr, was ein Zeichen repräsentiert, sondern vielmehr, wie ein Zeichen zu den anderen Zeichen im System in Beziehung steht, d.h. entscheidend ist die Differenzbeziehung. Aufgabe der Wissenschaft ist dabei, diese objektiven Strukturen zu rekonstruieren (vgl. Keller, 2011, S. 16). De Saussure prägte die beiden Begriffe „langue“ und „parole“. Unter „langue“ versteht er ein abstraktes System an Regeln (wie zum Beispiel das Regelsystem der deutschen Sprache). „Parole“ hingegen bezieht sich auf den Akt des Sprechens und den konkreten Sprachgebrauch.

Die von de Saussure entwickelten sprachwissenschaftlichen Grundlagen wurden von Claude Lévi-Strauss übernommen und auf ethnologische und kulturanthropologische Fragestellungen angewandt, wie Verwandtschaftsverhältnisse oder das Erzählen von Mythen.

„Mythen werden von ihm in Analogie zur Saussureschen Sprachtheorie als parole, d.h. als Ereignisse begriffen, denen eine subjektunabhängige Regelstruktur, etwa [...] ein System der Mythen (d.h. jeweils eine Art langue) zugrunde liegt.“ (Keller, 2011, S. 16).

Da die Diskursforschung ein sehr breites Feld ist, scheint es zunächst sinnvoll, den Begriff, wie er für diese Arbeit verwendet wird, zu definieren. Eine Definition des Begriffes „Diskurs“ ist dabei gar nicht so einfach möglich, da das Feld der Diskursforschung mit unterschiedlichen und heterogenen Forschungszielen verbunden ist. Diskurstheorien und Diskursanalyse werden heute meist dem qualitativen, interpretativen und hermeneutischen Methodenrepertoire zugeordnet (vgl. Flick, 2007). Trotz dieser Heterogenität fasst Keller vier Prinzipien zusammen, die den Diskursbegriff charakterisieren lassen (vgl. Keller, 2011, S. 9):

- Im Mittelpunkt steht die Verwendung der Sprache (in geschriebener und gesprochener Form) und anderer Symbole im Rahmen von gesellschaftlichen Praktiken.
- Bedeutungen von Phänomenen, die mit dem Gebrauch von bestimmten Zeichen einhergehen, sind sozial konstruiert.
- Interpretationen stellen dabei Angebote dar. Sie sind Teile einer Diskursstruktur, die umfassender ist, und in einem bestimmten Kontext generiert und stabilisiert wird.
- Der Gebrauch der Sprache und von Symbolen unterliegt konstruierbaren „Regeln des Handelns und Deutens“.

Im Rahmen dieser Arbeit scheint ein sozialwissenschaftliches Diskursverständnis passend. Dabei wird durch Diskurse versucht Bedeutungsstrukturen und Sinn-Ordnungen für eine gewisse Zeit zu stabilisieren (vgl. Keller, 2011, S. 8). Dies soll „eine kollektiv verbildliche Wissensordnung in einem sozialen Ensemble [...] institutionalisieren“ (Keller, 2011, S. 8). Mit

Diskursforschungen und -analysen sollen diese Prozesse wissenschaftlich untersucht werden (vgl. Keller, 2011, S. 8).

„Die sozialwissenschaftliche Diskursforschung beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Sprechen/Schreiben als Tätigkeit bzw. soziale Praktiken und der (Re-)Produktion von Sinnsystemen/Wissensordnungen, den darin eingebundenen sozialen Akteuren, den diesen Prozessen zugrunde liegenden Regeln und Ressourcen sowie ihren Folgen in sozialen Kollektiven.“ (Keller, 2011, S. 8)

Die Diskursstruktur kann anhand verschiedener Techniken beschrieben werden. Jürgen Link verwendet dazu etwa den Begriff der „diskurstragenden Kategorien“, um zu beschreiben, dass eine bestimmte Anzahl an Dimensionen die Bedeutung eines Diskurses organisiert.

„Diskurstragende Kategorien sind solche, durch deren ‚Entfernung‘ – wenn man sie sozusagen aus dem betreffenden Diskurs ‚herauszöge‘ wie die Stahlteile aus einer Betonkonstruktion – der betreffende Diskurs nicht länger ‚halten‘ könnte und in sich zusammenbräche wie ein Kartenhaus.“ (Link, 1997, S. 15)

Der Diskurs kann damit als ein Netzwerk von Dimensionen gesehen werden. Anhand diskurstragender Kategorien wird der Rahmen des Diskurses abgesteckt. Um die Strukturen zu verstehen, die hinter den Interpretationen der Akteure liegen, ist es notwendig, diese diskurstragenden Kategorien und den Bedeutungsgehalt, den sie spannen, zu rekonstruieren (vgl. Höllerer, Jancsary, Meyer, & Oliver, 2013, S. 11).

Bublitz sieht den Begriff der Stahlträger für Diskurskategorien als zu stark gewählt, denn er sieht sie vielmehr als beweglich an. Er sieht Diskurse als bewegliche Differenzstrukturen. Für ihn bilden diese Kategorien, die sich in Gegensatzpaaren ausdrücken, Strukturachsen, die immer wieder diskutiert und problematisiert werden.

„[...] in gewisser Weise diagonal zur – sich später herausbildenden – Normalisierungsachse verlaufenden Struktur-Achsen, die ständig Gegenstand von Auseinandersetzungen sind und deshalb nicht ein für allemal gelten, sondern immer wieder problematisiert werden.“ (Bublitz, 2011, S. 260)

Am Beispiel der vielen Diskurse zu verhaltensauffälligen Kindern im 20. Jahrhundert, stellt Bublitz (2011, S. 270) fest, dass sich jeder Diskurs in der Polarität zwischen diszipliniert – undiszipliniert, angepasst – unangepasst/auffällig, gesund – krank oder normal – abweichend befindet. Höllerer, et al. (2013) weisen darauf hin, dass Strukturen, die sich in Polaritäten ausdrücken, nicht neu sind. Sie finden sich in verschiedenen strukturalistischen Theorien. So werden sie etwa von Greimar (1983 [1966], S. 20ff.) in seiner strukturellen Semantik

verwendet. Abgesehen von der Linguistik finden sich diese Gegensatzpaare auch in der Diskursanalyse, angelehnt an die Theorien von Foucault (vgl. Link, 1997), aber auch in systemtheoretischen Ansätzen (vgl. Titscher, Wodak, Meyer, & Vetter, 1998). Um die Struktur zu verstehen, die hinter den Interpretationen einzelner Akteure liegt, ist die Rekonstruktion dieser gegensätzlichen Dimensionen entscheidend.

Eine zweite literaturtheoretische Quelle, die zur Analyse und Gegenüberstellung der Fallbeispiele herangezogen wird, ist die Morphologie des Märchens nach Vladimir Propp. Sie wird im Rahmen dieser Arbeit verwendet, um genauer auf die Tiefenstruktur der Geschichten eingehen zu können und Akteursstrukturen herauszuarbeiten. Vladimir Propp untersuchte russische Zaubermärchen, die sich inhaltlich voneinander unterschieden. Er fand in diesen Märchen allerdings eine gemeinsame dahinterliegende Struktur, die trotz inhaltlicher Unterschiede nahezu ident war (vgl. Propp, 2003 [1968], S. 19ff.).

Propps Analyse russischer Märchen brachte zu Tage, dass unterschiedliche Figuren identische Handlungen setzen. Aus dieser Beobachtung heraus definiert Propp Funktionen. Diese Funktionen können als „Aktion einer handelnden Person [...], die unter dem Aspekt ihrer Bedeutung für den Gang der Handlung definiert wird“ (Propp, 1972 [1928], S. 227) gesehen werden. Er stellt dazu vier Thesen auf (vgl. Hauschild, 2010, S. 87, S. 21; Propp, 2003 [1968], S. 21ff.).

1. Der Begriff der „Funktion“ stellt für ihn den elementaren Grundbegriff zur Analyse eines Märchens dar, unabhängig davon, wie oder von wem sie ausgefüllt wird. Sie tritt für ihn an die Stelle des „Motivbegriffs“.
2. Die Anzahl der Funktionen ist beschränkt. Propp hat 31 Funktionen in Märchen ausgemacht.
3. Diese Funktionen treten im Märchen immer in derselben Reihenfolge auf.
4. Alle untersuchten Zaubermärchen weisen dieselbe Struktur auf und können daher als ein Typus gesehen werden.

In weiterer Folge definiert Propp sieben narrative Rollen, die in bestimmten Funktionen agieren. Funktionen werden immer in Bezug zu den narrativen Rollen beschrieben und erst durch sie genau bestimmt. Es sind dies: der Held, der Gegenspieler, der falsche Held, der Helfer, der Schenker (von Zaubermitteln), der Sender (Aussender des Helden) und das gesuchte Objekt bzw. die gesuchte Person (die Zarentochter) (vgl. Hauschild, 2010, S. 90).

Im Rahmen der Strukturanalyse in der Folklore lassen sich zumindest zwei verschiedene Typen unterscheiden: der syntagmatische und der paradigmatische Ansatz. Propp wählt einen syntagmatischen Ansatz, der sich mit der Struktur des Textes alleine beschäftigt, ohne den

Kontext mitzubersichtigen. Die chronologische Struktur und deren lineare Sequenzialität stehen im Mittelpunkt der Analyse. Im Gegensatz dazu hat Lévi-Strauss einen paradigmatischen Ansatz gewählt. Dieser Ansatz orientiert sich nicht primär an der sequenziellen Struktur, sondern nimmt einzelne Elemente der Struktur heraus und gruppiert diese zu einem Schema. Eine paradigmatische Matrix ist typischer Weise gekennzeichnet durch „polar oppositions“ wie Leben und Tod, Mann und Frau (vgl. Dundes, 2003 [1968], S. Xlff.). Die linear sequenzielle Struktur wird von Lévi-Strauss als der manifeste Inhalt gesehen, während die paradigmatische Struktur eher den latenten Inhalt zu Tage bringen will. Die Aufgabe des Strukturalisten besteht für Lévi-Strauss darin, über die lineare Struktur die dahinterliegende paradigmatische Struktur zu erfassen (vgl. Lévi-Strauss, 1955, S. 432). Im Sinne des paradigmatischen Ansatzes versucht Lévi-Strauss, vom einzelnen Mythos auf die Welt als Ganzes zu schließen. So ist der syntaktische Ansatz generell empirisch und induktiv, der paradigmatische Ansatz hingegen spekulativ und deduktiv, was eine Reproduzierbarkeit erschwert (vgl. Dundes, 2003 [1968], S. Xlff.).

Die in diesem Kapitel beschriebenen Prämissen werden nun herangezogen, um die beiden Fallbeispiele miteinander zu vergleichen und eine hinter den Fallbeispielen liegende Struktur sichtbar zu machen. Dabei werden einerseits relevante Akteure genauer betrachtet, aber auch die Themen, die tragende Elemente des Diskurses in beiden Unternehmen darstellen. Neben dieser Struktur wird auf die unterschiedlichen Interpretationen der diskurstragenden Kategorien durch die Akteure detaillierter eingegangen.

11.2. Rekonstruktion der relevanten Akteure

In den Kapiteln 8 und 9 wurden die Auswirkungen der Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität der Unternehmen im Detail erläutert. Nun sollen die Geschichten der beiden Unternehmen einander gegenübergestellt werden. Geschichten bestehen im Wesentlichen aus zwei Hauptbestandteilen: aus Akteuren, die diese Geschichten verkörpern, und aus Themen, die von Akteuren in die Geschichten eingeflochten werden. Akteure und Themen sind jene Strukturelemente einer Geschichte, die eine vergleichende Analyse der beiden Fallbeispiele erlauben. Dabei werden zunächst die relevanten Akteure in den Geschichten der Unternehmen dargestellt und im nächsten Schritt werden die diskurstragenden Kategorien genauer analysiert, die in den Geschichten sehr prominent behandelt werden.

Im Rahmen der Akteursbeschreibung lehnt sich die Arbeit an Vladimir Propps Beschreibung der 7 Handlungsträger an, da die in den Fallbeispielen wichtigen Akteure gut mit den Rollen in den Märchen zusammen passen. Dabei kann ein Akteur auch mehrere Charaktere oder Rollen

verkörpern, oder im Laufe der Geschichte kann sich die Rolle des Akteurs auch ändern. Wobei ein Rollenwechsel im Märchen eigentlich nur selten vorkommt, am häufigsten wird der Helfer zum Gegenspieler. Im Rahmen der beiden Fallbeispiele ist dies allerdings mehrere Male der Fall. Welche Auswirkungen dies für das Unternehmen haben kann, wird in diesem Kapitel ebenfalls kurz angerissen.

Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die Rollenzuordnung im jeweiligen Fallbeispiel geben:

Handlungsträger	Unternehmen „Privatisierung“	Unternehmen „Ausgliederung“
Held	Unternehmen	Unternehmen
Gegenspieler	Zunächst der Staat, dann Konzern C, der Markt und die Konkurrenten	EU, Gesetze, Regulierungsbehörde
Falscher Held	Konzern C	Regulierungsbehörde
Schenker (von Zaubermitteln)	Kunden	Berater, Kunden
Helfer	Zunächst der Staat, dann kurze Zeit der Konzern C, später das neue Management des Unternehmens D	Gebietskörperschaft, Holding
Sender (Aussender des Helden)	Politisches System	Politisches System
Zarentochter (und ihr Vater) – bzw. ein Subjekt bzw. Objekt, das als Belohnung gilt	Wirtschaftliches Überleben, Etablierung am Markt, Gewinn	Weiterbestehen des Unternehmens, funktionierende Infrastruktur, Anerkennung durch die Gebietskörperschaft

Tabelle 13: Charaktere in den Geschichten zur Privatisierung und Ausgliederung

In den nun folgenden Kapiteln werden die Hauptakteure genauer beschrieben und in den beiden Fallbeispielen ausgemacht. Die Beschreibung konzentriert sich dabei auf die drei Hauptakteure: Held, Gegenspieler und Helfer. In einigen Arbeiten werden die beiden Charaktere des Helfers und des Schenkers zusammengefasst, was auch in diesem Fall sinnvoll ist. Als Sender, also als jener Akteur, der den Helden auf seine Mission oder Reise schickt, tritt in beiden Fällen das politische System (repräsentiert durch unterschiedlichen Gebietskörperschaften) auf. Das Objekt, das es als Belohnung für den Helden gibt, wird im Weiterbestehen und im wirtschaftlichen Überleben des Unternehmens gesehen.

11.2.1. Held

Der Held ist der Hauptakteur in der Geschichte, der die Erzählung trägt. Er wird auch als Protagonist bezeichnet. Es handelt sich dabei um jene Figur in der Geschichte, die ein Abenteuer oder eine Aufgaben zu bestehen hat und sich dafür in große Gefahr begibt. Im

Laufe der Geschichte entwickelt sich der Held weiter, da er gewisse Erfahrungen macht und an diesen Erfahrungen wächst, bis er schlussendlich seinen Widersacher besiegen kann.

In den beiden Fallbeispielen ist der Held jeweils das Unternehmen selbst, das durch Kämpfe und Prüfungen gehen muss. Es gibt es allerdings einige Unterschiede darin, wie sich der Held selbst in der Geschichte darstellt, wie er agiert und welche Rolle er in der Geschichte einnimmt.

Beide Unternehmen agieren in den Geschichten eher passiv und warten erst einmal ab, bevor sie sich in die Handlung aktiv einbringen. Im Unternehmen „Privatisierung“ stellt sich das Unternehmen in einigen Situationen auch als Opfer dar. Im Unternehmen „Ausgliederung“ versucht man in weiten Teilen des Managements aus dieser Opferrolle herauszukommen und einen aktiveren Zugang zur Umwelt zu wählen.

Mitarbeiter im Unternehmen „Privatisierung“ wissen nicht, was das Unternehmen besonders gut kann, was den Helden auszeichnet und wie er gegen seinen Gegenspieler vorgehen kann. Eine entsprechende Strategie, die zum Erfolg führen soll, kann nicht entwickelt werden. Auch Helfer und Schenker sind in dieser Geschichte Charaktere, die das Unternehmen nicht ausreichend unterstützen und in der Geschichte mehrfach zu Gegenspielern werden (der Staat und Konzern C). Vom Unternehmen „Ausgliederung“ kann die Frage nach den Stärken des Unternehmens von jedem einzelnen Mitarbeiter benannt werden. Der Held ist sich seiner Fähigkeiten vollkommen bewusst und weiß, was er dem Gegenspieler entgegensetzen kann. Auch ein Rollenwechsel ist im Laufe der Geschichte seltener zu beobachten, was die Handlungen der einzelnen Akteure besser planbar und erwartbar macht.

Im Unternehmen „Ausgliederung“ wird der Held (Unternehmen) vom Management in den Geschichten als stark dargestellt, indem auf vergangene Erfolge des Helden zurückgegriffen wird, auf die der Held aufbauen kann und die sein Selbstvertrauen stärken (das Unternehmen hat schon viele Stürme überlebt). Der Held tritt dem Gegenspieler selbstbewusster entgegen als dies im Unternehmen „Privatisierung“ der Fall ist. So wird, wenn man die weitere Geschichte des Unternehmens „Privatisierung“ betrachtet (die allerdings nicht Teil der Auswertung ist, da sie erst passiert ist, als die Interviews bereits geführt und ausgewertet waren), der Held am Ende zum tragischen Helden, da das Unternehmen nach einem weiteren Verkauf am Ende in Konkurs gehen musste. Der Held schafft es am Ende nicht, sich gegen die Gegenspieler durchzusetzen und kann sein weiteres Überleben nicht sichern.

11.2.2. Gegenspieler und falscher Held

Der Gegenspieler steht in den Geschichten in Opposition zum Helden und fordert diesen heraus. Er wird in der Literatur auch als Antagonist bezeichnet. Er möchte die Absichten des Helden durchkreuzen und ihm Schaden zufügen.

Im Laufe der hier vorgestellten Geschichten gibt es mehrere Akteure, die die Rolle des Gegenspielers einnehmen. Es sind dies unterschiedliche Akteure, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten in den Geschichten in Opposition zum Unternehmen stehen.

Im Unternehmen „Privatisierung“ ist hin zum Gegenspieler mehrmals ein Rollentausch zu beobachten. So agiert der Staat zunächst als Helfer, er sorgt als Eigentümer des Unternehmens für Aufträge in staatsnahen Projekten und für finanzielle Ausstattung. Im Rahmen der Privatisierung werden politische Verantwortungsträger allerdings zu Gegenspielern. In den Geschichten des Unternehmens kommt dieser „Verrat“ klar zum Ausdruck. Im zweiten Schritt agiert der Konzern C zunächst als Helfer, da er das Unternehmen im Rahmen der Privatisierung mit allen Mitarbeitern übernimmt. Es wird zunächst vermutet, dass er das Unternehmen erfolgreich führen möchte und die Mitarbeiter als großer Konzern auch gut absichern kann. Die Mitarbeiter fühlen sich gut behütet, wenn schon nicht mehr im Eigentum des Staates, so zumindest eingebettet in einen großen Konzern. Das Unternehmen wird zu Beginn als „der neue Held“ gesehen, dem sich der alte Held unterordnen musste. Wenig später wird der Konzern C allerdings als falscher Held entlarvt und in weiterer Folge läuft er zu den Gegenspielern über.

Als falscher Held gilt generell jemand, der zwar mit lauterem Mitteln und einem moralischen Anspruch auftritt, im Laufe der Geschichte allerdings Schaden verursacht. Ein falscher Held ist nicht nur im Beispiel der „Privatisierung“ zu finden. Im Unternehmen „Ausgliederung“ kann der falsche Held in der Regulierungsbehörde gesehen werden, die mit dem gesellschaftlich anerkannten Ziel antritt, das Produkt für den Kunden günstiger zu machen. Dieses Ziel ist aus Sicht des Unternehmens allerdings vollkommen unnötig und auch nicht erreichbar. Noch dazu fügt die Regulierungsbehörde dem Unternehmen massiven Schaden zu, da das Unternehmen einen Unternehmensteil (den Vertrieb) abgeben und der Regulierungsbehörde seither Rechenschaft über die Kosten ablegen muss. Auch ist es nun eine neue Aufgabe des Unternehmens Daten aufzubereiten, deren Sinnhaftigkeit für das Unternehmen nicht schlüssig nachvollziehbar ist.

Ein Rollenwechsel in der Geschichte ist mit großer Unsicherheit verbunden. Auf erwartbare Handlungen des Gegenübers kann nicht mehr vertraut werden. Besonders der Wechsel eines

Helfers zu einem Gegenspieler, also vom Guten zum Bösen, hat einen massiven Vertrauensverlust zur Folge. Wem kann der Held noch vertrauen? Wer unterstützt ihn im Kampf gegen den Gegenspieler? Wer spielt mit offenen Karten? Von welchem Akteur ist als nächstes zu befürchten, dass er zum Gegenspieler wird? Wo droht dem Helden die nächste Gefahr? Dem Unternehmen „Privatisierung“ gelingt es in weiterer Folge nicht mehr, Helfer und Gegenspieler voneinander zu unterscheiden. So kann auch kein Vertrauen mehr zum Management des Unternehmens D aufgebaut werden. Es ist für die Mitarbeiter nicht klar, ob das Management des Unternehmens D wirklich als Helfer auftritt oder doch wieder als Gegenspieler.

Rollentausch der Handlungsträger	Unternehmen „Privatisierung“	Unternehmen „Ausgliederung“
Helfer zu Gegenspieler	Politische Verantwortungsträger (Bund, Staat, politische Parteien)	Gesetzgeber auf europäischer Ebene im Rahmen der Marktliberalisierung
Helfer zu falschem Helden	Konzern C	-
Falscher Held zu Gegenspieler	Konzern C	Regulierungsbehörde

Tabelle 14: Rollentausch der Handlungsträger

Im Unternehmen „Ausgliederung“ ist der Gegenspieler auf europäischer Ebene zu finden und zwar auf Seiten des Gesetzgebers, der Rahmenbedingungen für die Marktliberalisierung schafft. Da dieser Gegenspieler abstrakt und weit weg ist, wird jene Ebene zum Gegenspieler erklärt, die die gesetzlichen Rahmenbedingungen exekutiert: die Regulierungsbehörde. Im Unterschied zur „Privatisierung“ wird „das Böse“ nicht im unmittelbaren politischen System ausgemacht, sondern jener Ebene, die sich weiter weg vom Unternehmen befindet.

11.2.3. Helfer und Schenker

Helfer und Schenker kämpfen mit dem Helden gemeinsam auf der guten Seite. In beiden Fällen wird zunächst im politischen System ein Helfer für das Unternehmen ausgemacht. Im Fall der „Privatisierung“ wird dieser Helfer zum Gegenspieler, im Bereich der „Ausgliederung“ ist der politische Verantwortungsträger (Gebietskörperschaft) weiterhin bei den Helfern zu finden, auch wenn dieser Helfer kritischer gesehen wird als vor der Ausgliederung. Held und Helfer haben sich ein wenig voneinander entfernt. Die Handlungen des Helfers können vom Helden nicht mehr so gut eingeschätzt werden und der Helfer wird zunehmend skeptischer betrachtet. Während die Rollen im Bereich der „Ausgliederung“ konstanter sind, wechseln die Helfer im Fall der „Privatisierung“ (Staat und Konzern C) im Laufe der Geschichte zu den Gegenspielern.

Im Rahmen der Geschichten können die Kunden als Schenker betrachtet werden. Sie schenken den Unternehmen finanzielle Mittel, die zum Fortbestand der Unternehmen notwendig sind. Auch Berater treten im Rahmen des Privatisierungs- und Ausgliederungsprozesses in den Unternehmen auf. Vom Management werden sie als Schenker gesehen, da sie Zaubermittel (wie Zertifizierungen, SAP, Prozessoptimierungen) in die Organisation bringen, die dem Helden helfen sollen, sich gegen die Gegenspieler durchzusetzen. Die Mitarbeiter sehen diese Heilsbringer mit großem Misstrauen und würden sie wahrscheinlich auch nicht als Schenker, sondern vielmehr als falsche Helden einordnen.

11.3. Rekonstruktion der relevanten Themen

Auf Basis der strukturellen Linguistik werden „diskurstragende Dimensionen“ definiert, die sich anhand von Gegensätzen zeigen (siehe dazu auch Kapitel 10.1.). Im Rahmen der beiden Fallbeispiele lassen sich gewisse Gemeinsamkeiten finden, so sind die diskurstragenden Kategorien, die in den Geschichten zur organisationalen Identität erzählt werden, nahezu ident. Sie unterscheiden sich aber darin, wie sie interpretiert werden und welchen Platz sie in den Geschichten einnehmen. Diese Interpretationen sind gekennzeichnet durch den Kontext, in dem sie entstanden sind. Es lassen sich die folgenden Gegensatzpaare in beiden Unternehmen finden:

- Sicherheit vs. Unsicherheit
- Aktivität vs. Passivität
- Vertrauen vs. Misstrauen
- Familiäre vs. Wirtschaftliche Strukturen
- Vergangenheit vs. Zukunft
- Anerkennung und Wertschätzung vs. Ablehnung und Entwertung
- Innovative vs. Bewahrende Strukturen

Es handelt sich bei dieser Arbeit um eine rein qualitative Arbeit. Um die Veränderungen in den Interpretationen der diskurstragenden Kategorien allerdings graphisch darstellen zu können, wurden die einzelnen Interviews nach Stärke und Betonung des jeweiligen Gegensatzpaares bewertet. Dies wurde für die diskurstragenden Kategorien vor sowie nach der Privatisierung bzw. Ausgliederung durchgeführt. Die Bewertung erfolgte in jedem Interview anhand von 3 Stufen. Die Ergebnisse der einzelnen Interviews wurden kumuliert und danach auf einer Skala mit 6 Abstufungen dargestellt, um eine bessere Differenzierung zu erreichen.

Stärke und Betonung der diskurstragenden Kategorien vor und nach der Privatisierung

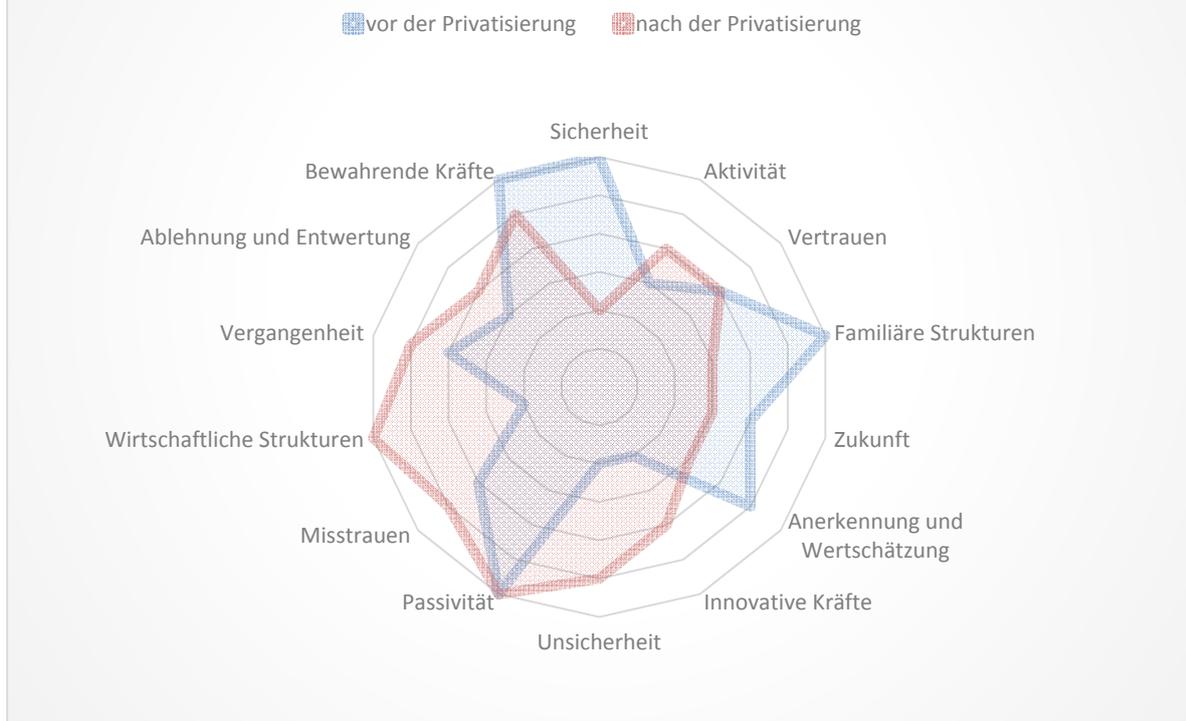


Abbildung 13: Stärke und Betonung der diskurstragenden Kategorien vor und nach der Privatisierung

Am Beispiel der „Privatisierung“ zeigt sich, dass sich die Schwerpunkte in den diskurstragenden Kategorien vor und nach der Privatisierung verlagert haben. Dabei ist zu beobachten, dass sich nach der Privatisierung der Diskurs stärker auf die linke Seite verlagert.

In der Ausgliederungsgrafik wird deutlich, dass die Pole bei einigen diskurstragenden Dimensionen vor der Ausgliederung stark auf einer Seite konzentriert waren. Dies hat sich nach der Ausgliederung verändert. Die diskurstragenden Dimensionen sind ausbalancierter und die Diskurse im Unternehmen breiter und vielfältiger als zuvor. Der Diskurs hat sich sozusagen ausgeweitet und liegt nicht mehr schwerpunktmäßig auf einer Dimension. Die nun folgenden Kapitel gehen genauer auf die Interpretation ein, sowie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Unternehmen im Bereich der diskurstragenden Kategorien ein.

Stärke und Betonung der diskurstragenden Kategorien vor und nach der Ausgliederung

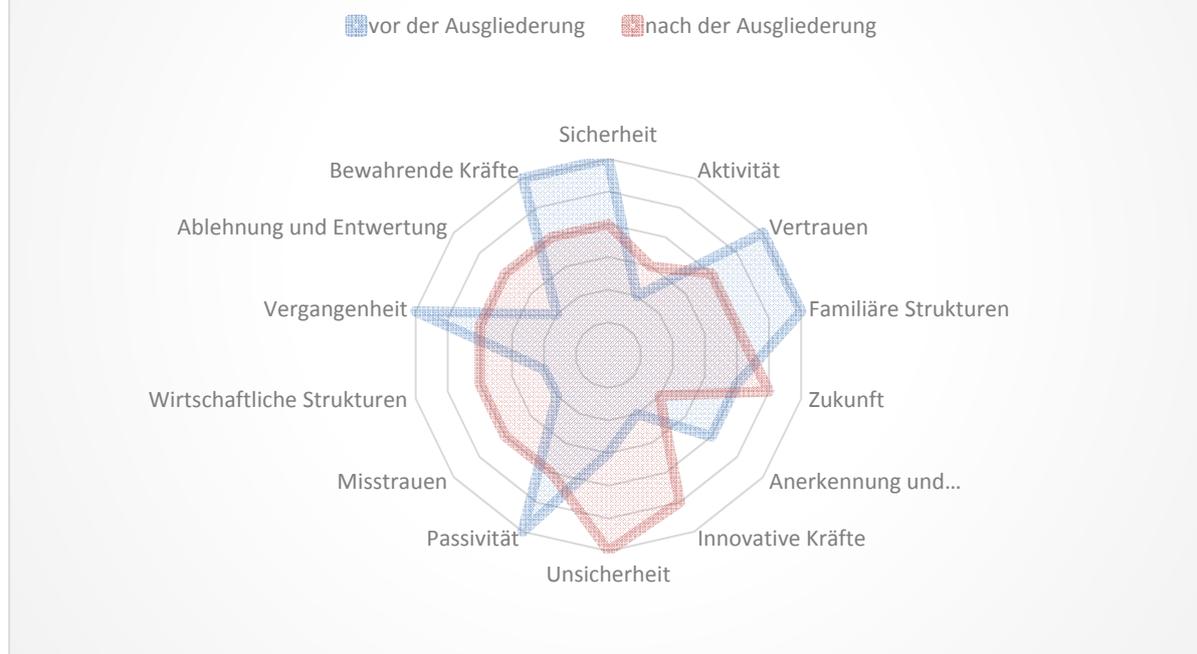


Abbildung 14: Stärke und Betonung der diskurstragenden Kategorien vor und nach der Ausgliederung

11.3.1. Sicherheit vs. Unsicherheit

Eines der zentralsten Themen in den konstruierten Geschichten in den beiden Unternehmen stellten Sicherheit und Unsicherheit dar. Dabei ist interessant, dass die beiden Begriffe von den Mitarbeitern sehr subjektiv definiert und begründet werden. Auch lassen sich in der Form der Unsicherheit Unterschiede in beiden Organisationen finden.

Im Unternehmen „Privatisierung“ zeigte sich vor der Privatisierung eine sehr hohe Sicherheit. Das Unternehmen hatte eine lange Tradition und war erfolgreich, die Mitarbeiter arbeiteten lange und gut zusammen. Im Rahmen der Privatisierung stieg die Unsicherheit enorm an, da die Mitarbeiter nicht wussten, wie es im Unternehmen weitergehen wird. Die Strukturen und Abläufe sowie die gesamte Unternehmenskultur haben sich durch die Privatisierung in einen Großkonzern verändert. Aber zumindest die Arbeitsplätze waren im Großkonzern gesichert. Dies änderte sich mit dem Management-Buy-out schlagartig. Im Unternehmen „Privatisierung“ drehte sich der Diskurs in erster Linie um Arbeitsplatzsicherheit, da das Unternehmen wirtschaftlich nicht erfolgreich war. Die Belegschaft musste Gehaltskürzungen hinnehmen, später mussten auch Mitarbeiter gekündigt werden.

Im ausgegliederten Unternehmen müssen die Mitarbeiter keine Angst um ihren Arbeitsplatz haben, viele sind hier noch verbeamtet. Aber obwohl die Mitarbeiter im ausgegliederten Unternehmen ihren Arbeitsplatz nicht verlieren können, herrscht große Unsicherheit. Es sind keine Existenzängste vorhanden, sondern die Mitarbeiter kämpfen mit der Ungewissheit. Denn ihr Arbeitsplatz heute könnte morgen ein ganz anderer sein. Sie könnten in einer anderen Abteilung, mit einer anderen Führungskraft, anderen Kollegen und einer anderen Aufgabe sitzen. Diese Vorstellung bereitet vielen Mitarbeitern im Unternehmen Unbehagen. Es ist hier also nicht die Arbeitsplatzsicherheit das große Thema, sondern die Erwartungssicherheit.

Die Unsicherheit in beiden Unternehmen ergibt sich in erster Linie daraus, dass sich die Umwelt verändert hat und damit beide Unternehmen gezwungen waren, sich selbst zu verändern. In den Unternehmen gab es nicht mehr die erwartbaren und vorhersehbaren Strukturen, die jahrzehntelang vorhanden waren. Die Sicherheit und Ordnung, dass sich aus einer bestimmten Handlung eine ganz bestimmte und konkrete Folge ergibt, ist in beiden Unternehmen nicht mehr der Fall. Mitarbeiter sind mit unvorhergesehenen und unkontrollierbaren Ereignissen in der Organisation konfrontiert. Das bereitet den Mitarbeitern Angst. Diese Furcht bindet in den Unternehmen sehr viel Energie. Die Mitarbeiter erleben einen Kontrollverlust, der zu Motivationsverlust führt und teilweise resignatives Verhalten nach sich zieht. Dort, wo Mitarbeiter das Gefühl haben, ihren Bereich kontrollieren und gestalten zu können, fällt es Führungskräften wie Mitarbeitern leichter, mit diesen belastenden Situationen der Unsicherheit umzugehen.

11.3.2. Aktivität vs. Passivität

In Kapitel 10.3.1. wurde bereits darauf eingegangen, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie nur Passagiere sind, ihr Schiff (das Unternehmen) nicht selbst steuern können. Die Mitarbeiter beider Unternehmen sehen die Privatisierung und die Ausgliederung als rein politische Entscheidungen. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass dabei nicht immer das Wohl des Unternehmens im Mittelpunkt steht, sondern meist andere Interessen wichtiger sind. Dies hat zu einem Vertrauensverlust in die Politik und in den Eigentümer geführt. Daher sind diese Entscheidungen für die Mitarbeiter mit negativen Emotionen (Trauer und Leid) verbunden. Dies führt zu Einbußen in der Produktivität und im Commitment und hat Konsequenzen für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Generell werden Entscheidungen, die von außen (von der Unternehmensumwelt) getroffen werden, aber unmittelbare Konsequenzen für das Unternehmen haben, negativ bewertet. Die Unternehmen fühlen sich der Politik bzw. den Eigentümern ausgeliefert. Die Mitarbeiter fühlen sich ohnmächtig.

Das Unternehmen schreibt sich selbst die Opferrolle zu. Das Unternehmen „Privatisierung“ sieht sich nach der Privatisierung und dem Management-Buy-out sogar vollkommen schutzlos dem Markt ausgeliefert. Dies führt dazu, dass zu wenige Aktivitäten in Richtung Markt gesetzt werden, was für den langfristigen Unternehmenserfolg gefährlich ist.

Im Bereich „Aktivität vs. Passivität“ sind Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen zu beobachten. Während sich bei den Polen „Aktivität“ und „Passivität“ vor und nach der Privatisierung aus Sicht der Mitarbeiter nichts verändert hat, ist bei der Ausgliederung eine Bewegung erkennbar. Die Passivität geht hier ein wenig zurück und es gelingt, die Aktivität ein bisschen zu steigern. Dies ist vermutlich auch darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter im Unternehmen „Ausgliederung“ davon sprechen, dass ein Mehr an Verantwortung an die Mitarbeiter delegiert wurde. Das führt zu einem weiteren Aspekt, der in diesem Zusammenhang beschrieben werden muss, und zwar die Art und Weise, wie Führungskräfte nicht nur Richtung Markt, sondern auch intern im Unternehmen agieren.

Hier ist im Interview auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen ein Bewusstsein dafür vorhanden, dass es wichtig ist, Entscheidungen zu treffen. Einige Führungskräfte nehmen hier aktiv die Chance wahr, ihren eigenen Bereich selbst zu gestalten und verlangen dies auch von ihren Mitarbeitern. Mitarbeiter, die in diesen Abteilungen des Unternehmens arbeiten, fühlen sich weniger der Umwelt ausgeliefert und können mit Entscheidungen im Unternehmensumfeld besser umgehen. In anderen Abteilungen besteht hier Nachholbedarf. Im Unternehmen „Privatisierung“ wird auf Seiten der Mitarbeiter eine ganz klare Trennung von ausführender Ebene und Managementebene erwartet. Wenige Mitarbeiter wollen sich in die Prozesse einbringen und ihren Arbeitsplatz aktiv mitgestalten. Sie fühlen sich von einer diesbezüglichen Forderung des Managements überfordert und sehen das nicht als Teil ihrer Arbeit an. In beiden Unternehmen steckt hier noch viel Potenzial den Mitarbeitern mehr Verantwortungs- und Gestaltungsspielraum zu geben und ihnen zu zeigen, wie sie diesen nutzen können. Im Unternehmen „Ausgliederung“ wird von aktiven Führungskräften Handlungs- und Entscheidungskompetenz als eine der Schlüsselkompetenzen gesehen, damit das Unternehmen in Zukunft bestehen kann. Im Rahmen der Auswertung kommt zu Tage, dass die Handlungsspielräume, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, bisher nur zum Teil wahrgenommen wurden. Gründe dafür liegen einerseits in einer starken Loyalität zu vergangenen Werten und einem passiven Widerstand gegenüber Veränderung, andererseits spielen auch erlebte Hilflosigkeit und die Orientierung an gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Rolle.

Von Seiten der Mitarbeiter wird bei beiden Unternehmen ein mangelhafter Außenauftritt des Unternehmens beschrieben. Dies hat für die Mitarbeiter im Unternehmen „Privatisierung“ zur

Folge, dass die Identifikation mit dem Unternehmen nachlässt, da es nicht mehr so bekannt und prestigeträchtig ist, wie vor der Privatisierung. Im Bereich der „Ausgliederung“ wird von den Mitarbeitern eher bemängelt, dass das Unternehmen eine stärkere Lobby nach außen bräuchte, um seine Wichtigkeit heute, aber auch in Zukunft, klarer zum Ausdruck zu bringen und neue Geschäftsfelder erschließen zu können. Eine stärkere und aktivere Präsentation des Unternehmens nach außen hätte positive Effekte für die Organisation: Das Unternehmen würde seine Bedeutung am Markt und für die Gebietskörperschaft stärker herausstreichen, dadurch würde sich die Anerkennung erhöhen, was wiederum zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führen würde.

11.3.3. Vertrauen vs. Misstrauen

Die Diskurse der Gegenpole „Vertrauen“ und „Misstrauen“ sind von bisherigen Erfahrungen geprägt und von der Art und Weise, wie aktuell im Unternehmen mit Information und Kommunikation umgegangen wird.

Im Unternehmen „Privatisierung“ sind die Erfahrungen der letzten Jahre mit dem Management der Organisation weitgehend negativ. Vor allem die nicht wahrheitsgemäße Information im Rahmen der Privatisierung führte zu einem massiven Vertrauensverlust in das Management. Die Tatsache, dass wenige Jahre später ein Management-Buy-out aus dem Konzern stattgefunden hat, hat die Grundfesten der Mitarbeiter neuerlich erschüttert. Die Mitarbeiter haben darauf vertraut, dass: wenn es dem Unternehmen gut geht, es auch den Mitarbeitern gut geht. Dieser Glaubenssatz hatte für sie jahrzehntelang Gültigkeit. Im Großkonzern mussten sie feststellen, dass dies ein Irrglaube war. Das Management im Unternehmen D heute versuchte die Mitarbeiter über die Situation des Unternehmens sachlich und ehrlich zu informieren. Die eher schwierige wirtschaftliche Lage und die wenigen Aufträge steigerten das Vertrauen in das Management ebenfalls nicht, da die Mitarbeiter es ganz klar als Managementaufgabe sahen, das Unternehmen mit Aufträgen zu versorgen.

Das Unternehmen „Ausgliederung“ hat in Bezug auf Vertrauen mit anderen Herausforderungen zu kämpfen. Da das Umfeld des Unternehmens immer unsicherer wird, gewinnen die Themen „Vertrauen“ und „Misstrauen“ an Bedeutung. So weisen die Interviewdaten darauf hin, dass das Vertrauen der Mitarbeiter in den Eigentümer zurückgeht. Die Beziehung ist durch Ungewissheit geprägt. Informationen über Veränderungen bekommen Mitarbeiter meist über informelle Netzwerke schneller als über die eigene Führungskraft. Dies führt dazu, dass das Vertrauen in die Führungskraft sinkt. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass sie nicht alle wichtigen Informationen zeitnah bekommen. Über die Gerüchteküche kommen Informationen, die noch nicht offiziell sind. Dies hat im Unternehmen negative Folgen:

Es leidet die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter, weil viel Arbeitszeit für das Diskutieren von Eventualitäten verwendet wird. Führungskräfte sind mit einem gewissen Stillstand konfrontiert. Die Gerüchteküche fördert Unsicherheit und Widerstand im Unternehmen. Die Führungskräfte versuchen dagegen zu arbeiten, sind aber nur eingeschränkt handlungsfähig, denn sie bekommen wichtige Informationen oft zu spät.

In beiden Unternehmen haben sich seit der Privatisierung bzw. Ausgliederung die Diskurse zu „Misstrauen“ verstärkt, während „Vertrauen“ in den Diskursen zurückging. Dabei ist einerseits das Vertrauen bzw. Misstrauen innerhalb der Organisation ein Thema (zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, unter den Mitarbeitern selbst), andererseits aber auch jenes in Bezug auf die Institution Staat und ihre ausführenden Organe in der Politik. Der Vertrauensverlust gegenüber dem Staat hat im Fallbeispiel „Privatisierung“ stärker gelitten als in der „Ausgliederung“.

11.3.4. Familiäre vs. Wirtschaftliche Strukturen

In beiden Fallbeispielen ist zu beobachten, dass die Mitarbeiter davon erzählen, dass sich das Arbeitsklima und das Miteinander nach der Privatisierung bzw. Ausgliederung verändert haben. Der Umgang im Unternehmen wurde früher familiärer beschrieben, die Mitarbeiter haben nicht nur zusammen gearbeitet, sondern auch privat sehr viel miteinander unternommen. Das findet sich in beiden Unternehmen selten bis gar nicht, wobei die Unterschiede, die von den Mitarbeitern zwischen damals und heute geschildert werden, im privatisierten Unternehmen mehr thematisiert werden als im ausgegliederten. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass es im Unternehmen „Privatisierung“ bereits Kündigungen gegeben hat und es hier danach unter den Mitarbeitern einen Konkurrenzkampf um den Arbeitsplatz gab. Von diesem Szenario ist man im ausgegliederten Unternehmen noch weit weg. Dennoch ist dieses Szenario genau das, was den Mitarbeitern Angst bereitet. Der Übergang von kollektivistisch zu eher individualistisch geprägten Werten im Unternehmen bereitet den Mitarbeitern große Sorgen.

Die Mitarbeiter in beiden Organisationen sehen die Gründe für eine Abnahme der familiären Strukturen im Unternehmen darin, dass eine betriebswirtschaftliche Denke in den Unternehmen Einzug gehalten hat. Die Wirtschaftlichkeit steht den ursprünglichen Werten der beiden Unternehmen entgegen. Beide Unternehmen galten als sichere und familiäre Unternehmen. Das Wohl der Mitarbeiter und das Klima in der Organisation hatten einen hohen Stellenwert. Die Mitarbeiter in beiden Organisationen meinen, dass die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen das familiäre Klima und das Zusammengehörigkeitsgefühl stark geschwächt haben. Die familiären Strukturen können gegenüber den wirtschaftlichen nicht bestehen und

werden immer weiter zurückgedrängt. Damit verbunden ist mehr Gegeneinander – für die Mitarbeiter sitzt der Feind dann im eigenen Unternehmen. Eine gemeinsame Zielerreichung rückt damit in weite Ferne.

Der Druck, das Unternehmen wirtschaftlicher auszurichten, kommt im Unternehmen „Privatisierung“ von innen, von der Geschäftsführung. Sie ist darauf bedacht, den Betrieb effizienter auszurichten, um das Überleben des Unternehmens am Markt zu sichern. Im Unternehmen „Ausgliederung“ hingegen wird der Druck nicht primär von der Geschäftsführung kommend wahrgenommen, sondern vom Regulator. Er wird für den steigenden Kostendruck verantwortlich gemacht. Der Schuldige wird dabei nicht im Unternehmen selbst ausgemacht, sondern im Unternehmensumfeld gesehen, was wiederum dazu führt, dass sich das Unternehmen vermehrt äußeren Einflüssen ausgesetzt fühlt.

In den Dimensionen familiäre vs. wirtschaftliche Strukturen drücken sich die Kategorien sozial vs. sachlich und kollektivistisch vs. individuell aus. Sie werden zu einer Kategorie zusammengefasst, da sie eng miteinander in Beziehung stehen und sich die Benennung der Kategorie in (familiäre vs. wirtschaftliche Strukturen) an der Lebens- und Sprachwelt des Feldes orientiert.

11.3.5. Vergangenheit vs. Zukunft

Beide Unternehmen haben eine lange Tradition und Geschichte, die beide Organisationen stark geprägt hat. Die Mitarbeiter sind in beiden Unternehmen stolz auf die Vergangenheit und fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden. Diese Verbundenheit erfährt durch die Privatisierung (in höherem Ausmaß) und die Ausgliederung (verbunden mit der Liberalisierung) einen starken Dämpfer. Die Mitarbeiter drücken das ganz klar aus, indem in beiden Organisationen von der alten und der neuen Welt gesprochen wird. Die Privatisierung und die Ausgliederung bedeuten für die Mitarbeiter einen massiven Bruch mit der Vergangenheit.

Die Vergangenheit wird von den Mitarbeitern heute zwar teilweise glorifiziert, dennoch sehnen sich jene Mitarbeiter, die bereits lange im Unternehmen sind, nach der guten alten Zeit zurück. Die alte Welt ist für die Mitarbeiter verloren, was mit starken Emotionen der Trauer verbunden ist. Dadurch, dass beide Unternehmen vor der Privatisierung bzw. Ausgliederung bedeutender waren, eine bessere Stellung am Markt hatten und prestigeträchtiger waren, ist die neue Situation für die Mitarbeiter mit großer Unsicherheit und Unbehagen verbunden. Die Sehnsucht nach der guten alten Zeit und die Verarbeitung des Verlustes nehmen in beiden Unternehmen einen großen Raum ein. Die Vergangenheit ist in den Diskursen im

Unternehmen „Privatisierung“ sehr viel präsenter als die Zukunft. So gelingt es auch nicht sich strategisch gut aufzustellen. Im Unternehmen „Ausgliederung“ ist das Thema „Zukunft“ nach der Ausgliederung präsenter als zuvor, dennoch bleiben Zukunftsfragen mehrheitlich unbehandelt, da wichtige Entscheidungsträger die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens nicht kommunizieren. Die Mitarbeiter nehmen im Unternehmen und in der Umwelt Veränderungen wahr, die sie nicht richtig einschätzen können, und die ihnen Angst bereiten. Da die Politik keine klaren Strategien und Visionen entwickelt, wie mit zukünftigen Herausforderungen umgegangen werden soll, fühlen sich die Mitarbeiter in den Unternehmen mit diesen Fragen allein gelassen. Das Vertrauen in die Verantwortungsträger schwindet und die Mitarbeiter haben das Gefühl, dass es keinen Plan gibt und niemand weiß, was zu tun ist.

Dabei ist zu beobachten, dass beide Organisationen Angst um die Zukunft des Unternehmens haben. Einmal um die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit des Unternehmens, ein anderes Mal um die langfristige Existenz des Unternehmens. Gleichzeitig zur starken Verwurzelung in einer traditionsreichen Geschichte, in der bereits viele Veränderungen stattgefunden haben und überstanden wurden, ist Angst vor der Zukunft da. In beiden Unternehmen machen sich die älteren Mitarbeiter Sorgen, dass die junge Generation nicht in der Lage ist, das Unternehmen erfolgreich fortzuführen. Dies vor allem deshalb, weil die jungen Mitarbeiter die Verbundenheit zum Unternehmen nicht mehr in dem früheren Ausmaß haben. Sie sehen einen stärkeren Individualismus, der auf Kosten der Teamfähigkeit im Unternehmen geht und für die langfristige Entwicklung des Unternehmens nicht vorteilhaft ist.

11.3.6. Anerkennung und Wertschätzung vs. Ablehnung und Entwertung

Anerkennung und Wertschätzung spielten im sozialen Miteinander eine zentrale Rolle. So auch in den beiden Fallbeispielen. Dabei ist, sowohl die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit im Unternehmen selbst als auch die der Umwelt für die Mitarbeiter wichtig. In beiden Fällen nehmen die Mitarbeiter die Anerkennung und Ablehnung nach der Privatisierung bzw. Ausgliederung anders wahr als zuvor.

Durch die Verkleinerung und Umbenennung der Unternehmen empfinden die Mitarbeiter in beiden Organisationen, dass das Unternehmen am Markt weniger bedeutend ist. Mitarbeiter in beiden Organisationen haben dadurch Schwierigkeiten mit der Identifikation. Stärker ausgeprägt ist dies im Unternehmen „Privatisierung“. Der Außenauftritt wird von den Mitarbeitern in beiden Unternehmen bemängelt.

Die Mitarbeiter im Unternehmen „Ausgliederung“ fühlen sich immer weniger gebraucht. Das Kerngeschäft wird im Laufe der Jahre zurückgehen, damit wird weniger in die Infrastruktur

investiert, die Digitalisierung hält Einzug in das Unternehmen und gewisse Arbeiten werden in Zukunft vermehrt von Computern übernommen. Diese Veränderungen werden von den Mitarbeitern wahrgenommen und bereiten ihnen Angst. Auch wenn sie davon vielleicht nicht mehr unmittelbar betroffen sind, sehen sie die nachfolgende Generation vor großen Problemen stehen. Allen Mitarbeitern ist klar, dass es nicht mehr so wird, wie es war. Die Vergangenheit ist vorbei und kommt so nicht wieder. Dadurch, dass andere Bereiche im Konzern mehr Aufmerksamkeit und finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt bekommen, fühlen sich die Mitarbeiter vom Konzern abgelehnt. Sie haben das Gefühl, dass den meisten Menschen nicht bewusst ist, was das Unternehmen für das Funktionieren der Gebietskörperschaft leistet.

Intern in der Organisation sind „Anerkennung und Wertschätzung“ sowie „Ablehnung und Entwertung“ ebenfalls ein Thema. Im Unternehmen „Privatisierung“ etwa fühlen sich die Mitarbeiter in ihrer Arbeit durch das Management zu wenig wertgeschätzt. Sie hören ständig, dass sie nicht in der Zeit und nicht im Kostenrahmen produzieren, sodass die Aufträge nicht gewinnbringend abgewickelt werden können. Die Abstoßung des Unternehmens aus dem Konzern C und die Abnahme der Aufträge im Unternehmen D tragen ebenfalls dazu bei, dass sich die Mitarbeiter abgewertet fühlen. Dies wirkt sich im Unternehmen schlecht auf die Stimmung und das Arbeitsklima aus.

Im Unternehmen „Ausgliederung“ ist dies anders, dort werden Lob und Anerkennung als die wenigen Mittel gesehen, die einer Führungskraft zur Verfügung stehen, um die Mitarbeiter zu motivieren. Hier ist ein Gefälle in der Wertschätzung eher mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit verbunden. So müssen sich neue Mitarbeiter in den ersten Jahren Anerkennung und Respekt im Unternehmen erst erarbeiten.

11.3.7. Innovative vs. Bewahrende Kräfte

Dieses Polaritäten-Paar ist nicht zwangsläufig typisch für Unternehmen, die privatisiert oder ausgegliedert worden sind, sondern es wird sich in allen Organisationen finden lassen, die in einem Veränderungsprozess stecken.

Mitarbeiter in beiden Unternehmen schätzen die lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter und die Stabilität im Unternehmen. Die Mitarbeiter kennen sich untereinander gut und so kann das Verhalten des Gegenübers gut eingeschätzt werden. Es herrscht eine hohe Erwartungssicherheit und diese fürchten die Mitarbeiter durch Veränderungen in der Organisation zu verlieren. So bildeten sich in beiden Unternehmen bewahrende Kräfte, die

versuchen, Innovationen und Veränderungen zu erschweren. Sie tun dies meistens auf passive Art und Weise, selten gibt es aktiven Widerstand.

Beide Unternehmen werden im Laufe der Privatisierung bzw. Ausgliederung verkleinert. Dies hat einerseits negative Konsequenzen für die Bedeutung des Unternehmens am Markt, andererseits Auswirkungen auf die Strukturen im Unternehmen und macht Veränderungen notwendig. Diese Veränderungen führen in beiden Unternehmen dazu, dass gewohnte Abläufe und Strukturen neu überdacht und optimiert werden. Dabei lassen sich in den beiden Unternehmen Mitarbeitergruppen finden, die Innovationen positiv gegenüberstehen und Mitarbeitergruppen, die gegen Veränderungen in der Organisation arbeiten. Auch Widerstand äußert sich in beiden Unternehmen, zumeist nicht offen, sondern verdeckt. Dazu werden Mitarbeiter in ihrer Arbeit blockiert und Prozesse bewusst verlangsamt und gestört.

Im Unternehmen „Privatisierung“ war dabei die Umstellung von „cost-center“ auf „profit-center“ für die Mitarbeiter schwierig. Vernetzteres und projektorientiertes Arbeiten stellte die Mitarbeiter in beiden Organisationen vor große Herausforderungen. In beiden Unternehmen empfinden die Mitarbeiter nach der Privatisierung und nach der Ausgliederung Strukturen bürokratischer als zuvor. Mitarbeiter beschreiben, dass der Dokumentations- und Verwaltungsaufwand massiv ansteigt.

Eine Verkleinerung des Unternehmens müsste zwangsläufig auch eine Vereinfachung der Strukturen bedeuten. Vor allem im Unternehmen „Privatisierung“ ist dies nicht ausreichend geschehen. Dies lag hauptsächlich in den unterschiedlichen Vorstellungen zur Unternehmenszukunft von Management (innovative Kräfte) und Mitarbeitern (vornehmlich bewahrende Kräfte). So agierte ein 150-Mann-Betrieb mit SAP-Strukturen aus einem Großkonzern heraus. Dies wirkte sich belastend auf die Kostenstruktur aus und führte dazu, dass Projekte teilweise nicht einmal kostenneutral abgewickelt werden konnten.

IT-Anwendungen führten im Unternehmen „Ausgliederung“ zu einer stärkeren Vernetzung in den Arbeitsprozessen und -abläufen und hatten ebenfalls eine Zunahme der Komplexität zur Folge. Für viele war daher das Arbeiten vor der Privatisierung bzw. Ausgliederung einfacher. Im Unternehmen „Ausgliederung“ waren es Zertifizierungen und die Einführung von SAP, die die Komplexität in den Abläufen weiter in die Höhe getrieben haben. So fühlen sich viele Mitarbeiter in beiden Organisationen von der zunehmenden Komplexität überfordert.

Das Unternehmen „Ausgliederung“ bietet Mitarbeitern seit Jahren Weiterbildungsmöglichkeiten an, um die Mitarbeiter gut auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten. Dieses Angebot wird von jenen Mitarbeitern besser angenommen, die Veränderungen in der Organisation offener gegenüberstehen. Sie sehen die Chancen, die

ihnen das Unternehmen bietet, auch im Vergleich zur Privatwirtschaft, als einzigartig an und schätzen diese da sie auch persönlich davon profitieren. Auf der anderen Seite gibt es eine Gruppe von Mitarbeitern, die mit dem Status quo zufrieden ist, und sich weder selbst verändern will, noch Veränderungen in ihrem Umfeld schätzt.

12. Zusammenführung von Theorie und Empirie

Das nun folgende Kapitel soll die empirischen Ergebnisse den bisherigen theoretischen Erkenntnissen gegenüberstellen. Dabei wird zu Beginn ein Blick auf die Identitätsdefinitionen geworfen. Danach wird abgeleitet, welche Erkenntnisse in Bezug auf die Veränderung der organisationalen Identität gewonnen werden können und zum Abschluss des Kapitels wird erläutert, welche Konsequenzen sich aus den Fallbeispielen für die Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität aus dem empirischen Material ergeben.

12.1. Identitätsdefinition

Die Arbeit geht nun zurück zur Definition von Albert und Whetten (1985): Identität besteht aus, jenen Elementen, die die Mitglieder der Organisation als zentral und zeitlich überdauernd wahrnehmen und sie von anderen Organisationen unterscheiden. Wie ist diese Definition im Lichte der empirischen Ergebnisse nun zu bewerten?

Was ist stabil geblieben im Laufe der Privatisierung bzw. Ausgliederung? Im Unternehmen „Ausgliederung“ ist die Identität sehr stark von der Aufgabe geprägt, die das Unternehmen für die Gebietskörperschaft leistet. Als zentrales Element, das über die Zeit besteht und das Unternehmen auch von anderen unterscheidet, kann der Unternehmenszweck gesehen werden. Allerdings auf einer sehr abstrakten Ebene formuliert, nämlich im Sinne einer Zugehörigkeit zur Gebietskörperschaft und dem Dienst am Bürger. Im Detail hat sich selbst dieser Unternehmenszweck verändert (vom Produktlieferanten zum Infrastrukturbereitsteller). Lediglich die abstrakte Aufgabe des Unternehmens, die auch als seine fundamentale Rolle in der Gesellschaft interpretiert werden kann, blieb stabil. Die Art und Weise, wie diese Tätigkeit ausgeführt wird, wird zunehmend neu interpretiert. Es steht die Versorgungssicherheit im Mittelpunkt, allerdings gewinnen andere Aspekte, wie die Wirtschaftlichkeit der erbrachten Leistung, zunehmend an Bedeutung. Im Unternehmen „Privatisierung“ hingegen werden von den Mitarbeitern kaum Dinge genannt, die stabil geblieben sind. Das Augenscheinlichste ist in diesem Fall das Produkt des Unternehmens an sich. Doch auch hier wird intern im Unternehmen diskutiert, in welche Richtung das Portfolio ausgeweitet werden soll. Ein Merkmal, das in beiden Organisationen stabil blieb, sind die diskurstragenden Dimensionen (einschränkend muss hier angemerkt werden, dass Interviews lediglich nach der Privatisierung bzw. Ausgliederung durchgeführt wurden). Sie ziehen sich wie ein roter Faden durch die Geschichten zur Privatisierung und Ausgliederung der Organisationen und geben einen Rahmen vor, in dem sich die Identitätskonstruktion und -rekonstruktion abspielt.

Zeitlich überdauernd im Prozess der Privatisierung und Ausgliederung sind die diskurstragenden Elemente, die selbst aber noch keine Identität ausmachen, da ihnen zwar eine Zentralität im Unternehmensdiskurs zugesprochen werden kann. Ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Organisationen sind sie aber nicht. Privatisierung und Ausgliederung sind zweifelsfrei als jene Zeitpunkte im Lebenszyklus von Organisationen einzustufen, in denen Veränderung stattfindet (vgl. Van de Ven & Poole, 1995, S. 515). So kann mit Bezugnahme auf die empirischen Fallbeispiele gefolgert werden, dass es im Rahmen der Privatisierung und Ausgliederung zu einer Veränderung der Identität gekommen sein muss. Dadurch, dass sich objektiv wenig finden lässt, das überdauert hat, stellt nicht einmal die Stabilität ein ausreichend klares Bestimmungskriterium für Identität dar. Die „kontinuierliche“ Entwicklung der Identität geht in den beiden empirischen Fällen schneller, als in früheren Arbeiten zur organisationalen Identität angenommen wurde. Vor allem im Fallbeispiel „Ausgliederung“ gibt es Hinweise darauf, dass die Mitarbeiter eine stärkere Stabilität und Kontinuität wahrnehmen und Veränderungen manchmal nicht bewusst erlebt und artikuliert werden (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 126). Die Ergebnisse dieser Dissertation fügen sich in jene Arbeiten ein, die von Identität als Prozess (vgl. Schultz, et al., 2012) und nicht als statische Komponente sprechen, wie dies auch in jüngerer Literatur vorgeschlagen und diskutiert wird.

Diskurstragende Elemente sind die Dinge, die eine gewisse Beständigkeit und Dauerhaftigkeit in der Organisation haben, dies vielleicht auch deshalb, weil sie durch den gesellschaftlichen Kontext mitgeprägt werden. So sind sie vermutlich in anderen Organisationen in ähnlicher Form anzutreffen. Die diskurstragenden Elemente sind damit nichts, was eine Organisation von einer anderen maßgeblich unterscheidet. Die Beziehungen dieser Elemente, ihre Interpretation und die laufende Problematisierung sind allerdings unternehmenstypisch und in dieser Form wohl in keinem anderen Unternehmen zu finden. Die Art und Weise, wie diese Themen also miteinander verwoben und verbunden sind, stellen etwas Einzigartiges dar.

Die Ergebnisse dieser Arbeit stehen damit in engem Zusammenhang mit den zu Beginn definierten soziologischen Theorien der Identität im symbolischen Interaktionismus. Denn die diskurstragenden Kategorien können nicht als besonders organisationstypisch angesehen werden, sie sind vielmehr die allgemeine Struktur oder der allgemeine Rahmen, in dem sich Diskurse in beiden Unternehmen aufspannen. Diese haben eine gesellschaftliche Relevanz und fügen sich damit in Meads Arbeiten zur Identität ein. Er ging in seinen Forschungen davon aus, dass die Identität eines Menschen, die Einheit und Struktur jener sozialen Prozess aufnimmt, in denen der Mensch eingebettet ist.

„The unity and structure of the complete self reflects the unity and structure of the social process as a whole; and each of the elementary selves of which it is composed reflects the unity and structure of one of the various aspects of that process in which the individual is implicated.“ Mead 1934, S. 144.

Aufbauend auf Mead hat Stryker im Rahmen des strukturellen symbolischen Interaktionismus folgendes festgehalten:

„[...] society shapes self and self shapes social behavior [...].“ (Stryker 1994, S. 16.)

Die Konstruktion und Rekonstruktion der Identität ist somit immer in einen gesellschaftlichen Rahmen eingebettet. Die Umwelt beeinflusst, wie sich Identität in einer Organisation formt und weiterentwickelt. Die organisationale Identität spiegelt damit eine gesellschaftliche Struktur wieder, in der sie operiert. Wenngleich diese Reflexion immer aus einer ganz bestimmten „Perspektive“ erfolgt (vgl. Mead 1934, S. 200ff.) und somit wiederum etwas Einzigartiges und Organisationstypisches hat. Auch Alvesson sieht im Rahmen von Diskursen eine Diffusion von der gesellschaftlichen auf die organisationale Ebene.

“[...] would imply bringing in overall (societal, industrial, global) discourses as powerful generalizable influences translated and mediated by particular local arrangements of people and social constellations at the local (organizational or intra-organizational) level.” (Alvesson, 2011, S. 20)

Organisationen definieren und interpretieren die diskurstragenden Dimensionen abhängig von internen Parametern. Hier ist einerseits die Geschichte des Unternehmens (bisherige Erfahrungen) zu nennen, andererseits haben Emotionen, Macht und Rollenidentitäten einen Einfluss. Das Beziehungsgefüge, in das eine Organisation eingebettet ist, hat ebenfalls Auswirkungen auf die Identitätskonstruktion. Auf diese Komponenten wird in Kapitel 12.3 noch genauer eingegangen.

Jede soziale Identität des Mitarbeiters in der Organisation spiegelt diese diskurstragenden Elemente in der eigenen Identitätskonstruktion ebenfalls wider, interpretiert durch die jeweilige Lebensgeschichte und die Beziehung des Einzelnen zu seiner Umwelt und beeinflusst von anderen Formen der Identität (personale Identität, Rollenidentität). Nach Stryker (1976, S. 267; 1980, S. 81) bildet sich eine hierarchische Ordnung einzelner Teil-Identitäten aus. Diese Ordnung entsteht durch eine subjektive Bewertung („identity salience“).

In Betrachtung der beiden Fallbeispiele kommt die Arbeit für eine Definition von organisationaler Identität auf folgenden Schluss: Organisationale Identität ist weniger gekennzeichnet durch zentrale, überdauernde und unterscheidbare Elemente einer

Organisation, vielmehr besteht die Identität aus Bruchstücken und unterschiedlichen Fragmenten, die zerbrechlich und veränderlich sind. Sie werden in der sozialen Interaktion immer wieder ausgehandelt (vgl. Mueller & Whittle, 2012, S. 149). Das Arbeiten an der Identität stellt damit sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeiter und vor allem an das Management von Organisationen.

Pratt (2012, S. 41) wirft im Rahmen der Prozessperspektive allerdings die Frage auf, ob das Konzept der organisationalen Identität überhaupt etwas zum besseren Verständnis von Organisationen beiträgt und ob es Prozesse gibt, die wirklich einzigartig sind und nur in der Identitätskonstruktion und -rekonstruktion zu finden sind. Oder ob die im Rahmen der Identitätskonstruktion beschriebenen Prozesse nicht alle auch in anderen Konstrukten wie Kultur, organisationalem Lernen oder Identifikation beobachtet und beschrieben werden können. Das nun folgende Kapitel nimmt einen prozesshaften Charakter der Identitätskonstruktion und -rekonstruktion an und versucht die Erkenntnisse aufzuzeigen, die aus den beiden Fallbeispielen gezogen werden können.

12.2. Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität

Die Privatisierung und die Ausgliederung stellen Brüche in der Identitätskonstruktion dar. In beiden Unternehmen wird von einer alten und einer neuen Welt gesprochen, was eine klare Abgrenzung und gleichzeitig die massiven Veränderungen ausdrückt. Die wesentlichen Auswirkungen von Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität war, eine Veränderung der Rollenverteilung der Akteure in den Geschichten im Laufe des Prozesses. Die diskurstragenden Dimensionen, die den Rahmen festlegen, in dem die Identität konstruiert wird, sind gleich geblieben, die Interpretationen haben sich allerdings verändert. Es findet eine laufende Problematisierung dieser Dimensionen in der Organisation statt, die dazu führt, dass die Identität nicht statisch bleibt, sondern einen sehr dynamischen Charakter aufweist. Dieser Prozessperspektive folgend und aufbauend auf den empirischen Erkenntnissen ergibt sich für die Identitätskonstruktion und -rekonstruktion daher folgendes Bild (siehe zur graphischen Darstellung Abbildung 15):

Während sich die organisationale Identitätsforschung vermehrt den internen Einflüssen auf die Identitätskonstruktion widmet, haben sich Neo-Institutionalisten auf die externen Einflüsse konzentriert (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 157; sowie Philips, et al., 2016, S. 367f.). In den beiden gezeigten Fallbeispielen wird deutlich, dass bei der Formierung und Weiterentwicklung einer Identität beide Aspekte eine tragende Rolle spielen. So erscheint es notwendig und sinnvoll,

diese beiden Aspekte miteinander zu verbinden. Das verbindende Element liegt dabei in der sozialen Konstruktion der Wirklichkeit (Philips, et al., 2016, S. 366).

Das hier vorgestellte Modell unterteilt sich in zwei Hälften. Links befindet sich das Unternehmen, hier wird der Prozess beschrieben, der sich im Unternehmen abspielt. Rechts liegt die Umwelt, die Einfluss auf die Konstruktion und Rekonstruktion der Identität nimmt.

Im Rahmen der diskurstragenden Dimensionen wird die Identität, in Form von Geschichten, die Organisationsmitglieder über das Unternehmen erzählen, laufend konstruiert und rekonstruiert. Diese Konstruktion bildet die Basis für das „Sensemaking“ in der Organisation (vgl. Weick, 1995). Die Arbeit reiht sich damit auch in jenen Forschungsstrang in der organisationalen Identitätsforschung ein, der die Identität als Rahmen oder Bezugspunkt für Sensemaking-Aktivitäten (vgl. Cornelissen, Haslam, & Werner, 2016, S. 202) sieht.

Die empirischen Ergebnisse aus den beiden Fallbeispielen weisen darauf hin, dass es Bereiche gibt, die die Konstruktion der Geschichten beeinflussen. Es wurden aus den beiden Fallbeispielen folgende Einflussfaktoren identifiziert:

- 1) Unternehmensgeschichte und bisherige Erfahrungen der Organisationsmitglieder
- 2) Emotionen
- 3) Macht
- 4) Rollenidentität

Diese vier Komponenten und deren Einflussnahme auf die Konstruktion der Identität werden in Kapitel 12.3 näher erläutert. In bisherigen Forschungen wurde die organisationale Identität oft als Weiterentwicklung der Organisationskulturforschung betrachtet. Alvesson und Robertson (2016, S. 175) plädieren dafür, die Organisationskultur wieder stärker in Identitätsfragen einzubeziehen. So sollte die Organisationskultur als fundamentaler Bestandteil jeder Forschung zur organisationalen Identität sein. In der hier vorgestellten Konzeptualisierung (siehe Abbildung 15) könnte die Organisationskultur die Werte und dahinterliegenden Basisannahmen bilden, die Mitgliedern der Organisation auf vorwiegend unbewusster Ebene zur Verfügung stehen, um ihre Geschichten zu formulieren, aus denen sich wiederum die Identität des Unternehmens speist. Auch informelle Strukturen, die in beiden Organisationen tief in der Unternehmenskultur verankert sind, spielen bei der Konstruktion und Rekonstruktion eine maßgebliche Rolle. Sie spiegeln sich in den diskurstragenden Elementen und Interpretationen wider. Die Identität wiederum stellt sich als ein relationales Konzept dar, das eine Abgrenzung zu anderen Organisationen ermöglicht. Sie verhilft einer Organisation durch Selbstreflexion ihren Platz in der Gesellschaft zu finden. Damit gewinnt die Frage, welchen Beitrag die Organisation für die Gesellschaft leistet, für das Unternehmen an

Bedeutung. Kann diese Frage - wie im Unternehmen „Privatisierung“ von den Mitarbeitern (Gioia, et al., 2013, S. 169) nicht mehr ausreichend beantwortet werden, da auch eine Unterscheidbarkeit zu anderen Organisationen fehlt, ergeben sich Probleme in der Formierung einer Identität und Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Im Rahmen der Identifizierung der Mitarbeiter mit der Organisation bestätigt das Fallbeispiel „Privatisierung“ auch die Ausführungen von Pratt (1998, S. 191) dass, je besser das Image eines Unternehmens ist, umso leichter fällt Mitarbeitern die Identifikation mit dem Unternehmen. Je mehr der Selbstwert des Mitarbeiters durch die Hereinnahme von Attributen der Unternehmensidentität in das eigene Selbstkonzept steigt, desto attraktiver ist das Unternehmen für den Mitarbeiter und umso stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen. Mitarbeiter binden sich also leichter an prestigeträchtige Organisationen.

Die Konstanz der diskurstragenden Elemente stellt eine Erkenntnis der Arbeit dar, auch wenn sich ihre Interpretation im Laufe des Privatisierungs- bzw. Ausgliederungsprozesses wandelt. Im Rahmen der Auswertung zeigte sich bei den diskurstragenden Elementen eine starke Betonung des Themas Unsicherheit nach der Privatisierung und Ausgliederung. Fehlende Erwartungssicherheit stellt dabei ein Kernthema dar. Strukturen in den Unternehmen verändern sich, dass Handlungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte nicht mehr erwartbar und kalkulierbar sind. So bereitet im Unternehmen „Ausgliederung“ bereits ein Arbeitsplatzwechsel in eine andere Abteilung Schwierigkeiten. Gleichzeitig verändert sich das Umfeld rapide. Im institutionellen Umfeld setzen Akteure Handlungen, die die Organisation so ebenfalls nicht erwartet hat. Auch hier tritt zunehmend Erwartungsunsicherheit auf, da Akteure im Rahmen der Privatisierung bzw. Ausgliederung ihre Rolle verändert haben. Die Frage ist nun, wie die Organisationen auf diese Veränderungen reagieren.

Identität ist in einen institutionalisierten Kontext eingebunden, von dem der Organisation Legitimität gewährt wird, wenn sie den Erwartungen der institutionellen Umwelt entspricht (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 161). Für Glynn (2008, S. 414) ist die Identität in einen breiteren Kontext eingebunden: “[...] locate identity in broader frames of meaning that arise from industry, cultural and societal institutions.” Sie gibt den allgemeinen Rahmen dessen vor, was in einem institutionellen Feld an Regeln und Normen gilt. Diese Hereinnahme erfolgt allerdings nicht unreflektiert, sondern Unternehmen nutzen einen Filter, der bestimmt, welche Informationen aus der Umwelt in der Organisation Resonanz finden und auch wie diese Informationen interpretiert werden (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 136.). In der Literatur sehen manche Forscher in der Identität selbst diese Filterfunktion (vgl. Philips, et al., 2016, S. 367). „Furthermore, an organization’s identity will play a key role in the degree to which (and when) the organization succumbs to institutional pressure.“ (Philips, et al., 2016, S. 367). In dieser Arbeit wird die

Sichtweise vertreten, dass dieser Filter von formellen und informellen Strukturen im Unternehmen ebenso bestimmt wird, wie von Aspekten der Macht, Emotionen und Rollenidentitäten.

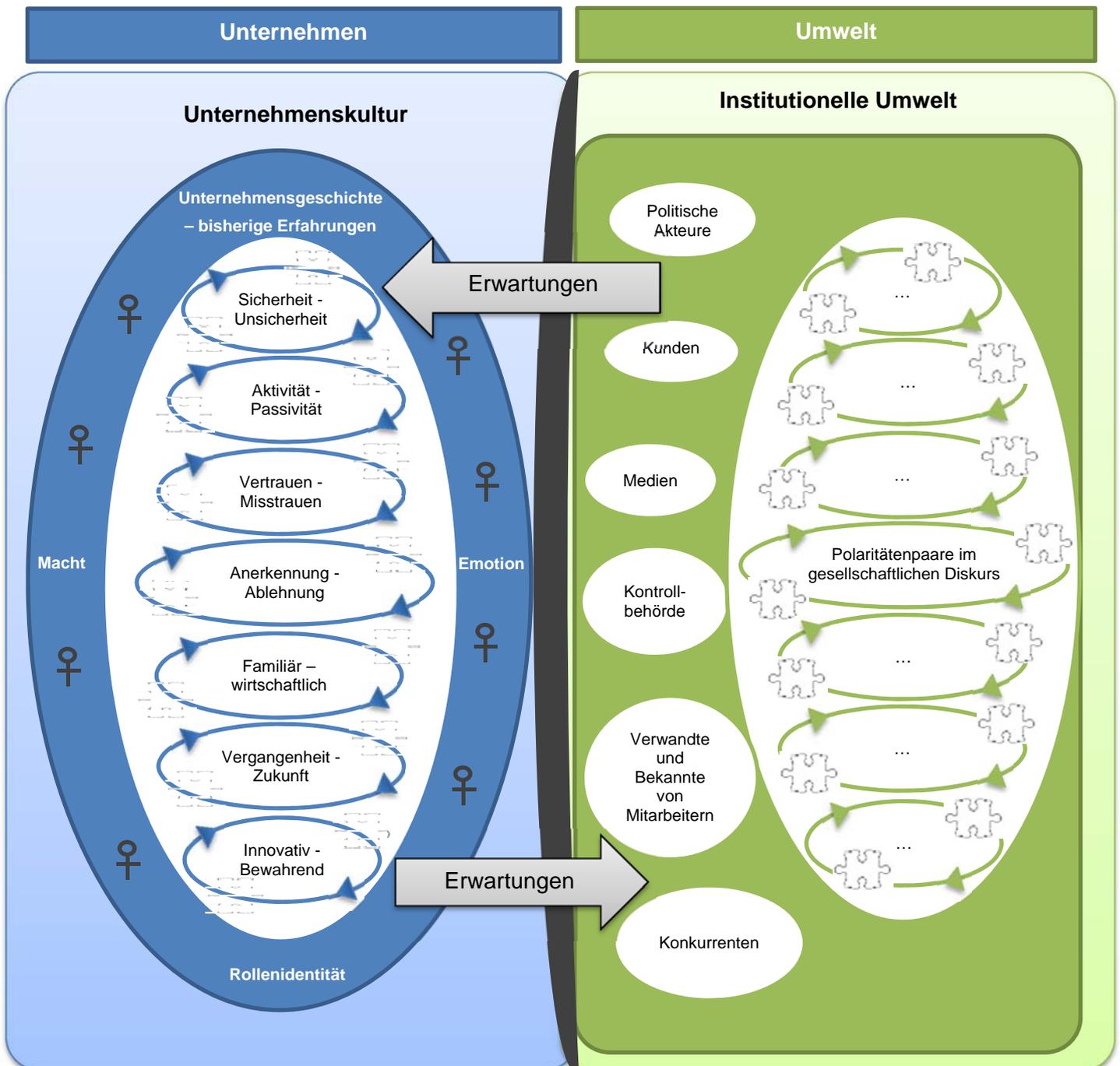


Abbildung 15: Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität im Rahmen von Ausgliederung und Privatisierung

Einige institutionelle Erwartungen finden den Weg nicht in die Organisation, da das Unternehmen aufgrund seiner internen Strukturen nicht in der Lage ist, diese Erwartungen überhaupt wahrzunehmen. Auf andere Erwartungen wird mit Ablehnung und Unverständnis

reagiert, da die Organisation nicht in der Lage ist, diese Erwartungen in ihr eigenes Selbstkonzept zu integrieren (Reaktion des Unternehmens „Privatisierung“, als Kunden das Unternehmen nicht von selbst anfragen). Wieder andere Erwartungen treffen in der Organisation auf fruchtbaren Boden, da sie Resonanz im Unternehmen finden (Zertifizierung im Unternehmen „Ausgliederung“). Ob diese Erwartungen in die Organisation eingebaut werden, hängt davon ab, wie stark der institutionelle Druck aus der Umwelt ist, wie sich eine Nichtaufnahme auf die Legitimität auswirken würde und wie stark die Integration eine Veränderung in den internen Strukturen notwendig machen würde.

Die Interpretation der Informationen und Erwartungen aus der Umwelt erfolgt dabei anhand einer eigenen Rationalität (das Scheitern der Liberalisierung im Unternehmen „Ausgliederung“). Aufbauend auf diese Interpretationen werden Handlungen im Unternehmen aber auch in Richtung Umwelt gesetzt. Die institutionellen Akteure und das Unternehmen nützen diese zur gegenseitigen Abklärung von Erwartungen.

Im Rahmen der Ausgliederung und Privatisierung hat sich die Beziehung der Unternehmen zur Umwelt stark verändert. Dies hatte Auswirkungen auf die Rolle, die das Unternehmen für verschiedene Akteure in der Umwelt spielte und umgekehrt. Dieser beschriebene Austausch mit der Umwelt stellt im Sinne des strukturellen symbolischen Interaktionismus eine wichtige Verifikation für die Identität dar (Burke, 2000; Stryker, 1987).

Die institutionelle Umwelt erwartet von der Organisation im Unternehmen „Ausgliederung“ zum Beispiel eine sichere, aber auch eine wirtschaftliche Bereitstellung der Infrastruktur. Das Unternehmen wird diesem Anspruch insofern gerecht, indem es Managementinstrumente in der Organisation einsetzt, diese allerdings an den speziellen Kontext und an die internen Strukturen des Unternehmens anpasst. In diesem Zusammenhang bestätigen die Ergebnisse die Forschungsarbeit von Glynn (2008) zur „identity bricolage“ oder auch die Arbeiten von Czarniawska & Sevón (1996b) zum Thema „translation“.

Mit der Privatisierung bzw. Ausgliederung hat sich in den empirischen Beispielen die Komplexität erhöht. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die institutionelle Umwelt an Komplexität zugenommen hat. Unternehmen müssen lernen mit neuen und widersprüchlichen Erwartungen umzugehen. Diese Pluralität drückt sich in unterschiedlichen Logiken (vgl. Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008) aus, die im Unternehmen identifiziert werden können: „business logic and family logic“. Das Unternehmen „Ausgliederung“ muss versuchen, beide Logiken in die organisationale Identität einzubauen. Während proaktive Führungskräfte sich durch die „family logic“, blockiert fühlen, sehen die Mitarbeiter eine zu starke Orientierung an der „business logic“. Für sie verdrängt die „business

logic“ nach und nach die „family logic“ und irgendwann wird das Unternehmen ein Wirtschaftsbetrieb wie jeder andere auch sein und das Besondere aus ihrer Sicht verloren haben. Derzeit kann von einem Übersetzen von Managementinstrumenten in den Kontext eines ausgegliederten Unternehmens gesprochen werden. Neue Verwaltungsreformen verdrängen die alte Verwaltungskultur nicht, sondern sie vermischen sich mit ihr. Es sind beide Logiken im Unternehmen anzutreffen, die gemeinsam eine hybride Form darstellen. Dies führt zu Spannungen und Konflikten bei Führungskräften, da durch die unterschiedlichen Logiken widersprüchliche Erwartungen an sie gestellt werden.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Leixnering, Schikowitz und Meyer (2016, S. 49) in der COCOPS Studie. Sie sehen in der Hereinnahme von unterschiedlichen Reformansätzen in die bisher dominante Weberianische Verwaltungskultur eine Vermischung der beiden zu einer hybriden Form, die auch als Neo-Weberianisch (vgl. Renate E Meyer, Egger-Peitler, Höllerer, & Hammerschmid, 2014) bezeichnet werden kann. So konstatieren Leixnering, Schikowitz und Meyer (2016, S. 49f.), dass die österreichische Verwaltung einer prozessorientierten Logik folgt (der Prozess ist bedeutender als das Ergebnis). Diese führt neben einer geringen Autonomie des Managements und nur sehr vage formulierten politischen Zielen, zu nur teilweise und inkonsistent umgesetzten Reformen. Entsprechende Managementinstrumente finden kaum Anwendung. Es gilt zwar das Prinzip der Ergebnis- und Wirkungsorientierung, diese werden allerdings in die bisherige administrative Logik der Prozessorientierung implementiert und weniger auf das Prinzip der Leistungsorientierung angewandt. Die Ergebnisse der COCOPS Studie lassen sich auch im Fallbeispiel „Ausgliederung“ wiederfinden. Eine teilweise halbherzige Umsetzung von Managementinstrumenten führt zu Frustration bei den Führungskräften, da eine Führung nach Zielen aufgrund rechtlicher Gegebenheiten und mangelnder Autonomie nicht möglich ist. Den Prozessen hingegen wird verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt. Sie werden genauestens dokumentiert und abgebildet, um Leistungen und Ergebnisse besser abbilden zu können. So nehmen die Mitarbeiter im Unternehmen „Ausgliederung“ nach der Ausgliederung paradoxerweise eine Zunahme an Bürokratie wahr. Im Unternehmen „Privatisierung“ existiert aus Sicht der Mitarbeiter vorwiegend die „business logic“, die „family logic“ ist im Unternehmen von der „business logic“ verdrängt worden.

Chreim (2005) weist darauf hin, dass Manager sanfte, kleine, aber kontinuierliche Veränderungen einführen, um die organisationale Identität zu verändern. Sie tun dies, indem sie alte Begriffe hernehmen und Bedeutungen hinzufügen oder wegnehmen. Diese Strategie, die als „confluence“ bezeichnet wird, in der Kontinuität und Veränderung sozusagen gleichzeitig auftreten, könnte für die Mitarbeiter leichter anzunehmen sein als eine radikale

Veränderung und Neuformierung der Identität. Diese Arbeit legt nahe, dass eine Balance zwischen Kontinuität und Veränderung aus Sicht der Mitarbeiter für die gesunde Entwicklung eines Unternehmens wichtig ist.

Die Erwartungen, die die unterschiedlichen Akteure aneinander hatten, müssten im Rahmen der Privatisierung und Ausgliederung neu ausgehandelt und neu interpretiert werden. Unternehmensintern wurden dazu bestimmte Argumentationsstrategien eingesetzt, die jeweils mit Vor- und Nachteilen verknüpft sind. Generell kann im Unternehmen „Ausgliederung“ beobachtet werden, dass Veränderungen - wenn möglich - mit regulativem Druck argumentiert werden. Aufgrund der Rolle, die die Beamten sich selbst zuschreiben - Gesetze auszuführen - scheint so eine Veränderung für die Mitarbeiter leichter bewältigbar, als wenn mit kognitivem oder normativem Druck (vgl. R. W. Scott, 2001, 52ff.) argumentiert wird. Gesetzesänderungen wurden auch als Begründung für die Einführung von wirtschaftlichen Strukturen gesehen, obwohl dieser Druck eher normativen Charakter hatte. Gleichzeitig hatte diese Argumentation auch Auswirkungen auf Schuldzuschreibungen. Die Frage nach dem Gegenspieler (oder dem „Bösen“) wurden in den Unternehmen ganz unterschiedlich beantwortet. Während im Unternehmen „Privatisierung“ der Staat - oder besser gesagt: die Politik vom Helfer zum Gegenspieler wurde, ist im Unternehmen „Ausgliederung“ die Gebietskörperschaft als Eigentümer bisher nicht als Gegenspieler gesehen worden. Das „Böse“ wurde so weit weg wie möglich vom Unternehmen weg identifiziert und zwar in der Kontrollbehörde und in der EU.

Nichtsdestotrotz ergeben sich nach der Ausgliederung Steuerungsprobleme im Unternehmen „Ausgliederung“ im unmittelbaren Umfeld. Die Wege für die Mitarbeiter werden weiter und eine fehlende direkte Anbindung an die Behörde macht sich zunehmend bemerkbar. Eine durch die Ausgliederung versuchte De-politisierung konnte nur zum Teil verwirklicht werden. Die in Österreich übliche indirekte Steuerung durch ein Proporz-System konnte bisher nicht ausreichend durch ein neues Steuerungssystem ersetzt werden und wird nach wie vor dazu genutzt teilautonome Einheiten zu steuern. Durch die steigende Autonomie ergeben sich für diese zunehmend Probleme in der Erarbeitung von längerfristigen Strategien, da der Eigentümer seine Visionen und Strategien nicht ausreichend einbringt. Steuerungsprobleme aufgrund des Rückzugs des Staates aus dem öffentlichen Sektor werden auch in der Literatur dokumentiert (Kolbe, 2006; Lægreid & Christensen, 2007; van Thiel, Verhoest, Bouckaert, & Lægreid, 2012). So sehen Flinders und Skelcher (2012, S. 327) eine zunehmende De-politisierung auch als Gefahr und fordern eine Rückkehr zur Patronage, allerdings mit einem anderen Ziel. Nicht die Versorgung von Günstlingen mit lukrativen Posten ist damit gemeint, sondern eine politische Verbundenheit („political connectedness“) soll als ein Instrument der modernen Steuerung der Verwaltung und von verwaltungsnahen Unternehmen

konzeptualisiert werden (vgl. Flinders & Matthews, 2010). Unter dem Begriff „political connectedness“ soll der Versuch gestartet werden, eine stärkere Beziehung zwischen Bürgern, Politik und öffentlicher Verwaltung zu schaffen und so einen Dialog zu ermöglichen (vgl. Kitschelt, 2000). Meyer, Höllerer und Leixnering (2015) sehen zwei Aspekte der „political connectedness“: eine auf Interessen basierende und eine auf Werte basierende. In ihrer Studie können die Autoren zeigen, dass der Faktor der „political connectedness“, die Höhe der Managergehälter im öffentlichen Sektor in Österreich am stärksten erklärt. Die Autoren kommen auf Basis ihrer Daten zu dem Schluss, dass interessenbasierte „political connectedness“ die wertbasierte überwiegt und sich in der „political connectedness“ Protektion offenbart. Der Artikel streicht heraus, dass „political connectedness“ nur dann als ein sinnvolles Steuerungsinstrument genutzt werden kann, wenn es in Verbindung mit einer Werteorientierung und nicht in Verbindung mit einer Statusorientierung steht. Meyer, Höllerer und Leixnering (2015, S. 16) geben Maßnahmen an, um interessenbasierte Patronage einzudämmen, etwa indem, Gehälter transparenter gemacht (Einführung eines Gehaltsschemas oder Höchstsätze) oder stärker von Leistungskennzahlen abhängig gemacht werden sollen. In Anlehnung an diesen Artikel scheint die Steuerung über Sinn und Werte (ein Umstand, der in beiden untersuchten Unternehmen aus Sicht der Mitarbeiter zu wenig vorhanden ist oder immer stärker zurückgedrängt wird) einen möglichen Weg darzustellen, wie auf der einen Seite eine De-politisierung erreicht werden kann und wie auf der anderen Seite der Staat auch seiner Rolle als Eigentümer gerecht werden kann.

Die im Rahmen der Dissertation durchgeführten Auswertungen unterstützen die von Tripsas (2009) durchgeführte Studie, die besagt, dass eine Veränderung der Identität drei bis fünf Jahre dauern kann, bis die Zielgruppe (im Fall der Ausgliederung: der Kunde) darauf reagiert. Die Arbeit bestätigt eine bereits von Nag, et al. (2007, S. 824) und Tripsas (2009) gemachte Entdeckung, dass eine Veränderung der Identität nur dann funktioniert, wenn sie auch mit einer Veränderung in den Routinen und organisationalen Praktiken einher geht. Im Fallbeispiel „Privatisierung“ konnte sich eine neue Identität im Unternehmen nicht entwickeln, da an alten Praktiken und Routinen (Zugang und Umgang mit dem Kunden, Strukturen und EDV-technische Abwicklung) weiterhin festgehalten wurde. Dies sowohl vom Management (das sich an die Identität des Unternehmens C anlehnt) als auch von den Mitarbeitern (die noch an der Identität des Unternehmens AB hängen). Im Unterschied dazu gelingt der Umstieg im Unternehmen „Ausgliederung“ besser, da die Mitarbeiter im Kundendienst neue Praktiken und Abläufe anwenden, um den Kunden auf die neuen Abläufe aufmerksam zu machen.

Im Rahmen der Identität als Selbstbeschreibung der Organisation finden sich in den empirischen Geschichten unterschiedliche Elemente, die entweder einer sachlichen, einer

sozialen oder einer zeitlichen Dimension zugerechnet werden könnten. Dabei scheint die zeitliche Dimension gerade im Hinblick auf sich verändernde Umweltgegebenheiten eine entscheidende Rolle zu spielen, in die die sachlichen und die sozialen Elemente eingeordnet werden können. Im Hinblick auf die Zeit, ist in beiden Fallbeispielen eine stärkere Betonung der Vergangenheit zu finden. Besonders im Unternehmen „Privatisierung“ ist keine klare Vision des Managements zu erkennen, was für Gioia, et al. (2010) den ersten Schritt zur Formierung einer zukünftigen Unternehmensidentität darstellt. Die Zukunft wird in den Organisationen von eher proaktiven Führungskräften als herausfordernd, aber bewältigbar gesehen, andere sehen sie als Bedrohung. Auch die Art, wie die Umwelt wahrgenommen wird, hängt von der Hierarchie und der Einstellung zu Veränderungen in Organisationen ab. Führungskräfte, die Veränderungen positiver gegenüberstehen, sind aktiver und nehmen die Umwelt als gestaltbar und beeinflussbar wahr, während auf der anderen Seite ein Gefühl des Ausgeliefertseins dominiert. Sowohl in der zeitlichen als auch in der Aktivitätsdimension scheint ein Ausgleich wichtig. Frühere Studien verweisen hier auf die Problematik von „organizational narcissism“ und „hyper-adaption“ (vgl. Hatch & Schultz, 2002, S. 1010). Gerade im Hinblick auf die zeitliche Komponente erscheint eine Überbetonung der Vergangenheit als dysfunktional, wenn keine Strategien zur Bewältigung der Zukunft entwickelt werden können. In diesen Fällen ist es notwendig, aktiv Handlungen zu setzen, um die Organisation zukunftsfit zu machen.

In diesem Zusammenhang scheint der Begriff des „Identity work“ (Kreiner & Murphy, 2016) relevant. Dieser Begriff fügt sich in die prozessuale Konstruktion der Identität und beschreibt, wie eine zukünftige Identität gestaltet werden kann. Bei der Gestaltung einer zukünftigen Identität kommt Führungskräften eine besondere Bedeutung zu, vor allem, wenn es darum geht, verschiedene institutionellen Erwartungen aus der Umwelt gerecht zu werden und einen organisationseigenen Weg zu finden, bestimmte Erwartungen in das eigene Selbstkonzept zu integrieren (Corley & Gioia, 2004). Neue Anhaltspunkte, wie die Arbeit an der Identität gestärkt werden kann, liefern die dargestellten Fallbeispiele im Rahmen der Einflussfaktoren auf die Konstruktion und Rekonstruktion organisationaler Identität. So kann die Identität für Führungskräfte nicht nur durch das Neuinterpretieren der Vergangenheit gestaltet werden (Ravasi & Schultz, 2007), sondern auch durch das Arbeiten mit Emotionen, dem Nutzen von Machtstrukturen und der Arbeit mit Rollenidentitäten. So konnte etwa im Fallbeispiel der Ausgliederung gezeigt werden, dass eine Veränderung der Identität durch die Einführung einer neuen Form von Mitarbeitern erleichtert wird. Dies deshalb, weil sie langsam in alte Machtstrukturen eingreifen und eine Veränderung der Rollenidentität des Beamten begünstigen. Im nun folgenden Kapitel werden die Einflussfaktoren auf die Konstruktion und Rekonstruktion der Identität genauer beleuchtet.

12.3. Einflussfaktoren auf die Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität

Bei der Konstruktion und Rekonstruktion spielen sehr viele Faktoren in der Organisation eine Rolle. Diskurse unterliegen innerhalb der Organisation Interpretationsprozessen. Diese Interpretationsprozesse werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Während Kapitel 11.2. den allgemeinen Prozess der Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität im Rahmen der Privatisierung und Ausgliederung erläutert, wird im nun folgenden Kapitel herausgearbeitet, welche internen Parameter Einfluss bei der Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität nehmen. So können Unternehmensgeschichte, Emotionen, Macht und Rollenidentitäten vom Management dazu genutzt werden, an der Identität des Unternehmens zu arbeiten.

12.3.1. Unternehmensgeschichte

In aktuellen Forschungen zur organisationalen Identität nimmt der zeitliche Horizont eine zunehmende Bedeutung ein. Während zu Beginn der Forschungen die Zeit eher statisch betrachtet wurde, betonen aktuelle Studien den dynamischen Charakter von Identität. Dabei wird unter anderem auf Ergebnisse der „process theory“ zurückgegriffen und versucht, diese beiden Forschungsstränge miteinander zu verbinden (Schultz, et al., 2012). Viele Studien beschäftigen sich dabei mit der Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und sehen den Nutzen der Identität darin, diese Zeitspannen miteinander zu verknüpfen. Ganz neu ist dieser Gedanke allerdings nicht, denn schon Erikson (1992, S. 11) sieht die Identität als Brücke zwischen dem Kind, das wir waren, und dem Erwachsenen, der wir sein werden.

Die Unternehmensgeschichte kann also als eine Quelle gemeinsamer Erfahrungen gesehen werden, aus der die Mitarbeiter bei der Identitätskonstruktion schöpfen können. Bereits Weick (1995) streicht die Bedeutung der Vergangenheit bei Sensemaking-Aktivitäten heraus. Besonders in Zeiten der Veränderung tritt die Vergangenheit hervor und dient als wichtiger Referenzpunkt (vgl. Schultz & Hernes, 2010, S. 1), wenn es um die Frage geht, wer die Organisation in Zukunft sein will (vgl. Corley & Gioia, 2004; Gioia, et al., 2000; Hatch & Schultz, 2002). Im Unternehmen „Ausgliederung“ wird im Rahmen der Veränderung explizit auf die Identität der Vergangenheit zurückgegriffen, um sich davon abzugrenzen und die neue Identität in Opposition dazu darzustellen. Der relationale Charakter von Identität drückt sich damit nicht mehr nur nach außen hin aus (in Abgrenzung zu anderen Organisationen), sondern auch intern, wenn es um die Identität in verschiedenen Zeitabschnitten geht.

Wenig ist bisher darüber bekannt, wie die Vergangenheit im Rahmen der Identitätskonstruktion in die Gegenwart eingebracht wird. Schultz und Hernes (2010, S. 1) schlagen hier eine Verbindung zum Konzept des „organizational memory“ vor. In Anlehnung an Meads Unterscheidung von „material documents, oral testimony, and historical remains“ (Mead, 1998, S. 352) charakterisieren sie drei Formen von Erinnerung: Text, Material und gelebte Formen und Praktiken.

Diese Arbeit unterstreicht, wie relevant die Vergangenheit nicht nur bei der Rekonstruktion von Identität, sondern auch bei der Neuformierung einer Identität ist. Im Fallbeispiel „Privatisierung“ kann gezeigt werden, wie schwierig es beim Fehlen einer gemeinsamen Vergangenheit ist, eine Identität zu formen. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die Führungskräfte (Unternehmen C) auf andere gelebte Praktiken zurückgreifen als die Mitarbeiter (Unternehmen BA). Wenn keine gemeinsame Unternehmensgeschichte („institutional memory“) vorhanden ist, dann wird diese fehlende Kontinuität durch eigene bisherige Erfahrungen kompensiert (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 164). Durch die fehlende Anknüpfung an Vergangenes im Rahmen der Veränderung der organisationalen Identität können die Mitarbeiter keine Bezugspunkte finden. So greifen sie weiter auf ihre bisherigen Erfahrungen zurück (vgl. Gioia, et al., 2013). Die Loyalität und Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen BA führte dazu, dass die Mitarbeiter immer wieder versuchten, die Identität des Ursprungsunternehmens zu reproduzieren. Dies wird dadurch deutlich, dass für Mitarbeiter, die erst seit kurzem im Unternehmen sind, eine Identifikation mit dem Unternehmen leichter ist.

Im Rahmen von Veränderungsprozessen kommt es auch zu einer Entwertung von Prozessen und Strukturen der Vergangenheit, um die Notwendigkeit von Veränderung zu verdeutlichen. Wenn es sich dabei um Elemente der Identität handelt, die Mitarbeiter auch in ihre soziale Identität integriert haben, fühlen sie sich damit selbst abgewertet (siehe dazu auch Kapitel 12.3.2). Dies kann zu einem starken Festhalten an der Vergangenheit führen, was die Entwicklung einer zukünftigen Identität behindert.

Die Art und Weise, wie Erinnerungen in der Gegenwart interpretiert werden, fließt ebenfalls in die Identitätskonstruktion mit ein. Im Unternehmen „Ausgliederung“ verweisen Führungskräfte darauf, welche und wie viele Veränderungen das Unternehmen bereits überstanden hat, um Mitarbeitern Ängste zu nehmen. So kommt es in der Gegenwart zu einem Umdeuten der Vergangenheit. Veränderungsprozesse werden nicht mehr als bedrohlich gesehen, sondern als überstehbar. Diese Umdeutung kommt allerdings bei den Mitarbeitern nicht an. Denn das Durchsetzen von Umdeutungen der Vergangenheit muss mit ausreichend begründeter Macht erfolgen und Teil informeller Diskurse im Unternehmen sein.

Im Unternehmen „Ausgliederung“ zeigt sich stark, wie die Vergangenheit die Interpretation der Identität und auch die Wahrnehmung von Veränderungen prägt. Mitarbeiter, die schon sehr lange im Unternehmen sind, sehen viel größere Veränderungen im Unternehmen als Mitarbeiter, die kürzer im Unternehmen sind, da der Vergleichsmaßstab ein anderer ist. Die Mitarbeiter ziehen den Zeitpunkt des Unternehmenseintritts zum Vergleich heran.

In beiden Organisationen sind die Geschichten von Nostalgie geprägt. Die vergangene Identität nimmt einen stärkeren Schwerpunkt ein, die zukünftige Identität ist von sehr vielen Unsicherheiten geprägt und in beiden Organisationen gibt es nur ein sehr vages Bild, wo die Organisation hin will. Brown und Humphrey (2002) haben in einer Studie dazu zwischen „organizational nostalgia“ (schöne Vergangenheit/schlechte Gegenwart) und „managerial postalgia“ (schlechte Vergangenheit/großartige Zukunft) unterschieden. Eine Vorstellung von einer idealen Zukunft motiviert zu Veränderungen, während Nostalgie Veränderungen verhindert. In beiden Unternehmen wird in den Geschichten eine schöne, manchmal sogar eine etwas glorifizierte Vergangenheit dargestellt (besonders stark im Unternehmen „Privatisierung“).

Eine Veränderung der Identität führt zu einem Verlust der Identität. Unter der Annahme, dass die Identität als psychologischer Anker fungiert und dass für das Wohlbefinden des Menschen Stabilität und Kontinuität wichtig sind, müssten Mitarbeiter das intrinsische Bedürfnis haben, Kohärenz und Kontinuität herzustellen (vgl. Weick, 1995, S. 20). Veränderungen der Identität haben daher auf persönlicher Ebene Gefühle wie Schmerz, Angst, Unbehagen, Konflikte und einen Verlust des Selbstvertrauens zur Folge (vgl. Gioia, et al., 2013, S. 132f.). Das nun folgende Kapitel knüpft an die Ausführungen dieses Kapitels an und beschreibt, welche Rolle Emotionen bei der Formation von Identität einnehmen.

12.3.2. Emotionen

Dem Thema Emotionen wurde in der Konstruktion und Rekonstruktion von organisationaler Identität bisher wenig nachgegangen (eine Ausnahme bilden: Brown & Starkey, 2000). Auch im Neo-Institutionalismus ist das Thema Emotionen zumeist nur implizit behandelt worden (vgl. Lok, Creed, DeJordy, & Voronov, 2017, S. 620). Dies obwohl Scott (2013) Affekte zwischen den Grundpfeilern regulativ, normativ und kognitiv angesiedelt sieht. Für ihn bilden Emotionen „the most important motivational element in social life.“ (R. W. Scott, 2013, S. 63).

Emotionen (hier vor allem negative) haben in offiziellen organisationalen Diskursen wenig Platz und sind vorwiegend auf informeller Ebene zu finden. Auch im klassischen Beamtenethos nach Weberianischer Tradition spielen Emotionen keine Rolle, vielmehr geht

es um Objektivität, Neutralität, Fairness und Regeltreue (siehe dazu auch Kapitel 11.3.4.). Nichtsdestotrotz sind Institution, Identität und Emotion eng miteinander verwoben (vgl. Lok, et al., 2017, S. 632). Lok et al. (2017) streichen vor allem den symbolisch-interaktionistischen Ursprung dieses Zusammenhangs hervor. „Not only do emotions create the necessary interpersonal space within which symbolic interactions unfold, they also are factors in establishing the meaning of these interactions, as well as in animating processes of institutional structuration, reproduction and change.“ (Lok, et al., 2017, S. 623f.). Emotionen entstehen immer in Interaktionen mit konkreten oder auch generalisierten Anderen und sind am Prozess des Ausverhandelns institutioneller Ordnung beteiligt. Emotionen helfen dabei zu erklären, warum und wie Individuen sich an sozialen Praktiken beteiligen. Sie sind daher nur im jeweiligen institutionellen Kontext zu erklären und zu untersuchen (vgl. Lok, et al., 2017, S. 630).

Brown und Starkey (2000) weisen, aufbauend auf ein psychodynamisches Modell, darauf hin, dass Mitarbeiter bei Identitätsveränderungen mit psychischen Schmerzen, Unbehagen, Angst, Konflikten und einem Verlust an Selbstvertrauen kämpfen. Emotionen stellen aufgrund der empirischen Ergebnisse einen entscheidenden Parameter bei der Konstruktion und Rekonstruktion von organisationaler Identität in den vorliegenden Fallbeispielen dar. Kognitiv nehmen die Mitarbeiter die Veränderung als nicht so stark und bedeutend war, wie die latenten Sinngehalte in der Auswertung es nahelegen. Auch ist die kognitive Verarbeitung von Veränderung in den Unternehmen weitgehend abgeschlossen, emotional hingegen sind der Prozess der Privatisierung und Ausgliederung und die damit verbundenen Veränderungen der organisationalen Identität noch nicht verarbeitet. Emotionen spielen besonders da eine Rolle, wo Mitarbeiter ein Auseinanderklaffen der organisationalen Identität und ihrer eigenen Identität (zur der auch ihre Rollenidentität gehört) wahrnehmen. Diese Ergebnisse decken sich auch mit Kreiner und Murphy (2016, S. 288).

Im Fallbeispiel „Privatisierung“ sahen die Mitarbeiter (vor allem in der Produktion) ihr Unternehmen als soziales Unternehmen an und ihre Rolle definierten sie darin, als Monteure ein qualitativ hochwertiges Produkt für den Kunden zu schaffen. Das Management hatte einen betriebswirtschaftlichen Zugang und musste die Kosten drücken, um wettbewerbsfähig zu sein. Der Versuch der Einführung einer Fließbandfertigung führte zu massivem Widerstand, da sich die Mitarbeiter ihrer Rolle im Unternehmen beraubt sahen. Die Mitarbeiter reagierten verletzt, wütend und traurig. Zwischen Mitarbeitern und Management entstand ein großes Misstrauen. Beide Seiten zweifelten daran, mit der Strategie des jeweils anderen das Unternehmen zum Erfolg führen zu können. Es entstand ein Machtkampf zwischen zwei Identitäten, der zu großen Konflikten im Unternehmen führte. Die Mitarbeiter sahen das

Management als einen Feind im eigenen Unternehmen und so wurde eine Zusammenarbeit schwierig bis unmöglich. Ähnliche Ergebnisse lieferte eine Untersuchung von Glynn (2000) im Atlanta Symphony Orchestra, allerdings mit dem Unterschied, dass sich dort eine hybride Form der Identität ausgebildet hatte, die zu Konflikten im Unternehmen führte. In den vorgestellten Fallbeispielen bildete sich im Unternehmen „Ausgliederung“ eine hybride Identität aus, während im Unternehmen „Privatisierung“ zwei Identitäten nebeneinander stehen. Hybride Identitäten bilden damit einerseits Raum für Konflikte und erhöhen die Komplexität, auf der anderen Seite können sie allerdings auch einen Raum oder eine Bühne schaffen, wo neue Identitäten gemeinsam ausverhandelt und diskutiert werden können.

Die Identifikation mit einer Organisation, also die Hereinnahme von Attributen der organisationalen Identität in das eigene Selbstkonzept, gelingt Mitarbeitern dann besonders gut, wenn dies mit positiven Emotionen verbunden ist und damit der eigene Selbstwert erhöht werden kann (etwa dann, wenn Außenstehende das Unternehmen als prestigeträchtig und erfolgreich sehen). Wenn Mitarbeiter mit der Organisation negative Gefühle verbinden, erschwert dies eine Identifikation und Mitarbeiter bauen zum Unternehmen Distanz auf.

Das Bearbeiten von negativen Emotionen und deren Aufarbeitung und Thematisierung in Geschichten ist in den dargestellten Fallbeispielen bei Identitätsveränderungen wichtig. Die negative Emotion der Trauer über etwas Verlorenes und das Abschließen mit Vergangenen stellt in den diskutierten Fallbeispielen einen Schlüsselparameter dar, um sich Umweltveränderungen anpassen zu können. Ohne die Möglichkeit zu trauern, kann das Vergangene nicht abgeschlossen werden und so bleibt etwa beim Fallbeispiel „Privatisierung“ sehr viel Aufmerksamkeit bei dem schon längst nicht mehr existenten Unternehmen. Das aktive Arbeiten mit Gefühlen, die im Laufe des Veränderungsprozesses auftreten, ist in beiden Unternehmen nicht stark ausgeprägt, könnte aber wesentlich dazu beitragen, die Aufmerksamkeit von der eher glorifizierten Vergangenheit auf die herausfordernde Zukunft zu lenken. Emotionen stellen daher eine Ressource für das Management dar, um an der Identitätskonstruktion und -rekonstruktion zu arbeiten. So weisen auch Lok et al. (2017) auf die Möglichkeit hin, Emotionen strategisch einzusetzen. Der Umgang mit Emotionen wird damit zu einem kritischen Faktor bei der Konstruktion und Rekonstruktion von organisationaler Identität. Negative Emotionen, wie Angst, stellen - neben einer Glorifizierung der Vergangenheit - Mechanismen dar, um alte organisationale Identitäten am Leben zu erhalten (siehe dazu auch Lok, et al., 2017, S. 639). Einen wesentlichen Faktor in den beiden Fallbeispielen stellt auch der Umgang mit Emotionen dar. Wenn es dem Management gelingt, negative Emotionen nach außen zu projizieren und weit vom Unternehmen weg einen gemeinsamen Feind zu schaffen, sind Veränderungen der organisationalen Identität leichter

möglich, als wenn die negativen Emotionen vorwiegend nach innen gerichtet sind und der Feind im eigenen Unternehmen ausgemacht wird.

Die emotionale Reaktion darauf, ob eine Identität als solche anerkannt wird, findet sich bereits in Cooleys Konzept des „looking glass self“ (Cooley, 2004 [1902]). So geht im Fallbeispiel „Privatisierung“ mit dem Verlust von Prestige nach dem Management-buy-out ein Verlust von Stolz auf das Unternehmen einher. Dies wirkt sich wiederum negativ auf das Selbstvertrauen und den Auftritt am Markt aus. Wenn die Identität von außen nicht positiv anerkannt wird, dann sind Mitarbeiter aus Angst vor dem Verlust von Status, Selbstvertrauen und eigenem Ansehen nicht bereit, sich auf diese neue Identität festzulegen, sondern fühlen sich alten Identitätsansprüchen stärker verbunden. Institutionen haben die Aufgabe Ängste zu reduzieren (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977]). Ein institutioneller Wandel erzeugt damit Unsicherheit. Im Unternehmen „Privatisierung“ äußerte sich dies in konkreten Existenzängsten, die dazu führten, dass auf alte Muster und organisationale Identitäten zurückgegriffen wurde (vgl. Lok, et al., 2017, S. 643), was die Organisation weniger überlebensfähig machte.

Ein strukturalistischer Blick auf Identitätskonstruktion und Emotionen lässt erkennen, dass kollektive Emotionen durch Veränderungen in westlichen Gesellschaften geprägt sind. Eine Zunahme von Individualismus und eine Abnahme der Macht des Staates (vgl. Lok, et al., 2017, S. 637) führen in öffentlichen und ehemals öffentlichen Organisationen zu einer Zunahme von Unsicherheit, einem Gefühl der Abwertung vergangener Werte und zu höherem Misstrauen. Mitarbeiter können mit negativen Emotionen besser umgehen, wenn das Unternehmen diesen positive entgegensetzt und die Gründe für Handlungen, die mit negativen Gefühlen verbunden sind, den Mitarbeitern rational erklärt werden können.

12.3.3. Macht und Herrschaft

Die in Kapitel 11.2 beschriebene Veränderung der Rollen mehrerer Akteure hat eine Veränderung im Macht- und Herrschaftsgefüge zur Folge. Dabei ist Macht entscheidend daran beteiligt, wie Mitarbeiter im Unternehmen gesteuert werden und wie sich Identität in der Organisation konstruiert. Herrschaft spielt eine Rolle, wenn es darum geht, zu erklären, wie der Eigentümer oder andere Akteure in der Unternehmensumwelt versuchen, Einfluss auf die Organisation zu nehmen. Als mögliche erste Abgrenzung kann Macht „als dynamisches und fragiles, als ‚flüchtiges‘ Phänomen, das durch konkretes (Aus-)Handeln in jeder Interaktion neu realisiert werden muss“ (Sandner & Meyer, 2004, S. 757) gesehen werden, während Herrschaft durch „relative Dauerhaftigkeit [...]“ (vgl. Sandner & Meyer, 2004, S. 758) und Beziehungsasymmetrie (Über- und Unterordnung) charakterisiert ist. In der wissenschaftlichen

Diskussion wird derzeit statt von Herrschaftsstrukturen eher von Governance-Strukturen gesprochen, dabei geht es darum, Ordnungsstrukturen zu rekonstruieren (vgl. Sandner & Meyer, 2004, S. 758).

Die durch NPM-Reformen entstandenen kleineren, dezentralisierten Organisationen, die zumeist eine bestimmte Funktion oder Aufgabe haben, machen die Steuerung öffentlicher Organisationen schwieriger. Die Beziehungen dieser teilautonomen Einheiten zueinander und ihre gegenseitigen Verflechtungen lassen den öffentlichen Sektor komplexer werden. Ein Mehr an Autonomie hat dabei zu erheblichen Problemen im Bereich der Steuerung geführt, die auch Auswirkungen auf die Koordination haben und eine kohärente strategische Ausrichtung erschweren (vgl. Renate E. Meyer & Leixnering, 2015, S. 600f). Im Unternehmen „Ausgliederung“ wird das vor allem in der zukünftigen strategischen Ausrichtung klar, die aufgrund mangelnder Steuerung für das Unternehmen nicht möglich ist. Zunehmende Komplexität und angestoßene Veränderungsprozesse erzeugen Unsicherheit bei den Mitarbeitern. Neue Governance-Strukturen, die sich an gemeinsamen Werten und Normen ausrichten, könnten dazu beitragen, zunehmender Unsicherheit entgegenzutreten (vgl. Renate E. Meyer & Leixnering, 2015, S. 601). Denn im Unternehmen „Ausgliederung“ wird von den Führungskräften eine fehlende strategische Ausrichtung des Unternehmens bemängelt, die sich zu einem großen Teil daraus ergibt, dass keine klaren Zukunftsvisionen vom Eigentümer vorhanden sind. Unklare politische Ziele können nur in sehr vage Unternehmensziele übersetzt werden und schränken so auch die Führungskräfte in der Anwendung von Managementinstrumenten ein. Ähnliche Ergebnisse finden sich auch bei Leixnering et al. (2016, S. 49).

Auch das Thema „Macht“ spielt in den Unternehmen eine entscheidende Rolle. Vom Begriff „Macht“ existieren viele unterschiedliche Definitionen, auf die im Detail dieser Arbeit nicht eingegangen werden kann. Es wird daher nur auf jene theoretischen Aspekte Bezug genommen, die für das Verständnis bedeutend sind. Organisationale Identität und Macht sind ein Themenfeld, das in den bisherigen Forschungen nur wenig Aufmerksamkeit bekommen hat. Ein erst kürzlich erschienener Buchbeitrag zeigt auf, wie die Theorien der Macht nach Luke (2005 [1974]), Foucault (Dreyfus, Rabinow, & Foucault, 1987) und Laclau und Mouffe (2001) einen Erklärungsbeitrag für die Veränderung der Identität leisten können. In der Diskursforschung allerdings nimmt Macht einen zentralen Stellenwert ein. Vor allem in der kritischen Diskursanalyse spielt sie eine maßgebliche Rolle (vgl. Wodak & Meyer, 2009, S. 4ff.). Auch sind Macht- und Herrschaftsstrukturen im Feld der öffentlichen Verwaltung und in der Bürokratie ein zentrales Themenfeld (vgl. M. Weber, 1972).

Im Diskurs drückt sich Macht dabei in dreierlei Hinsicht aus (van Dijk, 2008, S. 10ff.): 1) Macht regelt den Zugang zum Diskurs: Wer ist berechtigt, am Diskurs teilzunehmen bzw. wer ist davon ausgeschlossen oder hat keinen Zugang? 2) Macht definiert den Inhalt des Diskurses: Was darf von wem wann im Diskurs zum Thema gemacht werden? 3) Macht beeinflusst die Wirkung des Diskurses: In welcher Form werden Rollen und Identitäten vom Diskurs geformt und verändert?

Hier liefert diese Arbeit interessante Einsichten, was den Zugang zu Diskursen betrifft. Dieser Zugang wird in erster Linie durch die hierarchische Position im Unternehmen bestimmt, sie hat im Unternehmen „Ausgliederung“ in erster Linie mit der Betriebszugehörigkeit zu tun. Kollektivvertragsmitarbeiter haben in jenen Diskursen, in denen vorwiegend das Management eingebunden ist, keinen Zugang. Obwohl sie die Zukunft des Unternehmens darstellen, werden sie in Konzeptionen, die die Zukunft betreffen, kaum eingebunden, auch um Machtstabilisierung zu erreichen. Weitere Faktoren, die den Zugang zu Diskursen im Unternehmen bestimmen, sind die Art und Weise, wie innovativ und proaktiv eine Führungskraft in der Organisation auftritt (dies beeinflusst die Ressourcenzuteilung) und die Vernetzung im Unternehmen.

Generell sind Führungskräfte stärker am Diskurs zur Konstruktion der Identität beteiligt und haben einen leichteren Zugang, vor allem, wenn es darum geht, die Identität über Vision und/oder Mission zu steuern. Dies ist eine Chance, allerdings mit dem Risiko verbunden, dass bei zu wenig Einbezug der Mitarbeiter „Subdiskurse“ entstehen, die einer gemeinsamen Identitätskonstruktion entgegenwirken und für die Effizienz des Unternehmens hinderlich sein können. Obwohl das Management einen leichteren Zugang zu Diskursen in der Organisation hat, ist der Diskurs durch das Management nicht direkt steuerbar. Dies drückt sich im Fallbeispiel „Ausgliederung“ sehr klar aus. Die Gerüchteküche bildet so etwas wie einen Subdiskurs im Unternehmen, der unter den Mitarbeitern einen großen Raum einnimmt. Die Mitarbeiter nehmen so Einfluss auf die Konstruktion der Identität. Da dieser Diskurs allerdings teilweise abgekoppelt ist vom Diskurs des Managements, schafft er größere Unsicherheit im Unternehmen, die wiederum zu Lasten der Produktivität geht. Die Diskurse in der Organisation breiter zu gestalten, könnte dazu führen, dass die Subdiskurse eingedämmt werden und sich damit kreative Möglichkeiten auftun, ein gemeinsames Verständnis von der Organisation zu kreieren. Obwohl keine direkte Steuerbarkeit von Diskursen möglich ist, kann das Management Interventionen setzen, um an der Konstruktion einer gemeinsamen Identität zu arbeiten.

Ähnliches ist im Fallbeispiel „Privatisierung“ zu beobachten. Hier gibt es über die Zukunft des Unternehmens zwei Diskurse, die ebenfalls weitgehend nebeneinander geführt werden

(Management des Unternehmens D aus dem Konzern C stammend und die Mitarbeiter aus dem Unternehmen BA). In diesem Unternehmen führt die Parallelität dazu, dass sich kein gemeinsam geteiltes Verständnis der Organisation herausbilden kann, was die Steuerung des Unternehmens für die Führungskräfte schwierig macht. Dieses Fallbeispiel zeigt auf, wie zentral ein gemeinsam geteiltes Verständnis von der Organisation für die zukünftige Entwicklung und das langfristige Überleben des Unternehmens ist. Im Unternehmen gibt es zwei Gruppen, die zu einem gemeinsamen Verständnis kommen sollten. Da die Konflikte rund um die Frage: „Wer sind wir?“ aber nicht offen ausgetragen und angesprochen werden, können sie im Unternehmen nicht bearbeitet werden. Die Konflikte zwischen Management und Mitarbeitern hängen sich laufend an dieser Frage auf. Auch die Frage, warum es wenig Diskurs gibt, der zu einem gemeinsamen Verständnis beitragen kann, hat mit Macht zu tun. Das Management hat kritische Mitarbeiter entlassen und so direkt Macht über die Mitarbeiter ausgeübt. Die Konsequenz von Bestrafung besteht darin, dass der Untergebene in Zukunft entsprechende Handlungen unterlässt (vgl. Sandner, 1990, S. 100ff.). So sind die Mitarbeiter im Unternehmen nicht mehr bereit, sich mit dem Management kritisch über die Zukunft des Unternehmens auseinanderzusetzen.

Die hier kurz angerissene Konzeption der Macht von Sandner (1990, S. 181ff.) unterscheidet direkte von indirekter Steuerung. Erstere wurde beispielhaft im letzten Absatz erläutert. Zweitere beschreibt jene Formen der Macht, in denen die Steuerung nicht direkt sichtbar und vom Untergebenen oft nicht wahrnehmbar ist. Ähnliches ist bei Wodak zu lesen: „power remains mostly invisible“ (Wodak & Meyer, 2016, S. 12). Die indirekte Steuerung erscheint für diese Arbeit besonders interessant. Sie wird dabei weiter spezifiziert in: technologische (Steuerung über Technostruktur), bürokratische (formelle und informelle Steuerung durch Regeln und Prozesse), psychologische (Steuerung über Motive, Wünsche und Ziele der Mitarbeiter) und kulturelle Steuerung (Steuerung des Sinnsystems). Im Bereich der kulturellen Steuerung ist ein direkter Zusammenhang zur Identitätskonstruktion gegeben. Diese Arbeit liefert im Rahmen dieser Konzeption einerseits Anhaltspunkte, wie veränderte Regeln und Strukturen der bürokratischen Steuerung im Unternehmen wirken. Da bürokratische Steuerung der Komplexitätsreduktion dient, macht sich im Unternehmen Unsicherheit breit. Andererseits erklärt kulturelle Steuerung, wie und warum sich Rollenerwartungen an Akteure formen und verändern.

Im Unternehmen „Ausgliederung“ zum Beispiel konnte in der Liberalisierung kein Sinn gesehen werden. Indem der Behörde die Rolle des Gegenspielers (und so des „Bösen“) zugeschrieben wurde, konnte von der Führung abwärts den Ereignissen rund um das Unternehmen ein gemeinsamer Sinn gegeben werden, der es ermöglichte, Mitarbeiter dazu

zu bringen, entsprechende Handlungen, die mit der Trennung von Vertrieb und Infrastruktur verbunden waren, zu setzen. Auch diene diese Sinnstiftung dazu, die Ereignisse den Mitarbeitern zu erklären und sie für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen, ohne gleichzeitig die eigene Arbeit in der Vergangenheit abzuwerten und Loyalitäten zu anderen Akteuren aufrechtzuerhalten.

In den beiden Fallbeispielen ist zu beobachten, dass sich auf Ebene der bürokratischen Steuerung formelle und informelle Regeln und Prozesse verändern. Diese Veränderungen gehen in beiden Unternehmen mit einer vermehrten Unsicherheit einher. Die Mitarbeiter nehmen allerdings in beiden Organisationen eine Verstärkung der Bürokratie wahr. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass im Unternehmen „Ausgliederung“ IT-Projekte umgesetzt wurden, die die Strukturen der alten bürokratischen Struktur abbildeten und verfestigten (vgl. Hammerschmid & Meyer, 2005a, S. 729). Auch Zertifizierungen haben die Formalisierung von Abläufen erhöht. Im Unternehmen „Privatisierung“ geht die erhöhte Bürokratie auf den erhöhten bürokratischen Aufwand im Konzern C zurück. Im Unternehmen „Ausgliederung“ kümmerte sich das Management auch um die kulturelle Steuerung des Unternehmens. Im Vergleich dazu fehlt die kulturelle Steuerung des Managements im Unternehmen „Privatisierung“ weitgehend. Diese erscheint allerdings notwendig und wichtig, um Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess navigieren zu können und auch das langfristige Bestehen des Unternehmens sicherzustellen. Im Fallbeispiel „Privatisierung“ ist das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management stark geschwächt. Das Management ist dadurch nicht mehr in der Lage, das „Sensemaking“ in der Organisation aktiv zu gestalten. Die Mitarbeiter können nicht mehr in Richtung einer gemeinsamen Zielerreichung geführt werden.

12.3.4. Rollenidentitäten

Die Rollenidentitäten der Mitarbeiter haben Einfluss auf die Konstruktion der organisationalen Identität und wirken auch auf die Identifikation. Der Zusammenhang ist in den bisherigen Forschungen allerdings nur unzureichend untersucht worden.

Die soziale Identität eines Mitarbeiters, zu der auch die Rollenidentität gehört, kann als Kategorisierung gesehen werden (vgl. P. L. Berger & Luckmann, 2003 [1977]) und ist damit durch die soziale Situation determiniert und nicht durch das Individuum. Individuen können in unterschiedlichen sozialen Situationen unterschiedliche Identitäten aktivieren. Im beruflichen Kontext besondere Relevanz stellen die Rollenidentitäten der Mitarbeiter dar.

In den beiden Unternehmen lassen sich Anhaltspunkte finden, dass Veränderungen der organisationalen Identität dann besonders schwierig sind, wenn die Rollenidentität der

Mitarbeiter ebenfalls betroffen ist. Dies ist vermutlich einerseits darauf zurückzuführen, dass die Rollenidentität sehr stark mit dem Selbstkonzept der Mitarbeiter verbunden ist und eine Veränderung stärkeren Widerstand auslöst. Andererseits sind Rollenidentitäten, etwa bei den Beamten, stark institutionalisiert.

Zucker (1977) beschreibt, dass eine hohe Beständigkeit bei hochinstitutionalisierten Praktiken zu beobachten ist, die von Einzelpersonen kaum verändert werden können. Beamte folgen dabei sogenannten Handlungsskripten. Sie tun ihre Arbeit, wie sie es immer getan haben, weil das so ist. Eine Reflexion über diese Praktiken erfolgt dabei nicht, weil sie als taken-for-granted angesehen werden.

Im Unternehmen „Ausgliederung“ legt die klassische Rolle des Beamten fest, wie Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten sollen. Im Weberianischen Stil ist diese charakterisiert durch: Gleichheit, Professionalität, Öffentliches Interesse, gesicherte Verfahrensabläufe, Akzeptanz der Über- und Unterordnung, Unparteilichkeit und Neutralität (vgl. Renate E. Meyer, Egger-Peitler, Höllerer, & Hammerschmid, 2013). Öffentlich Bedienstete in Österreich lassen sich beschreiben als „one of a law-abiding and objective civil servant with a great sense of duty, combining expertise, stability and continuity with a special professional ethos as ‘bearer of state sovereignty““ (Hammerschmid & Meyer, 2005b, S. 630). Mit „New Public Management-Reformen“ hat eine betriebswirtschaftlichere Orientierung begonnen, die charakterisiert ist durch: Effektivität, Leistungsorientierung, Wettbewerb und Orientierung an externen Ansprüchen (vgl. Pollitt, 1990).

Die Auswertung geht mit den empirischen Untersuchungen von Meyer und Hammerschmid (2006) sowie Leixnering, Schikowitz und Meyer (2016) einher, dass sich in Österreich hybride Rollenidentitäten in der öffentlichen Verwaltung finden lassen. In dieser Arbeit wird deutlich, dass die Führungskräfte im Gespräch einen effizienten Ressourceneinsatz und Ergebnisorientierung als ihre Aufgabe ansehen. In der konkreten Umsetzung sind sie allerdings durch rechtliche Rahmenbedingungen und durch traditionelle Rollenbilder in ihren Handlungskompetenzen eingeschränkt. Reformen werden aus ihrer Sicht nur halbherzig umgesetzt, was auch zu Frustration führt. Führungskräfte (in noch viel stärkerem Ausmaß Mitarbeiter) präferieren im Zweifelsfall traditionelle (wie Qualität oder Versorgungssicherheit) gegenüber neuen Werten (wie Effizienz, Marktorientierung). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Leixnering, Schikowitz und Meyer (2016, S. 47f.). Sie sehen die Gründe dafür in einer Translation und Sedimentation von verschiedenen Reformansätzen in Österreich. Tendenziell ist bei den Mitarbeitern und Führungskräften eine große Skepsis vorhanden, dass NPM-Reformen eins zu eins im Unternehmen angewendet werden können. Führungskräfte sprechen sich eindeutig dafür aus, dass Reformmaßnahmen immer in den Kontext übersetzt

werden müssen. Dabei ist nicht nur der traditionelle Verwaltungskontext in Österreich von Relevanz, sondern auch der spezifische Kontext in dem das Unternehmen selbst operiert. Auch dies spricht dafür, dass verschiedene Elemente aus unterschiedlichen Reformen parallel nebeneinander existieren, einander aber nicht ersetzen. So kommt es zu hybriden Formen, die für Führungskräfte Spannungen verursachen (vgl. Leixnering, et al., 2016, S. 50), die allerdings von ihnen auch strategisch genützt werden können.

Die Veränderung der organisationalen Identität, im Zusammenhang mit der Trennung von Vertrieb und Infrastruktur, konnte deshalb so schnell und effektiv durchgeführt werden, da die Führungskräfte mit der stark ausgeprägten Rollenidentität der Mitarbeiter arbeiteten. Sie argumentierten, dass eine Veränderung aufgrund von Gesetzen erforderlich sei und appellierten so an die Rollenidentität eines pflichtgetreuen Staatsdieners (vgl. Renate E. Meyer, et al., 2013). Mit dieser Argumentation sind derartige Veränderungen leichter zu vollziehen. Gleichzeitig geht ein bürokratisches Rollenbild auch mit starker Kontrolle der Mitarbeiter einher, was zu einer geringen Freiheit der Mitarbeiter bei der Gestaltung ihres eigenen Arbeitsbereiches führt. Das Gefühl der Machtlosigkeit und eine Entfremdung der Arbeit sind Kennzeichen, die sich auch im Fallbeispiel „Ausgliederung“ wiederfinden.

Meyer, et al. (2013) konnten zeigen, dass in einer Studie von 271 Führungskräften im öffentlichen Sektor 179 Befragte (66,1%) eine soziale Identität als Staatsdiener (folgt ausschließlich bürokratischer Logik) oder eine hybride Identität (folgt der bürokratischen Logik, lässt Elemente wie Effizienz oder Leistungsorientierung einfließen) einnahmen. Insofern bilden hybride Formen eine Möglichkeit, mit konfliktären institutionellen Erwartungen umzugehen und unterschiedliche Logiken in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden.

Im Unterschied dazu scheiterte die Veränderung in den Praktiken und Routinen im Unternehmen „Privatisierung“, da eine Umstellung auf Fließbandfertigung dem Arbeitsverständnis der Mitarbeiter widersprach und den Arbeitsethos der Mitarbeiter untergrub. Die Mitarbeiter sahen sich selbst nicht als Fließbandarbeiter, sondern als Konstrukteure, und fühlten sich entwertet, da sie nicht mehr das gesamte Produkt bauen durften, sondern nur mehr wenige (dafür immer dieselben) Handgriffe durchführen mussten. Auch die Verantwortung, den eigenen Arbeitsbereich selbst zu gestalten und einen aktiven Zugang zum Kunden zu suchen, bereitete aufgrund eines anderen Arbeitsverständnisses große Schwierigkeiten. Die Erkenntnisse legen daher nahe, die Rollenidentität der Mitarbeiter, im Rahmen der Veränderung von Identität, als Ressource bei der Konstruktion und Rekonstruktion der Identität zu sehen.

Teil V: Zusammenfassung der Ergebnisse

13. Kernaussagen zu den Auswirkungen von Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität

Im letzten Kapitel sollen die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst werden und die zentrale Forschungsfrage beantwortet werden. Dazu gliedert sich dieser Abschnitt in drei Unterkapitel. Im ersten Schritt soll erläutert werden, welchen Beitrag diese Dissertation zum aktuellen Stand der Forschung liefert. Danach wird beschrieben, welche Konsequenzen diese Ergebnisse auf die Unternehmenspraxis haben und im letzten Schritt werden die Grenzen dieser Arbeit aufgezeigt. Schließlich werden Anregungen und Anstöße für zukünftige Forschungsvorhaben, ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit, entwickelt.

13.1. Vorgehensweise und Beantwortung der Forschungsfrage

Das Forschungsfeld der organisationalen Identität erfreut sich in der Organisationsforschung wachsender Beliebtheit. Der ursprüngliche Ausgangspunkt von Albert und Whetten (1985) wurde im Laufe der Jahre eingehend empirisch und konzeptionell bearbeitet. Mit dem Ergebnis die Identität nicht mehr als stabiles Konstrukt zu sehen, sondern der Konstruktion und Rekonstruktion der Identität einen prozesshaften Charakter zuzuschreiben. In dieser Arbeit wird ein narrativ-konstruktivistischer Zugang gewählt.

Eingehende Studien im Rahmen von Privatisierung und Ausgliederung fehlten bisher, es konnte aber angenommen werden, dass im Zuge derartiger Veränderungen Herausforderungen für die Selbstdefinition einer Organisation auftreten. Die meisten empirischen Arbeiten zur organisationalen Identität beschränken sich auf ein Fallbeispiel. Diese Arbeit untersucht zwei Unternehmen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Identitätskonstruktion der beiden Unternehmen aufzudecken. Die Forschungsfragen wurden wie folgt formuliert:

- Wie wirken sich Privatisierung und Ausgliederung auf die organisationale Identität aus?
- Wie werden Veränderungen im Rahmen einer Privatisierung oder Ausgliederung in die Identität einer Organisation eingewoben?

Dazu wird, nach eingehender Diskussion der theoretischen Zugänge im Forschungsfeld zur organisationalen Identität, der Kontext für die empirische Untersuchung aufgespannt. Für die

Auswertung wurden qualitative Interviews (Froschauer, 2002; Froschauer & Lueger, 2003; Lamnek, 2005) herangezogen, die mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und mit unterschiedlich langer Betriebszugehörigkeit durchgeführt wurden, um ein möglichst umfassendes Bild zu bekommen. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der objektiven Hermeneutik (Oevermann, et al., 1979), um latente Sinn- und Deutungsmuster aufzudecken.

Die Arbeit wurde, wie im qualitativen Paradigma üblich, bewusst sehr offen gehalten, um sich vom Material selbst leiten zu lassen. Im Rahmen der Auswertung hat sich zum Vergleich der beiden Fallbeispiele die strukturelle Linguistik (Greimar, 1983 [1966]; Lévi-Strauss, 1955) und die Morphologie des Märchens nach Vladimir Propp (1972 [1928]) als geeignet herausgestellt, um die Ergebnisse konzeptionell einzubetten. Dabei wird deutlich, dass sich die Struktur in den beiden Geschichten nicht unterscheidet. Sie wird anhand der Gegensatzpole Sicherheit vs. Unsicherheit, Aktivität vs. Passivität, Vertrauen vs. Misstrauen, familiäre vs. wirtschaftliche Strukturen, Vergangenheit vs. Zukunft, Anerkennung und Wertschätzung vs. Ablehnung und Entwertung beschrieben.

Diese diskurstragenden Elemente bilden für die Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität einen Rahmen. Dabei werden die Themen im Laufe der Privatisierung und Ausgliederung immer wieder diskutiert und problematisiert. Während die diskurstragenden Elemente gleich geblieben sind, haben sich die Interpretationen und Betonungen der einzelnen Themen verschoben. Entscheidend dabei ist die Anknüpfung an vergangene Interpretation. Während im Unternehmen „Ausgliederung“ allerdings Veränderungen an die Vergangenheit angeknüpft waren, wurde die Identität im Unternehmen „Privatisierung“ neu formiert. Aufgrund einer fehlenden Anknüpfung an die Vergangenheit des Unternehmens BA ist es nicht gelungen, die Mitarbeiter aus diesem Unternehmen einzubeziehen und eine neue Identität für das Unternehmen D zu formieren. Unter Betrachtung der Fallbeispiele kann festgestellt werden, dass die organisationale Identität viel fragiler ist, als in früheren Forschungen angenommen. Eine gewisse Form der Kontinuität aus Sicht der Mitarbeiter ist allerdings notwendig, damit Mitarbeiter Sinn in ihrer Organisation finden. Gemeinsame Erinnerungen bilden Referenzpunkte, die Mitarbeitern dazu dienen, neue Interpretationen darauf aufzubauen.

Im Rahmen der Privatisierung und Ausgliederung zeigen sich in beiden Unternehmen klare Brüche in der Identitätskonstruktion und -rekonstruktion. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass Akteure hinzugetreten sind oder bekannte Akteure ihre Rollen während der Privatisierung oder Ausgliederung verändert haben. Das Verhalten der Akteure ist für das Unternehmen damit nicht mehr vorhersehbar und einschätzbar und so wird die fehlende

Erwartungssicherheit zu einem Kernthema. Unternehmen müssen daher lernen, die neu an sie gestellten Erwartungen richtig zu interpretieren und entsprechende Handlungen zu setzen.

Die Erkenntnisse aus den empirischen Fallbeispielen werden mit Bezug zur Theorie in ein Modell eingearbeitet, das die Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität nachzeichnet. Die Arbeit fügt sich damit in jene Forschungsergebnisse, die der organisationalen Identität einen prozesshaften Charakter zuschreiben. Die organisationale Identität wird in Geschichten konstruiert. Als Rahmen für diese Geschichten dienen die diskurstragenden Elemente. Diese diskurstragenden Elemente sind allerdings nicht nur im Unternehmen zu finden, sondern auch im gesellschaftlichen Diskurs vorhanden. Organisationen nutzen allerdings einen Filter, der dafür sorgt, dass bestimmte Informationen einen Weg in die Organisation finden und andere nicht. Die Interpretation der Erwartungen aus der Umwelt erfolgt dabei nach einer eigenen Logik im Unternehmen. Auf Basis dieser Interpretationen werden Handlungen im Unternehmen selbst, aber auch in Richtung Umwelt, gesetzt. Diese Handlungen dienen wiederum dazu, gegenseitige Erwartungen abzuklären.

Während sich im Rahmen des Prozesses der Ausgliederung eine hybride Form der Identität ausbildet, bleiben im privatisierten Unternehmen zwei Identitäten weitgehend unabhängig nebeneinander bestehen. Die Arbeit liefert damit Anhaltspunkte, dass durch das Ausbilden einer hybriden Identität, Identitätsveränderungen leichter zu bewältigen sind. Verschiedene Logiken (zB familiäre und wirtschaftliche Logik) lassen sich damit miteinander in Beziehung stellen auch wenn sich dadurch die Komplexität in einer Organisation erhöht.

Aus dem empirischen Material wird ebenfalls deutlich, dass neben der Unternehmensgeschichte vor allem Emotionen, Macht und Rollenidentitäten wichtige Bezugspunkte für die Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität darstellen. Daraus lassen sich wichtige Implikationen für die Steuerung verwaltungsnaher Unternehmen ableiten. In den beiden folgenden Kapiteln wird nun der Beitrag der Arbeit für Forschung und Praxis diskutiert.

13.2. Beitrag zur Forschung

Diese Arbeit liefert in mehrerlei Hinsicht einen Beitrag zur aktuellen Forschung auf dem Gebiet der organisationalen Identität. Auf Ebene des Phänomens, also auf empirischer Ebene, gibt es bisher keine Studie, die sich die Veränderung der organisationalen Identität im Kontext einer Privatisierung bzw. Ausgliederung angesehen hat. Dass dabei die Struktur in den Geschichten ident ist, die Akteure allerdings in neue Rollen schlüpfen, ist eine interessante Erkenntnis, die sich vielleicht auch in anderen Veränderungen wiederfinden lässt.

Privatisierungen und Ausgliederungen sind zwangsläufig mit einer Veränderung der organisationalen Identität verbunden. Es macht daher Sinn, auf diesen Umstand Rücksicht zu nehmen.

Auf methodologischer und methodischer Ebene leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Forschung in zwei Punkten: Erstens sind bisher nur einige wenige Studien erschienen, die auf qualitativer Ebene einen Vergleich von zwei Unternehmen durchgeführt haben. Weiters gibt es in den Forschungen zur organisationalen Identität bisher kaum Arbeiten, die eine Methode anwenden, die auch latente Sinnstrukturen erfasst.

In methodischer Hinsicht ist diese Arbeit eine von wenigen Studien, die auf ein Auswertungsverfahren zurückgreift, das auch in der Lage ist, latente Sinnstrukturen aufzudecken. Mit Hilfe eines objektiv-hermeneutischen Ansatzes konnten Sinnzusammenhänge aufgedeckt werden, die mit einer qualitativ-inhaltsanalytischen Vorgehensweise so vielleicht nicht erkannt worden wären. In der Organisationsforschung findet dieses Verfahren bisher wenig Anwendung. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sprechen auch in Anbetracht des prozesshaften Charakters von Identität für die Methode, da sie Einsichten in die Interpretations- und Sinnzusammenhänge liefern kann. Nicht zuletzt bietet die Methode aufgrund ihrer Offenheit die Möglichkeit, dem Material zu folgen und so auch vollkommen neuartige Ergebnisse zu Tage zu bringen.

Für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Forschungsfeldes zur organisationalen Identität liefert, diese Arbeit aus zweierlei Hinsicht eine Erweiterung. Einerseits wurden bisher nur wenige Arbeiten durchgeführt, die auf qualitativer Ebene zwei Unternehmen untersuchen und Vergleiche ermöglichen. Einige der aufgedeckten Diskurse sind nicht spezifisch für Privatisierungen oder Ausgliederungen zu sehen und könnten daher auch für andere Organisationen Relevanz haben. Das Thema Macht, das bisher in den Forschungen zur organisationalen Identität nur wenig Aufmerksamkeit fand, spielt neben der Unternehmensgeschichte, Emotionen und der Rollenidentität eine maßgebliche Rolle bei der Konstruktion und Rekonstruktion der organisationalen Identität. Die Frage, wer Zugang zu bestimmten Diskursen hat, und warum, sollte eingehender erforscht werden. Auch kann in dieser Arbeit gezeigt werden, dass eine wahrgenommene Kontinuität für Mitarbeiter wichtig ist, ohne sie treten Probleme bei der Identifikation auf und Abstimmungs- und Strukturprobleme folgen. Es sind damit nicht primär die zentralen Elemente der Organisation, die Mitarbeitern Halt geben, sondern die kontinuierliche Konstruktion und Rekonstruktion der Identität, also das Aufbauen auf vergangenen und bekannten Elementen.

Für die Definition von organisationaler Identität (zentral, unterscheidbar, dauerhaft) lassen sich aus dieser Arbeit heraus folgende Rückschlüsse ziehen: Zentrale Elemente auf denen die Mitarbeiter aufbauen und die für die Identifikation zentral sind, sind der Unternehmenszweck bzw. das Produkt. Während diskurstragende Kategorien in den Unternehmen gleich sind, sind es organisationstypische Interpretationen dieser Kategorien, die es ermöglichen, dass sich eine Organisation von einer anderen unterscheiden kann. Merkmale der Identität, die dauerhaft vorhanden sind, lassen sich im Prozess nicht finden, wohl aber weisen die Ergebnisse darauf hin, dass eine kontinuierliche Interpretation vergangener Elemente für die Ausbildung einer Identität und für die zukünftige Überlebensfähigkeit einer Organisation zentral sind. Identität muss daher als Prozess, nicht als statische Komponente konzeptualisiert werden. Sie besteht aus Bruchstücken und Fragmenten, die veränderlich sind und in der sozialen Interaktion immer wieder neu ausgehandelt wird. Identität entsteht in der Balance zwischen Stabilität und Dynamik und bildet eine Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft einer Organisation.

13.3. Beitrag zur Praxis

Die beiden untersuchten Fallbeispiele weisen darauf hin, dass die Identität keine stabile Entität ist, sondern aus fragilen Fragmenten besteht. Es gelingt Organisationen also nicht oder nicht mehr, aus der Vielzahl an Möglichkeiten ein konsistentes Ganzes zu formen. Vielmehr verursachen diese vielfältigen Möglichkeiten, die organisationale Umwelten heute bieten, Konfusion. Dieser zerbrechliche und veränderliche Charakter macht es für Manager schwieriger, die organisationale Identität zu fassen und die Mitarbeiter in Richtung der gemeinsamen Unternehmensziele zu steuern. Die Führungssituation wird dadurch komplexer. Werte, Sinn und Emotionen können dabei als Steuerungsinstrumente herangezogen werden.

Es ist notwendig, im Management ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass sich eine Identität nicht einfach bildet, sondern dass sie in Diskursen im Unternehmen - und unter Hereinnahme gesellschaftlicher Diskurse - immer wieder neu ausverhandelt wird. Identitätsarbeit ist damit eine ständige Führungsaufgabe. Damit sind Führungskräfte künftig vermehrt damit beschäftigt, in einem selbstreflexiven Prozess die Fragmente der Identität aufzuspüren und diese aktiv im Diskurs zu gestalten. Unter Betrachtung der gegenseitigen Diffusion von gesellschaftlichen Diskursen und Unternehmensdiskursen, scheint eine zunehmende Verantwortung im Umgang und in der Gestaltung von gesellschaftlichen Herausforderungen auf Führungskräfte zuzukommen. Gerade das Fallbeispiel „Privatisierung“ hat gezeigt, dass politische Interessen und Unternehmensinteressen sehr weit auseinanderliegen können, was für Organisationen gravierende Konsequenzen haben kann. Die Politik ist jedenfalls dahingehend gefordert, Visionen und Strategien vorzugeben, die es Organisationen im öffentlichen Eigentum ermöglichen, strategischer zu planen als dies bisher der Fall ist. In

beiden Unternehmen sind die Vorgaben des Eigentümers nicht immer klar kommuniziert worden, für die Formierung und Entwicklung einer Identität ist eine klare Vision allerdings eine Grundvoraussetzung. In Zeiten der Unsicherheit scheint Mitarbeitern das Gefühl wichtig zu sein, dass Führungskräfte einen Plan haben und vorausgehen. Unsicherheiten mit einer klaren Strategie und Zielsetzung entgegenzutreten, scheint Mitarbeitern in beiden Unternehmen wichtig zu sein.

In einer Umwelt, die immer komplexer wird, kann Unsicherheit vom Management nicht komplett ausgeschaltet werden, vielmehr müssen Wege gefunden werden, wie man damit umgehen kann. In den beiden Fallbeispielen konnte gezeigt werden: Je mehr sich Mitarbeiter Situationen ausgeliefert fühlen und keine Chance sehen, diese zu kontrollieren, desto größere Unsicherheit verspüren sie. Es folgen Demotivation und Resignation. Je mehr Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die eigene Führungskraft Entscheidungen trifft, aktiv ist und die Mitarbeiter einbezieht, desto eher sehen auch die Mitarbeiter, dass sie ihren eigenen Bereich aktiv gestalten und zum Positiven verändern können.

Die Unternehmensgeschichte und gemeinsame kollektive Erinnerungen, Emotionen, Macht und Rollenidentitäten stellen ein Rohmaterial für die Konstruktion der organisationalen Identität dar. Gleichzeitig bieten sie damit auch Anhaltspunkte für Führungskräfte, worauf diese bei der Arbeit an der Identität zurückgreifen können. Der direkten Steuerung der organisationalen Identität durch das Management muss allerdings eine Absage erteilt werden, da sie in Geschichten im Unternehmen entsteht. Dabei sollte sich das Management bewusst sein, welche Folgen in Geschichten dargestellte Zusammenhänge, Zuordnungen und Argumentationen im Unternehmen haben, da diese Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter haben.

13.4. Grenzen und Ausblick

Wie jede wissenschaftliche Arbeit, so hat auch diese Dissertation ihre Grenzen. Dieses Kapitel soll sie einerseits aufzeigen, andererseits Anhaltspunkte liefern, in welchem Bereich zukünftig Forschung sinnvoll und notwendig wäre, um sich dem Phänomen der organisationalen Identität weiter anzunähern. Aufgrund der Tatsache, dass im Rahmen dieser Dissertation ein privatisiertes und ein ausgegliedertes Unternehmen betrachtet wurden, kann über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse nur spekuliert werden. Die beiden untersuchten Unternehmen weisen allerdings starke Unterschiede auf, etwa im Hinblick auf den Sektor (Industrie vs. Dienstleistung), in dem sie operieren, oder im Hinblick auf Größe und Form der Privatisierung. Diese Auswahl nach größtmöglichen Kontrasten sollte eine möglichst interessante Vergleichsbasis schaffen und auch Anhaltspunkte zur Generalisierbarkeit der

Ergebnisse liefern. Die inhaltlichen Dimensionen in den beiden Unternehmen waren in Form von Gegensatzpaaren ident. Die Ausprägung und Interpretation durchaus unterschiedlich. Die Dimensionen, die den Handlungsstrukturen thematisch zugrunde liegen, sind für den Kontext (Privatisierung und Ausgliederung), in dem sie erhoben worden sind, nicht zwangsläufig typisch. Zumindest einige von ihnen sollten sich auch in Unternehmen wiederfinden, die immer schon privatwirtschaftlich agieren, und nicht unmittelbar Teil des politischen Systems sind oder waren.

Auch im methodologischen Bereich weist diese Arbeit Grenzen auf. Sie hat sich darauf beschränkt, Interviewdaten jeweils nach der Privatisierung bzw. Ausgliederung zu generieren und diese auszuwerten. Zukünftige Forschungen könnten vergleichende Analysen über die Zeit anstellen und Interviews sowohl vor als auch nach einer Privatisierung bzw. Ausgliederung durchführen. Diese Ergebnisse könnten so aufdecken, wie sich Interpretationen im Laufe der Zeit verändern oder wie sich Interpretationen der Zeit vor einer Privatisierung von jenen Interpretationen unterscheiden, die nach der Privatisierung aufgezeichnet wurden. Dies wäre interessant, um aufzudecken, wie sich Interpretationen der Vergangenheit in der Gegenwart verändern.

Im Rahmen der Arbeit konnte gezeigt werden, wie - trotz unterschiedlicher Zugänge - die organisationale Identitätsforschung und der Neo-Institutionalismus voneinander profitieren können. Eine weitere Verknüpfung dieser beiden Forschungsstränge wäre daher wünschenswert. Um die Konstruktion und Rekonstruktion einer Unternehmensidentität wirklich zu verstehen und zu entschlüsseln, ist noch einiges an Forschung notwendig. Forscher, die sich zukünftig mit dem interessanten und vielfältigen Thema Identität tiefgehend auseinandersetzen möchten, seien allerdings gewarnt: „When you study identity, you learn something about yourself, too.“ (Gioia 1998, S. 29).

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: KONSTRUKTION DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT: HINWEISE AUF POTENZIELLE QUELLEN	42
ABBILDUNG 2: DREI EBENEN MODELL DER KULTUR NACH SCHEIN	45
ABBILDUNG 3: KULTUR ALS QUELLE FÜR „IDENTITY BELIEFS“	46
ABBILDUNG 4: ABGRENZUNG KULTUR UND IDENTITÄT	50
ABBILDUNG 5: UNTERSCHIEDLICHE EBENEN VON ORGANIZATIONAL UND CORPORATE IDENTITY	52
ABBILDUNG 6: ZUSAMMENHANG VON KULTUR, IDENTITÄT, IMAGE UND REPUTATION	62
ABBILDUNG 7: HANDLUNGSOPTIONEN BEIM MANAGEN MULTIPLER IDENTITÄTEN	68
ABBILDUNG 8: ORGANISATIONALE IDENTITÄT UND STRATEGIEENTWICKLUNG	76
ABBILDUNG 9: DIE GEWÜNSCHTE ZUKÜNFTIGE IDENTITÄT, EINGEBETTET IN DIE STRATEGIEENTWICKLUNG	78
ABBILDUNG 10: PERSONALSTÄNDE DES BUNDES 1997-2014	115
ABBILDUNG 11: UNTERNEHMENSGESCHICHTE „PRIVATISIERUNG“	153
ABBILDUNG 12: UNTERNEHMENSKONSTELLATION „PRIVATISIERUNG“	153
ABBILDUNG 13: STÄRKE UND BETONUNG DER DISKURSTRAGENDEN KATEGORIEN VOR UND NACH DER PRIVATISIERUNG	248
ABBILDUNG 14: STÄRKE UND BETONUNG DER DISKURSTRAGENDEN KATEGORIEN VOR UND NACH DER AUSGLIEDERUNG	249
ABBILDUNG 15: KONSTRUKTION UND REKONSTRUKTION DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT IM RAHMEN VON AUSGLIEDERUNG UND PRIVATISIERUNG	265

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: 3-EBENEN MODELL DER IDENTITÄT	27
TABELLE 2: THEORETISCHE PERSPEKTIVEN DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT	31
TABELLE 3: SOCIAL ACTOR VS. SOCIAL CONSTRUCTIONIST	38
TABELLE 4: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN CORPORATE IDENTITY UND ORGANISATIONALER IDENTITÄT	53
TABELLE 5: FORMEN DES IMAGES	56
TABELLE 6: UNTERSCHIEDLICHE KONZEPTUALISIERUNG VON HYBRIDER UND MULTIPLER IDENTITÄT	66
TABELLE 7: UNTERSCHIEDLICHE ZUGÄNGE ZUR VERÄNDERUNG DER ORGANISATIONALEN IDENTITÄT	93
TABELLE 8: MODELLE DER IDENTITÄTSVERÄNDERUNG	103
TABELLE 9: PERSONALSTAND DER GEBIETSKÖRPERSCHAFTEN	113
TABELLE 10: ÜBERBLICK ÜBER DIE FEINSTRUKTUR- UND DIE SYSTEMANALYSE	147
TABELLE 11: INTERVIEWPARTNER AUS DEM FALLBEISPIEL „PRIVATISIERUNG“	154
TABELLE 12: INTERVIEWPARTNER AUS DEM FALLBEISPIEL „AUSGLIEDERUNG“	190
TABELLE 13: CHARAKTERE IN DEN GESCHICHTEN ZUR PRIVATISIERUNG UND AUSGLIEDERUNG	243
TABELLE 14: ROLLENTAUSCH DER HANDLUNGSTRÄGER	246

Literaturverzeichnis

- Abels, H. (2001). *Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Abels, H. (2007a). *Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft* (3 ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abels, H. (2007b). *Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft* (3 ed.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abels, H. (2007c). *Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie* (4 ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An Introduction to the Social Identity Approach. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity Theory. Constructive and Critical Advances* (pp. 1-9). New York, et.al: Harvester Wheatsheaf.
- Albert, S. (1998). The Definition and Meta-Definition of Identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations* (pp. 1-13). Thousand Oaks: Sage.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Introduction to Special Topic Forum. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior* 7, 263-295.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004 [1985]). Organizational Identity. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity* (pp. 89-118). Oxford: Oxford University Press. Reprint of *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7 (1985), pp. 263-295.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394.
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (2 ed., pp. 11-28). Thousand Oaks: Sage.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (Vol. 2). Thousand Oaks: Sage.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Alvesson, M., & Maxine, R. (2016). Organizational Identity: A Critique. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 160-180). Oxford: Oxford University Press.
- Anteby, M., & Molnär, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55, 515-540.
- Anthony, C., & Tripsas, M. (2016). Organizational Identity and Innovation. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 417-435). Oxford: Oxford University Press.
- Aronson, E. (1992). *The Social Animal* (6 ed.). New York: Freeman.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. In J. A. C. Baum & J. E. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 13, pp. 19-64). Greenwich: JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organization Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Baumgartner, G. (2006). *Ausgliederung und öffentlicher Dienst*. Wien, New York: Springer Verlag.
- Berg, P. O. (1985). Organization Change as a Symbolic Transformation Process. In P. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture* (pp. 281-300). Beverly Hills: Sage.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003 [1977]). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie* (19 ed.). Frankfurt am Main: Fischer.
- Berger, R. J., & Quinney, R. (2005). The Narrative Turn in Social Inquiry. In R. J. Berger & R. Quinney (Eds.), *Storytelling Sociology. Narrative as Social Inquiry*. Boulder, London: Lynne Rienner Publishers.
- Berggold, C. (2000). *Unternehmensidentität: Emergenz, Beobachtung und Identitätspolitik. Ansatzpunkte einer organisationstheoretischen Betrachtung*. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston.
- Besharov, M. L., & Brickson, S. L. (2016). Organizational Identity and Institutional Forces: Toward an Integrative Framework. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 396-414). Oxford: Oxford University Press.
- Bewley, T. (2002). Interviews As a Valid Empirical Tool in Economics. *Journal of Socio-Economics*, 31(4), 343-353.
- Bhatt, M., van Riel, C. B. M., & Baumann, M. (2016). Planned Organizational Identity Change: Insights from Practise. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 436-454). Oxford: Oxford University Press.
- Birkigt, K., & Stadler, M. M. (2002). Corporate Identity-Grundlagen. In K. Birkigt, M. M. Stadler & F. H. J. (Eds.), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (11 ed., pp. 11-64). München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- Biwald, P., Mitterer, K., & Parzer, P. (2008). Organisation und Steuerung kommunaler Daseinsvorsorge Arbeitskreis I. *Österreichische Gemeindezeitung*, 74(5), 42-43.
- Blumer, H. (1969). Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In A. B. Soziologen (Ed.), (1973) *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. Band 1* (pp. 80-148). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Boje, D. M. (1998). The Postmodern Turn Form Stories-as-Objects to Stories-in-Context Methods. *Research Methods Forum*, 3, 1-4.
- Boje, D. M. (2004). *Grotesque Method*. Paper presented at the Crossing Frontiers in Quantitative and Qualitative Research Methods, Lyon.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2003). Escaping the Identity Trap. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 20-26.
- Brewer, M. B. (1991). The Social Self – On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (2004 [1996]). Who is this 'We'? Levels of Collective Identity and Self-Representation. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity* (pp. 66-80). Oxford: Oxford University Press.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity and Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 22(3), 643-686.
- Brown, A. D., & Humphrey, R. H. (2002). Nostalgia and the Narrativization of Identity: A Turkish Case Study. *British Journal of Management*, 13(2), 141-159.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.
- Brunninge, O. (2007). Handelsbanken and Internet Banking. In L. Lerpold, D. Ravasi, J. v. Rekom & G. Soenen (Eds.), *Organizational Identity in Practice* (pp. 63-78). London, New York: Routledge.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of the Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Bublitz, H. (2011). Differenz und Integration. In R. Keller, A. Hirsland, W. Schneider & W. Viehöver (Eds.), *Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden* (3 ed., pp. 245-282). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften - Springer Fachmedien.
- Verwaltungsgerichtsbarkeits-Anpassungsgesetz – Umwelt, Abfall, Wasser (1997). (I Nr. 973/1993).
- Bundeskanzleramt. (2003). *Der öffentliche Dienst in Österreich*. Wien: Bundeskanzleramt - Sektion III.
- Bundeskanzleramt. (2008). *Verwaltungsreform in Österreich*. Wien: Bundeskanzleramt: Sektion III - Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform und Abteilung III/7 - Verwaltungsreform und Personalcontrolling.
- Bundeskanzleramt. (2011a). *Das Personal des Bundes 2011*. Wien: Bundeskanzleramt.
- Bundeskanzleramt. (2011b). *Verwaltung in Österreich*. Wien: Bundeskanzleramt Sektion III, Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform.
- Bundeskanzleramt. (2016a). *Das Personal des Bundes 2015: Daten und Fakten*. Wien: Bundeskanzleramt Österreich.
- Bundeskanzleramt. (2016b). Der öffentliche Dienst in Österreich: Basiskenndaten. Retrieved 3.1.2017, 2016, from <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/basiskenndaten/basiskenndaten.html>

- Bundeskanzleramt. (2016c). Öffentlicher Dienst: Das Bundespersonal. Retrieved 2.4.2017, 2016, from <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/bundespersonal/daten/pension/index2.html>
- Burke, P. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychological Quarterly*, 63(4), 284-297.
- Burr, V. (1997). *An Introduction to Social Constructionism*. London, New York: Routledge.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Butschek, F. (2011). *Österreichische Wirtschaftsgeschichte: Von der Antike bis zur Gegenwart*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.
- Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced Practice Implementation in Cases of Low Cultural Fit: Cultural Change and Practice Adaption during the Implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Chreim, S. (2005). The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity. *The Journal of Management Studies*, 42(3), 567-593.
- Chreim, S. (2007). Social and Temporal Influences on Interpretations of Organizational Identity and Acquisition Integration: A Narrative Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 449-480.
- Christensen, L. T. (1995). Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture. *Organization Studies*, 16(4), 651-672.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. 55(3), 397-438.
- Cooley, C. H. (2004 [1902]). Society and the Individual. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity* (pp. 16-29). Oxford: Oxford University Press. Reprint of: *Human Nature and the Social Order* (1902).
- Corley, K. G. (2002). *Breaking Away: An Empirical Examination of How Organizational Identity Changes during a Spin-Off*. Unpublished Ph.D., The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Corley, K. G. (2003). Breaking Away: An Empirical Examination of How Organizational Identity Changes during a Spin-Off. *Academy of Management Proceedings*, D1-D6.
- Corley, K. G. (2004). Defined By Our Strategy or Our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, M. C., & Hatch, M. J. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Cornelissen, J. P. (2006). Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor. *The Journal of Management Studies*, 43(4), 683-709.

- Cornelissen, J. P., Haslam, A. S., & Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18(S1), S1-S16.
- Cornelissen, J. P., Haslam, A. S., & Werner, M. D. (2016). Bridging and Integrating: Theories on Organizational Identity. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 200-215). Oxford: Oxford University Press.
- Currie, M. (1998). *Postmodern Narrative Theory*. New York: St. Martin's Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of Individual and Organizational Identities. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 17, pp. 193-221). Newbury Park: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organisation. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2002). Identity Lost or Identity Found? Celebration and Lamentation over the Postmodern View of Identity in Social Science and Fiction. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The Expressive Organization* (pp. 271-283). Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2004). Narratives of Individual and Organizational Identities. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity. A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B., & Gagliardi, P. (Eds.). (2003). *Narratives We Organize By*. Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996a). Introduction. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 1-12). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996b). *Translating Organizational Change*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B., & Wolff, R. (1998). Constructing New Identities in Established Organization Fields. *International Studies of Management & Organization*, 28(3), 32-56.
- de La Ville, V.-I., & Mounoud, E. (2003). How can Strategy be a Practice? Between Discourse and Narration. In B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives We Organize By* (pp. 95-113). Amsterdam. Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Dearing, E. (1998). Verwaltungsreform in der Bundesverwaltung. In H. Neisser & G. Hammerschmid (Eds.), *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich* (pp. 437-456). Wien: Signum Verlag.
- Deephouse, D. L. (1999). To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- DeJordy, R., & Creed, W. E. D. (2016). Institutional Pluralism, Inhabitants, and the Construction of Organizational and Personal Identities. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 374-395). Oxford: Oxford University Press.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-40). Chicago: The University of Chicago Press.
- Dreyfus, H. L., Rabinow, P., & Foucault, M. (1987). *Michel Foucault : Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*. Frankfurt am Main: Athenäum.
- Dukerich, J. M., & Carter, S. M. (2000). Distorted Images and Reputation Repair. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The Expressive Organization* (pp. 97-112). Oxford: Oxford University Press/Books.
- Dundes, A. (2003 [1968]). Introduction to the Second Edition. In V. Propp (Ed.), *Morphology of the Folktale* (2 ed., pp. XI-XVII). Austin: University of Texas Publication.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Image and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellemers, N., Kortekass, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-Categorisation, Commitment to the Group and Group Self-Esteem as Related But Distinct Aspects of Social Identity. *European Journal of Social Psychology*, 29(3), 371-389.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories *The Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Empson, L. (2004). Organizational Identity Change: Managerial Regulation and Member Identification in an Accounting Firm Acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781.
- Erikson, E. H. (1966). *Identität und Lebenszyklus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity, Youth, and Crises*. New York: Norton.
- Erikson, E. H. (1992). *Der vollständige Lebenszyklus* (2 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- EUROSTAT. (2015). Öffentlicher Schuldenstand (Maastricht-Schuldenstand) in % des BIP - jährliche Daten. Retrieved 4.1.2016, from Europäische Union:
- Ezzy, D. (2005). Theorizing Narrative Identity. In A. Pullen & S. Linstead (Eds.), *Organization and Identity* (pp. 43-59). London, New York: Routledge Studies in Business Organizations and Networks.
- Fellmann, I. (2000). Implementierungsmanagement - Reformansätze in der Bundesverwaltung. In I. Fellmann (Ed.), *New Public Management: Fallbeispiele aus Österreich* (pp. 7-16). Wien: Verlag Österreich.

- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Finanzministerium. (2003). *Ausgliederungshandbuch*. Wien: Finanzministerium, Abteilung I/1 - Kommunikation.
- Finanzministerium. (2006). *Budget 2006 - Beilage Verwaltungsreform*. Wien: Finanzministerium.
- Finanzministerium. (2011). *Ausgliederungen und Beteiligungen des Bundes. Bericht gemäß § 35a BHG*. Wien: Finanzministerium.
- Finanzministerium. (2012a). *Budget 2012 - Beilage Personal des Bundes*. Wien: Finanzministerium.
- Finanzministerium. (2012b). *Budget 2012 - Beilage Verwaltungsreform*. Wien: Finanzministerium.
- Fiol, M. C. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- Fiol, M. C. (2001). Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-699.
- Fiol, M. C. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Fiol, M. C., Hatch, M. J., & Golden-Biddle, K. (1998). Sidebar Commentary # 2. Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway? In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversation* (pp. 56-62). Thousand Oaks: Sage.
- Fisher, W. R. (1985). The Narrative Paradigm: An Elaboration. *Communication Monographs*, 51(4), 347-367.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung*. Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Flinders, M., & Matthews, F. (2010). Think Again: Patronage, Governance and the Smarter State. *Policy and Politics*, 38(4), 639-656.
- Flinders, M., & Skelcher, C. (2012). Shrinking the Quango State: Five Challenges in Reforming Quangos. *Public Money & Management*, 32(5), 327-334.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Foreman, P. O., & Whetten, D. A. (2016). Measuring Organizational Identity: Taking Stock and Looking Forward. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 39-64). Oxford: Oxford University Press.
- Fox-Wolfgramm, S., J., Boal, K., B., & Hunt, J., G. (1998). Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender banks. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87-126.
- Freud, S. (1994 [1923]). *Das Ich und das Es: Metapsychologische Schriften Sigmund Freud 1856-1939*. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-266). Chicago: University of Chicago Press.

- Froschauer, U. (2002). Artefaktanalyse. In S. Kühl & P. Strodtholz (Eds.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch* (pp. 361-395). Reinbek: Rowohlt.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme* (2 ed.). Wien: WUV.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gagliardi, P. (Ed.). (1990). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Garz, D. (2006). *Sozialpsychologische Entwicklungstheorien. Von Mead, Piaget und Kohlberg bis zur Gegenwart* (3 ed.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Gergen, K. J. (2002). *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Sociology*. Berkley: University of California Press.
- Gioia, D. A. (1998). From Individual to Organizational Identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation* (pp. 17-31). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gioia, D. A., Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., et al. (1998). The Identity of Organizations. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversation* (pp. 33-80). Thousand Oaks: Sage.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2016). Great Debates in Organizational Identity Study. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 21-38). Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D. A., & Padvardhan, S. (2012). Identity as Process and Flow. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 50-62). Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *The Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.
- Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984). Scripts in Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity: An Insider-Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

- Glasl, F., & Lievegoed, B. (1993). *Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*. Bern: Haupt.
- Glinka, H.-J. (1998). *Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen*. Weinheim, München: Juventa.
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.
- Glynn, M. A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 413-430). Thousand Oaks: Sage.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Glynn, M. A., & Marquis, C. (2004). When Good Names Go Bad: Symbolic Illegitimacy in Organizations *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 22, pp. 147-170). Bradford: Emerald Group Publishing.
- Goffman, E. (1983). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: R. Piper & Co. Verlag.
- Goffman, E. (1996). *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität* (12 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Golden-Biddle, K. (1998). The Identity of Organizations. In D. A. Whetten & P. Godfrey, C. (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations* (pp. 33-80). Thousand Oaks: Sage.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Gramlich, L. (2007). *Öffentliches Wirtschaftsrecht. Schnell erfasst*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Greimar, A.-J. (1983 [1966]). *Structural Semantics. An Attempt at a Method*. Lincoln, London: University of Nebraska Press.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Grunig, J. E. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121-139.
- Gustafson, L. T. (1995). *The Structure and Content of Organizational Identity in Hypercompetitive Environments*. Unpublished Ph.D., Arizona State University, Arizona.
- Gustafson, L. T., & Reger, R. K. (1995). Using Organizational Identity to Achieve Stability and Change in High Velocity Environments. *Academy of Management Proceedings*, 38(1), 464-468.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann.
- Habermas, J. (1973). Stichworte zur Theorie der Sozialisation. In J. Habermas (Ed.), *Kultur und Kritik. Verstreute Aufsätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1977). *Kultur und Kritik. Verstreute Aufsätze* (2 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hammerschmid, G., & Meyer, R. E. (2005a). New Public Management in Austria: Local Variation on a Global Theme? *Public Administration*, 83(3), 709-733.

- Hammerschmid, G., & Meyer, R. E. (2005b). Public Management Dynamics in a Federal Legalistic Rechtsstaat System: Results from an Executive Survey in Austria. *International Journal of Public Sector Management*, 18(7), 629-640.
- Hannan, M. T. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 51-70.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., Polos, L., & Carrol, G. R. (2007). *Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies*. Princeton: Princeton University Press.
- Hansen, H., Barry, D., Boje, D. M., & Hatch, M. J. (2007). Truth or Consequences: An Improvised Collective Story Construction. *Journal of Management Inquiry*, 16(2), 112-126.
- Haslam, A. S. (2001). *Psychology in Organizations - The Social Identity Approach*. London: Sage.
- Hasse, R., & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus* (2 ed.). Bielefeld: transcript Verlag.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organization. In M. J. Hatch, M. Schultz & M. H. Larson (Eds.), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand* (pp. 11-35). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004a). Introduction to Part I. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity* (pp. 8-15). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (Eds.). (2004b). *Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A. M. (2015). Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009-2013. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 58-90.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2008). Methodology by Metaphor: Painting and the Study of Organizational Identity. *Organization Studies*, 29(1), 23-44.
- Hauschild, C. (2010). Vladimir Propp (1895-1970). In M. Martínez & M. Scheffel (Eds.), *Klassiker der modernen Literaturtheorie: Von Sigmund Freud bis Judith Butler* (pp. 80-104). München: Beck.
- Heinz, W. R. (2007). Der Lebenslauf. In H. Joas (Ed.), *Lehrbuch der Soziologie* (3 ed., pp. S. 159-182). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Herbeck, G. (2005). Verwaltungsreform in Österreich. In G. Steger (Ed.), *Öffentliche Haushalte in Österreich* (pp. 241-262). Wien: Verlag Österreich.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed. *Qualitative Sociology*, 25(4), 479-499.
- Hoebeke, L. (2006). Identity: The Paradoxical Nature of Organizational Closure. *Kybernetes*, 35(1/2), 65-75.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Höllerer, M., Jancsary, D., Meyer, R. E., & Oliver, V. (2013). Imageries of Corporate Social Responsibility: Visual Recontextualization and Field-Level Meaning. In

- M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional Logics in Action* (Vol. 39, pp. 139-174). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Hongwei, H., & Baruch, Y. (2010). Organizational Identity and Legitimacy under Major Environmental Changes: Tales of Two UK Building Societies. *British Journal of Management*, 21(1), 44-62.
- Hopf, C. (2004). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (pp. 349-359). Reinbek: Rowohlt.
- Howard-Grenville, J., Metzger, M., & Meyer, A. D. (2013). Rekindling the Flame: Processes of Identity Resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113-136.
- Hsu, G., & Elsbach, K. D. (2013). Explaining Variation in Organisation Identity Categorization. *Organization Science*, 24(4), 996-1013.
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, Genres and Organizational Forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Jacobs, G., Christe-Zeyse, J., Keegan, A., & Pólos, L. (2008). Reactions to Organizational Identity Threats in Times of Change: Illustrations from the German Police. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 245-261.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. London: Macmillan.
- Joas, H. (1991). Rollen- und Interaktionstheorien in der Sozialisationsforschung. In H. Klaus & D. Ulich (Eds.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* (4 ed., pp. 137-152). Weinheim: Beltz.
- Jones, M. O. (1996). *Studying Organizational Symbolism*. Thousand Oaks: Sage.
- Kahl, A. (2002). Öffentliche Unternehmen. In M. Holoubek & M. Potacs (Eds.), *Öffentliches Wirtschaftsrecht. Band 1* (pp. 1175-1258). Wien, New York: Springer.
- Kahl, A., & Weber, K. (2008). *Allgemeines Verwaltungsrecht* (2 ed.). Wien: Facultas.
- Keller, R. (2011). *Diskursforschung: Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.
- Kenny, K., Whittle, A., & Willmott, H. (2016). Organizational Identity: The Significance of Power and Politics. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 140-159). Oxford: Oxford University Press.
- Kieser, A. (2002). Konstruktivistische Ansätze. In A. Kieser (Ed.), *Organisationstheorien* (5 ed., pp. 287-318). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kimberly, J. R., & Bouchikhi, H. (1995). The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future. *Organization Science*, 6(1), 9-18.
- Kitschelt, H. (2000). Linkages between Citizens and Politicians in Democratic Polities. *Comparative Political Studies*, 33(6-7), 845-879.
- Kjaergaard, A., Morsing, M., & Ravasi, D. (2011). Mediating Identity: A Study of Media Influence on Organizational Identity Construction in a Celebrity Firm. *Journal of Management Studies*, 48(3), 514-543.
- Kolbe, P. (2006). Public Corporate Governance: Grundsätzliche Probleme und Spannungsfelder der Überwachung öffentlicher Unternehmen. In K. Birkholz (Ed.), *Public Management: Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis. Festschrift für Christoph Reichard* (pp. 61-74). Potsdam: Universitätsverlag.
- Kößler, M. (2000). *Organisation, Umwelt, Konstruktivismus - zur Bedeutung des Social Constructionist Paradigmas für die Organisationstheorie*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.

- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding Perceived Organizational Identity During Crisis and Change: A Threat/Opportunity Framework. [Article]. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 494-510.
- Kramer, R. M., Pommerenke, P., & Newton, E. (1993). The Social Context of Negotiation: Effects of Social Identity and Interpersonal Accountability on Negotiator Decision Making. *The Journal of Conflict Resolution*, 37(4), 633-654.
- Krappmann, L. (1993). *Soziologische Dimensionen der Identität: strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen* (8 ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kreiner, G. E., & Murphy, C. (2016). Organizational Identity Work. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 276-293). Oxford: Oxford University Press.
- Kühteubl, S. (2006). *Ausgliederung. Arbeitsrechtliche Fragen bei der Übertragung von Aufgaben durch Bund, Länder und Gemeinden*. Wien: Manz.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. A., & Umphress, E. E. (2001). Emulation in Academia: Balancing Structure and Identity. *Organization Science*, 12(3), 312-330.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (2001). *Hegemony and Socialist Strategy* (2 ed.). London: Verso.
- Lægheid, P., & Christensen, T. (2007). Regulatory Agencies: The Challenge of Balancing Agency Autonomy and Political Control. *Governance*, 20(3), 497-519.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken* (3 ed.). Weinheim: Beltz.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (Vol. 4). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Leixnering, S., Schikowitz, A., & Meyer, R. E. (2016). Austria: nothing is different, but everything's changed. In G. Hammerschmid, S. Van de Walle, R. Andrews & P. Bezes (Eds.), *Public Administration Reforms in Europe. The View from the Top* (pp. 41-51). Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Rekom, J. v., & Soenen, G. (2007a). Introduction. In L. Lerpold, D. Ravasi, J. v. Rekom & G. Soenen (Eds.), *Organizational Identity in Practice* (pp. 1-11). London, New York: Routledge.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Rekom, J. v., & Soenen, G. (Eds.). (2007b). *Organizational Identity in Practice*. London, New York: Routledge.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Van Rekom, J., & Soenen, G. (2007a). Identity Construction. In L. Lerpold, D. Ravasi, J. Van Rekom & G. Soenen (Eds.), *Organizational Identity in Practice* (pp. 79-86). London, New York: Routledge.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Van Rekom, J., & Soenen, G. (2007b). Identity, Strategy, and the Environment. In L. Lerpold, D. Ravasi, J. Van Rekom & G. Soenen (Eds.), *Organizational Identity in Practice* (pp. 13-18). London, New York: Routledge.
- Lévi-Strauss, C. (1955). The Structural Study of Myth. *Journal of American Folklore*, 68(270), 428-444.
- Link, J. (1997). *Versuch über den Normalismus*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lok, J., Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Voronov, M. (2017). Living Institutions: Bringing Emotions into Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 620-650). Thousand Oaks: Sage.
- Lueger, M. (2000). *Grundlagen qualitative Feldforschung*. Wien: WUV-Universitätsverlag.

- Lueger, M. (2001). *Auf den Spuren der sozialen Welt. Methodologie und Organisierung interpretativer Sozialforschung*. Frankfurt et al.: Peter Lang: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Lueger, M., Sandner, K., Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2005). Contextual Influence Activities: An Objective Hermeneutical Approach. *Organization Studies*, 26(8), 1145-1168.
- Luhmann, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie* (6 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Lukes, S. (2005 [1974]). *Power: A Radical View* (2 ed.). London: Macmillan.
- Maanen, V. J., Manning, P. K., & Miller, M. L. (1996). Series Editor' Introduction. In M. O. Jones (Ed.), *Organizational Symbolism* (pp. V). Thousand Oaks: Sage.
- Mader, K. (2010). Ausgliederungen aus dem Bundeshaushalt, neuer Stand und vertiefende Evaluierung. In C. Schlager (Ed.), *Ausgliederungen aus dem öffentlichen Bereich - Versuch einer Bilanz* (pp. 7-134). Wien: Lexis Nexis.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day On: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mannheim, K. (1955 [1936]). *Ideology and Utopia: An Introduction to the Sociology of Knowledge*. New York: Harvest Books.
- Manuti, A., & Mininni, G. (2013). Narrating Organizational Change: An Applied Psycholinguistic Perspective on Organizational Identity. *Text & Talk*, 22(2), 213-232.
- Margolis, S. L., & Hansen, C. D. (2002). A Model for Organizational Identity: Exploring the Path to Sustainability during Change. *Human Resource Development Review*, 1(3), 277-303.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8 ed.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mead, G. H. (1968). *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mead, G. H. (1969). *Philosophie der Sozialität. Aufsätze zur Erkenntnisanthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mead, G. H. (1987). *Gesammelte Aufsätze. Band 1*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mead, G. H. (1995). *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mead, G. H. (1998). The Present as the Locus of Reality. In D. Browning & W. T. Myers (Eds.), *Philosophers of process* (2 ed., pp. 347-371). New York: Fordham University Press.
- Merkens, H. (2004). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (3 ed., pp. 286-299). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Meyer-Faje, A. (1999). *Grundlagen des identitätsorientierten Managements*. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M., & Hammerschmid, G. (2013). Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation. *Public Administration*, 92(4), 861-885.
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A., & Hammerschmid, G. (2014). Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation. *Public Administration*, 92(4), 861-885.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21(1), 99 - 115.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., & Leixnering, S. (2015). A Question of Value(s): Political Connectedness and Executive Compensation in Public Sector Organizations. *International Public Management Journal*, 1-24.
- Meyer, R. E., & Leixnering, S. (Eds.). (2015) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (2 ed., Vols. 19). Elsevier.
- Moingeon, B. (1999). From Corporate Culture to Corporate Identity. *Corporate Reputation Review*, 2(4), 352-360.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. London: Sage.
- Morgan, G., Frost, P. J., & Pondy, L. R. (1983). Organizational Symbolism. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism* (pp. 3-35). Greenwich: JAI.
- Moser, J. (2001). Der Staats-Schlussverkauf – Das Privatisierungsprogramm der österreichischen Bundesregierung und die Notwendigkeit von strategischem Eigentum an österreichischen Großunternehmen. *WISO*, 24(1), 79-101.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 4(2), 224-247.
- Mueller, F., & Whittle, A. (2012). Villains, Victims, and the Financial Crisis: Positioning Identities through Description. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 147-179). Oxford: Oxford University Press.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Natanson, M. (1979). Das Problem der Anonymität im Denken von Alfred Schütz. In W. M. Sprondel (Ed.), *Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften*. Stuttgart: Enke.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439-471.
- Negro, G., Koçak, Ö., & Hsu, G. (2010). Research on Categories in the Sociology of Organizations. In G. Hsu, G. Negro & Ö. Koçak (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 3-35). Bingley: Emerald Group.
- Neuhofer, H. (1998). *Gemeinderecht: Organisation und Aufgaben der Gemeinden in Österreich* (2 ed.). Wien: Springer.
- Nissley, N., & Casey, A. (2002). The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory. *British Journal of Management*, 13(2), 35-46.
- Oevermann, U. (2002). Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik - Manifest der objektiv hermeneutischen

- Sozialforschung. Retrieved 9. März 2017, from file:///C:/Users/Alex/AppData/Local/Temp/ManifestWord.pdf
- Oevermann, U., Allert, T., Konau, E., & Krambeck, J. (1979). Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In H.-G. Soeffner (Ed.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (pp. 352-434). Stuttgart: Metzler.
- ÖIAG. (2009). Die Geschichte der ÖIAG. from <http://www.oeiag.at/htm/oiag/geschichte.htm>
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making business strategy visible through design*. Boston: Harvard Business School Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic Response to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, D., & Roos, J. (2007). Beyond Text: Constructing Organizational Identity Multimodally. *British Journal of Management*, 18(4), 342-358.
- ÖBIB-Gesetz, NR: GP XXV RV 458 AB 485 S. 61. BR: AB 9328 S. 839. C.F.R. (2015).
- Padgett, J. F., & Ansell, C. K. (1993). Robust Action and the Rise of the Medici. *American Journal of Sociology*, 98, 1259-1319.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity Workspaces: The Case of Business Schools. *Academy of Management Learning and Education*, 9(1), 44-60.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman.
- Philips, N., Tracey, P., & Kraatz, M. S. (2016). Organizational Identity in Institutional Theory: Taking Stock and Moving Forward. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 353-373). Oxford: Oxford University Press.
- Pircher, G. (2003). Ausgliederungsmodelle und ihre Vor- und Nachteile. In B. Gröhs, C. Havranek, M. Lang, W. Mayer, G. Pircher & F. Prändl (Eds.), *Ausgliederungen. Privatwirtschaftliche Aktivitäten der öffentlichen Hand* (pp. 15-36). Wien: Linde Verlag.
- Podolny, J. M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition. *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Blackwell.
- Polos, L., Hannan, M. T., & Carrol, G. R. (2002). Foundations of a Theory of Social Forms. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 85-115.
- Porac, J. F., Wade, J. B., & Pollock, T. G. (1999). Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 112-144.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Pratt, M. G. (1998). To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification. In D. A. Whetten & C. Godfrey Paul (Eds.), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversation* (pp. 171-207). Thousand Oaks: Sage.
- Pratt, M. G. (2012). Rethinking Identity Construction Processes in Organizations: Three Questions to Consider. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 21-50). Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. (2016). Hybrid and Multiple Organizational Identities. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identities* (pp. 106-120). Oxford: Oxford University Press.

- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M. G., & Kraatz, M. S. (2009). E Pluribus Unum: Multiple Identities and the Organizational Self. In J. E. Dutton & L. M. Roberts (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 385-410). New York: Psychological Press.
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *Academy of Management Journal*, 40(4), 862-898.
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). Introduction: Organizational Identity, Mapping Where We Have Been, Where We Are, and Where We Might Go. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 1-19). Oxford: Oxford University Press.
- Presse. (2015). Ratingagentur Fitch entzieht Österreich AAA. *Die Presse*. Retrieved from <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4662815/Ratingagentur-Fitch-entzieht-Oesterreich-AAA>
- Propp, V. (1972 [1928]). Morphologie des Märchens. In K. Eimermacher (Ed.), *Morphologie des Märchens* (pp. 215-239). München: Carl Hanser Verlag.
- Propp, V. (2003 [1968]). *Morphology of the Folktale*. Austin: University of Texas Press.
- Randel, A. E., Jaussi, K. S., & Standifird, S. S. (2008). Organizational Responses to Negative Evaluation by External Stakeholders. The Role of Organizational Identity Characteristics in Organisational Response Formulation. *Business and Society*, 48(4), 438-466.
- Ravasi, D. (2016). Organizational Identity, Culture, and Image. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 65-78). Oxford: Oxford University Press.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2007). Culture and Identity at Bang & Olufsen. In L. Lerpold, D. Ravasi, J. v. Rekom & G. Soenen (Eds.), *Organizational Identity in Practice* (pp. 103-120). London, New York: Routledge.
- Rechnungshof. (2001). *Tätigkeitsbericht des Rechnungshofs über das Jahr 2000 - Reihe Bund 2001/5*.
- Rechnungshof. (2010). Interne Revisionen in ausgegliederten Rechtsträgern des Bundes. Retrieved 2.4.2017, from http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/jahre/2010/berichte/teilberichte/bund/bund_2010_01/Bund_2010_01_1.pdf
- Rechnungshof. (2011). Position des Rechnungshofs zur Verwaltungsreform. Retrieved 2.4.2017, from <http://www.rechnungshof.gv.at/aktuelles/ansicht/detail/positionen-des-rechnungshofes-zur-verwaltungsreform-1.html>
- Reger, R. K., Barney, J. B., Bunderson, S. J., Foreman, P., Gustafson, L. T., Huff, A. S., et al. (1998). A Strategy Conversation on the Topic of Organizational Identity. In D. A. Whetten & C. Godfrey Paul (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversation* (pp. 99-168). Thousand Oaks: Sage.
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done. *The Academy of Management Review*, 19(3), 565-584.

- Resch, A. (2011). Innovationen zur Arbeitsplatzsicherung: Die risikobereiten Innovationsstrategien bei soft budget constraints im staatlichen Stahlkonzern VOEST-ALPINE von 1975-1985. In P. Berger, P. Eigner & A. Resch (Eds.), *Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels: Beiträge zur Innovationsgeschichte* (pp. 311-342). Wien, Berlin, Weimar: Lit Verlag.
- Rindova, V. P., Dalpiaz, E., & Ravasi, D. (2011). A Cultural Quest: A Study of Organizational Use of New Cultural Resources in Strategy Formulation. *Organization Science*, 22(2), 413-431.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1998). Sidebar Commentary #3. The Eye of the Beholder: The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation* (pp. 62-66). Thousand Oaks: Sage.
- Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998). Sidebar Commentary #1. Identity within and Identity without: Lessons from Corporate and Organizational Identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation* (pp. 46-52). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rosenthal, G. (2005). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Rughase, O. G. (2007). *Identity and Strategy. How Individual Visions Enable the Design of a Market Strategy that Works*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 69-92). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Sandner, K. (1990). *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht in Akteuren*. Berlin: Springer.
- Sandner, K., & Meyer, R. E. (2004). Macht in Organisationen. In G. Schreyögg & A. Werder (Eds.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4 ed., pp. 757-765). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Sarason, Y. (1995). A Model of Organizational Transformation: The Incorporation of Organizational Identity into a Structuration Theory Framework. *Academy of Management Journal*, 47.
- Sarason, Y. (1997). *Identity and the Baby Bells: Applying Structuration Theory to Strategic Management*. University of Colorado, Boulder.
- Sarason, Y., & Fiol, C. M. (1995). *Social Identity Theory as a Bridge to Macro Definitions of Organisational Identity*. Paper presented at the Academy of Management Conference.
- Sarbin, T. R., & Kitsuse, J. I. (1995). A Prologue to Constructing the Social. In T. R. Sarbin & J. I. Kitsuse (Eds.), *Constructing the Social*. London: Sage.
- Saussure, F. d. (1976). *Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft*. Berlin: de Gruyter.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP - Edition Humanistische Psychologie.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, D. (1995). The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.

- Schultz, M. (2016). Organizational Identity and Temporality. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 93-105). Oxford: Oxford University Press.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.). (2000). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2010). Power of the Past: Evolving Organizational Memory in Identity Reconstruction. [Article]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Schultz, M., Maguire, S., Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2012). *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Schütz, A. (1967). *Phenomenology of the Social World*. Evanston: Northwestern University Press.
- Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, R. W. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000a). Fluid, Fractured, and Distinctive? In Search of a Definition of Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 143.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000b). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Seidl, D. (2005). *Organisational Identity and Self-Transformation. An Autopoietic Perspective*. Aldershot: Ashgate.
- Sempelmann, P. (2012). AAA-Verlust: Die Reaktionen aus Österreich. *Wirtschaftsblatt*. Retrieved from <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/oesterreich/wirtschaftspolitik/aaa-verlust-die-reaktionen-aus-oesterreich-503857/index.do>
- Sevón, G. (1996). Organizational Imitation in Identity Transformation. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 49-68). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Soderberg, A.-M. (2003). Sensegiving and Sensemaking in an Integration Process. In B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives We Organize By* (pp. 3-35). Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Soeffner, H.-G. (1989). Prämissen einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. In H.-G. Soeffner (Ed.), *Auslegung des Alltags - Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik* (pp. 66-97). Frankfurt: Suhrkamp.
- Soenen, G., & Moingeon, B. (2002). *The Five Facets of Collective Identities: Integrating Corporate and Organizational Identity*.
- Standard. (2016). Moody's stuft Österreich herab. *Der Standard*. Retrieved from <http://derstandard.at/2000039790463/Moodys-stuft-Oesterreich-herab>
- Steinke, I. (2007). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In U. Kuckartz, H. Grunenberg & T. Dresing (Eds.), *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*.

- Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis* (2 ed., pp. 176-187). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stiefel, D. (2011). *Verstaatlichung und Privatisierung in Österreich: Illusion und Wirklichkeit*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.
- Stimpert, L. J. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. (1998). Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation: Contributions and Assumptions *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* (pp. 83-98). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stryker, S. (1976). Die Theorie des Symbolischen Interaktionismus. In M. Auwärter, E. Kirsch & K. Schröter (Eds.), *Seminar: Kommunikation Interaktion Identität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park: Benjamin Cummings.
- Stryker, S. (1987). Identity Theory: Developments and Extensions. In K. Yardley & T. Honess (Eds.), *Self and Identity: Psychological Perspectives* (pp. 89-103). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Suddaby, R., Foster, W., & Quinn Trank, C. (2016). Re-Membering: Rhetorical History as Identity-Work. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 297-316). Oxford: Oxford University Press.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in Intergroup Discrimination. *Scientific American*, 223, 96-102.
- Tajfel, H. (1982). *Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion von sozialen Stereotypen*. Bern: Huber.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social Categorization and Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H., Jaspars, J. M. F., & Fraser, C. (1984). The Social Dimension in European Social Psychology. In H. Tajfel (Ed.), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. A. Worchel, W. G. (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004 [1979]). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational Identity* (pp. 56-65). Oxford: Oxford University Press.
- Thomas, W. I., & Thomas, D. S. (1928). Das Kind in Amerika. In E. H. Volkart (Ed.), *Person und Sozialverhalten*. Neuwied: Luchterhand.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-128). London: Sage.
- Tienari, J., & Vaara, E. (2016). Identity Construction in Mergers and Acquisitions: A Discursive Sensemaking Perspective. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 455-473). Oxford: Oxford University Press.
- Titscher, S., Wodak, R., Meyer, M., & Vetter, E. (1998). *Methoden der Textanalyse. Leitfaden und Überblick*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tripsas, M. (2009). Technology, Identity and Inertia through the Lens of "The Digital Photography Company". *Organization Science*, 20(2), 440-461.

- Turner, J. C. (1982). Towards a Cognitive Redefinition of the Group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. M. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1(3), 313-335.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- van Dijk, T. A. (2008). *Discourse and Power*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 341-355.
- van Thiel, S., Verhoest, K., Bouckaert, C., & Lægreid, P. (2012). Lessons and Recommendations for the Practice of Agencification. In S. van Thiel, K. Verhoest, C. Bouckaert & P. Lægreid (Eds.), *Government Agencies, Practices and Lessons from 30 Countries*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Vollmöller, T. (2007). § 5 Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand. In R. Schmidt & T. Vollmöller (Eds.), *Kompendium öffentliches Wirtschaftsrecht* (3 ed., pp. 157-176). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Weber, K., & Dacin, T. M. (2011). The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction of the Special Issue. *Organization Science*, 22(2), 287-298.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5 ed.). Tübingen: Mohr.
- Weber, W. (1964). *Die Verstaatlichte Industrie in Österreich*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(1), 243-259.
- Weymann, A. (2007). Interaktion, Institution und Gesellschaft. In H. Joas (Ed.), *Lehrbuch der Soziologie* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage ed.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Whetten, D. A. (2003). A Social Actor Conception of Organizational Identity. Brigham University.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219.
- Whetten, D. A. (2007). A Critique of Organizational Identity Scholarship: Challenging the Uncritical Use of Social Identity Theory when Social Identities Are also Social Actors. In C. A. Bartel, S. L. Blader & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity*

- and the Modern Organization* (pp. 253-272). Mahwah: New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* Thousand Oaks: Sage.
- Whetten, D. A., Lewis, D., & Mischel, L. J. (1992). Towards An Integrated Model of Organizational Identity and Member Commitment. *Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas*.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society, 41*(4), 393.
- Wieser, B. (2011). Privatisierung öffentlicher Unternehmen in Österreich unter dem Druck des Gemeinschaftsrechts – eine Rückschau. Karl-Franzens-Universität Graz.
- Wodak, R., & Meyer, M. (2009). *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: Sage.
- Wodak, R., & Meyer, M. (2016). Critical Discourse Studies: History, Agenda, Theory and Methodology. In R. Wodak & A. D. Meyer (Eds.), *Methods of Critical Discourse Studies* (3 ed., pp. 1-22). London: Sage.
- Yamashiro, Y. (2015). Conceptual Expansion into Organizational Identity Change *Annals of Business Administrative Science, 14*(1), 193-203.
- Ybema, S. (2010). Talk of Change: Temporal Contrasts and Collective Identities. *Organization Studies, 31*(4), 481-503.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review, 42*(5), 726-743.
- Zuckerman, E. W. (1999). The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Sociological Review, 104*(5), 1398-1438.
- Zuckerman, E. W., Kim, T.-Y., Ukanwa, K., & von Rittman, J. (2003). Robust Identities or Nonentities? Typecasting in the Feature Film Labor Market. *American Journal of Sociology, 108*, 1018-1074.