

# Wie Strategie organisiert



Boris-Daniel Reichert

# Wie Strategie organisiert

---

Die kommunikative Konstituierung einer Digitalisierungsstrategie im Finanzsektor mit JIRA und Confluence

Inaugural-Dissertation in der Fakultät Geistes- und Kulturwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg,

vorgelegt von *Boris-Daniel Reichert*

aus *Berlin*.

*Berlin, den 10. März 2017*

Tag der mündlichen Prüfung: 30. November 2017

Dekan: *Universitätsprofessor Dr. Markus Behmer*

Erstgutachterin: *Universitätsprofessorin Dr. Anna Maria Theis-Berglmair*

Zweitgutachter: *Universitätsprofessor Dr. Markus Behmer*

URN:urn:nbn:de:bvb:473-opus4-514157

DOI:<https://doi.org/10.20378/irbo-51415>





# 0. Inhaltsverzeichnis

## Inhaltsverzeichnis i

*Abbildungsverzeichnis* vi

*Verzeichnis der Tabellen* ix

*Abkürzungsverzeichnis* x

## 1. Einleitung und Forschungsinteresse 11

1.1. *Die Forschungsfrage* 13

1.2. *Zum Aufbau der Arbeit* 14

1.3. *Die Fallstudie mit Bluest Bank* 16

1.3.1. *Ablauf und Vorgehen der Untersuchung* 17

1.3.2. *Zur Situation in Bluest Bank* 19

1.3.3. *Zur neuen Strategie und zur Testumgebung in Bluest Bank* 20

## 2. Grundlagen der Strategie 22

2.1. *Das klassische Bild der Organisationsstrategie* 22

2.2. *Was stimmt nicht am Alltagsverständnis der Strategie?* 24

2.2.1. *Vergangenheit und Zukunft – Kontinuität und Diskontinuität der Zeit* 25

2.2.1. *Die Trennung zwischen strategischem und operativem Management* 26

2.2.1. *Die Trennung zwischen Managern und Mitarbeitern* 27

2.2.2. *Kontingenz und Sicherheit über die Zeit* 29

2.2.1. *Organisation statt Markt* 30

2.2.1. *Kommunikation und Wissen in der Organisation* 31

2.3. *Eine kommunikationsbasierte Definition der Strategie* 33

2.4. *Kapitelzusammenfassung* 35

## 3. Theorien der Organisation und des Wandels 36

3.1. *Die Organisation als unumstößliche Einheit* 37

3.1.1. *Die neoinstitutionelle Theorie der Organisation* 38

3.1.2. *Die Neue Institutionenökonomik* 38

3.1.3. *Strategie, Kommunikation und Organisation in der Organisation als Einheit* 40

3.2. *Die Organisation im permanenten Zustand des Werdens* 40

3.2.1. *Structuration Theory* 41

3.2.2.	Strategy as Practice Approach	42
3.2.3.	Organizational Discourse Studies	44
3.2.4.	Strategie, Kommunikation und Organisation in der Organisation im Zustand des Werdens	45
3.3.	<i>Organisation durch Aktion</i>	46
3.3.1.	Vier kommunikative Flows, die die Organisation strukturieren	47
3.3.2.	Organisation und Entscheidung	48
3.3.3.	Montréal School	49
3.3.4.	Strategie, Kommunikation und Organisation im Organisation-als-Handlung-Ansatz	50
3.4.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	51
<b>4.</b>	<b>Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten</b>	<b>53</b>
4.1.	<i>Kommunikation als Dialog</i>	53
4.2.	<i>Die Demontage des Dialogs in text und conversation</i>	54
4.3.	<i>Der Beginn der Strategie in einer Idee – oder: Alles beginnt mit text</i>	55
4.4.	<i>Die Reaktion auf ein Ding – secondness als Kommunikation in Aktion</i>	57
4.5.	<i>Der Beginn eines Dialogs oder die Übersetzung von conversation in text</i>	59
4.5.1.	Die organisierende Wirkung einer Entscheidung	59
4.5.2.	Die Regeln des language games – architextuality	60
4.5.3.	Verraten durch den eigenen text	61
4.5.4.	Text bleibt	62
4.6.	<i>Die Annahme des Dialogs – die erneute Übersetzung von text in conversation</i>	62
4.6.1.	Die Ambiguität des texts	64
4.6.2.	Das kreative Potenzial der conversation	65
4.7.	<i>Die Antwort von agent B – der Dialog als coorientation</i>	66
4.7.1.	Die Identifikation mit dem eigenen Ich durch das object X bzw. die neue Strategie der Abteilung	67
4.7.2.	Eine stabile Identität, die einen für andere und sich selbst berechenbar macht	68
4.7.3.	Eine Verbindung zwischen allen texts – textual imbrication	69
4.7.4.	Der string of text als intradialogischer Kontext	70
4.8.	<i>Es ist der Unterschied, der einen Unterschied macht und die Dinge vorantreibt – agency</i>	72
4.8.1.	Die Abhängigkeit des Menschen von Agenten und vice versa	73
4.8.2.	Textual agency und die Abhängigkeit vom Menschen	75
4.8.3.	Das exklusive Verständnis von agency innerhalb einer Gemeinschaft	76
4.8.4.	Texts erhöhen ihre agency, indem sie andere texts mobilisieren	79
4.8.5.	Agency, mit der auch in Zukunft zu rechnen ist	80
4.8.6.	Die entlastenden Eigenschaften von agency – Komplexitätsreduktion	81
4.9.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	84

<b>5.</b>	<b>Die Entstehung einer Gemeinschaft in und durch Kommunikation</b>	<b>85</b>
5.1.	<i>Thirdness als Ergebnis gemeinsamer coorientation</i>	86
5.2.	<i>Der community-text als thirdness</i>	87
5.2.1.	Abstraktes und implizites Lernen in der Community of Practice	88
5.2.2.	Identität innerhalb der CoP	89
5.2.3.	Dominante Diskurse innerhalb der CoP	90
5.2.4.	Grenzziehung durch die CoP	91
5.3.	<i>Eine Organisation en miniature</i>	93
5.4.	<i>Uplinking entlang der Hierarchie</i>	95
5.5.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	98
<b>6.</b>	<b>Die <i>metaconversation</i> als Treffen der Entscheider</b>	<b>99</b>
6.1.	<i>Das ist die metaconversation</i>	100
6.1.1.	Die Beteiligten der metaconversation als eigene community of practice	101
6.1.2.	Die metaconversation als in sich verschachtelter Dialog	102
6.2.	<i>Wo stehen wir? Die Analyse zum Veränderungsdruck der Umwelt</i>	104
6.2.1.	Eine Umwelt aus geschichteten texts – der lamination approach	106
6.2.2.	Die dialogische Umwelt	107
6.2.3.	Die situative Umwelt	111
6.2.4.	Veränderung oder nicht – Sinnstiftung in einer text-Welt	112
6.3.	<i>Gemeinsames Planen oder der Wandel, der einen Unterschied macht</i>	115
6.3.1.	Human agency und Macht	117
6.3.2.	Das ctct-Modell – human und textual agency	119
6.3.3.	Der ctc-frame – human agency	121
6.3.4.	Der tct-frame – textual agency	127
6.3.5.	Die Verflechtung menschlicher und nicht-menschlicher agency	133
6.3.6.	Die metaconversation als Plenum individueller agency und Spuren einer organisationalen Struktur	140
6.4.	<i>Entscheidungen über die Zukunft durch blackboxing der Vergangenheit</i>	141
6.4.1.	Blackboxing aller verworfenen Alternativen	142
6.4.2.	De-authoring und re-authoring	145
6.5.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	146
<b>7.</b>	<b>Der <i>macroactor</i> und sein <i>metatext</i> – die Illusion einer finalen Strategie</b>	<b>148</b>
7.1.	<i>Der macroactor als einigender Funktionär</i>	149
7.1.1.	Die Erschaffung des macroactors	149

7.1.2.	Jemand, der für die Organisation spricht	151
7.2.	<i>Der metatext – der mächtigste text der Organisation</i>	152
7.2.1.	Die authentische Autorität des metatexts	153
7.2.2.	Der metatext als überzeugende Geschichte durch den Verweis auf support-texts	154
7.3.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	158
<b>8.</b>	<b>Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts</b>	<b>159</b>
8.1.	<i>Widerstand und Scheitern</i>	161
8.1.1.	Die Kriterien für Scheitern und Erfolg	163
8.1.2.	Veränderungen in text und conversation erkennen	165
8.2.	<i>Unfreeze – die Implementation als Kollision zweier strings of text</i>	166
8.2.1.	Implementation als two-step-flow	167
8.2.2.	Die Implementation als MA-CoP-R-X-triplet	169
8.2.3.	Die beiden strings of text der Implementation	170
8.2.4.	Die Kollision der strings of text	171
8.2.5.	Ein unübersehbarer gap zwischen community-text und metatext	173
8.2.6.	Zwischen zeitweiser Akzeptanz und Widerstand	179
8.2.7.	Die Implementation als Kontaktsystem, aber unfähig, die tieferen Strukturen der CoP zu erreichen	183
8.3.	<i>Zwei Punkte, die beim unfreezing misslingen können</i>	184
8.3.1.	Das blinde Vertrauen in die human agency des macroactors	185
8.3.2.	Indifferenz fehlerhaft als stille Zustimmung akzeptieren – das haben wir schon immer so gemacht	186
8.4.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	189
<b>9.</b>	<b>Wandel – Strategie und strategizing</b>	<b>190</b>
9.1.	<i>Endlich an der community of practice angekommen – CoP-R und CoP</i>	192
9.2.	<i>Der Community-Dialog als individuelles strategizing</i>	196
9.3.	<i>Der Community-Dialog als kollektives strategizing</i>	199
9.4.	<i>Veränderungszeit statt Echtzeit entscheidet</i>	203
9.5.	<i>Bestätigung und Kontrolle während der Implementation</i>	206
9.5.1.	Das reassurance-system zwischen dem mittleren Management und der community of practice	207
9.5.2.	Das contact-system zwischen dem macroactor und dem mittleren Management	211
9.6.	<i>Vier Aspekte, die Wandel verkomplizieren</i>	212
9.6.1.	Aktiver Widerstand – das haben wir noch nie so gemacht	212
9.6.2.	Reden, ohne zu handeln	216

## |Inhaltsverzeichnis

9.6.3.	Gute Absichten aber zu viel Raum für Interpretation oder nicht genug davon	218
9.6.4.	Unauthentische Führung	221
9.7.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	223
<b>10.</b>	<b>Refreeze oder der Mythos von Stabilität</b>	<b>224</b>
10.1.	<i>Metatext als taken for granted – Struktur im text- und conversation-Modell</i>	226
10.2.	<i>Die Notwendigkeit der Struktur für eine gemeinsame und nachhaltige Identität</i>	229
10.3.	<i>Struktur ist, wenn die community of praxis nicht länger von ihrem eigenen Handeln überrascht wird</i>	232
10.4.	<i>Die Rückkopplung von der CoP-Struktur zur Struktur der Organisation</i>	236
10.5.	<i>Zwei Aspekte, die ein refreezing zum Scheitern bringen, oder wie es sich bewusst verhindern lässt</i>	239
10.5.1.	Der übereilte Abschluss des Strategieprozesses	239
10.5.2.	Die permanent „flüssige“ Organisation	240
10.6.	<i>Kapitelzusammenfassung</i>	242
<b>11.</b>	<b>Ergebnisse, Implikationen und Diskussion</b>	<b>244</b>
11.1.	<i>Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage</i>	244
11.2.	<i>Lessons Learned – wie sich Strategie organisieren lässt</i>	248
11.3.	<i>Reflexion zum Forschungsprozess</i>	252
11.4.	<i>Ein Ausblick</i>	253
<b>12.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>255</b>
<b>13.</b>	<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>277</b>

## 0.0. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Forschungsfrage als Umkehrung der bisherigen Fragestellung.	13
Abbildung 2: Einzelinterviews und Gruppendiskussionen während der empirischen Untersuchung.	18
Abbildung 3: Beobachtungszeitraum und Rekonstruktion des Strategieprozesses in <i>Bluest Bank</i> .	18
Abbildung 4: Strategie als das Streben nach dem <i>fit</i> zwischen Organisation und Umwelt.	23
Abbildung 5: Die extremen Ausprägungen einer Strategie und ihrer Analyse.	24
Abbildung 6: Strategie als etwas, das scheinbar für die Zukunft bestimmt ist.	25
Abbildung 7: Eine konservative Perspektive darauf, wer in Strategie und Betrieb einbezogen wird.	28
Abbildung 8: Ein konservativer Blick auf die Verteilung von Unsicherheit.	30
Abbildung 9: Informationsübermittlung im Messaging-Modell zwischen <i>agent A</i> und <i>agent B</i> .	32
Abbildung 10: Kommunikation als Werkzeug zum Wissenstransfer zwischen zwei Agenten.	32
Abbildung 11: Eine eigene Definition der Strategie.	34
Abbildung 12: Theorien der Organisation und ihr Verhältnis zwischen Struktur und <i>agency</i> .	37
Abbildung 13: Organisation und organisationaler Wandel entsprechend dem <i>flatland approach</i> .	42
Abbildung 14: Dialog als A-B-X- <i>triplet</i> .	54
Abbildung 15: Auflösung der A-B-X-Triade.	55
Abbildung 16: <i>Text</i> als <i>firstness</i> .	56
Abbildung 17: Die Etablierung von <i>secondness</i> .	57
Abbildung 18: Die Übersetzung von <i>conversation</i> in <i>text</i> .	59
Abbildung 19: Die Annahme des Dialogs.	63
Abbildung 20: Das A-B-X- <i>triplet</i> als <i>coorientation</i> .	67
Abbildung 21: Die Schaffung eines intradialogischen Kontexts durch die Verzahnung der <i>texts</i> .	70
Abbildung 22: Intertextualität und <i>textual agency</i> sind abhängig von menschlicher Initiative.	76
Abbildung 23: Die Typen von geteilter <i>agency</i> innerhalb einer <i>community of practice</i> .	77
Abbildung 24: Intertextualität und die gemeinsame Stärkung der <i>textual agency</i> .	79
Abbildung 25: Die entlastende Eigenschaft von <i>textual agency</i> innerhalb einer <i>community of practice</i> .	82
Abbildung 26: <i>Thirdness</i> als ein Resultat von <i>coorientation</i> .	86
Abbildung 27: Ein Dialog zwischen zwei Personen, die der gleichen <i>community of practice</i> angehören.	87
Abbildung 28: Ein organisationales Quartett bzw. eine <i>tiny organization</i> .	94
Abbildung 29: Der Dialog zwischen einem individuellen und einem organisationalen Akteur.	95
Abbildung 30: Der Beginn eines Dialogs als Außenseiter.	96
Abbildung 31: Die Verschachtelung von <i>agency</i> -Verhältnissen.	97
Abbildung 32: Die <i>metaconversation</i> als eine <i>community of practice</i> .	102
Abbildung 33: Die Rolle eines Agenten innerhalb der <i>metaconversation</i> .	104
Abbildung 34: Die <i>metaconversation</i> als <i>two-step-flow</i> .	105
Abbildung 35: Der Kontext des alltäglichen Dialogs in einer <i>text</i> -Welt.	106
Abbildung 36: Die <i>metaconversation</i> im Umfeld des intradialogischen Kontexts.	108
Abbildung 37: Die <i>metaconversation</i> im Umfeld des intradialogischen Kontexts.	109
Abbildung 38: Die <i>metaconversation</i> im Umfeld des intradialogischen Kontexts.	110
Abbildung 39: Die <i>metaconversation</i> im Umfeld einer situativen Umwelt.	111

|Inhaltsverzeichnis

Abbildung 40: Die individuelle Auswahl verschiedener Teile der Umwelt.	113
Abbildung 41: Die Gewichtung der individuellen Auswahl in der <i>metaconversation</i> .	116
Abbildung 42: Das <i>ctct</i> -Modell: die Vernetzung von Akteuren und <i>text</i> .	120
Abbildung 43: Der <i>ctc-frame</i> als Rahmen menschlicher Handlungsfähigkeit bzw. <i>human agency</i> .	121
Abbildung 44: Die Verleihung von <i>human agency</i> durch Komplexitätsreduktion.	124
Abbildung 45: <i>Human agency</i> , indem vorgegeben wird, für einen anderen Agenten zu handeln.	125
Abbildung 46: Der <i>tct-frame</i> als Rahmen der <i>textual agency</i> .	127
Abbildung 47: <i>Textual agency</i> , die dazu führt, dass Menschen handeln.	128
Abbildung 48: Die Mobilisierung von Ressourcen, um Menschen handeln zu lassen.	129
Abbildung 49: Das Zusammenspiel von <i>human</i> und <i>textual agency</i> innerhalb eines Dialogs.	133
Abbildung 50: Die <i>human agency</i> eines Vorstandsvorsitzenden.	134
Abbildung 51: Die Verzahnung der vorgelagerten <i>human agency</i> und der <i>textual agency</i> .	135
Abbildung 52: Die doppelte Bestätigung der <i>human agency</i> .	136
Abbildung 53: Die doppelte Bestätigung der <i>textual agency</i> .	136
Abbildung 54: Die Bedingungen für <i>human</i> und <i>textual agency</i> .	139
Abbildung 55: Das <i>agency-blackboxing</i> der alternativen <i>texts</i> am Ende der <i>metaconversation</i> .	144
Abbildung 56: Die <i>human agency</i> des <i>macroactors</i> .	150
Abbildung 57: Die Übergabe der Strategie von der DD'-Community an den <i>macroactor</i> .	151
Abbildung 58: <i>Human agency</i> und <i>textual agency</i> durch das Mandat des <i>macroactors</i> .	154
Abbildung 59: Die inhaltlichen Eigenschaften der <i>support-texts</i> für die Strategie als <i>metatext</i> .	156
Abbildung 60: Strategie, wenn neue Dinge auf eine neue Art und Weise gemacht werden.	164
Abbildung 61: Die Strategie als permanentes Risiko mit unvorhersehbaren <i>conversations</i> .	164
Abbildung 62: Eine Strategie fordert (irgend-)eine Antwort von einer <i>community of practice</i> ein.	165
Abbildung 63: Die Implementation als <i>coorientation</i> -Prozess.	168
Abbildung 64: Implementation zwischen dem <i>macroactor</i> und dem CoP-Repräsentanten.	169
Abbildung 65: Zwei verschiedene <i>strings of text</i> mit einer geteilten <i>architextuality</i> .	170
Abbildung 66: Die Ex-post-Validierung der kollektiven <i>agency</i> des <i>macroactors</i> .	171
Abbildung 67: Der Beginn eines <i>contact-systems</i> .	172
Abbildung 68: Der Unterschied zwischen <i>metatext</i> und <i>community-text</i> führt zu einer Enttäuschung.	174
Abbildung 69: Die Implementation als Konflikt der <i>agencies</i> der Strategie und des <i>community-texts</i> .	175
Abbildung 70: Die Strategie als Beginn eines intradialogischen Kontexts.	180
Abbildung 71: Ein <i>contact-system</i> mit einem intradialogischen Kontext.	181
Abbildung 72: Die mangelhafte Ex-post-Ratifizierung der <i>human/collective agency</i> .	186
Abbildung 73: Nicht genug <i>textual agency</i> , um den alten <i>text</i> zu überwinde.	188
Abbildung 74: Das bestmögliche Resultat.	190
Abbildung 75: Der unwahrscheinliche Fall einer erfolgreichen Strategie.	190
Abbildung 76: Die Implementation als <i>coorientation</i> -Prozess.	192
Abbildung 77: Wer auf einen Agenten vertraut, riskiert seine <i>human agency</i> .	193
Abbildung 78: Die Irritation der <i>community of praxis</i> durch einen intradialogischen Kontext.	193
Abbildung 79: Die gemeinsame Konstituierung eines geteilten intradialogischen Kontexts.	195
Abbildung 80: Am Ende der Implementation ist es die <i>community of praxis</i> , auf die es ankommt.	197
Abbildung 81: Der <i>metatext</i> als Thema und Kontext des Community-Dialogs.	197

Abbildung 82: Die <i>textual agency</i> einer Strategie durch Anschlusshandlungen.	198
Abbildung 83: <i>Sensemaking</i> im Community-Dialog im Kontext der selbstreproduzierten Strategie.	200
Abbildung 84: Die interne Validierung der <i>textual agency</i> einer Strategie.	201
Abbildung 85: Das Ablagesystem in <i>jira</i> im Vergleich zur linearen Windows-Struktur.	203
Abbildung 86: Selbstverortung und Einschätzung der Akzeptanz in der Abteilung.	205
Abbildung 87: Die möglichen <i>reassurance-systems</i> während der Implementation.	207
Abbildung 88: Ein <i>reassurance-system</i> mit <i>layers</i> konstruierter Vergangenheit.	208
Abbildung 89: Alternierende ctct-Systeme.	209
Abbildung 90: Ein <i>reassurance-system</i> mit nur wenigen <i>layers</i> gemeinsamer Vergangenheit als Kontext.	211
Abbildung 91: Aktiver Widerstand, wenn die alte Strategie in gewohnter Weise befolgt wird.	213
Abbildung 92: Negierung der <i>textual agency</i> einer Strategie.	213
Abbildung 93: Ein Mangel an <i>human agency</i> . „Warum sollte ich dir trauen?“	215
Abbildung 94: Die Korrumpierung einer Strategie.	216
Abbildung 95: Nicht-intendierter Wandel.	219
Abbildung 96: Die Strategie als Schuldiger bzw. die Abwertung ihrer <i>textual agency</i> .	220
Abbildung 97: Jede Implementation durchläuft Phasen des Scheiterns.	226
Abbildung 98: Die simultane Reproduktion von <i>metatext</i> und <i>community-text</i> im Community-Dialog.	227
Abbildung 99: Die Annahme des <i>metatexts</i> als gleichrangiger Kontext für folgende Dialoge.	228
Abbildung 100: Das ctct-System mit beiden <i>conversations</i> .	230
Abbildung 101: Eine neue <i>community of praxis</i> auf Basis der bereits existierenden <i>community of praxis</i> .	231
Abbildung 102: Ein ctct-System mit beiden <i>conversations</i> durch die <i>community of praxis</i> .	233
Abbildung 103: Das Ende des <i>strategizings</i> und der Beginn des <i>organizings</i> .	235
Abbildung 104: Die Vernetzung eines <i>objects</i> bzw. einer Strategie zum Ende der Implementation.	237
Abbildung 105: Schlaflosigkeit einer Organisation.	241
Abbildung 106: Der Strategieprozess als <i>heartbeat</i> .	245
Abbildung 107: Strategie als Moderator von <i>agency</i> -Beziehungen.	246

**0.1. Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1: Das Verhältnis von Agenten und jenen, die vom <i>coorientation</i> -Prozess profitieren.	74
Tabelle 2: <i>Scaling up</i> im Kontext ineinander verschachtelter <i>agency</i> -Verhältnisse.	103
Tabelle 3: Die Eskalation der Strategie zu einem <i>metatext</i> .	148
Tabelle 4: Perspektiven zum <i>metatext</i> .	153
Tabelle 5: Die Deeskalation der Strategie oder die Implementation.	159
Tabelle 6: Zustimmung und Ablehnung in einem Veränderungsprozess.	161
Tabelle 7: Die letzten Schritte der Implementation: die gemeinsame Konstituierung einer Struktur.	225

## 0.2. Abkürzungsverzeichnis

ANT	actor-network theory
CCO	Communicative Constitution of Organization
CoP	community of practice
CoPs	communities of practice
CoP-R	CoP-Representative
CC	carbon copy
ct	Übersetzung von text in converstation
FF	four flows
KiFs	knowledge intensive firms
MA	macroactor
MS	Montréal School
RBV	ressource-based-view of the firm
tc	Übersetzung von text in conversation
SST	social systems theory
SaP	strategy as practice approach

## 1. Einleitung und Forschungsinteresse

Das Thema „Strategie“ ist beliebt, verschrien und ständig aufs Neue aktuell. Viel wurde über Strategien und strategische Themen veröffentlicht. Dennoch handelt es sich bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Strategien nicht um eine Erfolgsgeschichte. Im Jahr 1991 bezeichnete Luhmann (1991a: 470) die bis dato erfolgte Diskussion zum Thema als erfolglos. 2003 gab auch Whittington (2003: 122) an, nach Jahren der Forschung nur wenig zur Kunst der Strategieentwicklung beitragen zu können. Auch aktuell ist ein „großer Sprung“ nicht in Sicht. Eine Theorie der Strategie, nach der sich Manager oder Berater richten könnten, gibt es nicht (Stacey 2011: 27). Dabei ist die Nachfrage nach funktionierenden Strategien und Erklärungen zum Prozess größer als je zuvor, denn eine Strategie verspricht Sicherheit für etwas, für das es keine Sicherheit geben kann: die Zukunft.

Es wäre denkbar, dass das größte Problem der organisationalen Praxis darin läge, passende Strategien für den Markt zu entwerfen. In neun von zehn Fällen kommt es aber gar nicht dazu, dass sich eine Strategie am Markt beweisen kann, da sie noch während der Implementation scheitert (Speculand 2009: 168). Organisationen scheinen über Mechanismen zu verfügen, die substantielle Veränderungen unwahrscheinlich machen, bis es schließlich zu einer existenziellen Krise kommt. Dann werden neue Strategien entworfen, deren wissenschaftliches Fundament genauso brüchig ist wie das ihrer Vorgänger.

Das Skurrile an dieser Situation ist, dass die Organisationswissenschaft, also ein Stück weit abseits der Betriebswirtschaftslehre, spätestens seit den 1960er Jahren Erklärungen dafür bereithält, warum Organisationen Änderungen ablehnen. Viele der Themen, die der Strategieforschung seit Jahren Probleme bereiten, finden in der Organisationswissenschaft ihr Äquivalent und sind keinesfalls exklusive Strategieprobleme. Der geringe Erfolg von Strategieimplementationen ließe sich mit den bisherigen theoretischen Werkzeugen erklären<sup>1</sup>.

Auch im Falle einer tiefergehenden Kooperation zwischen Betriebswirtschaft und Organisationswissenschaft bliebe aber das wesentliche Problem bestehen: Die Organisationswissenschaft bietet überwiegend Erklärungen zur Entstehung, Existenz und Fortführung von Organisationen. Wie die Organisation sich ändert, findet selten Erwähnung. Die Organisationswissenschaft erklärt demnach vorrangig, warum Veränderungen nicht funktionieren, nicht aber, wie sie gelingen.

Um zu einer Erklärung zur Veränderungsfähigkeit von Organisationen beizutragen, die gleichermaßen organisationswissenschaftlich fundiert ist als auch einen strategischen Nutzen bietet, wird in der vorliegenden Arbeit ein ganzheitlicher Ansatz gewählt. Hier wird der gesamte Strategieprozess modelliert. Er beginnt bei den einfachen Mitarbeitern als *bottom-up*-Strategie und führt von dort aus bis zum Topmanagement der Organisation (hier als Eskalation der Strategie bezeichnet). Von dort aus wird die Strategie *top-down* implementiert (Deeskalation der Strategie).

---

<sup>1</sup> Nur zeichneten sich weder die Betriebswirtschaft noch die Organisationswissenschaft bisher durch einen übermäßigen Kooperationswillen aus. Allerdings hat hier seit einigen Jahren ein Umdenken stattgefunden – siehe hierzu u. a. Sewell (2010).

Die theoretischen Bausteine der Arbeit sind der Montréal School<sup>2</sup> (MS) entliehen, in der davon ausgegangen wird, dass Organisationen durchgehend kommunikativ konstituiert sind. Die MS ist angelsächsischen Ursprungs und so werden viele Erkenntnisse der europäisch geprägten Sozialwissenschaft nicht in die MS einbezogen. Sie ist gewissermaßen „löchrig“<sup>3</sup>. Der modulare Aufbau der MS erleichtert es jedoch, an angrenzende Theorien anzuknüpfen und so wird hier das angelsächsische Gerüst um diverse europäische Elemente ergänzt.

Die gesamte Arbeit gruppiert sich um einen realen Strategieprozess, den der Autor 2015 in einer Doppelrolle als Wissenschaftler und Berater in der Unternehmenszentrale der Bank „*Bluest Bank*“<sup>4</sup> begleitet hat. Dabei ging es um die Einführung zweier Softwareanwendungen, die stellvertretend für den Beginn einer neuen Ära im Feld der wissensbasierten Dienstleistungen stehen. Es handelt sich um *jira*, ein Ticketing- und Projektmanagementtool, und *Confluence*, ein Organisationswiki.

Derartige Anwendungen werden in Finanzunternehmen zunehmend wettbewerbsrelevant. Weltweit stehen Finanzunternehmen vor einer tiefgreifenden Neustrukturierung ihrer internen Abläufe<sup>5</sup>. Was immer sich digitalisieren lässt, wird hier auf absehbare Zeit digitalisiert und das schließt erstmals die Zusammenarbeit hochqualifizierter Mitarbeiter mit ein. Teile dieser Veränderungswelle berühren das aktuelle Trendthema „Arbeiten 4.0“<sup>6</sup>, insbesondere die Aspekte des dynamischen Arbeitens gehen aber darüber hinaus.

Inwieweit *Bluest Bank* Erfolge mit dieser Strategie erzielen konnte und welche Probleme sich ergaben wird hier praktisch und kommunikationswissenschaftlich aufgearbeitet<sup>7</sup>. Da alle Phasen der Strategie erfasst werden, werden alle „Brüche“ in diesem Prozess ersichtlich. Das trifft insbesondere auf den Übergang von der Strategieentwicklung zur Strategieimplementation zu. Weiter wird die Rolle des Strategen hier anders als bisher bewertet und das Verhältnis von Umwelt, Strategie und Organisation neu gewichtet.

Am Ende der Arbeit steht ein Modell, das den Einfluss der Strategie auf die Organisation sowie den Einfluss der Mitarbeiter auf die Strategie präzise wiedergibt. Dieses Modell gesteht der Strategie ein eigenes Momentum zu und zeigt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit eine Strategie die Organisation organisiert.

---

<sup>2</sup> Zu den Details der MS folgt in Kapitel 3 mehr.

<sup>3</sup> Dieser Punkt wird auch in der MS selbst diskutiert (Schoeneborn 2008: 40, Taylor und van Every 2011: 5). Für eine hervorragende Übersicht zu den Unterschieden zwischen der angelsächsischen und der europäischen Organisationsforschung siehe Meyer und Boxenbaum (2010).

<sup>4</sup> Dies ist ein frei gewählter Name, um die Identität des Instituts und der Mitarbeiter zu schützen.

<sup>5</sup> Finanzinstitute stehen aktuell unter hohem internationalen Wettbewerbsdruck, der durch die gegenwärtige Niedrigzinsphase nochmals erhöht wird. Fusionen und tiefgreifende Restrukturierungsmaßnahmen wie sie nach den dramatischen Kursverlusten bei der Deutsche Bank AG gerade ablaufen, werden uns auch in absehbarer Zukunft begleiten (Strobel und Weingarz 2006: 179). Das traditionelle Geschäftsmodell der Banken wird zusätzlich durch eine völlig neue Art von Mitbewerbern infrage gestellt. Sogenannte *fintechs* (Start-ups und Technologiegiganten wie PayPal, Apple und Google) drängen sich zwischen Bank und Kunden oder sind dabei, die Rolle der Bank in einem digitalen Kontext neu zu interpretieren.

<sup>6</sup> In der Industrie wird aktuell von der vierten technischen Revolution gesprochen, die durch die Digitalisierung, Vernetzung und Automatisierung von Fertigungsprozessen eingeleitet wurde. Parallel dazu wird nun deutlich, dass diese Veränderungen nicht nur den produzierenden Teil der Gesellschaft treffen, sondern auch jene, die wissensbasierte Dienstleistungen „produzieren“ und die von den vorherigen technischen Revolutionen weitgehend unbeeinflusst waren.

<sup>7</sup> Wie alle Organisationen musste auch *Bluest Bank* abwägen, ob die Chance, sich vom Wettbewerb abzusetzen, das Risiko wert ist, die eigene Organisation mit Veränderungsimpulsen zu konfrontieren, für die diese vielleicht nicht bereit ist. In *Bluest Bank* wurde sich dafür entschieden, dieses Risiko einzugehen.

## 1.1. Die Forschungsfrage

Insgesamt bemüht sich die Dissertation um ein ganzheitliches Verständnis von Strategie, um dem Ruf von Langley (2007: 271) nach mehr prozessorientierter Forschung gerecht zu werden. Die zentrale Forschungsfrage wurde nach einer Methodik entwickelt, die von den Arbeiten der Organisationsforscher James March und Karl Weick geprägt ist (Luhmann 2000: 458). March und Weick gelingt es, typische Fragestellungen der Organisationswissenschaft so umzudrehen, dass das vermeintlich Erklärende zu dem wird, was erklärt werden muss, d. h. vom *explanans* zum *explanandum* wird (Cooren et al. 2006: 20)<sup>8</sup>.

Die Frage, vor der Finanzdienstleister aktuell meinen zu stehen, lautet:

„Wie organisieren wir eine Strategie, die der Digitalisierung der Arbeitswelt gerecht wird?“

Um diese Frage zu beantworten, könnte eine Batterie klassischer Managementtheorien herangezogen werden, die von Unternehmensberatern so sehr geschätzt werden. Das Erreichen eines Ziels wird bei dieser Fragestellung in den Fokus gerückt. Die Strategie selbst dient nur als Vehikel, um dieses Ziel zu erreichen. So hat man bisher Fragestellungen zu Strategien formuliert.

Beim Umkehren der Frage entsteht das, worum es meines Erachtens (m. E.) wirklich geht:

„Was macht eine Strategie der Digitalisierung mit uns?“

Um eine Antwort auf die zweite Fragestellung zu finden, ist ein Wechsel der Perspektive notwendig.

In der MS dominiert ebenfalls eine Frage, die diesem Muster entspricht. Statt vermeintlich praxisnah zu fragen, wie sich Kommunikation in der Organisation zum Erreichen von Zielen organisieren ließe, lautet die Frage der MS: „Wie organisiert Kommunikation?“ (siehe u. a. Christensen und Cornelissen 2011: 384).

Das wurde hier aufgegriffen und auf die Strategiethematik der Dissertation übertragen (siehe Abb. 1).



Abbildung 1: Die Forschungsfrage als Umkehrung der bisherigen Fragestellung. Quelle: Eigene Abbildung.

---

<sup>8</sup> Das (Ver-)Drehen der Perspektive ist in der klassischen Kommunikationswissenschaft ebenso wie in der Organisationswissenschaft verbreitet. Genannt sei nur der Ansatz von Katz und Mitarbeitern (Katz et al. 1962), die ihre Fragestellung in den 1960er Jahren von „Was machen die Medien mit den Menschen“ hin zu „Was machen die Menschen mit den Medien“ anpassten und damit das weite Feld der nutzerzentrierten Medienforschung eröffneten. Interessanterweise ist es jetzt wieder an der Zeit, den nicht-menschlichen Akteur zum Subjekt zu stilisieren.

Statt mit „Wie wird Strategie organisiert?“ eine klassische Managementfrage zu beantworten, ist es Ziel der Dissertation zu erforschen, wie Kommunikation Veränderungen bewirkt bzw. wie Strategie organisiert.

Die Forschungsfrage lautet daher simpel und knapp:

„Wie organisiert Strategie?“

Der Strategie wird dabei von Anfang an ein selbständiges, aktives Moment zugestanden. Die Forschungsfrage ist so formuliert, dass sie dem ganzheitlichen Blick auf die Organisation gerecht werden kann. Sie schließt weder gezielt einzelne Organisationsmitglieder aus noch verstellt sie den Blick auf die Strategieimplementierung zugunsten der Strategieformulierung oder umgekehrt. Sie erlaubt es, allgemeine Aussagen zu Organisationsstrategien zu treffen und ist nicht auf die durch die Fallstudie vorgegebene Thematik von 4.0-Anwendungen in Finanzunternehmen beschränkt.

## 1.2. Zum Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit entspricht nicht in allen Aspekten dem klassischen Aufbau einer geisteswissenschaftlichen Dissertation, in der eine empirische Untersuchung üblicherweise nach der theoretischen Betrachtung eines Problems folgt. Die Empirie selbst dient meist dazu, Hypothesen zu testen, die sich aus der theoretischen Vorbetrachtung ergeben haben. Aus dem folgenden Grund wurde entschieden, anders vorzugehen.

Die Arbeit ist in weiten Teilen ethnografisch angelegt und so wurden Theorie und Empirie miteinander verflochten. Die Theorie folgt dabei nicht in allen Aspekten der Fallstudie. Teile der Beschreibung lassen sich als *ethnographic fiction* (Watson 2003: 1308) bezeichnen, wobei immer gekennzeichnet wurde, ob es sich um eine konkrete Beschreibung aus der Fallstudie oder um einen fiktiven Verlauf handelt.

Noch in der Einleitung folgt ein Abschnitt zu den Rahmenbedingungen für die Fallstudie in *Bluest Bank*<sup>9</sup>, um die herum sich die Arbeit anordnet. Als Einzelfall kann für die Empirie kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden und so dient sie in erster Linie dazu, den theoretischen Betrachtungen „Leben einzuhauchen“ und ihre Eignung für eben diesen einen Fall zu testen.

Die theoretischen Betrachtungen beginnen mit einer Begriffsdefinition und einer Aufarbeitung der bisherigen Schwächen des Strategieverständnisses in Praxis und Wissenschaft. Dazu wird in Kapitel 2 ein vereinfachtes Modell von Strategie vorgestellt und dieses anschließend in sechs wesentlichen Punkten kritisiert. Diese Kritikpunkte leiten zu einer neuen Definition von Strategie, deren Basis in einem Kommunikationsverständnis liegt, das weit über das hinausgeht, was im Alltag als ausreichend angesehen wird.

Um Strategie entsprechend der neuen Definition untersuchen zu können, stellt sich in Kapitel 3 die Frage, ob eine eigene Theorie der Strategie notwendig ist und entwickelt werden muss oder ob die

---

<sup>9</sup> Der Name ist frei gewählt, um die Anonymität der Bank und ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten und um zu verhindern, dass direkte Konkurrenten Interna erhalten, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

|Einleitung und Forschungsinteresse

Organisationswissenschaft bereits alle Bausteine liefern kann, die benötigt werden, um Strategie aus einem kommunikationszentrierten Verständnis heraus zu beschreiben. Die wesentlichen Theorien und Ansätze der Organisationswissenschaft werden vorgestellt und es wird erläutert, warum m. E. die MS, ergänzt um diverse systemtheoretische Elemente, am ehesten für das hier entwickelte Strategieverständnis geeignet ist.

Dann beginnt mit Kapitel 4 die eigentliche Forschung zu einem kommunikationszentrierten Verständnis der Strategie, die die anschließenden Kapitel 5 bis 10 umfasst. Gemeinsam zeichnen sie das Bild einer Strategie, die wie in der Fallstudie mit einem *bottom-up*-Prozess beginnt, d. h. bei den „gewöhnlichen“ Mitarbeitern, bis in die oberste Führungsetage der Organisation gegeben wird und schließlich als Organisationsstrategie *top-down*, also von oben nach unten implementiert wird.

In Kapitel 4 werden dazu die notwendigen Grundlagen geschaffen, um individuelle Kommunikation auf Akteursebene zu verstehen. Die entscheidenden Bausteine der Arbeit, *text* und *conversation*, werden eingeführt und gezeigt, wie sie im Wechselspiel eine Beziehung zwischen zwei Akteuren und der Strategie schaffen.

Diese Beziehung wird in Kapitel 5 aufgegriffen und – über die bisher fokussierten Individuen hinaus – bilden die Akteure in und durch Kommunikation und durch ihren gemeinsamen Fokus auf die neue (aber bis dato lediglich mögliche) Strategie der Organisation eine eigene Gemeinschaft, eine sogenannte *community of practice* (CoP).

Nun folgt mit Kapitel 6 ein Kontextwechsel. Von der „Front“, also der Ebene der Mitarbeiter, die unmittelbar am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind, wird die unfertige Strategie an das Topmanagement der Organisation zur *metaconversation* weitergereicht. Damit ist die Strategie auf der Ebene angekommen, die üblicherweise den „echten“ Strategen wie Vorstandsmitgliedern, Direktoren, Unternehmensberatern, Eignern etc. vorbehalten ist. Sie entscheiden gemeinsam, welche Teile der Organisationsumwelt für die Organisation als relevant erachtet werden. Passt die Strategie zu dieser Umweltselektion, dann hat sie die Chance, ausreichend *textual agency* an sich zu binden, um zu der Strategie der Organisation zu werden. *Human* und *textual agency* sind die Schlüsselbegriffe dieses Kapitels. Sie erklären, wie menschliche und nicht-menschliche Akteure dazu fähig sind, einen Unterschied zu machen.

Von der *metaconversation* wird die Strategie in Kapitel 7 an den Vertreter der Organisation, den *macroactor*, weitergereicht und von ihm verkündet. Der *macroactor* findet sein Äquivalent im Vorstandsvorsitzenden oder einem anderen obersten Sprecher einer Organisation. Er besitzt die notwendige Legitimation, die konkrete Umsetzung der Strategie anzuweisen.

Während die meisten Arbeiten, die sich mit Strategie beschäftigen, an diesem Punkt abbrechen, finden sich in den anschließenden Kapiteln 8, 9 und 10 viele der wesentlichen Aussagen zum Strategieprozess. Die drei Kapitel folgen dem Schema aus *unfreeze* (Kap. 8), *change* (Kap. 9) und *refreeze* (Kap. 10) von Lewin (1958), das hier neu interpretiert wird. Zusammen bilden sie das, was üblicherweise als Implementation bezeichnet wird. Am Beispiel von *Bluest Bank* werden hier auf theoretischer und praktischer Ebene die Prozesse und Abläufe dieser Phase aufgearbeitet. Dazu werden Kriterien aufgestellt, die auf einen gelungenen bzw. gescheiterten Strategieprozess hinweisen und Fehler benannt, die theoretisch

begangen werden können und jene, die in *Bluest Bank* tatsächlich aufgetreten sind. Das so oft vernachlässigte mittlere Management nimmt hier eine zentrale Rolle für das Gelingen der Implementation ein. In Kapitel 10 wird eine Neudefinition von Struktur angeboten, die den Strategieprozess abschließt. Dieses Verständnis von Struktur lässt sich vollständig auf Kommunikation zurückführen.

Die Arbeit schließt mit Kapitel 11 ab, das zweigeteilt ist. Im ersten Teil werden die Erkenntnisse der Arbeit zusammengeführt, um die Forschungsfrage zu beantworten und eine Prognose zur weiteren Einführung der Strategie in *Bluest Bank* zu wagen.

Der zweite Teil dient der Reflexion, um zu beurteilen, inwieweit die hier gewählte theoretische Folie geeignet war, Strategie neu zu verorten und ob die Entscheidung zugunsten einer Fallstudie methodisch zielführend war. Die Arbeit schließt mit einer Einordnung in die jüngsten wissenschaftlichen Entwicklungen und einer eigenen Einschätzung zur Entwicklung von 4.0-Arbeitsanwendungen in den Industrienationen ab.

### 1.3. Die Fallstudie mit *Bluest Bank*

Ein Verständnis davon, wie Strategie organisiert, lässt sich auf ausschließlich theoretischer Ebene erarbeiten. Es lässt sich aber auch zusätzlich praktisch erforschen (Johnson et al. 2003: 12).

Das wurde hier getan und so gruppiert sich die gesamte Dissertation um eine einzelne qualitative Fallstudie zur Bank *Bluest Bank*.

Es gibt gute Argumente dafür, die theoretischen Erkenntnisse mit dem Organisationsalltag „rückzukoppeln“ (siehe Venkatraman 2008: 792). Zum einen ist da die Lesbarkeit und Anschaulichkeit der Ergebnisse, die teilweise derart abstrakt sind, dass es nur von Nutzen sein kann, am konkreten Beispiel zu visualisieren, worum es geht. Zum anderen wartet die Organisationswirklichkeit mit einer Komplexität auf, die dazu ermahnt, auf zu einfache Erklärungen zu verzichten (Balogun und Johnson 2005: 1576). Ebenfalls lassen sich mit einer Fallstudie Beobachtungen erster und zweiter Ordnung permanent gegeneinander absichern (Balogun und Johnson 2004: 524).

Eine Fallstudie ist als externer oder interner Beobachter durchführbar. Eine Strategie extern zu beobachten ist m. E. dann sinnvoll, wenn ein Interesse an der Außendarstellung der Organisation besteht. Die ist aber über weite Teile fingiert und zeigt daher nur, wie die Organisation die Strategie organisiert und nicht umgekehrt. Um zu beobachten, wie Strategie organisiert, muss in die Organisation „eingetaucht“ werden und die Daten dort erhoben werden, wo sie in Mikroprozessen geschaffen werden (Balogun et al. 2003: 203).

Die Strategie ist jedoch der sensibelste Bereich, zu dem eine Organisation einer externen Person Zugang gewähren kann und so überrascht es nicht, wenn die Mehrheit der Analysen auf quantifizierbaren Daten basiert, die leichter zu beschaffen sind (Whittington 2012: 266). Diese Problematik findet sich

|Einleitung und Forschungsinteresse

bei vielen Autoren der Strategieforschung wieder (u. a. Regnér 2003: 60, Reeves et al. 2005: 244, Alvesson und Kärreman 2007: 713, Johnson et al. 2007a: 65 und Cornut et al. 2012: 26)<sup>10</sup>, sodass Analysen aus erster Hand eher die Ausnahme als den Regelfall bilden (Kuss et al. 2013: 195).

Glücklicherweise fällt es Organisationen ebenso wie der Wissenschaft schwer zu beurteilen, was eine Strategie mit ihnen macht. Insbesondere die Zugehörigkeit zur eigenen Organisation beeinträchtigt ihre Wahrnehmung. Organisationen, die das bewusst reflektieren, schätzen den „Blick von außen“, um informiertere Entscheidungen treffen zu können. Gegen die Zusicherung von Vertraulichkeit und eine Beteiligung an den wissenschaftlichen und praktischen Ergebnissen sind sie mitunter dazu bereit, Zugang zu ihrer Strategie zu bieten<sup>11</sup>. Der Autor hatte das Glück, mit *Bluest Bank* auf eine derartige Organisation zu treffen.

### 1.3.1. *Ablauf und Vorgehen der Untersuchung*

Über einen Zeitraum von vier Monaten war der Autor 32 Stunden pro Woche teilnehmender Beobachter bei *Bluest Bank*. Das Arrangement zwischen dem Autor und *Bluest Bank* sah vor, dass der Autor *Bluest Bank* während dieser Zeit bei der Implementation ihrer Strategie unterstützt und im Gegenzug alle anfallenden Daten in anonymisierter Fassung für die Dissertation verwenden kann.

Wie zu erwarten war, sprang der Autor dabei zwischen seinen Rollen als *change-agent* und Wissenschaftler. Eine treffliche Beschreibung einer derartigen Position haben McPhee und Zaig (2000: 10) bei Tompkins und Cheney (1985) gefunden:

„His amnesiac hero, the Kid, occupies an anomalous position on the outskirts of a gang in an anomic future world. The Kid is accepted by the gang, even has some leadership status and respect, yet both he and the gang are constantly aware that he is not a member.“ (ebd.)

Diese nicht immer einfache Position ist typisch für ethnografische Beobachtungen (siehe dazu u. a. Rasche und Chia 2009) und im Übrigen auch für Unternehmensberater (Kärreman und Alvesson 2009). Immer wieder muss abgewägt werden, welches Bezugssystem gerade gültig ist.

Während des Untersuchungszeitraums wurden relevante Beobachtungen in einem Forschungstagebuch festgehalten. Dabei wurde versucht, die 24-Stunden-Regel einzuhalten (siehe Eisenhardt 1989: 547), damit nachträgliche Rationalisierungen so weit wie möglich vermieden werden konnten (Stensaker und Falkenberg 2007: 149).

Zusätzlich wurden 13 Einzelinterviews sowie acht Gruppendiskussionen durchgeführt und so Audio-material mit einer Gesamtdauer von 1.141 Minuten gesammelt<sup>12</sup> (siehe Abb. 2).

---

<sup>10</sup> Balogun et al. (2003: 201) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass niemand gerne dabei beobachtet wird, wie er bei der Implementation scheitert, was jedoch in neun von zehn Fällen geschieht.

<sup>11</sup> Zum Arrangement „Zugang gegen Daten“ siehe Balogun und Johnson (2005: 1577).

<sup>12</sup> Auch die Gruppendiskussionen wurden ausschließlich im Audio-Format aufgezeichnet, da eine Videoaufzeichnung die Teilnehmer m. E. unnötig gehemmt hätte. Schwierigkeiten bei der Transkription ergaben sich dabei keine.

	Einzelinterviews	Gruppendiskussionen
Anzahl	13	8
Audiomaterial	580 min	561 min

Abbildung 2: Einzelinterviews und Gruppendiskussionen während der empirischen Untersuchung. Quelle: Eigene Abbildung.

Die Interviews wurden transkribiert und mit MaxQDA weiterverarbeitet. Pausen, Tonhöhen, Dialekte o. Ä. wurden nicht mit transkribiert, da sie für die gegebene Fragestellung irrelevant sind. Die Auswahl von Schlüsselsituationen erfolgte wie von Cooren (2004b: 531) vorgegeben durch wiederholtes Anhören der Aufnahmen, während parallel das Transkript gelesen wurde. Bei den Einzelinterviews handelte es sich um halbstandardisierte, leitfadengestützte Interviews, während die Gruppendiskussionen problemzentriert und je nach Bedarf nach unterschiedlichen Formaten vom Autor moderiert wurden<sup>13</sup> (siehe dazu Bischoff 2007: 91).

Insbesondere die Gruppendiskussionen erfüllten dabei eine Doppelfunktion. Einerseits dienten sie dazu, wissenschaftliche Daten zu erheben. Ihr eigentlicher Zweck bestand aber darin, die Annahme der Strategie in *Bluest Bank* zu beschleunigen<sup>14</sup>. Für den Autor bedeutete das, dass er sich selbst während seiner eigenen Implementation beobachten musste, was ganz sicher zu blinden Flecken in der Analyse geführt hat und kritisch zu bewerten ist<sup>15</sup>. Eine alternative Form der Datenerhebung stand aber bei *Bluest Bank* nicht zur Verfügung.

Der Zeitpunkt der Datenerhebung innerhalb des Strategieprozesses ist in Abbildung 3 dargestellt. Die Untersuchung begann nahezu am Ende der Strategieentwicklung und noch vor Beginn der Implementation.



Abbildung 3: Beobachtungszeitraum und Rekonstruktion des Strategieprozesses in *Bluest Bank*. Quelle: Eigene Abbildung.

Daraus folgt, dass im Laufe der Dissertation empirisch unterfütterte Aussagen nur zu einem Teil des Strategieprozesses getroffen werden können. Der Großteil dessen, was vor dem Beginn der Implementation geschah, wurde aus den Berichten der Mitarbeiter rekonstruiert. Bei dem, was nach dem Beobachtungszeitraum geschehen könnte, handelt es sich um Prognosen des Autors. Eine vollständige „theoretische Sättigung“ (Koschmann 2012: 70) fand während des Untersuchungszeitraums nicht statt.

<sup>13</sup> Die Formate selbst werden im Detail in den späteren Kapiteln vorgestellt.

<sup>14</sup> Zur Theorie dahinter folgt später mehr.

<sup>15</sup> Beobachtung und die zeitgleiche Veränderung des Untersuchungsgegenstands stellt wohl grundsätzlich die wesentliche Schwäche einer teilnehmenden Beobachtung dar.

|Einleitung und Forschungsinteresse

Der m. E. wichtigste Teil des Strategieprozesses, der Umbruch von Strategieentwicklung zur Einführung, konnte jedoch vollständig abgedeckt werden.

### **1.3.2. Zur Situation in Bluest Bank**

Bei *Bluest Bank* handelt es sich um eine deutsche Bank mittlerer Größe. Trotz der noch immer angespannten Lage im Bankensektor ist *Bluest Bank* mit ihrem Geschäftsmodell äußerst erfolgreich am Markt, sodass nicht von einer Krisensituation gesprochen werden kann. Gleichzeitig bekommen aber die leitenden Angestellten bei *Bluest Bank* sukzessive ein Gefühl davon, dass die traditionelle Aufstellung dieser und aller weiteren Banken ins Wanken gerät.

Die Hierarchie in *Bluest Bank* folgt einem Top-down-Aufbau (EZ7: 48-54) und selbst Stabsstellen bilden eher die Ausnahme. Auch räumlich findet sich diese Struktur in der Unternehmenszentrale wieder. Weisungsberechtigungen sind klar vorgegeben. Die Führungskultur entspricht einer Mischung aus äußerst professioneller Kollegialität und einem sachlich autoritären Führungsstil, abhängig von der jeweiligen Abteilung.

Klare Hierarchien und hohe Mitarbeiterzufriedenheit widersprechen sich hier nicht, auch weil keinesfalls eine *hire-and-fire*-Mentalität in *Bluest Bank* herrscht. Die Führungspersonen wissen um die hohe Spezialisierung ihrer Mitarbeiter und honorieren sie. Gleichzeitig sind einige Abläufe bürokratisch und teils zeitraubend.

Die Rahmenbedingungen in *Bluest Bank* sind für eine strategische Neuausrichtung ungewöhnlich. Viele Unternehmen würden sich bei den gegebenen Bedingungen (die Mitarbeiter sind zufrieden, die Geschäftszahlen gut und die Eigner stellen zwar ehrgeizige, aber keine unrealistischen Wachstumserwartungen an das Management der Bank) eher zurücknehmen, als sich dem Risiko eines Veränderungsprozesses auszusetzen. Wie Luhmann (2000: 360) jedoch schreibt, ist für ein Unternehmen nichts so gefährlich wie Erfolg, da dieser den Blick für zukünftige Probleme verstellt. Dieser Fehler wurde in *Bluest Bank* nicht begangen.

Wie von der Unternehmensleitung richtig erkannt, existiert eine Diskrepanz zwischen dem, wie sich *Bluest Bank* nach außen präsentiert, und den internen Gegebenheiten. Nach außen bewirbt sich *Bluest Bank* als digital sowie modern und dieser Darstellung kann an den Schnittstellen zum Kunden tatsächlich entsprochen werden. Intern sind jedoch Teile der IT-Struktur anfällig und unflexibel. Die sich ständig verschärfenden Sicherheitsbestimmungen für Banken haben zu einem „Flickenteppich“ an Anwendungen geführt, der so nie vorgesehen war. Die intern genutzten Anwendungen sind aus verschiedenen Gründen veraltet und nicht für die notwendigen Anpassungen an eine Arbeitswelt 4.0 bereit.

Was in *Bluest Bank* bisher an Digitalisierung durchgeführt wurde, folgt einem Verständnis, das für die Anfänge der Digitalisierungswelle typisch war. Was vormals analog war, erhielt sein digitales Äquivalent:

„Wir beschäftigen uns ja im Moment in ganz unterschiedlichen Projekten mit Digitalisierung. Bisher lief das eher so, dass wir das, was wir in Papierform hatten, digitalisiert haben.“  
(EZ7: 34-38)

Was sich dabei nicht weiterentwickelt hat, ist die Art, wie gearbeitet wird, was durchaus von der Unternehmensleitung reflektiert wurde:

„Ich habe schon erkannt, dass wir mitunter schon sehr umständliche Systeme haben. Ich sehe das auch bei den Dingen, die bei mir landen, wo ich mitunter auch mehr zu entscheiden habe, die von verschiedensten Kanälen kommen [...] was manchmal dazu führt, dass es schwer ist, da noch den Überblick zu behalten.“ (EZ7: 23-27)

Angeregt durch die Impulse einiger hoch qualifizierter Mitarbeiter, die neu zu *Bluest Bank* hinzugestoßen waren, und aufgrund eigener Beobachtungen entschied daher der zuständige Manager für Unternehmensentwicklung eine erste digitale 4.0-Anwendung in einem zeitlich und räumlich begrenzten Rahmen in *Bluest Bank* zu testen.

Initial wurde versucht, das Projekt zu begrenzen, um keine zu hohe Erwartungshaltung zu schaffen. Außerhalb der Abteilung, die als „Testballon“ dienen sollte, wurde das Projekt kaum kommuniziert. Trotz dieser Maßnahmen war der Symbolcharakter dieser ersten Anwendungen für die Gesamtbank den Mitarbeitern der betroffenen Abteilung bewusst:

„Ich sehe das auch so ein bisschen als Pilotprojekt für das ganze Thema „Digitalisierung“. Wenn das hier keinen Anklang findet, sprechen wir uns hier als Bank dagegen aus [...] es ist kein zeitgemäßes Arbeiten mehr, wenn wir nicht mit den entsprechenden Tools ausgestattet werden, um das auch zu leben, wie es [...] aktuell auf Vorstandsebene angedacht wird im Rahmen der aktuellen Unternehmensstrategie.“ (EZ8: 167-172)

Ein Scheitern der Strategie hätte somit trotz aller Eindämmungsmaßnahmen des „Testballons“ weitreichende Konsequenzen für Teile der Bank haben können.

### **1.3.3. Zur neuen Strategie und zur Testumgebung in *Bluest Bank***

Bei den zu testenden Anwendungen handelte es sich um die Softwareanwendungen *Jira* und *Confluence* des australischen Anbieters „Atlassian“<sup>16</sup>.

*Jira* ist eine Software zum Projektmanagement und Issue-Tracking, d. h. zur Nachverfolgung, Dokumentation und Bearbeitung einzelner Projekte und Standardvorgänge innerhalb eines Unternehmens, bei der mehrere Mitarbeiter gemeinsam an einem Problem arbeiten können.

Ergänzend dazu wurde das Unternehmenswiki *Confluence* eingeführt, das kollaboratives Arbeiten ermöglicht und es Mitarbeitern erlaubt, mit geringem Vorwissen Inhalte zu erstellen, auf die dezentral zugegriffen werden kann. Beide Anwendungen verfügen über eine Schnittstelle zueinander, sodass die Benutzerverwaltung zentral erfolgen kann und Vorgänge von *Jira* in die Seitenstruktur von *Confluence* eingepasst werden können und umgekehrt<sup>17</sup>. Ebenso setzen beide eine andere Art des Arbeitens voraus, um einen deutlichen Nutzen gegenüber der klassischen Arbeitsweise liefern zu können.

Die Abteilung, in der die Anwendungen getestet werden sollten, ist die gleiche, aus der auch der Impuls zur Einführung kam. Sie besteht aus 14 Mitarbeitern sowie einem Abteilungsleiter und wurde ein halbes Jahr vor der Implementation von *Jira* und *Confluence* neu zusammengestellt. Die Abteilung wurde u. a. ausgewählt, weil ihre Mitarbeiter als technikaffin gelten und um das Gemeinschaftsgefühl in der Abteilung zu stärken:

---

<sup>16</sup> Isoliert betrachtet ist die Einführung von *Jira* und *Confluence* keine Strategie; erst durch die Einbindung der 4.0-Problematik und das, was Mitarbeiter und Management daraus machen, kann sie zu einer Strategie i. w. S. werden.

<sup>17</sup> Für eine detaillierte Beschreibung der Anwendungen bitte die Webseite [www.atlassian.com](http://www.atlassian.com) aufrufen.

## |Einleitung und Forschungsinteresse

„Auch wie so ein Team, und das Team ist ja noch relativ jung in dieser Konstellation, habe ich wahrgenommen, dass das da auch eine Gemeinsamkeit schafft. Trotz aller unterschiedlicher Einschätzungen dazu [...] Das ist so ein Gemeinschaftsprojekt, das glaube ich auch, was alle Stolz macht, weil sie wissen, das macht jetzt nur [Abteilung] und keine andere Abteilung in der Bank.“ (EZ7: 66-70)

In der Abteilung wurde im Vorfeld deutlich, dass die bisherige Form des Projektmanagements durch die aktuelle Größe nicht mehr gangbar war. Durch die hohe Arbeitsbelastung entstand zusätzlich das Gefühl, dass eine angemessene Projektdokumentation kaum mehr stattfand. Viele Projekte begannen immer wieder bei Null und Fehler wiederholten sich (EZ8: 65-67). Die Einführung einer modernen Projektmanagementanwendung war daher für die Mitarbeiter wenig überraschend (EZ1: 19-22).

## 2. Grundlagen der Strategie

„Strategie“ ist ein Buzz-Word. Da es völlig beliebig ist, können sich alle etwas darunter vorstellen. Nahezu alles in einer Organisation kann als „Strategie“ oder als „strategisch“ gelabelt werden<sup>18</sup> (Hendry und Seidl 2003: 176). Alle paar Jahre wird die Strategie neu erfunden, ein neuer Trend entworfen, der vermeintlich alles ändert, um dann von den desillusionierten Beteiligten zugunsten eines weiteren Trends fallengelassen zu werden (Whittington et al. 2003: 400).

Um zu verstehen, was hier unter Strategie verstanden wird, wird zuerst das klassische Modell der Strategie vorgestellt. Den Kern des Kapitels bilden sechs Kritikpunkte an diesem Modell, die schließlich zu einer eigenen Definition leiten. Mit ihr lässt sich deutlich besser als mit den bisherigen Definitionen verstehen, wie Strategie organisiert.

### 2.1. Das klassische Bild der Organisationsstrategie

Von den rund 400 Titeln im Literaturverzeichnis dieser Arbeit führen 69 den Begriff „Strategie“ in ihrer Überschrift. Dennoch ist es kaum möglich, daraus die Definition des Begriffs abzuleiten. Das Feld der Strategieforschung ist derart zergliedert, dass der Verdacht aufkommen könnte, der Begriff würde in einigen der Überschriften nur erwähnt, um dem was folgt mehr Relevanz zu verleihen. Hardy et al. (2000) haben sich die Mühe gemacht festzustellen, wer wie viele Richtungen der Strategieforschung unterscheidet. Demnach kommt Mintzberg (1990) auf zehn Schulen, Rouleau und Séguin (1995) sowie Palmer und Hardy (2000) auf je sechs, Zan (1990) und Whittington (1993) jeweils auf vier und Chaffee (1985) immer noch auf drei Schulen der Strategieforschung. Sie alle aufzuzählen wäre weder interessant noch würde es dabei helfen zu verdeutlichen, was hier unter Strategie verstanden wird.

Stattdessen wird für die Grundlagen ein Bild der Strategie vorgestellt, das in weiten Teilen dem alltäglichen Verständnis entspricht. Es folgt einem linearen, nahezu tayloristischen Verständnis der Organisation, bei dem es darum geht, die Organisation vom Zustand A durch die Strategie in den Zustand A' zu versetzen<sup>19</sup> (siehe Abb. 4). Geht es nach „Strategy for Dummies“ (Olsen 2007) müssen dafür drei Fragen beantwortet werden: „Where are we now?“, „Where are we going?“ und „How will we get there?“ (ebd.)

---

<sup>18</sup> Dabei lässt sich Strategie genauso durch andere Begriffe der Organisation ersetzen. Alvesson (2002: 93) zeigt beispielsweise, wie leicht sich Kultur durch Führung sowie Führung durch Strategie ersetzen lassen.

<sup>19</sup> Diese Schilderung eines idealisierten Ablaufs ist eine grobe Vereinfachung; sie ist aber nicht weit von dem entfernt, was noch immer unter einer Strategie verstanden wird (Lozeau et al. 2002: 543).

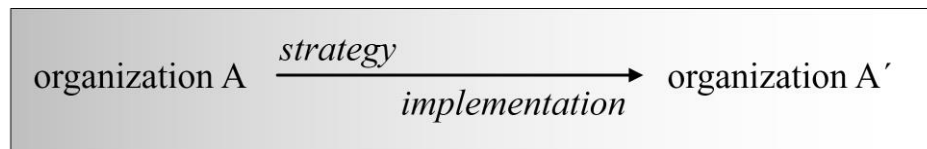


Abbildung 4: Strategie als das Streben nach dem *fit* zwischen Organisation und Umwelt. Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Taylor und van Every (2000: 142).

Zu Beginn des Strategieprozesses ist die Organisation in der Situation, dass ihre Anpassung an die Umwelt, ihr *environmental fit*, nicht länger günstig für die Fortführung der Organisation ist<sup>20</sup> (Contractor und Ehrlich 1993: 252). Sie ist defizitär oder wird zumindest nicht mehr den Benchmarks gerecht, sodass die Organisation zur optimierten Kapitalanlage entweder reformiert oder liquidiert werden sollte<sup>21</sup> (Bromiley und Papenhausen 2003: 421). Der Markt, so die gängige Annahme, übe dann disziplinierenden Druck auf die Organisation aus, der wiederum zu einer Änderung der Strategie führe (Luhmann 2000: 17)<sup>22</sup>.

Parallel dazu gibt es inzwischen in nahezu allen großen Organisationen regelmäßige Planungszyklen, sodass selbst ohne Krise alle ein bis drei Jahre die Frage gestellt wird, ob eine Krise droht und die laufende Strategie angepasst bzw. ersetzt werden sollte (Speculand 2009: 170) oder es sonstige Verbesserungsmöglichkeiten gibt (Snow et al. 2005: 435).

Mit Beginn der Planung werden die Ziele der Organisation neu definiert und es wird ein Bild der Organisation entworfen, das nach Meinung der Beteiligten am ehesten den *environmental fit* mit der Umwelt wiederherstellt. Die Maßnahmen, die dazu notwendig erscheinen, werden in Form von Lösungen und Handlungsanweisungen in einer Strategie zusammengefasst. Die Strategie als fertiges Dokument, quasi als *conceptual artifact* (Ahlstrand und Mintzberg 2008: 14), soll in eindeutigen Schritten die Richtung der Organisation für die Mitarbeiter vorgeben. Je eindeutiger das Bild der zukünftigen Organisation, desto besser (Liedtka 2008: 133). Änderungen sind nicht erwünscht. Die Strategie wird präsentiert und an diesem Punkt endet die eigentliche Strategie; die Implementation beginnt.

Die Implementation obliegt allenfalls zu Beginn den Strategen. Typischerweise ist es dem mittleren Management und den Mitarbeitern überlassen herauszufinden, wie sie die abstrakten Anweisungen der Strategie in konkrete Handlungen überführen. Gerade das mittlere Management soll implementieren, organisieren, führen, kontrollieren und sich dabei häufig noch selbst reformieren.

Obwohl einschränkend angenommen wird, dass die Akteure über eine begrenzte Rationalität verfügen, wird davon ausgegangen, dass eine neue, effektivere Praxis ohne Weiteres eine alte ineffektive ersetzen könne (Green, JR. 2004: 655). Widerstände werden in behavioristischer Manier überwunden, während die Kommunikation klar *top-down*-orientiert ist (Tsoukas 2005: 96).

Am Ende der Strategie sollte der *environmental fit* wiederhergestellt sein. Nach dem Überwinden etwaiger Widerstände ist die Organisation vereinfacht oder hat an Binnenkomplexität gewonnen, um

---

<sup>20</sup> Der Ansatz des *organizational fit* findet sich insbesondere im *structural contingency approach* wieder (dazu u. a. Rouleau und Séguin 1995).

<sup>21</sup> Da es nicht nur um Unternehmen in dieser Arbeit geht sind auch andere Bewertungskriterien denkbar – je nachdem, welchem Gesellschaftssystem die Organisation angehört. Geld ist aber als Beispiel sowohl naheliegend als auch für alle anderen Organisationsformen ein wichtiger Faktor.

<sup>22</sup> Selbstverständlich stellt Luhmann das nur als klassische Sicht dar und vertritt nicht etwa diese Position.

der Umweltkomplexität zu entsprechen (Kuss et al. 2013: 203). Konkret bedeutet das, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert hat, insbesondere indem sie ihre ökonomische Position gestärkt hat. Mit der Strategie hat die Organisation sich selbst und ihrem sozialen Umfeld gegenüber ihre Handlungsfähigkeit bewiesen. Die Architekten der Strategie, die Strategen, konnten sich ebenfalls profilieren (Levy et al. 2003: 101). Wurden alle Schritte eingehalten, ist das langfristige Überleben der Organisation erneut gesichert (Atzert 2010: 54). Die Organisation ist vom Zustand A in den Zustand A' gewechselt bzw. hat ihre Strukturen entsprechend der Umweltansprüche geändert (Jarzabkowski et al. 2009: 288).

## 2.2. Was stimmt nicht am Alltagsverständnis der Strategie?

Das hier entworfene Bild einer Strategie hat seine Berechtigung für den Alltag. Für die unternehmerische Praxis ist es aber nicht nur ungeeignet, sondern verantwortungslos. Es funktioniert nicht und gefährdet bei strikter Anwendung die Fortführung einer Organisation und die Stellen jener, die sich mit ihr identifizieren. Die wesentlichen Schwächen des alltäglichen Strategiemodells liegen in der Anwendung eines veralteten sowie missinterpretierten Kommunikationsmodells und einem kaum hinterfragten Bild der Organisation. Beides ist historisch gewachsen und führt zu Annahmen, die bei einer genaueren Betrachtung nicht zu halten sind. Sechs Aspekte sind dabei entscheidend.



Abbildung 5: Die extremen Ausprägungen einer Strategie und ihrer Analyse. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 5 zeigt diese sechs Aspekte als Begriffspaare. Jedes Paar birgt zwei Perspektiven, aus denen eine Strategie betrachtet werden kann bzw. zwischen denen sich eine Strategie abspielt. Zentral ist insbesondere die Unterscheidung zwischen Strategie und Betrieb (*operations*) sowie die Trennung von Vergangenheit und Zukunft. Die weiteren Paare lauten Organisation und Markt, Wissen und Information, Management und Mitarbeiter sowie Sicherheit und Unsicherheit. Im Folgenden wird erarbeitet, wie wenig die bisherigen Strategiedefinitionen diesen Begriffspaaren gerecht werden und wo m. E.

|Grundlagen der Strategie

von Annahmen ausgegangen wird, die sich weder in Theorie noch in Praxis bewährt haben. Jeder der folgenden sechs Abschnitte thematisiert eines der oben genannten Paare.

### 2.2.1. *Vergangenheit und Zukunft – Kontinuität und Diskontinuität der Zeit*

Eine Strategie wird in der Gegenwart verfasst und soll die Zukunft der Organisation ändern. Das ist das Bild von Strategie als Plan (Mintzberg 1994). In der Gegenwart liegt dann das operative Handeln bzw. das Tagesgeschäft. Kommt die Vergangenheit in Form der Buchhaltung mit dazu, lässt sich die zeitliche Entwicklung der Organisation wie in Abbildung 6 darstellen.

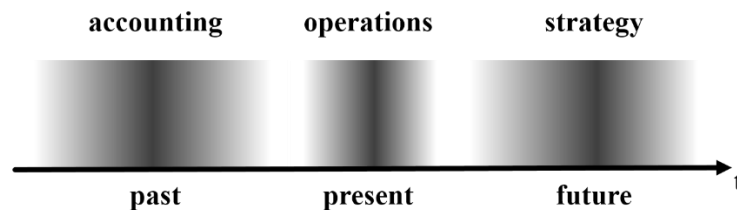


Abbildung 6: Strategie als etwas, das scheinbar für die Zukunft bestimmt ist. Quelle: Eigene Abbildung.

Die drei Zeitformen bauen aufeinander auf, die Wirkungsrichtung des Handelns scheint klar nach vorne zu zeigen. Was heute getan wird, ändert die Situation für morgen und die Situation heute lässt sich kausal auf das Handeln von gestern zurückführen. Entlang der zeitlichen Achse kann die Organisation ihre eigenen Entscheidungen mit ihren Konsequenzen nachvollziehen (Luhmann 2000: 465). Mit ihrer frühen Festlegung auf ihre Version der Zukunft schafft sich die Organisation so einen Maßstab, nach dem sie sich selbst beurteilen kann. Ohne eine Strategie würde die Organisation sich selbst der Gelegenheit berauben, zukünftig Unterscheidungen treffen zu können. Eine Strategie baut so eine Differenz zwischen dem, was sein soll, und dem, was (angeblich) war, auf:

„Ohne Strukturvorgaben könnte man nur sagen: handle mal! und würde vermutlich nicht einmal feststellen können, ob dies geschehen ist.“ (Luhmann 1991: 384)

Lernen erfolgt dabei ebenfalls linear. Wenn die Vergangenheit herangezogen wird, wird (fehlerhafterweise) davon ausgegangen, die Vergangenheit ließe sich problemlos in die Zukunft fortführen (dazu auch Scheuss 2008: 368). Gesammelte Erfahrungen scheinen ihre Gültigkeit zu behalten, sodass in der Gegenwart versucht wird, sie zur Lösung aktueller Probleme heranzuziehen (Speculand 2009: 170). Basiert Strategie auf dieser Annahme, dann entsteht der Eindruck, von der Gegenwart aus immer wieder „frisch“ in die Zukunft starten zu können. Einzige Einschränkung bilden die Ressourcen, die aus der Vergangenheit bestehen bleiben.

Strategie derart als Zukunftsmodell zu sehen, hat seine Berechtigung, denn die Strategie als Fakt schafft einen Fixpunkt, an dem sich das Handeln der Akteure orientieren kann (Langley 1988: 40). Strategie sollte aber m. E. gleichzeitig als *accounting* betrachtet werden. Es sollte versucht werden zu verstehen, wie durch die Strategie Vergangenheit und Gegenwart der Organisation verknüpft sind.

Eine Strategie wirkt auf die Vergangenheit ebenso wie auf Gegenwart und Zukunft. Die Vergangenheit einer Organisation ist nicht oder nur teilweise fix. Große Teile der organisationalen Vergangenheit sind permanent *under construction* (Shaw 2002: 43) und so geht es in der Strategie nicht nur darum,

für die Zukunft Neues zu lernen, sondern ebenfalls altes Wissen nicht länger anzuwenden und neu zu bewerten. Retrospektivität ist ein Stichwort dazu, das in der Organisationswissenschaft längst geläufig ist – in der Strategieliteratur taucht es hingegen nur selten auf. Samra-Fredericks (2003: 166) und Mintzberg (2008f: 105) bilden Ausnahmen:

„Almost everyone would agree that strategic thinking means seeing ahead. But in fact, you cannot see ahead unless you can see behind, because any good vision of the future has to be rooted in an understanding of the past.” (ebd.<sup>23</sup>)

Es bleibt festzuhalten, dass Strategie bisher ein in erster Linie in die Zukunft gerichtetes Konzept war. Wenn Bezug auf die Vergangenheit genommen wurde, geschah das auf eine lineare, deterministische Weise (dazu auch Jarzabkowski 2005). Eine Definition der Strategie muss aber m. E. alle drei zeitlichen Aspekte mit einbeziehen können. Eine Strategie wirkt in der Gegenwart konstituierend für die Vergangenheit sowie Zukunft gleichermaßen und schafft damit die eigene Erfolgs- oder Misserfolgsgrundlage für die Zukunft.

### **2.2.1. Die Trennung zwischen strategischem und operativem Management**

Was im Alltag unter Strategie verstanden wird, setzt sich aus zwei Teilen zusammen: der Strategie selbst und ihrer Implementation. Diese Trennung findet sich seit den 1970er Jahren in der Strategieliteratur (Rouleau und Séguin 1995: 102). Ihr Ursprung liegt in der geschichtlichen Entwicklung der Organisation und dem Verständnis der hierarchischen Trennungen zwischen Denken und Handeln<sup>24</sup> (Mintzberg 2008e: 61). Strategen planen, der Rest handelt. Es gibt Visionäre und es gibt Problemlöser:

„Leaders forecast change, it maintains, while managers do the implementing.” (Fairhurst 2011: 44)

Auf diese Weise ist keiner Seite gerecht geworden (Samra-Fredericks 2003: 142). Es handelt sich um eine Makrosicht, die einer alltagsnahen Überprüfung nicht standhält. Diese Dichotomie zieht sich dennoch durch die gesamte Strategieforschung. Sie ist m. E., neben anderen Ursachen, einer der Gründe dafür, warum Strategien so häufig scheitern. Am Ende heißt es von den Strategen, sie hätten eine ausgezeichnete Strategie entworfen, die falsch implementiert wurde, während sich die Nicht-Strategen über eine realitätsferne, schlecht implementierbare Strategie beschwerten, die kein Mensch verstehen würde (Ahlstrand und Mintzberg 2008: 15). Ein *blame-game* beginnt, das etwaige, wirkliche Schwächen der Strategie ebenso wie Fehler in der Implementation verdeckt. Da Konflikte in der Organisation nur schwer zu ertragen sind, wird sich früher oder später darauf geeinigt, dass ein *gap* zwischen dem vorläge (Stensaker und Falkenberg 2007: 138), was gemeint war, und dem, was verstanden wurde. Beide Seiten werden sich dazu bereiterklären, mehr, öfter, besser, klarer sowie freundlicher zu kom-

---

<sup>23</sup> Leider bietet Mintzberg kein theoretisches Konzept an, auf welche Art und Weise das geschehen könnte.

<sup>24</sup> Eine Variante davon ist die Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik: Strategie als das Große und vor allem Allgemeine gegenüber der Taktik als die individuelle Interpretation und Anwendung dessen (La Ville und Mounoud 2010: 190).

|Grundlagen der Strategie

munizieren und überrascht davon sein, beim nächsten Mal genau mit den gleichen Problemen konfrontiert zu sein wie zuvor. Es wird nicht in Betracht gezogen, dass das Problem „may lie deeper, in the very separation of formulation and implementation“ (Ahlstrand und Mintzberg 2008: 15)<sup>25</sup>.

Eine Definition der Strategie darf keine der beiden Seiten vernachlässigen, sondern sollte hin zu einer theoretischen Betrachtung leiten, in der Denken und Handeln gleichermaßen mit einbezogen werden und in der *strategizing* und *organizing* „aus einer Hand“ erklärt werden können.

### 2.2.1. Die Trennung zwischen Managern und Mitarbeitern

Wurde zum Ende des 19. Jahrhunderts danach gefragt, wer in der Organisation ein Strategie sei, war die Antwort wohl eindeutig: der Besitzer. Inzwischen tummelt sich rund um die Strategie einer Organisation eine Vielzahl von Akteuren und Unternehmen, die versucht, mit diesem kostbaren und kostspieligen Text Geld oder Aufmerksamkeit zu verdienen.

Dazu gehören Agenturen und Einzelpersonen, die sich auf jede einzelne Stufe des Strategieprozesses spezialisiert haben, ebenso wie Full-Service- Anbieter. Jeder Zweig einer verästelten Organisation verfügt ebenfalls über Personen und Abteilungen, die als Strategen oder strategisch bezeichnet werden. Jeder Mitarbeiter erledigt strategisch relevante Arbeit, plant und organisiert. Sie alle können im weitesten Sinne als Strategen verstanden werden. Das Problem dabei ist: Wird der Begriff des Strategen derart ausufernd verwendet, dann ist er nicht mehr zur Unterscheidung geeignet.

Um das zu vermeiden, wird für diese Arbeit zuallererst die Anzahl der Beteiligten auf vier Gruppen reduziert:

1. das Topmanagement einer Organisation, das ebenfalls das Senior-Management und ggf. die Besitzer der Organisation mit einbezieht,
2. Berater im weitesten Sinne, seien es interne Strategieabteilungen, *in-house* oder externe Consultants, Agenturen etc.,
3. das mittlere Management mit überschaubarer Führungsverantwortung und
4. die Mitarbeiter, die über keine oder wenig Führungsverantwortung verfügen.

Der Fokus in Forschung und Praxis lag und liegt auf den beiden oberen Gruppen, den Topmanagern und Beratern (Johnson et al. 2007b: 19). Obwohl insbesondere das Topmanagement für Wissenschaftler nur schwer zu erreichen ist, erschien diese Beschränkung nur konsequent, wenn von einer Dichotomie in Strategie und Betrieb ausgegangen wird. Dann ergibt sich ein Bild wie in Abbildung 7, in dem alles Strategische den beiden oberen Gruppen zugestanden wird und Mitarbeiter sowie das mittlere Management für das Operative zuständig sind. Warum also einen Ansatz entwickeln, der die letzten beiden Gruppen mit einbezieht?

---

<sup>25</sup> Mit dem *Strategy-as-Practice-Approach* hätte hier ein völlig neuer Ansatz verfolgt werden können, der es erlaubt, diese klassische Trennung aufzuheben. Im Allgemeinen ist das leider nicht der Fall. *Strategizing* steht nach wie vor für intellektuelle Arbeit; alles Operative ist *organizing* (Dijksterhuis et al. 2003: 121).

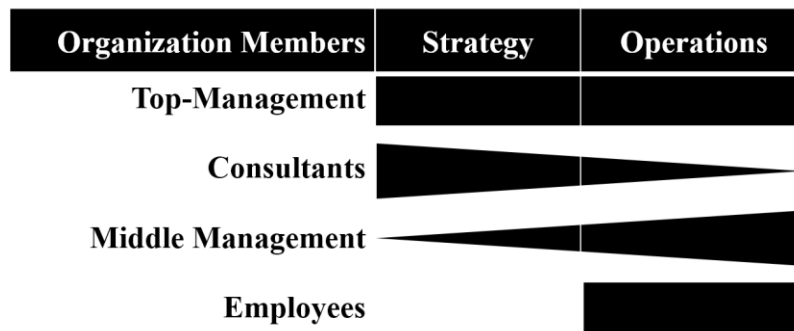


Abbildung 7: Eine konservative Perspektive darauf, wer in Strategie und Betrieb einbezogen wird. Quelle: Eigene Abbildung.

In dieser Abbildung sind das mittlere Management und die Mitarbeiter an der Basis wenig bis gar nicht als Strategen eingebunden, sondern vor allem mit operativen Aufgaben betraut. Damit fiel die Implementation ebenfalls in diesen Bereich (Scheuss 2008: 347, dazu auch Helmcke 2007: 202).

Die Kooperation des mittleren Managements scheint dabei still vorausgesetzt zu werden bzw. wird aufkommender Widerstand bereits im Keim unterdrückt (Helmcke 2007: 205). Das mittlere Management steht für Stabilität und Verlässlichkeit (Paroutis und Pettigrew 2007: 103). Dennoch zeigt die Praxis, dass die Strategie hier wiederholt abgeschwächt wird oder eine neue Richtung erhält: „Middle managers are typically described as ‘buffers’ within organizations.“ (Bisel und Barge 2011: 260) Die zentrale Aufgabe des mittleren Managements besteht m. E. nicht darin, Informationen lediglich weiterzuleiten, sondern als „Katalysator“ zu fungieren (Kärreman et al. 2002: 75) und den strategischen Diskurs soweit aufzuweichen, dass die notwendigen Räume entstehen, um die Strategie überhaupt operationalisierbar zu machen (Laine und Vaara 2007: 51).

Bei einer erneuten Betrachtung von Abbildung 7 aus diesem Blickwinkel wird deutlich, dass das mittlere Management einen größeren Anteil am Erfolg oder Misserfolg einer Strategie hat als ihm bisher zugestanden wurde und die Abbildung so nicht korrekt sein kann. Die Grundannahme von Abbildung 7 folgt im Kern dem Aufbau einer streng hierarchischen Organisation und ist auf moderne Organisationen nicht anwendbar, wird nicht gerade ein Betrieb mit Fließbandproduktion im Stil des letzten Jahrhunderts geführt.

Bisher erhielten die „gewöhnlichen Mitarbeiter“, außer als „Implementierte“ – also jene, bei denen die Strategie implementiert werden soll –, keine formelle Rolle im Strategieprozess (Jarzabkowski und Seidl 2007: 12). Die Anforderungen an moderne Organisationen entsprechen aber immer mehr denen von *knowledge intensive firms* (KiFs)<sup>26</sup>, sodass diese Bezeichnung nicht mehr länger den typischen Organisationen aus den Bereichen „Recht, Finanzen, Beratung, Forschung und Hochtechnologie“ (Kärreman et al. 2002: 71) vorbehalten sein muss. Die Arbeit in KiFs ist dermaßen spezialisiert, dass Vorgesetzte die Arbeit ihrer Mitarbeiter nicht mehr en détail verstehen (Alvesson 2004: 122). Im Regelfall geht es um ständig wechselnde Fragestellungen, die in kleinen, eng verknüpften Teams bearbeitet werden. Die Ergebnisse sind nur wenig auf andere Anforderungen der Organisation anwendbar,

<sup>26</sup> Einschränkend wendet Alvesson (2004: 128) ein, dass sich wissenszentriertes Arbeiten und steile Hierarchien nicht zwangsweise ausschließen, wie es in Beratungsunternehmen der Fall ist. Dennoch verfügen diese Unternehmen m. E. über Strukturen, die sich von denen anderer Organisationen unterscheiden, beispielsweise bzgl. der Fluktuation und der Bezahlung der Mitarbeiter.

|Grundlagen der Strategie

d. h. nicht zu standardisieren, sodass eine „Speicherung“ der Arbeitsergebnisse weder möglich noch sinnvoll wäre (Kärreman und Alvesson 2009: 1117, dazu auch Kärreman et al. 2002: 73). Das Wissen der Organisation oder der Einheit liegt daher in der Interaktion innerhalb der Teams und ist nicht zu extrahieren.

Jeder Mitarbeiter wird zu einem wichtigen „Produktionsmittel“. Statt „Arbeiterheere“ werden gut ausgebildete Spezialisten beschäftigt, um die im *war for talents* mit anderen Organisationen konkurriert wird. Sie organisieren einen großen Teil ihrer Arbeit selbständig. Sind sie mit der Strategie einer Organisation und/oder ihrer Rolle in der Strategie nicht zufrieden, dann verlassen sie die Organisation und müssen mühselig ersetzt und der Ersatz wiederum eingearbeitet werden.

In KiFs wird die Hierarchie nicht völlig ersetzt, sie wird aber durch einen mitarbeitergetriebenen Bottom-up-Dialog ergänzt. Der Führungsstil ist daher zunehmend dialogisch (Alvesson 2004: 122). Die Frage ist also: Wie könnte den einfachen Mitarbeitern eine Beteiligung am Strategieprozess abgesprochen werden? M. E. gar nicht. Soll eine Strategie in ihrer Gesamtheit als Organisationsstrategie verstanden und der Bruch zwischen Strategie und Implementation aufgelöst werden, ist es unumgänglich, alle vier Gruppen gleichermaßen einzubeziehen.

Im Laufe der Arbeit wird es wichtig sein zu differenzieren, wie groß die Einflussmöglichkeit jeder einzelnen Gruppe auf die strategische Entwicklung ist. Zudem sollte in der Strategiedefinition nicht von vornherein eine Gruppe ausgeschlossen werden. Die Unterscheidbarkeit muss dafür im Detail wiederhergestellt werden, da eine bloße Unterteilung in Strategie oder Nicht-Strategie bzw. „the managers on one side, workers on the other“ (Taylor und van Every 2011: 5) der Situation nicht mehr gerecht wird.

### **2.2.2. Kontingenz und Sicherheit über die Zeit**

In der zeitlichen Entwicklung wird klassisch davon ausgegangen, dass eine Strategie in einem Zustand startet, der völlig unsicher ist. Mit dem verlorengegangenen *fit* zwischen Organisation und Umwelt muss sicher geglaubtes Wissen hinterfragt werden und welche Folgen die Strategie am Ende haben wird, ist unklar. Je weiter die Strategie jedoch voranschreitet, desto klarer scheint die Situation zu werden<sup>27</sup> (siehe Abb. 8).

An der Spitze wird die Strategie als Blaupause entworfen und entlang der Hierarchie soll sie umgesetzt werden (Balogun und Johnson 2005: 1596). Mit jedem Wechsel der Hierarchiestufe sinkt der Interpretationsspielraum, der den Beteiligten zugestanden wird. So wird fälschlicherweise davon ausgegangen, dass die Unsicherheit, die mit jeder einzelnen Entscheidung einhergeht, ebenfalls geringer wird. Schließlich gibt es immer weniger zu entscheiden.

---

<sup>27</sup> Dies ist erstaunlich, da die Situation an sich die gleiche bleibt und die Organisation ihre Sicherheit durch ihre Entscheidungen selbst generiert.

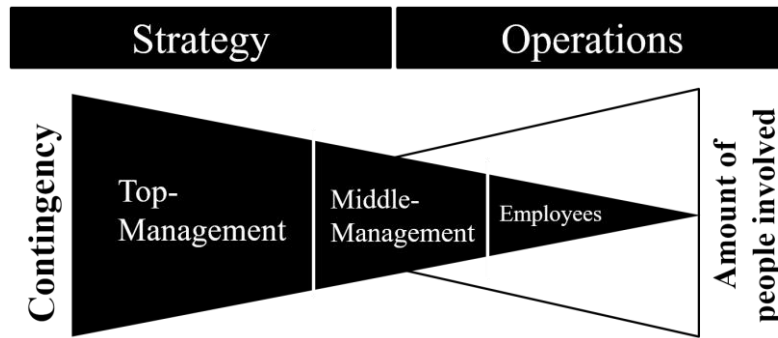


Abbildung 8: Ein konservativer Blick auf die Verteilung von Unsicherheit entlang des Strategieprozesses und die Anzahl der Personen, die vom Prozess betroffen sind. Quelle: Eigene Abbildung.

Eine solche Sicht ist managementzentriert und beschreibt die Situation nur aus einem Blickwinkel. Tatsächlich weisen Strategien zu Beginn, entgegen dem vermeintlichen Idealtypus, einen äußerst geringen Formalisierungsgrad auf (Atzert 2010: 58) und bieten wenig Handlungsorientierung (Denis et al. 2007: 181), aber mit jeder weiteren Anwendung sieht das Topmanagement, was die anderen aus dieser Idee machen, und gewinnt so an Klarheit. Abbildung 8 ist daher aus dieser Perspektive in Ansätzen korrekt.

Für weitere Hierarchieebenen, die sich nicht in der luxuriösen Position befinden, darüber informiert zu werden, was vor ihrem Kontakt mit der Strategie war und auch über etwaige Folgen ihres Handelns erst spät informiert werden, bleibt der Strategieprozess von Anfang bis Ende eine unsichere Angelegenheit. Je weiter der Strategieprozess voranschreitet, desto mehr Personen betrifft er und je weiter unten der Standpunkt in der Organisationshierarchie ist, desto häufiger ist der Mitarbeiter persönlich von den Veränderungen betroffen (Helmcke 2007: 203). Bis zum (erfolgreichen!) Abschluss der Implementation wird der Strategieprozess daher für immer mehr Personen eher unsicherer werden statt sicherer.

### 2.2.1. Organisation statt Markt

Autoren wie Porter (u. a. 1996, 2008) haben mit ihren Markt- und Umweltanalysen Pionierarbeit in der Organisationsforschung geleistet. Porters *Five-Forces*-Modell findet regelmäßig in der Beurteilung der Wettbewerbssituation von Organisationen Anwendung. Dieses und vergleichbare Modelle haben aber dazu geführt, dass sich der Schwerpunkt strategischer Analysen immer stärker von der Organisation weg und hin zur Umwelt bewegte<sup>28</sup>. In der Konsequenz zeichnet die Strategieliteratur aktuell das Bild einer Organisation, die für Einflüsse von außen durchlässig ist und sich ihre Strategie von der Umwelt diktieren lässt<sup>29</sup>. In dieser Perspektive sind die Organisationen mit einer Umwelt als Faktum

<sup>28</sup> Interessant dabei ist, dass sich nach Pfeffer (1994) eine Reihe von Organisationen absolut nicht nach Porters Kriterien richtet und sie dennoch sehr erfolgreich sind.

<sup>29</sup> Dabei ist eine Verbesserung der internen Faktoren wesentlich besser dazu geeignet, die Organisationsperformance zu stärken als externe Faktoren (Snow et al. 2005: 431). Die äußeren Faktoren lassen sich i. d. R. nur dann beeinflussen, wenn eine außerordentliche Marktmacht o. Ä. besteht. Nur wenige Organisationen werden in dieser bequemen Position sein. Falls sie es doch sind, gibt es für sie gar keine Notwendigkeit einer Strategie, da Änderungen bei anderen stets angenehmer sind als bei einem selbst. Dem Rest bleibt nichts anderes übrig, als das zu ändern, was sie ändern können – sich selbst. Den Fokus der Strategie nach außen zu legen, erscheint daher fraglich. Alle Lösungen für Probleme der Organisation liegen m. E. in der Organisation.

|Grundlagen der Strategie

konfrontiert<sup>30</sup>. Der Umweltdruck setzt die Maschinerie der Organisation in Gang und führt dazu, dass eine Strategie formuliert und implementiert wird. Zufriedenheit wird erst erreicht, wenn den Ansprüchen der Umwelt wieder gerecht wurde – ein simples Input-Output-Modell, nach dem die Organisation letztlich fremdbestimmt ist, oder *heteronomous*, wie Taylor (1995) es formuliert. Darüber wird aber gerne die interne Umwelt der Organisation – also die Organisation selbst – vernachlässigt<sup>31</sup> und so die planbare Anpassungsfähigkeit der Organisation an die Umwelt maßlos überschätzt.

### **2.2.1. Kommunikation und Wissen in der Organisation**

Generell spielt Kommunikation in der Mainstream-Literatur zu Strategien eine untergeordnete Rolle, da sie eher als „technisches“ Problem gehandhabt wird (Axley 1984: 435). Zwar wird grundsätzlich betont, wie wichtig Kommunikation für den Strategieprozess sei, aber schon im nächsten Absatz wird sich wieder den vermeintlichen „richtigen“ Problemen gewidmet. Kommunikation an sich scheint zu selbstverständlich zu sein, um wirklich Komplikationen zu bereiten (Knights und Morgan 1991: 252).

Der Ursprung dieser Problematik liegt in einer unterkomplexen und fehlinterpretierten Kommunikationsdefinition. Kommunikation wird in dieser Definition auf die Übertragung von Informationen reduziert. In diesem Modell sind Informationen immer gültig und von logistischen Hindernissen abgesehen immer zugänglich. Das führt zu der irrigen Annahme, Informationen mit Wissen gleichzusetzen und als Wissen beliebig verbreiten oder speichern zu können. Selbst bei Autoren, die ein weniger senderorientiertes Verständnis von Kommunikation pflegen, läuft es am Ende auf einen *gap* zwischen dem hinaus, was der Sender ausdrücken wollte, und dem, was der Empfänger daraus macht. Alle Anstrengungen konzentrieren sich darauf, diese Lücke zu schließen.

Kommunikation ist in der bisherigen Betrachtung lokal beschränkt. Kaum jemand zieht in Betracht, dass Kommunikation als Prozess auf der Mikro-Ebene möglicherweise auch Folgen für die Organisation auf der Meso- oder gar Meta-Ebene haben könnte, geschweige denn, dass diese Ebenen überhaupt erst in Kommunikation konstituiert werden. Eine Reihe von Autoren bemängelt dieses Verständnis in der Management- und Strategieliteratur bereits seit den 1990er Jahren ebenso wie in aktuellen Arbeiten (u. a. Axley 1984, Contractor und Ehrlich 1993, Alvesson und Kärreman 2000a, Jian et al. 2008, Kuhn 2008, Vacek 2009, Nilsson 2010 sowie Bisel und Barge 2011). Getan hat sich inzwischen einiges<sup>32</sup>, nur Beachtung findet es wenig.

Viele Autoren bleiben bei einem Kommunikationsbegriff, der als Container-Metapher verschrien ist. Die Metapher lässt sich auf eine Fehlinterpretation der Informationstheorie von Shannon und Weaver (1949) zurückführen.

In der einfachsten Interpretation des Modells äußert – übertragen auf den Strategieprozess – ein Manager seine Idee der Strategie und verpackt sie gewissermaßen in den Container „Sprache“. Alle, die ihn sprechen hören und die gleiche Sprache sprechen, können diesen Container entpacken und den

---

<sup>30</sup> Theis-Berglmair (2013: 34) bezeichnet diese Sicht als prä-autopoietische Perspektive im Gegensatz zu einer autopoietischen, in der die Umwelt einer Organisation nicht gegeben ist, sondern von der Organisation nach eigenen Kriterien konstruiert wird.

<sup>31</sup> Dies geschieht allerdings nicht unbedingt durch Porter selbst.

<sup>32</sup> Dazu folgt im nächsten Kapitel mehr.

Inhalt entnehmen (siehe Abb. 9). Das lässt sich auf Texte oder andere Kanäle der Informationsübermittlung übertragen. Ist die Übermittlung störungsfrei, kann der Empfänger die Information in gleicher Weise entnehmen wie der Sender sie gesendet hat (Ashcraft et al. 2009: 4). Die Strategie bleibt in diesem Fall durch die Übermittlung unverändert<sup>33</sup>.

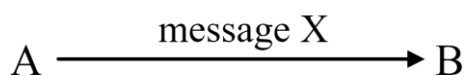


Abbildung 9: Informationsübermittlung im Messaging-Modell zwischen *agent* A und *agent* B. Quelle: Eigene Abbildung.

Verständnisprobleme entstehen daraus, dass die Informationen auf ihrem Weg vom Sender zum Empfänger gestört wurden „by transmitting too little, too much, or incorrect information, choosing inappropriate channels, or using a chosen channel ineffectively“ (Jian et al. 2008: 309)<sup>34</sup>. Wird ein derartiges Kommunikationsverständnis zugrunde gelegt, ist es nur konsequent zu tun, wozu jeder bessere BWL-Ratgeber auffordert: klar, eindeutig und direkt zu kommunizieren (Cyphert 2010: 355). Wird etwas nicht verstanden, hilft im Zweifelsfall immer mehr zu reden. Mangelt es an Überzeugungskraft, sollte auf rhetorische Mittel zurückgegriffen werden und nicht nur mehr, sondern auch „schöner“ geredet werden (Green, JR. und Li 2011: 1671).

Hand in Hand mit diesem Verständnis von Kommunikation geht die Idee, dass nicht nur die Informationen verlustfrei transportiert werden könnten, sondern auch dass sich das individuelle Wissen der Akteure auf diese Weise transferieren ließe: „The communication of knowledge is nonproblematical.“ (Heaton und Taylor 2002: 212) In Abbildung 10 wird deutlich, wie gegenständlich diese Idee von Wissen ist. Akteur A verfügt über ein bestimmtes Wissen X, verpackt es in eine Nachricht X, die von Akteur B entpackt, verstanden und seinem eigenen Vorrat an Wissen hinzugefügt wird.

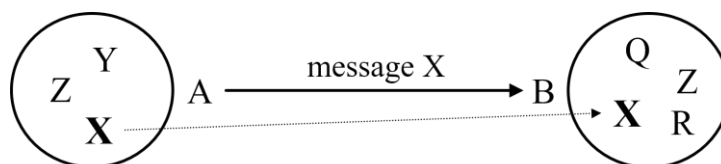


Abbildung 10: Kommunikation als Werkzeug zum Wissenstransfer zwischen zwei Agenten, wie es klassisch gesehen wird. Quelle: Eigene Abbildung.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um explizites Wissen bei Akteur A handelt oder dieses implizit ist. Fast alles lässt sich gemäß diesem Modell verbalisieren und transportieren (Heaton und Taylor 2002: 211). Was sich nicht in Worte fassen lässt, verfällt. Wissen liegt entweder bei einem der beiden Akteure oder bei beiden. Ein geteiltes Wissen, das weder bei Akteur A noch bei Akteur B liegt, sondern zeitlich begrenzt in der Interaktion zwischen den beiden geschaffen wird, ist in diesem Konzept nicht

<sup>33</sup> War die Strategie ihm zuvor bereits bekannt, stellt der kommunikative Inhalt streng genommen keine Information da, da nichts verändert wird.

<sup>34</sup> Shannon und Weaver (1949) haben dabei schon früh im Modell die Möglichkeit einbezogen, dass bei fehlerhafter Übertragung etwaige Lücken in der Information selbständig vom Empfänger durch eigene Informationen geschlossen werden, sodass die angenommene Informationsmenge über der gesendeten liegt (Taylor und van Every 2011: 148).

|Grundlagen der Strategie

vorgesehen. Ebenso spielt die Situation der beiden Akteure keine Rolle (Taylor 1995: 25). Wird der Prozess nicht gestört, ist Kommunikation damit nicht länger ergebnisoffen.

Kommunikation findet dabei an der Oberfläche statt (Kuhn und Porter 2011: 18) und setzt sich aus isolierten Mikro-Events zusammen, die in ihrer Bedeutung kaum über den Moment hinausgehen (McPhee und Zaig 2000: 2). Diese Events finden in der Organisation statt und haben keine konstituierende Funktion (Taylor und van Every 2011: 8).

Die Strategieforschung hinkt mit dieser Sicht weiten Teilen der modernen und auch der weniger zeitgemäßen Organisationsforschung hinterher. Die konstituierende Funktion von Kommunikation ist keine neue Idee, hat aber bis heute (fast<sup>35</sup>) nicht zu einem Umdenken in der Strategieliteratur geführt. Eine Arbeit über Strategie, in der das Thema „Kommunikation“ ernst genommen wird, darf sich nicht auf einem derart positivistischen Kommunikationsverständnis ausruhen – erst recht nicht, wenn sich dieses in der Praxis als untauglich erweist.

Der letzte Kritikpunkt am klassischen Strategieverständnis besteht daher in der mangelnden bzw. nicht vorhandenen Thematisierung von Kommunikation als konstituierendem Faktor der Organisation. Die Organisation ist keine Maschine, sondern wird durch Menschen geschaffen, die in ihr arbeiten und miteinander kommunizieren (Taylor und van Every 2011: 6) oder wie es Ashcraft et al. (2009: 7) formulieren: „Without communication, there would be no organization.“ (ebd.) Organisationen setzen sich primär nicht aus Büros, Gebäuden und Logos, also den materiellen Gegebenheiten zusammen, sondern bestehen aus Kommunikation (Taylor 1995: 22). Kommunikation findet in, zur und für die Organisation statt. Da sich dieses Argument durch die weitere Arbeit ziehen wird, soll an dieser Stelle nur festgehalten werden, dass die kommunikative Konstituierung der Organisation m. E. einen zentralen Punkt der Strategiedefinition darstellen muss.

### 2.3. Eine kommunikationsbasierte Definition der Strategie

Der Strategieprozess, wie er bisher in großen Teilen der Literatur nachgebildet wird, steckt voller Brüche und konzeptioneller Schwachstellen. In der klassischen Betrachtung ist der Prozess linear, obwohl er komplex und sprunghaft sein sollte (zeitliche Entwicklung der Organisation, Organisationsstruktur, Kontingenz und Kommunikation) und schafft künstliche Brüche an Stellen, an denen sie vermieden werden sollten: zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen Strategieformulierung und Strategieimplementation. Helmcke (2007: 204) spricht von „vorprogrammierten Sollbruchstellen“. Diese Schwächen sollen im weiteren Verlauf der Arbeit vermieden werden. Dazu ist eine Strategiedefinition notwendig, die zu einem Verständnis von Strategie führt, das zwar deutlich komplexer und theoretischer ist, dafür aber zu einem genaueren Modell der Organisationswirklichkeit führt. Die hier erarbeitete Definition umfasst vier Teilbereiche, die die zuletzt geäußerten Kritikpunkte zum klassischen Verständnis aufgreifen. Sie lautet:

---

<sup>35</sup> Shaw (2002) könnte hier beispielsweise als positive Ausnahme herangezogen werden.

Strategie ist die kommunikative Konstituierung einer Organisation auf Basis der bestehenden Organisation mit der Intention, einen Unterschied in der eigenen Struktur herbeizuführen.

Abbildung 11 visualisiert diese vier Punkte grafisch abgesetzt und pointierter.

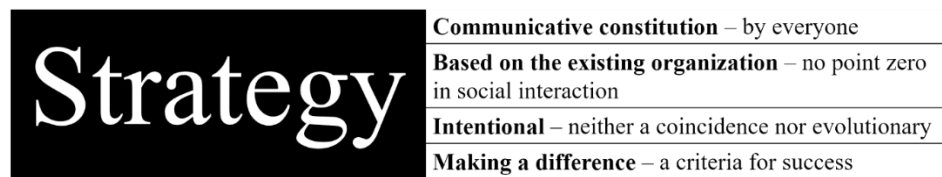


Abbildung 11: Eine eigene Definition der Strategie. Quelle: Eigene Abbildung.

Mit der kommunikativen Konstituierung der Organisation wird auf einen wesentlich komplexeren Kommunikationsbegriff Bezug genommen, als er in den meisten bisherigen Betrachtungen zu Organisationsstrategien geläufig ist. Strategie selbst wird zu einem kommunikativen Prozess statt etwas, das kommuniziert wird. Konstituierende, strategische Kommunikation ist nicht auf das Topmanagement einer Organisation beschränkt, sondern bezieht alle Mitarbeiter mit ein und differenziert nicht zwischen Formulierung und Implementation.

Eine erfolgreiche Strategie macht einen strukturellen Unterschied (Luhmann 2000: 333). Der Inhalt strategischer Kommunikation ist daher nicht beliebig. Nur Kommunikation, die dazu beiträgt, die neue Organisation zu konstituieren – und damit einen Widerspruch zum bereits Bestehenden darstellt – ist nach dieser Definition strategisch. Eine Strategie hingegen, die keinen Unterschied macht, d. h. die nicht verändert, ist gescheitert. Bei einem Unternehmen wird der Unterschied i. d. R. darin liegen, die Position des Unternehmens im Wettbewerb zu verbessern. Für andere Organisationen mag das nicht zutreffen. Daher wird die allgemeine Formulierung „einen strukturellen Unterschied herbeiführen“ gewählt. Das klingt zunächst wenig dramatisch. Es bedeutet aber, die Selbstreproduktion der Organisation im Ganzen oder in Teilen zu stören, ohne die Organisation zu zerstören und sie so zu einer anderen zu machen, als sie zuvor war. Das hat für alle Beteiligten weitreichende Folgen und ist Einschränkungen unterworfen, die in der bisherigen Literatur keine Beachtung finden.

Mit der Strategiedefinition wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass eine Strategie die Organisation nicht aus einem neutralen Nullpunkt heraus verändert, sondern dass realisierbare Veränderungen auf der bisherigen Organisation basieren. Diese Vergangenheit ist weder abgeschlossen noch passiv. Sie beeinflusst die aktuelle Strategie bis in die Gegenwart.

Der Fokus der Betrachtung liegt auf der Organisation selbst und nicht auf der Organisationumwelt, da davon ausgegangen wird, dass die Organisation ihre Umwelt nicht verändern kann, sondern nur sich selbst. Dabei muss nicht zwangsweise die gesamte Organisation verändert werden. Die Definition lässt sich auf die Veränderungen innerhalb einer Abteilung ebenso anwenden wie auf eine gesamte Organisation.

## |Grundlagen der Strategie

Die Folgen einer Strategie mögen unvorhersehbar sein. Die Formulierung hingegen ist kein Zufall, sondern geschieht bewusst und zielorientiert<sup>36</sup>. Intentionalität in die Definition aufzunehmen ist wichtig, um strategische Veränderungen von evolutionären Prozessen oder Zufall abzugrenzen. Intentionalität bedeutet indes nicht, dass der Prozess mit dem Zustand enden muss, der ursprünglich geplant war, um erfolgreich zu sein<sup>37</sup>.

Die hier erarbeitete Definition lässt keine Prognosen zu, ob eine Strategie „gut“ oder „schlecht“ für eine Organisation sein wird. Diese Schwäche teilt die Definition m. E. mit allen weiteren Strategiedefinitionen<sup>38</sup>. Das Ziel der Arbeit liegt darin, zu erklären, wie eine Strategie organisiert und letztlich eine Organisation hervorbringt, die auf sich selbst basiert und dennoch anders ist. Daher ist es nicht notwendig, Aussagen darüber treffen zu können, welche Inhalte einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Ob eine Strategie „gut“ oder „schlecht“ ist, spielt hier keine Rolle. Sicher ist auch, dass eine Strategie, die die Kriterien der Definition nicht erfüllt, nicht erfolgreich sein wird, egal was sie beinhaltet.

## 2.4. Kapitelzusammenfassung

Strategie ist hier definiert als die kommunikative Konstituierung einer Organisation auf Basis der bestehenden Organisation mit der Intention, einen Unterschied in der eigenen Struktur herbeizuführen. Diese Definition soll einen Ausgleich zwischen den sechs Begriffspaaren schaffen, die bisher zu einseitig einbezogen wurden. Strategie ist weder exklusiv auf die Zukunft noch auf einen bestimmten Personenkreis beschränkt. Der Bruch zwischen Strategie und Operativem ist eher analytischer Natur und behindert eine Betrachtung der Strategie als Prozess. Von Anfang bis Ende ist dieser Prozess kontingent. Das trifft umso mehr zu, je mehr Personen involviert sind. Die Strategie wird nicht von der Umwelt diktiert. Schlussendlich bedient sich die Strategieliteratur eines Kommunikationsbegriffs, der buchstäblich aus dem letzten Jahrtausend stammt und völlig aus dem Zusammenhang gerissen wurde. Welche theoretische Konzeption für eine zeitgemäße Strategiebetrachtung dienen kann, wird Gegenstand des kommenden Kapitels sein.

---

<sup>36</sup> Die Intentionalität einer Strategie ist ebenso in klassischeren Strategiedefinitionen zu finden (siehe u. a. Mintzberg 2008a: 10, Ford und Ford 1995: 543 und Atzert 2010: 54).

<sup>37</sup> Das ist eher selten der Fall (Hendry 2000: 955).

<sup>38</sup> Selbst wenn es eine einfache Regel für Wettbewerbsfähigkeit gäbe, wäre sie in Kürze wieder irrelevant, da sie jeder anwenden würde und der Vorteil damit nichtig wäre (Bromiley und Papenhausen 2003: 430).

### 3. Theorien der Organisation und des Wandels

„Strategie“, „Kommunikation“ und „Organisation“ dominieren als Begriffe die vorliegende Arbeit. Der Strategiebegriff in der bisherigen, angelsächsisch dominierten Strategieliteratur wurde vorgestellt und seine Schwächen, die „quasi automatisch zu einer Überschätzung von Reformmöglichkeiten [führen]“ (Luhmann 2000: 332), wurden erläutert. „Strategie“ als Begriff ist somit eingeführt. Auch der bislang vereinfachte Kommunikationsbegriff und die Nachlässigkeit, Kommunikation bisher nicht als konstituierend für die Organisation zu operationalisieren, wurden erwähnt.

Was für ein theoretisches Fundament fehlt, ist eine Kategorisierung der möglichen Organisationstheorien, um eine Abgrenzung zum späteren Organisationsbegriff zu ermöglichen. Wie bereits erwähnt, ist die Organisationsforschung dem Mainstream der Strategieliteratur im Hinblick auf theoretisch fundierte Ansätze der Organisation m. E. weit voraus. Diverse Theorien zur Entstehung von Organisationen existieren, die zwar mitunter weniger praxisnah formuliert sind, als es für den Praktiker wünschenswert wäre, dafür aber auf simplifizierte Erklärungen verzichten.

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die wichtigsten Organisationstheorien gegeben, die für eine organisationszentrierte Betrachtung der Strategie geeignet sein könnten. Keine von ihnen stellt eine dezidierte Theorie zur Veränderung der Organisation oder gar eine Theorie der Strategie dar.

Bis zum Ende des Kapitels soll geklärt werden, ob eine derartige Theorie der Strategie zwingend notwendig ist, um Organisationsstrategien zu erklären oder ob sich Strategien mit dem bereits existierenden Vokabular der Organisationsforschung besser erklären lassen, als es bisher der Fall war bzw. ob ihr volles Potenzial bereits ausgeschöpft ist<sup>39</sup>.

Um die Ansätze zu kategorisieren, wird eine Unterteilung von Fairhurst und Putnam (2004, siehe dazu auch Bisel 2009) erweitert<sup>40</sup>. Die drei Kategorien zur Unterteilung sind *organization as entity*, *organization as becoming* und *organization as action* (siehe Abb. 12).

Jeder der drei Kategorien können verschiedene Ansätze zugeordnet werden. Wie in der Abbildung angedeutet, lassen sich die einzelnen Stränge um weitere Ansätze erweitern. Das Schema zeigt ebenfalls das Verhältnis der einzelnen Strömungen zu individueller Handlungsfähigkeit (*agency*) und strukturellem Determinismus (*structure*). Beides wird in den späteren Kapiteln der Arbeit wieder zu finden sein.

Der ersten Kategorie, *organization as entity*, lassen sich Ansätze aus der Institutionenökonomie und weitere, fragmentierte Ansätze<sup>41</sup> aus der Wirtschaftswissenschaft zuordnen. Kommunikation wird hier häufig im eben vorgestellten Messaging-Verständnis genutzt. Diese Ansätze werden von der Maxime *agency follows structure* dominiert. Demnach bestimmen die bestehenden Umstände der Organisation

---

<sup>39</sup> Dies ist eine Fragestellung, die bereits seit einiger Zeit im Raum steht und der sich „Strategic Organization“ intensiv widmet.

<sup>40</sup> Ihr System dient in der ursprünglichen Form dazu, festzustellen, inwieweit ein Organisationsansatz diskursorientiert ist und in welchem Verhältnis Struktur und *agency* jeweils stehen.

<sup>41</sup> Damit sind Ansätze gemeint, die nicht in ein größeres Theoriegebäude eingebunden sind und sich beispielsweise häufig einer Metapher bedienen, um organisationale Zusammenhänge zu erklären.

|Theorien der Organisation und des Wandels  
das Verhalten der Organisationsmitglieder, was meist zu einer *top-down*-orientierten Entscheidungsstruktur führt.

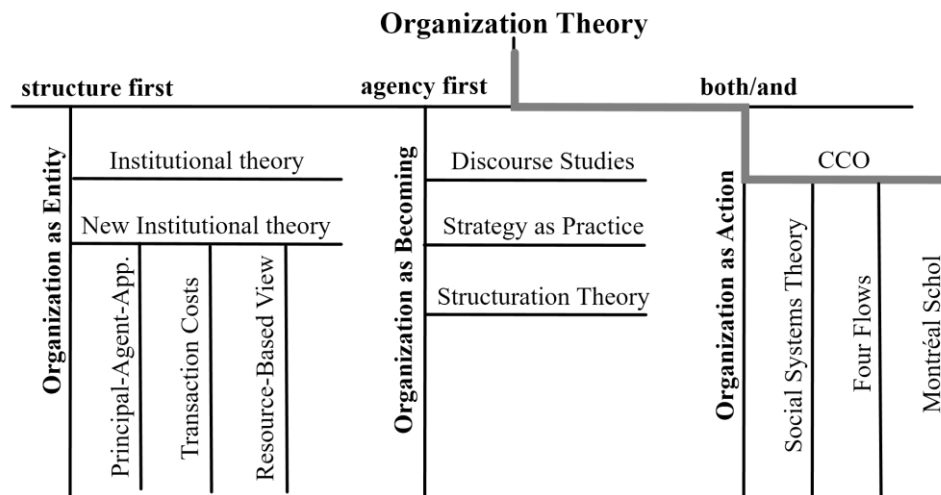


Abbildung 12: Theorien der Organisation und ihr Verhältnis zwischen Struktur und *agency*. Quelle: Eigene Abbildung.

*Organization as becoming* steht für eine Gegenbewegung zu den eben genannten Ansätzen. Ihr Ursprung liegt in den 1960 und 1970er Jahren (Suddaby et al. 2011: 236). Viele dieser Ansätze entstanden aus einer linguistischen Tradition heraus und kehren die Argumentation zu *agency* und Struktur um. Induktiv wird hier vom Handeln des Einzelnen auf Mikro-Ebene auf die übergeordnete Struktur geschlossen. Beide befinden sich in permanenter, gegenseitiger Wechselwirkung (Bisel 2009: 617). Kommunikation spielt in den meisten Ansätzen eine konstituierende Rolle, steht aber nicht voll im Fokus der Betrachtung.

Autoren, die der dritten Kategorie zuzuordnen sind, entziehen sich der Mikro-Makro-Debatte teils völlig, oder sie versuchen, die Schwächen der anderen Kategorien zu umgehen bzw. ihre Stärken zu kombinieren. Das handlungsleitende Merkmal von Struktur wird ebenso akzeptiert wie die konstituierende Eigenschaft von Kommunikation auf die Struktur. Infrage gestellt wird jedoch, ob eine analytische Trennung zwischen Struktur und *agency* überhaupt sinnvoll ist. Kommunikation wird nicht als eine Variable unter vielen gesehen, sondern als die konstituierende Handlung der Organisation überhaupt.

### 3.1. Die Organisation als unumstößliche Einheit

In der Kategorie *organization as entity* sind vor allem klassische Ansätze der Volkswirtschaft zu finden. Organisation wird als feststehende Einheit gesehen. Das individuelle Handeln der Organisationsmitglieder richtet sich nach den Strukturen der Organisation. Ändert sich die Strategie der Organisation, so ändert sich die Struktur entsprechend den strategischen Anforderungen.

Es wäre anzunehmen, gerade hier würden bereits Theorien existieren, die Organisations- oder zumindest Unternehmensstrategien im Kontext der Organisation erklären können und ein fundiertes theoretisches Fundament bieten.

### 3.1.1. Die neoinstitutionelle Theorie der Organisation

Volkswirtschaftliche Ansätze der *organizational theory* versuchen, die Organisation und ihre Mechanismen aus einer Meta-Perspektive heraus zu erklären. Neoinstitutionelle Ansätze der Mikro- und Makroökonomie sind dafür typisch. In der neoinstitutionellen Tradition werden quantitative Methoden genutzt (Jarzabkowski 2005: 2), deren Resultate zu kausalen Aussagen nach einem Wenn-Dann-Muster zusammengefasst werden (Orton und Weick 1990: 218). Abhängige und unabhängige Variablen sind klar benannt und so ist es vermeintlich leichter, Aussagen zur Wettbewerbsfähigkeit zu treffen (Johnson et al. 2003: 15). Die ist in der vorliegenden Arbeit aber nicht gefragt. Neoinstitutionelle Ansätze bieten m. E. falls überhaupt eher Ex-post-Erklärungen, aber keinerlei Erkenntnisse zur prozessualen Veränderung der Organisation, geschweige denn ihrer kommunikativen Konstituierung (siehe dazu u. a. Green, JR. 2004: 653). Strukturelle bzw. institutionelle Gegebenheiten werden überbetont (Green, JR. und Li 2011: 1664) bzw. wird der Einfluss individueller *agency* auf Institutionen heruntergespielt (Battilana und D'Aunno 2009: 31). In der Folge bestimmt die Organisation quasi personen-gleich (Koza und Thoenig 2003: 1223) bzw. als ein „*already formed object or entity*“ (Fairhurst und Putnam 2004: 5, Hrvh. im Original) die Strategie, die *top-down* implementiert wird oder eben nicht. Mithilfe neoinstitutioneller Ansätze ist m. E. nicht zu erklären, wie eine Strategie im Sinne der Fragestellung organisiert, weshalb sie für die vorliegende Arbeit keine Verwendung finden.

Seit den 1980er Jahren hat sich die Argumentation in der Institutionenökonomik zwar nicht umgekehrt, aber da zunehmend versucht wird, Stabilität und Veränderung der Organisation gleichermaßen zu erklären, ist *agency* doch zumindest zu einem Reizwort in der Institutionenökonomik geworden – Reizwort, da die individuelle *agency* bisher nicht recht in das Konzept der bisherigen Argumentation passen will (Battilana und D'Aunno 2009: 42). Seo und Creed (2002: 235) sprechen daher vom Paradox der *embedded agency* in der Institutionenökonomik.

### 3.1.2. Die Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik versucht, einige der Schwächen der „alten“ Variante zu umgehen, indem u. a. zunehmend soziologische Erkenntnisse einfließen, von begrenzter Rationalität ausgegangen wird und emotional geleitete Handlungen ebenfalls in die Modelle einbezogen werden (Bromiley und Papenhausen 2003: 419). Die bekanntesten Theorien der Neuen Institutionenökonomik<sup>42</sup> sind die Transaktionskosten-Theorie und der Prinzipal-Agenten-Ansatz<sup>43</sup>.

Williamson (1999) vertritt die Ansicht, die Transaktionskosten-Theorie sei wie keine andere ökonomische Theorie für die Betrachtung von Organisationsstrategien geeignet, da sie den effizienten Einsatz strategischer Ressourcen erklären könne. Williamson (ebd.) geht so weit anzunehmen, die Transaktionskosten-Theorie erfülle alle Voraussetzungen, um zu einer Theorie der Strategie weiterentwickelt zu werden (siehe dazu u. a. Foss 1999: 728). Beispielsweise seien Organisationen, die bessere Verträge aushandeln könnten als ihre Konkurrenz, strategisch besser aufgestellt (Williamson 1988). Bei genau-

---

<sup>42</sup> Nach der Neuen Institutionenökonomik gibt es neben den Institutionen der Wirtschaft weitere Institutionen wie die des Rechts und der Politik.

<sup>43</sup> Diese Ansätze werden als bekannt vorausgesetzt und daher nicht im Detail erläutert.

|Theorien der Organisation und des Wandels

erer Betrachtung (insbesondere Williamson 1999: 1104) ist jedoch auffällig, dass Williamson wiederkehrend davon spricht, wie eine bereits existierende Organisation mit ihren Stärken und Schwächen handeln soll, um am Markt zu bestehen. Williamson (ebd.) bietet keine prozessuale Erklärung dafür, wie die Organisation zu ihren Stärken und Schwächen gekommen ist, geschweige denn, wie sie eine andere wird, als sie aktuell ist. Die Organisation scheint statisch zu sein und sich nur in ihrem einmal transaktionskostenintensiven und dann wieder transaktionskostensparsamen Verhalten zu ändern. Eine Theorie der Strategie ist hier m. E. nicht zu erkennen.

Den zweiten Teil der Neuen Institutionenökonomik bildet der Prinzipal-Agenten-Ansatz<sup>44</sup>, der eng mit der Theorie der Transaktionskosten verwoben ist. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz ist für sich keine Theorie der Organisation (Foss 1999: 732). Er ist zur Erklärung einer Strategie oder eines strategischen Vorteils m. E. am besten in Kombination mit anderen Ansätzen geeignet.

Ähnlich wie im Prinzipal-Agenten-Ansatz wird im wissensbasierten Ansatz des Unternehmens (*knowledge-based-view of the firm*) von einer generellen Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen ausgegangen. Wissen wird so zur entscheidenden Ressource für den Erfolg. Wird der Ressourcenbegriff weiter gefasst und schließt demnach alle Ressourcen der Organisation mit ein, mündet dies im *ressource-based-view of the firm* (RBV). Dieser Ansatz geht auf Penrose (1959) zurück und kann in späteren Ausführungen als Antwort auf Porters Vereinfachung der Organisationen verstanden werden (Whetten und Godfrey 1998: 84). Im RBV verfügt jedes Unternehmen über ein individuelles Set physischer, personeller, prozessualer, struktureller, ökonomischer etc. Ressourcen, die seine Einzigartigkeit ausmachen (Bromiley und Papenhausen 2003: 427). Für den strategischen Vorteil des Unternehmens sind vor allem jene Ressourcen entscheidend, die sich nicht kopieren lassen (Sillince 2006: 199). Das sind insbesondere Routinen sowie die Unternehmenskultur und -identität (Kuhn und Ashcraft 2003: 32). Die Herausforderung für das Management liegt darin, diese Ressourcen bestmöglich einzusetzen und so einen strategischen Vorteil zu erreichen.

Nach Johnson et al. (2003: 7) findet hier erstmals ein Schwenk von den strategischen Eigenschaften der Organisation als Nomen bzw. Fakten hin zu strategischen Vorteilen in Form von Handlungen (Verben) statt. Während Penrose (1959) noch die individuelle Konstruktion der Ressourcen durch das Management voraussetzt, geht dieser konstruktivistische Zug ihrer Arbeit bei späteren Autoren verloren (Foss 1999: 735). Damit hat der RBV leider seine erklärende Wirkung für Veränderungen der Organisation und damit für die Schaffung jener Ressourcen, die als strategisch erachtet werden, verspielt (Sillince 2006: 204). Er bleibt auf Ex-post-Erklärungen (Foss 1999: 740, dazu auch Bromiley und Papenhausen 2003: 431) und eine makrobasierte Sichtweise beschränkt. Kommunikation bleibt eine Ressource unter vielen (Contractor und Ehrlich 1993: 256), ungeachtet der Möglichkeit, dass die herausragenden Ressourcen der Organisation überhaupt erst durch Kommunikation geschaffen werden (Sillince 2006: 186). Individuellem Handeln wird so kaum Bedeutung beigemessen (Johnson et al. 2007b: 9) und keine Beschreibung dafür geliefert, wie die Akteure der Organisation letztlich die Ressourcen einsetzen (Astley und Zammuto 1992: 446). Der RBV bleibt damit in seiner derzeit dominierenden Interpretation ein *Structure-first-Ansatz*.

---

<sup>44</sup> Der Prinzipal-Agenten-Ansatz wird auch als *agency*-Theorie bezeichnet, was aber zu Verwirrung in späteren Teilen der Arbeit führen könnte.

### 3.1.3. Strategie, Kommunikation und Organisation in der Organisation als Einheit

Kommunikation findet bei den meisten hier vorgestellten Ansätzen in irgendeiner Weise Beachtung. Meist handelt es sich aber um ein Lippenbekenntnis (Kuhn 2008: 1227). Am Ende bleiben die Ansätze bei ihrer linearen Operationalisierung von Kommunikation, wie sie schon im letzten Abschnitt kritisiert wurde, oder mit den Worten von Lammers (2011: 156):

„Despite the strength and far-reaching implications of institutionalism, the nuts and bolts of message construction, delivery, and exchange in the workplace, a strength of organizational communication research, remains untouched by institutional scholars.” (ebd.)

Dabei ist in Lammers' (ebd.) Zitat noch nicht einmal der konstituierende Anteil der Kommunikation erwähnt. Es ist immer wieder „die Organisation“, die handelt, die Ressourcen einsetzt oder die sich selbst per Dekret neu orientiert. Wie sie zu einer anderen wird, ist nicht klärt. Im Gegenteil: Es entsteht der Eindruck, als bliebe die Organisation statisch. Es ließen sich weitere Kritikpunkte anbringen<sup>45</sup> – der entscheidende Schwachpunkt dieser Ansätze ist m. E. jedoch folgender:

Die Struktur der Organisation scheint fest vorgegeben und unberührbar von individuellen Handlungen zu sein. Aber wie kommt es dann, dass sie sich scheinbar sprunghaft ändert, nachdem einmal über eine neue Strategie entschieden wurde? Schließlich wird in diesen Ansätzen davon ausgegangen, dass die Struktur der Strategie folgt<sup>46</sup>. Selbst wenn die Organisation eine juristische Person ist, so müssen „echte“ Menschen die Entscheidung zur Veränderung treffen und durchsetzen. Wie kann die Macht individuellen Handelns negiert (bzw. völlig auf strukturelle Einflüsse zurückgeführt) werden und gleichzeitig davon ausgegangen werden, dass eine Strategie ohne Weiteres umgesetzt werden kann, obwohl eine Strategie doch dem bereits Etablierten widersprechen müsste? Dieser Punkt findet sich ebenfalls bei Taylor und van Every (2000: 171), die kritisieren, dass „after the structure has been revealed, there is no mechanism to explain how it might subsequently evolve other than through the intervention of a *deus ex machina*” (ebd.). Ein *organization-as-entity*-Ansatz scheint daher kein überzeugender Ausgangspunkt zu sein, um zu verstehen, wie Strategie organisiert.

## 3.2. Die Organisation im permanenten Zustand des Werdens

In diesem Abschnitt werden drei Ansätze vorgestellt, in denen *human agency* der Vorrang über Struktur geben wird, ohne dass dabei die Existenz von Struktur geleugnet wird. Zum einen sind das die *structuration theory* nach Giddens (1984) und der *strategy as practice approach* (SaP), die beide dem *practice-turn* der Organisationswissenschaft zuzurechnen sind<sup>47</sup>. Bei der dritten Herangehensweise handelt es sich nicht um einen einzelnen Ansatz, sondern um eine Gruppe von Ansätzen, die hier vereinfacht unter dem Begriff *organizational discourse studies* zusammengefasst wird und die mit dem *linguistic turn* ebenfalls ein akteurzentrierteres Bild der Organisation pflegen. (Jarzabkowski und Seidl 2007: 6).

---

<sup>45</sup> Beispielsweise liefert die Institutionenökonomik kaum Erkenntnisse darüber, wie Institutionen entstehen (Phillips et al. 2004: 638).

<sup>46</sup> Zum Determinismus von Struktur über *agency* siehe insbesondere Reed (2003), Pye und Pettigrew (2006) sowie Burgelman (1983).

<sup>47</sup> Auch wenn Giddens (1984) selbst dem möglicherweise nicht voll zustimmen würde.

|Theorien der Organisation und des Wandels

In der seit den 1970er Jahren brodelnden Mikro-Makro-Debatte (Cooren und Fairhurst 2009: 124) sind die in diesem Abschnitt dargestellten Ansätze eindeutig der Mikro-Fraktion zuzuordnen. Die Annahme einer statischen Organisation wird hier in Anbetracht dessen, dass Organisationen sich ständig im Wandel befinden, abgelehnt (Benoit-Barné und Cooren 2009: 27). Struktur erklärt dabei nicht die Veränderungen, sondern ist vielmehr, was erklärt werden muss (Cooren et al. 2006: 29).

Die meisten dieser Ansätze lassen sich dem sozialen Konstruktivismus<sup>48</sup> zuordnen und gehen u. a. auf die Arbeiten von Mead (1934), Berger und Luckmann (1966) sowie Weick (1979) zurück. Charakteristisch für diese Arbeiten ist, dass sie Weicks (1979) Idee der Verbformen aufgreifen und ihnen den Vorzug gegenüber Nomen geben. Es geht nicht mehr darum, die Strategie zu untersuchen, sondern um *strategizing*, nicht mehr (nur) um die Organisation, sondern um *organizing* und nicht um Kommunikation, sondern um *communicating* (siehe dazu u. a. Whittington 2003: 118 und Johnson et al. 2003: 10). Die Organisation selbst ist dabei kein *being*, sondern in einem Prozess des permanenten *becomings* (Fairhurst und Putnam 2004). Handlungen oder kommunikative Inhalte haben keine universelle Bedeutung mehr. Sie sind in ethnomethodologischer Tradition (nach Garfinkel 1967) an die Situation gekoppelt<sup>49</sup>. Auf diese Weise ist auch die Organisation „only brought into existence as a temporary and negotiable institutional reality through the conversational practices and linguistic conventions it instantiates“ (Reed 2000a: 48).

### 3.2.1. *Structuration Theory*

Giddens (1984) hat im Zusammenhang mit der Struktur/agency-Diskussion die Unterscheidung zwischen Dualismus<sup>50</sup> (*dualism*) und Dualität (*duality*) geprägt. Demnach existieren Struktur/Makro und agency/Mikro entweder getrennt voneinander (Dualismus) oder sie kollabieren ineinander (Dualität). Giddens (ebd.) ist dabei ein Vertreter der Dualität von Struktur und agency. Letztere Ansätze bezeichnen Taylor und van Every (2000: 141) sowie Fairclough (2005: 928) auch als *flatland approach*. Abbildung 13 verdeutlicht, warum und zeigt, wie sich eine Organisation und ein strategischer Veränderungsprozess nach diesem Ansatz visualisieren ließen.

Die Organisation ist zu jedem Zeitpunkt *people business*. Sie wird in einer durchgehenden Aneinanderreihung kommunikativer Ereignisse (C) durch die Akteure geschaffen, in denen das, was die Organisation ist oder war, sozial vereinbart wird. Die Organisation „gleitet“ so von einem Zustand in den anderen. Es gibt keine Eskalation in höher geartete, organisierende Zustände oder eben andere Strukturen als die auf individueller Ebene, in der Gegenwart geschaffenen (Thompson 2005: 162).

---

<sup>48</sup> Grundlage ist die Annahme, die Wirklichkeit sei kein objektiver Fakt, sondern wird in der sozialen Konstruktion gemeinsam mit anderen Akteuren geschaffen (siehe u. a. Samra-Fredericks 2003, Cunliffe 2008 sowie Rasche und Chia 2009).

<sup>49</sup> Wobei sich einige Autoren der Communicative Constitution of Organization (CCO) – dazu im folgenden Abschnitt mehr – von Garfinkels Modell der Ethnoethnologie abgrenzen, da *human agency* in ihrer Ansicht nach überbetont wird.

<sup>50</sup> Dualismus bezeichnet hier die Differenzierung zwischen zwei einander (häufig) widersprechenden Konzepten (Bisel 2009: 617).

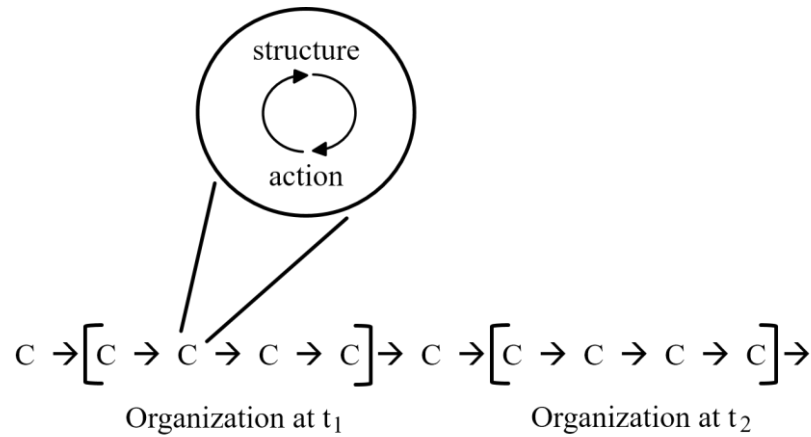


Abbildung 13: Organisation und organisationaler Wandel entsprechend dem *flatland approach*. Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Taylor und van Every (2000: 143, Abb. 5.3) sowie Schwarz (2008: 62, Abb. 20).

Organisationale Akteure mit Durchsetzungskraft sind so schwer zu erklären<sup>51</sup> (Taylor und van Every 2000: 156). Macht ist stets an lokale Handlungen geknüpft, da sie es sind, die einen Unterschied schaffen (Giddens 1984: 14). Die Bewertung des Unterschieds ist dann erneut sozial vereinbart (ebd. 3). Die Akteure schaffen sich ihre eigenen Regeln und im gleichen Moment orientieren sie sich reflexiv an ihnen. Alles, was an Struktur geschaffen wird, liegt bei den Akteuren selbst (Giddens 1984: 26). Sie organisieren sich dabei in sogenannten *communities of practice*<sup>52</sup> (CoPs), in denen wiederholte Handlungen irgendwann selbstverständlich werden. Die Identifizierung der Struktur der Organisation ist nur möglich, indem die Praxis (*practice*) der Beteiligten in den CoPs beobachtet wird (Taylor und van Every 2000: 152). Materielle Artefakte dienen dabei ebenso wie Sprache als Ressourcen (ebd. 154).

Vor diesem Hintergrund ist es nicht weiter überraschend, dass Giddens die Idee, die Organisation würde sich an eine externe Umwelt anpassen, als übermäßige Vereinfachung ablehnt (Giddens 1984: 224).

### 3.2.2. Strategy as Practice Approach

Der *Strategy as Practice Approach* wurde bewusst als Alternative zum bisherigen Mainstream der Strategieliteratur, insbesondere zu dem ressourcenbasierten Ansatz, entworfen (Johnson et al. 2007b: 25). Konzeptionell ist der SaP interdisziplinär ausgerichtet (Golsorkhi et al. 2010: 13) und bezieht Autoren wie Foucault (1977), Giddens (1984), Bourdieu (1990) und Fairclough (2003) mit ein.

Seine Vertreter (u. a. Whittington 1996, Hendry 2000 und Jarzabkowski 2005) plädieren dafür, sich auf den Planungs- und Implementationsprozess, d. h. die internen Abläufe der Organisation, zu konzentrieren statt auf „Kernkompetenzen“, aus denen dann die Performance der Organisation abgeleitet wird (Golsorkhi et al. 2010: 1). Wie Mintzberg et al. (1998) sehen sie eine deutliche Diskrepanz zwischen dem, wie Strategen und Strategien dargestellt werden, und dem Ablauf in der Praxis. Statt systematischer Planung dominiere im Alltag spontanes Ad-hoc-Handeln, über Strategien würde nicht faktenbasiert, sondern instinktiv entschieden und keinerlei Informationssysteme würde hinzugezogen,

<sup>51</sup> Zwar gibt es bei Giddens sogenannte *autoritative resources*; diese beschreiben aber nur die „Aktivierung“ anderer Akteure entsprechend den eigenen Interessen.

<sup>52</sup> Das Konzept der CoPs wird später erneut aufgegriffen und daher an dieser Stelle noch nicht ausgeführt.

|Theorien der Organisation und des Wandels

sondern das mündliche Gespräch bevorzugt (Stacey 2011: 158). Strategie, wie sie sein könnte, hat also nur bedingt etwas damit zu tun, wie sie in der Organisation gelebt wird.

In der Konsequenz richten Vertreter des SaP-Ansatzes ihr Augenmerk pragmatisch auf das, was die Mitglieder einer Organisation mit und aus einer Strategie machen. Die SaP vertritt ebenfalls eine konstruktivistische Sicht auf die Organisation (Langley 2010: 92) und es wird davon ausgegangen, dass Strategie etwas ist, das die Organisation, oder genauer ihre Mitglieder, im Sinne einer Handlung tun:

„Strategy [...] is not something that an organization *has* but something its members *do*.”  
(Jarzabkowski und Seidl 2007: 6, Hrvh. im Original)

Daher wird konkret untersucht, wie Manager und alle anderen Organisationsmitglieder, die mit dem Strategieprozess in Berührung kommen, Einfluss auf den Prozess nehmen (Johnson et al. 2007b: 3).

Fallstudien auf Mikro-Ebene dominieren die Untersuchungen (Golsorkhi et al. 2010: 10 und Johnson et al. 2007b: 26). In der Folge erscheint der SaP-Ansatz trotz zahlreicher Verweise teils gewollt (siehe dazu Balogun et al. 2003), teils ungewollt „theoriearm“ (Fenton und Langley 2011: 1189), sodass es schwer ist, aus den Fallstudien übergreifende Erkenntnisse zum Strategieprozess zu gewinnen. Etwas Orientierung bietet Whittingtons (2006: 615) Unterteilung, nach der sich Strategie auf drei Ebenen untersuchen lässt:

1. auf Ebene der *practitioners* (Praktiker wie Manager und Berater) – was zeichnet einen guten Strategen aus (Whittington 1996: 731),
2. auf Ebene der *practices* (etablierte Praktiken wie Planungszyklen oder Prozesse) – welche Prozesse dominieren die Strategie und
3. auf Ebene der *praxis* (die alltägliche Praxis in Dialogen und Handlungen) – was passiert im Dialog.

Um die Ebenen zu verbinden, werden theoretische Annahmen aus der *activity theory* entliehen. Die Intention ist, mithilfe der materiellen und symbolischen „Werkzeuge“ der *activity theory* den *micro-macro-gap*, der sich zwischen *praxis* und *practices*<sup>53</sup> auftut, zu schließen (Jarzabkowski 2010, dazu auch Jarzabkowski und Seidl 2007: 6), was m. E. nur bedingt gelingt<sup>54</sup> (siehe dazu auch La Ville und Mounoud 2010: 183), da Objekte weiter ausschließlich passiv bleiben und ihre Bedeutung nur im sozialen Kontext bekommen (Whittington et al. 2006: 622). So rücken im SaP-Ansatz die *practices* an die Stelle von Giddens‘ Strukturen (Jarzabkowski 2003: 25) und es entsteht der Eindruck, die Organisation würde in einem „constant state of becoming“ (Jarzabkowski 2010: 130) verharren. Dabei fällt es schwer zu erkennen, welche Handlungen zur Konstitution der Organisation und ihrer Umwelt führen. Bisher ist es dem SaP-Ansatz m. E. (mit Ausnahme von Fenton und Langley 2011) nicht gelungen, aus ihren Mikro-Untersuchungen heraus eine erkennbare, höherrangige Ordnung der Organisation zu erklären (siehe in diesem Zusammenhang Johnson et al. 2007c: 42). Dies liegt möglicherweise daran, dass der SaP-Ansatz trotz der Bedeutung, den er Kommunikation bei der Konstituierung der Strategie und der

---

<sup>53</sup> Die Praktiker nehmen in den SaP-Arbeiten kaum Raum für ein eigenes theoretisches Konzept ein und werden nach der ersten Erwähnung eher zum Kontext (aber wie sollte ein integratives Konzept auch aussehen?).

<sup>54</sup> Mit anderen Worten: nicht in dem Maße, wie es in der CCO der Fall ist.

Organisation zugesteht, und der Bemühungen der letzten Jahre über keine dezidierte Kommunikationstheorie verfügt<sup>55</sup>.

### 3.2.3. *Organizational Discourse Studies*

Unter dem Label der *Organizational Discourse Studies* wird hier eine Reihe von Ansätzen zusammengefasst, die dem *linguistic turn* der Organisationswissenschaft zugeordnet werden. Dazu gehören die *discourse analysis*, die *critical discourse analysis*, die *conversation analysis* und der *narration-approach*. Sie können dem *post-structuralism* oder *neo-structuralism* zugeordnet werden (Reed 2000). Die Ansätze sind in ihrer Grundannahme ebenfalls konstruktivistisch und sehen Diskurse als die Bausteine, aus denen sich eine Organisation zusammensetzt:

„Discourse and language are forms of organization, and organization is a form of language and discourse.“ (Boje et al. 2004: 573)

Texte, Erzählungen und Dialoge in der Organisation sind der Untersuchungsgegenstand (Fairhurst und Grant 2010: 184). Das Forschungsinteresse liegt darin, aus diesen Manifestationen des sozialen Miteinanders Aussagen zu den übergeordneten Zusammenhängen der Organisation zu treffen (Green, JR. und Li 2011).

Die Verwendung des *discourse*-Begriffs ist keiner Einschränkung unterworfen und so wird vielfach kritisiert, dass sich mit *discourse* nahezu alles und nichts erklären ließe (dazu u. a. Keenoy et al. 1997, Hendry 2000, Jian et al. 2008, Alvesson und Kärreman 2011a, b). Auch die Abgrenzung zwischen *discourse* und Kommunikation fällt schwer. Zum Teil werden die Begriffe synonym genutzt (Jian et al. 2008: 302), dann wieder wird *discourse* als untergeordnetes Konzept von Kommunikation verstanden (Putnam et al. 2009: 8). Grundsätzlich ist m. E. Fairhurst und Putnam (2004: 7) zuzustimmen, wenn sie schreiben, dass Kommunikation ein Begriff ist, der konzeptionell wesentlich weiter gefasst ist als *discourse* und, was m. E. entscheidend ist, weit über ein linguistisches Verständnis der Organisation hinausgeht.

Bisher gibt es lediglich wenige Berührungspunkte zwischen Strategie und *discourse* (Hardy et al. 2000: 1228). Da sich die *discourse*-Ansätze jedoch ebenfalls mit der Konstituierung der Organisation auseinandersetzen, soll hier exemplarisch der Ansatz von Alvesson und Kärreman (2000a, b und 2011a, b) vorgestellt werden. Er bietet eine diskurstheoretisch fundierte Erklärung zu Struktur und *agency* der Organisation und wird von diversen Organisationswissenschaftlern aufgegriffen.

Alvesson und Kärreman unterscheiden zwei Formen<sup>56</sup> des Diskurses, die sie als *discourse* (kleines d) und *Discourse* (großes D) bezeichnen.

*discourse* steht für die Inhalte der interpersonalen Interaktionen auf einem lokalen Level in einer als Kontext gesetzten Organisation<sup>57</sup> (Fairhurst 2008: 512). Spontane Treffen sind dabei ebenso denkbar wie strategische Planungstreffen (Bisel und Barge 2011: 259). Untersucht werden (inhaltsanalytisch)

---

<sup>55</sup> Zu den Gemeinsamkeiten im Kommunikationsbegriff zwischen SaP und CCO siehe Cooren (2011: 1157).

<sup>56</sup> Tatsächlich unterscheiden sie vier Formen von Diskurs und bezeichnen die dichotome Interpretation als Fehlinterpretation ihrer Arbeit (Alvesson und Kärreman 2011b: 1200), die aber längst eine Eigendynamik entwickelt hat und mehrheitlich so zitiert wird. Daher wird hier nur die vereinfachte Unterteilung in zwei Diskursformen vorgestellt.

<sup>57</sup> Dies ist dem späteren *text* der MS nicht unähnlich (siehe dazu Sillince 2007: 373, Cooren et al. 2007: 154, Jian et al. 2008: 304).

|Theorien der Organisation und des Wandels

Texte, die während dieser Interaktionen geschaffen wurden (Alvesson und Kärreman 2011a: 1128). Mit der Betonung auf individuellen Interaktionen steht dieser Teil des Diskurses Pate für die Bedeutung individueller *human agency* und liegt nahe am alltäglichen Verständnis von Kommunikation.

Der *Discourse* steht für organisationale *macro-level narratives* (Bisel und Barge 2011: 259) oder *mega-discourses* (Alvesson und Kärreman 2011a: 1129), zu denen auch eine Strategie gehört. Im *Discourse* spiegeln sich die institutionalisierten Regeln der Organisation wider, die für die Organisationsmitglieder handlungsleitend bzw. disziplinierend sind (Fairhurst 2009: 1624). Macht spielt dabei eine besondere Rolle (Jian et al. 2008: 306). *Discourse* entspricht so eher einem *discourse*-Verständnis wie es typisch für die Arbeiten von Foucault (1972) ist (Fairhurst 2008: 512, dazu auch Cooren 2012: 7).

Jeder *Discourse* ist aus einer Vielzahl lokaler *discourses* zusammengesetzt, auf die er wiederum deterministisch einwirkt (Jian et al. 2008: 301). Das Verhältnis der beiden Diskurse ist letztlich permanent unter Spannung und je nachdem, welche Perspektive bevorzugt wird, lässt sich das Geschehen der Organisation lokal vom veränderlichen *discourse* oder vom strukturellen, statischen *Discourse* ableiten. Jeder Diskurs verweist so immer nur auf einen weiteren Diskurs – „nothing outside discourse but more discourse“ (Boje et al. 2004: 572) –, was dazu führt, dass in der wissenschaftlichen Praxis das Soziale, das die *structuration theory* und der SaP-Ansatz hervorhebt, verlorengeht (Keenoy et al. 1997: 151). Abseits des Diskurses gibt es in den *organizational discourse studies* zu wenig nicht-diskursiven Kontext (Sillince 2007: 366) und so bieten diese Ansätze m. E. ein unzureichendes Bild, um *agency* auf lokaler Ebene und auf Meso-Ebene zu erklären. Nach Ansicht von Alvesson und Kärreman (2011b: 1194) stagniert die Forschung in diesem Feld aktuell.

### **3.2.4. Strategie, Kommunikation und Organisation in der Organisation im Zustand des Werdens**

Die Vorteile, Strategie, Kommunikation und Organisation auf einer Mikro-Ebene zu betrachten, liegen auf der Hand. Ein pragmatischer Ansatz liegt näher an dem, was passiert, in diesem Fall an der Praxis der Strategie. Ein mikroorientierter Ansatz kann zeigen, wie Personen auf lokaler Ebene Veränderungen durchsetzen (Kuhn 2012: 544). Die Gefahr jener Ansätze ist, dass sie mit ihrem Versuch, Stabilität und Veränderung zeitgleich zu beschreiben, keinem von beiden gerecht werden (Tsoukas 2003: 618). So werden Alvesson und Kärreman (2000) dafür kritisiert, dem lokalen *discourse* zu viel Anteil an der Konstituierung der Organisation zuzugestehen und gleichzeitig dafür, dem *Discourse* zu viel deterministische Macht zu unterstellen (Jian et al. 2008: 306). Statt Struktur und *agency* auseinander herzuleiten oder ineinander kollabieren zu lassen, plädiert Reed (2003: 290) dafür, beide Konzepte für sich bestehen zu lassen – auf die Lösung des Struktur-*agency*-Paradoxes zu verzichten – und stattdessen die Verbindung zwischen beidem zu finden. Darin liegt m. E. die Schwäche der hier genannten Ansätze. Durch die weitgehende Auflösung der Struktur in *agency* kommt es nicht zu der geforderten Überbrückung des *micro-macro-gaps*. Der Schritt vom *organizing* zur Organisation fehlt (Fairhurst und Putnam 2004: 15). In der Folge kann eine nachhaltige/bleibende Veränderung auf Organisationsebene, wie sie hier für eine Strategie postuliert wird, nicht konsequent nachgezeichnet werden (Taylor und van Every 2000: 156, dazu auch Caldwell 2005: 21). Allen bisher vorgestellten Ansätzen dieses Abschnitts mangelt es an einer expliziten Theorie der Kommunikation, obwohl die konstituierende Funktion von Kommunikation nicht infrage gestellt wird (McPhee und Iverson 2009: 52). Möglicherweise

bleibt deshalb der Kontext in diesen Ansätzen unterrepräsentiert. Anders als Koolhaas (zitiert durch Latour 2005: 148) wird hier nicht die Auffassung „context stinks“ (ebd.) vertreten. Kontext, insbesondere ein materieller Kontext in der Organisation, ist kaum zu leugnen und er ist m. E. mehr als „soziales Trägermaterial“ (siehe dazu Taylor und van Every 2000: 148).

### 3.3. Organisation durch Aktion

Der letzte Strang von Abbildung 12 wird dominiert von Ansätzen, die seit einigen Jahren unter dem Begriff der *Communicative Constitution of Organization* (CCO) zusammengefasst werden<sup>58</sup>. Wie Blaschke (2011: 1298) schreibt, ist die CCO „neither managerial nor sociological, but communicational“ (ebd.). In der CCO ist Kommunikation die entscheidende konstituierende Praxis bzw. Aktion, in der die Organisation geschaffen wird (Cooren et al. 2011: 1154). Kommunikation beinhaltet alles, was gemeinhin als Sprache oder Text/Inhalte verstanden wird und ebenso Handlungen von Akteuren (Cooren 2006: 657). Kommunikation findet nicht mehr in der Organisation statt; die Organisation ist ko-abhängig von ihren kommunikativen Prozessen:

„We make the simplifying assumption that there is no organization nor any ideology other than that which emerges in communication.“ (Taylor und van Every 2000: X)

Fast ebenso formuliert es Luhmann im gleichen Jahr:

„Wie oben bereits vorgeschlagen, gehen wir davon aus, dass alle sozialen Systeme, also auch Organisationen, aus Kommunikationen *und nur aus Kommunikationen* bestehen.“ (Luhmann 2000: 62, Hrvh. im Original)

Außerhalb der Kommunikation gibt es in der CCO keine Organisation<sup>59</sup> und so sind diese Begriffe erstmals in der Organisationstheorie gleichrangig (Putnam et al. 2009: 4). Die Kernfrage der (angelsächsischen) CCO ist es dann auch zu beantworten, wie das *scaling up*, der Weg vom Dialog zur Organisation, abläuft bzw. wie aus Kommunikation eine Organisation geschaffen wird (Kuhn und Ashcraft 2003: 40).

Die Autoren der CCO entziehen sich der Mikro-Makro-Debatte<sup>60</sup>. Sie stellen das *organizing* weder über die Organisation noch Struktur über *agency*<sup>61</sup> (Cooren et al. 2011: 1153). Letztlich lassen sich *agency* und Struktur in der CCO auf den gleichen „Baustein“ zurückführen: Kommunikation<sup>62</sup> (Taylor und van Every 2000: 37). Zwischen den beiden zu diskriminieren führt daher nach Ansicht von Taylor (2011: 1288) zu keinem weiteren Erkenntnisgewinn außer dem Umstand, dass Kommunikation einmal

---

<sup>58</sup> Die gemeinsamen Grundlagen und die Autoren der CCO lassen sich u. a. hervorragend zusammengefasst bei Putnam et al. (2009: 2) und Cooren (2012: 4) finden. Gemeinsam beziehen sie sich insbesondere auf die Arbeiten von Giddens und Weick, gehen aber in ihren Annahmen weit über jene Giddens' und Weicks hinaus.

<sup>59</sup> Wobei es außerhalb der Organisation sehr wohl Kommunikation gibt.

<sup>60</sup> Siehe dazu auch Reeds (2003) Ausführungen zum Relationismus.

<sup>61</sup> Wenn die Organisation als *entity* deduktiv hergeleitet wird und die Organisation als *becoming* induktiv, dann bleibt für die *Grounded-in-Action*-Perspektive nur noch der Ansatz der Abduktion. Taylor und van Every (2000) sowie auch Langley (2010) berufen sich dabei auf Pierce (1955), der ähnlich wie der Krimi-Detektiv Sherlock Holmes dafür plädiert, die Umstände „für sich selbst sprechen“ zu lassen und es Aufgabe des Beobachters sei, eine überzeugende Beschreibung der Vorgänge zu liefern (Taylor und van Every 2011: 245). Dem Untersuchungsgegenstand wird sich dabei vorurteilsfrei von „unten“ und „oben“ gleichermaßen genähert.

<sup>62</sup> Wobei sich Struktur zuerst auf *agency* zurückführen lässt (Cooren 2012: 10).

|Theorien der Organisation und des Wandels

dynamisch und dann wieder statisch dargestellt wird. Soziales Handeln findet immer nur auf einer Ebene statt (Putnam und McPhee 2009: 193) und so bedingen sich *agency*/Kommunikation und Struktur/Organisation einander permanent gegenseitig (Putnam et al. 2009: 9). Es besteht die berechtigte Hoffnung, durch diesen Ansatz der CCO ebenfalls ein Gleichgewicht zwischen *strategizing* und der Strategie zu finden<sup>63</sup>.

Cooren et al. (2011: 1151) sprechen von drei Strömungen innerhalb der CCO: der Systemtheorie (SST), der MS und dem *four flows model* (FF)<sup>64</sup>.

Besonders hervorzuhebende CCO-Autoren sind Luhmann (1984, 2000) mit „Soziale Systeme“ sowie „Organisation und Entscheidung“, Taylor und van Every (2000, 2011) mit „The emergent Organization“ sowie „The situated Organization“ und McPhee und Zaig (2000) mit ihrem einflussreichen Artikel „The Communicative Constitution of Organizations“ (Bisel 2010: 125).

In allen drei Richtungen wird davon ausgegangen, dass die Organisation selbstorganisierend ist und in Kommunikation konstituiert wird. Welche Kommunikation das ist, wird allerdings unterschiedlich gesehen, wodurch sich die Ansätze voneinander abgrenzen lassen.

### **3.3.1. Vier kommunikative Flows, die die Organisation strukturieren**

Das FF-Modell basiert primär auf einem Aufsatz von McPhee und Zaig (2000)<sup>65</sup>. Wie die Bezeichnung des Ansatzes andeutet, gehen sie davon aus, dass die Organisation maßgeblich in vier kommunikativen *flows* konstituiert wird und vice versa:

1. der membership negotiation,
2. dem self-structuring,
3. der activity coordination und
4. dem institutional positioning.

Die *flows* beinhalten Aspekte, die sowohl einer Makro- als auch einer Mikro-Perspektive zugeschrieben werden können (Ashraff et al. 2009: 4). McPhee und Zaig (2000) werden aber u. a. von Cooren und Fairhurst (2009) scharf dafür kritisiert, dass sie nicht zeigen, wie Akteure zwischen den einzelnen *flows* wechseln. So handelt entweder die ganze Organisation oder ein Individuum, ohne dass etwas dazwischen existiere. Insgesamt hat das FF-Modell zwar viel Aufmerksamkeit erhalten, wurde aber nicht weiterentwickelt, was im Hinblick auf den eher breiten Kommunikationsbegriff notwendig gewesen wäre (Taylor und Van Every 2000: 154). Welcher der vier *flows* – oder eher alle gemeinsam – am ehesten dafür geeignet wäre, eine strategische Veränderung der Organisation anzuzeigen, bleibt unklar.

---

<sup>63</sup> Allerdings geschieht dies immer auf die Gefahr hin, durch die Aufhebung der Unterscheidung beliebig zu werden.

<sup>64</sup> Den letzten Ansatz beziehen Blaschke et al. (2012: 4) in die *structuration theory* mit ein – ein weiterer Grund, warum Giddens ebenso in die Rubrik „Organization as Grounded in Action“ gepasst hätte.

<sup>65</sup> Ähnlichkeit weist das Modell mit den späteren Arbeiten von Jian (2011) mit seinen *four layers of communication* und den *three communicational registers* von Bouillon (2010) auf.

### 3.3.2. Organisation und Entscheidung

Die Theorie der sozialen Systeme (SST) erhält als nicht-angelsächsischer Ansatz der CCO erst seit einigen Jahren einen Teil der Aufmerksamkeit, der ihrer Bedeutung für die CCO gerecht wird (Cooren et al. 2011, siehe dazu auch Blaschke et al. 2012: 4). Die SST ist frei vom konzeptionellen „Ballast“, der mit Ansätzen einhergeht, die aus einer linguistischen Tradition stammen. Als Sozialwissenschaftler sieht Luhmann (2000) Entscheidungen als die wesentliche konstituierende Kommunikation der Organisation und legt sich damit, im Gegensatz zum Rest der CCO (mit Ausnahme von McPhee und Zaugg 2000), fest (siehe dazu Schoeneborn 2008: 42). Andere Formen der Kommunikation, außerhalb der Entscheidung, sind zwar ebenfalls konstitutiv, aber nicht wesentlich für die Organisation.

Die wichtigste Funktion der Organisation ist es, durch Entscheidungen (und damit Reduktion der entscheidbaren Entscheidungen) äußere Unsicherheit in innere Sicherheit zu transformieren (Luhmann 2000: 170). Die Organisation als System ist selbstreferenziell, d. h. sie beantwortet jede Kommunikation entsprechend ihrer eigenen Logik und grenzt sich damit gegenüber ihrer Umwelt ab. „Einmischungen“ von außen folgen immer wieder der organisationseigenen Logik, sodass beispielsweise ein „Wissens-transfer“ in der Systemtheorie niemals so ablaufen könnte wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben (Seidl und Mohe 2011: 8).

Auf die Dichotomie von *agency* und Struktur, die für den Rest der CCO so prägend ist, wird in der SST kaum eingegangen. Allerdings vertritt auch Luhmann die Auffassung, dass ein einseitiger Ansatz, der entweder *agency* oder Struktur untersucht, nicht zum Erfolg führen wird:

„Außerdem spalten Unterscheidungen, die zur Polemik benutzt werden (zum Beispiel: System vs. Konflikt; Handlung vs. Struktur; Mikro- vs. Makro-) einen Gegenstand, der nur unter Einbeziehung beider Seiten angemessen begriffen werden kann.“ (Luhmann 2000: 38)

Individuelle *agency* nimmt nach Ansicht von Schoeneborn (2011: 677) in der SST eher eine geringe Rolle ein. Es ist die Entscheidung selbst, die *agency* beinhaltet und da Kommunikation außerhalb der Individuen stattfindet, würde die Bezeichnung *human agency* schlicht nicht passen und auch nicht-menschliche-*agency* spielt keine Rolle (Schoeneborn 2013: 108):

„The operational closure of social and psychic systems in communication and consciousness, respectively, leaves no room for the notion of non-human agency“ (Blaschke 2015: 466)<sup>66</sup>

Strukturen entsprechen in der SST am ehesten dem, was Luhmann als Entscheidungsprämissen bezeichnet. Generell lehnt er jedoch den Begriff der Struktur ab.

Strategie ist in der SST ein Programm zur „Konditionierung von Konditionalprogrammen“ (Kuss et al. 2013: 211) und liefert einen Rahmen, an dem sich anschließende Entscheidungen orientieren können (Luhmann 1991: 432). Mitunter spricht Luhmann (2000: 332) auch von „Reformen“ oder erneut von „Entscheidungsprämissen“ (ebd. 223). Ähnlich wie Entscheidungen schafft eine Strategie mehr Sicherheit, da nachfolgende Entscheidungen nicht mehr über „alles“ entscheiden müssen, sondern die Entscheidungsmöglichkeiten im Vorfeld durch die Kriterien der Strategie festgelegt wurden (Kuss et

---

<sup>66</sup> Allerdings weist Blaschke darauf hin, dass bei Schoeneborn (2011) auch eine andere Interpretation zu finden ist.

|Theorien der Organisation und des Wandels  
al. 2013: 210). In den Teilsystemen der Organisation führt die Strategie ebenfalls zu einer höheren Binnendifferenzierung, da diese entsprechend ihrer eigenen (Sub-)Systemlogik auf den Änderungsimpuls reagieren müssen (ebd.).

Im Rest der CCO wird die Reduktion auf Entscheidungen als konstituierende Kommunikation der Organisation kritisch gesehen. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass jede Form der Kommunikation die Funktion erfüllen kann (Schoeneborn 2011: 674). Als solches seien Entscheidungen – zur Kommunikation – zwar notwendige Bedingung, aber nicht hinreichend für die Erklärung zur Existenz von Organisationen (Schoeneborn 2008: 45).

Schärfster Kritikpunkt der SST aus Sicht der weiteren CCO-Autoren ist die mangelnde Anschlussfähigkeit an andere Ansätze<sup>67</sup> (Schoeneborn 2011: 681). Fast könnte gesagt werden, dass die SST, ebenso wie die Systeme, die sie beschreibt, operativ geschlossen sei<sup>68</sup>. Ihr Vokabular lässt sich nur äußerst aufwendig anderenorts integrieren (Putnam et al. 2009: 2) und erschöpft sich m. E., sofern beabsichtigt wird, tiefer in soziale Prozesse „hineinzuzoomen“, als es in den wesentlichen Arbeiten Luhmanns der Fall ist. Dennoch ist die SST in vielen Fällen der restlichen CCO voraus und wo immer es passend erscheint, wird sie in die vorliegende Arbeit einbezogen, um die Lücken der MS abzudecken.

### 3.3.3. *Montréal School*

Die MS stellt das Gerüst der Arbeit. Der Kommunikations- und Organisationsbegriff wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt. An dieser Stelle wird daher nur auf jene Teile der MS eingegangen, die sie von anderen Ansätzen abgrenzen.

Wie die SST verfügt die MS über ein eigenes Vokabular, das sich im Laufe ihrer „Evolution“ entwickelt hat. Vieles davon stammt aus den Ursprüngen der MS als ehemals linguistischem Ansatz<sup>69</sup>. Da die vorliegende Arbeit organisationswissenschaftlich ausgerichtet ist, wird darauf verzichtet, diese Grundlagen aufzuarbeiten, und wo immer es möglich ist eine sozialwissenschaftliche, teils auch betriebswirtschaftliche und vor allem eine Kommunikationsperspektive gewählt.

Weitere Einflüsse der MS stammen aus der *structuration theory* von Giddens, der *actor-network theory* (ANT) und der *activity theory* (Taylor 1999b: 34). Insbesondere die Arbeiten von Giddens werden in der MS um den kommunikativen Aspekt erweitert (ebd. 56). Auch Verweise auf die SST finden sich in der MS wieder (u. a. in Cooren 2010, Cooren 2012, Cooren et al. 2011, Cooren und Taylor 1997 sowie Taylor 2001)<sup>70</sup>. Taylor und van Every (2011: 250) rechnen sich selbst inzwischen dem *practice-turn* zu, zeichnen aber ein wesentlich differenzierteres Bild von menschlicher und insbesondere nicht-menschlicher *agency*, als es im Rest der CCO der Fall ist. Angelehnt an die ANT (siehe dazu u. a. Taylor 1999b, Fairhurst und Cooren 2009, Denis et al. 2007 und Johnson et al. 2007c) geht die MS davon aus,

---

<sup>67</sup> Das spricht m. E. eher für die Reife der Systemtheorie.

<sup>68</sup> Autoren wie Seidl und andere würden dem wohl entschieden widersprechen.

<sup>69</sup> Insbesondere in „The situated Organization“ grenzen sich Taylor und van Every (2011) selbst von ihren sprachwissenschaftlichen Anfängen ab.

<sup>70</sup> Sie lassen sich dabei aber m. E. insbesondere die selbstreferenziellen Eigenschaften von Systemen „entgehen“, sodass diese später mühsam aus der MS hergeleitet werden müssen.

dass materielle Manifestationen der Kommunikation ebenfalls über *agency* verfügen<sup>71</sup> und Menschen zu Handlungen motivieren können<sup>72</sup>. Mithilfe nicht-menschlicher *agency* lässt sich beispielsweise erklären, wie kollektive Handlungsfähigkeit geschaffen wird, es sich unabhängig von Zeit und Raum handeln lässt (Koschmann et al. 2012: 348), wie Aufgaben von einem Akteur zu einem anderen delegiert werden können und dass diese letztlich eine organisationale Hierarchie ermöglichen (Stohl und Stohl 2011: 1207).

Nicht-menschliche *agency* bildet die Basis zur Erklärung organisationaler Strukturen, Institutionen und der Organisation selbst (Cooren 2004a: 387), ohne dabei die Bedeutung menschlichen Handelns zur Konstituierung der Organisation herabzuwürdigen (siehe dazu Taylor und Robichaud 2004: 396). Wie kaum einem anderen Ansatz gelingt es m. E. der MS, Handeln sowohl auf Individuallevel als auch auf Organisationsebene ohne Brüche nachvollziehbar zu machen<sup>73</sup>.

Das führt jedoch gelegentlich dazu, dass die MS zwischen einer *agency-first*- und einer *structure-first*-Perspektive (Bisel 2009: 627) hin und her springt, was es mitunter erschwert, eine stringente Argumentationsstruktur aufrechtzuerhalten. Anders als Luhmann legt sich die MS nicht fest, welche Kommunikation organisational ist und welche nicht. Jede Kommunikation kann grundsätzlich organisational sein. Dieses Vorgehen hält den Ansatz offen, führt aber auch dazu, dass sich der Organisationsansatz zumindest in Teilen auch auf andere, organisierte Formen der Gesellschaft anwenden lässt, ohne dass es sich dabei um Organisationen handeln muss und sich die Organisation so schwer von ihnen abgrenzen lässt (Schoeneborn 2008: 42, siehe dazu auch Schoeneborn 2011 sowie Bisel 2010).

Wenn keine Aussage darüber getroffen werden kann, welche Kommunikation organisational ist, ist es schwer, Aussagen darüber zu treffen, wie eine neue Organisation auf Basis der bestehenden Organisation gegründet werden kann. In der MS gibt es demnach bisher keine Erklärung dafür, warum und wann einer Struktur Vorrang vor einer anderen gegeben wird. Änderungen und insbesondere geplante Änderungen in der Organisation wurden bisher vernachlässigt (Blaschke 2011: 1300), sodass es nicht weiter überraschend ist, dass die MS bisher noch wenig Kontakt zum eher managerialen Bereich der Strategie hatte (Fenton und Langley 2011: 1172).

### **3.3.4. Strategie, Kommunikation und Organisation im Organisation-als-Handlung-Ansatz**

Den Autoren der CCO kann vorgeworfen werden, wie ein Kind vorzugehen, das nur über ein einziges Werkzeug verfügt und daher versucht, alle Dinge mit diesem einen Hammer zu reparieren. Der metaphorische Hammer der CCO wäre Kommunikation, die jeden Aspekt der Organisation erklären soll. Dieser „Hammer“ ist für Kommunikationswissenschaftler leicht zu schwingen, raubt den CCO-Ansätzen aber für andere Fachrichtungen (Bisel 2010: 127) Attraktivität und macht die CCO mitunter blind für bestimmte Aspekte der Organisation<sup>74</sup>. Des Weiteren kann der CCO vorgeworfen werden,

---

<sup>71</sup> Nach Cooren et al. (2008: 1362) schafft die MS auf diese Weise den Spagat zwischen Materialismus und Konstruktivismus – Giddens würde es als Dualität bezeichnen.

<sup>72</sup> Auf diese Weise lässt sich die MS klar von Giddens abgrenzen. Giddens stellt heraus, welche Konsequenzen menschliches Handeln hat. Die MS versucht, Erklärungen dafür zu finden, was die Menschen zum Handeln bewegt (Cooren et al. 2006: 20).

<sup>73</sup> Nach Samra-Fredericks (2003: 146) ist dies eine der größten Herausforderungen der gegenwärtigen Strategieforschung.

<sup>74</sup> So gibt es beispielsweise in keinem der CCO-Ansätze ein dezidiertes Menschenbild und Aspekte wie Autorität wurden in der CCO bislang vernachlässigt (Taylor 2009b: 237). Taylor und van Every widmen sich dem erstmals ausführlich 2014.

|Theorien der Organisation und des Wandels

theorielastig zu sein (Schoeneborn 2013: 98), ein abstraktes (Blaschke 2011: 1300), schwer beherrschbares sowie verklausuliertes Vokabular zu verwenden (Kuhn 2008: 1232) und zu wenig testbare Hypothesen zu generieren (Kuhn 2005: 624 sowie Koschmann et al. 2012: 349). Das ist m. E. der Preis dafür, Prozessbeschreibungen eben nicht so weit zu vereinfachen, dass sie am Ende keine befriedigenden Erklärungen der Realität mehr bieten. Über ein eigenes Vokabular zu verfügen ist m. E. Ausdruck der Spezialisierung der CCO. Warum sollte von einem Spezialisten verlangt werden, seine Spezialisierung zugunsten eines einfacheren, aber auch schlechteren Modells aufzugeben, nur damit es anderen Fachrichtungen leichter fällt „anzudocken“?

Bisher hat die CCO wenig zum Strategiediskurs beigetragen. Sie verfügt aber m. E. über das Potenzial, um Stabilität und Veränderung gleichermaßen zu erklären (Blaschke et al. 2012: 2, dazu auch Christensen und Cornelissen 2011: 405), was sie m. E. als die theoretische Erklärung für Strategieprozesse prädestiniert. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, muss aber eine Erklärung gefunden werden, in welcher Kommunikation zur Konstituierung der Strategie beiträgt, so dass das bisher unklare Verhältnis von Kommunikation, *agency* und Struktur geordnet wird<sup>75</sup>.

### 3.4. Kapitelzusammenfassung

Die Forschungsfrage dieser Arbeit „Wie organisiert Strategie?“ ließe sich vermutlich einfach lösen, gäbe es eine strategische Theorie der Organisation. Eine derartige Theorie muss jedoch zunächst (von jemand anderem) entworfen werden (Foss 1999: 729) und so wurde eingangs des Kapitels die Frage gestellt, inwieweit die bisherigen Organisationstheorien und Ansätze dem Anspruch der hier gewählten Strategiedefinition gerecht werden. Die vorgestellten Ansätze wandeln sich in ihrer hier gewählten Reihenfolge von deterministischen Ansätzen, in denen Kommunikation eine untergeordnete Rolle in der Organisation zugeschrieben wird, hin zu konstruktivistischen Ansätzen, in denen Kommunikation und Organisation gleichrangig sind und Strategie eher eine prozessuale Rolle einnimmt. Das entspricht in etwa dem Paradigmenwechsel der Forschung, wie er innerhalb der letzten 20 bis 30 Jahre stattfand (La Ville und Mounoud 2010: 184).

Foss (1999) und im Anschluss auch Bromiley und Papenhausen (2003) vertreten die Auffassung, es sei für die Organisationswissenschaft an der Zeit, eine strategische Theorie der Firma zu entwerfen, die die Existenz von Unternehmen erklären kann, einen Ansatz zur Erklärung ihrer Grenzen bietet, den internen Aufbau erklärt und Aussagen zur Wettbewerbsfähigkeit erlaubt. Die ökonomischen Theorien der Organisation hätten in dieser Hinsicht versagt (Foss 1999: 732). Dem ist zuzustimmen, soweit es die hier gewählte Strategiedefinition betrifft. Kuhn und Ashcraft (2003) greifen diese Forderung auf. Sie argumentieren, die CCO<sup>76</sup> hätte dafür die notwendigen Voraussetzungen<sup>77</sup>, sodass sich aus ihr heraus eine *communicative theory of the firm* schaffen ließe.

---

<sup>75</sup> Einen ersten Vorstoß in diese Richtung haben Fenton und Langley (2008, 2011) unternommen, indem sie den SaP-Ansatz mit der MS kombinierten. Das verbindende Element zwischen *praxis*, *practitioners* und *practices* ist das, was in der MS als *text* beschrieben wird – die materielle Manifestation von kommunikativen Inhalten.

<sup>76</sup> Wobei die Autoren hier kaum die SST mit einbeziehen.

<sup>77</sup> Die Autoren fassen Wettbewerbsfähigkeit allerdings wesentlich weiter als Foss (siehe Kuhn und Ashcraft 2003: 47).

Für die vorliegende Arbeit ist es m. E. jedoch nicht notwendig, eine eigene Theorie zu entwerfen. Hier geht es nicht darum, eine neue Theorie des Unternehmens oder der Organisation zu verfassen, sondern „lediglich“ darum, wie sich durch Strategie eine neue Organisation auf Basis der bereits existierenden Organisation schaffen lässt. Wurde dies vergegenwärtigt, lässt sich ein weiteres Problem der CCO und insbesondere der MS lösen. Für die Strategie ist vorrangig jene Kommunikation relevant, die nicht die bestehende Organisation reproduziert. Jede Kommunikation, die der bereits bestehenden Organisation widerspricht, kann strategisch relevant sein und jede Kommunikation, die das auf die intendierte Weise tut, ist mit Sicherheit strategisch relevant. Welche Kommunikation allgemein konstituierend für die Organisation ist, ist eine Frage, die andere beantworten können. Vor diesem Hintergrund lässt sich die MS für die hier gewählte Fragestellung nutzen.

## 4. Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten

Kommunikation ist der zentrale Baustein der MS. In diesem Kapitel geht es darum, Kommunikation auf einer ersten, individuellen Ebene darzustellen und damit die Grundlage für das Verständnis von einer Eskalation der Strategie vom einfachen Gespräch zur Organisationsstrategie zu schaffen. Es ist eine Detailaufnahme, in der die einzelnen Sequenzen Stück für Stück zu dem zusammengefügt werden, was wir im täglichen Miteinander erleben: Kommunikation in Aktion.

Einige der Begriffe des Kapitels wie „text“ verführen dazu, sie mit dem alltäglichen Verständnis gleichzusetzen. Für das Verständnis der MS ist das wenig hilfreich. Viele der Fachtermini stammen aus der Linguistik und ähneln nur in ihrer ursprünglichen Bedeutung dem Alltagsverständnis. Im Laufe der Theorieentwicklung haben sie sich jedoch davon entfernt und inzwischen eine eigenständige Bedeutung erlangt, die mitunter nur wenig mit dem Alltagsverständnis gemeinsam hat. Daher ist es für den Leser hilfreicher, die hier eingeführten Begriffe „neu“ zu lernen und sie im Theoriegebäude der MS zu verorten.

Das vorliegende Kapitel ist der eigentliche Beginn der theoretischen Analyse, in der sich von jetzt an alle Beschreibungen um die neue Strategie in *Bluest Bank* anordnen. Es beginnt mit einem Dialog zwischen zwei Mitarbeitern der Bank, in dem sie wechselseitig aufeinander Bezug nehmen und schließlich gemeinsam vereinbaren, was an der Strategie wichtig ist und was nicht.

### 4.1. Kommunikation als Dialog

Die kleinste kommunikative Einheit der Organisation ist der persönliche Dialog zwischen zwei Individuen. An dieser Stelle kann es sich bereits um Kommunikation in einem organisationalen Kontext handeln, ein spontaner Austausch wäre aber ebenso denkbar. Die folgenden Situationen spielen jedoch alle im Kontext von *Bluest Bank*. Da die teilnehmende Beobachtung erst mit der Implementation begann, ist dieser Teil der Beschreibung teils fiktiv, teils baut er als *ethnographic fiction* auf den Erzählungen der Mitarbeiter auf.

Alles beginnt mit einem Dialog. Mit dem Begriff „Dialog“ wird üblicherweise eine Dyade wie der Austausch zwischen zwei Parteien verbunden. Einer spricht oder schreibt, der andere hört zu oder liest. Zwischen ihnen liegt die *message* als drittes, oft passives Element. Auch komplexere Ansätze der Kommunikationswissenschaft gehen von einer Dyade mit einem dritten passiven Element aus (Taylor 2009b: 231). Diese Sicht schränkt uns ein. Sie entspricht vor allem dem Alltagsverständnis von Kommunikation und geht gleichzeitig mit dem *conceptual baggage* älterer wissenschaftlicher Ansätze einher.

In der MS wird die Dyade zugunsten einer Triade, genannt *A-B-X-triplet*<sup>78</sup> aufgegeben (Taylor 2006: 358-360) und die *message* zwischen den Dialogpartner zu einem gleichrangigen Partner des Gesprächs (siehe Abb. 14). Der Dialog<sup>79</sup> wie er in der MS gesehen wird besteht daher aus drei Elementen: den Teilnehmern des Dialogs, hier als A und B bezeichnet, und einem *object X*.

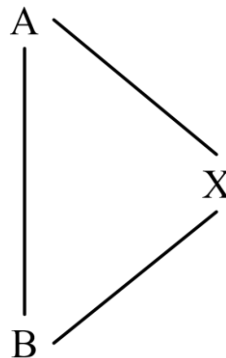


Abbildung 14: Dialog als *A-B-X-triplet*. Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Taylor und Lerne 1996 sowie Taylor und van Every 2000.

Für eine erste Betrachtung reicht es aus, X als etwas zu verstehen, das A und B dazu motiviert, sich miteinander auszutauschen wie ein Problem, eine gemeinsame Aufgabe oder der Wunsch danach, die Arbeit in einer Abteilung neu zu strukturieren (Taylor und Cooren 1997: 423).

Der Nutzen aus diesem Schema erschließt sich an dieser Stelle noch nicht voll, wird aber im weiteren Verlauf der Arbeit den Grundstein für eine neue Sicht einer aktiven Strategie bilden. Nicht ohne Grund bezeichnen Taylor und van Every (2000: 46) das *A-B-X-triplet* als *building block* der Organisation.

#### 4.2. Die Demontage des Dialogs in *text* und *conversation*

Die Rolle von A und B als Individuen ist naheliegend. Um X jedoch als *object* zu schaffen, bedarf es einer genaueren Betrachtung. Die Herausforderung liegt darin, zwei unterschiedliche Modelle miteinander in Einklang zu bringen. Taylor und van Every (2000, 2011) verwenden je nachdem, welchen Teil der kommunikativen Konstituierung der Organisation sie beleuchten, entweder das eben eingeführte A-B-X-Modell oder die Dialektik von *text* und *conversation*.

Das A-B-X-Modell eignet sich besser, um *agency-Verhältnisse*<sup>80</sup> bzw. Beziehungen darzustellen, während sich Kommunikation eher mit der Dialektik von *text* und *conversation* herleiten lässt. Da aber m. E. die *agency* von Strategien und ihre Kommunikation zusammen betrachtet werden müssen, lässt sich das volle Potenzial der MS erst durch die Kombination beider Modelle ausschöpfen. Das ist für

---

<sup>78</sup> Newcomb verwendete den Begriff 1953 erstmals, später wird er von Greimas (1987) und Taylor (2000, Taylor und van Every 2000) aufgegriffen und erweitert.

<sup>79</sup> In der MS wird nicht nur von Dialog, sondern simultan von *exchange* oder *conversation* (Taylor und Robichaud 2004: 409 sowie Ford und Ford 1995: 545) gesprochen. Da *conversation* jedoch gleichzeitig für einen weiteren Teil des Kommunikationsprozesses steht, erscheint „Dialog“ als Begriff für die kleinste Kommunikationseinheit präziser und weniger irritierend.

<sup>80</sup> Dazu folgt in Kapitel 6 mehr.

Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten den Leser unbefriedigend, da er zwischendurch von der einen Abbildungslogik in die andere wechseln muss. Das ist aber unvermeidlich. Kommunikation und Beziehungen sind untrennbar voneinander. Gleichzeitig beschreiben sie unterschiedliche soziale Zusammenhänge.

In Abbildung 15 ist die Relation der beiden Modelle dargestellt. Für Personen, die das erste Mal in Kontakt mit diesem Modell kommen, birgt Abbildung 15 den Vorteil, dass die Position der Akteure im Modell weiterhin sichtbar ist. Im klassischen *text*- und *conversation*-Modell sind die Akteure nicht mehr als solche sichtbar.

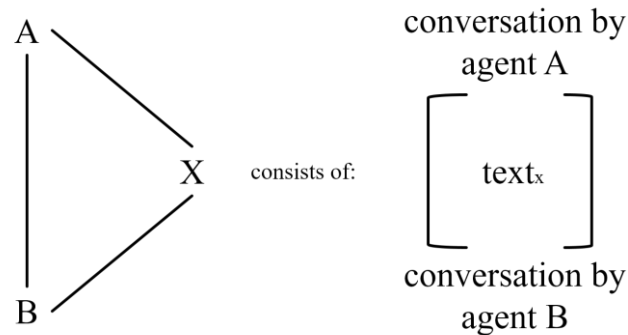


Abbildung 15: Auflösung der A-B-X-Triade. Quelle: Eigene Abbildung.

Wird das *A-B-X-triplet* als *building block* der Organisation bezeichnet, so kann wiederum das Verhältnis von *text* und *conversation* als zentraler Baustein des Triplets und allgemein als das zentrale Element der MS begriffen werden. Alle Abläufe innerhalb der Organisation und in der Interaktion der Organisation mit ihrer Umwelt lassen sich auf die Dualität von *text* und *conversation* zurückführen. Kommunikation ist in der MS und im weiteren Verlauf der Dissertation ein fortlaufender Prozess, in dem *text* in *conversation* übersetzt und anschließend von *conversation* in *text* re-übersetzt wird, um ein *object*, stellvertretend für die uns umgebende Welt, zu schaffen.

In Abbildung 15 ist dieser Prozess von der Übersetzung und Re-Übersetzung und dem Verhältnis zum *A-B-X-triplet* dargestellt. Anstelle des *objects X* tritt ein erster *text x*, auf den A bzw. *agent A* Bezug nimmt. Der *text* selbst ist hier noch kein *object*, sondern muss erst im weiteren Verlauf von A und B dazu gemacht werden. Wie es dazu kommt, wird nun am Beispiel von *Bluest Bank* gezeigt.

### 4.3. Der Beginn der Strategie in einer Idee – oder: Alles beginnt mit *text*

Der Begriff „Text“ ist sowohl im deutschen als auch im englischen Alltagsgebrauch mit einer klaren Bedeutung versehen. Texte sind Buchstaben oder Symbole, die in syntaktisch korrekter Form aufgeschrieben, aufgedruckt oder digitalisiert abgebildet werden. Text, umgangssprachlich gesehen, ermöglicht es uns, auf scheinbar transparente, stabile Inhalte zuzugreifen (Taylor und van Every 2000: 98) und so Ereignisse gefühlt unverändert zu jedem Zeitpunkt zu reproduzieren (Fairhurst 2004: 341). In der MS ist der Begriff neu belegt.

Hier bezieht sich *text* ausschließlich auf die inhaltliche Dimension (*content*) der Kommunikation. Bei *text* kann es sich um den Inhalt eines Gesprächs, eines Bildes, eines Videos etc. handeln oder eben auch

um den Inhalt dessen, was wir als klassischen Text verstehen<sup>81</sup> – beispielsweise eines Strategiedokuments. *Text* (von nun an kursiv) ist aber an dieser Stelle des Kommunikationsprozesses völlig frei von allen Interpretationen sowie Intentionen und entspricht eher dem populären Verständnis von Information (Wegner 2004: 421). *Text* bezieht sich nicht auf etwas, sondern ist ausschließlich „what is said“ (Taylor und Lerner 1996: 257). Eine implizite Seite von *text* besteht nicht (Heaton und Taylor 2002: 223). Bis hierher bezieht sich der *text* auf nichts anderes als auf sich selbst. Es ist hilfreich, sich ein völlig freistehendes oder besser noch schwebendes Wort im leeren Raum vorzustellen. Taylor und van Every (2011: 22) nehmen hier Bezug auf die Zeichenlehre von Peirce (1955: 75), in der *text* dem entspricht, was Peirce als *brute firstness* bezeichnet<sup>82</sup> (siehe Abb. 16).

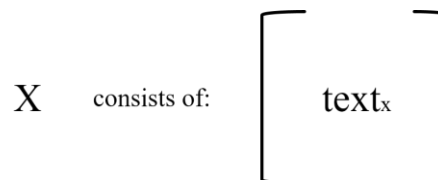


Abbildung 16: *Text als firstness*. Quelle: Eigene Abbildung.

*Text* ist zwangsweise an einen physischen Träger gebunden, der ihn zugänglich und wahrnehmbar macht. Der Inhalt einer Zeitung wird niemals ohne Papier (oder E-Ink) auskommen und kein Manager wird etwas verändern oder entscheiden, ohne seine Entscheidungen auszusprechen (und damit Luft physisch in Schwingung zu versetzen) oder anders kenntlich zu machen (McPhee et al. 2002: 274). Andere konkrete Beispiele für die physische Existenz<sup>83</sup> von *text* sind Memos, Checklisten, Aufzeichnungen oder Arbeitsanweisungen (Ashraft et al. 2009: 28)<sup>84</sup>.

In der vorliegenden Fallstudie existiert der *text* in Form der Anwendungen *jira* und *Confluence*. Sie sind digital gespeichert, was zusätzlich den abstrakten Charakter verdeutlicht, den ein *text* haben kann. Diese Anwendungen sind zunächst nur das, was sie eben sind. Ihre bloße Existenz macht sie noch nicht zu einer Strategie, sondern einfach nur zu zwei beliebigen Anwendungen einer Firma in Australien.

<sup>81</sup> Einige wenige Autoren (Spee und Jarzabkowski 2011 und Ricoeur 1981) unterteilen *text* nochmals in *oral talk* und *written text*, was aber nur in dem von ihnen verwendeten Kontext, in dem sie die Transformationen von *oral talk* in *written text* und den Aufbau von *agency* beschreiben, sinnvoll erscheint. Tatsächlich stellt diese Unterteilung auch bei Spee und Jarzabkowski (2011) m. E. eher ein Hindernis als eine sinnvolle Beschreibung dar.

<sup>82</sup> Ford (1999: 481) spricht in einem vergleichbaren Zusammenhang von *first-order-realities*. Weitere Begriffe der Sozialwissenschaft sind *significant symbols* (Mead 1934) und *sign-vehicles* (Goffman 1974).

<sup>83</sup> Die Anbindung von *text* an Materie ist in der Kommunikationswissenschaft umstritten. Autoren wie Fairclough (1992, 1995) und Reed (1998, 2000) lehnen eine solche Verknüpfung ab. Die MS kann aber dank der Verknüpfung von Symbolik (inhaltliche Dimension von *text*) und Materialität (Gebundenheit von *text* an Materie) viele Kritikpunkte, die dem radikalen Konstruktivismus bzw. den *Organization-as-becoming*-Ansätzen anhängen (Leclercq-Vandelannoitte 2011: 3), vermeiden. Für die MS ist diese Verknüpfung unverzichtbar, weswegen Taylor (2001: 167) u. a. auch das Kommunikationsmodell von Luhmann (2000) mit der These, nur Kommunikation könne kommunizieren, ablehnt, da es hier keinerlei materiellen Bezug gibt. Materie ermöglicht es überhaupt erst, dass *text* zum *surface*, zur sichtbaren Oberfläche des Kommunikationsprozesses werden kann (Taylor und van Every 2000: 271, Koschmann 2012: 65).

<sup>84</sup> *Text* ist nicht auf textualisierte Ausdrucksweisen beschränkt. Weitere Formen von *text* wie ein sozialer Status, eine Uniform oder ein Gebäude sind ebenso Ausdruck von *text* (Cooren und Fairhurst 2009: 137). Ihr Verständnis kommt dem eines fertigen *objects* jedoch schon sehr nahe, weswegen in Kürze darauf eingegangen wird.

#### 4.4. Die Reaktion auf ein Ding – *secondness* als Kommunikation in Aktion

*Text* als *firstness* ohne einen Akteur, der darauf bezogen handelt, ist ohne Bedeutung (Taylor und van Every 2011: 44). Sobald sich ein Akteur auf einen *text* bezieht, findet ein Übersetzungsprozess von *text* in *conversation* statt. Die Beziehung, die dabei geschaffen wird, wird als *secondness* bezeichnet. *Secondness* läutet den Beginn von Kommunikation als sozialem Handeln ein und macht *text* so zum „springboard for action“ (Taylor und van Every 2000: 40).

Folgendes Szenario wird entworfen: Ein Mitarbeiter von *Bluest Bank*, hier *agent A*, findet am Kopierer einen Ausdruck zur Produktpalette des Softwareunternehmens *Atlassian*. Mit einem Textmarker deutlich gekennzeichnet sind die Projektmanagementsoftware *jira* und das Organisationswiki *Confluence*.

*Agent A* betrachtet den Ausdruck und kommt zu dem Schluss, dass es sich um zwei Softwareanwendungen handelt, mit denen er während seiner Karriere bereits gearbeitet hat, die in *Bluest Bank* aber nicht genutzt werden.

In dieser kurzen Sequenz findet Folgendes statt:

- *text* wird in *conversation* übersetzt und dabei wird
- ein *second-to-first-couplet/secondness* zwischen A und X etabliert.

Bei den Softwareanwendungen handelt es sich um eine Form von *text*. Sie haben ausnahmsweise eine materielle Repräsentation als Ausdruck erhalten. Dass es sich bei dem *text* um Angebote für Softwareprodukte handelt, ist nicht ohne Weiteres sichtbar, sondern die Interpretation von *agent A* (Andersen 2003: 9).

Indem *agent A* den Ausdruck sieht, aufhebt und betrachtet, beginnt eine Kaskade von Gedanken bei ihm: „Wie kommt dieser Ausdruck hierhin? Was hat es damit auf sich? Sind das Programme, die *Bluest Bank* kaufen will?“ Von einem Moment zum anderen ist *agent A* nicht länger passiv, sondern aktiv<sup>85</sup>. „Conversation is where words are translated into action.“ (Hardy 2004: 418) In der MS wird dieser Prozess als Übersetzung von *text* in *conversation* bezeichnet, andere Autoren wie Weick (2009b) sprechen von *sensemaking* oder *experience* (Shaw 2002: 119, siehe Abb. 17).

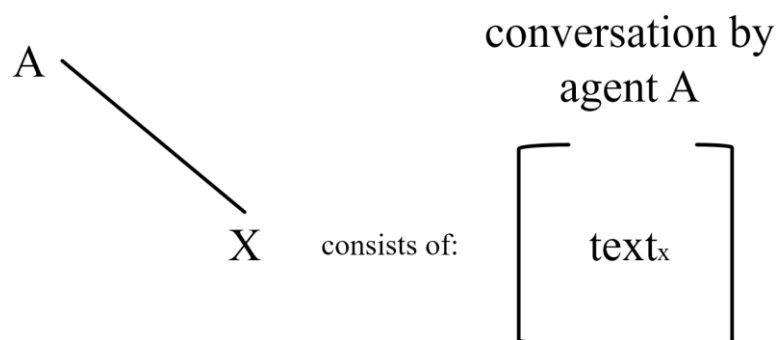


Abbildung 17: Die Etablierung von *secondness*. Quelle: Eigene Abbildung.

<sup>85</sup> Aus diesem Grund ist es nicht nur unpräzise, sondern schlicht falsch, wenn von Kommunikation als passive Übertragung von Informationen gesprochen wird. Kommunikation ist „itself a form of action“ (Taylor 2000: 7).

Text wird in der Übersetzung zu einer notwendigen materiellen Ressource, ohne die die *conversation* und damit die Vorstellung von *jira* und *Confluence* bei *agent A* nicht möglich wären (Taylor und Robichaud 2004: 397).

Alle weiteren Handlungen von *agent A* basieren aber jetzt nicht mehr auf dem *text* selbst, sondern auf den Vorstellungen vom *text as secondary source* (Taylor 1999: 28). Der Ausdruck bleibt ein Ausdruck, die *conversation* steht aber nicht mehr für den *text* selbst, sondern für die Erfahrung zu dem *text*: *conversation* als „what is accomplished in the saying“ (Robichaud et al. 2004: 621)<sup>86</sup>. Die Erfahrung liegt in dem, was dieser Ausdruck in *agent A* an Erinnerungen wachruft und welche Ideen für die Zukunft durch den *text* ausgelöst wurden.

*Conversation* und *text* unterscheiden sich zudem darin, dass *conversation* eine vollständig private/ungeteilte Handlung ist. Es lässt sich von außen nicht erkennen, wie ein Akteur einen *text* interpretiert, bevor es nicht zu einer Anschlusshandlung kommt. Die Bedeutung des *texts* für *agent A* existiert bisher nur für *agent A* und nur in sowie durch die aktuelle Situation (Phillips et al. 2004: 638, dazu auch Cooren et al. 2007: 153). Während der Ausdruck zu den Softwareanwendungen als *text* weiterhin von unzähligen Akteuren genutzt werden kann, besteht keine zweite Möglichkeit für eine erste Interpretation des Ausdrucks durch *agent A* (Taylor und van Every 2000: 4)<sup>87</sup>.

Der zweite Aspekt, der angesprochen wurde, ist die Etablierung einer Beziehung zwischen *agent A* und dem *text* bzw. *X*. Sie wird als *secondness* bezeichnet; es entsteht dabei ein *second-to-first-couplet*<sup>88</sup> (Taylor und van Every 2011: 22). Eine von Taylor und van Every (2011) gerne genutzte Schreibweise für das *couplet* ist [A:X]. Sie besagt nichts anderes, als dass *agent A* auf den *text* bezogen handelt und sich dabei möglicherweise etwas bei *agent A* verändert, frei nach Descartes „ich denke also bin ich“ (Taylor 2011: 1277) oder „ich denke also verändere ich“. In diesem Fall wird die Änderung gravierend sein, denn sie wird zu einer neuen Arbeitsweise in der Abteilung und schließlich zu einem Umdenken in *Bluest Bank* führen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber hat der Ausdruck nur zu einem individuellen Hoffnungsschimmer bei *agent A* geführt.

In jüngster Zeit war *agent A* nämlich mit der Arbeit in der Abteilung nicht mehr zufrieden, da das Aufgabenspektrum derart gewachsen ist, dass die Aufgaben mit der bisherigen Form des Projektmanagements immer schwieriger zu bewältigen waren. Mit *jira* und *Confluence* könnte sich das ändern und so hat die Veränderung für *agent A* mit dem Finden des Ausdrucks bereits begonnen.

Aktuell findet aber noch keine soziale Interaktion statt. Noch ist *agent A* der einzige menschliche Akteur im Modell. Der Ausdruck ist ebenfalls nach wie vor ein *text* und keine umfassende Strategie, die ihn zu einem *object* machen würde. Um von einem Dialog als Kommunikation sprechen zu können, braucht es mindestens einen weiteren Akteur (Seidl 2007: 201) und viele weitere *texts*.

---

<sup>86</sup> Watzlawick (1990: 313) und Ford (1999: 481) unterscheiden daher auch zwischen *first- und second-order-realities*: *first-order-reality* als die objektive Realität in *text* und *second-order-reality* als deren Interpretation.

<sup>87</sup> *Sensemaking* und *conversation* werden teilweise mit *thinking* (Fairhurst 2009: 1614) gleichgesetzt. Insbesondere *conversation* geht aber weit darüber hinaus. *Conversation* beinhaltet über die Interpretation des *texts* hinaus auch ein Verorten des *texts* und der eigenen Person in der Situation, was in Kapitel 4.7.3 zu *imbrication* noch aufgegriffen wird.

<sup>88</sup> Das *subject-object*-Verhältnis der MS ist dabei insbesondere von Greimas' (1987) Verständnis der Strukturtheorie geprägt (Taylor 2006, Taylor und van Every 2000 sowie Taylor 2009b).

#### 4.5. Der Beginn eines Dialogs oder die Übersetzung von *conversation* in *text*

Im oben genannten Beispiel ist bisher nicht mehr passiert, als dass *agent A* den Ausdruck gefunden und interpretiert hat. Der Ausdruck interessiert ihn und er möchte mehr darüber herausfinden. In der Abteilung gibt es einen Mitarbeiter, der erst seit einiger Zeit für *Bluest Bank* arbeitet. Er wird hier als *agent B* bezeichnet. *Agent A* fällt ein, dass sich die beiden vor einiger Zeit über den schwierigen Zustand des Projektmanagements in der Abteilung unterhalten haben und da *agent B* für Digitalisierungsprojekte zuständig ist, vermutet *agent A*, es sei *agent B* gewesen, der den Ausdruck am Kopierer vergessen hat. *Agent A* geht also in das Büro von *agent B*, muss aber feststellen, dass dieser in einem Meeting ist. Also schreibt *agent A* eine Nachricht auf ein *Post-it*, klebt es auf den Ausdruck und legt beides auf den Schreibtisch von *agent B* (siehe Abb. 18).

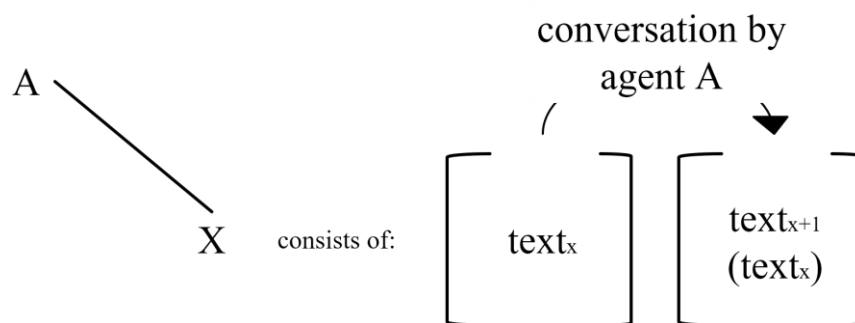


Abbildung 18: Die Übersetzung von *conversation* in *text*. Quelle: Eigene Abbildung.

Mit dem Schreiben dieses *Post-its* hat *agent A*:

- eine Übersetzung von *conversation* in *text* durchgeführt und damit eine Entscheidung getroffen,
- den *text* in Form des *Post-its* fixiert,
- die Konventionen der deutschen Sprache angewandt und
- seine Deutungshoheit über den *text* temporär aufgegeben.

##### 4.5.1. Die organisierende Wirkung einer Entscheidung

Ein Ziel nur in Gedanken zu verfolgen, führt zu keinerlei Kommunikation. Es führt zu keiner Anschlusskommunikation und schon gar nicht dazu, dass sich irgendetwas ändert. Damit die Intention von *agent A* eine soziale Bedeutung erhält, muss er aktiv entscheiden und er muss diese Entscheidung in einen *text* übersetzen (Luhmann<sup>89</sup> 1984/1991). Ohne zu sprechen, oder wie im Beispiel eine Notiz zu hinterlassen, wird *agent A* nicht gehört. Der Kommunikationsprozess wäre abgebrochen, bevor er überhaupt begonnen hätte: „Cognition only becomes empirically accessible when it is communicated.“ (Hendry 2000: 965)

*Agent A* macht seine individuelle, ungeteilte Erfahrung nun zugänglich, indem er einen *text* in Form des *Post-its* erstellt. In der MS wird das als *textualization* (Anderson 2004: 145), manchmal auch als *upkeying* (Fauré et al. 2010: 1251) oder einfach als Übersetzung von *text* in *conversation* bezeichnet.

<sup>89</sup> Luhmann spricht jedoch nicht von *text*, sondern von Kommunikation.

Das Spannende ist, dass *agent A* nicht irgendetwas sagt/schreibt, sondern sich höchstwahrscheinlich genau überlegt hat, welche Notiz er auf dem Zettel hinterlässt. Aus allen möglichen Wortkombinationen hat er sich für eine entschieden<sup>90</sup> und damit mit dem *organizing* begonnen<sup>91</sup>. *Organizing* ist grundsätzlich ein sozialer Prozess<sup>92</sup>, denn damit etwas eine gemeinsame Ordnung erhält, muss das Wissen um diese Ordnung von anderen geteilt werden (Mintzberg 2007: 6). Es beginnt aber mit dieser Übersetzung, in der die *conversation* von *agent A* erstmals einen Zugang zur Realität findet und damit die Möglichkeit geschaffen wird, sich und andere miteinander durch Sprache zu koordinieren (Taylor und Robichaud 2004: 400). Die *communicative constitution* der Organisation oder allgemein der Welt wird wortwörtlich im *text real* (Andersen 2003: 13). *Text* ist die „manifestation of human sensemaking“ (Taylor und Robichaud 2004: 396), in der die für uns sichtbare Realität geschaffen wird. Dieser sichtbare Teil ist aber nur ein Bruchteil dessen, was „wirklich“ existiert, die sprichwörtliche „Spitze des Eisbergs“ (Shaw 2002: 104). Mit der kurzen Notiz auf dem *Post-it* macht *agent A* nicht seine gesamte *conversation* zugänglich, sondern nur was er für funktional hält (Taylor und Robichaud 2004: 401) bzw. „whatever gets the job done“ (ebd.).

#### 4.5.2. Die Regeln des language games – architextuality

Minimalbedingung für den Einsatz des *texts* in einem anderen Kontext ist, dass die Chance für ein wie auch immer geartetes Verständnis besteht. Eine gemeinsame Sprache ist dafür hilfreich. So wird ein *Post-it* mit einem Tintenkleck *agent B* vermutlich verwirren, die Anschlussmöglichkeiten dafür sind aber gering. Auch wenn mit dem hier gewählten Beispiel versucht wird, Kommunikation quasi von Beginn an nachzuvollziehen, muss klar sein „[that] *there is no true origin to action*“ (Cooren und Fairhurst 2009: 139, Hrvh. im Original) und dass es keinen Nullpunkt für soziales Handeln gibt. Beide Akteure sind bereits in ein komplexes soziales Netz eingebunden, dessen Regeln und Techniken sie mühsam erlernt haben (McPhee 2004: 361). In diesem Fall sind das konkret die Regeln der deutschen Sprache und Schrift, die beide Akteure als „common ground“ (Chaput et al. 2011: 274) nutzen können. Dazu gehört auch, dass der *text* eine Struktur erhält, die den Leser in der Interpretation unterstützt und so das, was nicht gesagt oder geschrieben wurde, und den weiteren Ablauf erwartbar macht. Mögliche Lücken im *text* können und müssen von den Akteuren selbst geschlossen werden, denn „[n]obody ever tells the whole story“ (Taylor und Lerner 1996: 262).

---

<sup>90</sup> Luhmann (1984/1991) merkt an, dass die Welt kontingent/unsicher ist und mit der Entscheidung ein Teil dieser Kontingenz verringert wird.

<sup>91</sup> Der Zusammenhang von *sensemaking/conversation* und *sensegiving/conversation-into-text* als *organizing* wurde vor allem von Weick (u. a. 1991, 2009, Weick et al. 2005) entwickelt und von zahlreichen Autoren der MS aufgegriffen (Cooren 2001: 179). In welchem Fall von *sensemaking* oder von *sensegiving* gesprochen wird, ist bei Weick und anderen Autoren leider nicht eindeutig. Einmal wird *sensemaking* der *conversation* gleichgesetzt, dann wieder der Übersetzung von *conversation* in *text*, manchmal ist *sensegiving* eine Variante des *sensemakings*. In allen Fällen kann m. E. von *sensemaking* gesprochen werden. *Sensemaking* als *conversation* hieße, einem *text* auf individueller Ebene einen Sinn zuzusprechen; *sensemaking* als Übersetzung würde bedeuten, einen Sinn zu machen/einen *text* zu erstellen, der auf sozialer Ebene wirksam werden kann. Um hier nicht zu verwirren, wird im weiteren Verlauf nur von *sensemaking* gesprochen, wenn es um *conversation* geht, und von *sensegiving*, wenn es sich um die *text-conversation*-Übersetzung handelt.

<sup>92</sup> Das Problem bei Weick ist, dass er zwar immer wieder von *organizing* als gemeinschaftlichem Handeln spricht; trotz seiner zahlreichen Veröffentlichungen und Fallstudien ist der Link zwischen *organizing* als individuelle Handlung und *organizing* als kollektive Handlung nicht eindeutig (Castor und Cooren 2006: 579)

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten

Je nachdem, als wie tief verankert diese Regeln betrachtet werden, können sie allgemein als Kultur<sup>93</sup> oder *scripts*<sup>94</sup> (Gioia und Poole 1984 sowie Taylor und van Every 2011) bezeichnet werden. Diese und ähnliche Ansätze handeln davon, wie Akteure ihr Gelerntes aus vergangenen Situationen in die aktuelle *conversation* mit einbringen. Die einfachste Variante, um das in die MS zu integrieren, ist es, sie als unterschiedliche *texts* zu verstehen, die die Akteure in ihre *conversation* mit einbeziehen. Kuhn (2008: 1237) verwendet dafür den passenden Ausdruck der *architextuality*, der im weiteren Verlauf der Dissertation genutzt wird. Werden die Akteure als aktive Leser und Autoren einer *text*-Welt angesehen, so kann die *architextuality* als eine weitere Ebene von *text* begriffen werden. Dieser *text* wird nicht zwangsweise im Dialog explizit genannt, die Akteure beziehen ihn aber bei ihrer *conversation* zum aktuellen *text* des Dialogs mit ein. Selbst wenn Verständnis und Verständigung möglich sind, variiert die *architextuality* doch innerhalb einer gewissen Bandbreite und wird ohnehin individuell in die *conversation* eingebunden<sup>95</sup>.

#### 4.5.3. Verraten durch den eigenen text

Zu Beginn des Kapitels wurde *text* als vollständig isoliert eingeführt. Einerseits stimmt diese Aussage nicht mehr ganz, da wir nun wissen, dass der *text* erst durch eine *conversation* zu seiner Bedeutung gelangt und darüber mit anderen *texts*, beispielsweise der *architextuality*, verknüpft ist. Gleichzeitig gilt die Aussage, *text* sei (temporär) isoliert, mehr als zuvor. Durch die *textualization* – das *Post-it* – hat *agent A* nun temporär die Deutungshoheit über den *text* aufgegeben und es besteht die Gefahr, dass *agent A* durch den eigenen *text* „verraten“ wird (Taylor 2011: 1280). Indem *agent A* den in seinem Umfeld gebräuchlichen Regeln für einen *text* folgt und die Aussage verhältnismäßig einfach ist, hat er gute Chancen, innerhalb eines gewissen Spektrums wie beabsichtigt verstanden zu werden (Cooren 2008b: 26). Beachtet werden muss jedoch, dass *text* nicht als exaktes Transkript der *conversation* zu verstehen ist. Das geschieht in Modellen, in denen eine Aussage mit dem gleichgesetzt wird, was ein Akteur tatsächlich kommunizieren wollte oder gedacht hat: „Text is not itself the conversation but merely a record of it.“ (Taylor und van Every 2000: 73) Als solches birgt der *text* die Gefahr, von Anfang an nicht das auszusagen, was der Autor bekanntgeben wollte und den Autor zu verraten (Cooren 2008a: 13). Genau das meinen Weick et al., wenn sie schreiben: „How can I know what I think until I see what I say?“ (ebd. 2005: 416)<sup>96</sup> Die Aussage, auch die des eigenen *texts*, kann erst retrospektiv erfasst werden und sie wirkt auf den *sensegiver* zurück. Der Gedanke, dass die Handlung dem Denken vorausgeht (Fairhurst 2011: 62), wird uns spätestens dann bewusst, wenn im Alltag deutlich wird, dass wir etwas gesagt haben und dabei etwas anderes meinten:

---

<sup>93</sup> Der Erklärungswert eines derart allgemeinen Begriffs wie Kultur ist dann natürlich äußerst gering.

<sup>94</sup> Der Begriff der *scripts* ist dabei deutlich enger gefasst als Kultur. Während Kultur die Hintergründe einer Gruppe in ihrer Gesamtheit abbildet, bezieht sich *scripts* auf eine Vorstellung der Akteure davon, wie konkrete Situationen oder Handlungsketten quasi als Klischee ablaufen haben. Die Frage ist nicht nur, in welchen *genre systems*, *language games* etc. sich die Akteure bewegen, sondern auch, welche Auswirkungen diese für die zu implementierende Organisationsstrategie haben. Vergleichbare Konzepte stammen u. a. von Wittgenstein (2001) (*language games*) und Wegner (2004) (*genre systems*).

<sup>95</sup> Dazu folgt in den nächsten Abschnitten und Kapiteln noch wesentlich mehr.

<sup>96</sup> Interessant ist hier, worauf Taylor und van Every aufmerksam machen: Weick und Mitarbeiter schreiben nicht „How can I know what I think until I hear what I say?“, sondern „... until I see what I say?“ (Taylor und van Every 2000: 252) Taylor und van Every gehen davon aus, dass Weick damit schon Bezug auf die *power to stay* der Aussage als *text* nimmt.

„Action is always just a tiny bit ahead of cognition. We always see a little too late what we have done and what its consequences are.” (Weick 2009b: 57)<sup>97</sup>

Im Beispielszenario wäre das wenig dramatisch, da *agent A* das *Post-it* entfernen und neu schreiben könnte, solange er sich im Büro aufhält. Anders sähe es in einem Gespräch aus, in dem das Gesagte, einmal ausgesprochen, bleibt. Die Verantwortung für einen *text* besteht weiter, während längst keine Kontrolle mehr ausgeübt wird (van Every und Taylor 1998: 137). In der MS wird die Trennung von Autor und *text* als *distantiation* (Ricoeur 1981, 1991) bezeichnet<sup>98</sup> (Taylor et al. 2006, Taylor und van Every 2011: 124, Kuhn 2012: 552). Nach der *distantiation* ist der *text* nicht mehr länger an die Entstehungssituation, also an seinen Kontext gebunden, sondern ist zu jeder Zeit und in jedem anderen Kontext aktiv (Taylor 2009a: 157). Er kann jetzt migrieren (Taylor und van Every 2011: 124).

#### 4.5.4. Text bleibt

Dass *text* zu einer Manifestation unserer Welt werden kann, ist in erster Linie durch seine physische Beschaffenheit gegeben. *Text* bleibt. Selbst wenn *agent A* den Ausdruck und seine Notiz nach dem Verlassen des Büros vollständig vergäße, der *text* bliebe (McPhee 2004: 358). Er ist ein beständiges (wenn auch ungenaues) Abbild der *conversation* von *agent A* (Robichaud et al. 2004: 621). Es ist eine Stärke funktionierender Organisationen, dazu in der Lage zu sein, *texts* zu schaffen, die unabhängig von ihren Autoren überleben und in einem neuen Kontext genutzt werden können (Cooren 2004a: 380, Putnam und Cooren 2004: 327, Anderson 2004: 145). Ab jetzt ist Kommunikation kein privater, an die Situation der Rezeption gebundener Vorgang mehr (Taylor und van Every 2000: 74), sondern findet in Form von *text* einen öffentlichen Ausdruck von *agent As* Verständnis der Realität (Anderson 2004: 142). Für *agent B* (und alle anderen, die sein Büro betreten) besteht nun die Option, auf den neuen *text* zuzugreifen und die Situation wird zu einem geteilten Ereignis, „[which] is talked into existence and the basis is laid for action to deal with it” (Taylor und van Every 2000: 58).

#### 4.6. Die Annahme des Dialogs – die erneute Übersetzung von *text* in *conversation*

Nachdem *agent A* das *Post-it* geschrieben und das Büro verlassen hat, kehrt *agent B* zurück. Er betritt den Raum und liest das *Post-it*, das *agent A* auf dem Ausdruck hinterlassen hat.

Die Anweisung auf dem *Post-it* lautet:

„Ist das deins? Lass uns bitte so schnell wie möglich darüber sprechen. Komm jederzeit in mein Büro.  
Agent A“

Mit dem Lesen dieser Nachricht findet eine erneute Übersetzung von *text* in *conversation* statt, dieses Mal durch *agent B* (siehe Abb. 19). Ab jetzt lässt sich von Kommunikation sprechen. *Text* wurde in

---

<sup>97</sup> Genau deswegen haben Menschen im Gegensatz zu Tieren die Fähigkeit entwickelt, Szenarien in Gedanken zu simulieren, ein *best-case*- und ein *worst-case*-Szenario in Gedanken durchzuspielen. Das gibt dem Menschen einen großen Vorteil in die Hand; es birgt aber bei Weitem keine Garantie für die Richtigkeit dieser Vorahnungen.

<sup>98</sup> Diese Trennung wird später das *scaling up* und *texts*, „die einen Unterschied machen“, ermöglichen.

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten *conversation* übersetzt (Ausdruck finden und lesen), *conversation in text* re-übersetzt (*Post-it* schreiben) und jetzt findet die zweite Re-Übersetzung von *text* in *conversation* statt (*Post-it* lesen).

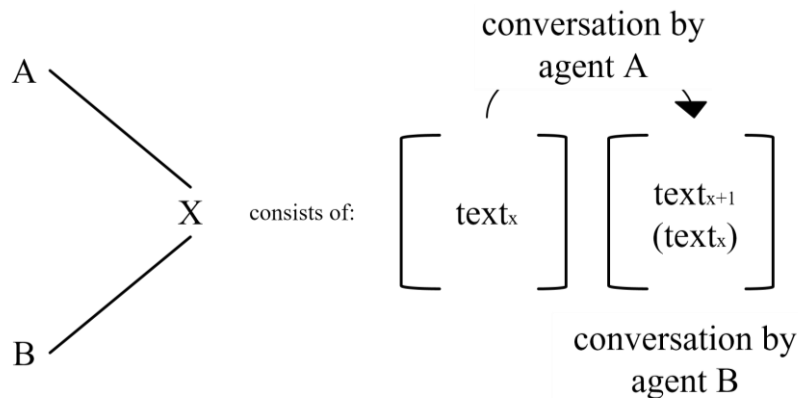


Abbildung 19: Die Annahme des Dialogs. Quelle: Eigene Abbildung.

Es existieren wesentliche Unterschiede zwischen dem *Post-it* als *text* und der *conversation* dazu. Als *text* enthält das *Post-it* lediglich die Frage, ob der Ausdruck *agent B* gehöre und die Bitte, nach dem Lesen sofort in das Büro von *agent A* zu kommen. Mehr Informationen liefert das *Post-it* als *text* nicht. Anders verhält es sich bei der *conversation* zum *text*<sup>99</sup>:

- Der Leser geht fast automatisch davon aus, dass der Ausdruck *agent A* wichtig ist. Es reicht nicht, dass *agent B* *agent A* anruft oder dass das nächste zufällige Treffen abgewartet wird. *Agent B* soll sofort zu *agent A* kommen.
- Gleichzeitig scheint die Hierarchie zwischen den beiden Akteuren klar. *Agent A* befiehlt nicht, er bittet.
- Auch scheinen sich die beiden zu kennen, da das *Post-it* lediglich mit *agent A* unterschrieben ist, ohne einen Hinweis auf das Büro von *agent A* oder dessen Position.
- Dass es sich um eine Situation in einer Organisation handelt und die beiden Akteure der gleichen Organisation angehören, versteht sich ebenfalls „von selbst“, selbst wenn dies nicht durch die Fallstudie vorgegeben wäre.

Keine dieser Informationen ist uns als Leser gegeben. Wir schaffen sie aktiv durch unsere *conversation* und keine davon muss der Wahrheit entsprechen. Sie sind nicht durch das *Post-it*, den *text* abgesichert. Trotzdem gehen wir davon aus, dass sie zutreffen. Das ist *conversation*.

Wie wir als Leser, beginnt auch *agent B* sich ein Bild von dem *Post-it* zu schaffen. *Agent B* wird die inhaltliche Ebene des *texts* schnell erfassen, die *conversation* dazu wird für ihn als involvierten Akteur aber komplexer ausfallen und möglicherweise andere Schlussfolgerungen beinhalten als unsere *conversation*.

*Agent A* schreibt das *Post-it*, da er eine bestimmte Absicht damit verfolgt (Weick et al. 2005: 416). Im aktuellen Beispiel ist dies, *agent B* möglichst schnell zu treffen, um mit ihm über die Informationen auf dem Ausdruck zu sprechen. Der *text*, den er dabei schafft, dient, wie in Abbildung 19 zu sehen, als

<sup>99</sup> Diese Erklärungsweise von *conversation* ist an Taylor et al. (1996) angelehnt.

Brücke/support system zwischen der Absicht von *agent A* (*conversation agent A*) und der *conversation* von *agent B* (Taylor und van Every 2000: 40).

Auf der linken Seite von Abbildung 19 kann deswegen eine Verbindung zwischen B und X eingefügt werden. Zwischen B-X besteht jetzt ebenso wie zwischen A-X eine *first-to-secondness*-Beziehung. Gleichzeitig sind A und B über X verbunden, d. h. die Akteure beginnen damit, über den *text* ihre Handlungen miteinander zu organisieren (Taylor und Robichaud 2004: 402). In einem einfachen Kommunikationsmodell, bei dem intendierte Aussage und intendiertes Verstehen gleichgesetzt werden (Giddens 1984: 29), würde sich jetzt *agent B* auf den Weg in *agent A*s Büro machen und der Kommunikationsprozess ginge nahtlos weiter. In der MS ist das nicht (zwangsweise) der Fall.

#### 4.6.1. Die Ambiguität des texts

In der Kommunikationswissenschaft wird die inhärente Unschärfe des *texts* als Kontingenz oder Ambiguität bezeichnet. Es liegt u. a. an der Uneindeutigkeit des *texts*, dass zwei Personen im gleichen Raum das Gleiche hören und den Raum dann trotzdem mit unterschiedlichen Geschichten verlassen (Boje 1995: 999, dazu auch Taylor und van Every 2011: 42). Oft ist es nicht notwendig, dass beide Personen exakt die gleiche „Geschichte“ verstehen. Um den Kommunikationsprozess weiterlaufen zu lassen, nehmen wir ein gewisses Maß an Ambiguität in Kauf „until shown otherwise“ (Taylor und van Every 2000: 8)<sup>100</sup>.

Ein Dialog, der unmittelbar auf einen exakten Informationsaustausch angelegt ist, kann, entgegen der Intention, zu weniger Verständnis führen; vor allem lehnen die meisten Menschen ein derartiges Gespräch als unangenehm ab (Chia 2000: 517). Eisenberg (1984) und andere gehen davon aus, dass Akteure mehr oder weniger bewusst *texts* schaffen, die dem „Leser“ mehr Entscheidungsmöglichkeiten in der Interpretation einräumen, um dann im Anschluss die Chance zu haben, die eigene Aussage nachträglich der aktuellen Situation anzupassen. Eisenberg (ebd.) bezeichnet das als strategische Ambiguität.

Ambiguität ist unvermeidbar (Taylor 2011: 1282). Abhängig vom Selbstverständnis und der Zielsetzung einer Organisation wird aber unterschiedlich damit umgegangen. *Loosly coupled organizations*, die flexibel vorgehen können, verfügen bereits aufgrund ihrer Struktur über ein hohes Maß an Ambiguität und nutzen diese, um situativ auf ihre Umwelt zu reagieren (Stohl und Stohl 2011: 1201). Organisationen, die hingegen eine hohe Konsistenz in ihrem Handeln schaffen wollen, d. h. für die es wichtig ist, auf jeden Situationstyp immer mit der gleichen Antwort zu reagieren, versuchen meist, ihre intraorganisationale Ambiguität so gering wie möglich zu halten. Das ist bei Feuerwehr- oder Armeeeinheiten der Fall, bei denen das Klären begrifflicher Unschärfe als zu zeitaufwendig angesehen wird<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> Goffman (1974) hat in seinen Experimenten das ständige Auflösen von Ambiguität auf die Spitze getrieben und gezeigt, dass damit jede sinnvolle Kommunikation ausgebremst wird: Er gab seinen Studenten den Auftrag, jede Äußerung ihrer Kommilitonen rein inhaltlich zu interpretieren. Das führte zu teils absurden Dialogen im Stil von: „Wie geht es dir?“ „Wie meinst du das, emotional oder körperlich?“ „Ja, keine Ahnung, allgemein.“ „Warum fragst du mich denn dann, wie es mir geht, wenn du gar nicht weißt, was du mich fragen willst?“ etc.

<sup>101</sup> Die Gefahren, die aus diesem Organisationstyp hervorgehen, hat Weick (2009b) eindrucksvoll mit seiner Aufarbeitung des *Man-Gulch-Disasters* nachgewiesen, bei dem eine Reihe von Feuerwehrleuten bei der Bekämpfung eines Waldbrandes ums Leben kam: Zu Beginn des Brands wurde das Feuer einem bestimmten Brandtyp zugeordnet (*text*). Statt diese Zuordnung als situative Zuschreibung zu sehen,

#### 4.6.2. Das kreative Potenzial der conversation

Intendierte Kommunikation ist also wegen der inhärenten Unschärfe des *texts* unwahrscheinlich. Die zweite Unschärfe entsteht dadurch, dass der *text* in der Übersetzung zur *conversation* den Interpretationen der Akteure ausgeliefert ist: „What I mean is always at the mercy of the meaning of *what* I [...] write.“ (Cooren 2010: 31, Hrvh. im Original) Ein *text*, der nicht deterministisch ist, lädt zu neuen Interpretationen ein (Castor und Cooren 2006: 595). Was auch immer auf dem *Post-it* steht – erst *agent B* wird dem einen Sinn zuschreiben und er tut es, wie er es für geeignet hält. *Texts* können dann jederzeit „so“ oder ganz anders verstanden werden, ohne dass ihr Autor an dieser Stelle eingreifen kann<sup>102</sup>. Sprache ist soziales Handeln (Taylor und Cooren 1997: 410). Es handelt aber nicht nur der, der etwas sagt (oder wie *agent A* schreibt). Um Sprache zu etwas Sozialem zu machen, ist das Handeln des Gegenübers völlig gleichwertig.

Indem sich *agent B* zwischen Interpretationen des *Post-its* entscheiden kann, erhält er erstmals im Modell eine Wahlfreiheit (Green, JR. und Li 2011: 1664). Er kann das *Post-it* wie intendiert verstehen oder seine eigene Agenda verfolgen. Dann wird er in dem *Post-it* von *agent A* das sehen, was er sehen will, ähnlich einem Konzernlenker, der aus den Quartalszahlen das herausliest, was ohnehin seine Annahmen unterstützt (Makridakis 2008: 127). Wird Sprache als aktiv angesehen, büßen vermeintliche Fakten daher einen gewissen Anteil ihrer konstituierenden Wirkung ein (Taylor und van Every 2011: 71).

Ein derartiges Modell erscheint dem konkreten Alltag von Managern und anderen Organisationsmitgliedern zu entsprechen. Die überwiegende Anzahl der Prozesse, bei denen es um die bloße Weitergabe von Informationen geht, wurde und wird zunehmend automatisiert. Die Leistung der Mitarbeiter liegt in der Interpretation von Informationen (Jensen 2010: 136). Ob die Informationen zu Fakten werden, liegt nun am Akteur. Menschen sind nicht einfach „Berichterstatter“ einer objektiven Realität, sondern „the power of conversationally constructed realities lies in people speaking and listening as creators, rather than as reporters.“ (Ford 1999: 493) In der *conversation* wird damit die Basis für kontinuierliche Mikro-Veränderungen und gelungene Missverständnisse innerhalb der Organisation<sup>103</sup> geschaffen.

Die Aussage, dass die Bedeutung der Nachricht damit erst beim Empfänger entsteht, ist für die Kommunikationswissenschaft nicht neu. Sie ist aber alles andere als selbstverständlich in der organisationalen Praxis und in der ökonomisch orientierten Organisationswissenschaft. Wie die Systemtheorie vollzieht die MS damit den Paradigmenwandel von einem senderzentrierten Verständnis der Organisationswissenschaft hin zu einem empfangenzentrierten<sup>104</sup>. Nun besteht also *conversation* als die Frage „Was macht der Akteur mit dem *text*?“

*Agent B* wird in seiner *conversation* sicherlich die Intention von *agent A* hinterfragen. Je nachdem, ob es sich bei *agent B* tatsächlich um den Besitzer des Ausdrucks zu *jira* und *Confluence* handelt, wird die *conversation* unterschiedlich ausfallen. Für unser Beispiel gehen wir davon aus, dass *agent B* wirklich

---

die unterschiedliche Interpretationen zulässt, legte sich der Hauptmann der Einheit auf eine Vorgehensweise zur Feuerbekämpfung fest, bis schließlich Realität und Handeln der Feuerwehrleute so weit auseinanderklafften, dass es zum Zusammenbruch des Teams kam.

<sup>102</sup> Ricœur (1991) würde vom Unterschied zwischen „erklären“ und „interpretieren“ sprechen: Erklären als das Identifizieren der Struktur und Interpretieren als das, was der *text* einem eröffnet.

<sup>103</sup> Dies gilt natürlich auch in jedem anderen sozialen Umfeld.

<sup>104</sup> Im Grunde ist es der gleiche Perspektivwechsel wie er bereits in der Medienwirkungsforschung der 1960er Jahre stattfand.

den Ausdruck erstellt hat. Dann wird er sich fragen, ob *agent A* überhaupt etwas mit den Begriffen „*jira*“ und „*Confluence*“ anfangen kann und ob er ein positives oder negatives Verhältnis zu den Anwendungen hat. Die Dringlichkeit, die *agent A* in seinem *Post-it* zum Ausdruck gebracht hat, wird *agent B* stutzig machen.

Ab diesem Punkt stößt die *conversation* an ihre Grenzen. *Agent B* kann weiter über die Absichten von *agent A* spekulieren; die objektive Ambiguität des *texts* lässt sich damit aber nicht reduzieren, selbst wenn es für *agent B* erleichternd sein wird, sich irgendwann auf eine Interpretation festzulegen. Ob er richtigliegt, kann er aber nur durch Anschlusskommunikation/Feedback herausfinden und die lässt sich am einfachsten durch das direkte Gespräch realisieren (Denis et al. 2006: 369, dazu auch Brosziewski 1998: 7). Macht sich *agent B* jetzt auf den Weg in das Büro von *agent A*, dann hat der *text* eine weitere wichtige Funktion erfüllt: Er war trotz seiner Ambiguität ausreichend funktional, um den Kommunikationsprozess weiterzuführen (Weick 2009b: 55) und wird damit zum Moderator des weiteren Prozesses.

#### 4.7. Die Antwort von *agent B* – der Dialog als *coorientation*

Was nun folgt, wird in der MS als *coorientation* bezeichnet,<sup>105</sup> ein Begriff, den Taylor und van Every (u. a. 2000 und 2011) von Newcomb (1953) und Greimas (1987) entliehen haben. Schafft es ein Kommunikationsprozess bis zu einer erfolgreichen *coorientation*, ist die Möglichkeit für kollektives *organizing* und damit die Chance für eine in Kommunikation konstituierte Organisation gegeben. Mit der *coorientation* beginnt das Wechselspiel von Frage und Antwort sowie gegenseitiger Bezugnahme (Stacey 2011: 218), das schließlich zu einem geteilten Verständnis des *objects X* führt. In ihren Rollen wechseln sich die Akteure ab. Jeder ist einmal Autor und dann wieder „Leser“ der *texts*, die im Dialog geschaffen werden (Taylor und Robichaud 2004: 401). Von nun an befinden sie sich in einem *information game*, in dem sie erstmals Gelegenheit haben zu überprüfen, inwieweit ihre bisherigen Annahmen zu den Intentionen des anderen richtig/falsch waren (Taylor und van Every 2011: 43). Gleichzeitig formt sich jetzt eine zunehmend stabile Beziehung zwischen den Akteuren, aus der sie die Grundlagen ihrer Identität ziehen.

Notwendig dafür ist lediglich, dass sich *agent B* den Ausdruck nimmt, in das Büro von *agent A* läuft und ihm mitteilt:

„Guten Morgen *agent A*. Ja, ich habe den Ausdruck gemacht. Es geht um agiles Projektmanagement. Wie denkst du darüber?“

In Abbildung 20 ist der Besuch von *agent B* in *agent A*s Büro im Schema der MS abgebildet. Mit seiner verbalen Äußerung hat *agent B* seine *conversation* zu einem *text* geformt, den *agent A* nun unmittelbar hört und zu dem er sich Gedanken machen kann (*conversation agent A*). Die beiden Akteure sprechen

---

<sup>105</sup> Weick (1979) verwendet den Begriff „*double interacts*“; ebenfalls wird *double loop* oder *self-organizing loop* genutzt (Taylor und van Every 2000). Das Wechselspiel von Frage und Antwort ist, wie Taylor und van Every (2000: 266, Taylor 2001: 140) selbst bemerken, keinesfalls ihre „Entdeckung“, sondern wurde bereits auf unzählige Weisen beschrieben. Was die Variante der MS so einzigartig macht, ist die Beschreibung von *coorientation* als eine Stufe des *scaling ups*, der Weg vom Dialog bis zum Wandel der Organisationsstrategie.

|Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten jetzt miteinander, was die weiteren Abläufe beschleunigt. Wie auf der rechten Seite der Abbildung ersichtlich wird, reiht sich sukzessive ein *text* an den anderen und es entsteht eine Kette von *texts*.

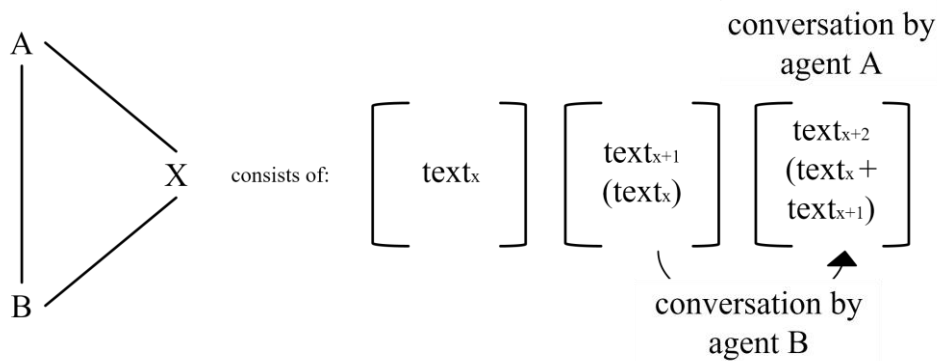


Abbildung 20: Das A-B-X-*triplet* als *coorientation*. Quelle: Eigene Abbildung.

Auf der linken Seite der Abbildung vervollständigt die letzte Verbindung zwischen A und B das A-B-X-*triplet*. *Agent A* und *agent B* koordinieren und identifizieren sich nun durch das *object X*. Die letzte Verbindung zwischen *agent A* und *agent B* läutet ebenfalls den Beginn von *thirdness*, einem gemeinsamen Wir-Gefühl ein<sup>106</sup>.

#### 4.7.1. Die Identifikation mit dem eigenen Ich durch das *object X* bzw. die neue Strategie der Abteilung

Die wohl ansprechendste Veranschaulichung der *coorientation* stammt von Tsoukas und Chia (2002: 577): Wie Jazzmusiker sind die Akteure damit beschäftigt, ihrem eigenen Spiel und dem der anderen zu lauschen. Dabei müssen sie ständig improvisieren, um ihr Spiel dem der anderen anzupassen, ohne den Rhythmus zu stören. Analog zum *text* folgen sie dabei der gemeinsamen Musik, koordinieren sich simultan darüber und werden diese Erfahrung am Ende miteinander teilen (Taylor und Robichaud 2004: 398). Was ihnen als „Musik“ in Erinnerung bleibt, sind nicht die einzelnen gespielten Noten, sondern ist die synchronisierte Aneinanderreihung aller Noten durch die Spieler (analog dazu, aber weniger poetisch: Taylor 1995: 19). Die Beziehung zwischen den Spielern oder im Beispiel zwischen *agent A* und *agent B* „materialisiert“ sich in der Musik, indem die Akteure wechselseitig Bezug auf die *texts* des anderen nehmen und eigene *texts* bzw. Musik schaffen (Taylor 2009a: 166). *Agent A* und *B* sind jetzt sowohl direkt miteinander verbunden als auch über das *object X*.

Alle drei Akteure sind ko-abhängig voneinander. *Agent A* und *B* sind durch *X* konstituiert, wie auch *X* von den beiden Akteuren abhängt, die es erst in Kommunikation zu einem *object* machen (Taylor und van Every 2000: 47). So wie das *object* seinen Status nur durch die Akteure erhalten kann, sind diese darauf angewiesen, das *object* zu konstituieren, um über das *object* ihren eigenen Status zu schaffen (Taylor und Lerner 1996: 266). Da aber die Beziehung zwischen den Akteuren in der MS nur über das *object* hergestellt werden kann, muss das *object X* in *coorientation* zwangsweise ebenso wie *agent A* und *B* den Status eines Akteurs erhalten. Je mehr sich *agent A* und *agent B* im weiteren Verlauf über die Einführung von *jira* und *Confluence* in ihrer Abteilung unterhalten, desto mehr werden sie diese

<sup>106</sup> An dieser Stelle ist es jedoch noch zu früh, die Konsequenzen dieses Wir-Gefühls zu erläutern, da in diesem Kapitel die individuelle Kommunikation im Vordergrund steht. *Thirdness* wird in Kapitel 5 wieder aufgenommen und erläutert.

Idee als Akteur behandeln, ihr bestimmte Eigenschaften zuschreiben und der Strategie schließlich eine *self-ness* geben (Taylor 2011: 1278).

Im konkreten Fall sind sich *agent A* und *agent B* darüber einig, dass sie mit dem derzeitigen Projektmanagement der Abteilung unzufrieden sind. Ebenso wie *agent A* hat *agent B* in einem anderen Unternehmen mit *jira* und *Confluence* gearbeitet. Zusätzlich hat *agent B* Erfahrung in der Administration der Anwendungen und mit dem Gedanken gespielt, sie für *Bluest Bank* vorzuschlagen. Im Gespräch der beiden, in der Aneinanderreihung der *texts*, entsteht die Idee einer neuen Strategie mit einem neuen, agilen Projektmanagement.

Von nun an ist diese Strategie das *object X*, das mit jedem neuen *text* der Agenten an Schärfe gewinnt. Gleichzeitig entsteht durch die gemeinsame Begeisterung für die neue Strategie eine Beziehung zwischen *agent A* und *agent B*, die vorher so nicht existiert hat. Diese wäre ohne die Strategie oder ein anderes *object* als „Mittler“ nicht möglich gewesen und so wird in der MS davon ausgegangen, dass jede menschliche Beziehung nur über den Umweg einer Subjekt-Objekt-Beziehung bzw. einer *second-to-first*-Beziehung möglich sei (Taylor 2009b: 231). Diese dritte Beziehung zwischen den Akteuren bezeichnen Taylor und van Every als *thirdness*<sup>107</sup> (2011: 27ff). *Thirdness*, der Aufbau einer Beziehung zwischen *agent A* und *agent B* durch das *object*, macht für jeden der Akteure sichtbar, dass er vom anderen tatsächlich als „Spieler“ wahrgenommen wird. Sie fühlen sich als Akteure, weil der andere sie als solche behandelt. Damit leistet *coorientation* einen entscheidenden Beitrag zur individuellen Identität der Organisationsmitglieder.

#### **4.7.2. Eine stabile Identität, die einen für andere und sich selbst berechenbar macht**

In *coorientation* treffen die beiden Akteure eine Vereinbarung darüber, wer sie sind bzw. wer „Ich“ bin und wer „Du“ bist (Taylor 2011: 1289). Je weiter sich diese Ordnung festigt, desto stabiler wird das Triplet. Mit jeder Wiederholung, jedem neuen *text* fühlen sich die beiden mehr dem verpflichtet, was sie zuvor behaupteten zu sein. Der Kommunikationsprozess und mit ihm die Identitätsbildung werden auf diese Weise selbstreferenziell. Die Identitätsbildung muss dabei nicht bewusst vorgenommen werden<sup>108</sup>, sie findet aber zielgerichtet statt (Chia und Rasche 2010: 36), um eine Konsistenz im Handeln und damit eine Konsistenz im „Sein“ zu erzeugen:

„They act the way they do because they think the way they do; and they think the way they do because they act the way they do – that is why we describe them as selfreferential, and as being concerned with maintaining their identity.“ (Tsoukas und Papaoulias 1996: 861)

Die Identität eines Akteurs kann auf diese Weise zu einer sich selbst (bzw. durch sich selbst und das Gegenüber) erfüllenden Prophezeiung werden, da die Identität der Vergangenheit die gegenwärtige Identitätskonstruktion leitet. Umgekehrt stärkt das gegenwärtige Bild den Eindruck, den der Akteur

---

<sup>107</sup> Dies steht im Widerspruch zu Peirce (1955), dem Vordenker der *first-second-third*-Beschreibung in der MS, bei dem *thirdness* nur eine weitere Dimension der Subjekt-Objekt-Beziehung darstellt, aber der Einbezug einer weiteren Person, geschweige denn einer Organisation, noch nicht bedacht wird.

<sup>108</sup> Vermutlich ist sie das bei den meisten Menschen nur in wenigen, ausgewählten Situationen.

|Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten von seiner Vergangenheit hat. Dieses Verständnis von Identitätskonstruktion ist dabei nicht so deterministisch wie es erscheint. Der Akteur ist nur bedingt an das alte Bild gebunden. Er kann jederzeit einen *text* schaffen, der dem widerspricht, nur geschieht das zu einem Preis.

Würde einer der beiden plötzlich seine Meinung ändern und dafür plädieren, am bisherigen Projektmanagement festzuhalten, würde ihn das in den Augen seines Gegenübers wankelmütig erscheinen lassen. Im schlimmsten Fall gilt er danach nicht mehr als authentisch, als unzuverlässig oder unvorhersehbar (Taylor und van Every 2000: 15). Hat sich einmal ein festes mentales Modell (Fairhurst 2011: 47) mit erwartbaren Handlungsmustern zu einem Akteur herauskristallisiert, wird davon ausgegangen, dass er dem auch in der Zukunft folgt bzw. dass die Vergangenheit auch in der Zukunft stabil bleibt. Akteure oder *objects*, die keine stabilen Erwartungen erlauben und permanent neu verhandelt werden müssen, sind hingegen unangenehm<sup>109</sup>.

Aus diesem Grund sind Individuen genauso wie Organisationen (als Akteur) daran interessiert, nur derartige Veränderungen zuzulassen, die nicht an den Grundfesten ihrer Identität rütteln (Mezias und Glynn 1993: 80). *Text*, der einen sichtbaren Unterschied zum bereits Dagewesenen macht, muss daher äußerst gut begründet sein. Er legt die Akteure für die Gegenwart fest und zwingt ihnen ein bestimmtes Handeln für die Zukunft auf, sollten sie weiter konsistent erscheinen wollen. Natürlich ist das, wie Vacek (2009: 56) schreibt, ein „Mechanismus‘ der Wandel entgegenwirkt“ (ebd.).

#### 4.7.3. Eine Verbindung zwischen allen texts – textual imbrication

Wie im letzten Abschnitt angedeutet, wird der Dialog zwischen *agent A* und *B* jetzt beschleunigt. *Agent B* hat im Büro von *agent A* Platz genommen und sie unterhalten sich angeregt über die neue Strategie. *Agent B* erzählt, wie er sich eine neue Struktur in ihrer Abteilung vorstellen kann, wie mit *Confluence* alle Informationen der Abteilung festgehalten werden und wie schnell einzelne Projekte über *jira* von Mitarbeiter zu Mitarbeiter geleitet werden könnten. *Agent A* stellt dabei Fragen und äußert Vorschläge dazu. Sie erweitern und optimieren die Einsatzmöglichkeiten bis sie schließlich durch das Tagesgeschäft unterbrochen werden und beschließen, nach Feierabend gemeinsam weiter an der neuen Strategie zu arbeiten. Nach dem Arbeitsende setzen sie sich in einen Konferenzraum und führen ihre Arbeit fort. Sie verwerfen einen Teil der alten Ideen wieder und haben neue.

Wie in Abbildung 21 gezeigt, entsteht dabei im Kommunikationsprozess eine Kette von sich aneinanderreihenden *texts*, die im Dialog weitergeführt wird. Über deren Ende stehen die individuellen *conversations* von *agent A* und *agent B*. Wie in der Abbildung zu sehen, bauen die Ideen der beiden Mitarbeiter aufeinander auf und beginnen, sich miteinander zu „verzahnen“ (engl. *imbrication*). In ihrer *conversation* greifen die beiden nicht nur auf den zuletzt produzierten *text* zurück, sondern beziehen alle *texts* der Kette mit ein.

---

<sup>109</sup> Organisationen sind besonders gut darin, stabile Erwartungen herzustellen. Deswegen besteht in ihnen und mit ihnen so ein Wohlgefühl.

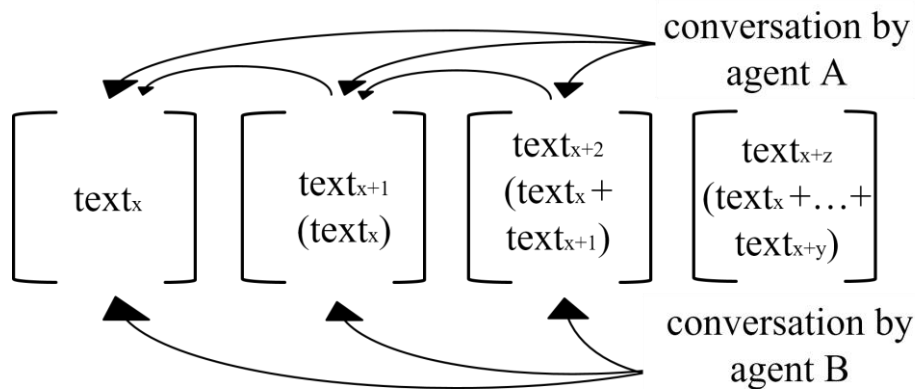


Abbildung 21: Die Schaffung eines intradialogischen Kontexts durch die Verzahnung der *texts*. Quelle: Eigene Abbildung.

In der Abbildung ist ebenfalls zu sehen, dass die Akteure von den *texts* in den Hintergrund gedrängt werden. Der *string of text* (Taylor et al. 1996: 8) – ein Begriff, der im weiteren Verlauf der Arbeit immer wichtiger werden wird – nimmt in der Abbildungssprache von Abbildung 21 zunehmend Raum ein<sup>110</sup>.

#### 4.7.4. Der *string of text* als intradialogischer Kontext

Ein Beispiel zur Verzahnung eines Kommunikationsprozesses, findet sich bei Shaw (2002). Shaw arbeitet als Wissenschaftlerin und Unternehmensberaterin. In Projektteams, die nur schwer zusammenfinden, lässt sie die Mitarbeiter spielerisch Ein-Satz-Geschichten zum Projekt erfinden. Ein Mitarbeiter sagt einen Satz, dann knüpft der nächste daran an, bis Satz für Satz eine Geschichte erzählt wird<sup>111</sup>. Das Gleiche haben *agent A* und *agent B* mit ihrer Strategie gemacht. Gespräch für Gespräch haben sie sukzessive die Strategie aufgebaut und jeder Satz hat sich auf den vorherigen bezogen.

Wie in der Dialogik bezieht sich jetzt alles auf etwas, das bereits zuvor existierte. Kumulativ reiht sich *text* an *text* (Taylor und van Every 2000: 39). Alle Akteure, die an der Strategie mitarbeiten, haben Zugriff darauf. Es ist etwas, was sie von jetzt an im weiteren Verlauf dieser Situation und allen anderen gemeinsamen Situationen als „*background assumptions*“ (Hardy 2004: 418) teilen können. Jeder neue Satz formuliert die Strategie neu, gleichzeitig bilden alle *texts* zusammen die Strategie, sodass „[t]he meaning of the parts depends on the meaning of the whole, but the meaning of the whole depends on the meaning of the parts“ (Taylor und van Every 2000: 42). Beides wird simultan verarbeitet.

Durch die wechselseitige Verzahnung erhält die Strategie eine zunehmend feste Struktur. Die reflexive Bezugnahme auf die vorherigen *texts* schafft Schleifen von Ereignissen, in denen jedes neue Event eine

<sup>110</sup> Durch den *string of text*, diese Aneinanderreihung von *texts*, kann der Eindruck entstehen, Subjekt und Objekt würden vertauscht und der *text* (re-)produziert sich durch die Akteure und nicht umgekehrt (Alvesson und Kärreman 2000a: 150). Das läge bereits dicht an Luhmanns (2002: 169) Aussage, nur Kommunikation, und nicht Menschen, könne kommunizieren. Obwohl dieser Eindruck einer post-strukturalistischen Sicht auf Kommunikation durchaus entgegenkäme (ebd.), ist das m. E. vor allem der Art der Darstellung geschuldet. Bei Vergegenwärtigung des *A-B-X-triplets* wird wieder deutlich, dass das Triplet zwar nur über das *object X* gebildet werden kann, es aber A und B sind, die die *texts* dazu schaffen.

<sup>111</sup> Für die Übung selbst ist die Geschichte gar nicht das, worauf es ankommt. Viel wichtiger ist die gemeinsame Erfahrung aller Akteure, wechselseitig auf den *text* des anderen Bezug zu nehmen. Hier geht es aber darum zu zeigen, wie ein Wort an das andere anknüpft und aufeinander verweist.

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten Veränderung zu vorherigen darstellt, um gleich wieder Vergangenheit zu werden (Balogun und Johnson 2005: 1589). Wenn das funktioniert, können ein flüssiger *flow* und gleichzeitig eine feste Struktur entstehen. Die Geschichte wird „lesbar“ und verständlich (La Ville und Mounoud 2010: 189). Zusätzlich können immer wieder neue, radikale Ideen eingebracht werden, die entweder angenommen werden oder die Geschichte bricht ab, verliert sich, wird unleserlich (Taylor und van Every 2011: 96)<sup>112</sup>.

Zum Erhalt des *flows* ist das, was nicht gesagt wird, ähnlich wichtig, wie das, was gesagt wird. Dem Leser der *texts* muss die Gelegenheit geben werden, ausreichend große Lücken selbst zu schließen (Taylor und Lerner 1996: 262). Erst dann kann der *text* auch überzeugen. Ansonsten ist der *text* wieder dem Paradox ausgesetzt, keine ausreichende Unterscheidung zu bieten und im selben Moment zu sehr festzulegen (Luhmann 2000: 149). Ein *text* allein kann per se als einzelne Information existieren, damit er aber zu Wissen werden kann, ist er immer auf seinen Kontext aus anderen *texts* angewiesen (Denis et al. 2007: 196, dazu auch Weick 2009b: 54). *Text* ist indexial (Taylor und Lerner 1996: 257). Daher gewinnt er seine Überzeugungsfähigkeit erst aus der (*text*-)Umwelt/dem Kontext der anderen *texts*, die auf ihn verweisen und auf die er verweisen kann (siehe dazu die Erkenntnisse aus der Hermeneutik bei Heracleous und Barrett 2001: 760).

Üblicherweise wird jetzt auf einen (teils ominösen) externen Kontext verwiesen (siehe dazu Alvesson und Kärreman 2011: 1129) und übersehen, dass auch eine intradialogische Umwelt existiert, auf die in der *conversation* Bezug genommen wird: der gerade beschriebene, gemeinsam konstruierte *string of text*. Ein wesentlicher Teil des Kontexts eines jeden Dialogs wird endogen im Dialog geschaffen (Cooren 2010: 33). Das ist m. E. naheliegend, da der intradialogische Kontext die einzige Informationsbasis ist, zu der beide Akteure sicherstellen können, dass sie dem anderen auf jeden Fall bekannt ist. Das wird in der MS zwar gesehen, aber m. E. nicht ausreichend hervorgehoben. Zwar wird deutlich, dass *text* als Kontext für zukünftige *conversations*<sup>113</sup> dient (Taylor und Robichaud 2004: 397), aber genauso wichtig ist er als intradialogischer Kontext des aktuellen Dialogs<sup>114</sup>. Eine der wenigen Ausnahmen findet sich bei Taylor und van Every (2011: 83):

„But the text is also seen in a different way, as that which establishes a context – a con-text really, since it is text that frames the continued text-ing that is the essence of conversation.“  
(ebd.)

Ohne einen *con-text*<sup>115</sup> verliert der *text* seine wichtigste Eigenschaft als „language that is functional“ (Halliday und Hasan 1985: 10, dazu auch Taylor und Robichaud 2004: 401) und ein wesentlicher Teil dieses Kontexts wird sehr schnell im aktuellen Dialog geschaffen. Er beeinflusst von Anfang an den weiteren Verlauf des Dialogs (dazu auch Cooren 2010: 33).

---

<sup>112</sup> Ein derartiges Verständnis einer sich permanent reproduzierenden Wirklichkeit bestand bereits vor der Entstehung der MS und Taylor (2009b: 238) greift u. a. auf die Erkenntnisse zur Autopoiesis von Maturana und Varela (1987) zurück, um die permanenten Schleifen im *string of text* zu erklären. Es ähnelt auch Luhmanns (2000: 159) Beschreibung von Entscheidungen innerhalb von Organisationen, die immer nur auf der Basis bereits existierender Entscheidungen getroffen werden können und die dazu verschriftlicht werden oder anderweitig zugänglich bleiben.

<sup>113</sup> Dies liefert wiederum ein Beispiel für die wenig hilfreiche Doppelbelegung von *conversation*, einmal als *conversation* und ein anderes Mal als Dialog. In diesem Fall ist aber Dialog gemeint.

<sup>114</sup> Allgemein ist m. E. die Konstruktion von Situation, Kontext und Umwelt in der MS zu diffus. Die Kontingenz der Umwelt findet bisher zu wenig Beachtung und wie sich im weiteren Verlauf der Dissertation zeigen wird, ist es wenig hilfreich, von dem Kontext zu sprechen. Stattdessen muss weiter differenziert werden. Dazu folgt in den nächsten Abschnitten mehr.

<sup>115</sup> Dieser findet sich bei Star und Ruhleder (1996) auch als „Infrastruktur“ bezeichnet wieder.

Die Fähigkeit von *texts*, andere *texts* als Kontext heranzuziehen, wird als *intertextuality* bezeichnet (Bakhtin 1981, dazu auch u. a. Fairclough 1995: 189, Kuhn 2008: 1237, Hardy 2004: 419 und Riad et al. 2013: 123). *Intertextuality* beschränkt sich aber nicht darauf, *texts* des aktuellen *string of text* zu aktivieren, sondern es lassen sich auch *texts* aktivieren, die nicht Teil der aktuellen Situation sind. Deswegen findet die Aussage von Taylor und van Every (2011: 237), dass die Akteure den *string of text* und die *imbrication of text* schlicht als die Situation wahrnehmen hier nur teilweise Zustimmung. Der intradiologische Kontext ist nur ein Teil der Umweltwahrnehmung. Die Konstruktion der Umwelt ist m. E. deutlich komplexer, als es die MS bisher darstellt<sup>116</sup>.

#### 4.8. Es ist der Unterschied, der einen Unterschied macht und die Dinge vorantreibt – *agency*

Was bisher beschrieben wurde, war ein Prozess, der von Anfang an ein Momentum hatte. *Agent A* und *agent B* sind getrieben von der Idee, die Arbeit in der Abteilung zu verändern. Es ist diese Intention, die Handeln von Verhalten trennt (Chia und Rasche 2010: 35).

Im Modell der MS wird Intention möglich, da davon ausgegangen wird, dass *text* nicht nur in der Lage ist, Informationen von einem Akteur zum anderen zu transportieren (mit allen oben genannten Einschränkungen), sondern weil der *text* ebenfalls zum Akteur wird und damit fähig ist zu handeln – unabhängig vom Akteur, der ihn geschaffen hat. Während der *text* bisher den Personen ausgeliefert war, wird das jetzt umgekehrt. Es wird gezeigt, inwieweit die Akteure dem *text* ausgeliefert sind. Dazu wird in diesem Abschnitt Folgendes demonstriert:

- Menschen können nur durch einen Agenten handeln,
- *Agency* wird sozial geschaffen,
- *Agency* muss geteilt werden,
- Nicht-menschliche *agency* hat klare Grenzen,
- *Agency* entlastet und strukturiert den Prozess der *coorientation* und
- *Agency* variiert.

In der angelsächsisch geprägten Sozialwissenschaft wird die Handlungsfähigkeit von Menschen oder anderen Akteuren in einem bestimmten Kontext als *agency* bezeichnet. Es ist mit Sicherheit der am umstrittenste Aspekt in der Kommunikationstheorie der MS. Auch Fairhurst und Cooren (2009: 478) räumen ein, dass die Erklärungen von *agency* bisher weder „clean“ noch „clear“ seien. In einigen Arbeiten, insbesondere denen von Cooren (2006 und 2008), werden zwar wichtige Grundlagen für die Betrachtung nicht-menschlicher *agency* gelegt, sie zeigen aber nicht ausreichend die Grenzen auf, denen nicht-menschliche *agency* bzw. *textual agency* unterworfen ist.

Die *agency* von *text* genauer zu beschreiben, ist m. E. jedoch unerlässlich. Ohne *agency* in die Theorie der MS einzubinden, verliert sie viel von ihrer Qualität und ihrer Anwendbarkeit im wissenschaftlichen

---

<sup>116</sup> Dazu folgt in den sich anschließenden Kapiteln wesentlich mehr. Eine Übersicht zur vollständigen Umweltkonstruktion eines organisationalen Akteurs findet sich in Kapitel 6.

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten wie auch nichtwissenschaftlichen Kontext. Gleichzeitig darf nicht vergessen werden, dass *agency* nur den Versuch darstellt, einen Teil der alltäglichen Realität im Rahmen einer stringenten Theorie abzubilden<sup>117</sup>.

Die meistgenutzte Definition für die Untersuchung von *agency*-Prozessen stammt von Giddens (1984: 9):

„Agency concerns events of which an individual is the perpetrator, in the sense that the individual could, at any phase in a given sequence of conduct, have acted differently.” (ebd.)

Viele Autoren nehmen auf diesen Satz oder auf Giddens (1984: 14) „the capacity [...] to ‘make a difference’” Bezug (u. a. Tsoukas und Papaoulias 1996, Putnam und Cooren 2004, Mumby 2005, Castor und Cooren 2006, Steen et al. 2006, Cooren und Fairhurst 2009, McPhee und Iverson 2009, Leonardi 2011 und Koschmann et al. 2012). Wie Leonardi (2011: 149) bemerkt, bezieht sich Giddens an dieser Stelle jedoch auf die Fähigkeit von Menschen, einen Unterschied zu machen. Das ist die klassische, in der Wirtschaft und Wissenschaft vorherrschende Meinung. Es sind die Menschen, die einen Unterschied machen und Menschen, die in jeder Phase eines Prozesses aktiv Entscheidungen „so“ oder eben „anders“ treffen, kommunizieren und umsetzen können (Green, JR. und Li 2011: 1671).

Das wird in keiner Weise durch die MS infrage gestellt<sup>118</sup>. Aber ausschließlich menschlichen Akteuren Handlungsfähigkeit zuzuschreiben, ist im Kontext der MS zu wenig (Castor und Cooren 2006: 573). Es beantwortet, über welche Macht zum Handeln Personen oder Gruppen verfügen. Erklärt wird aber nicht, welche Macht deren Handlung hat. Oder, um es auf die Forschungsfrage anzuwenden: Die Frage „Wie organisiert Strategie?“ sollte nur dann gestellt werden, wenn davon ausgegangen wird, dass Strategie organisiert.

Wie Cooren und Fairhurst (2009: 131) schreiben, spricht nichts dagegen, zusätzlich zu der Annahme, dass Menschen handeln, davon auszugehen, dass *texts* handeln. Das entspricht der *both/and*-Logik der MS, nach der sozialwissenschaftliche Phänomene parallel existieren können, ohne einander auszuschließen. Die MS leugnet daher weder die *agency* von Menschen noch die *agency* nicht-menschlicher Akteure (Taylor und Robichaud 2004: 397).

#### **4.8.1. Die Abhängigkeit des Menschen von Agenten und vice versa**

Mit Blick auf den Ablauf der bisherigen Argumentation und insbesondere auf das *A-B-X-triplet* wird deutlich, dass *agent A* in seiner Kommunikation mit *agent B* auf das *object X* angewiesen ist. Er hat keine Möglichkeit, seine Informationen „direkter“ als über *text* zu vermitteln. Nun ist die Übermittlung von Informationen nicht der vorrangige Zweck menschlicher Interaktion. Vorwiegend geht es darum, was durch die Übermittlung der Informationen realisiert wird (Alvesson und Kärreman 2000a: 137).

Die Akteure versuchen, in *coorientation* Einfluss aufeinander zu nehmen und den jeweils anderen dazu zu bringen, Handlungen zu realisieren, die sie selbst nicht realisieren können oder wollen. *Agent A* ist

---

<sup>117</sup> Es gibt selbstverständlich Beschreibungen abseits der englischsprachigen Literatur, die das gleiche Phänomen beschreiben, aber nicht mit dem theoretischen Ballast der literaturwissenschaftlich/linguistisch geprägten MS einhergehen. Wann immer es praktikabel erscheint, wird auf diese Literatur Bezug genommen.

<sup>118</sup> Aus diesem Grund sind die individuellen Fähigkeiten (*practitioners*) und Handlungen (*practices*) von Strategen die Untersuchungsschwerpunkte der SaP-Forschung.

auf *agent B* bei der Ausarbeitung und Umsetzung der neuen Strategie angewiesen oder geht davon aus, dass sie mit der Hilfe von *agent B* besser wird.

*Agent B* hat ebenfalls Interesse daran, die Idee voranzubringen, schließlich war es seine Arbeit, die den Prozess hat beginnen lassen, und solange beide davon überzeugt sind, dass der jeweils andere das gleiche Ziel verfolgt, unterstützen sie einander. Dabei führt der Weg immer über das *object X*. Ohne die neue (Idee der) Strategie wäre die Beziehung zwischen den beiden (für diesen besonderen Fall) hinfällig. Die Strategie wird zu einem „indispensable intermediary“ (Taylor und van Every 2011: 29).

Nach der *actor-network-theory* ist *X* dabei aktiv. Demnach sind nicht nur Menschen in der Lage, einen Unterschied zu machen, sondern ebenso die *texts*. Wenn also *agent A* *agent B* zu etwas bringen will, muss der *text* zum Agenten für *agent A* werden.

Genauso verhält es sich umgekehrt. *Agent B* benötigt zum Umsetzen seiner Ziele ebenfalls einen *text*, der für ihn als Agent handelt. Menschen sind geübt darin, *texts* zu erschaffen, die ihren Intentionen gerecht werden (Castor und Cooren 2006: 575). Cooren (2008), Greimas (1990) und Latour (1994) haben für nicht-menschliche Akteure den Begriff des *actant* geprägt, um sie von den menschlichen *actors* abzugrenzen (dazu auch Taylor und Cooren 1997: 426, Cooren 2008a: 7). Der *text* als *actant* ist es, der für die Akteure handelt (Taylor und van Every 2000: 87).

An dieser Stelle droht die Argumentation unübersichtlich zu werden. In Tabelle 1 sind daher die Agentenbeziehungen und zusätzlich eine vereinfachte Variante der Funktionsschreibweise<sup>119</sup> von Taylor und van Every (2011) dargestellt.

Perspective	Agent/actant	Beneficiary	Intention	Written
Agent A	Agent B is an agent	for agent A	by working on the strategy.	A [B:X]
	Object X is an actant	for agent A	by getting agent B to work on the strategy, too.	A [X: B]
Agent B	Agent A is an agent	for agent B	by helping him to improve the project management in the department.	B [A:X]
	Object X is an actant	for agent B	by leading him to agent A.	B [X:A]

Tabelle 1: Das Verhältnis von Agenten und jenen, die vom *coorientation*-Prozess profitieren. Quelle: Eigene Abbildung.

Wie in der Tabelle zu sehen ist, hängt es von der Perspektive ab, wer Agent ist und wer durch den Agenten profitiert<sup>120</sup>. Jeder ist dabei Agent für einen anderen und das schließt die menschlichen Akteure mit ein, die durch das *object* zu weiteren Anschlusshandlungen motiviert werden. Es entsteht der Eindruck, als erhalte die Strategie eine Autonomie, die weder *agent A* noch *agent B* alleine stoppen könnten. Auch unabhängig von einem einzelnen Akteur scheint die Strategie nun einen Unterschied

<sup>119</sup> Mit der Funktionsschreibweise lässt sich ein weiterer Umstand in der Beziehung von *agent A* und *agent B* ausdrücken. Bleiben wir beim ersten Fall der Abbildung, A[B:X] (*agent B* als Agent für *agent A*, indem er für *agent A* am Organigramm arbeitet). Es lässt sich erkennen, dass es sich um zwei ineinander verschränkte *second-to-firstness*-Beziehungen handelt, einmal mit *agent B* und seiner Bearbeitung des Organigramms und dann die Beziehung von *agent A* und *agent B*. Unglücklicherweise bezeichnen Taylor und van Every sie ebenfalls als *imbrication* (Taylor und van Every 2011: 51). Dies passt m. E. wesentlich besser zu dem, was als *upscaling* eingeführt wird.

<sup>120</sup> Nicht mit in die Tabelle aufgenommen wurde der Umstand, dass *agent A* und *agent B* auch immer als ihre eigenen Agenten handeln und die Profiteure ihres eigenen Handelns sind (Taylor und Cooren 1997: 427).

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten zu machen]<sup>121</sup> (Taylor und van Every 2000: 21). „[T]hings indeed do things“ (Castor und Cooren 2006: 573).

#### 4.8.2. *Textual agency und die Abhängigkeit vom Menschen*

Formulierungen wie „It is the speech that actually acts, not the speaker“ (Taylor 1999: 40) oder „*how words use us*“ (Green, JR. und Li 2011: 1671, Hrvh. im Original) erwecken den Eindruck, das Kommunikationsverständnis der MS vernachlässige die *agency* von Menschen und sehe Menschen vielmehr als die Erfüller deterministischer *texts*. Wäre das der Fall, wäre die MS wieder bei der Annahme starker Medienwirkung angekommen, wie sie zum Anfang des 20. Jahrhunderts (angeblich) in der Kommunikationswissenschaft vertreten wurde. An Aussagen wie den oben genannten schließt sich die Frage an, ob ein *text*, der handelt, d. h. einen Akteur zu einer Handlung bewegt, auch in der Lage ist, eine Intention zu verfolgen. Davon wird hier nicht ausgegangen. Es ist einer der wichtigsten Unterschiede zwischen menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren, dass *texts* nicht über eine Intention verfügen, geschweige denn über eine Seele, ein Bewusstsein oder Ähnliches (Cooren et al. 2006: 2).

Dass ein *text* über *agency* verfügt, ist eine Folge menschlichen Handelns. Es bedeutet weder den Verlust menschlicher Handlungsfähigkeit noch sind Menschen einem *text*, einerlei über wie viel *agency* er verfügt, ausgeliefert. Trotz ihrer *agency* sind *texts* weiterhin von denen abhängig, die sie interpretieren. *Agency* erhöht lediglich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mensch auf eine bestimmte Weise handelt; ein *text* wird aber niemals seiner Auslegung durch einen Menschen widersprechen können (Ashraft et al. 2009: 37).

Ein Akteur verfügt zu jeder Zeit über die Möglichkeit, die *agency* vergangener *texts* zu ignorieren (Cooren und Fairhurst 2009: 135) und einen *text* zu schaffen, der allein für die Gegenwart gilt:

„people have agency and technologies [as text] have agency, but ultimately, people decide how they will respond to a technology [aka text]“ (Leonardi 2011: 151)

Das zeigt, dass *agency* in ein soziales Netz eingebunden ist, in dem Menschen und *texts* gemeinsam dazu in der Lage sind, die Gegenwart zu verändern (Green, JR. und Li 2011: 1672). Von einer Intention des *texts* kann aber nicht gesprochen werden. Einem *text* eine Intention zuzuschreiben, ist dem vorbehalten, der den *text* interpretiert. Genau das sind wir als Menschen gewohnt, da uns – zumindest implizit – bewusst ist, dass der *text* als *actant* zwischen uns und unserem Gesprächspartner verfasst wurde, um das zu ermöglichen (Cooren et al. 2006: 6).

Während der scheinbare Determinismus von *agency* durch Cooren (ebd.) m. E. ausreichend widerlegt wird, weist Blaschke (2013 und 2016) auf ein weiteres Problem von Coorens Perspektive auf *textual agency* hin: den direkten Verweis von *texts* auf andere *texts*.

„What seems easy to buy into at first glance becomes problematic if we extent the example to the possibility of non-human agency upon non-human agency. Another sign or security system cannot act upon the first, obviously.“ (Blaschke 2016: 36)

---

<sup>121</sup> Cooren und Fairhurst (2009: 131) verdeutlichen diesen Umstand, indem sie zeigen, dass auch ein Hinweisschild „funktioniert“, ohne dass Genaueres über den Ersteller dieses Schildes bekannt sei. Ein weiteres Beispiel sind Memos, die Mitarbeiter informieren, ohne auch nur den Verfasser zu nennen und Überwachungskameras, die den Sicherheitsdienst unterstützen (Cooren et al. 2006: 2).

Wie können *texts* ohne ein Bewusstsein auf andere *texts* verweisen? Wie Blaschke (ebd.) anfügt, kann ein Schild zwar über *agency* verfügen (ein Schild als *text* hat *agency* und verweist auf etwas anderes, z. B. eine gefährliche Autobahnbaustelle), aber ohne einen Akteur, der darauf bezogen handelt, bleibt es eine einzelne Information – *firstness*. Ohne den Akteur, der das Schild liest, existiert keine Verbindung zwischen dem Schild und der Autobahnbaustelle. Nach der *actor-network-theory* erscheint es ebenso widersinnig, dass *texts* unmittelbar auf andere *texts* verweisen können. So wie Menschen zur Kommunikation auf die Vermittlung durch *texts* als Agenten angewiesen sind, können umgekehrt *texts* nur durch die Vermittlung von Menschen aufeinander verweisen (siehe Abb. 22). *Agency* ist eine hybride Konstruktion zwischen Menschen und nicht-menschlichen Akteuren (Cooren 2004a: 377).

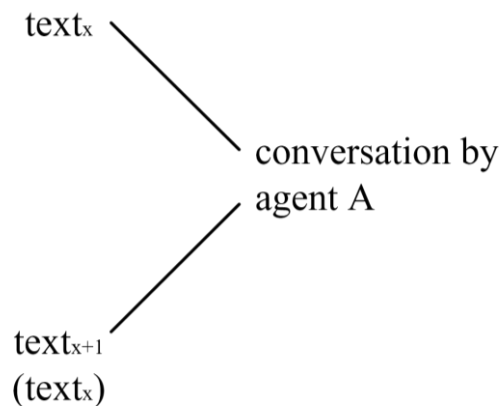


Abbildung 22: Intertextualität und *textual agency* sind abhängig von menschlicher Initiative. Quelle: Eigene Abbildung.

In Abbildung 22 ist die Interaktion zwischen zwei *texts* nach dem gleichen Schema wie das *A-B-X-triplet* dargestellt. Die beiden *texts* können (über den Menschen) miteinander interagieren, sie können aber nicht kommunizieren<sup>122</sup>. Das ist m. E. als soziale Handlung ausschließlich Menschen vorbehalten. Nur von einem Menschen kann die Initiative für eine Handlung ausgehen, „[that is why] artifacts do not relate to other artifacts but exclusively to individuals“ (Blaschke et al. 2012: 8)<sup>123</sup>. Wenn daher im Folgenden geschrieben wird, dass *texts* aufeinander verweisen, dann tun sie das immer über den Umweg der *conversation*. *Textual agency* motiviert einen Akteur zu handeln, aber die Initiative für eine Handlung muss vom Menschen ausgehen (dazu auch Fairhurst und Cooren 2009: 475 und Leonardi 2011: 164): „After all, each of us kept making a choice, the *agency* lay with each of us, didn't it?“ (Shaw 2002: 101)

#### 4.8.3. Das exklusive Verständnis von *agency* innerhalb einer Gemeinschaft

Wenn die Annahme akzeptiert wird, dass Menschen nur mithilfe nicht-menschlicher Akteure handeln können, stellt sich die Frage, wie *texts* zu *actants* werden bzw. wie es ihnen gelingt, *agency* an sich zu

<sup>122</sup> Im hier gebrauchten Sinne. „Intelligente“ (IT-)Systeme kommunizieren natürlich miteinander, sind aber erst dann sozial relevant, wenn es eine Schnittstelle zum Menschen gibt.

<sup>123</sup> Aus diesem Grund gibt es im *text-conversation-text-triplet* keine direkte Verbindung zwischen den beiden *texts*: „There are no connections between utterances.“ (Taylor und Lerner 1996: 280, Hrvh. im Original)

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten binden. Um das zu erklären, lassen wir die Entwicklung der neuen Strategie in *Bluest Bank* weiterlaufen.

Die Mitarbeiter *agent A* und *agent B* treffen sich noch über einige Wochen regelmäßig, um an der neuen Projektmanagementstrategie zu arbeiten (siehe Abb. 23).

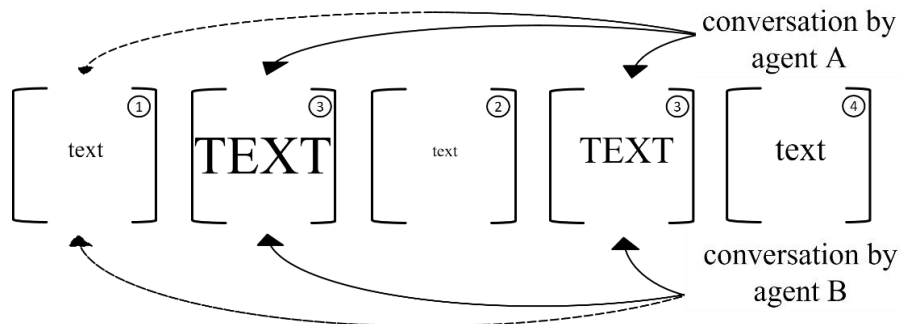


Abbildung 23: Die Typen von geteilter *agency* innerhalb einer *community of practice*. Quelle: Eigene Abbildung.

Dabei werden einige Ideen bewusst wieder verworfen (Typ 1). Einem weiteren Teil der Ideen geschieht dies nicht, aber ebenso wenig wird er bei den darauffolgenden Treffen thematisiert und rückt daher Schritt für Schritt in den Hintergrund (Typ 2). Er macht nicht länger einen Unterschied. Dann gibt es die Version der Strategie, an der weitergearbeitet wird. Es sind die Ideen zur Strategie, auf die die beiden Mitarbeiter immer wieder Bezug nehmen (Typ 3). Als Letztes verbleiben die neuen Ideen, die gerade erst in das Gespräch eingebracht wurden und deren *agency* noch offen ist (Typ 4).

Alle vier Typen sind in Abbildung 23 als *text* dargestellt. Sie sind in den bereits bekannten *string of text* eingebunden. Jeder *text* besitzt eine eigene Bedeutung für den *coorientation*-Prozess, ist auf unterschiedliche Weise fähig, einen Unterschied zu machen und bindet damit individuell *agency* (versinnbildlicht durch die Größe des Wortes „text“ und in Klein- bzw. Großbuchstaben – je größer und präsenter der „text“, desto mehr *agency* hat er).

Die vier abgebildeten Typen werden in der *conversation* unterschiedlich bewertet. Typ 1 verfügt über wenig *agency*. *Agent A* und *B* haben diese Idee bewusst verworfen. Typ-1-Ideen verfügen aber über ein besonderes Potenzial, erneut *agency* zu binden, wenn sie zu einem Negativbeispiel werden, auf das sich die beiden Akteure immer wieder beziehen<sup>124</sup> (gestrichelter Pfeil zu Typ 1).

Typ 2 beinhaltet zwar ebenfalls das Potenzial, jederzeit wieder „aktiviert“ zu werden, aktuell spielt dieser *text* aber im gemeinsamen *string of text* von *agent A* und *B* keine Rolle mehr. Je länger er ohne Bezug bleibt, desto wahrscheinlicher ist es, dass seine *agency* „verblasst“ (*fading*)<sup>125</sup>. Dieser *text* war nicht „laut“ genug bzw. konnte sich im Plenum der *agencies* nicht ausreichend durchsetzen (Cooren und Fairhurst 2009: 139). Möglich ist auch, dass er von anderen, „lauteren“ *texts* verdrängt wurde/seine *agency* durch die Existenz wichtigerer *texts* verblasst ist (Hardy et al. 2000: 1245).

<sup>124</sup> Verbote scheinen über besonders viel *agency* zu verfügen.

<sup>125</sup> Dass *texts* dazu in der Lage sind, *agency* an sich zu binden und vor allen, dass die *agency* auch wieder verblasen kann, wurde in der MS bisher zu wenig beachtet. Für die erfolgreiche Implementierung von Organisationsstrategien wird das später noch von entscheidender Bedeutung sein.

Die beiden *texts* vom Typ 3 wären dazu in der Lage. Wenn *agent A* und *agent B* über die Strategie reden, dann wissen sie, dass damit vor allem diese *texts* gemeint sind. Sie verfügen über mehr *agency* als alle anderen *texts* des Dialogs. An diesen *texts* richtet sich der Verlauf des weiteren Dialogs aus (Kuhn 2008: 1236). Wenn die beiden Akteure miteinander sprechen, ist für sie eindeutig, dass es um *texts* vom Typ 3 geht und nicht mehr um jene, die vor einer Woche verworfen wurden.

Typ 4 erhält allein durch die Tatsache, dass er aktuell ist, *agency* (Kuhn und Nelson 2002: 31). Ein Beispiel dafür sind Nachrichten. Warren (1934) nennt gleich als ersten seiner zehn Nachrichtenfaktoren „Neuigkeit“<sup>126</sup>. Ein neuer *text* in der Kette erhält i. d. R. besondere Aufmerksamkeit von beiden Akteuren: vom „Leser“, weil es die Chance auf eine neue Information und ggf. die Intention des Autors geben könnte und der Autor überprüft, ob das Gesagte das Gemeinte widerspiegelt. Dazu wartet er die Anschlussreaktion auf den aktuellen *text* ab. Typ 4 erhält also sowohl durch seine Aktualität *agency* als auch weil er die wahrscheinlichste Option für die Anschlusskommunikation ist. Ist das geschehen, droht dem *text* allerdings ebenso wie einem gelesenen Zeitungsartikel das Verblässen seiner *agency*, denn abgesehen von ihrer Aktualität hat die Gegenwart nicht viel *agency* zu bieten. Sie kann sich nur auf bereits vergangene *texts* beziehen; es bezieht sich aber noch kein *text* auf sie.

Die Abbildung stellt eine Momentaufnahme davon dar, wie *agent A* und *B* die Situation aktuell sehen. Wichtig ist, dass *agent A* und *agent B* diese Sicht (bis zu einem bestimmten Punkt) durch den gemeinsamen intradiologischen Kontext teilen (Cooren et al. 2006: 31). In *coorientation* haben sie sich wechselseitig ihrer Interessen versichert und können nun einschätzen, welche *texts* nur der andere für wichtig hält und welche sie gemeinsam für wichtig halten<sup>127</sup>. Der Umstand, dass das Wissen zur *agency* eines *texts* geteilt werden muss, ist die wichtigste Voraussetzung für seine Wirksamkeit (Benoit-Barné und Cooren 2009: 22).

Nicht umsonst ist der Aspekt des Teilens bereits in der etymologischen Bedeutung des Wortes „Kommunikation“ enthalten: „to make common“ (Brummans et al. 2009: 56)<sup>128</sup>. Nur geteilt kann der *text* zu einem gemeinsamen Referenzpunkt (Taylor und van Every 2011: 83) des Prozesses werden und als solcher in die *conversation* mit einbezogen werden (dazu auch Hardy et al. 2000: 1236). Einem möglichen *agent C*, der neu in die Situation käme, wären die impliziten Vereinbarungen zu den *texts* unbekannt. Daher ist es m. E. sinnvoll, Giddens' (1984) Definition von *agency* „to make a difference“ für *textual agency* in „known to make a difference“ zu erweitern.

Obwohl die *agency* geteilt sein muss, bedeutet es nicht, dass die *agency*, die jeder der Akteure dem *text* zuschreibt, identisch ist. Folgendes bleibt zu bedenken: *Text* ist konstant. Ein *text* behält seinen Inhalt, unabhängig von Zeitpunkt und Kontext: „No matter how often you play Hamlet it is still the same old play about a gloomy Dane.“ (Taylor 1999: 29-30) *Conversation* dagegen ist variabel und kontextabhängig. Da die *agency* eine Funktion sowohl des *texts* als auch der *conversation* ist, ist damit auch die

---

<sup>126</sup> Auch darüber hinaus gibt es eine gewisse Nähe der *agency*-Faktoren und des journalistischen Nachrichtenwerts.

<sup>127</sup> Natürlich ist auch denkbar, dass beide Akteure überhaupt keine gemeinsame Bewertung eines *texts* finden (cave: gemeinsam, nicht identisch). Dann müssen sie aber eine andere Motivation gefunden haben, den Prozess fortzuführen. Sonst brähe die Kommunikation ab. Ebenfalls denkbar ist, dass einer einen *text* für sehr wichtig hält, der andere nicht. Wenn dieser Unterschied Bedeutung im Dialog erhält, so kann er ebenfalls an *agency* gewinnen.

<sup>128</sup> Brummans (ebd.) bezieht dies jedoch eher auf das Teilen zwischen menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren.

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten *agency* variabel. Hinzu kommt, dass ein einzelner Akteur die (soziale) *agency* eines *texts* nicht festlegen kann. *Agency* wird sozial vereinbart, sofern sie in der Gruppe wirksam sein soll.

#### 4.8.4. *Texts erhöhen ihre agency, indem sie andere texts mobilisieren*

Um die *agency* eines *texts* zu erhöhen, besteht für den Autor die Möglichkeit, seinen *text* auf einen anderen *text* verweisen zu lassen. Idealerweise verfügt der *text*, auf den verwiesen wird, bereits über viel *agency*. Angenommen, *agent A* möchte im Rahmen der neuen Strategie die Anzahl der E-Mails in *Bluest Bank* reduzieren und *agent A* und *agent B* haben bereits darüber gesprochen, dann kann er auf dieses Gespräch Bezug nehmen und so seiner aktuellen Intention mehr *agency* verleihen (Hardy et al. 2000: 1235):

Agent B: „Wie wir letzte Woche schon einmal angesprochen haben, können wir durch jira die Anzahl der E-Mails in der Abteilung reduzieren, wenn wir ...“

In Abbildung 24 ist diese Bezugnahme eines *texts* auf einen anderen *text* dargestellt. Wie in der Abbildung zu sehen, erhöht sich mit dem Verweis auf einen anderen *agency-text* der Wert der aktuellen Aussage (Pfeil vom „TEXT“ zum aktuellen *text*). Etwas, worauf sich bereits geeinigt wurde, kann nicht einfach wieder gelöscht werden und die einmal eingenommene Position drängt nun beide Akteure dazu, diese Position auch in der Gegenwart zu vertreten (Cooren et al. 2007: 181). Das funktioniert in beide Richtungen: Sowohl der aktuelle *text* wie auch der „TEXT“, auf den Bezug genommen wird, gewinnen an *textual agency*. Es wird eine Verknüpfung<sup>129</sup> geschaffen, die zuvor nicht existierte (Latour 1994: 32). Taylor und van Every (2000: 290) bezeichnen das als *mediation*. Indem der „TEXT“ auf den aktuellen *text* einwirkt (und umgekehrt), macht er konkret einen Unterschied und verändert aktiv unsere Wahrnehmung der Gegenwart<sup>130</sup>.

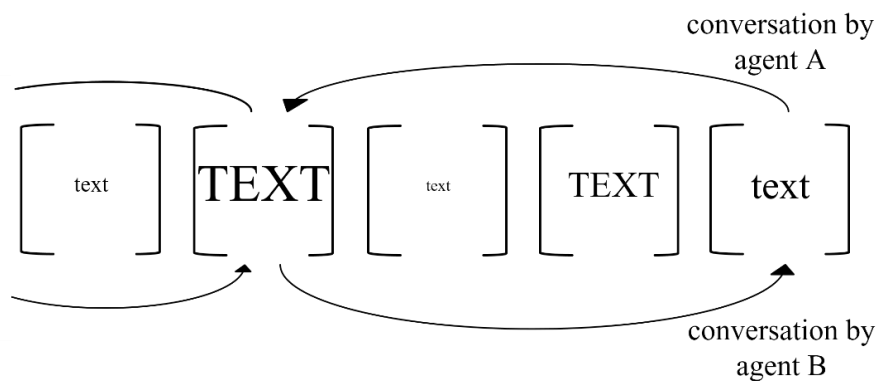


Abbildung 24: Intertextualität und die gemeinsame Stärkung der *textual agency*. Quelle: Eigene Abbildung.

Wird die Aussage „*jira* reduziert die Anzahl unserer E-Mails“ auch in weiteren Gesprächen aufgegriffen, erhöht sich die *agency* weiter und hat die Chance, zu einem „Fakt“ zu werden, auch wenn sich dieser Umstand in der Realität noch gar nicht beweisen konnte:

<sup>129</sup> Hier ist es wichtig, Intertextualität und *agency* klar voneinander abzugrenzen. Intertextualität beschreibt die Möglichkeit von *texts*, aufeinander zu verweisen. *Agency* wird u. a. durch Intertextualität ermöglicht, was Intertextualität zum Prozess macht.

<sup>130</sup> Der *text* ist somit ontologisch (Brummans 2007: 724).

„In any ongoing context of work the routine tends to take over, since it corresponds to an elementary principle of economy of effort. The object becomes clear, and roles are not for the moment up for negotiation.“ (Taylor 2009a: 161)

Wird diese Aussage darüber hinaus i. w. S. schriftlich fixiert, beispielsweise im Rahmen eines ersten Präsentationsentwurfs, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine neue Regel nochmals (dazu auch Jarzabkowski 2005: 31).

Für *agency*-Beziehungen muss das Gleiche gelten wie für alle sozialen Interaktionen: „Agency has no absolute point of origin.“ (Cooren et al. 2006: 31) Daher verweisen auch auf den „TEXT“ andere *texts* aus dem intradialogischen Kontext oder einem anderen Kontext (Pfeil in das und aus dem „Nichts“ auf der linken Seite von Abb. 24).

Ein anderer Kontext außerhalb des dialogischen Kontexts könnte z. B. das Wissen der beiden Akteure sein, das natürlich über die *conversation* mit anderen *texts* verknüpft ist. Ein Beispiel für einen nicht-intradialogischen Kontext wäre:

Agent B: „Ich habe es in Communication Theory gelesen! Ein Team in Australien hat die Anzahl der E-Mails nach der Einführung von jira gemessen. Nicht zu vergleichen!“

Dieser Verweis auf eine Studie in einer anerkannten Fachzeitschrift hat eine andere Überzeugungskraft, als würde einer der Akteure seine „bloße“ Meinung äußern oder sich auf seine persönliche Erfahrung berufen (Cooren et al. 2007: 182). Es kann aber sein, dass *agent A* „Communication Theory“ nicht kennt, daher nicht zu einer Beurteilung der Referenz in der Lage ist und sich die *agency* des *texts* daher nur wenig erhöht.

Eine weitere Möglichkeit für einen nicht-intradialogischen Kontext wurde bereits in Kapitel 4.5.2 vorgestellt: Kuhns (2008) *architextuality*. Sie lässt sich i. w. S. als Kultur oder Erziehung verstehen; *architextuality* kann aber m. E. auch als die Kultur einer Organisation verstanden werden, auf die sich die Akteure mit ihren *texts* beziehen können, um die *agency* ihrer *texts* zu erhöhen:

Agent B: „Es wurde im letzten Unternehmenskonzept festgeschrieben! Wir sollen die Anzahl der E-Mails reduzieren, um Kollegen nicht unnötig aus der Arbeit zu reißen.“

Der *text* wird dann in einen übergeordneten Kontext eingebunden (Hardy et al. 2000: 1236), der in seiner Bedeutung noch weit über dem Dialog zwischen *agent A* und *agent B* steht und sich daher besonders gut für die Mobilisierung von *agency* eignet. Der Vorteil bei der Mobilisierung eines *texts* aus der *architextuality* ist, dass er beiden Akteuren bekannt ist. Es muss nicht erst verhandelt werden, inwieweit „Communication Theory“ als anerkannte Zeitschrift gilt. Die Statuten der Organisation sind auf jeden Fall für beide bindend. Auf je mehr passende *texts* aus dem intra- oder extradialogischen Kontext ein *text* verweisen kann, desto mehr wird seine Position im Netzwerk gefestigt. *Agency* ist daher immer auch abhängig „[of] the stability of its relations and associations“ (Cooren et al. 2007: 183).

#### **4.8.5. Agency, mit der auch in Zukunft zu rechnen ist**

Wenn die Vergangenheit rekonstruiert ist, stellt sich die Frage, wie es dennoch gelingt, in der Kommunikation stabile Erwartungen für die Zukunft sicherzustellen. Wie kann *agent B* sicher sein, dass

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten  
*agent A* auch noch am folgenden Tag, beispielsweise wenn die beiden Mitarbeiter die neue Strategie ihrem Vorgesetzten in *Bluest Bank* vorstellen wollen, hinter der Strategie steht? *Agent A* und *agent B* können mit einer (halbwegs) stabilen Zukunft rechnen, da die Mechanismen, nach denen sie heute retrospektiv einem *object* einen Sinn zuschreiben, auch morgen noch die gleichen sein werden.

So wie der *text* des Vormittags Teil der gegenwärtigen Konstruktion ist, werden sie auch morgen den *text* der aktuellen Gegenwart in die Konstruktion einbeziehen. Brummans (2007) zeigt das auf beweisende Weise, indem er die *agency* der Euthanasieerklärung seines Vaters in dessen Sterbezeit vorstellt. Mit dem Verfassen der Erklärung schuf Brummans Vater eine Idee davon, was sein wird, und begrenzte auf diese Weise die möglichen Handlungsoptionen seiner späteren Gegenwart (ebd.:723):

„[T]he local can be transcended: just as the relevancies of the past are oriented to as needs dictate in the present, the relevancies of the present will be oriented to in the future as future.“ (Cooren und Fairhurst 2009: 122)

Die *agency* hat ebenso wie der *text*, an den sie gebunden ist, die Fähigkeit zu überdauern. Zwar ist *agency* deutlich mehr Einschränkungen unterworfen als *text* (*texts* müssen auf die richtigen anderen *texts* verweisen und Menschen müssen die *agency* in *conversation* ständig erneuern), grundsätzlich „designen“ die Akteure *agency* jedoch so, dass sie über das Potenzial verfügt, Gegenwart und Zukunft zu beeinflussen. Das ist die Stärke von *agency*. *Agency* ist nicht lokal gebunden (Taylor und van Every 2000: 14). An den *text* gebunden existiert sie, anders als *conversation*, über die Gegenwart hinaus.

Emirbayer und Mische (1998: 984) bezeichnen *agency* deswegen als *projective*, da *agency* in der Gegenwart wirkt, aber auch für ein Szenario geschaffen wird, das vielleicht kommen wird. Lösungen sollen schließlich in der Zukunft einen Unterschied machen (Castor und Cooren 2006: 591). Ein Unterschied in der Vergangenheit wäre ohne Nutzen<sup>131</sup>. Die Zukunft wird ein Stück weit zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, indem wir Teile unserer Umgebung zu *agency-texts* machen, auf die wir dann antworten können (Fairhurst 2011: 27, dazu ebenfalls Spee und Jarzabkowski 2011: 1219 sowie Anderson 2004: 151).

Gleichzeitig besitzt *agency* eine immanente Schwäche. Durch die Gebundenheit an die *conversation* können wir lediglich Erwartungen darüber anstellen, wie die *agency* in der Zukunft wirkt (Taylor und van Every 2011: 82). Nicht angenommen werden darf, dass sich der *string of text* in der Zukunft auf die gleiche Weise fortsetze, wie er es schon in der Vergangenheit getan hat. Es lässt sich (in der Gegenwart) für die Zukunft handeln, aber nicht in der Zukunft. Ein *agency-text* für die Zukunft stellt daher immer nur geänderte Bedingungen für die Zukunft dar, erlaubt aber weder sichere Vorhersagen noch Kontrolle über die Zukunft (March et al. 1991: 3).

#### **4.8.6. Die entlastenden Eigenschaften von *agency* – Komplexitätsreduktion**

Wenn *agent A* und *agent B* ausreichend viel Zeit miteinander verbracht haben, wird es kaum mehr nötig sein, die *agency* einzelner *texts* zu verhandeln. Ab jetzt wissen beide, auf welche *texts* es ankommt und auf welche nicht. Die, auf die es nicht mehr ankommt, verblassen und rücken in den Hintergrund.

---

<sup>131</sup> Es sei denn, es handelt sich um ein „Umdeuten“ der Vergangenheit, dass wieder neue Schlussfolgerungen zulässt.

Sie verschwinden zwar nicht und können auch jederzeit wieder mobilisiert werden, aktuell sind sie aber für den Dialog der Akteure nicht mehr wichtig (siehe Abb. 25).

Für die rückwirkende Konstituierung sind die *texts* mit viel *agency* entscheidend. Sie kristallisieren sich immer weiter heraus (Leclercq-Vandelannoitte 2011: 18), werden laufend im Dialog bestätigt und dienen so als Wegweiser durch den *string of text*. *Agency* vereinfacht daher die Navigation im *string of text*. Ab jetzt dienen die *agency-texts* als Referenzpunkte, anhand derer die meisten *texts* der Gegenwart wiederholt verortet werden.

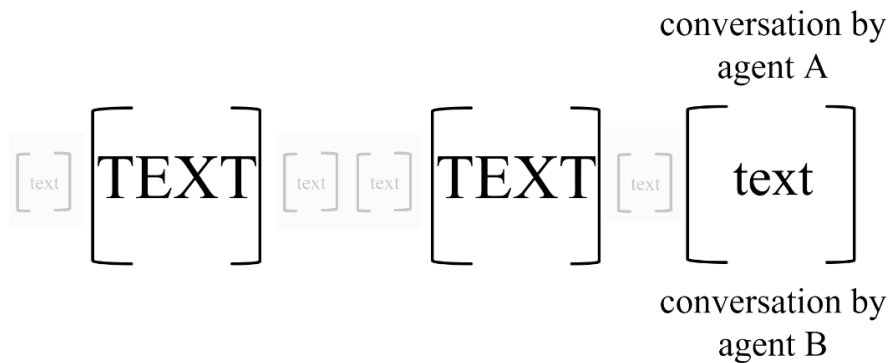


Abbildung 25: Die entlastende Eigenschaft von *textual agency* innerhalb einer *community of practice*. Quelle: Eigene Abbildung.

Der Prozess verliert damit in der Gegenwart deutlich an Kontingenz und führt zu einer kognitiven Entlastung der Akteure (*practical-evaluative* bei Emirbayer und Mische 1998: 994). Es muss zwar nach wie vor eine Wahl getroffen werden, bei der grundsätzlich jeder *text* aus dem intradiologischen Kontext oder einem anderen Kontext aktiviert werden kann, die Erwartbarkeit hat sich aber deutlich erhöht.

Eine weitere Entlastung findet statt, indem im fortschreitenden Prozess die Autorenschaft der *texts* verloren geht. Die wichtigen *texts* im Dialog werden zunehmend zum gemeinsamen „Eigentum“ von *agent A* und *agent B*. Die ursprüngliche Situation bei der Erstellung der *texts* rückt ebenfalls in den Hintergrund (Koschmann 2012: 79). *Agency* vereinfacht so den *string of text* (Weick et al. 2005: 411) und wie bei jeder Vereinfachung ist das mit einem Verlust von Informationen verbunden.

Von der Idee her ist es dicht an dem, was als *framing* (Fairhurst 2011, Taylor und van Every 2011) oder *bracketing* (Weick et al. 2005) bezeichnet wird:

„We would, consequently, be unable to see at all unless we bracketed things: framed them by including some things and excluding others. As Weick argued, to enact a world we must first select those patterns that have meaning for us.“ (Taylor und van Every 2011: 118)

Sind die *agency-texts* beiden Akteuren bekannt, ist es deutlich einfacher, die aktuellen Handlungen des Gegenübers nachzuvollziehen und sein zukünftiges Handeln abzuschätzen (Taylor und van Every 2011: 114).

Besser als *framing* und *bracketing* passt aber m. E. *organizing* (Putnam und Cooren 2004: 328). Indem sich *agent A* und *agent B* gemeinsam auf einzelne Abschnitte des *string of text* konzentrieren und ihnen

[Individuelle Kommunikation oder das Verhältnis von Akteuren und Objekten *agency* zuschreiben, organisieren sie ihre Beziehung zueinander und ihre Einstellung zum *object*<sup>132</sup>. Der *string of text* wird durch *agency* strukturiert und da die *agency-texts* als *actants* gesehen werden, muss folgerichtig davon ausgegangen werden, dass der *string of text* aktiv auf die Konstruktion der Gegenwart wirkt. Dabei geht es weniger um die einzelnen *texts*, sondern um den gesamten *string of text*, in dem die Informationen mit den dahinterstehenden Intentionen fixiert, verknüpft und gewichtet sind (Taylor und van Every 2000: 30). Eine Regel, ein Prozess, ein Dokument wird nur selten durch deren einmalige Erwähnung zu einem prägenden *actant* einer Organisation oder einer anderen sozialen Gemeinschaft. *Agency* muss im *string of text* wieder und wieder bestätigt werden, damit sie (ähnlich wie bei Adam Smith) zur *invisible hand* des Prozesses wird (Gioia et al. 1994: 365).

Der *string of text* hat demnach Struktur, ist strukturierend und muss organisiert werden (Cooren 2004a: 379). Seine Struktur wird im sozialen Prozess permanent gepflegt (Cooren 2004b: 525) und zeitgleich vergeht sie auch wieder, so sie nicht (re-)aktiviert wird.

Neu an dieser Betrachtung ist, dass Struktur von den Akteuren nicht als unumstößliche Einheit „geschaffen“ wird. *Agent A* und *agent B* organisieren die Struktur ihres Dialogs. Das macht sie stabil und flexibel. Stabilität erhält sie durch ihre Basis aus *texts*, durch die sie konkret materiell existieren (Cooren und Fairhurst 2009: 132, dazu auch Fauré et al. 2010: 1254 und Latour 1994). Flexibel wird sie durch die Abhängigkeit der *agency* von der *conversation* der Akteure.

„the structuring power of text as people put it to use in interaction to establish what they claim to be real, what they think is legitimate, and where they see authority as being vested (these are what Giddens calls the dimensions of ‘structuration’).“ (Taylor und van Every 2011: 192)

Ebenso wie bei Giddens ist dieser Prozess fortlaufend und muss sisyphos-ähnlich permanent erneuert werden (Taylor 2006: 360). In *text* und durch *conversation*<sup>133</sup> ermöglicht *agency* es den Akteuren, sich und ihre Umwelt zu organisieren und in eigenen Strukturen abzubilden, diese zu reproduzieren oder ggf. zu verändern (Battilana und D’Aunno 2009: 46).

Natürlich ist es denkbar, den *string of text* fortan als die Struktur oder gar als Organisationsstruktur zu beschreiben. Das wäre m. E. aus mindestens zwei Gründen nicht hilfreich. Zum einen ist das bisher Gezeigte nur ein kleiner Teil dessen, was die Struktur einer Organisation ausmacht. An dieser Stelle von „der“ Struktur zu sprechen, wäre verfrüht. Ein einzelner *string of text* formt nicht die Organisationsstruktur. Darüber hinaus befinden sich *agent A* und *agent B* (noch) nicht in der passenden Position, um maßgeblich dazu beizutragen<sup>134</sup>. Der *string of text* soll daher weiterhin „lediglich“ als *string of text* gesehen werden, was ihn m. E. flexibler und anschlussfähiger für neue Ideen hält.

---

<sup>132</sup> Gerne wird nach dem Unterschied von Kommunizieren und Organisieren gefragt. Nicht jede Kommunikation ist organisierend. Sicher aber ist jede Form der Organisation erst durch Kommunikation möglich.

<sup>133</sup> Eine Formulierung, die vor allem von Taylor und van Every (2000) genutzt wird, m. E. aber von Giddens (1984: 2) übernommen wurde: „In and through their activities agents reproduce the constitutions that make these activities possible.“ (ebd.)

<sup>134</sup> Auch Taylor (2011: 1289) und Cooren (2004a: 388) verzichten aus gutem Grund darauf, *agency*-Ketten mit Struktur gleichzusetzen.

#### 4.9. Kapitelzusammenfassung

In diesem Kapitel hat die kommunikative Konstituierung der Strategie durch die beiden Mitarbeiter *agent A* und *agent B* begonnen. Über den Umweg der immer weiter entstehenden Strategie haben die beiden eine Beziehung zueinander geschaffen, die zuvor nicht auf diese Weise existierte. Sie sind zu Strategen geworden und haben sich diesen Eindruck gegenseitig bestätigt. Die Strategie selbst wurde von ihnen zu einem *object* gemacht, das nicht durch einen einzelnen *text* vorgegeben ist, sondern als Hybrid aus einem *string of text* und den daran anknüpfenden *conversations* existiert. Nicht alle Abschnitte des *string of text* sind gleichwertig. Manche *texts* haben mehr *textual agency* auf sich vereinen können als andere und sind fähig, (durch einen Akteur) einen Unterschied zu machen. Sie entlasten auf diese Weise den Dialog und gestalten die Zukunft für alle Beteiligten erwartbarer. Noch aber „kämpft jeder für sich“. *Agent A* und *agent B* mögen jeweils davon überzeugt sein, dass die Einführung von *jira* und *Confluence* in *Bluest Bank*, oder zumindest erst einmal in ihrer Abteilung eine gute Idee wäre, sie sind aber noch keine CoP, in der dieser Anspruch selbstverständlich wäre.

## 5. Die Entstehung einer Gemeinschaft in und durch Kommunikation

Im letzten Kapitel ging es darum, die Mechanismen eines Dialogs aufzuzeigen. Bereits ein vermeintlich simpler Dialog ist deutlich komplexer, als es zunächst scheint. Er setzt sich aus vielen Phasen und Bausteinen zusammen. Ein Verständnis dieser Bausteine ist für die Zusammensetzung eines Strategieprozesses zwingend notwendig. Im zweiten Schritt geht es nun darum zu zeigen, wie die beiden Mitarbeiter von *Bluest Bank* über die Strategie gemeinsam mit anderen Mitarbeitern eine Gemeinschaft und damit ein weiteres Stück der Organisation formen. Diese kollektive Identität durch die gemeinsame Fokussierung auf ein *object* steht im Vordergrund dieses Kapitels. Wengers (1998, 2007 und Wenger et al. 2002) CoPs<sup>135</sup> spielen für die theoretische Betrachtung dieses Kapitels eine wichtige Rolle. Sie werden um die Erkenntnisse der MS bereichert und insbesondere werden die CoPs als eine Funktion von *text*, *conversation* und *agency* dargestellt.

Im letzten Kapitel arbeiteten *agent A* und *agent B* zusammen und machten die Strategie zu einem *object*, mit dem weiterhin gerechnet werden muss. *Agent A* und *agent B* blieben aber weiter „I“ und „you“. Jeder identifizierte sich individuell mit der Strategie. Ihre Motivation war nach wie vor von individuellen Zielen geprägt. Was fehlt, ist eine kollektive Identität, die die Strategie im Namen aller Beteiligten voranbringt.

Die beiden Mitarbeiter von *Bluest Bank*, *agent A* und *agent B*, machen dabei nichts anderes als zuvor auch. Sie arbeiten zusammen und beginnen jetzt damit, die Strategie zu einer fertigen Präsentation zu formen und damit eine weitere Variante von *text*. In *Bluest Bank* dauerte dieser Prozess lediglich wenige Wochen, sollte aber von enormer Bedeutung für die Abteilung und die Bank sein.

Am Ende des Kapitels soll deutlich geworden sein,

- wie Kommunikation eine Gemeinschaft schafft,
- dass diese Gemeinschaft einen Teil der Organisation formt und ein Teil der Organisation ist und
- wie diese Gemeinschaft mit Personen außerhalb der Gemeinschaft oder mit anderen Gemeinschaften kommuniziert.

Das Faszinierende in diesem Kapitel ist, dass auf operativer Ebene relativ wenig (Neues) passiert, aber dass sich die Organisation dennoch, quasi beiläufig, weiter differenziert und dabei das Potenzial erhält, Umwelt-*texts* anders zu bewerten als zuvor.

---

<sup>135</sup> Die gedanklichen Grundlagen dieses Ansatzes können entfernt den Bestrebungen seit den 1960er Jahren zugerechnet werden, als es erstmals darum ging, kollaboratives Lernen in Kleingruppen zu verstehen (Miles 2011: 6).

## 5.1. *Thirdness* als Ergebnis gemeinsamer *coorientation*

Um den Aufbau der Argumentation stringent zu halten, wurde im *A-B-X-triplet* die dritte Verbindung zwischen *agent A* und *agent B* bisher kaum thematisiert. Es wurde gezeigt, wie *agent A* und *B* ihre individuelle Identität durch die Beschäftigung mit dem *object* und durch *coorientation* formen. Was bisher fehlte, war eine gemeinsame Identität. Es handelt sich dabei um die dritte Verbindung im *A-B-X-triplet*, die direkte Verbindung zwischen *agent A* und *agent B*, die von Taylor und van Every (2011) als *thirdness* bezeichnet wird<sup>136</sup> (siehe Abb. 26).

*Thirdness* steht für den gesamten *string of text*, in dem alle „heres and theres, thens and nows that constitute the organization“ (Taylor und van Every 2011: 143) miteinander verbunden sind. *Thirdness* resultiert (passiv) als emergentes Phänomen aus den beiden *first-to-secondness*-Beziehungen (Taylor und van Every 2011: 25).

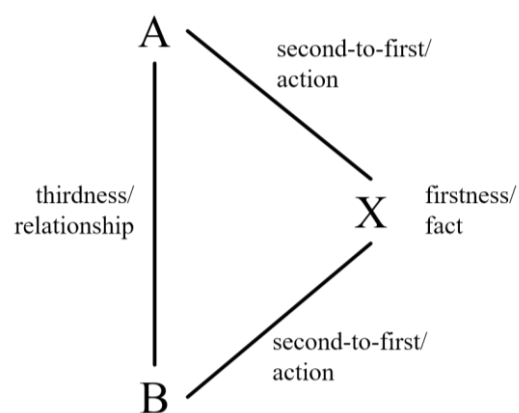


Abbildung 26: *Thirdness* als ein Resultat von *coorientation*. Quelle: Eigene Abbildung.

Das „Wir“, das als dritte Verbindung zwischen *agent A* und *agent B* geformt wird, entspricht dem, was Wenger (1998: 73) als CoP bezeichnet<sup>137</sup>. Taylor (2000: 15) spricht nach Latour (1994) von einem *hybrid actor* und hebt die Handlungsfähigkeit als Kollektiv sowie die Rolle für die Konstituierung der Organisation hervor.

Die drei wichtigsten Eigenschaften einer CoP sind:

- 1) ein gemeinsames Ziel, auf das die Mitglieder der Community hinarbeiten und das ausreichend interessant ist, eine Gruppe von Personen um sich zu versammeln (*mutual engagement*, dazu auch Wenger et al. 2002: 70),
- 2) die kontinuierliche, gegenseitige Bezugnahme, um dieses Ziel zu erreichen (*joint enterprise*) und

---

<sup>136</sup> Da sich Peirce (1955) mit seiner Zeichenlehre nicht auf soziale Zusammenhänge konzentriert, kann er lediglich Aussagen zu Individuen treffen – anders als die MS, die mit der Erweiterung seines Ansatzes den *gap* zwischen Mikro und Makro (bzw. Meso) abbilden kann (Taylor und van Every 2011: 24).

<sup>137</sup> Die Idee der CoP ist selbstverständlich bei allen Ansätzen der SaP-Richtung besonders präsent: die Strategie als *object*, um das sich die Community organisiert (u. a. bei Jarzabkowski 2002, 2003, 2005, Pettigrew et al. 2002, Rasche und Chia 2009 sowie Whittington 2003). Wenger befasst sich vor allem mit der internen Dynamik der CoPs und dem individuellen Lernen in und durch die CoP. Die Idee nicht-menschlicher Akteure lehnt Wenger jedoch ab (siehe dazu auch Wenger 1998: 285ff. und Stacey 2011: 218).

|Die Entstehung einer Gemeinschaft in und durch Kommunikation

3) ein gemeinsames Repertoire (*shared repertoire*)<sup>138</sup> an Erfahrungen oder Symbolen (ebd.).

Im Vokabular der MS ausgedrückt entspricht das dem gemeinsamen *object X* als verbindendes Element und Ausgangspunkt des Dialogs, der *coorientation* als Mechanismus der gegenseitigen Rückversicherung und den *agency-texts* aus dem intradiologischen Kontext als gemeinsames Repertoire<sup>139</sup>.

## 5.2. Der community-text als thirdness

Sobald ein Dialog so weit fortgeschritten ist, dass er eine CoP formt, verändern sich die Spielregeln/Mechanismen des Dialogs. Für eine CoP gelten andere Regeln als für einen spontanen Dialog zwischen zwei Individuen.

In Abbildung 27 ist ein weiterer Dialog zwischen *agent A* und *agent B* dargestellt. Einige Zeit ist seit ihrem letzten Gespräch vergangen und die beiden unterhalten sich wieder einmal über die Einführung von *jira* und *Confluence*.

Wie in der Abbildung zu sehen, schaffen die beiden damit einmal mehr einen *string of text* zwischen sich, in dem einzelne Abschnitte mehr *agency* als andere erhalten. Parallel zum aktuellen *string of text* wurde in der Abbildung nun aber eine weitere *text*-Ebene hinzugefügt. Diese Ebene besteht überwiegend aus *texts* mit äußerst viel *agency* und sie ist für *agent A* und *agent B* identisch. Diese übergeordnete Ebene wird in der vorliegenden Arbeit als *community-text* bezeichnet. Sie besteht aus den *agency-texts* vergangener Dialoge von *agent A* und *agent B* und dient den beiden nun als Ressource für den aktuellen Dialog. Alles, was die beiden bisher an relevanten Inhalten gemeinsam erarbeitet haben, fließt in diesen *community-text*.

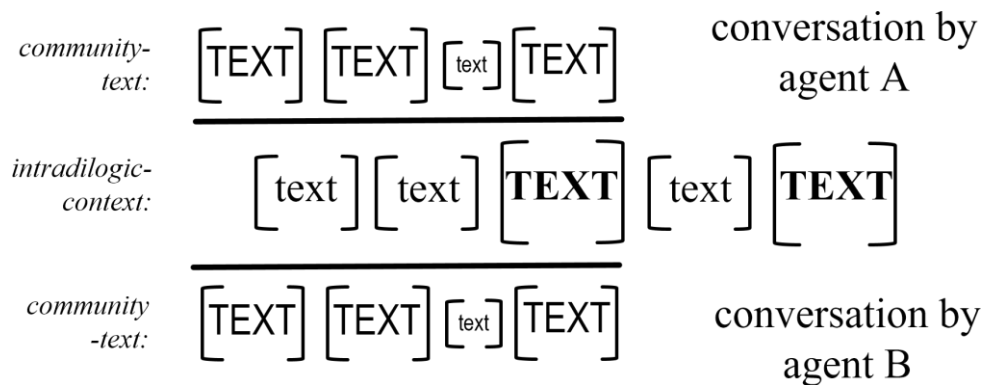


Abbildung 27: Ein Dialog zwischen zwei Personen, die der gleichen *community of practice* angehören. Quelle: Eigene Abbildung.

<sup>138</sup> Bei Maturana (1991) laufen derartig spezialisierte Gemeinschaften unter dem Begriff „*cognitive domains*“.

<sup>139</sup> Insbesondere zum *shared repertoire* wird im nächsten Kapitel gezeigt werden, dass sich CoPs noch deutlich genauer abgrenzen lassen als es bei Wenger der Fall ist.

Bei einer CoP, die nur aus zwei Personen besteht, ist der Vorteil dieser zusätzlichen Ebene nicht sofort ersichtlich, da den beiden ohnehin der gesamte *string of text* zugänglich ist bzw. der Dialog immer in den intradiologischen Kontext eingebettet ist. CoPs sind aber nicht auf zwei Personen beschränkt.

So wuchs auch in *Bluest Bank* die Zahl der Personen, die von der Arbeit an einer möglichen Einführung von *Jira* und *Confluence* zum Teil formell und anderenfalls informell informiert wurden. Dabei stellte sich heraus, dass ein weiterer Mitarbeiter ebenfalls in einem anderen Unternehmen bereits für die Einführung von *Confluence* verantwortlich war. Die Agenten treffen sich nun regelmäßig zu dritt und in den möglichen Zweierkonstellationen. Einige *texts* gewinnen weiter an *agency*, andere verlieren durch neue Schwerpunkte ihre Bedeutung und verblassen.

Bei ausreichend vielen Kontakten entsteht ein dichtes Netzwerk, bei dem jene *texts* mit viel *agency* noch weiter hervorgehoben werden<sup>140</sup>. Ab einem bestimmten Punkt spielt die Zusammensetzung der Gruppe für das Verständnis keine Rolle mehr, da es so viel gemeinsamen *community-text* gibt, der allen dreien bekannt ist, dass sie keine neue Gesprächsbasis mehr schaffen müssen, wenn sie über *Jira* und *Confluence* sprechen. Sie sind nicht mehr auf den intradiologischen Kontext angewiesen, da der *community-text* allen Dialogpartnern bekannt ist und weitestgehend konstant bleibt. Im Zweifelsfall bedarf es nur weniger Aktualisierungen des *community-texts*, um wieder eine gemeinsame Basis zu haben. Alle Dialoge können nun zusätzlich zum intradiologischen Kontext im Umfeld des *community-texts* verortet werden (dazu auch Jarzabkowski 2002: 10).

### 5.2.1. Abstraktes und implizites Lernen in der Community of Practice

Durch fragmentierte Märkte und die daraus resultierende Spezialisierung der Produkte sowie Dienstleistungen sind Organisationen immer stärker auf CoPs angewiesen (Heaton und Taylor 2002: 230). Levinthal und March (1993: 97) sprechen davon, dass eine Organisation nur dann aus Erfahrung lernen kann, wenn sie in der Lage ist, zu vereinfachen und sich zu spezialisieren. Beides findet in und durch die CoPs einer Organisation statt – Vereinfachung, indem nur die *texts agency* erhalten, die sich nach Ansicht der CoP-Mitglieder bewährt haben und immer wieder zu Anschlusskommunikation motivieren. Spezialisierung findet ebenfalls durch die Auswahl der *agency-texts* statt. Sie ist aber per se gegeben, da eine CoP sich gerade durch das gemeinsame Interesse an einem *object* zusammenfindet und gemeinsam am *object* arbeitet.

Die CoPs sind der Ort im Unternehmen, an dem Expertise entwickelt werden kann, da ein erheblicher Teil des Lernens kumulativ abläuft. Erst muss etwas bekannt sein, damit es mit etwas Neuem verknüpft werden kann. Muss immer wieder von vorne begonnen werden, ohne dass über gemeinsame Grundlagen verfügt wird – eben jenen *community-text*, den sich *agent A, B* und ihr Kollege mühsam aufgebaut haben –, wird es kaum Fortschritte geben. Wenger et al. (2002: 4) sprechen daher auch von einer *ongoing basis* für die Entwicklung von Expertise.

Ein wesentlicher Teil der Arbeit innerhalb einer CoP ist auf die Lösung praktischer Probleme ausgerichtet. Vieles davon wird irgendwann nicht mehr explizit formuliert, bleibt *tacit*<sup>141</sup>, da die *agency* von

---

<sup>140</sup> Später wird genauer erläutert, wie Personen Mitglied einer CoP werden können.

<sup>141</sup> Schon Aristoteles sprach von *phronesis* (angewandtem Wissen), das neben dem expliziten Wissen besteht (Chia und Rasche 2010: 37).

[Die Entstehung einer Gemeinschaft in und durch Kommunikation *texts* und den anschließenden Handlungen längst vereinbart wurde und gilt<sup>142</sup> (dazu auch Heaton und Taylor 2002: 228). Wenn bekannt ist, dass der andere etwas weiß und davon ausgegangen werden kann, dass das gleiche Wissen vorliegt, wozu sollte es dann formuliert werden (McPhee et al. 2006: 315)? Ab einem bestimmten Punkt im Dialog kann alles davor Gesagte vorausgesetzt werden und muss eben nicht mehr in den aktuellen *text*. Diese *texts* erneut zu formulieren, kann sogar dazu führen, dass ihre *agency* infrage gestellt wird, da der Eindruck entstehen kann, sie müssten neu verhandelt werden. Das hat aber auch zur Folge, dass das kollektive Wissen das Wissen des Einzelnen immer übertrifft, da nicht zwangsweise allen Beteiligten der Weg zu vergangenen Entscheidungen zur *agency* eines *texts* bekannt ist, sondern nur die Entscheidung selbst.

In Bourdieus Habitusstheorie (1987, 1998) lässt sich die „stille Präsenz“ von *agency* ebenfalls wiederfinden:

„... ein erworbenes Präferenzsystem, ein System von Wahrnehmungs- und Gliederungsprinzipien [...], von dauerhaften kognitiven Strukturen [...] und von Handlungsschemata, von denen sich die Wahrnehmung der Situation und die darauf abgestimmte Reaktion leiten lässt.“ (Bourdieu 1998: 41)

Neu verhandelt werden muss erst wieder, wenn die aktuellen *texts* nicht (mehr) zur Lösung der Probleme geeignet sind. Dann können andere *texts* an *agency* gewinnen und eventuell selbst zum neuen *community-text* werden (Heaton und Taylor 2002: 230). Im Extremfall verliert die CoP ihre Existenzberechtigung, falls der *community-text* nicht mehr zur Fortführung des Dialogs führt.

### 5.2.2. Identität innerhalb der CoP

Die Identität einer Person wird maßgeblich durch ihre Handlungen geschaffen: „Salespersons are salespersons because they sell.“ (Robichaud et al. 2004: 620). *Agent A* und *agent B* identifizieren sich über ihre Arbeit an der Strategie. Bis hierher ist Identität allein eine Folge der *second-to-first*-Beziehung. Wie aber gezeigt wurde, ist eine einzelne *second-to-first*-Beziehung sozial bedeutungslos.

Die Arbeit an der Strategie erhält sozial erst in dem Moment eine Bedeutung, in dem sich *agent A* und *agent B* miteinander abstimmen und das *object* in *coorientation* gemeinsam geschaffen wird. *Agent A* und *agent B* sind in ihrer Praxis aufeinander angewiesen. Im Kontext einer Organisation ist es unvermeidlich, sich abzustimmen, schließlich wird in erster Linie eine Organisation vorgenommen, weil die Komplexität einer Aufgabe die Kapazitäten des Einzelnen übersteigt. Aus diesem Grund sollte die individuelle Handlung (*second-to-firstness*) innerhalb einer Organisation im Kontext kollektiver Handlung (*thirdness*) stattfinden. Daher kann die individuelle Identität nur in Verbindung mit anderen Personen geschaffen werden, die ihre Identität ebenfalls aus der Auseinandersetzung mit dem *object* erhalten (dazu auch Giessner 2011: 1081). Identität ist somit kommunikativ konstruiert (Taylor 2009a: 159) und so wie *agent A* und *agent B* ihre Identität als *I* und *you* nicht aufgeben, so können sie sich nicht von dem *we* befreien (Taylor 2011: 1283).

---

<sup>142</sup> Von Ford (1999: 484) werden diese als *background conversations* bezeichnet.

Da zwangsweise eine Beziehung aus der *coorientation* entsteht, ist Identität immer als Identität als Mitglied dieser Gemeinschaft zu verstehen<sup>143</sup>. Die kollektive Handlung hat daher ebenfalls einen bedeutenden Anteil an der individuellen Identifikation. Sie ist durch die Praxis mit allen anderen Mitgliedern der CoP verbunden. Im Kreise derer, die an der *jira/Confluence*-Präsentation arbeiten, sehen die Beteiligten sich selbst und die anderen als Strategen. Da die Folgen dieser Konstruktion nur in der Anschlusskommunikation gelesen werden können, ist somit auch die Konstruktion der Identität retrospektiv (Taylor 2009a: 175).

Menschen arbeiten hart, um einer Gruppe anzugehören und es ist Arbeit, denn genauso wie das *object* befindet sich die Identität eines Gruppenmitglieds immer in einem schwebenden Zustand zwischen Stabilität und Rekonstruktion (dazu auch Wenger 1998: 93). CoP-Mitglieder verbringen einen erheblichen Teil ihrer Zeit damit, ihre Weltsicht mit der der anderen Mitglieder abzugleichen (Taylor und Lerner 1996: 260). Bei einer erfolgreichen Rekonstruktion wird auch immer ein Stück weit der *community-text* mit den dazugehörigen *agency-texts* gefestigt, der wiederum die Identität stabilisiert (Stacey 2011: 217).

Die CoP und das *object* haben aus Sicht des Individuums einen hohen Stellenwert, den es lohnt zu verteidigen, da die individuelle Identität daran gekoppelt ist. Je enger das Netzwerk, desto größer die Loyalität der einzelnen Mitglieder zur Gruppe<sup>144</sup>. *Object* und individuelle sowie kollektive Identität sind gekoppelt, die Kehrseite ein und derselben Medaille, und wann immer versucht wird, die eine zu ändern, muss auch die andere Seite in den Prozess einbezogen werden (Taylor 2001: 153).

### 5.2.3. Dominante Diskurse innerhalb der CoP

Taylor (2001: 141) geht davon aus, dass Wissen ein gemeinsames „product of individual cognition and [...] a product of collective interaction“ (ebd.) ist. Die Spuren dieser kollektiven Interaktion finden sich im *community-text* einer CoP. Die *agency* der *texts* wird jetzt von mehreren Personen geteilt und formt die Wahrnehmung der Gruppenmitglieder, sodass das *sensemaking* der Individuen zunehmend der kollektiven Wahrnehmung entspricht. Es wird wortwörtlich zum *common sense* (Wenger 2007: 47). Es weiterhin als ausschließlich individuelle Handlung zu sehen, wäre daher falsch (Taylor 2009a: 169).

Sobald eine CoP über einen festen *community-text* verfügt, ist dieser eine Ressource für die Reproduktion der Community. Er kann durch Praxis neuen Mitgliedern der Community zugänglich gemacht werden, die ihn dann ihrerseits reproduzieren und als verbindendes Element zum Kollektiv nutzen (Jarzabkowski 2002: 11). In Abbildung 25 wurde sichtbar, dass der *community-text* fast ausschließlich aus *texts* mit viel *agency* besteht. Als solches stellt er ein mächtiges Instrument zur Sozialisierung neuer Mitglieder dar, er prägt aber selbstverständlich auch die Handlungen aller anderen Mitglieder. Die aktuellen Dialoge richten sich nach dem *community-text* aus. Stacey (2011: 8, 10) nennt es einen *dominant discourse* oder *groupthink*, bei Holan und Philips (2004: 428) heißt es *dominant logic*, bei Taylor und van Every (2011: 20) *cognitive maps* und bei Clegg (2003: 543) *local realities*. Ohne dass es explizit

---

<sup>143</sup> McPhee und Iverson (2009) würden es wohl *institutional positioning* nennen.

<sup>144</sup> Beispielsweise galt die Motivation militärischer Kampfgruppen im Vietnamkrieg zu allererst dem Erhalt dieser einzelnen CoPs und nicht vermeintlich wichtigeren Gruppierungen und Werten wie Familie oder Demokratie (Berger und Wolfgang 2012: 181).

[Die Entstehung einer Gemeinschaft in und durch Kommunikation formuliert werden muss, ist dem Mitglied einer CoP bewusst, was gestattet ist und was „zu viel“ wäre (Luhmann 2000: 205), da es bereits vereinbart und im *community-text* festgelegt wurde<sup>145</sup>.

Der *community-text* wird durch die Mitglieder geschaffen und gleichzeitig formt und fordert er bestimmte Denkmuster, die über eine individuelle Logik hinausgehen<sup>146</sup>. Was richtig ist und was nicht bzw. was wahr ist und was nicht ist eine Konstruktion, die vor dem Hintergrund des *community-texts* stattfindet (Taylor und van Every 2000: 34).

Um im Dialog mit den anderen CoP-Mitgliedern zu bleiben, muss ein neues Mitglied die *agency* des *community-texts* kennen. Es kann sie bestätigen oder herausfordern, aber es muss für die anderen sichtbar sein, dass sie bekannt ist<sup>147</sup> (Taylor 2009a: 168). Anderenfalls ist die Person nicht Teil der CoP. Später wieder in die CoP zu gelangen, ist kommunikativ aufwendig, da sich die CoP während der Abwesenheit weiterentwickelt hat (Shaw 2002: 165).

Die Existenz eines *community-texts* sagt nichts über dessen Qualität aus. Ob der Inhalt gut oder schlecht ist, bleibt eine soziale Konstruktion. Die *agency* eines *texts* oder eines übergeordneten *string of text* wie dem *community-text* ist in diesem Sinne wertneutral. *Agency* besagt lediglich, dass ein *text* innerhalb eines Netzwerks geteilt und reproduziert wird. *Agency* kann dem besten oder dem „lautesten“ *text* zugesprochen werden und muss nicht zwingend demokratisch legitimiert sein. Nicht die beste Idee setzt sich durch, sondern die – nach kollektiver Ansicht der Akteure – geeignetste (Cooren 2004: 526, dazu auch Weick 2009a: 233). Es ist durchaus denkbar, dass das zur Folge hat, dass die CoP dadurch deutlich weniger in der Lage ist, konkrete Probleme zu lösen, aber solange sie nicht scheitert, ist es für ihre Reproduktion unerheblich. Dass ein einzelnes Mitglied eine bessere Idee hat, wird erst dann wichtig, wenn es diese auch durchsetzen kann.

Nicht selten hält eine CoP auch dann an ihrer Selbstreferenzialität fest, wenn sich ihre Umwelt längst verändert hat. Lieber nehmen die Mitglieder die kognitive Dissonanz in Kauf (sofern sie überhaupt eine Dissonanz erkennen), als die *agency* des *community-texts* infrage zu stellen. Stacey (2011: 110) verwendet dafür die treffende Formulierung „*skilled incompetence*“. Von einer objektiven Wahrnehmung der Realität in der CoP kann daher keine Rede sein: „[Knowledge] is always situated.“ (Taylor und van Every 2000: 50) Was als Realität oder allgemein „die Welt“ wahrgenommen wird, ist eine Kombination der subjektiven und kollektiven Konstruktion (Taylor 2009a: 168, dazu auch Knights und Morgan 1991: 253).

#### 5.2.4. Grenzziehung durch die CoP

Der Gedanke liegt nahe, Abteilungen und CoPs gleichzusetzen oder zumindest könnte davon ausgegangen werden, dass bei einer idealen Organisation Abteilungen und CoPs deckungsgleich sind. Das

---

<sup>145</sup> Daher ist m. E. nicht nachvollziehbar, warum Wenger et al. (2002: 61) von CoPs als *neutral places* sprechen. Sicherlich sind die Machtverhältnisse zwischen CoP-Mitgliedern andere als die der formellen Hierarchien, aber damit ist die CoP m. E. noch lange keine Zone der freien individuellen Entfaltung. Das Individuum formt die CoP im gleichen Maße wie das Individuum durch die Community geformt wird. Aber es ist die CoP, die entscheidet, welche Handlungen angemessen sind und welche nicht (Kuhn und Jackson 2008: 455).

<sup>146</sup> Hier fühlt man sich erneut stark an Giddens erinnert.

<sup>147</sup> Fairerweise muss erwähnt werden, dass Wenger (1998) diesen Aspekt zwar nicht unter dem Begriff „Macht“, aber als „Legitimität“ wieder aufgreift.

ist weder der Fall noch wäre es immer sinnvoll. Die Idee der CoPs bricht nicht mit der Idee eines klassischen horizontalen und vertikalen Organisationsaufbaus. CoPs schaffen aber eine Struktur, die neben dem formalen Aufbau existiert. Die Grenzen zum formalen Aufbau verlaufen teils parallel, teils tun sie das nicht. Anderenfalls müsste zu jedem neuen Thema, zu dem sich Personen zusammenfinden, eine neue Abteilung gegründet werden. Fachübergreifende Expertise wäre bei derartigen „Abteilungen“ ebenfalls schwer einzuholen. CoPs entsprechen eher dem, was im Organisationsalltag versucht wird, durch Projektteams zu realisieren. Anders als ein Projektteam ist eine CoP aber weder schnell zu gründen noch schnell aufzulösen. CoPs müssen in einem *bottom-up*-Prozess geschaffen werden (Thompson 2005: 151) und können dabei allenfalls unterstützt werden. Einen gemeinsamen *community-text* zu schaffen, ist anspruchsvoll und braucht Zeit. Steht dieser *text* einmal, sind die Mitglieder dazu bereit, ihn zu schützen. Menschen bewegen sich permanent in verschiedenen CoPs und i. d. R. fühlen sie sich darin wohl (Taylor 2009a: 167), da sie eine vertraute und komplexitätsreduzierte Umgebung darstellen, von der sie wissen, dass die anderen ihre Einstellung dazu teilen. Ein permanentes Abgleichen des gesamten *string of text* ist nicht mehr notwendig, dennoch müssen die *agency-texts* weiter aktuell gehalten werden.

Die Notwendigkeit zur Reproduktion der CoP durch einen regelmäßigen Abgleich mit anderen Community-Mitgliedern führt per se dazu, dass in CoPs mehr (Anzahl der *texts*) und öfter (Frequenz) kommuniziert wird als es zwischen zwei Mitgliedern unterschiedlicher CoPs der Fall wäre (Brown und Duguid 1991: 55). Ist das nicht mehr gegeben, verliert die CoP ihre Grenzziehung nach innen und außen.

Nach außen grenzt sich eine CoP mit einer Welt aus *texts* von ihrer Umwelt ab. Dabei sind es nicht die *texts*, die sie abgrenzen – die sind für alle anderen ebenso sichtbar wie für die CoP-Mitglieder. Was für die anderen nur mühsam zu erkennen ist, sind die Handlungen, die an diese *texts* anknüpfen, ihre sich ständig im Fluss befindende *agency* (Kuhn 2002: 107). Einem Außenstehenden ist nicht bekannt, welche *texts* für die CoP-Mitglieder einen Unterschied machen und damit zu bestimmten Handlungen führen und welche ignoriert werden können (dazu auch Green, JR. und Li 2011: 1672).

CoPs grenzen sich daher wortwörtlich durch Kommunikation ab (Taylor und Robichaud 2004: 405). Einer Person ist bewusst, ob sie „inside“ oder „outside“ der CoP ist. „Inside“ ist sie, sobald sie mit ihrer Praxis partizipieren kann. Für die Community-Mitglieder ist es umgekehrt einfach, zwischen dem „We“ and „Them“ zu unterscheiden (Robichaud et al. 2004: 620). Erst durch eine Differenzierung wird die kollektive Identität sichtbar<sup>148</sup>. Robichaud (ebd.) spricht daher auch von *narrative closure* und Taylor (2001: 164) gesteht den CoPs aufgrund dieser Eigenschaften autopoietische Eigenschaften zu. Dazu gehört auch, dass ein Mitglied einer CoP niemals „in“ und „out“ zugleich sein kann, was dazu führt, dass es, solange es sich in der CoP befindet, die Mechanismen reproduzieren, aber nicht abstrahieren kann (Maturana 1997: 79 nach Taylor 2009a: 177).

---

<sup>148</sup> Genauso ist die individuelle Identität auf die Differenzierung von „I“ und „you“ angewiesen.

### 5.3. Eine Organisation en miniature

Der Dialog zwischen *agent A* und *agent B* besteht bis jetzt aus den beiden Akteuren und dem *object X* bzw. der Strategie zu *jira* und *Confluence*, an der sie (gemeinsam mit dem weiteren Mitarbeiter) arbeiten. Sie koordinieren ihre Handlungen, jeder nimmt individuell auf das *object* Bezug und kann in der Anschlusskommunikation wahrnehmen, wie der andere die Aktion einschätzt. Zwischen ihnen entsteht eine Beziehung mit einem „We“ und wenn mehrere Personen einzeln und gemeinsam am Organigramm arbeiten, formen sie eine CoP.

Bereits an dieser Stelle geht Wenger (1998) dazu über, wie Handlungen einer einzelnen CoP zu Institution und schließlich zur Organisation selbst führen. Dafür ist es m. E. noch zu früh. Während Wengers (ebd.) Ansatz insbesondere von Shaw (2002: 167) für den Verzicht auf eine Konstruktion von CoPs als Einheit oder System hervorgehoben wird, lässt sich in diesem Ansatz ohne eine „Akteurhaftigkeit“ der CoP m. E. nicht erklären, wie sich das *A-B-X-triplet* verändert, wenn A und B durch X dauerhaft zu einem „We“ werden.

In einem Artikel von 1997 definieren Taylor und Cooren (1997: 432) Organisationskommunikation folgendermaßen:

„Organizational communication is any communication where in the performance of the act of communication a third person is either directly involved (as a witness) or involved by implication in the form of an agent-principal relationship (it being understood that such a third person, or *tierce personne*, may be the organization itself).“ (ebd., Hervh. im Original)

Kommunikation im Kontext einer Organisation findet nach dieser Definition immer vor dem Hintergrund eines dritten Akteurs statt, eines Profiteurs. Das wurde insoweit bereits behandelt, als dass je nach Perspektive *agent A* der Profiteur der Handlung von *agent B* ist oder umgekehrt (siehe Kap. 4.4). Aber wer ist Profiteur der gemeinsamen Handlung von *agent A* und *agent B*? Nun kann laut der Definition der dritte Akteur auch die Organisation selbst sein. Die Organisation wird aber m. E. noch nicht in diesem frühen Stadium des Dialogs geschaffen<sup>149</sup> und kann daher auch noch nicht als Akteur herangezogen werden<sup>150</sup>.

Zu diesem Zeitpunkt ist m. E. die CoP, die von *agent A* und *agent B* als kollektiver Akteur geschaffen wird, auch der Profiteur ihrer gemeinsamen Handlung. In Abbildung 28 ist das *A-B-X-triplet* daher gemeinsam mit diesem vierten Akteur A/B dargestellt: Ein *organizational quartet*<sup>151</sup> wurde geschaffen. Am Übergang vom *A-B-X-triplet* zum Quartett verläuft die Grenze zwischen „normaler“, interpersonaler Kommunikation und organisationaler Kommunikation (*organizational communication*). Ab jetzt ist die MS gleichermaßen eine Theorie zur Erklärung von Mikro- und Makro-Prozessen (Cooren 2008: 34).

---

<sup>149</sup> Sie wird bereits auch hier geschaffen, aber für die Existenz einer „vollwertigen“ Organisation reicht das Geschehen im Szenario bis hierher nicht aus.

<sup>150</sup> Natürlich profitiert die Organisation bereits zu diesem Zeitpunkt von *agent As* und *agent Bs* Arbeit an der Strategie. Ihre Handlungen sind bis hierher aber noch wenig „organisational“ motiviert.

<sup>151</sup> Dieser Begriff wird in diesem Kontext erstmalig in der vorliegenden Arbeit eingeführt.

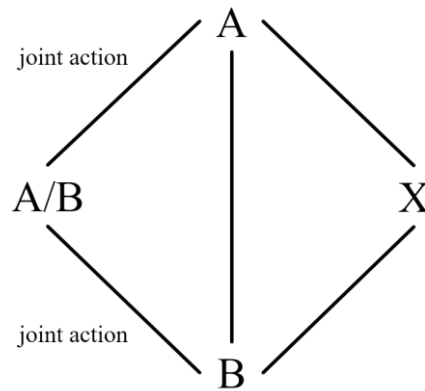


Abbildung 28: Ein organisationales Quartett bzw. eine *tiny organization* als Konsequenz dieses *coorientation*-Prozesses. Quelle: Eigene Abbildung.

Mit der kommunikativen Konstitution „from individuals into [a] collective actor“ (Taylor 2000: 10) sind *agent A* und *agent B* nun die Agenten der *tiny organization* (*mini-organization* bei Taylor und van Every 2011: 49). In der Funktionsschreibweise für *agency*-Beziehungen lässt sich das folgendermaßen ausdrücken:

$A/B[A,B:X]$  bzw.  $A/B[A:X, B:X]$

In dem Moment, in dem es einen A/B-Akteur gibt bzw. einen festen *community-text*, sind *agent A* und *agent B* nicht länger nur individuell motiviert, sondern folgen den Regeln einer CoP (Taylor 2011: 1284). Mit Blick auf den *community-text* mit seinen *agency-texts* ist es nur konsequent, dass der A/B-Akteur nur über so viel *agency* verfügen kann wie der *community-text*.

Anderenfalls wäre die CoP nicht dazu fähig, Regeln festzulegen und Entscheidungen zu treffen, die für die CoP-Mitglieder einen Unterschied machen. Handelt jetzt ein Mitglied der CoP im Sinne des A/B-Akteurs, kann es sich in seiner Handlung auf diese *agency* berufen (Taylor 2009a: 172). Was beispielsweise *agent A* im Sinne der CoP sagt und tut, hat eine andere soziale Bedeutung und mehr Macht, als handelte er individuell motiviert.

In Abbildung 28 ist das Quartett, diese *tiny organization*, nur zwischen zwei Personen aufgezogen worden, da das übersichtlicher darzustellen ist. Die *tiny organization* hätte aber ebenso gut zwischen einer beliebigen Anzahl von CoP-Mitgliedern aufgespannt werden können. So gehörte in *Bluest Bank* der dritte Kollege ebenfalls mit zur entstandenen CoP. Zwei Personen sind jedoch für die Konstituierung einer *tiny organization* das Minimum. Wenn *thirdness*, die direkte Verbindung zwischen *agent A* und *agent B* als Achse verstanden wird, dann wird auf der rechten Seite der Abbildung, der *object*-Seite, der sichtbare, objektive Teil der *tiny organization* geschaffen und auf der linken Seite die immaterielle Gemeinschaft von *agent A* und *agent B*:

„The ‘I/you/ we’ relationship, taken as a unit, is thus at once material, social and symbolic.“  
(Taylor 2011: 1289)

Während der Dialog (*string of text*) an die Bedingungen der Gegenwart geknüpft ist, sind sowohl das *object X* als auch der A/B-Akteur über die Zeit stabil und nicht länger lokal gebunden (Taylor und van Every 2011: 104).

#### 5.4. Uplinking entlang der Hierarchie

Irgendwann stießen *agent A* und *agent B* gemeinsam mit ihrem Kollegen an eine Grenze. Bisher war das Projekt nur der CoP bekannt und es wurde Zeit für den nächsten Schritt. Ohne ihn wäre die entstehende Strategie wie so viele Ideen innerhalb jedes Unternehmens als Hobbyprojekt „in der Schublade“ verschwunden.

Die A/B-Community wendet sich jetzt an den Abteilungsleiter, ihren unmittelbaren Vorgesetzten in *Bluest Bank*, um die Idee vorzustellen. Ein direktes „Durchreichen“ zur Unternehmensspitze wäre zwar möglich gewesen, bei *Bluest Bank* handelt es sich aber um ein Unternehmen, das großen Wert auf die Einhaltung der „Befehlskette“ legt. Die Idee muss so Schritt für Schritt die Hierarchie hinaufsteigen.

*Agent A* und *agent B* stellen dem Abteilungsleiter – in der Abbildung 29 als *agent C* zu sehen – die Idee zur Einführung von *jira* und *Confluence* in ihrer Eigenschaft als Vertreter der A/B-Community vor.

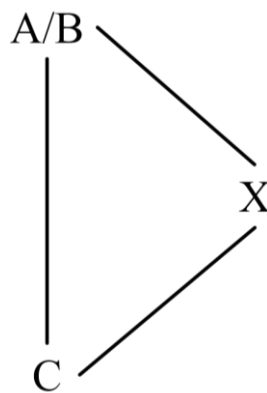


Abbildung 29: Der Dialog zwischen einem individuellen und einem organisationalen Akteur. Quelle: Eigene Abbildung.

Das jetzt entstehende *A/B-C-X-triplet* unterscheidet sich fundamental vom *A-B-X-triplet*. Der Dialog von *agent A* und *agent B* war ein Gespräch zwischen zwei Individuen. Jetzt beginnt *agent C* als Individuum einen *coorientation*-Prozess mit einem kollektiven Akteur und damit ändern sich die Regeln des Spiels. *Agent C* kommuniziert nicht mehr mit einem Individuum, sondern mit einem selbstreferenziellen Kollektiv<sup>152</sup>. Der A/B-Akteur ist etwas komplett anderes als die simple Kombination von *agent A* und *agent B*.

*Agent A* und *agent B* treten weiterhin als Individuen auf. Zusätzlich sind sie Agenten des A/B-Akteurs und das steht in diesem Gespräch im Vordergrund. Sie vertreten in erster Linie die Interessen der CoP, die nur eingeschränkt ihre individuellen Interessen widerspiegeln<sup>153</sup>. Dadurch tritt der A/B-Akteur als ein „We“ auf, was gleichzeitig die Konstruktion eines „They“ zur Folge hat, mit dem sich die CoP weiter abgrenzt (Taylor 2011: 1279). Da ein Kollektiv selbst nicht sprechen kann, wird es von *agent B* (der die Präsentation vorträgt) vertreten, der als Agent des kollektiven Akteurs spricht<sup>154</sup>.

<sup>152</sup> Luhmann (1984, 2000) würde es ein selbstreferenzielles System nennen.

<sup>153</sup> Eher repräsentieren sie den kleinsten gemeinsamen Nenner, auf den sich die CoP geeinigt hat.

<sup>154</sup> Dazu folgt mehr in Kapitel 5 zum *macroactor*.

Als verbindendes Element steht dem A/B-Akteur genauso wie im *A-B-X-triplet* nur das *object X*, in diesem Fall die nun fertige Präsentation, zur Verfügung, da eine CoP genauso wenig wie ein Individuum dazu in der Lage ist, seine Gedanken teilen. Teilen lässt sich ausschließlich *text* (Taylor 2011: 1284). Für den A/B-Akteur ist der *text* ein *boundary object*, mit dem er mit seiner Umwelt in *coorientation* treten kann (Wenger 1998: 105, dazu auch Taylor 2000: 15). Allerdings kann der A/B-Akteur nicht seinen gesamten *community-text* teilen, sondern nur eine begrenzte Auswahl – eben was immer er für repräsentativ erachtet, in diesem Fall die PowerPoint-Präsentation und den begleitenden Vortrag. Alles andere würde den Dialog überfordern. Er ist auf diesen einzelnen *text* (oder wenige *texts*) als Ausgangsbasis angewiesen, um gemeinsam mit *agent C* das *object* in *text* und durch *conversation* zu konstituieren (siehe Abb. 30).

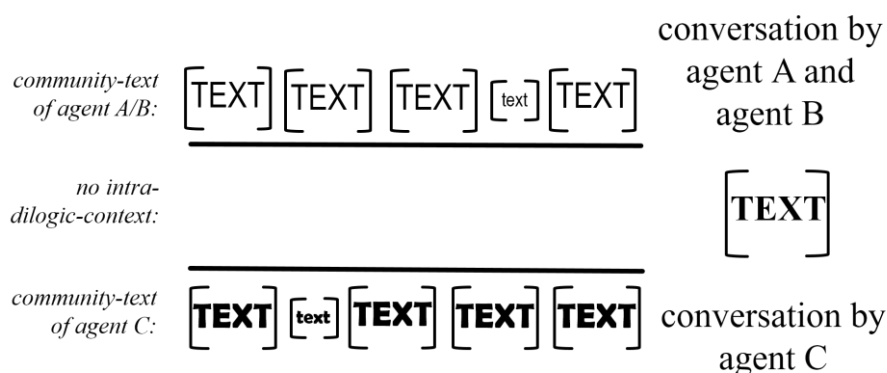


Abbildung 30: Der Beginn eines Dialogs als Außenseiter. Quelle: Eigene Abbildung.

Der *text*, mit dem der A/B-Akteur den Dialog eröffnet (die Präsentation), ist kein gewöhnlicher *text*, sondern ein *agency-text*. Nur weiß das *agent C* nicht<sup>155</sup>. Die *agency* des *texts* kann ihre Wirkung nicht entfalten, da sie *agent C* nicht bekannt ist und somit geht sie in diesem Kontext verloren. Ein *agency-text* ist nicht transparent (Stohl und Stohl 2011: 1204). Die Strategie als *text* liefert nur das, was auf den Folien steht.

Da *agent C* Mitglied derselben Organisation wie *agent A* und *agent B* ist, kann er die Informationen ein Stück weit mit seinem Wissen zur Organisation verknüpfen, die Feinheiten entgehen ihm jedoch, da er nicht Teil der neuen A/B-Community ist. Wenn es Unstimmigkeiten oder Unklarheiten zwischen den beiden Parteien gibt, dann liegt das nicht am mangelnden Willen der beiden, sondern an der Verortung der Informationen in einem eigenen Bedeutungshorizont:

„Explicit knowledge is not something that anyone can understand.“ (Heaton und Taylor 2002: 213)

Die Hintergründe des *agency-texts* und damit die *agency* selbst können nur durch weitere Anschlusskommunikation wieder sichtbar gemacht werden, wofür allerdings genau diese Intransparenz thematisiert werden müsste. Das ist i. d. R. nicht der Fall, da damit die volle Komplexität des gesamten Entstehungsprozesses erneut aufgerollt werden müsste.

<sup>155</sup> Ein Stück weit nehmen Menschen das im Dialog selbstverständlich wahr – eine Präsentation ist den Präsentierenden i. d. R. wichtig – aber die Konsequenzen dessen sind wesentlich weitreichender, als es im Alltag den Anschein erweckt.

[Die Entstehung einer Gemeinschaft in und durch Kommunikation

Vor diesem Hintergrund ist es für *agent C* nicht einfach, bereits jetzt Ratschläge zu dieser Idee zu erteilen. Ihm sind *jira* und *Confluence* bis dato kein Begriff und der A/B-Akteur hat bereits einen Grad der Spezialisierung erreicht, den *agent C* als „outsider“ zunächst aufholen muss. Dazu Luhmann (2000: 317):

„In dem Maße, als jede Stelle eine eigene Spezialität verwaltet, wird es für die anderen schwierig, nachzufragen, Kritik zu üben, bessere Problemlösungen vorzuschlagen oder gar den Überlegungsgang der anderen Stellen zu wiederholen.“ (ebd.)

CoPs reduzieren die Komplexität ihrer Umwelt erheblich, indem sie ihren *texts agency* zusprechen. Der Preis dafür ist, dass ihre Funktionsweise in der Organisation vertikal kaum mehr nachvollziehbar wird (ebd.). *Agent C* kann nur Vorschläge unterbreiten, die er sich selbst erdacht hat und die ausschließlich auf dem zur Verfügung stehenden *text* und seinem eigenen Wissen basieren. Umgekehrt werden *agent A* und *agent B* diesen *text* möglicherweise völlig anders einordnen als von *agent C* beabsichtigt (dazu auch Heaton und Taylor 2002: 232).

Alle *texts*, die im *string of text* zwischen *agent C* und dem A/B-Akteur geschaffen werden, werden von *agent A* und *agent B* im Kontext des eigenen *community-texts* bewertet und erhalten daraus ihre *agency*. Inwieweit die Vorschläge von *agent C* einen Unterschied für die CoP machen, entscheidet allein die CoP. Wichtig für Abbildung 30 ist ebenfalls, dass *agent C* zwar mit einem kollektiven Akteur kommuniziert, die *conversation* dieses Akteurs kann aber genauso wie alle anderen Handlungen des A/B-Akteurs nur durch Individuen geleistet werden – in diesem Fall *agent A* und *agent B*, die als Agenten des A/B-Akteurs handeln. Daher ist in der Abbildung 30 auch die Rede von „*conversation* von *agent A* und *agent B*“.

Nehmen *agent A* und *agent B* im Namen des A/B-Akteurs Vorschläge oder Anweisungen von *agent C* an, dann kann der A/B-Akteur bzw. die CoP, wie in Abbildung 31 ersichtlich, zum Agenten von *agent C* werden:

### **C[A/B:X] bzw. C[A/B[A,B:X]]**

Abbildung 31: Die Verschachtelung von *agency*-Verhältnissen. Quelle: Eigene Abbildung.

Diese Konstellation bezeichnen Taylor und van Every (2000) als *double imbrication*. Der A/B-Akteur ist ein Agent für *agent C*; *agent A* und *agent B* sind wiederum Agenten des A/B-Akteurs. Wird es als *scaling up* (u. a. Cooren 2004, Cornelissen und Kafourus 2008, Koschmann 2013, Kuhn 2012, McPhee et al. 2006 und Putnam et al. 2009) oder *uplinking* (Taylor 2011) verstanden, dann lässt sich in Abbildung 31 von rechts nach links der hierarchische Aufbau der Organisation nachvollziehen<sup>156</sup>.

Das *A/B-C-X-triplet* wird in dem hier beschriebenen Szenario nicht zu einem *organizational quartet*. Es gibt ein Erlebnis von *thirdness*, ein Wir-Gefühl, aber es ist eher ein Wir-Gefühl von „wir, die wir zusammen im Raum waren und das besprochen haben“. Ein kurzes Zusammentreffen reicht nicht aus, um einen kollektiven Akteur zu schaffen, da kein *community-text*, sondern nur ein intradialogischer Kontext erstellt wird. Im Fall von *Bluest Bank* reicht das Treffen aber aus, um den Abteilungsleiter von

---

<sup>156</sup> Allerdings ist dies nicht zwangsweise die formale Hierarchie, sondern die durch Kommunikation konstituierte Hierarchie der Organisation, in der eine Triade in die andere eingebettet ist (Fauré et al. 2010: 1266).

*jira* und *Confluence* zu überzeugen. Ebenso wie *agent A* und *agent B* hat auch der Abteilungsleiter realisiert, dass die Abteilung mit dem bisherigen Projektmanagement nicht bestmöglich geleitet werden kann, da das Aufgabenspektrum der Abteilung so weit gefächert ist.

„Wir sind ja wahrscheinlich der breiteste Supermarkt in [*Bluest Bank*]. Also von unserer Produktpalette, da gibt es ja von Schrauben bis Lebensmittel, bis Auto und was weiß ich, Zierfische und damit haben wir natürlich auch sehr unterschiedliche Zuschnitte unserer Tätigkeit.“ (GD3G3: 78-81)

Im vorliegenden Fall hat der Abteilungsleiter ebenfalls großes Vertrauen in die Fähigkeiten von *agent A* und *agent B* und so wird die Präsentation der beiden entlang der Hierarchie weiter hinaufgereicht, dieses Mal unterstützt durch die individuelle *agency* des Abteilungsleiters.

## 5.5. Kapitelzusammenfassung

Durch die gemeinsame Arbeit an der noch unfertigen Strategie schaffen *agent A* und *agent B* eine CoP. Mit ihr entsteht ein kollektiver Akteur, A/B. A und B handeln nun bei ihrem Versuch, *jira* und *Confluence* in *Bluest Bank* einzuführen, als Agenten der CoP bzw. dieses kollektiven Akteurs. Auf *text*-Level wird ein neuer *string of text* in das Modell von *text* und *conversation* eingefügt, der sogenannte *community-text*. Der besteht aus den *agency-texts* vieler Dialoge zwischen *agent A* und *agent B*, mit denen sie sich identifizieren und über die sie sich von der Umwelt abgrenzen. Die *agency* des *community-texts* ist nur denen zugänglich, die am Dialog beteiligt waren. Bei dem Versuch, ihren Abteilungsleiter von *jira* und *Confluence* zu überzeugen, kann der nicht auf den *community-text* zugreifen. Er verhandelt mit einem kollektiven Akteur, gleichzeitig aber auch mit *agent A* und *agent B*, die als Agenten der CoP handeln. Bei dem kurzen Zusammentreffen von *agent C* und dem A/B-Akteur entsteht nur ein intradialogischer Kontext, aber keine neue CoP. Dennoch hat das Treffen gereicht, *agent C* von der Strategie zu überzeugen und er gibt die Idee an die nächste Hierarchieebene weiter. Alles, was ihm dafür zur Verfügung steht, ist wiederum ein *text*, der erneut seines Kontexts beraubt wird.

## 6. Die *metaconversation* als Treffen der Entscheider

Strategie wurde bis hierher als *bottom-up*-Prozess beschrieben. Dass das nicht so sein muss, wurde bereits im Rahmen der Einleitung erläutert. Der Vorteil der hier gewählten *bottom-up*-Beschreibung liegt darin, dass der Leser jetzt mit den Abläufen der interpersonalen Kommunikation vertraut ist und es nun eine klare Differenzierung zwischen interpersonaler und kollektiver Kommunikation gibt. Alternativ zum *bottom-up*-Prozess kann die Initiative für eine Organisationsstrategie selbstverständlich auch von den höheren Hierarchieebenen der Organisation ausgehen. Strategie erscheint dann als klassischer *top-down*-Prozess<sup>157</sup>.

Egal, ob *top-down* oder *bottom-up*, beide Formen der Strategiebildung sind auf die *metaconversation* angewiesen, denn hier wird auf formaler Ebene entschieden, ob etwas zur offiziellen Politik der Organisation wird. Ab hier sind alle klassischen Vertreter eines Strategieprozesses anzutreffen: Vorstandsmitglieder und ihre Stäbe, Strategieabteilungen, externe und Inhouse-Consultants sowie weitere Akteure mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen wie Direktoren, Staatssekretäre etc. Sie treffen in unterschiedlicher Zusammensetzung zu strategischen Episoden (Hendry und Seidl 2003) der Organisation aufeinander: Vorstandssitzungen, Strategiemeeetings, Workshops, Treffen zur Jahresbewertung und Finanzplanung etc. (Jarzabkowski und Seidl 2008: 1392). Aufgabe all dieser Akteure in ihrer Rolle als Strategen ist es

- a) die Ist-Situation der Organisation zu analysieren und ihr zukünftiges Verhältnis zur Umwelt zu prognostizieren (Analyse), um
- b) festzustellen, ob es einen Veränderungsbedarf gibt (Bedarf),
- c) mögliche Vorgehensweisen zu entwickeln (Planung) und
- d) sich für eine der Vorgehensweisen zu entscheiden (Entscheidung).

Im Strategiezyklus von Spee und Jarzabkowski (2011: 1224) entspricht das in etwa den Punkten *set parameters*, *open parameters*, *increase specificity of parameters* und *close parameters*<sup>158</sup>.

In Übereinstimmung mit Johnson et al. (2007a: 11) sowie La Ville und Mounoud (2010: 186) wird angenommen, dass alle oben genannten Phasen der Strategieentwicklung kollektive Prozesse sind. Selbst wenn am Ende des Prozesses möglicherweise nur eine einzelne Person die letzte Entscheidung trifft und die Verantwortung für die fertige Strategie übernimmt, ist die Strategie selbst das Ergebnis vieler Akteure, die miteinander in einen Dialog getreten sind.

Die hier gewählte Darstellung der *metaconversation* als ein Zusammentreffen aller Strategen an einem „runden Tisch“ ist selbstverständlich eine grobe Vereinfachung der Realität. Die Ergebnisse eines Meetings sind oft schon im vornherein vereinbart (Shaw 2002: 9, 18), da niemand Gefahr laufen will, sich

---

<sup>157</sup> Im späteren Verlauf der Dissertation wird sich zeigen, dass eine erfolgreiche Strategie immer Elemente beider Prozesse in sich vereint, sowohl *top-down* als auch *bottom-up*. An dieser Stelle ist aber erst einmal relevant: Wenn eine Strategie *top-down* beginnt, hat sie ihren Anfang immer in einer *metaconversation*.

<sup>158</sup> Bei Spee und Jarzabkowski (ebd.) gibt es einen fünften Punkt *only very precise content changes*, der aber hier mit dem vierten Punkt *close parameters* zusammengelegt wird. Zu einem vergleichbaren Modell kommen auch Maitlis und Lawrence (2003: 124) in ihren Erhebungen, wobei das Modell von Spee und Jarzabkowski wesentlich ausgereifter erscheint und daher als Orientierung für dieses Kapitel dient.

ohne Rückversicherung zu früh festzulegen. Wirklich kritische Entscheidungen werden nicht in einem Meeting getroffen (Taylor und van Every 2000: 29). Das ändert aber nichts an dem Prozess an sich. Die Verhandlung hat dann im Vorfeld stattgefunden. Ob die Entscheidungen im offiziellen Strategiemee-ting mit allen Strategen oder im „Hinterzimmer“ von wenigen getroffen werden – der Ablauf ist der- selbe. Personen kommen zusammen und reden über die Gegenwart und Zukunft der Organisation<sup>159</sup>.

Quasi „nebenbei“ wird erstmals die gesamte Organisation zweifach in Kommunikation konstituiert. Sie wird zum einen in ihrer Ist-Situation und zum anderen kommunikativ als zunächst fiktive Organi- sation auf Basis der aktuell bestehenden Organisation als Soll-Zustand konstituiert<sup>160</sup>. Das entspricht dem, was zu Beginn der Arbeit als Strategiedefinition angeboten wurde.

## 6.1. Das ist die metaconversation

In ihrer ursprünglichen Anwendung ist eine *metaconversation* ein Dialog, der den eigenen Dialog the- matisiert. Die theoretischen Grundlagen wurden in den 1940er Jahren von Bateson (1972) geschaffen. Anfangs wurde die Idee vor allem von Vertretern der Palo-Alto-Schule wie Watzlawick et al. (1967) genutzt, um damit Familiendynamiken zu beschreiben und Abläufe zu paraphrasieren<sup>161</sup>.

Für die MS als Theorie der Organisation ist das Konzept der *metaconversation* unverzichtbar<sup>162</sup>. Ro- bichaud et al. (2004) verwenden es, um die Identität einer Organisation nach außen zu erklären, Coor- en et al. (2008) nutzen die *metaconversation*, um zu zeigen, wie eine Organisation insgesamt kommunikativ konstituiert wird<sup>163</sup>, Chaput et al. (2011) zeichnen damit die organisationsinterne Iden- titätsbildung nach und Taylor und van Every (2011) beschreiben, wie eine Idee an Überzeugungskraft gewinnt oder verliert (für eine Übersicht siehe auch Koschmann 2012). Insbesondere Taylors und van Every (2011) Erkenntnisse werden in diesem Kapitel genutzt, um im folgenden Kapitel durch die Er- kenntnisse von Kuhn (2008) zu *authoritative texts* um ein strategisches Moment ergänzt zu werden.

In diesem Kapitel wird die theoretische Beschreibung von den Vorgängen in der Fallstudie abweichen. In *Bluest Bank* wurde bereits auf einer Hierarchiestufe unter Vorstandsebene entschieden, *jira* und *Confluence* im Rahmen einer erst drei-, dann viermonatigen Testphase in der Abteilung von *agent A* und *agent B* einzuführen. Der etwaige Nutzen von *jira* und *Confluence* bestand bis dato nur in der Theorie und so sollten die Anwendungen einer genauen Prüfung unterzogen werden, bevor eine Ent- scheidung auf Vorstandsebene notwendig werden würde.

---

<sup>159</sup> Allerdings stehen offizielle Meetings immer unter dem Druck, „zu liefern“ bzw. Ergebnisse zu präsentieren (Shaw 2002: 13).

<sup>160</sup> Dieser Prozess hat schon einmal zu Beginn des fiktiven Szenarios stattgefunden, als *agent B* damit begann, das initiale Organigramm zu zeichnen. Die Unterschiede zwischen diesem Strategieprozess und der *metaconversation* werden im aktuellen Kapitel deutlich werden.

<sup>161</sup> Die strategische Bedeutung der *metaconversation* in einem organisationalen Kontext war Bateson jedoch ebenfalls, wenn auch nicht in dem Umfang wie sie nun von der MS verwendet wird, bewusst.

<sup>162</sup> Samra-Fredericks (2004) liefert ein Beispiel für einen Artikel, in dem die Kommunikation einer Organisationsführung zwar in sich exzel- lent beobachtet wird, aber anschließend nicht in einem theoretischen Überbau verortet wird.

<sup>163</sup> Leider ist die Argumentation in diesem Artikel nur in Teilen überzeugend. Insgesamt wirkt die Konstituierung der Organisation aus Interviews m. E. zu beliebig.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Wie in Kapitel 2 vorgegeben wird hier aber weiterhin davon ausgegangen, die Organisation würde lediglich über drei Hierarchiestufen (die einfachen Mitarbeiter, das mittlere Management und das Topmanagement) verfügen. Für das vorliegende Kapitel wird daher angenommen, der Abteilungsleiter *agent C* hätte die Entscheidung zu *jira* und *Confluence* direkt zum Topmanagement von *Bluest Bank* weitergereicht. *Agent A* und *agent B* sind in diesem Kapitel nicht mehr unmittelbar beteiligt. Wir kommen in Kapitel 8 wieder auf die beiden zurück, wenn es darum geht, die neue Organisationsstrategie zu implementieren.

### **6.1.1. Die Beteiligten der metaconversation als eigene community of practice**

Nach der erfolgreichen Präsentation von *agent A* und *agent B* bei *agent C* wird die Idee entlang der Hierarchie weitergereicht bis zu *agent D*, einem Vertreter des Topmanagements und seinen Kollegen, die hier als *agents D'* bezeichnet werden. Der *text* migriert damit von einem Kontext in einen anderen.

*Agent D* trifft sich mit seinen Kollegen, um die zukünftige Strategie der Organisation zu besprechen (siehe Abb. 32). Ihr gemeinsames *object X* ist daher aktuell noch nicht die Einführung von *jira* und *Confluence*, sondern die Organisationsstrategie allgemein, um die sich ihr Gespräch dreht.

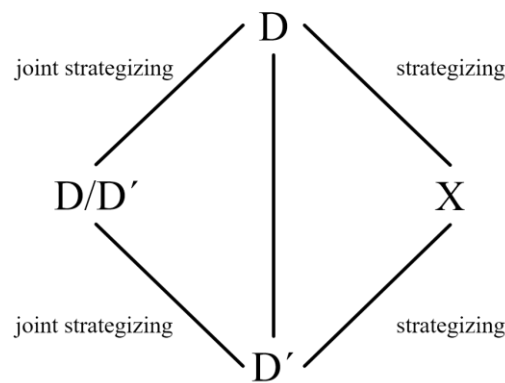


Abbildung 32: Die *metaconversation* als eine *community of practice*. Quelle: Eigene Abbildung.

Die Strategen bilden dabei wie *agent A* und *agent B* eine CoP (Kwon et al. 2009: 277) mit einer eigenen kollektiven Identität<sup>164</sup>.

Ihre „Praxis“ (*practice*), so wie es auch im SaP verstanden wird,<sup>165</sup> besteht nicht aus operativen Handlungen, sondern im Entwerfen und – je nach Position – in dem Treffen von Entscheidungen für die operativen Handlungen der Organisation (Taylor und van Every 2000: 146, siehe dazu auch Luhmann 2000). Wie in anderen CoPs auch lernen die Mitglieder der Community die Regeln und das Handwerk eines Strategen „on the job“ durch Partizipation (Langley 2010: 98, 101).

Wer „inside“ und wer „outside“ ist, bestimmt die CoP, wobei die Grenze hier wenig fließend ist. Das hat formale Gründe, da die Strategie einer Organisation immer für die Wettbewerber interessant ist und es sich um Prozesse handelt, die ggf. äußerst viel Expertise voraussetzen. Ein anderer Grund ist der Nimbus des Strategen. Dabei geht es in erster Linie nicht um persönliche Eitelkeit, sondern um die persönliche *agency* eines Strategen zur Implementierung seiner Ideen.

### 6.1.2. Die *metaconversation* als in sich verschachtelter Dialog

Bis hierher unterscheidet sich die *metaconversation* als Gemeinschaft der Strategen nicht von den anderen CoPs der Organisation. Was sie hervorhebt, sind ihre Position innerhalb der Organisation und ihre Inhalte. In Tabelle 2 ist der bisherige Eskalationsprozess der Strategie dargestellt. Hier wird sichtbar, dass im Laufe der Eskalation wiederkehrend ein Prozess in den anderen eingebunden (*imbricated*) ist (Taylor 2011: 1286) und der *text*, um den es geht, wiederholt rekontextualisiert wurde (Hardy 2004: 420).

<sup>164</sup> Das ist spätestens seit den 1960er Jahren erkennbar, in denen sich Topmanager und insbesondere Unternehmensberater erstmals als eigene Gemeinschaft etablierten (Stacey 2011: 19).

<sup>165</sup> Taylor (2011: 1287) sieht hier einen Schnittpunkt von SaP und MS. Der *practice*-Teil bei Jarzabkowskis (2002: 17) Unterteilung in *practice*, *practitioners* und *practices* entspricht der *metaconversation* der MS.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Communication	Agency-Relationship	Interaction
(organizational) metaconversation	D/D' [A/B[A,B:X]]	The D/D'-community talks about A/Bs idea among other topics
(meta-)text	C[A/B[A,B:X]]	The A/B-community presents its idea to C
conversation	A/B[A,B:X]	A and B create a community of practice by joint action
text	A,B:X	A and B are planning

Tabelle 2: *Scaling up* im Kontext ineinander verschachtelter *agency*-Verhältnisse. Quelle: Eigene Abbildung.

Ohne die *metaconversation* bliebe die Erklärungskraft der MS auf die lokale, situativ begrenzte Kommunikation der unteren Eskalationsstufen beschränkt (Bouillon 2010: 645). Ein Konzern, eine Aktiengesellschaft, eine Verwaltung und andere Organisationsformen sind aber längst über ausschließlich lokale Interaktionen hinausgewachsen (Robichaud et al. 2004: 631). Stufe für Stufe wird die *conversation* der einen CoP in die *conversation* einer anderen CoP eingebettet (Robichaud et al. 2004: 621, dazu auch Boje et al. 2004: 574):

„[...] emerging from the recursive processes of the conversations of the members, where each conversation narratively frames, implicitly or explicitly, the previous one.“ (Robichaud et al. 2004: 624)

Die *metaconversation* wird so zu einer managerialen *conversation*, die die *conversations* der anderen CoPs, wie der A/B-Community, zum Inhalt hat (Taylor 2001: 165)<sup>166</sup>.

Eine *metaconversation* ist nicht allen CoPs möglich. Eine Organisation besteht aus vielen CoPs sowie der A/B-Community, die zwar voneinander wissen und ggf. miteinander interagieren, jede CoP ist aber nur begrenzt dazu fähig, sich ein Bild der gesamten Organisation oder angrenzender CoPs zu verschaffen. Ausgenommen sind all jene CoPs, die in der passenden Position für eine *metaconversation* sind.

Die „richtige“ Position beschreibt in diesem Fall ein *agency*-Verhältnis, dem zur Folge andere CoPs einem zuarbeiten, wie es beispielsweise die A/B-Community für *agent C* und dieser dann für *agent D* getan hat. Das sind insbesondere die oberen Hierarchieebenen und Stabsstellen der Organisation.

Daher lässt sich die *metaconversation* auch wie in Abbildung 33 darstellen. Die *metaconversation* erhält ihre initialen Inhalte in Form von *texts* aus den anderen CoPs der Organisation. Zusätzlich bekommt sie im besten Fall ein Mandat (Wenger 1998: 80),<sup>167</sup> das es den Akteuren der *metaconversation* erlaubt, im Namen der anderen CoPs zu handeln. Die Akteure der *metaconversation* beginnen dann, als Sprecher der anderen CoPs zu agieren (Robichaud et al. 2004: 631). *Agent D* wird später die Vor-

<sup>166</sup> Bei Robichaud et al. (2004) sowie bei Taylor (2009a) wird darauf hingewiesen, dass die *metaconversation* auch die *conversation* der eigenen CoP, in diesem Fall der D/D'-Community, zum Gegenstand haben kann. Das ist zwar im Sinne eines Reflexionsprozesses grundsätzlich denkbar, m. E. ist das aber nicht der Standardfall. Eine *metaconversation* zur community-internen Kommunikation wäre vermutlich am ehesten bei einem extremen Scheitern der Organisation denkbar. Auch dann müsste aber bedacht werden, dass eine CoP nicht fähig ist, sich selbst vollständig zu erkennen und ihre Prozesse zu reflektieren. Die Vorgänge der eigenen CoP sind für die Mitglieder nicht transparent (Christensen und Cornelissen 2011: 392, dazu auch Luhmann 1984). Das Heraustrreten aus dem eigenen *frame* ist daher keineswegs so einfach möglich wie es Taylor und van Every (2011: 48) beschreiben.

<sup>167</sup> Allerdings gilt das z. B. nur eingeschränkt für Strategen von außerhalb der Organisation.

schläge der A/B-Community mit in das Gespräch einbringen und alle anderen Vorstände die Anregungen der ihnen anvertrauten Abteilungen (exemplarisch an der Verknüpfung zwischen D' und E/F zu erkennen). Nach und nach wird die gesamte Organisation wie auf einer Karte mit ihren einzelnen Sinnprovinzen und den Räumen dazwischen sichtbar.

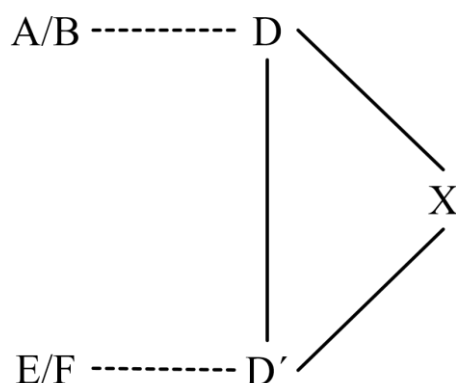


Abbildung 33: Die Rolle eines Agenten innerhalb der *metaconversation*. Quelle: Eigene Abbildung.

Die Sprecher der einzelnen CoPs werden dabei zu Agenten dieser CoPs<sup>168</sup>. Taylor und van Every (2011: 48) ziehen in diesem Zusammenhang Goffmanns (1974) Konzept des *framing* bzw. *de-framing* heran. Einerseits geschieht ein *framing* der CoPs durch die Strategen im Sinne von „Hier ist die Präsentation von Cs Abteilung! Nicht schlecht, was?“ Andererseits findet ein *de-framing* auf *text*-Ebene statt, da die Idee von *jira* und *Confluence* als Strategie aus dem ursprünglichen Kontext entnommen wird. Daher verliert diese Idee nun erneut einen Großteil ihrer *agency*, die sie in einem anderen Kontext noch innehatte. Im Kontext der D/D'-Community muss diese nun neu verhandelt werden.

Die Kategorisierung des organisationsinternen *texts* ist nur ein Teil der Aufgabe, die in der *metaconversation* umgesetzt wird. Ebenso wichtig wie der innere Zustand der Organisation ist die Beobachtung der externen Umwelt, i. d. R. eines Marktes, so zumindest der Stand in der klassischen Strategieliteratur. Die Wahrnehmung der externen und erweiterten internen Umwelt durch die Mitglieder der *metaconversation* ist Gegenstand des kommenden Abschnitts.

## 6.2. Wo stehen wir? Die Analyse zum Veränderungsdruck der Umwelt

Die Analyse der aktuellen Situation ist entscheidend für die Frage, ob eine Veränderung des Status quo, der aktuellen Organisationsstrategie notwendig ist oder nicht. In diesem Abschnitt wird dargelegt, wie die Strategen in der *metaconversation* zu dieser Entscheidung kommen<sup>169</sup>.

<sup>168</sup> Je nachdem, ob es sich um eine Linienposition oder um eine Stabsposition handelt, wird das *agency*-Verhältnis unterschiedlich ausfallen. Aber Akteure aus einem Stab werden ebenso wie jene aus der Linie die CoPs kategorisieren und damit in einen gesamtorganisationalen Rahmen einfügen.

<sup>169</sup> Bei der Situationsbeurteilung durch die Strategen handelt es sich nicht um die Wahrnehmung der Organisation, sondern um die Schlussfolgerungen, zu denen die Strategen als CoP gelangen. Inwieweit eine Organisation überhaupt etwas wahrnehmen kann, wird in den folgenden Kapiteln gezeigt.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Die *metaconversation* ist ein zweistufiger Prozess, der sich aus dem individuellen *enactment* der Umwelt und dem kollektiven *enactment* der Umwelt zusammensetzt (siehe Abb. 34)<sup>170</sup>. In diesem Abschnitt wird die erste Stufe, die Umweltwahrnehmung als Handlung eines Individuums, vorgestellt, im nächsten Abschnitt werden diese individuellen Meinungen der Umwelt zur *metaconversation* zusammengefügt. Dieses zweistufige Vorgehen ist notwendig, da ein Kollektiv wie die D/D'-Community über keinerlei kollektive Wahrnehmung verfügt. Die Umwelt kann nur über Individuen wahrgenommen werden, die sie dann in die CoP einbringen. Daher ist es notwendig, dass jeder Strategie sich eine eigene Meinung über die Situation bildet.

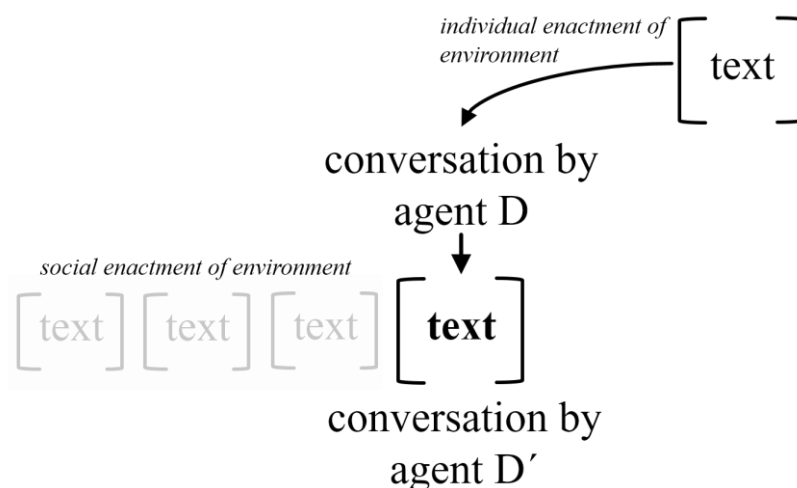


Abbildung 34: Die *metaconversation* als *two-step-flow* zwischen individueller und sozialer Konstruktion der Umwelt. Quelle: Eigene Abbildung.

Der wichtigste Mechanismus ist dabei die Differenzbildung zwischen Organisation und Umwelt. Wenn diese Differenz geklärt ist, ist es nur noch ein kleiner Schritt zur Wettbewerbsfähigkeit und dem Überleben einer Organisation. Dann kann ebenfalls erklärt werden, inwiefern Strategien eine Anpassungsreaktion auf eine veränderte Umwelt sind oder Organisationen sich losgelöst von ihrer Umwelt entwickeln. Die MS hat sich der Frage der organisationalen Umweltwahrnehmung bisher nicht gewidmet. Ihr Fokus lag bislang darauf, die internen Prozesse der Organisation darzustellen. Umwelt wird noch am ehesten als *context* oder *situation* operationalisiert, aber es handelt sich immer um eine strikt lokale Definition der Umwelt<sup>171</sup>.

Das macht die MS angreifbar, denn es stellt sich die Frage: Warum sollte das zweistufige Modell von Kommunikation als *text* und *conversation*, das scheinbar die Umwelt nicht mit einbezieht, einem anderen Modell, beispielsweise der dreistufigen Definition von Luhmann (1984) aus Information, Mitteilung und Verstehen vorgezogen werden, das explizit auf die Kontingenz der Umwelt Bezug nimmt?

<sup>170</sup> Dies entspricht letztlich wieder der *secondness* und *thirdness* aus dem Beginn der Arbeit.

<sup>171</sup> Eine Erklärung für diese Lücke im Erklärungsmodell der MS ist ihre ethnomethodologische Ausrichtung (Latour 1994: 51), nach der alle Parameter eines Prozesses in der konkreten Situation zu finden sind. Eine andere Erklärung ist die Entwicklungsgeschichte der MS mit ihrem Ursprung in einer linguistisch geprägten Kommunikationsforschung. Für die Zeichentheorie von Peirce (1955) hat die Umwelt schlicht eine andere Bedeutung als bei der theoretischen Modellierung eines Strategieprozesses. Die MS ist nicht die einzige Theorie, die eine schwache Erklärung für den *context* einer Interaktion liefert. Alvesson und Kärreman (2011a: 1129, siehe auch Sillince 2010: 135) kritisieren, dass in der gesamten Diskurs- und Konversationsanalyse der *context* nur wenig zur Überzeugungskraft der jeweiligen Modelle beiträgt.

Im Rahmen der MS lässt sich m. E. jedoch sehr gut eine Umwelt darstellen. Das wurde aber bisher nicht getan. Bezeichnenderweise lassen sich dabei viele Erklärungen der Systemtheorie auf die MS übertragen; gleichzeitig bleibt die Anschlussfähigkeit der MS erhalten. Neu an der hier gewählten Erklärung ist, dass „Umwelt“ und „Organisation“ nicht zwangsweise komplementäre Konzepte sind. Da die Umwelt aus Sicht eines Strategen und seiner CoP dargestellt wird, stellt die eigene Organisation einen beträchtlichen Teil dieser Umwelt dar.

### 6.2.1. Eine Umwelt aus geschichteten texts – der lamination approach

Die Umwelt abzubilden, so wie sie sich einem Strategen präsentiert, ist weniger kompliziert, als es den Anschein hat. Fast alle Bausteine dafür wurden bereits vorgestellt und müssen nur noch zusammengefügt werden.

Zwei Gedanken stehen dabei im Fokus: zum einen, dass ein Strategie genauso wie die D/D'-Community, jede andere CoP und jede Organisation von einer *text*-Welt (Taylor und van Every 2000: 103) umgeben ist, die auch während eines Dialogs existiert. In Anlehnung an Cooren et al. (2006: 17, siehe auch Cooren und Fairhurst 2009: 139 sowie Blaschke et al. 2012: 22) wird das hier als *plenum of texts* bezeichnet (siehe Abb. 35).

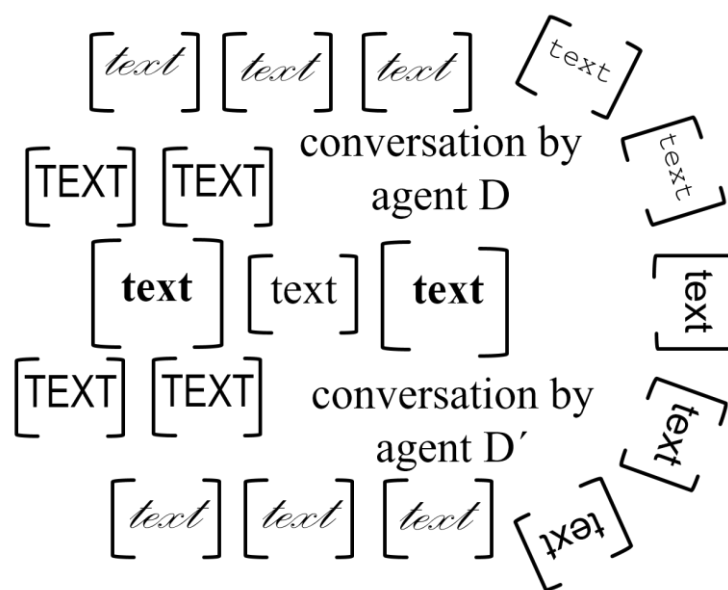


Abbildung 35: Der Kontext des alltäglichen Dialogs in einer *text*-Welt. Quelle: Eigene Abbildung.

Die Metapher einer *text*-Welt beschreibt m. E. die konkrete Situation von Entscheidern ausgesprochen treffend. Alles ist Kontext bzw. Umwelt und daher zunächst beliebig. Strategen stehen heute mehr Informationen für ihre Entscheidungen zur Auswahl als je zuvor. Ihr Problem ist, aus dieser Datenflut handlungsrelevante Informationen herauszufiltern (Weick et al. 2005: 415). An der Spitze der Organisation ist es nicht (nur) einsam, sondern ohne eine Strategie zunächst einmal verwirrend (Kilkinson 2008: 45).

Der zweite Ansatz hier ist, dass Menschen in dieser *text*-Welt aufwachsen und Formen der Komplexitätsreduktion finden. Sie werden zu unterschiedlichen Zeiten mit speziellen *texts* konfrontiert und

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider  
können jeweils eine spezifische Form des Umgangs damit finden. Die Welt ist deswegen nicht das Chaos von Abbildung 35. Eine derartige Welt wäre eine blanke Überforderung.

Die Komplexität der *text*-Welt wird permanent in und durch Kommunikation reduziert. Die Dynamik der Komplexitätsreduktion wird dabei von dem Zusammenspiel der CoPs bestimmt, in denen sich bewegt wird. Sie wird zuerst individuell vorgenommen und hängt von der Position bzw. den Gesprächen ab, an denen teilgenommen werden kann. Mit jeder Stufe im *scaling up* der Kommunikation wird ein Teil der *text*-Welt für einen Akteur unterscheidbar. Schicht für Schicht fügt sich die Umwelt zusammen und wird für den Strategen sichtbar.

Das Ganze ist inspiriert von Bodens (1994) Ansatz der *lamination*<sup>172</sup>. Im Zentrum steht die Annahme, dass ein Dialog niemals komplett lokal sein kann und eine Unterteilung in Mikro und Makro daher wenig Erklärungskraft besitzt: „The world is of a piece, single and whole.“ (Boden 1994: 5) Boden geht davon aus, dass einzelne kommunikative Episoden mit unterschiedlicher Bedeutung zugleich existieren<sup>173</sup>. Er umgeht damit das Dogma von der ausschließlich lokalen Handlung. Dazu Latour (1994: 51):

„Of course, ethnomethodologists are right to criticize traditional sociology with its fanciful macro level, but they are wrong to conclude that there is such a thing as an absolutely local interaction.“ (ebd.)

Primär dafür gedacht, organisationsinterne Prozesse darzustellen und die Entstehung der Organisation zu erklären, lässt sich Bodens Ansatz m. E. auch zur Konstruktion der Umwelt nutzen – einer Umwelt, die aus *texts* besteht, die aber in und durch Kommunikation unterscheidbar gemacht wird. Dies ist eine Umwelt, in der durch Kommunikation aktiv einzelne *layers* (engl. für Ebene, in Anlehnung an Achtenhagen et al. 2003, siehe auch Taylor 2011: 1289) geschaffen werden<sup>174</sup>, wodurch die Komplexität dieser Umwelt ausreichend reduziert wird, um sich in ihr zurechtzufinden. Diese *layers* bestehen aus *texts*, die in den folgenden grafischen Darstellungen übereinander (*laminated*) angeordnet sind<sup>175</sup>. Sie existieren parallel und werden nicht aggregiert (Cooren und Fairhurst 2009: 122). Jeder *layer* entspricht einer Kategorie des Kontexts bzw. der Umwelt. Für eine bessere Übersichtlichkeit werden die *layers* in eine situative und eine dialogische Umwelt unterteilt. Als *layers* existieren sie gleichwertig nebeneinander.

### 6.2.2. Die dialogische Umwelt

Da es einfacher ist, mit etwas Bekanntem anzufangen, wird hier zunächst gezeigt, wie sich die dialogische Umwelt einer Situation zusammensetzt. Die Elemente der dialogischen Umwelt wurden bereits vorgestellt, nur eben nicht als Umwelt. Die dialogische Umwelt setzt sich aus dem intradiologischen

---

<sup>172</sup> Dies geschieht, ohne jedoch Bodens Ansatz vollständig zu folgen.

<sup>173</sup> Dies ist vor allem von Goffman (1974) inspiriert (siehe zu Boden auch Taylor und van Every 2000, Cooren und Fairhurst 2009 sowie Brummans et al. 2009).

<sup>174</sup> Taylor und Robichaud (2004: 409) sprechen in einem ähnlichen Zusammenhang von „coexisting KORREKT SO? language systems, each associated with a field of activity“ (ebd.).

<sup>175</sup> Wie immer kann die Wissenschaft die Realität nur vereinfacht darstellen. Tatsächlich sind diese *layers* in erster Linie mental kategorisiert, was sich grafisch nur unzureichend abbilden lässt, ähnlich den *mental models* bei Fairhurst (2011: 31).

Kontext, dem *community-text* und der *architextuality* zusammen. Sie umfasst alle *texts*, an deren Konstruktion die Teilnehmer der *metaconversation* aktiv beteiligt sind, wodurch dieser Teil der Umwelt zumindest anteilig selbst konstruiert ist.

### 6.2.2.1. Der intradialogische Kontext

Um die Konstruktion der Umwelt nachvollziehbar zu machen, ist es hilfreich, sich erneut in die Rolle eines Strategen, beispielsweise in *agent D*, zu versetzen, der gerade mit seinen Kollegen über die aktuelle Entwicklung der Organisation spricht. Dabei kann grundsätzlich jeder *text* aus der *text*-Welt von Abbildung 35 herausgegriffen und zum Gegenstand des Dialogs werden. Wie in Kapitel 4.6.4 dargestellt, reiht sich im Gespräch *text* an *text* bis zu Entstehung des bereits bekannten *string of text*. Dieser *string of text* ist immer Kontext und damit die erste Umwelt des aktuellen Dialogs. Dazu merken Boje et al. (2004: 571) an:

„Language is not only content; it is also context and a way to recontextualize content.“  
(ebd.)

Mit Beginn des Gesprächs existiert diese intradialogische Umwelt und alles bereits Gesagte hat Einfluss auf die aktuelle Kommunikation (siehe dazu auch Spee und Jarzabkowski 2011: 1220).

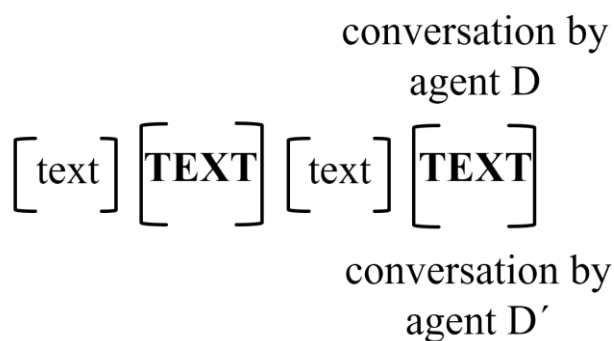


Abbildung 36: Die *metaconversation* im Umfeld des intradialogischen Kontexts. Quelle: Eigene Abbildung.

Dieser *layer* ist für alle am Dialog Beteiligten identisch. Außenstehende können durch den Zugang zu einzelnen *texts* begrenzt an diesem Teil Umwelt partizipieren. Viel wahrscheinlicher ist aber, dass Personen, die nicht am Dialog teilnehmen, nur aufgearbeitete *texts* wie Protokolle oder Arbeitsergebnisse zur (Re-)Konstruktion dieser Umwelt zur Verfügung haben (siehe dazu Cooren 2004b). Unter den richtigen Bedingungen können einzelne Teile des *string of text* zu *community-texts* werden und damit eine weitere Form der Umwelt schaffen.

### 6.2.2.2. Der community-text

Mit dem Sprung zum *community-text* (Taylor und van Every 2011: 31) wird eine weitere Form der Umwelt geschaffen, die ebenfalls kommunikativ konstituiert ist, aber den Regeln für kollektive *texts* folgt, die bereits in Kapitel 5 beschrieben wurden. Ab hier (siehe Abb. 37) werden die einzelnen *layer* auch in der Abbildungssprache sichtbar, die seit Kapitel 4 genutzt wird. Der *community-text* ist parallel zum intradialogischen Kontext angeordnet. Der Trennstrich zwischen den beiden *layers* ist keine Barriere, sondern eine durchlässige Membran. Der aktuelle *text* (zwischen *agent D* und *agent D'*) kann

|Die *metaconversation* als Treffen der Entscheider immer wieder auf den *community-text* verweisen oder der *community-text* wird unmittelbar zum Gegenstand des Dialogs.

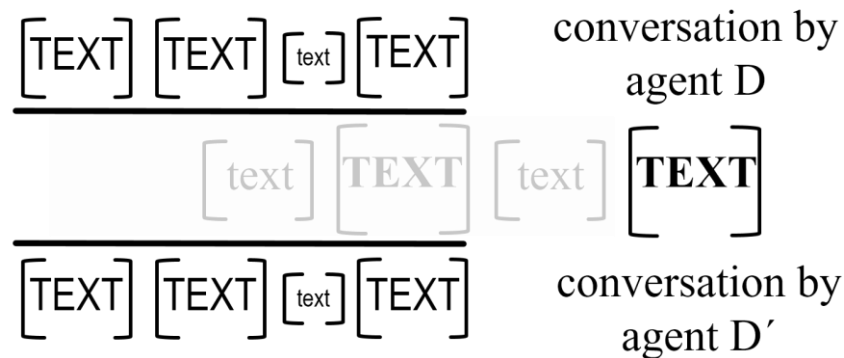


Abbildung 37: Die *metaconversation* im Umfeld des intradialogischen Kontexts und des *community-texts*.

Quelle: Eigene Abbildung.

Da die Umweltkonstruktion hier ausschließlich aus Sicht eines Strategen der *D/D'*-Community während der *metaconversation* gezeigt wird, ist der *community-text* für *agent D* und alle anderen Strategen weitgehend identisch. Auch wenn einzelne Strategen als Agenten verschiedener CoPs handeln, wie der Finanzvorstand für die Finanzabteilung spricht, so tritt er in der *metaconversation* doch als Strategie auf. Würde er primär als Mitglied der Finanz-CoP argumentieren, hätten seine Argumente in der *metaconversation* nur wenig *agency*<sup>176</sup>. Daher ist der *community-text* als Umwelt für *agent D* in der Funktion eines Strategen zumindest so lange entscheidend, wie er an der *metaconversation*, umgeben von anderen Strategen, teilnimmt.

### 6.2.2.3. Die *architextuality* der Organisation

Der dritte und letzte *layer* der dialogischen Umwelt ist die *architextuality* (siehe Abb. 38). Sie wurde in Kapitel 4 erstmals als *common knowledge*, als minimale Grundvoraussetzung für die Kommunikation mit anderen Akteuren eingeführt. In den folgenden Kapiteln wurde das Verständnis der *architextuality* erweitert und auf die Organisation angewandt. Die *architextuality* ist jetzt der *text*, der allen Mitgliedern der Organisation bekannt ist und den sie teilen. Unabhängig davon, wie spezialisiert ein Akteur in seiner CoP ist: Die *architextuality* ist für ihn dieselbe wie für das Mitglied einer anderen CoP. Die *architextuality* ist der *shared background* (Heaton und Taylor 2002: 223) bzw. „[the] larger network of organizational relationships“ (Taylor 2006: 360), das in der MS erwähnt, aber bisher nicht konkret benannt werden konnte<sup>177</sup>.

<sup>176</sup> Tatsächlich gelingt dieser Wechsel vom Manager zum Strategen nicht allen „Aufsteigern“ einer Organisation. Happich (2011) bezeichnet es als die zweite wichtige Metamorphose im Leben einer Führungsperson. Die erste Metamorphose findet mit dem Übergang vom fachorientierten Mitarbeiter zu einem Mitarbeiter mit Führungsverantwortung statt.

<sup>177</sup> In der SST findet sich das als öffentliche „Selbstbeschreibung“ wieder (Luhmann 2000: 421).

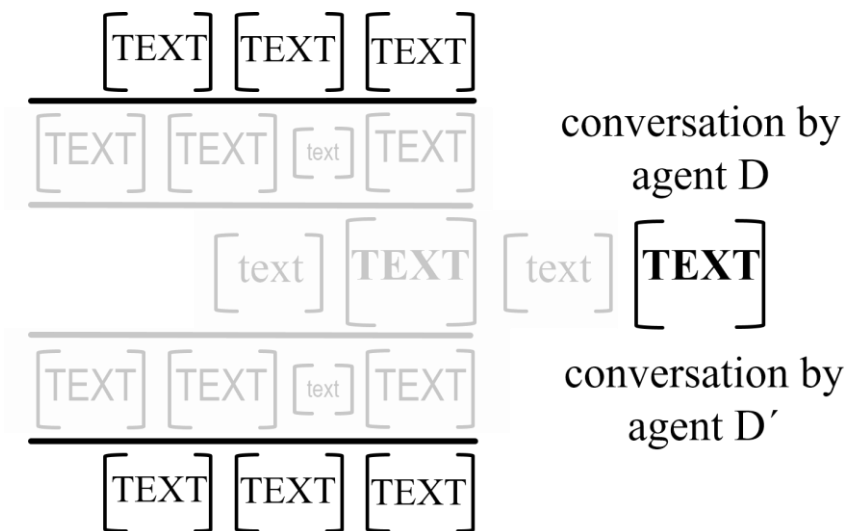


Abbildung 38: Die *metaconversation* im Umfeld des intradiologischen Kontexts, eines *community-texts* und der *architextuality*. Quelle: Eigene Abbildung.

Die *architextuality* kann von vermeintlich Banalem wie einer Gründergeschichte handeln; genauso gut kann sie die aktuelle strategische Ausrichtung der Organisation beschreiben, z. B. „Wir handeln dienstleistungsorientiert!“ Dazu kommen die ungeschriebenen, gelebten Regeln einer Organisation, also Kleiderordnung, Umgang zwischen den Hierarchien etc. Die Organisationsmitglieder kennen diese Regeln und orientieren sich daran. Bei einem Dialog zwischen zwei Organisationsmitgliedern unterschiedlicher CoPs können die Akteure immer wieder auf die *architextuality* zurückfallen oder sie ggf. auch als „Lückenfüller“ bei Unklarheiten im Dialog nutzen. Sie dient dann als *mutual contextual beliefs* (Taylor und Cooren 1997: 420).

Diese Eigenschaften machen die Organisation selbst zu einer CoP mit den gleichen Mechanismen wie in jeder anderen CoP (Stacey 2011: 217). Sie ist eine CoP, die andere *communities* mit einbezieht, während die einzelnen CoPs eine „group with a common sense of purpose nested within a larger network“ (Kuhn 2002: 108) bilden. Taylor und van Every (2011: 63) bezeichnen es als *common thirdness*<sup>178</sup>.

Wer Mitglied dieser CoP ist, kann sich mit ihr identifizieren. Für einen Außenstehenden ist die *architextuality* teils genauso unverständlich wie ein *community-text* für ein Nicht-Community-Mitglied<sup>179</sup>.

Die Mitglieder der *metaconversation* haben nicht zwangsweise die gleiche *architextuality*. Alle Strategen, die Mitglieder der Organisation sind und in ihr sozialisiert wurden, teilen ihre *architextuality* (so wie in Abbildung 38, in der die *architextuality* für *agent D* und *agent D'* identisch ist). Das gilt nicht für externe Consultants (im Gegensatz zu Inhouse-Consultants)<sup>180</sup>. Selbst wenn sich die Consultants in die Organisation eingearbeitet haben und ihnen die *architextuality* bekannt ist, verfügt sie für die Consultants über keine *agency*. Die *architextuality* ihres Klienten wird von ihnen daher nicht als Umwelt wahrgenommen. Stattdessen gilt dann die *architextuality* ihrer eigenen Organisation als Einflussgröße, von der sie im günstigsten Fall profitieren.

<sup>178</sup> Dies ist ein Begriff, der – wie sich in den folgenden Kapiteln zeigen wird – m. E. nicht glücklich gewählt ist.

<sup>179</sup> Die *architextuality* darf daher nicht mit dem Image der Organisation verwechselt werden.

<sup>180</sup> Welche Vor- und Nachteile das hat, wird in den späteren Kapiteln aufgegriffen.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider  
 Die *architextuality* ist der letzte *layer* der dialogischen Umwelt.

### 6.2.3. Die situative Umwelt

Zur situativen Umwelt gehört das, was klassisch als Umwelt bezeichnet wird: Wettbewerber, Kunden, Zulieferer, Gesetzgeber, Medien, Gesellschaft etc. Das alles wird hier als externer Kontext bezeichnet (siehe Abb. 39). Der zweite Teil der situativen Umwelt besteht aus den *texts* der einzelnen CoPs der Organisation, die an die D/D'-Community weitergereicht werden. Dieser Teil der Umwelt wird hier als (organisations-)interner Kontext bezeichnet.

Es erscheint im ersten Moment paradox, die *texts* der CoPs gemeinsam mit dem externen Kontext zur situativen Umwelt zu ordnen. Zu beachten ist jedoch, dass es zu diesem Zeitpunkt noch nicht um die allgemeinere Differenzierung Organisation-Umwelt geht, sondern darum, wie Einzelpersonen der D/D'-Community ihre Umwelt sehen. Für ein Mitglied der D/D'-Community handelt es sich bei den *texts* der CoPs sehr wohl um eine Form der Umwelt.

Situative und dialogische Umwelt unterscheiden sich in der Menge der *texts*, aus der eine Auswahl getroffen werden muss. Die Anzahl der *texts* aus der dialogischen Umwelt ist begrenzt. Jedes Gespräch reißt einmal ab, auch die Regeln der verworrensten CoP sind irgendwann verinnerlicht und für die *architextuality* gilt, dass es im Interesse der Organisation ist, wenn die Anzahl der Regeln für alle Organisationsmitglieder beherrschbar bleibt<sup>181</sup>.

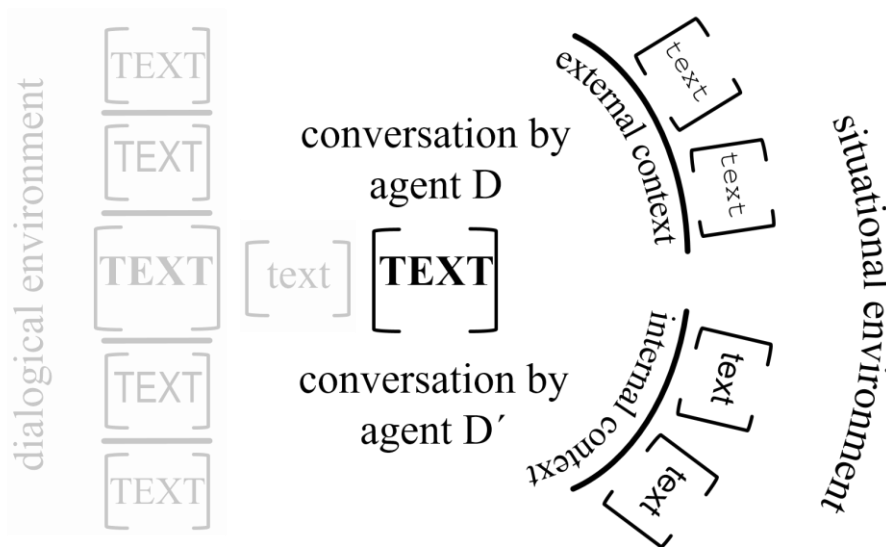


Abbildung 39: Die *metaconversation* im Umfeld einer situativen Umwelt aus internem und externem Kontext.  
 Quelle: Eigene Abbildung.

Die situative Umwelt ist teils begrenzt, teils unbegrenzt. Der interne Kontext ist in der Summe seiner *texts* limitiert, da die CoPs nicht unbegrenzt *texts* erstellen können. Der externe Kontext ist die einzige

<sup>181</sup> Anderenfalls würde es sich nicht mehr länger um die *architextuality* handeln, die sich gerade dadurch definiert, von allen Organisationsmitgliedern geteilt zu werden.

Umwelt, die zumindest theoretisch eine unbegrenzte Menge an *texts* bereithält. Sie erscheint daher als besonders unsicher.

Die situative Umwelt ist in Abbildung 39 rechts vom Dialog zwischen *agent D* und *agent D'* angeordnet, was ihre Bedeutung für einen vorwärtsgerichteten Strategieprozess unterstreichen soll. Es sind vor allem diese beiden Formen der Umwelt, auf die in der klassischen Strategieliteratur eingegangen wird und die in den formalen Analyseprozess mit einbezogen werden (Jarzabkowski 2002: 9 sowie Kuhn 2012: 551). Wie sich gezeigt hat, sind diese beiden Teile der Umwelt nur ein Bruchteil dessen, was ein Strategie bei der Umweltanalyse einbezieht.

#### 6.2.3.1. *Der intra-organisationale Kontext*

Zur Aufgabe eines Strategen gehört es, zur Analyse der Gesamtsituation den internen Zustand der Organisation zu berücksichtigen. Das impliziert die Präsentation der A/B-Community zu *jira* und *Confluence*, die als *text* an die Strategen, die Hierarchie entlang weitergereicht wurde. Sie ist ein Beispiel für den internen Kontext der Organisation. Wie die Präsentation sind auch die *texts* der anderen CoPs synthetisierte Informationen, bei denen das, was „hinter“ dem *text* steht, verloren geht.

Daher ist die Analyse der internen Situation kein einmaliges Abgreifen von *texts*, sondern ebenfalls ein Dialog, so wie in Kapitel 5 dargestellt. Je nach Zugang zu den CoPs und persönlicher Vorgeschichte wird die Wahrnehmung des internen Kontexts zusätzlich variieren. Die Ausgangssituation in der *metaconversation* ist aber für alle Strategen die gleiche. Alle sind mit dem gleichen *text* konfrontiert.

#### 6.2.3.2. *Extra-organizational context*

Der Inhalt der externen Umwelt wurde in der Erläuterung zur klassischen Strategieliteratur in Kapitel 2 aufgeführt. Als *text* ist die externe Umwelt für alle Strategen identisch, sofern die individuelle Interpretation in der *conversation* ausgeklammert wird. Je nach Organisationsphilosophie variieren die Intervalle der Umweltbeobachtung. Je volatiler die externe Umwelt ist, desto eher tendieren Organisationen zu einer permanenten Beobachtung. Das trifft insbesondere auf Organisationen zu, die an sich den Anspruch stellen, sich „agil“ der Umwelt „anzupassen“ (Glassman et al. 2005: 58). Damit ist ein hohes Sicherheitsgefühl verbunden; es bietet aber nicht zwangsweise mehr Sicherheit. Bei einem Großteil der Informationen, die die Strategen erhalten, handelt es sich um aufgearbeitete Informationen wie Marktdaten und Statistiken (Mintzberg 2008d: 90). Sie bekommen dadurch eine erste Unschärfe, die aber aufgrund der Datenmenge unvermeidlich ist. Die Frage ist, wie damit umgegangen wird.

#### 6.2.4. *Veränderung oder nicht – Sinnstiftung in einer text-Welt*

Mit der Kategorisierung der Bereiche der Umwelt wird mehr Klarheit in das teils ominöse Umweltverständnis der MS gebracht. Die Teile der Umwelt als *texts* zu beschreiben, erscheint abstrakt, aber die Formulierung als *text* ist nichts anderes als ein Vehikel zum Verständnis der Realität. Jeder *text* der hier konstruierten *text*-Welt steht für die real existierenden Gegebenheiten, mit denen die Strategen der Organisation konfrontiert sind: Sei es der Anspruch eines Kunden, ein erstklassiges Produkt zu erhalten, die Altersstruktur der Mitarbeiter, die für eine Restrukturierung relevant wird, Patente, mit

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider denen ein Konkurrent in Schach gehalten wird oder, wie im Fall von *Bluest Bank*, ein nicht ausreichend effizientes Projektmanagement – dies alles in einer Welt, in der sich das Projektmanagement und die klassische Büroarbeit grundsätzlich ändern.

Diese Informationen sind für den Strategen notwendig, um festzustellen, in welcher Situation sich die Organisation befindet. Erst wenn die aktuelle Position bekannt ist, kann eine Differenz zwischen den Zielvorgaben der letzten Organisationsstrategie und dem Jetzt geschaffen werden. Nur wenn eine aktuelle oder prognostizierte Differenz durch den Strategen erkennbar wird, gibt es eine Motivation für Veränderung. Veränderungen beginnen also, wenn die Strategie von gestern heute und höchstwahrscheinlich auch morgen nicht mehr funktioniert (Jarzabkowski 2003: 43). Dann steht die binäre Entscheidung „Änderung oder Nichtänderung“ (Luhmann 2000: 333) an.

Unter der Annahme, dass eine Organisation nach einem *fit* von Organisation zu externer Umwelt strebt (siehe Kapitel 2), könnte argumentiert werden, die Strategen entscheiden sich für die Strategie, die dem Druck der Umwelten am ehesten gerecht wird. Wird dieser Argumentation gefolgt, müsste davon ausgegangen werden, „die Organisation könne direkt aus ihren eigenen Auswirkungen auf die Umwelt lernen“ (Luhmann 2000: 75), was von Vertretern der CCO abgelehnt wird.

Unabhängig davon, dass eine derartige Sicht von einem strategischen *fit* nicht der theoretischen Folie der MS entspricht, ist sie m. E. nicht hilfreich, um zu verstehen, wie Strategen zu ihrer Änderungsentscheidung und schließlich zur Strategie der Organisation kommen. Wenn der Strategie als Teil der D/D'-Community und umgeben von unterschiedlichen *texts* verstanden wird, muss gezeigt werden, wie dieser mit einer (unsicheren) *text*-Welt umgeht bzw. welche *texts* ausgewählt werden, um die Strategie anschlussfähig an die Zukunft zu halten (siehe dazu auch Luhmann 2000: 221).

#### 6.2.4.1. Die individuelle Inszenierung der Umwelt

Die Wahrnehmung eines Umwelt-*texts* durch einen Strategen verläuft im ersten Schritt genauso wie jede andere *text-conversation*-Übersetzung. Nur stehen jetzt mehr *texts* zur Auswahl. Aber genau genommen standen diese alternativen *texts* schon immer zur Auswahl. Als zu Beginn der Arbeit *agent A* über den Ausdruck am Kopierer stolperte, hätte er ihn auch ignorieren und sich für einen anderen *text* entscheiden können. Stattdessen hat er sich dafür entschieden, den Ausdruck zu *jira* und *Confluence* als etwas Bedeutsames anzunehmen. Mit der Entscheidung für den Ausdruck hat er eine Selektion vorgenommen und genauso werden die *texts* der einzelnen Umwelten selektiert und bewusst von den Strategen ausgewählt (siehe Abb. 40). Jeder einzelne Teil der Umwelt kann zu einem *object X* gemacht werden und dann im Zentrum eines neuen Dialogs stehen.

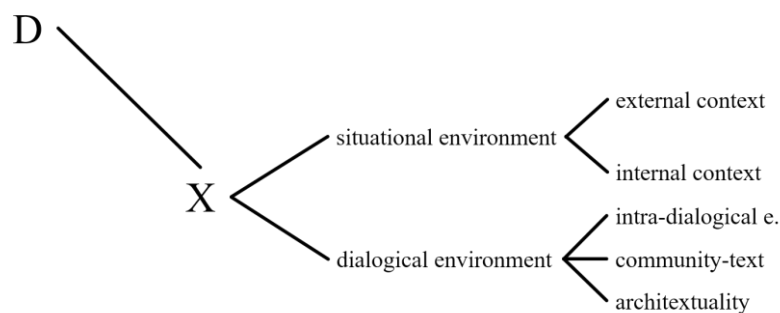


Abbildung 40: Die individuelle Auswahl verschiedener Teile der Umwelt. Quelle: Eigene Abbildung.

In der CCO wird die Operationalisierung der Umwelt als *enactment* bezeichnet. Der Ansatz wurde erstmals 1979 von Weick formuliert und wird weitgehend von allen wichtigen Vertretern der CCO anerkannt und genutzt (u. a. Baecker 1999, Luhmann 2000, Taylor und van Every 2011, Theis-Berglmair 2013, Blaschke 2016). Die wichtigste Aussage dieses Ansatzes ist, dass jede Umwelt zwar objektiv existiert (hier *firstness*), die einzelnen Teile der Umwelt aber erst durch den Akteur bedeutsam werden (*secondness*). „Umwelt“ ist somit ein Negativkorrelat, das erst durch den Akteur geschaffen wird (Luhmann 1991: 249). Dabei ist ausschließlich der Akteur aktiv. Für die Umwelt ist es irrelevant, ob der Akteur existiert oder nicht, da sie überhaupt erst mit seiner Bezugnahme sozial wirklich wird. So wie der Zettel im Kopierer liegt, aber bedeutungslos bleibt, solange niemand ihn findet und *jira* und *Confluence* als etwas Bedeutsames erachtet, werden „Probleme“ erst dann problematisch, wenn sie als derartige erkannt wurden (Kuhn und Porter 2011: 20).

Bei dieser Perspektive kann nicht mehr davon gesprochen werden, dass sich Informationen quasi selbstmotiviert in die Organisation drängen (Theis-Berglmair 2013: 34). Ein *text* wird erst dann relevant, wenn sich ein Akteur dafür entscheidet, ihn als relevant zu erachten. Erst durch die *conversation* kann er für den Strategen relevant werden und erst über die *conversation* kann der *text* erneut zum Gegenstand des aktuellen Dialogs werden. Von einem *strategic fit* zwischen Akteur und Umwelt zu sprechen, erklärt daher nichts. *Fit* ist, was immer die Strategen als *fit* erachten, denn welche *texts* auch immer in der Umwelt existieren – es ist der Akteur, der sie auswählt und es ist der Dialog, in dem seine Bedeutung verhandelt wird. Für die Strategen existiert kein Unterschied zwischen der gesamten *text*-Welt und den *texts*, die sie auswählen, „beides hat einen einzigen kognitiven Status: Realität“ (Luhmann 2000: 463). Brummans (2007: 725) formuliert wesentlich poetischer:

„Our textualizations scratch meaning into infinite horizons that shift as soon as we imprint them with limits, making it impossible to capture things in their original presence.“ (ebd.)

Management wird zum Dichten von „Mythen“ (Astley und Zammuto 1992: 454), die letztlich zu Entscheidungsgrundlagen werden, um das Chaos der *text*-Welt in eine eigene Ordnung zu überführen (Luhmann 1991: 250).

#### 6.2.4.2. Die Reaktion auf die eigene Problemdefinition

Organisationen sind Problemlösungsmaschinen, die sich selbst ständig mit Problemen versorgen (Luhmann 1984). Das gilt für alle CoPs, aber es gilt insbesondere für die Gemeinschaft der Strategen. Ihr Selbstbild hängt davon ab, dass sie Probleme erkennen und lösen.

Probleme müssen gefunden werden und existieren nicht per se. Aufgespürt werden sie durch die Auswahl der Umwelt-*texts*. Was relevant erscheint, wird ausgewählt und mit dieser Auswahl wird das Problem definiert. Die Wahl (oder auch Erfindung wie Luhmann (2000: 324) schreibt) der Probleme ist daher ein wesentliches Element bei der Entwicklung der Strategie. Was nicht verstanden wird, wirkt dabei unkontrollierbar und bedrohlich (Weick 2008b: 176). Organisationen und Individuen reagieren darauf, indem sie es ignorieren oder mehr Informationen sammeln<sup>182</sup>.

---

<sup>182</sup> Die Situation wird aber mit der Menge der Informationen nicht zwangsweise deutlicher; mehr Informationen führen lediglich zu einem Gefühl von mehr Sicherheit und lassen einen selbstbewusster eine Entscheidung fällen (Makridakis 2008: 128).

[Die *metaconversation* als Treffen der Entscheider

Weick (2001: 170) spricht davon, dass es sich bei den Problemen und Lösungen von Managern häufig um sich selbst erfüllende Prophezeiungen handelt. Die Probleme werden ausgewählt, zu denen bereits Lösungen existieren (Gioia und Chittipeddi 1991: 441, dazu auch Knights und Morgan 1991: 255 sowie Levy et al. 2003: 98). Das sind mitunter auch die Themen, die analytisch besonders spannend und anspruchsvoll, aber nicht zwangsweise zentral für die Organisation sind (Rasiel und Friga 2002: 37). Der Extremfall wird im *garbage-can*-Ansatz beschrieben. Erst existiert eine Lösung und anschließend werden die *texts* ausgewählt, die als Problem herhalten könnten (Cunliffe 2008: 18, dazu auch Hendry 2000). Probleme ohne Lösung laufen Gefahr, ignoriert zu werden:

„Where managers identify a problem to which there is no clear solution there will be a tendency to ignore it. Problems for which there are matching solutions will tend to be dealt with.“ (Stacey 2011: 158)

Es scheint, eine solche Betrachtung führe zu einer Abwertung des managerialen Handelns oder zu einer Beliebigkeit in der Erklärung des Auswahlprozesses. Das Gegenteil ist der Fall. Es zeigt, wie wichtig eine geeignete Auswahl der *texts* durch die Strategen ist, denn alle Herausforderungen, die außerhalb der Problemdefinition liegen, existieren weiterhin. Es besteht immer die Gefahr, dass die zuvor nicht als Probleme benannten *texts* zu einem späteren (oder zu späten) Zeitpunkt oder durch einen anderen Strategen entdeckt und durch ihn zum Problem erklärt werden. Das bedarf dann einer Rechtfertigung für den früheren Auswahlprozess.

### 6.3.      **Gemeinsames Planen oder der Wandel, der einen Unterschied macht**

Nur weil ein Strategie glaubt, ein Problem erkannt zu haben, ändert sich nicht die aktuelle strategische Ausrichtung der Organisation. Zuvor muss er im Dialog die anderen Strategen überzeugen. In dem Moment, in dem sich ein Strategie dafür entscheidet, seine individuelle Interpretation der einzelnen Teilumwelten in der *metaconversation* zur Diskussion zu stellen, bekommt der Prozess der *metaconversation* eine neue Dynamik.

Die *metaconversation* kann die Struktur ihrer Umwelt nur nach ihren eigenen Regeln nachbilden. Alle fünf Teile der Umwelt werden daher wieder auf einen Dialog zwischen zwei oder mehr Personen heruntergebrochen. In der Abbildungssprache der Arbeit bedeutet das, dass wir uns jetzt wieder wie zu Beginn der Arbeit in dem mittleren *layer* des Umweltmodells (Abb. 39) befinden. Im Sinne des A-B-X-Modells gesprochen sind die *texts* der Umwelt nun mit zum *object X* der *metaconversation* geworden (siehe Abb. 41). Strategie wird damit erneut zu einem politischen, organisationsinternen Objekt innerhalb der *metaconversation* und entzieht sich der Rationalität sowie Deutung eines einzelnen Strategen (siehe dazu auch Mintzberg 2007).

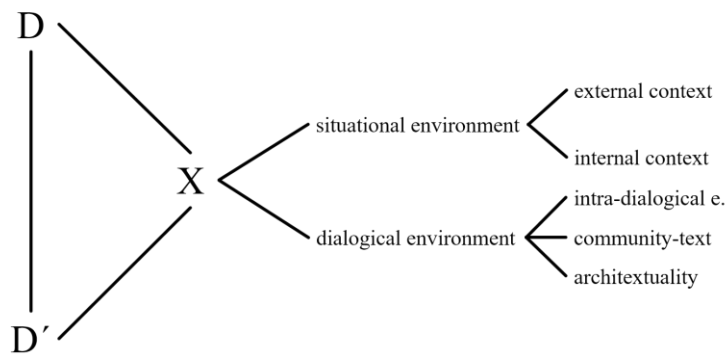


Abbildung 41: Die gemeinsame Gewichtung der individuellen Auswahl in der *metaconversation* in Form eines *objects*. Quelle: Eigene Abbildung.

Theis-Berglmair (2013: 35) bezeichnet die Organisation als Instrument „that serve[s] to reduce ambiguity, and subsequently to transform ambiguity into some kind of certainty or reliability“ (ebd.). Erst wird die Ambiguität der Umwelt operationalisierbar gemacht und dann systemintern gesichert und so verlässlich. Diese Schritte finden sich m. E. in Abbildung 41 wieder.

Zuerst bringen die Strategen ihre individuelle Auswahl der Umwelt-*texts* in die *metaconversation* ein. Formuliert in *text* wird für alle Strategen damit erstmals die teilstrukturierte Komplexität der Umwelten in strukturierte Komplexität überführt<sup>183</sup> (Luhmann 1991: 383). Im weiteren Verlauf der Strategieentwicklung und Formulierung können nur noch die Umwelt-*texts* bedeutsam werden, die in den Dialog eingebracht wurden. Die anderen *texts* der Umwelten existieren weiter, aber sie sind für diesen Strategiezyklus nicht mehr von Bedeutung. Alle weiteren Entscheidungen beruhen auf dieser Auswahl aus der *text*-Umwelt, weswegen Luhmann (2000: 230) sie auch „Entscheidung über Entscheidungsprämissen“ oder schlicht Planung nennt.

Mit der Festlegung der Entscheidungsprämissen reduzieren die Strategen die Ambiguität ihrer Umwelt erheblich. Es ist aber noch zu früh, davon zu sprechen, dass sie auch ein Gefühl der Sicherheit und Verlässlichkeit geschaffen hätten. Zu Beginn der *metaconversation* existiert eine Kakophonie mehr oder weniger gleichwertiger *texts* (Cornut et al. 2012: 24). Bis jetzt haben die Strategen nur Informationen gesammelt und je umfangreicher diese Sammlung, desto größer die Herausforderung bei der weiteren Bearbeitung (Holan und Philips 2004: 427).

Jeder Strategie hat seine Sicht der Umwelt bzw. der Probleme kommuniziert und wartet nun auf die Anschlusskommunikation bzw. das Feedback der anderen Strategen. Jetzt sind die *texts* bekannt, um die es im weiteren Verlauf gehen wird; die *agency* eines jeden *texts* ist aber nach wie vor gering. Jeder *text* könnte im späteren Verlauf bedeutsam werden oder auch nicht. Nach Abschluss der ersten Phase haben die Strategen die Umweltkomplexität reduziert, sich aber gleichzeitig mit einem Überschuss an Möglichkeiten versorgt (Luhmann 2000: 46). Über einen derartigen „Überhang“ zu verfügen, ist für

<sup>183</sup> Luhmann (ebd.) spricht von der Umwelt als unstrukturierte Komplexität. Da aber im vorliegenden Modell die Akteure an der Konstruktion gewisser Teile der Umwelt beteiligt sind, ist es m. E. passender, von teilstrukturierter oder auch gerne von teil(un)strukturierter Komplexität zu sprechen.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider die *metaconversation* zwingend notwendig, damit im weiteren Verlauf überhaupt von einer Entscheidung (zwischen mindestens zwei Möglichkeiten) im Wechselspiel aus *text* und *conversation* gesprochen werden kann.

Eine Zeit lang halten sich die Strategen zu Beginn der *metaconversation* alle Optionen offen, um die community-interne *agency* der *texts* abzuwarten. Werden alle Alternativen zu einem *text* gleich zu Beginn der *metaconversation* verhindert, beraubt sich die D/D'-Community ihrer eigenen Möglichkeiten. Mintzberg (2008a: 165) vergleicht Strategien daher mit einem wilden Garten, in dem einige Pflanzen eine Zeit lang wachsen gelassen werden, um ihre Qualitäten beurteilen zu können:

„Strategies grow initially like weeds in a garden, they are not cultivated like tomatoes in a hothouse. In other words, the process of strategy formation can be over-managed; sometimes it is more important to let patterns emerge than to force an artificial consistency upon an organization prematurely.“ (ebd.)

In ihrer Eigenschaft als Consultant bemüht sich Shaw (2002: 150) bei Meetings daher darum, dass auch Minderheitenmeinungen unterstützt werden, um ein zu frühes „Kippen“ des Dialogs in eine Richtung zu verhindern. Solange ein *text* im Dialog bleibt, kann er zu ungeahnten Anschluss-*texts* und Handlungen führen.

### 6.3.1. *Human agency und Macht*

Der Dialog in der *metaconversation* unterscheidet sich in seiner Funktionsweise kaum von dem zwischen *agent A* und *agent B*. Allerdings wird in diesem Abschnitt eine neue Variable eingebracht: die *agency* von Personen (*human agency*). Die *metaconversation* wird dadurch zu einem Plenum „full of human and non-human entities that can at any moment make a difference in a given situation“ (Cooren und Fairhurst 2009: 139).

*Agent A* und *agent B* waren weitgehend gleichrangig und es waren ihre *texts*, die einen Unterschied für den Dialog machten. Die MS liefert ausführliche Erklärungen dafür, inwieweit *texts* einen Unterschied machen können. Sie waren aber bisher unzureichend, wenn es darum ging zu zeigen, wie *human agency* und *textual agency* miteinander verzahnt sind.

In der MS entsteht rasch der Eindruck, die *agency* der *texts* stünde über der *human agency* bzw. es käme auf die *texts* und nicht auf die Menschen an. Es gibt aber keinen Grund dafür, die eine Art der *agency* der anderen vorzuziehen, denn natürlich sind Menschen genauso wie *texts* fähig, einen Dialog in eine neue Richtung zu lenken und damit einen Unterschied zu machen (Blaschke 2016). Dementsprechend wird nun davon ausgegangen, dass in der *metaconversation*<sup>184</sup> Strategen mit unterschiedlichen formalen Befugnissen sowie andersgearteter *human agency* zusammenkommen<sup>185</sup> und ihre *human agency* zur Verwirklichung ihrer Ziele einsetzen.

Alle Strategen der Organisation gehören der D/D'-Community an, weswegen es in ihrem Handeln und Wissen Übereinstimmungen gibt. Dennoch ist die D/D'-Community in sich nicht homogen. Die

---

<sup>184</sup> Vergleichbar ist die mit jedem anderen Dialog auch.

<sup>185</sup> Es muss dabei hervorgehoben werden, dass formale Befugnisse (bei Luhmann als Stelle bezeichnet) und Status getrennt voneinander betrachtet werden. So wie eine Abteilung nicht zwangsweise mit der entsprechenden CoP übereinstimmen muss, werden die formalen Befugnisse innerhalb einer Organisation je nach Individuum unterschiedlich ausgelegt und ausgelebt (Luhmann 2000: 201).

Strategen werden sich über das Ziel der *metaconversation*, eine finale Organisationsstrategie einig sein; wie diese aussieht und welche Meilensteine auf dem Weg dorthin realisiert werden sollen, entscheidet jeder für sich und entsprechend seiner Verantwortung in der Organisation (Taylor und van Every 2011: 42).

Es ist leicht, den Begriff der *human agency* nur auf Giddens' Definition von der Fähigkeit eines Akteurs, einen Unterschied zu machen, zu beschränken. Aber dies wird der Realität der Organisation nicht gerecht. *Human agency* liegt nah am Alltagsverständnis von Autorität, Macht, Status und Führung<sup>186</sup>. Das kommt auch bei Giddens (1984: 14) klar zum Ausdruck und es ist den Vertretern der MS ebenfalls bewusst:

„In the absence of authority, there is no organization, whether we use the term or identify it by another name, such as leadership (Fairhurst 2007). The problem is not authority, as is sometimes suggested. It is that we have never really explored what Authority is.“ (Taylor und van Every 2011: 251, Hrvh. im Original)

Eine schlüssige Verbindung zwischen *agency* und *power* zu finden, ist nicht nur ein Problem der MS. In der gesamten Konversations- und Dialoganalyse wird versucht, Fragen zu Autorität und *power* aus dem Weg zu gehen (Cooren 2008: 23) oder es wird sich darauf beschränkt, *power* im strategischen Diskurs lediglich als Kontrollinstrument zu sehen (Clegg 2003: 536). Nach Ansicht von Leclercq-Vandelannoitte (2011: 2) ist *power* auch in der CCO als kommunikationszentrierter Ansatz „poorly theorized“, weswegen Leclercq-Vandelannoitte (2011: 18) Foucaulds (1977) Ansatz von *power* dem der CCO vorzieht.

Die Frage, inwieweit *power* und *agency* zusammenhängen, ist dennoch seit einigen Jahren ein Thema der Organisationsforschung (u. a. bei Hardy 2004, Samra-Fredericks 2004, Jarzabkowski 2005, Cooren 2008, Benoit-Barné und Cooren 2009 sowie Taylor und van Every 2014). Das größte Problem dieser Autoren besteht darin, eine Erklärung zu finden, in der der eine Begriff nicht völlig im anderen untergeht, d. h. *agency* nicht einfach zu einer Grundlage von *power* erklärt wird oder umgekehrt (Hardy 2004: 420). Benoit-Barné und Cooren (2009: 12) versuchen das zu realisieren, indem sie *power* als die *agency* eines Akteurs innerhalb einer bestimmten Situation definieren. Das hieße, ein *text* oder eine Person hätte eine situationsunabhängige *agency*, vergleichbar mit einer passiven Lageenergie. Wenn die Person durch diese *agency* handelt, könne von *power* gesprochen werden. Eine derartige Sicht widerspricht aber den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit, nach denen *agency* ohnehin immer in einem Kontext betrachtet werden muss und nicht ohne den Kontext existiert.

Eine eigenständige Erklärung für *power* zu finden, ist in der vorliegenden Arbeit weder möglich noch gewollt. Gleichzeitig darf dieser Aspekt einer Strategie nicht unbeachtet bleiben, denn „no discussion of *agency* is complete without a mention of *power*“ (Jarzabkowski 2005: 32). Einen wesentlichen Teil ihrer Zeit investieren Führungskräfte schließlich in Machtfragen (Berger und Wolfgang 2012: 178). Statt sich in den sprichwörtlich tausenden von Definitionen zu *power* (Colville und Murphy 2006: 674) und ihrem Verhältnis zum MS-Verständnis von *agency* zu verlieren, wird in der vorliegenden Arbeit ein anderer Weg beschritten. Es wird darauf verzichtet, ex ante eine Beziehung zwischen *power* und *agency* herzustellen. *Power* ist als vordefinierter Begriff ein Alien im Erklärungsmodell der MS und

---

<sup>186</sup> Zur Vereinfachung werden Autorität, Macht, Status und Führung unter dem englischen Begriff der *power* zusammengefasst.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider zudem häufig negativ konnotiert (Fairhurst 2008: 516). Statt sich von Beginn an auf die Suche nach diesem Alien zu begeben, ist es m. E. sinnvoller, das Erklärungsmodell der MS nicht zu verlassen und stattdessen den Prozess der *metaconversation* weiter nachzubilden, um dann *ex post* zu bestimmen, was davon als *power* verstanden werden kann. Auf diese Weise kann eine Erklärung für *power* und *agency* gefunden werden, die allein auf Kommunikation und keiner anderen sozialen Handlung basiert (Blaschke 2011: 1298).

### 6.3.2. Das ctct-Modell – human und textual agency

Um das Verhältnis von *human agency* und *textual agency* während der Strategiebildung zu verstehen, kann erneut der *string of text* zwischen *agent D* und einem anderen Strategen, *agent D'*, genutzt werden. Dazu muss wieder die Übersetzung und Re-Übersetzung von *text* und *conversation* vergegenwärtigt werden. *Conversation* wird in *text* übersetzt (ct), *text* in *conversation* (tc) und *conversation* erneut in *text* (ct). Wenn innerhalb der MS die Dialektik von *text* und *conversation* zur Erklärung von Organisationsprozessen herangezogen wird, dann stehen üblicherweise diese einzelnen Übersetzungsprozesse als Dyade, also als ct oder tc im Fokus.

Bei einer Erweiterung des Rahmens und einer Rückbesinnung auf das A-B-X-Modell wird jedoch deutlich, dass Kommunikation im *text*- und *conversation*-Modell genauso als Triade abgebildet werden kann wie im A-B-X-Modell bzw. dass Kommunikation immer nur als Triade funktioniert und sich das in der Dialektik von *text* und *conversation* genauso widerspiegeln muss wie im A-B-X-Modell. Genau das wird im hier entwickelten ctct-Modell getan (siehe Abb. 42). In diesem Modell lassen sich einzelne Triaden herausnehmen – gleichzeitig wird deutlich, dass jedem *text* eine *conversation* vorausgeht und umgekehrt<sup>187</sup>.

Nach Taylor und van Every (2000: 230) bestehen zwei Möglichkeiten, um *agency* außerhalb von Giddens' „Fähigkeit einen Unterschied zu machen“ zu definieren:

„On the one hand, agency means action, power, or instrumentality. This power-expressed-in-acting, or instrumentality [...]. On the other hand, agency means acting for somebody else, or on someone's behalf.“ (ebd.)

*Agency* beschreibt einmal die Macht der Handlung (die Fähigkeit eines *texts*, einen Unterschied zu machen) und zum anderen die Macht des Handelnden, indem er im Auftrag eines anderen handelt oder einen anderen zu einer Handlung bewegt. Das lässt sich m. E. ohne Weiteres als *textual agency* und *human agency* formulieren. Beides findet sich wieder, wenn einzelne Abschnitte des *string of text* gesondert – und zwar nicht wie üblich als Dyaden, sondern als Triaden – betrachtet werden (siehe Abb. 42).

---

<sup>187</sup> Das übliche Henne-Ei-Problem (Taylor und van Every 2000: 237) soll so umgangen werden.

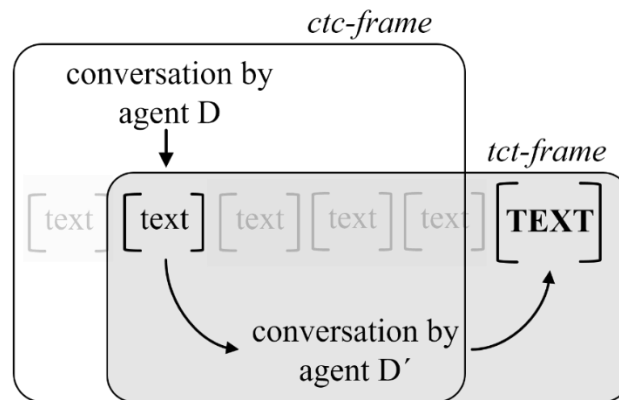


Abbildung 42: Das ctct-Modell: die Vernetzung von Akteuren und *text*. Quelle: Eigene Abbildung.

Die erste Triade, die in Abbildung 42 aus dem *string of text* herausgegriffen wird, wird hier als *ctc-frame* bezeichnet und stellt dar, wie sich *human agency* zusammensetzt.

Der *ctc-frame* liegt mit dem Aufbau aus *conversation* (durch den Menschen), *text* (ggf. als sichtbare Handlung) und *conversation* (durch einen zweiten Menschen) noch dicht am A-B-X-Modell: Ein Mensch verweist durch einen *text* auf einen anderen Menschen und kann so in dessen Namen handeln. Er wird zu seinem Agenten. In einer weiteren Variante des *ctc-frames* handelt ein Akteur (formuliert einen *text*) und anschließend wird ihm von einem anderen aufgrund der Handlung *human agency* zugeschrieben<sup>188</sup>:

„After all, the words *Authority* and *Autor* have the same root!“ (Taylor und van Every 2000: 241)

Der *tct-frame* ist in der Abbildungslogik des A-B-X-Modells nicht mehr sichtbar. Er ist jedoch bereits aus Kapitel 4.7.2 bekannt, wenn es darum geht, nachzuweisen, dass *textual agency* und *imbrication* ebenfalls nur in einer Triade stattfinden können, in der der Mensch als „Brücke“ zwischen zwei *texts* tätig wird. Ein *text* macht einen Unterschied, weil er auf einen anderen *text* verweisen kann oder weil sich an ihn eine bestimmte Handlung bzw. ein anderer *text* anknüpft. Das ist *textual agency*.

*Human agency* und *textual agency* funktionieren nur als Triade. Entscheidender Bestandteil der Triade ist die Brücke aus *text* zwischen zwei Menschen (c-t-c) bzw. ein Mensch als Brücke zwischen zwei *texts* (t-c-t). *Texts* können nur durch den Menschen aufeinander verweisen und Menschen können nur mit *texts* miteinander kommunizieren und aufeinander Einfluss nehmen. Eine cc- oder tt-Konstellation ist ohne ein drittes, mittelndes Element nach dem ctct-Modell<sup>189</sup> unmöglich. Es besteht in diesem Modell daher nicht die Gefahr, dass *textual* oder *human agency* zu einem Bestandteil des jeweils anderen degradiert werden oder, wenn man bereits weiterdenken möchte, *agency* oder *structure* ineinander untergehen (Caldwell 2005: 164).

Vor dem Hintergrund des ctct-Modells wird die *metaconversation* nun zu einem Raum, in dem die Strategie der Organisation gleichermaßen von der *human* und *textual agency* der menschlichen und nicht-menschlichen Akteure bestimmt wird (Cooren et al. 2011: 1162). Das macht die Strategie zu einem „social object“ (Samra-Fredericks 2004: 126), das im Diskurs entsteht. Jede Situation lässt sich aus

<sup>188</sup> Dies findet sich bei Taylor (2000) nur als Macht der Handlung, nicht als Macht des Handelnden.

<sup>189</sup> Eine gewisse Nähe zur ANT ist hier gegeben (siehe dazu Cunliffe und Eriksen 2011: 1430).

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider  
beiden Perspektiven betrachten. Bei Fokussierung der *human agency* wird die *metaconversation* ein Raum, in dem starke Akteure miteinander wetteifern und versuchen, in Koalitionen ihre Vorstellungen von der Umwelt durchzusetzen, „[a] struggle[.] over authorship of collective texts“ (Cooren et al. 2011: 1160). Mit Blick auf die *textual agency* wird die Strategiefindung zu einem Wettkampf der Ideen, in dem die vermeintlich vernünftigsten Ideen zur Organisationsstrategie zusammengefügt werden. Beide Perspektiven werden im Folgenden vorgestellt.

### 6.3.3. Der *ctc-frame* – *human agency*

Eine einzelne Triade aus dem *string of text* herauszugreifen ist ein gewalttätiger Akt, der die Realität nur mangelhaft wiedergibt. Wie immer liegen vor jeder *conversation* andere *texts* und vor ihnen andere *conversations*. In der *metaconversation* sind es insbesondere die Umwelt-*texts*, die der *conversation* vorgelagert sind. Die Beschreibung eines einzelnen *frames* ist daher immer künstlich. Aber angenommen, ein unbeteiligter Beobachter könnte zu den Strategen an den „runden Tisch“ kommen und sie bei der *metaconversation* beobachten, die Situation sähe für ihn vermutlich wie in Abbildung 43 aus.

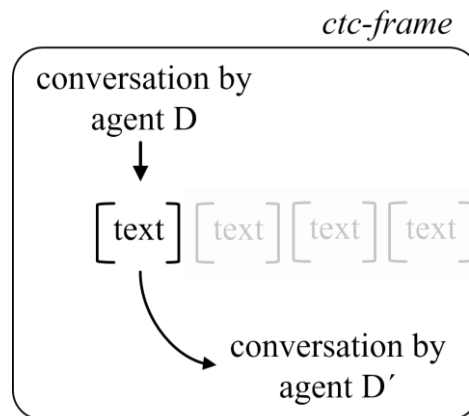


Abbildung 43: Der *ctc-frame* als Rahmen menschlicher Handlungsfähigkeit bzw. *human agency*. Quelle: Eigene Abbildung.

*Agent D* formuliert etwas. Vielleicht stellt er die Präsentation zu *jira* und *Confluence* vor oder einen anderen *text*, den er aus einer der Umwelten ausgewählt hat, und die anderen Strategen hören das.

Gemäß der klassischen Sicht könnte bereits an dieser Stelle einzelnen Akteuren eine bestimmte Rolle zugeschrieben werden. Beispielsweise könnte *agent D* nach Weber als charismatischer Führer identifiziert werden, als Person, die von Anfang an dazu in der Lage ist, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und einen Unterschied zu machen. Es existieren diverse Hinweise darauf, dass strategische Veränderungen in Organisationen eng mit dem Einsatz einer einzelnen Persönlichkeit verknüpft sind (siehe dazu Lozeau et al 2002: 554, Tsoukas und Chia 2002: 579 sowie Fairhurst 2008: 516). Beeindruckende Wirtschaftsgrößen wie Jack Welch (General Electrics), Steve Jobs (Apple) oder Richard Branson (Virgin Empire) legen nahe, dass bestimmte Personen von Anfang an und ohne Zutun anderer über ein gewisses „Strahlen“ verfügen (Jarzabkowski 2005: 31), als hätten sie von sich aus eine bestimmende Autorität (Benoit-Barné und Cooren 2009: 20):

„It is obviously true that in any organization some voices are heard more clearly than others and this can only with great difficulty be disassociated from the exercise of power.“ (Taylor 2000: 6)

Ohne Frage gibt es Personen wie Branson, deren Handeln mehr bewirkt als das anderer<sup>190</sup>. Genauso haben einige Strategen in der *metaconversation* mehr Einfluss auf den finalen Strategietext als andere (Spee und Jarzabkowski 2011: 1238). *Human agency* lässt sich daher einzelnen Personen zuschreiben. Sie lässt sich aber nicht durch eine einzelne Person erklären. Menschen können nur im sozialen Miteinander etwas bewirken, bei dem die *agency* der Führenden von denen abhängt, die folgen (Achtenhagen et al. 2003: 56). Richard Branson wird erst dann zum charismatischen Unternehmensgründer, wenn die um ihn herum „mitspielen“ (Taylor und van Every 2000: 279). Benoit-Barné und Cooren (2009: 14) schreiben, *human agency* „is distributed between agent and principal; it does not reside in the agent or in the principal [...] but it emerges in the combination of the two“ (ebd., Hrvh. im Original). Das reicht jedoch m. E. nicht. Was die beiden verbindet, ist die Handlung: „power arises between us in our relationships“ (Shaw 2002: 73, Hrvh. ntgl.) oder fast identisch bei Taylor und van Every (2000: 28): „Power, like discourse, is not a property of the person, but of the relationship“ (ebd. Hrvh. ntgl.) und Foucault (1977: 89): „power is not a property of individuals or groups but of all relations“ (ebd. Hrvh. ntgl.).

Die einzige Verbindung, die nach dem ctct-Modell zwischen zwei Personen existieren kann, besteht aus *text*. Da eine cc-Verbindung nicht möglich ist, bildet *text* die Brücke zwischen der *conversation* von *agent D* und *agent D'*. Bransons erster relevanter *text* für eine Unternehmensgründung war die Idee, eine Zeitschrift zu gründen. Auf diese Idee konnten die anderen Bezug nehmen und Branson rückwirkend *human agency* zuschreiben. In seiner CoP wurde sein Handeln für wichtig erachtet (Seidl 2007: 202).

*Human agency* ist vom Wohlwollen des Publikums abhängig. Ein Akteur wird ein Stück weit von seinem Umfeld entmündigt. Seine individuelle *agency* endet da, wo andere anfangen zu interpretieren, um ihm *human agency* zuzuschreiben<sup>191</sup>. Daher schreibt Weber auch, dass es für den Beginn völlig unerheblich ist, ob der „charismatische Führer“ wirklich über herausragende Fähigkeiten verfügt oder ob sie vorgetäuscht sind (Weber 1980). Wenn sie ihm zugeschrieben werden, dann hat er sie – ob er will oder nicht. Der Akteur selbst kann erst in der Anschlusskommunikation (ctc-t) erkennen, über wie viel *human agency* er im weiteren Verlauf verfügt<sup>192</sup>:

„der Handelnde [merkt] erst an der sozialen Resonanz [...], dass ihm sein Handeln zugeordnet wird; und dass er dann wohl beraten ist, wenn er sich im Wege der Vorweganpassung darauf einstellt und entsprechende Erklärungen, Motive zum Beispiel, bereithält. Aber dann muss man zugestehen: Derjenige handelt, der als Handelnder behandelt wird.“ (Luhmann 2000: 124<sup>193</sup>)

---

<sup>190</sup> Bei Zählung dessen, wie oft Richard Branson in seiner Autobiografie auf den ersten drei Seiten „I“ und wie oft er „we“ schreibt, ist kein einziges „Ich“, aber viele Male „Wir“ zu finden (Branson 2013). Dies liefert m. E. ein Hinweis darauf, dass die *agency* einer Person nicht allein von ihr abhängt und nicht determiniert ist (Fairhurst und Grant 2010: 176).

<sup>191</sup> Giddens wird von McPhee (2004: 366) dafür kritisiert, nicht klar darzustellen, wo die individuelle *agency* eines Akteurs beginnt und endet. Da Giddens nicht zwischen individueller *agency* (die darin liegt, einen *text* zu schaffen/zu handeln: ct) und *human agency* (als *ctc-frame*) differenziert, ist diese Kritik nachvollziehbar.

<sup>192</sup> So gesehen wird die *human agency* eines Akteurs erst durch die *textual agency* seines *texts* sichtbar.

<sup>193</sup> Luhmann bezieht sich hier unmittelbar auf Weber.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Weick et al (2005: 417) ergänzen dazu, dass *human agency* auch vom Zufall abhängt, da jede Handlung entsprechend dem *enactment*-Ansatz jederzeit auch anders „gelesen“ werden kann. Das macht eine Vorhersage der *human agency* noch unwahrscheinlicher, da viel von jenen abhängt, die sie einem Akteur verleihen. *Agency* ist „a two-way relationship“ (Taylor und van Every 2000: 312, dazu auch Fairhurst 2008: 511 und Fairhurst 2011: 11).

Wenn für ein Modell der *human agency* akzeptiert wird, dass sowohl die Gemeinschaft ( $\underline{c}$ - $t$ - $\underline{c}$ ) als auch das soziale Handeln zwischen den Menschen ( $c$ - $t$ - $c$ ) entscheidend sind, dann lassen sich Foucaults (1977) und Giddens' (1984) Verständnis von *agency* durchaus zusammenbringen. Netzwerkanalytisch betrachtet bilden die Individuen die Knoten (das wäre Foucault) und die *texts* bzw. sichtbaren Handlungen die Kanten (Giddens). Dann wird offensichtlich, warum es nicht möglich wird, *human agency* zentral zu lokalisieren (Taylor und van Every 2011: 203): schlicht, weil sie nicht zentral ist.

### 6.3.3.1. *Human agency durch die komplexitätsreduzierende Eigenschaft der Handlung*

Angenommen, die *metaconversation* als kollektives Plenum hat gerade erst begonnen und der *text* von *agent D* ist die erste Deutung der Umwelt-*texts*, die in die Runde gegeben wird, dann hat dieser *text* eine besondere Bedeutung für die anderen Strategen. *Agent D* hat mit dem *text* die erste sichtbare Komplexitätsreduktion vorgenommen. Wenn diese Umweltinterpretation auch nur temporär angenommen wird, hat *agent D* mit dem *text* enorm an *human agency* gewonnen. Nicht umsonst ist im sozialen Reglement einer CoP genau vereinbart, wer bei einer Versammlung als Erstes sprechen darf. Dazu äußert Luhmann (2000: 200):

„Was im Rahmen der Theorie operativ geschlossener Organisationssysteme als Unsicherheitsabsorption bezeichnet wird, findet man in der Literatur häufig unter dem Begriff 'Macht' eingeordnet.“ (ebd.)

Luhmann (ebd.) differenziert an dieser Stelle detailliert zwischen den Formulierungen „Unsicherheitsabsorption ist Macht“ und „Unsicherheitsabsorption verleiht Macht“, wobei er letztere Formulierung für treffender (feiner) hält. Erst durch sein Handeln wird *agent D human agency* durch die anderen Strategen verliehen (siehe dazu auch Jarzabkowski 2002: 15). Der Autor „[acquires authority] during an interactional move“ (Benoit-Barné und Cooren 2009: 7). *Human agency* ist daher auch immer ein Stück weit die Macht, Unterschiede zu entscheiden (Fairhurst 2011: 5). Je mehr Mitglieder des Publikums das Handeln von *agent D* als relevant erachten, desto mehr *human agency* wird ihm verliehen (Koschmann et al. 2012: 339).

Dass einem Akteur durch Komplexitätsreduktion *agency* verliehen wird, deckt sich mit den Beobachtungen anderer Autoren. Fairhurst (2011: 7) stellt fest, dass ein Entscheider in Zeiten großer Unsicherheit und Verwirrung den größten Einfluss hat<sup>194</sup>. *Human agency* entsteht aus einer Situation heraus, in der ein Handlungsbedarf besteht und wer dann handelt und dessen Handlung akzeptiert<sup>195</sup> wird, der gewinnt an *agency*. Die Autorenschaft eines *texts* und *human agency* hängen daher zusammen (Hardy 2004: 420).

---

<sup>194</sup> Das lässt sich natürlich auch strategisch nutzen: erst eine Flut an Informationen im Plenum erzeugen und dann einen Ausweg bieten.

<sup>195</sup> „Akzeptiert“ bedeutet nicht zwangsweise, dass dem zugestimmt wird. Es reicht, wenn der *text* als wichtig, als unterscheidend wahrgenommen wird.

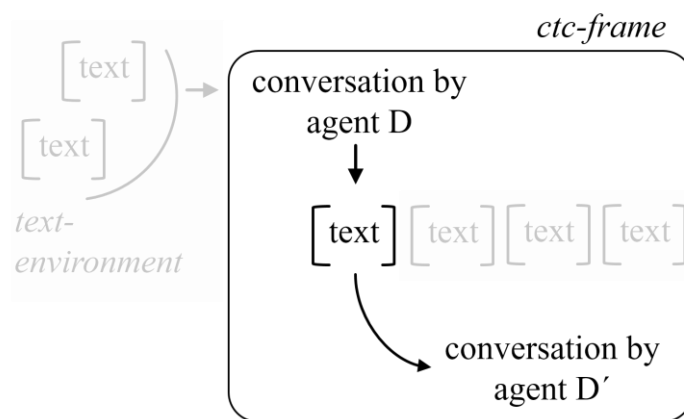


Abbildung 44: Die Verleihung von *human agency* durch die Komplexitätsreduktion der Umwelt innerhalb der *metaconversation*. Quelle: Eigene Abbildung.

Sofern sich tatsächlich bedeutende strategische Veränderungen abzeichnen, ist die *metaconversation* von einem Raum großer Unsicherheit umgeben und bietet viel Gelegenheit, um sich zu profilieren<sup>196</sup>. In einer derartigen Situation als Führungsperson zu kommunizieren, nicht in der Lage dazu zu sei, die Umweltkomplexität zu reduzieren, mag ehrlich sein – im Grunde will ein überfordertes Organisationsmitglied aber nicht „feststellen müssen, dass es der Führungskraft auch nicht besser geht“ (Helmcke 2007: 208) als einem selbst. Ein Akteur verfügt über *agency*, weil er handelt oder andere ihm zutrauen, wirkungsvoll zu handeln<sup>197</sup>. Handelt er nicht oder wird sein Handeln ignoriert, dann bleibt es bei der *conversation* oder einer ct-Dyade ohne einen *agency*-Gewinn<sup>198</sup>.

### 6.3.3.2. Handeln im Namen eines anderen – ctc

Einem Akteur kann von einem anderen Akteur *human agency* zugeschrieben werden, z. B. wenn die anderen Strategen *agent D*'s Auswahl der Umwelt-texts für besonders geeignet halten und er damit die Umweltkomplexität für sie merklich reduziert.

In einem zweiten Schritt kann ein Akteur, beispielsweise *agent D'*, seine *human agency* erhöhen, indem er angibt, im Namen von *agent D* oder einem Kollektiv zu handeln<sup>199</sup> (siehe u. a. Hardy und Phillips 1998 sowie Taylor und van Every 2011). Der eine handelt dann als Agent des anderen und profitiert von dessen *human agency* (Benoit-Barné und Cooren 2009: 7).

Auch wenn ein direktes Übertragen der Macht der einen Person an eine andere nach der MS nicht möglich ist, kommt dieser Ablauf dem doch am nächsten. *Agent D* als vermeintlicher Auftraggeber profitiert ebenfalls von dem Arrangement. Durch das Agenten-Verhältnis mit *agent D'* kann er Einfluss auf das Geschehen nehmen, ohne selbst anwesend zu sein: „Interaction will always be local; the relationships of power will not.“ (Taylor und van Every 2000: 152)

<sup>196</sup> Dies ist sicherlich ein Grund, warum es erstrebenswert erscheint, in diesen Zirkel mit aufgenommen zu werden.

<sup>197</sup> Interessant ist, dass dem Akteur an dieser Stelle noch gar nicht bewusst ist, dass er über *human agency* verfügt. Das kann er erst an der Anschlusskommunikation erkennen, die hier aber noch nicht stattgefunden hat. *Human agency* setzt daher nicht voraus, dass sich die Person, der sie verliehen wird, ihrer sicher ist.

<sup>198</sup> Wenn wir nach Watzlawick (2003) Nicht-Handeln ebenfalls als Kommunikation verstehen („man kann nicht nicht kommunizieren“), dann kann ein Akteur durch Nicht-Handeln auch an *human agency* verlieren.

<sup>199</sup> *Agency* im Sinne eines Handelns für eine andere Person wurde bereits in Kapitel 4 angesprochen.

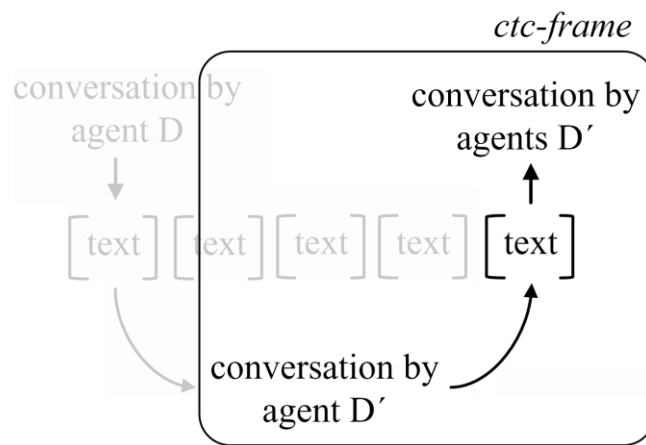


Abbildung 45: *Human agency*, indem vorgegeben wird, für einen anderen Agenten zu handeln. Quelle: Eigene Abbildung.

In Abbildung 45 ist eine derartige Tätigkeit als Agent von *agent D'* dargestellt. *Agent D'* verfasst einen *text*, der inhaltlich auf einen Akteur mit *human agency* verweist. Das wird von den anderen Strategen (*agents D*) gehört. Im günstigsten Fall glauben die anderen Strategen, dass zwischen *agent D* und *agent D'* ein Agent-Contract-Prinzipal-Verhältnis existiert und *agent D'* das Recht hat, für *agent D* zu sprechen (Phillips et al. 2004: 643).

Dann entsteht eine *ctc-Triade* zwischen dem Sprecher für *agent D* und den anderen Strategen (siehe Abb. 45). *Agent D'* wird zu einem mächtigen Akteur, der über mehr *human agency* verfügt als zuvor (Cooren 2008: 35). Alle anschließenden *texts* von *agent D'* profitieren von der *agency* der vorgelagerten *ctc-Triade*<sup>200</sup>.

Ist *agent D'* kein authentischer Agent für *agent D*, wird er mit seinen *texts* ignoriert (Hardy et al. 2000: 1236) oder diskreditiert werden. Keiner glaubt ihm, dass er für *agent D* sprechen darf.

Es lässt sich ebenfalls keine *human agency* durch einen Verweis auf *agent D* gewinnen, wenn dieser schon zuvor über keinerlei *human agency* verfügte. Dann kann das Mandat zwar authentisch sein, *agent D'* kann aber nicht von seinem Mandat profitieren.

Egal, ob einem Akteur *human agency* durch seine Handlungen/*texts* oder durch ein Agenten-Verhältnis verliehen wird – in beiden Fällen handelt es sich um einen Vertrauensvorschuss durch jene Personen, die einem Akteur *human agency* verleihen. Sie vertrauen darauf, dass die Handlungen, die im Anschluss der Triade folgen, ebenfalls bedeutsam sein werden. Im Sinne von: „*He did it once, he might do it again.*“ Bis es so weit ist und diese neuen Handlungen ebenfalls bewertet werden, profitiert ein Akteur von „seiner“ *human agency*. Dieser Zustand hält aber nicht ewig an, sondern muss wie die Identität eines Akteurs im Dialog laufend bestätigt werden (Taylor 2011: 1273). Früher oder später muss ein Akteur erneut „liefern“, um seine *human agency* aufrechtzuhalten.

Eine Sonderform des Prinzipal-Agenten-Verhältnisses ist die Koalition. Koalitionspartner verleihen einander wechselseitig die Befugnis, füreinander zu sprechen. Jeder profitiert von der *agency* des anderen. „*We*“ hat, sofern die Partner über die richtige *human agency* verfügen, mehr Bedeutung als ein

<sup>200</sup> Das wäre *textual agency* und wird im nächsten Abschnitt erläutert.

„I“. Je mehr Partner, desto höher die Chance, von ihrer *human agency* zu profitieren<sup>201</sup> (Koschmann et al. 2012: 340).

Bisel (2009: 635) bezeichnet Koalitionen als „single hybrid agent that work together jointly“ (ebd.)<sup>202</sup>, m. E. ist mit dieser Formulierung aber nicht viel erklärt, insbesondere der Verweis auf einen *hybrid agent* erscheint fraglich<sup>203</sup>. Entscheidend ist vielmehr, dass beide Partner den gleichen *text* im Plenum vertreten. Falls sich die Aussagen der Partner nicht decken oder gar widersprechen, werden sie nicht mehr als Koalition wahrgenommen. Sie können nicht mehr voneinander profitieren. Äußerst wahrscheinlich werden sie einander dann für alle sichtbar das Mandat entziehen und die Koalition auflösen, da sie als Koalitionspartner ansonsten für die Handlungen des anderen mit zur Verantwortung gezogen werden.

Verantwortung ist eine unausweichliche Begleiterscheinung von *human agency*. Wird einer Person aufgrund ihres Handelns *human agency* zugesprochen, wird sie für diese Handlung verantwortlich gemacht (Taylor und van Every 2000: 170). Das ist der Fall bei *agent D*, der mit seinem *text* die Umweltkomplexität reduziert hat. Egal, ob er das gut oder schlecht gemacht hat – in beiden Fällen gilt er als der Verantwortliche<sup>204</sup>. Das gilt allerdings nur, solange wir den *ctc-frame* nicht verlassen. Durch nachgelagerte *texts* lässt sich der eigene *text* später immer „kleinreden“ oder die Bedeutung des eigenen Handelns positiv hervorheben. Die „Verantwortung“ wird außerhalb der aktuellen Situation selbst ein Objekt von Verhandlungen (Castor und Cooren 2006: 571).

Bei einem Agenten-Verhältnis ist die Verantwortung entsprechend der *human agency* weiter gestreut. *Agent D'* ist als Handelnder erneut den anderen Strategen gegenüber verantwortlich. Zusätzlich ist er aber auch *agent D* Rechenschaft schuldig, in dessen Auftrag er handelt. Da *agent D* durch *agent D'* handelt, ist er auch für dessen *text* gegenüber den anderen Strategen verantwortlich, selbst wenn er in der aktuellen Situation nicht präsent ist<sup>205</sup>. Diese Streuung der Verantwortung macht ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Agent und Prinzipal notwendig, insbesondere da in modernen Organisationen Führungskräfte oft nicht über die gleiche Expertise verfügen wie ihre Agenten (Taylor und van Every 2000: 291). Dies zeigt auch der Fall von *Bluest Bank*, in dem sich die Führungskräfte allein auf die Aussagen von *agent A* und *agent B* zur Eignung von *jira* und *Confluence* für die Abteilung verlassen müssen.

---

<sup>201</sup> Auch dem sind Grenzen gesetzt. Dazu in Kürze mehr.

<sup>202</sup> Nicht zu verwechseln ist dies mit Bisels (2009: 625) *hybrid agents* als Kombination menschlicher und nicht-menschlicher Akteure.

<sup>203</sup> Hier wäre es eher sinnvoll, von einem gemeinschaftlichen Akteur im Sinne eines A/B-Akteurs zu sprechen, der für ein Kollektiv handelt. Ob bei einer Koalition so weit gegangen werden sollte, ist aber fraglich, da der Sinn einer Koalition im Gegensatz zu einer Fusion oder Unterordnung gerade darin liegt, weiterhin als eigenständig wahrgenommen zu werden.

<sup>204</sup> Deswegen ist es so schön, gefragt zu werden, aber so oft so unangenehme Entscheidungen treffen zu müssen: „Most executives want to be involved, but are not anxious to make choices, except in their own areas.“ (Eisenhardt 1989: 564)

<sup>205</sup> Gleichzeitig gibt der Agent gefühlt einen Teil seiner Verantwortung an seinen Auftraggeber ab. Wie weit diese Nicht-Übernahme von Verantwortung gehen kann, zeigen u. a. auf bedrückende Weise die Milgrimm-Experimente. Mit einem anwesenden „Versuchsleiter“, der angab, die Verantwortung für alle Folgen zu übernehmen, waren die Probanden deutlich eher dazu bereit, vermeintlich lebensgefährliche Stromstöße zu geben.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

#### 6.3.4. Der *tct-frame* – *textual agency*

Wenn ein Akteur mit dem, was er tut, besonders Eindruck macht, dann kann ihm *human agency* zugesprochen werden. Die Menschen stehen im Fokus und sie sind es, die (durch *text*) handeln. Bei Fokusverschiebung entlang des *string of text* wird jedoch ein *tct-frame* erreicht und es zeigt sich ein anderes Bild (siehe Abb. 46).

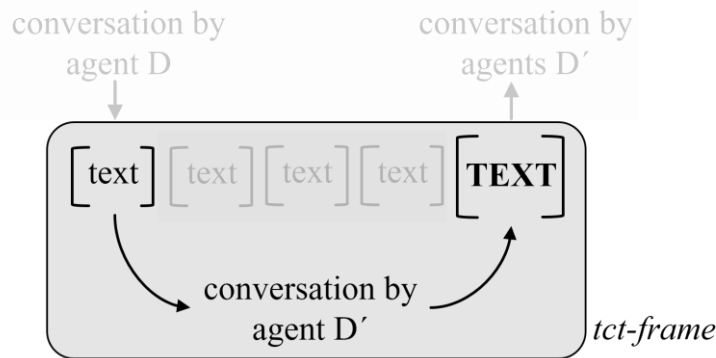


Abbildung 46: Der *tct-frame* als Rahmen der *textual agency*. Quelle: Eigene Abbildung.

Vieles von dem, was sich in diesem Abschnitt zu *textual agency* findet, ist bereits aus Kapitel 4.7 bekannt. Neu hinzu kommt das Zusammenspiel von *textual agency* und *human agency*, um ein besseres Verständnis für die internen Abläufe der *metaconversation* zu bekommen. Im Zuge dessen wird gezeigt, wie ein *text muscular* (Alvesson und Kärreman 2000a) wird, also mehr *agency* auf sich vereint.

Bevor es so weit ist, muss eine begriffliche Unschärfe in der bisherigen Arbeit geklärt werden. Hier wurde wiederholt von der *agency* eines einzelnen *texts* geschrieben, ein *text* hat *agency*, ein *text* bekommt *agency*, die *agency* eines *texts* steigt etc. Das ist so weit richtig. Es gibt wichtige *texts*, die einen Unterschied machen. Jetzt wird argumentiert, *textual agency* funktioniert nur in Verbindung eines *tct-frames*. Wie passt das zusammen? Mit Blick auf den *ctc-frame*, bei dem ein Akteur bedeutungsvoll handelt und die anderen dem Akteur daraufhin *human agency* verleihen, könnte argumentiert werden, der einzelne *text* mache sehr wohl einen Unterschied und demnach hätte der *text* auch im *ctc-frame textual agency*.

Das ist jedoch eine Vereinfachung. Es würde uns überfordern, uns die wahre Natur einer Entscheidung immer zu vergegenwärtigen. Eine Entscheidung, und jeder von Menschen gemachte *text* spiegelt eine Entscheidung wider, gewinnt ihre Überzeugungskraft aus der Differenz zu dem, was nicht entschieden wurde. Es sind erst die Alternativen, die eine Entscheidung zur Entscheidung machen. Sie schwingen bei jedem *text* mit und werden mal mehr, mal weniger reflektiert, sind aber nie abwesend. Aus diesem Grund ist *textual agency* m. E. immer nur in einem *tct-frame* möglich. Der aktuelle *text* wird mindestens seinen Alternativen gegenübergestellt und erhält so *textual agency*. Die Alternativen sind die Minimalbedingungen für *textual agency*, selbst wenn sonst keine sichtbaren *texts* existieren, die einen *text* stützen. Wenn im späteren Verlauf der Arbeit wieder von der *textual agency* eines einzelnen *texts* die Rede ist, dann muss das bedacht werden.

### 6.3.4.1. Menschen zum Handeln bringen – tct

Im vorangehenden Abschnitt wurde erläutert, wie *agent D'* an *human agency* gewinnt, indem er zum Agenten und Sprecher für *agent D* wird. Was fehlt ist, wie *agent D'* zum Agenten von *agent D* wurde. Was hat *agent D'* davon überzeugen können, als Agent für *agent D* zu handeln?

Jemand anderen zum Agenten für die eigenen Handlungen zu machen, wird gemeinhin als direkte Ausübung von Macht verstanden. Menschen werden dazu bewegt, Dinge zu tun, die sie anderenfalls nicht getan hätten „[and] thus restricting them from doing things they otherwise would have chosen to do“ (Kärreman und Alvesson 2009: 1118). Es werden die Entscheidungen anderer entschieden. Diese Definition ist auch unter CCO-nahen Autoren anerkannt und findet so Verwendung (u. a. bei Luhmann 2000: 212, Achtenhagen et al. 2003: 51, Jarzabkowski 2005: 33 und Cunliffe 2008: 95). Dabei schwingt immer das Mittel der Macht mit, sei es Überzeugung, Überredung, Manipulation, Geld, Gewalt, Liebe etc. (Knights und Morgan 1991: 268). Sie alle haben gemeinsam, dass sie in einem *text* transportiert werden müssen. Dementsprechend lässt sich die Beziehung von *agent D* und *agent D'* erneut in *text* und *conversation* ausdrücken (siehe Abb. 47).

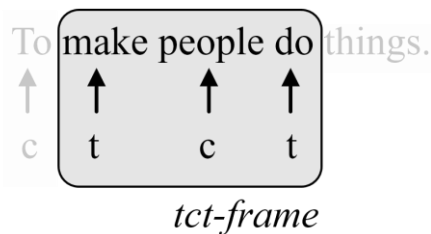


Abbildung 47: *Textual agency*, die dazu führt, dass Menschen handeln. Quelle: Eigene Abbildung.

In der Formulierung „to make people do things“ finden sich mindestens zwei Personen, von denen der eine im Auftrag des anderen handelt. Entsprechend der Logik des *ctct*-Modells sind sie durch einen *text* (*make*) miteinander verbunden und da der Zweite etwas tut (*do*), schließt sich an die *conversation* erneut ein *text* an. Mit Fokus auf die *textual agency* in dieser Formulierung verblasst der Auftraggeber und nur der *tct-frame* ist sichtbar. Dann haben wir es mit einem Straßenschild zu tun, nach dem sich ein Autofahrer richtet, mit einer Person, die Schritt für Schritt den Anweisungen einer Website folgt oder mit einem Strategen, der energisch die Belange seines Kollegen vertritt. Ohne die Handlung, die sich an einen *text* anschließt, verfügt ein *text* nicht über *textual agency*. Mit Blick auf Giddens' (1984: 14) Definition von *agency* heißt es sinngemäß: „*agency makes a difference*“. Ohne Anschluss~~text~~ macht ein *text* keinen Unterschied. Deswegen kann es im *ctc-frame* keine *textual agency* geben. Der *text* im *ctc-frame* ist allenfalls ein Unterschied, aber er macht keinen sozialen Unterschied.

Nun könnte sich die Frage ergeben, ob es nicht sinnvoller ist, den Rahmen zu erweitern und den Auftraggeber mit in den *frame* einzubeziehen. Schließlich verfügt er über Macht, indem er *agent D'* einen Auftrag erteilt, den der erfüllt. Es ist aber denkbar, dass es sich bei *agent D* gar nicht um eine Person mit viel *human agency* handelt. *Textual agency* bedarf keines starken Strategen im Hintergrund (Steen et al. 2006: 307)<sup>206</sup>. Vielleicht nimmt *agent D* eine untergeordnete Rolle im Kreise der Strategen ein. Lediglich die Präsentation zu *jira* und *Confluence*, die über ihn vermittelt wurde, ist überzeugend. Da

<sup>206</sup> Wie in den folgenden Abschnitten gezeigt werden wird, schadet es nicht, wenn auch der Autor über *human agency* verfügt.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider er *agent D'* darum gebeten hat, für ihn zu sprechen, ist er auch räumlich nicht mehr greifbar; sein *text* ist aber nach wie vor wirksam (Fauré et al. 2010: 1254).

*Agent D'* orientiert seine weiteren Handlungen dann nicht mehr an *agent D*, sondern er wird ausschließlich zum Agenten der Strategie. Selbst wenn *agent D* eine wichtige Person für *agent D'* darstellt, ist dieser Teil des Modells bereits im *ctc-frame* durch die *human agency* der Akteure abgedeckt. Hinzu kommt, dass der ursprüngliche Autor des *texts* zunehmend in den Hintergrund rückt, je weiter das Gespräch voranschreitet. Je mehr *ctc*-Zyklen durchlaufen werden, desto unklarer wird, wer welchen Beitrag zu einem *text* geliefert hat und „more and more agency is attributed to the textual abstraction itself“ (Koschmann 2012: 67). Dass *agent D* an dem *text* mitgearbeitet hat, verblasst:

„[T]ext, unlike Mead's 'gestures', has a unique property: its source or author may become invisible. The human 'Authority,' the actual maker or author of the text, may vanish from view, be made absent, with the result that it is the text that now becomes invested with Authority, that is, as that which has been authored and thereby expresses its own point of view, constative performative.“ (Taylor 2011: 1282, Hrvh. im Original)

*Agent D* einzubeziehen liefert daher keinen Mehrwert bei der Erklärung von *textual agency*. Anders verhält es sich bei *agent D'*. Er ist für die *textual agency* als Brücke zwischen den *texts* unerlässlich. Solange er die Idee zu *jira* und *Confluence* weiterverfolgt, bleibt dieser *text* aktiv und macht zumindest aus Sicht von *agent D'* einen Unterschied (Cooren 2004a: 385). *Textual agency* ist an diesem Punkt die individuelle Sicht eines einzelnen Akteurs. Analog zum *ctc*-Teil des Modells wird die *textual agency* erst nachträglich durch den Anschluss*text*/die Handlung von *agent D'* bestimmt. Folgt keine Anschlusskommunikation, dann verfügt der *text* über keine *textual agency* und ist für diese Situation wertlos.

#### 6.3.4.2. Ressourcen für *texts*, die einen Unterschied machen

Entlang eines *string of text* lässt sich der *tct-frame* beliebig verschieben. Je nach Fragestellung präsentiert sich die *textual agency* auf unterschiedliche Weise. Angenommen, wir befinden uns jetzt nicht mehr am Beginn der *metaconversation*, sondern mitten in der Diskussion darüber, welche Umwelt-*texts* und welche passenden Lösungen ausgewählt werden sollen, dann lässt sich der *tct-frame* auch wie in Abbildung 48 darstellen.

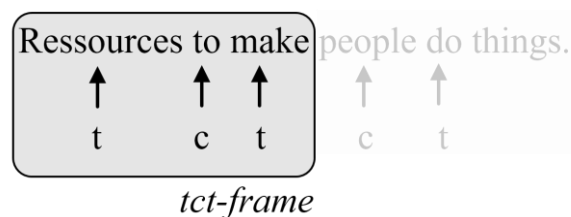


Abbildung 48: Die Mobilisierung von Ressourcen, um Menschen handeln zu lassen. Quelle: Eigene Abbildung.

In Abbildung 48 ist visualisiert, wie ein Strategie Ressourcen (*discursive resources* bei Kuhn et al. 2008, *structural resources* bei Giddens 1984) heranzieht, um Einfluss auf das weitere Geschehen zu nehmen. Ein Strategie möchte beispielsweise einen anderen Strategen davon überzeugen, der Testphase für *jira* und *Confluence* zuzustimmen. Alles, was er dazu hat, ist die Kraft seiner Argumente (Bech und Johnson 2005: 37) und die Energie jener Argumente, die er zur Unterstützung mobilisieren kann. Sein Argument (*make*) erhält *textual agency*, indem es sich auf einen anderen mächtigen *text* bezieht, hier als

*support-text* (*ressources* in Abb. 49) bezeichnet. Das Argument steht gewissermaßen in der Tradition früher Entscheidungen und wird so überzeugender (Schoeneborn 2011: 678).

In Kapitel 4.7 wurde der gegenseitige Verweis von *texts* auf andere *texts* als *imbrication* bezeichnet. Während *imbrication* den reinen Verweis als notwendige Bedingung beschreibt, kann von *textual agency* erst dann gesprochen werden, wenn dieser Verweis von einem Akteur als bedeutend/unterscheidend ratifiziert wurde. Benoit-Barné und Cooren (2009: 5, siehe dazu auch Hardy 2004: 419) sprechen in diesem Zusammenhang auch von *presentification*, „by making sources of authority present in interaction“ (ebd., siehe dazu auch Jarzabkowski 2005: 33 sowie Maitlis und Lawrence 2003: 112).

Mit dieser Sicht von *textual agency* lässt sich u. a. erklären, warum das gleiche Argument unterschiedlicher Personen nicht die gleiche *textual agency* besitzt. Ein Consultant der Boston Consulting Group kann seine Argumente i.d.R. anders untermauern als ein Vertreter einer studentischen Unternehmensberatung. Selbst wenn das eigentliche Argument identisch ist, steht „BCG“ als riesiger *support-text* im Hintergrund, von dem das Argument des Beraters profitiert:

„A manager’s agency may well reflect in the decisions of a company where she oversees the development of a new product, yet this agency is worthless when she and her husband decided to put their children to bed early. Obviously, she must rely on her agency as a mother to persuade her kids to follow the family’s decision.“ (Blaschke 2015: 467)

Weitere Beispiele für *support-texts* sind Titel, Protokolle, Mitteilungen, Uniformen, materielle Statussymbole (Cooren und Fairhurst 2009: 137), formaler Status (Cooren et al. 2006: 17), Regeln, Prozessmessungen, Beförderungen, Belohnungen (Kärreman und Alvesson 2009: 1117), Planungsprozesse, Komitees, Logos, Präsentationen und Vorlagen (Jarzabkowski 2005: 23). Einige der Beispiele lassen sich allgemein unter „Besitz“ zusammenfassen. Besitz, sei es nun materieller (Aktien, Geld, ein repräsentatives Büro etc.) oder immaterieller (Rechte, Titel, Verträge etc.), lässt sich als *support-texts* in das Erklärungsmodell der MS einfügen<sup>207</sup>. *Textual agency* hängt daher auch davon ab, welche Ressourcen ein Akteur zur Unterstützung seiner Aussagen aktiviert (Taylor und van Every 2000: 34)<sup>208</sup>.

Gleichzeitig schützt ein starker *support-text* die *textual agency* des eigentlichen Arguments. Jedes Argument ist angreifbar (Cooren et al. 2007: 168), aber wenn jemand mit seinem Angriff nicht gerade die Verbindung zwischen den beiden *texts* infrage stellt, muss er im weiteren Verlauf des Dialogs beide *texts*, den *support-text* und das eigentliche Argument widerlegen<sup>209</sup>.

---

<sup>207</sup> Obwohl es sich bei der MS um einen kommunikationszentrierten Ansatz handelt, wird die Bedeutung materieller Ressourcen in keiner Weise geleugnet oder herabgesetzt (Ashrafi et al. 2009).

<sup>208</sup> Eine angebotene Veränderung der Verfügungsrechte von Besitz kann die *textual agency* eines *texts* erheblich erhöhen und steigert die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Akteur bereit erklärt, als Agent eines anderen zu handeln (Taylor 2009b: 233) – ein einfacher Austausch. Die Besitzverhältnisse zu diesen Ressourcen wurden ihrerseits im Vorfeld kommunikativ konstituiert<sup>208</sup>, was der CoP bekannt ist und von ihr anerkannt wurde (Ashrafi et al. 2009: 16, dazu auch Cooren et al. 2008: 1359).

<sup>209</sup> Vor diesem Hintergrund lässt sich auch Foucaults (u. a. 1977) Ausdruck der *power/knowledge-relation* neu bewerten. *Power* und *Wissen* sind zwangsweise miteinander verbunden. *Wissen* schließt in diesem Fall die Fähigkeit eines Akteurs mit ein, je nach Situation einen *text* zu formulieren, der durch den Verweis auf die richtigen anderen *texts* an *textual agency* gewinnt. Wie geschickt die *support-texts* ausgewählt werden, hängt von den individuellen Fähigkeiten und der Erfahrung des Akteurs ab (Vaara et al. 2010: 692, dazu auch Fairhurst 2011: 80). Als erfahrener *storyteller* (La Ville und Mounoud 2010: 185) kann er verschiedene *texts* aus unterschiedlichen Umwelten miteinander verknüpfen und so als *support-texts* heranziehen.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

#### 6.3.4.3. *Rationale support-texts*

Damit ein *text* durch seinen Verweis auf einen anderen *text* an *agency* gewinnt, muss die Verbindung zwischen den beiden *texts* überzeugend sein. Diese Verbindung stellt im *tct-frame* immer ein Mensch her. Gehen wir davon aus, dass er die *support-texts* taktisch nutzt, dann wird er vor allem *texts* auswählen, von denen er vermutet, dass andere sie für passend halten:

„[M]anagers must create the appearance that they are conforming to norms of rationality.“  
(Abrahamson 1996: 261)

Die in diesem Zusammenhang auftauchenden Schlagwörter sind Rationalität (Abrahamson 1996, Luhmann 2000, Denis et al. 2006) und Objektivität (Knights 2006). Rational und objektiv nachvollziehbar zu handeln, ist eine Erwartung der Stakeholder an die Strategen (Abrahamson 1996: 261), also jener, die später über die *human agency* des Strategen entscheiden<sup>210</sup>.

Nach Denis et al. (2006: 369) definiert *power*, was als rational erachtet wird. Sinnvoller ist es m. E., die Argumentation umzudrehen: Was immer als rational erachtet wird, gewinnt an *textual agency*. Rationalität ist damit eine Bedingung für *textual agency*<sup>211</sup>. Rational ist im ethnomethodologischen Verständnis der MS das, was bei allen Beteiligten als bekannt sowie wahr und damit als „taken for granted“ (Luhmann 2000: 446) vorausgesetzt werden kann.

Die erste Bedingung für einen erfolgreichen *support-text* ist daher, dass er den Stakeholdern, die ihn in der Anschlusskommunikation (*tct*) bewerten, bekannt ist und sie ihn für ausreichend validiert halten<sup>212</sup> (Phillips et al. 2004: 644, siehe Kap. 5, *agency* muss geteilt werden). Ein Akteur kann aber nur Vermutungen dazu anstellen, welche *texts* dem Gegenüber vertraut sind. Da wir uns jedoch in der *metaconversation* befinden und es für die Strategen aktuell nur darum geht, die anderen Strategen zu überzeugen, lässt sich die Zahl der bekannten *texts* eingrenzen.

Grundsätzlich stehen einem Strategen alle *texts* der *text-Umwelt* zur Verfügung, um die *textual agency* seines *texts* zu erhöhen<sup>213</sup>. Einige *texts* sind dafür aber geeigneter als andere. Besonders gute Chancen bestehen bei den meisten *texts* der dialogischen Umwelt. Die *architextuality* ist weitgehend allen Organisationsmitgliedern bekannt. Da es bei der *metaconversation* um einen Dialog zwischen Strategen geht, kann davon ausgegangen werden, dass hier ebenfalls eine gemeinsame Grundlage besteht und sich sicher auf den *community-text* bezogen werden kann. Die *texts* der intradiologischen Umwelt, d. h. der aktuelle *string of text*, sind zwar bekannt, aber die *agency* der einzelnen *texts* steht noch am Anfang.

---

<sup>210</sup> Es ist aber auch eine Erwartung, die der Akteur an sich selbst stellt, da er sie von anderen erwartet.

<sup>211</sup> Natürlich ist Rationalität darüber auch wieder für *human agency* eine Bedingung, denn rationales Handeln erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass andere den Handelnden als handlungsfähig beurteilen.

<sup>212</sup> Das bedeutet nicht, dass er wahrhaftig sein muss. Eine Lüge oder geschickte Halbwahrheit taugt ebenso zum *support-text*, solange sie geglaubt wird.

<sup>213</sup> Auch hier zeigt sich eine Parallele zu Foucault (1977): Zoller und Fairhurst (2007: 1334) sehen das Hin-und-her-Wechseln zwischen Diskursen als wesentlich bei Foucault.

Natürlich kann ein Strategie sämtliche *texts* der situativen Umwelt als *support-texts* heranziehen. Im Gegensatz zu den *texts* der dialogischen Umwelt ist ihre *agency* aber noch völlig offen und muss zunächst in der *metaconversation* hergestellt werden. *Texts* aus der dialogischen Umwelt eignen sich daher besser, um die eigenen Argumente zu untermauern<sup>214</sup>.

Da sich ein Strategie innerhalb der *metaconversation* erst einmal anderen Strategen zuwendet, kann angenommen werden, dass vor allem die *community-texts* als *support-texts* überzeugen:

„Our Authority to be heard and be paid attention to as legitimate sensemakers depends on our capacity to meet the criteria established by a community of similar sensemakers (which is, by definition, a community of practice).“ (Taylor 2009a: 168)

Rational wird dann das, worauf sich bereits im Vorfeld sozial geeinigt wurde. Erst das macht *textual agency* zum „integral part of the organization“ (Mintzberg 2008b: 120), der von allen akzeptiert wird. Dazu können auch aktuelle Managementmoden oder Strategietools gehören (Abrahamson 1996: 261). Wenn alle sie verwenden und sie für geeignet halten, dann ist ihr Einsatz innerhalb der CoP rational und darauf kann sich berufen werden. Sich nicht auf sie zu berufen und einen eigenen Ansatz zu verfolgen, führt umgekehrt dazu, irrational und unberechenbar zu erscheinen (Abrahamson 1996: 263). „Ich gehe einen neuen Weg!“ ist ein Argument, das nur wenig Überzeugungskraft trägt, wenn viel auf dem Spiel steht<sup>215</sup>. *Community-texts* mit viel *textual agency* wären hingegen Lösungen, die sich in früheren Situationen bereits bewährt haben und die über die Zeit zu Erfolgsmymen geworden sind (Stacey 2011: 159). Sie aufzuwärmen, um das aktuelle Argument zu unterstützen, erscheint daher völlig rational<sup>216</sup>.

Zur richtigen Ansprache einer CoP gehört auch die Verwendung eines geeigneten Vokabulars (Knights und Morgan 1991: 263). So kommt es unter Strategen zu für Außenstehende seltsam anmutenden Formulierungen und der gehäuften Verwendung vermeintlicher Worthülsen (Vaara et al. 2010: 693). Die führen aber letztlich dazu, dass sich Mitglieder der CoP besser im *text* zurechtfinden bzw. es ihnen leichter fällt, ihn mit der passenden Umwelt zu verknüpfen (Phillips et al. 2004: 645). Dass sie nach außen hin befremdlich wirken, liegt daran, dass sie nie für einen externen Einsatz konzipiert wurden<sup>217</sup>.

Dazu gehört die Verwendung von Zahlen. Bei keinem anderen Genre (siehe dazu Yates und Orlikowski 1992, 2002) verschwindet der Autor so schnell wie durch den Einsatz von Zahlen. Insbesondere in chaotischen Situationen liefern Zahlen vermeintlich rationale Daten. Sie erscheinen neutral, stabil, beliebig kombinierbar und lassen sich vergleichen, was sie zum scheinbar rationalsten *support-text* überhaupt macht. Denis et al. (2006, dazu auch Kwon et al. 2009) zeigen jedoch, wie sehr der Entwurf und die Interpretation metrischer Systeme von den Regeln, Normen und Verhandlungen einer CoP abhängen. Zahlen sind *community-texts* oder *texts* aus einer anderen Umwelt. Gleichzeitig können sich die Autoren leicht von Zahlen distanzieren: „Not they, but the numbers, were responsible for the final fateful choice.“ (Denis et al. 2006: 368), was es ihnen ermöglicht, auch unpopuläre Entscheidungen mit

---

<sup>214</sup> Das lässt die Wahrscheinlichkeit für Neues nicht gerade steigen.

<sup>215</sup> Es sei denn, seine Stärke wird genau aus diesem *stand-alone*-Ansatz bezogen, der aber ebenso zunächst sozial akzeptiert werden muss.

<sup>216</sup> Vor diesem Hintergrund zeigt sich einmal mehr, welches Risiko die Verantwortlichen von *Bluest Bank* mit der Genehmigung von *jira* und *Confluence* eingegangen sind. Weder gab es eigene Erfahrungen noch ähnlich gelagerte Versuche im Unternehmen, auf die man sich hätte berufen können.

<sup>217</sup> *Community-text* dennoch bei der Kommunikation außerhalb der CoP zu nutzen, hat dann entweder taktische Gründe oder ist ein Zeichen von Unachtsamkeit oder Arroganz.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Zahlen zu unterstützen, bis diese erstmals von einem Menschen hinterfragt werden. Ein Akteur, der Zahlen derart verwendet, folgt dann nach außen lediglich den Zwängen der Struktur (Benoit-Barné und Cooren 2009: 8); er handelt als Agent der Zahlen und kann so die Verantwortung für die folgenden Handlungen abwälzen.

An diesem Punkt gibt es daher keine Analogie zwischen *tct-frame* und *ctc-frame*. Während im *ctc-frame* das Publikum einem Agenten *human agency* zuschreibt und als Kontroll- oder Bewertungsinstanz fungiert, gibt es beim Verweis eines *texts* auf einen anderen *text* keine *frame*-interne Kontrollinstanz. Bis zur erneuten Interpretation durch ein Publikum in der Anschlusskommunikation lässt sich von einem Akteur jede beliebige Verbindung zwischen zwei *texts* schaffen. Ein *text* „wehrt“ sich nicht. Das gilt sowohl für die *textual agency* durch einen *support-text* als auch für die *textual agency* durch einen Anschluss<sub>text</sub>. Die Handlung eines anderen lässt sich später immer als Anschluss<sub>handlung</sub> des eigenen *texts* darstellen. Ob das so akzeptiert wird, muss sich im späteren Verlauf der Diskussion zeigen.

Kommunikation ist auf diese Weise gleichermaßen parteiisch (Edwards 2011: 531) wie unparteiisch. *Text* in Verbindung mit einem *support-text* wird durch einen Akteur zum Mittel der Beeinflussung (siehe dazu u. a. Colville und Murphy 2006); gleichzeitig bleibt der *text* selbst offen für jedwede alternative Interpretation, „[it] either conforms or denies previous communication“ (Blaschke 2016: 36) und bleibt daher neutral.

### 6.3.5. Die Verflechtung menschlicher und nicht-menschlicher agency

Die organisierende Eigenschaft von Strategie lässt sich am besten durch die Beobachtung davon verstehen, wie *human* und *textual agency* miteinander verflochten sind. Das lässt sich am einfachsten anhand einer Frage nachvollziehen: Benötigt eine erfolgreiche Strategie starke Autoren?

Ausgangspunkt ist die Beobachtung von Maitlis und Lawrence (2003), dass eine Strategie (als *text*) einen oder mehrere Akteure mit viel *human agency* benötigt, um sich in der *metaconversation* und im späteren Implementierungsprozess durchzusetzen. Ähnliches findet sich auch bei Colville und Murphy (2006: 663) sowie McCabe (2009: 2). In ihren Arbeiten schwingt die Annahme mit, dass Akteure mit viel *human agency* automatisch *texts* mit viel *textual agency* formulieren. Das scheint sich auch im Alltag wiederzufinden. Der Vorstandsvorsitzende wird sich mit seinen Ideen eher durchsetzen als der Praktikant. *Human agency* und *textual agency* scheinen zu verschmelzen.

Warum dieser Eindruck entsteht, verdeutlicht Abbildung 49. Statt eines einzelnen *frames* ist nun wieder der gesamte interne Dialog der *metaconversation* zu sehen, in dem *human* und *textual agency* miteinander verzahnt sind.

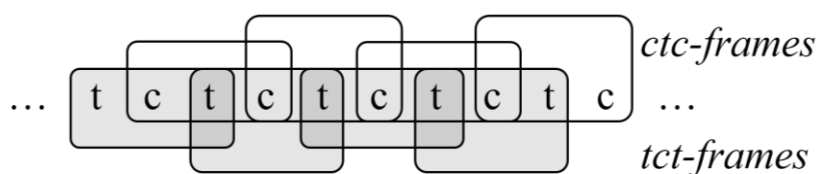


Abbildung 49: Kaum voneinander zu trennen: das Zusammenspiel von *human* und *textual agency* innerhalb eines Dialogs. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 49 ist eine alternative Darstellung des *string of text*, bei der zusätzlich zu den *text-conversation*-Übersetzungen die *ctc*- und *tct*-frames zu sehen sind. Dabei ist kaum zu erkennen, wann die *human agency* eines Akteurs beginnt und die *textual agency* einer Aussage endet<sup>218</sup>. Erschwerend kommt hinzu, dass sich *human* und *textual agency* zu zwei Dritteln überschneiden, solange der Prozess anhält<sup>219</sup>.

Werden die *frames* einzeln und auch ineinander verschränkt betrachtet (erneut die *both/and*-Herangehensweise der MS), so wird deutlich, warum der Eindruck entsteht, Akteure mit viel *human agency* könnten zwangsweise *text* mit viel *textual agency* formulieren:

Bleiben wir beim Beispiel von *agent D'*, der die Einführung von *jira* und *Confluence* durchsetzen möchte, da diese Anwendungen seiner Ansicht nach den neuen Anforderungen agilen Projektmanagements am ehesten gerecht werden. Wenn es sich bei *agent D'* um den Vorstandsvorsitzenden der Organisation handelt, dann sollte davon auszugehen sein, er verfüge bereits im Vorfeld über *human agency*. Diese *human agency* hat er verliehen bekommen, weil er sich zuvor besonders ausgezeichnet hat (*human agency* nachträglich durch Handeln) oder/und er mit dieser Aufgabe von anderen Akteuren betraut wurde, beispielsweise vom Aufsichtsrat (*human agency* im Vorfeld durch ein Mandat)<sup>220</sup>.



① human agency of the chairman

Abbildung 50: Die *human agency* eines Vorstandsvorsitzenden gehört zu einem vorgelagerten *ctc*-frame.

Quelle: Eigene Abbildung.

*Agent D'* verfügt als Vorstandsvorsitzender also noch vor Beginn der Verhandlung mit den anderen Strategen über *human agency* (frame Nr. 1 in Abb. 50). Diese *human agency* basiert auf einem vorgelagerten *ctc*-frame, in dem durch einen ebenfalls vorgelagerten *tct*-frame (nicht mehr in Abb. 50 sichtbar) die *agency* des *texts* aus dem *ctc*-frame festgelegt ist.

In seiner Eigenschaft als Vorstandsvorsitzender formuliert *agent D'* nun einen *text* und die Beobachtungen aus dem Alltag legen nahe, dass dieser *text* über besonders viel *textual agency* verfügt (frame Nr. 2 in Abb. 51).

<sup>218</sup> Dabei ist noch nicht einmal abgebildet, wie *texts* aus anderen Umwelten als dem intradiologischen Kontext aktiviert werden.

<sup>219</sup> Die Fortsetzung des *string of text* ist die wichtigste Bedingung für *textual* und *human agency*; was Luhmann (1984) mit der Autopoiesis des Systems zusammenfasst.

<sup>220</sup> *Agent D'* verfügt also über *human agency*, weil ein relevanter Kreis von Personen sagt, er verfüge darüber.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

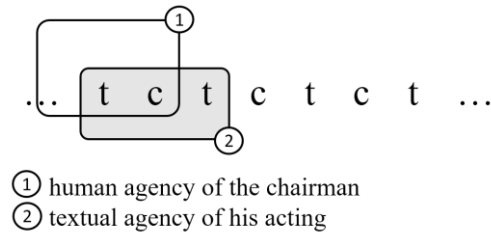


Abbildung 51: Die Verzahnung der vorgelagerten *human agency* und der anschließenden *textual agency*.

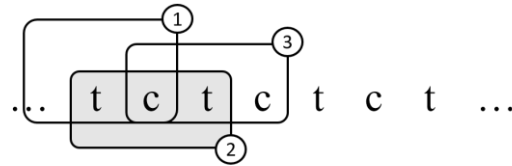
Quelle: Eigene Abbildung.

Der *text* des Vorstandsvorsitzenden verfügt aber nicht über *textual agency*, weil der Vorsitzende als Autor über so viel *human agency* verfügt, sondern weil er einen starken *support-text* (sein Mandat) aktivieren kann, der die *textual agency* seines *texts* stützt. Diesen *support-text* kann er allerdings nur in seiner Eigenschaft als Vorstandsvorsitzender aktivieren. Das wird in der Überschneidung der beiden *frames* sichtbar. Die *textual agency* des Vorstandsmitglieds (immer noch *frame* Nr. 2) beruht daher kausal nicht auf seiner *human agency*, sie lässt sich aber auch nicht von der *human agency* trennen, da diese mit der *textual agency* der vorgelagerten *frames* verzahnt ist. Das erschwert es, *human* und *textual agency* analytisch zu trennen.

Solange die *human agency* des Vorstandsvorsitzenden ausschließlich auf dem Mandat beruht, lässt sich *agent D'* durch jeden anderen Strategen ersetzen. Die *textual agency* eines anderen Strategen wäre identisch mit der von *agent D'* und genau das ist der Grund, warum Akteure innerhalb einer Organisation eine Stelle bzw. Position verliehen bekommen können und von Anfang an handlungsfähig sind.

Die Situation ändert sich, sobald die *human agency* des Vorsitzenden nicht mehr allein von seinem Mandat abhängt. Das wird möglich, sobald der Vorsitzende seine Sicht zur *jira* und *Confluence* im Plenum vorträgt und vertritt (*frame* Nr. 3). Wenn die anderen Strategen den Vorsitzenden als Handelnden wahrnehmen und die Ansicht vertreten, sein Handeln mache einen Unterschied bzw. sein *text* verfüge über ausreichend *textual agency*, dann bekommt der Vorsitzende nun, zusätzlich zu seiner *human agency* durch das Mandat, *human agency* durch die Handlung zugesprochen. Die Chancen dafür stehen gut, da sich die Strategen ebenso wie alle anderen Akteure eine Vielzahl von *ctct*-Zyklen merken können oder aus anderen Quellen (*community-text*, *architextuality* etc.) vom *support-text* des Vorsitzenden wissen. Sie überblicken eine Vielzahl von *frames* und haben mindestens eine vage Vorstellung davon, wie viel *agency* ein *text* oder ein Akteur auf sich vereint<sup>221</sup>. Selbst wenn der Vorsitzende seine Unterstützung nicht explizit formuliert, bringen die Strategen *text* und *support-text* zusammen, was die Wahrscheinlichkeit für *textual agency* erhöht und damit steigt die Wahrscheinlichkeit für *human agency* (*frame* Nr. 3).

<sup>221</sup> Das gilt umso mehr für die *D/D'*-Community, in der es auch vor Beginn der *metaconversation* einen klaren *community-text* gibt.

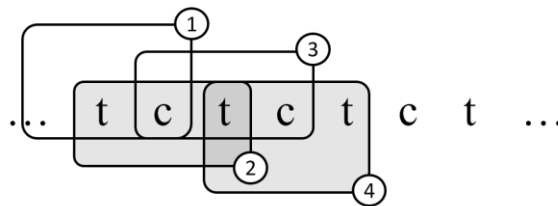


- ① human agency of the chairman
- ② textual agency of his acting
- ③ human agency awarded by the audience

Abbildung 52: Die doppelte Bestätigung der *human agency* durch ein Mandat und den Beweis der Handlungsfähigkeit. Quelle: Eigene Abbildung.

Der Vorstandsvorsitzende ist nun in der komfortablen Situation, dass seine *human agency* sowohl durch das Mandat des Aufsichtsrats gestützt wird als auch durch die *human agency*, die ihm von den anderen Strategen verliehen wurde (zu sehen an der Überschneidung der beiden *human-agency-frames* Nr. 1 und Nr. 3 in Abbildung 52).

Nahezu das Gleiche geschieht mit dem *text* des Vorsitzenden. Folgt hier ein Anschluss text, beispielsweise indem sich einige der Strategen ebenfalls positiv zur Einführung von *jira* und *Confluence* äußern, dann steigt die *textual agency* des *texts* vom Vorsitzenden ebenfalls (*frame* Nr. 4 in Abb. 53). Ab jetzt kann er behaupten, seine Aussage sei überzeugend gewesen.



- ① human agency of the chairman
- ② textual agency of his acting
- ③ human agency awarded by the audience
- ④ textual agency by follow-up action

Abbildung 53: Die doppelte Bestätigung der *textual agency* durch den *support-text* und eine Anschluss handlung. Quelle: Eigene Abbildung.

Wie die *human agency* ist jetzt auch die *textual agency* zweifach bestätigt – einmal im Vornhinein durch den *support-text* und einmal im Nachhinein durch den Anschluss text der anderen Strategen.

Was jetzt in Abbildung 53 zu sehen ist, ist die Situation, wie sie einem Beobachter später in Erinnerung bleibt. Die meisten Überschneidungen der *frames* liegen um den Vorstandsvorsitzenden herum und um seinen *text*. Es ist daher nicht überraschend, dass der Eindruck entsteht, mächtige Akteure seien dazu prädestiniert, mächtige *texts* zu formulieren<sup>222</sup>.

<sup>222</sup> Beim Versuch, *human agency* und *textual agency* voneinander zu trennen, dürften die Strategen nicht wissen, dass es sich beim Vorstandsvorsitzenden um den Vorstandsvorsitzenden handelt (kein Mandat mehr) und sie dürften nichts von seinen vorherigen Erfolgen wissen (keine *human agency* durch früheres Handeln mehr). Im Alltag ist das nur durch Außenstehende wie externe Consultants oder neue Organisationsmitglieder umzusetzen. Damit ginge aber das Bezugssystem des Vorstandsvorsitzenden verloren. Er müsste zumindest zeitweise auf seine Rolle als Vorstandsvorsitzender verzichten und tolerieren, dass seine Handlungen nicht mehr von den vorgelagerten *frames* profitieren.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

### 6.3.5.1. *Human und textual agency als Akkumulation selbsterfüllender Prophezeiungen*

Bedingt durch die Haltbarkeit des *texts* und die Möglichkeit, in anderen Kontexten wirksam zu werden, entstehen *ctct*-Ketten, die sich kaum zurückverfolgen lassen, die aber in der Gegenwart ihre volle Wirkung entfalten können. *Human* und *textual agency* sind dann bedingt planbar aber bei Weitem nicht sicher. Ihren scheinbar deterministischen Charakter erhält *agency* erst dann, wenn sie in ausreichendem Maß sozial gewachsen ist (Stacey 2011: 457) und in immer neuen *ctct*-Zyklen gefestigt wurde. Innerhalb der *CoP* werden die *agency*-Verhältnisse bestätigt und stabilisiert. Viel Gelegenheit für die Verhandlung alternativer *agency-texts* wird den Strategen nicht gegeben (Taylor und van Every 2000: 183). Je volatilere die Umwelt, desto schneller müssen in der *metaconversation* sichtbare Entscheidungen getroffen werden. Ein geschickter Strategie kann das zu seinem Vorteil nutzen.

*Texts*, die in der *metaconversation* besonders viel *agency* auf sich vereinen, beginnen Stück für Stück den Dialog zu strukturieren (Spee und Jarzabkowski 2011: 1227). Besonders oft dienen sie als Bezug und dadurch gewinnen sie progressiv an *agency* (Taylor und van Every 2000: 96). In den Anschluss-handlungen stützen sie dann erneut die *textual agency* der bestehenden *texts* bzw. durch die Anerkennung der *textual agency* gewinnen die bereits mächtigen Personen innerhalb der *metaconversation* erneut an *human agency* (Jarzabkowski 2003: 44).

Mit dem Fortschreiten des Dialogs verfestigen sich *human* und *textual agency* (Koschmann et al. 2012: 338). Ist der Dialog erst einmal ausreichend fortgeschritten, wird *agency* zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung (March et al. 1991: 6, Knights 2006: 708). Dieser Prozess wird unterstützt, indem es in jedem Dialog immer wieder zu Schleifen der Kontextualisierung und Re-Kontextualisierung kommt. Je länger die *metaconversation* dauert, desto öfter werden Notizen und Präsentationen angefertigt, über die erneut gesprochen wird und auf die neue Protokolle und Präsentationen folgen. Anderson (2004) zeigt, wie die *texts* in diesem Wechselspiel aus individueller Erfahrung und öffentlicher Präsentation stabiler werden und ihre *textual agency* steigt<sup>223</sup>. Die entstehende Strategie bietet immer wieder Anknüpfungspunkte und ist mehr und mehr im *string of text* verankert (Wegner 2004: 435, dazu auch Cooren et al. 2006). Ab jetzt beginnt die entstehende Strategie im gleichen Maße zu organisieren, in dem sie organisiert wird. Sie ist „constituted and constitutive“ (Ranson et al. 1980: 3).

Der Umstand, dass Machtverhältnisse fixiert und dadurch reproduziert werden (Mumby 2005: 24), kann daher nicht ausschließlich den Intentionen der Beteiligten zugeschrieben werden. Die Ursache findet sich vielmehr in der Verschränkung von *human* und *textual agency*, die die *metaconversation* wie jeden anderen anspruchsvollen Dialog unberechenbar aber selbststrukturierend macht (McPhee und Zaig 2000: 12).

Je weiter die *metaconversation* voranschreitet, desto mehr wird sich herauskristallisieren, welcher Strategie oder welche Gruppen von Strategen sich mit ihrer Auswahl der Umwelt-*texts* und den entsprechenden Lösungen durchsetzen. Die zukünftige Strategie wird langsam erkennbar und immer

---

<sup>223</sup> Anderson (2004) bewertet dabei ebenso wie Barry und Elmes (1997: 436) Varianten von *text* unterschiedlich. Meist geht es um die Funktionen von verbalem sowie schriftlich fixiertem *text* und die Bedeutung, die Verbales oder Geschriebenes in den Phasen der *metaconversation* hat. „The question then becomes what types of text are more likely to have organizing properties.“ (Hardy 2004: 419) Es kommt aber m. E. weniger auf den Unterschied mündlich/schriftlich an, sondern darauf, wie viel *agency* im *text* steckt. Wenn ein *text* keinen Unterschied macht, spielt es höchstens für die Verwendung in späteren Szenarien eine Rolle, wie er fixiert oder nicht fixiert wurde.

unempfindlicher gegenüber Angriffen oder Veränderungen (Spee und Jarzabkowski 2011: 1236, dazu auch Lozeau et al. 2002: 559), allerdings niemals unangreifbar (Knights und Morgan 1991: 254).

Letztlich sind diejenigen Akteure in der besten Ausgangsposition, sich mit ihren *texts* durchzusetzen, die das richtige Maß an Qualität und Quantität bei der Auswahl ihrer Mandate und *support-texts* finden. Die Qualität der Mandate wird durch die *human agency* derer bestimmt, auf die sich authentisch berufen werden kann bzw. als deren Agent gehandelt wird. Einige ausgewählte Mandate wirken überzeugend, zu viele Mandate hingegen lächerlich und können entgegen der Absicht dazu führen, die *human agency* zu verringern. Das Gleiche gilt für die *support-texts*. Ein Akteur kann beliebig viele *texts* aus allen Umwelten zur Unterstützung seiner Argumente aktivieren (Watson 2003: 1319). Sie müssen aber je nach Publikum aus der richtigen Umwelt stammen und über die richtige *textual agency* verfügen. Gibt es zu viele *support-texts*, dann verhält es sich wie mit einer Person, die zu lange redet und deren Ursprungsargument mit jedem Satz weniger überzeugend wird (dazu auch Axley 1984: 433).

### 6.3.5.2. *Strategizing ist Handeln für die neue Organisation*

Im vorliegenden Szenario nähert sich die *metaconversation* langsam dem Ende. Es beginnt sich ein weitgehend stabiler *text* abzuzeichnen, der sich in der *metaconversation* durchsetzt. Es handelt sich um den *text*, der am meisten *textual agency* auf sich vereint. Er wird zur Blaupause der neuen Organisation oder, wie in der Fallstudie, der Abteilung von *agent A* und *agent B*<sup>224</sup>. Damit ist die Strategie im Sinne der hier gelieferten Definition aus Kapitel 2 bereits voll im Gange. Ein Teil der Organisation wird in Kommunikation konstituiert. Ob die Strategie auch zu den gewünschten Resultaten führt, ist aktuell noch unklar. Deswegen kann grundsätzlich jeder Stratege behaupten, sein *text* sei am ehesten dazu geeignet, die Organisation dahin gehend zu verändern, dass sich ihre Wettbewerbsposition verbessert:

„Reformen [sind] in ihren guten Absichten schwer zu widerlegen, da der Hätetest ihrer Vorhaben noch aussteht. Einwände müssen mit ebenfalls unsicheren Zukunftsannahmen arbeiten.“ (Luhmann 2000: 338)

In Abbildung 54 sind nochmals die Bedingungen für *human* und *textual agency* entlang eines Zeitstrahls zusammenfassend dargestellt. Auf der linken Seite der Abbildung ist zu sehen, dass die aktuelle *agency* von der Qualität und Quantität der Mandate bzw. *support-texts* abhängt. Über Mandate und *support-texts* sind *human* und *textual agency* in der Gegenwart möglich. *Human* und *textual agency* durch Anerkennung als Handelnder bzw. durch Anschlusshandlungen sind erst im Nachhinein festzustellen und auf der rechten Seite der Abbildung 54 zu sehen. Um durch sie *agency* zu binden, müssten sie zu einem Teil der Vergangenheit oder zumindest der Gegenwart werden. Letztlich wird aber die Zukunft nur Stück für Stück vor sich hergeschoben (ebd.).

---

<sup>224</sup> Schließlich handelt es sich um eine Strategie auf Abteilungsebene.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

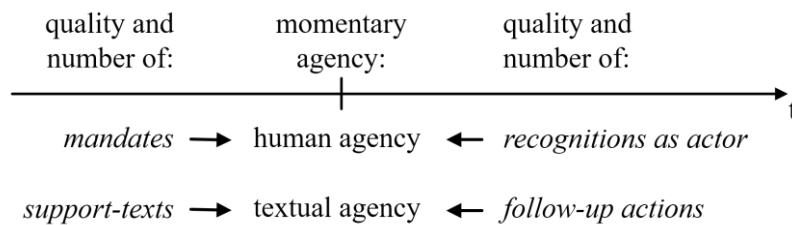


Abbildung 54: Die Bedingungen für *human* und *textual agency*. Quelle: Eigene Abbildung.

Für die Strategen ist es daher nicht möglich, vor der (erfolgreichen) Implementierung der Strategie *human agency* von anderen Personen verliehen zu bekommen. Kein Vorstandsvorsitzender kann sich damit schmücken, dass sein Projekt erfolgreich sei, bevor es erfolgreich war<sup>225</sup>. Sämtliche *human agency*, die ihm vor Realisierung der Strategie zur Verfügung steht, wird ihm durch sein Mandat oder durch vorherige Handlungen verliehen. Die aktuelle Strategie liefert keine *human agency*. Dem Vorsitzenden bleibt lediglich übrig, *texts* aus der Vergangenheit auszuwählen, die „(wie immer unzuverlässige) Rückschlüsse auf die Zukunft nahe legen“ (Luhmann 2000: 446) und zu hoffen, dass sich zunächst die anderen Strategen der *metaconversation* davon überzeugen lassen.

Genauso steht es um die *textual agency* der Strategie: Allenfalls legen *support-texts* den Schluss nahe, dass in einer vergleichbaren Situation schon einmal erfolgreich diese oder jene Strategie angewandt wurde. Aber dabei handelt es sich um einen Vertrauensvorschuss. *Textual agency* durch einen oder mehrere Anschluss-*texts* ist zum Zeitpunkt der *metaconversation* nicht möglich. Dazu muss die Strategie erst implementiert werden. Ein Strategie ist zu Beginn der Strategieimplementierung eben nicht in der komfortablen Situation von Abbildung 53, in der seine *human agency*sowohl durch sein Mandat als auch durch seine Handlungen gedeckt sind und sich seine *texts* auf starke *support-texts* und Anschluss-*texts* berufen können. Seine beiden *ctc-frames* über dem Strategen bzw. die *tct-frames* über seiner Handlung überschneiden sich noch nicht.

Die Strategen können nur die aktuelle Lage und die Vergangenheit betrachten. Alle weiteren Aussagen sind Spekulation und sozial vereinbart. Die Unsicherheit der Situation macht es so wichtig, dass die aktuelle Strategie so viel *textual agency* wie möglich auf sich vereinen kann und von den richtigen Akteuren *co-created* (Shaw 2002: 70) wird. Auf diese Weise kann sich bei einem Scheitern der Strategie darauf berufen werden, rational gehandelt zu haben:

„In der Komplexität der Planungen sucht man eine Art Sicherheit, die die Zukunft nicht bieten kann.“ (Luhmann 2000: 231)

Dass die Strategie dennoch funktionieren kann, liegt daran, dass sie als sozial konstruierter *text* ausreichend stabil ist. Es ist ein dichtes Netz aus *human* und *textual agency* geschaffen worden, bei dem die *human agency* einiger Akteure von der Reproduktion der *agency-texts* abhängt. Das sollte sie dahin gehend motivieren, sich auch weiterhin für die Strategie einzusetzen. Luhmann (2000: 267) hat daher recht, wenn er schreibt, zukünftige Entscheidungen können nicht getroffen werden, es lassen sich aber schon heute die *texts* schaffen, die zu den Bedingungen der zukünftigen Entscheidungen werden. Bei einer ausreichenden Reproduktion kann die Strategie ihre Bedeutung bis in die Zukunft retten (Samra-Fredericks 2004: 136). Letztlich ist es nicht der finale *text*, auf den sich geeinigt wird, der die Strategie

<sup>225</sup> Was nicht bedeutet, dass manche es nicht dennoch versuchen.

stabilisiert (Taylor und van Every 2000: 133), sondern der *string of text* der *metaconversation* mit all seinen *ctc-* und *tct-frames* in dem *string*-interne und externe Mandate sowie *support-texts* aktiviert wurden und die schließlich die Strategie als *object* geschaffen haben.

Mit Blick auf die Strategiedefinition der vorliegenden Arbeit haben die Strategen damit begonnen, den ihnen zugänglichen Teil der Organisation zu verändern. Mit jedem neuen *text* konstituieren sie ein weiteres Stück Realität auf Basis des vorherigen *texts* und machen die neue Organisation erfahrbar (Taylor 2011: 1281). Noch bevor es überhaupt zu einem *closure* kommen kann, hat sich innerhalb der D/D'-Community etwas geändert (siehe dazu Shaw 2002: 19). Die *text*-Welt ist jetzt weniger kontingent, die Strategen haben für sich, für die anderen und anschließend gemeinsam festgelegt, wie sie die Organisation und ihre Umwelt aktuell wahrnehmen und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Für die D/D'-Community hat die neue Organisation bereits begonnen und mit jedem Schritt entfernen sie sich weiter von der Organisation von gestern. Für den Rest der Organisation muss sie das erst noch werden.

### **6.3.6. Die metaconversation als Plenum individueller agency und Spuren einer organisationalen Struktur**

Mit der scharfen Trennung von *human* und *textual agency* gewinnt die MS an Klarheit. Bei Taylor und van Every (2000, 2011) sowie vielen anderen Autoren ist zum Teil von der *agency* einer Person die Rede und dann wieder von der *agency* eines *texts*. *Agency* wird als die Handlung einer Person für eine andere Person verstanden, dann wieder als die Macht eines *texts*, Unterschiede herbeizuführen. Mit der Trennung, die in diesem Abschnitt vorgenommen wurde, sollte deutlich geworden sein, dass es sich einmal um *human* und einmal um *textual agency* handelt.

Wird die individuelle *agency* einzelner Personen als *ctc*-Zusammenspiel verstanden, so wird sichtbar, warum *sensemaking* und „the red meat of power“ (Weick et al. 2005: 418) einander nicht ausschließen. In Form von *support-texts* können Strategen und andere Akteure schlagkräftige materielle Unterstützung für ihre Argumente mobilisieren. Die Kritik von Leclercq-Vandelannoitte (2011: 2), *power* drohe in der CCO zu einem rein symbolischen Diskurs ohne „Biss“ zu werden, wurde aufgenommen. Im *ctct*-Modell ist sichtbar, welche Macht Menschen über *texts* haben und wie *texts* Macht über Menschen haben. Von einem „zahnlosen“ Modell kann nicht länger die Rede sein.

Das *ctct*-Modell vermag aber noch mehr. Letztlich bietet das Modell eine Gelegenheit dazu, das Wechselspiel aus Stabilität und Flexibilität der Organisation durch einen ausschließlich auf Kommunikation basierenden Ansatz zu erklären.

Das Verständnis von *textual agency* als Struktur führt zu Faircloughs (2005: 931) hegemonischen Strukturen „[which] reproduce particular power relations between groups of social agents, which constitute ‘fixes’ with enduring capacity to manage the contradictions of organizations“ (ebd.) – ganz so, wie *agency-texts* es tun. Bei Jarzabkowski<sup>226</sup> (2005: 33) findet sich das als *system power* wieder und auch Benoit-Barné und Cooren (2009: 6) weisen auf die konzeptionelle Nähe von *power*, Stabilität und Organisationsstruktur hin.

---

<sup>226</sup> Jarzabkowski beruft sich hier auf Clegg (1989).

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Als Vervollständigung<sup>227</sup> dazu liefert *human agency* eine Erklärung dafür, warum die *textual agency* immer nur bedingt strukturgebend sein kann. Wenn sich zwei Drittel von *human* und *textual agency* überschneiden (entweder tc oder ct), ist das vielleicht die Erklärung dafür, warum die Idee einer Dualität von Struktur (als *textual agency*) und *agency* (als *human agency*) oder Giddens' (1984: 16, dazu auch McPhee und Iverson 2009: 75) „dialectic of control“ genauso wenig überzeugend sind wie eine isolierte Betrachtung beider Konzepte. Struktur und *agency* sind noch viel enger verwoben als bisher gedacht. Sie lassen sich analytisch, aber nicht praktisch trennen und müssen daher zusammen betrachtet werden.

Wie bereits in Kapitel 4 angemerkt ist es aber noch immer zu früh, von der Organisationsstruktur zu sprechen. Die Strategien der *metaconversation* haben nur einen eingeschränkten Einfluss auf die Gesamtorganisation. Alle Abläufe waren bisher auf die D/D'-Community begrenzt und solange der *text*, der am Ende die meiste *textual agency* auf sich vereinigt, die *metaconversation* nicht verlässt, hat er allenfalls die Chance, zu einem *community-text* zu werden. Selbst wenn der finale *text* jetzt innerhalb der *metaconversation* über die meiste *textual agency* verfügt, ist er noch nicht dafür geeignet, außerhalb der *metaconversation* einen Unterschied zu machen. In seinem aktuellen Zustand hätte er außerhalb der Community zu wenig *agency*<sup>228</sup> und die Implementierung würde vermutlich früh scheitern. Bevor der *text* für die Implementierung bereit ist und als Entscheidung bzw. die Organisationsstrategie kommuniziert werden kann, muss er weitere Bearbeitungszyklen durchlaufen.

#### 6.4. Entscheidungen über die Zukunft durch *blackboxing* der Vergangenheit

Nach ausreichend vielen *ctct*-Zyklen ist in der *metaconversation* deutlich geworden, welche Person sich mit welchem *text* durchgesetzt hat. Der dominante *text* beginnt zu dem zu werden, was alle Strategen der D/D'-Community wissen (Anderson 2004: 153). Es ist zu einem Konsens gekommen, einem Konsens der *agency*. Die Mechanismen, nach denen diese Übereinkunft zustande gekommen ist, folgen den Regeln der jeweiligen CoP. Fairness, Mitbestimmung und Rücksichtnahme sind ebenso denkbar wie Verrat und Hinterlist. Einstimmigkeit oder flächendeckende Zustimmung sind ebenfalls keine Voraussetzungen für einen Konsens der *agency*. In nicht wenigen Fällen wird der Begriff „*forced consensus*“ (Vaara et al 2010: 695) zutreffen. Auch nach einer Einigung bleiben *human* und *textual agency* heterogen verteilt.

Die D/D'-Community steht unter dem Zwang, am Ende ihres Strategieprozesses ein vorzeigbares Ergebnis zu präsentieren (Theis-Berglmair 2013: 38). So wichtig die Phase offener Kontingenz auch für die Umweltanalyse und Konstituierung der Strategie ist (siehe dazu u. a. Shaw 2002), so entscheidend ist es, dass zum Ende der *metaconversation* diese Kontingenz wieder ausreichend reduziert wird.

Je weiter die *agency* des dominanten *texts* hervortritt, desto deutlicher wird, dass die *agency* der anderen *texts* dabei ist zu verblassen, verleugnet wird oder diese *texts* zurückgestellt werden, um ihre *agency*

---

<sup>227</sup> Die Formulierung „Gegenstück“ würde hier nicht passen. *Human* und *textual agency* sind viel mehr als die zwei Seiten einer Medaille. Bei einer Medaille ist es einem vorbehalten, sich nur eine einzelne Seite anzusehen. *Human* und *textual agency* beinhalten immer Bausteine der jeweils anderen *agency*.

<sup>228</sup> Innerhalb der A/B-Community hätte er allerdings bereits jetzt *textual agency*.

zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu aktivieren. Aktuell ist der dominante *text* aber trotz seiner *agency* nur eine Idee. Er erfüllt noch nicht die Voraussetzungen für eine Entscheidung, geschweige denn für eine Strategie, die an die anderen Organisationsmitglieder vermittelt werden kann. Der *text* „[has] to jump the wall“ (Geisler 2001: 301). Es muss entschieden werden, dass der *agency-text* nicht länger eine von vielen Ideen für eine Strategie ist, sondern dass er die Strategie ist, auf die sich die D/D'-Community in der *metaconversation* geeinigt hat, in diesem Fall die Einführung von *jira* und *Confluence* in *Bluest Bank*.

Mit dieser Entscheidung findet Folgendes statt:

- a) Die Entscheidung für den *agency-text* und gegen die anderen *texts* führt zu einem *blackboxing*, bei dem nach ursprünglicher Definition alle Alternativen zum *agency-text* ausgeblendet werden.
- b) Schon während der *metaconversation* hat ein *de-authoring* begonnen, bei dem die Autoren der verschiedenen *texts* immer weiter in den Hintergrund gerückt sind. Zunehmend kam es nicht mehr auf den initialen Autor eines *texts* an, sondern darauf, wer den *text* unterstützt. Mit der Entscheidung für den *agency-text* als Strategie sollte sich der *agency-text* vollständig von seinem ursprünglichen Autor lösen und zum *text* der gesamten D/D'-Community werden.

#### **6.4.1. Blackboxing aller verworfenen Alternativen**

Die Eskalation einer Strategie innerhalb der *metaconversation* ist ein Prozess der Komplexitätsreduktion (und damit auch der Informationsvernichtung). Während der *metaconversation* wird die Komplexität der Umwelt dreifach reduziert. Es begann mit der individuellen Auswahl der Umwelt-*texts*, dann wurde die *agency* dieser Interpretationen sozial aufgebaut. Gleichzeitig ließ man bewusst die *agency* der zur Verfügung stehenden Alternativen verblassen. Mit der zunächst gruppeninternen Verkündung des *agency-texts* findet nun eine letzte Reduktion statt, die den *agency-text* davor schützt, durch andere *texts* infrage gestellt zu werden: *blackboxing*.

Latour und ihm folgend Taylor und van Every (2000) gehen davon aus, dass mit der Entscheidung für einen *text* alle anderen *texts* des Entscheidungsprozesses in einer „Blackbox“ verschlossen werden (Taylor 1999: 38). Anschließend sei nur noch die Entscheidung selbst sichtbar, nicht mehr der Prozess. Das führt dazu, dass die Integrität der Entscheidung weniger leicht infrage zu stellen ist. Es entlastet die Anschlusskommunikation, da nur noch die Entscheidung an sich transportiert werden muss. Die Unsicherheit, die den zahllosen Alternativen innewohnt, wird absorbiert (Seidl 2005: 158), was verhindert, dass die betroffenen Akteure durch zu viele Optionen in Lethargie verfallen (Gimpl und Dakin 2008: 69). Zusätzlich wird vermieden, dass die Organisation für sich selbst inkonsistent erscheint, wenn aktuelle Entscheidungen vergangenen widersprechen (Schoeneborn 2008: 171). Veränderung ist nur möglich, wenn ein Teil der Vergangenheit aufgegeben und vergessen wird, da es der D/D'-Community erlaubt, „für ihr Vorhaben Neuheit in Anspruch zu nehmen“ (Luhmann 2000: 338). Luhmann (2000: 142) spricht weiter davon, dass die Paradoxie einer Entscheidung „verpackt und versiegelt“ werden muss. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass jemand ein *unboxing* vornimmt, die Verpackung öffnet und den dahinterliegenden Entscheidungsprozess als kontingent erkennt, bei dem jede Entscheidung auch anders hätte getroffen werden können.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Dieser Prozess des *blackboxings* ist hinreichend oft beobachtet und beschrieben worden (siehe u. a. Fenton und Langley 2011); gleichzeitig sind diese Beschreibungen m. E. nicht ausreichend präzise. Würde sich das *blackboxing* allein auf die *texts* der *metaconversation* beschränken, wäre das eine wirklich empfindliche Verpackung, denn grundsätzlich verfügen alle *texts* über das Potenzial, einen *agency-text* zu gefährden. Eine winzige Indiskretion wäre genug, um den mühsam aufgebauten *agency-text* wieder ins Wanken zu bringen. Das bisherige Verständnis von *blackboxing* wird daher erweitert:

- a) *Blackboxing* beschreibt das Ausblenden von Alternativen durch eine Entscheidung (soweit die gängige Definition).
- b) *Blackboxing* führt nicht zu einem Ausblenden von *support-texts*; ihre *agency* wird durch das Ausblenden der Alternativen eher gestärkt.
- c) *Blackboxing* ist vor allem wirksam, da die *agency* der alternativen *texts* durch die Entscheidung massiv abgewertet wird.

Abbildung 55 zeigt, wie sich die Zuschreibungen entlang des *string of text* verändern, sobald die Entscheidung zugunsten einer Strategie getroffen wurde.

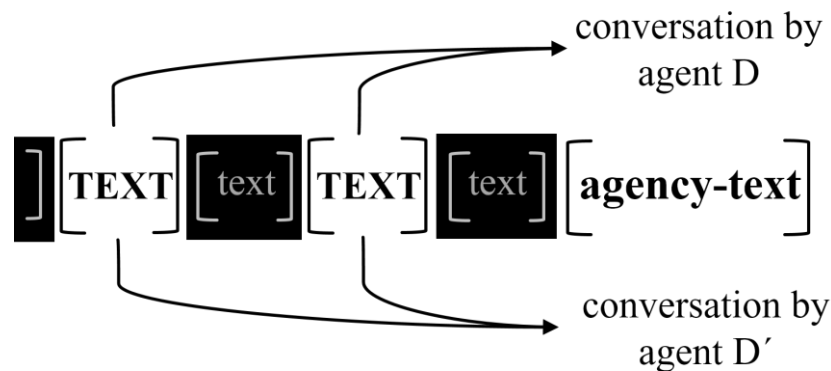


Abbildung 55: Das *agency-blackboxing* der alternativen *texts* am Ende der *metaconversation*. Quelle: Eigene Abbildung.

In dem Augenblick, in dem die D/D'-Community ihre Entscheidung zugunsten einer Strategie getroffen hat, wird der *string of text* durch drei Arten von *text* bestimmt:

1. den *agency-text*; das ist die Interpretation der Umwelt mit der dazugehörigen Strategie, die letztlich die meiste *agency* auf sich vereinen konnte und jetzt als Entscheidung feststeht – aka die zukünftige Strategie,
2. den *support-texts*, die diese Idee unterstützen und
3. den alternativen *texts*, die mitsamt ihrer *agency* so weit wie möglich ausgeblendet wurden.

Was in Abbildung 55 als *agency-text* zu sehen ist, kann erstmals als die Strategie der Organisation, als *completed decision* (Schoeneborn 2011: 672) auf Ebene der *metaconversation* bezeichnet werden. Außer dem *agency-text* gibt es auf dieser Ebene des Eskalationsprozesses keine konkurrierenden *texts* mehr. Als solches steht die Strategie jetzt fest und ist zu einem vollständigen *object* der Organisationsrealität geworden (Taylor und van Every 2000: 164)<sup>229</sup>. Was von jetzt an kommuniziert wird, ist nur noch das Fazit (Luhmann 2000: 214) der *metaconversation* mit den dazugehörigen *support-texts*. Es steht nicht mehr als Diskussionsgrundlage, sondern als (vermeintlicher) Fakt (Cornut et al. 2012: 46) zur Verfügung, der nach dem Wunsch der D/D'-Community in Zukunft unverändert übernommen wird.

Im Gegensatz zu den konkurrierenden *texts* werden *support-texts* nicht geblackboxed. *Blackboxing* ist kein wahlloser, sondern ein selektiver Prozess. Da in dieser Arbeit nicht von einer „built-in agency“ (Taylor 1999: 38) ausgegangen wird, sondern davon, dass *textual agency* von der Verknüpfung eines *texts* mit anderen *texts* durch einen Menschen abhängt, ist der *agency-text* von den *support-texts* abhängig. Würden sie ausgeblendet werden, wären alle Unterschiede zwischen dem *agency-text* und anderen *texts* des *string of text* hinfällig.

<sup>229</sup> Bereits unmittelbar vor der Entscheidung für einen *agency-text* gibt es innerhalb einer CoP häufig eine stillschweigende Übereinkunft darüber, welcher *text* sich durchgesetzt hat. Erst jetzt ist es für den Vorsitzenden der D/D'-Community sicher, die aktuelle Entscheidung zu verkünden. Im japanischen Unternehmenskontext gibt es den Begriff „nemawashi“, nach dem eine Entscheidung erst dann verkündet wird, wenn bereits eine inoffizielle Übereinstimmung zustande gekommen ist (Keys und Miller 1984: 345). Auch Theis-Bergmair (2013: 38) bezeichnet die Entscheidungen, die letztlich getroffen werden, als *prefixed*. Auf diese Weise besteht eine geringere Gefahr dafür, dass ein Akteur nachträglich versucht, einen *text* zu aktivieren, dessen *agency* bereits am verblassen war. Geschieht das doch, kann es als Angriff auf die *human agency* des Sprechers verstanden werden bzw. im asiatischen Raum würde davon gesprochen werden, er sei in Gefahr, „sein Gesicht zu verlieren“.

[Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Ein selektives *blackboxing* entlang des *string of text*, so wie in Abbildung 55, lässt beim Betrachter den Eindruck entstehen, ein Argument führe automatisch zum nächsten. Was übrig bleibt, ist eine scheinbar kausale Kette von Ereignissen und Handlungen, die zur aktuellen Strategie leiten. Eine in sich konsistente Geschichte entsteht, die dem gesellschaftlichen Anspruch nach stringenter Kommunikation durch die Organisation entgegenkommt (Christensen und Cornelissen 2011: 397). Die Strategie erhält den Anschein von „Alternativlosigkeit“, indem „posthum die Faktoren, die sie [die Strategie] in Betracht gezogen hat“ (Kuss et al. 2013: 217) mit Bedeutung aufgeladen werden<sup>230</sup>.

Alles fokussiert sich nun auf die neue Strategie und wie mit Scheuklappen wird das Umfeld ausgeblendet (Inkpen und Choudhury 2008: 13, dazu auch Mintzberg et al. 1998: 17). Ein Blick nach links oder rechts ist nicht erwünscht. Fixiert wird nur, was wert ist, fixiert zu werden (Luhmann 2000: 353), d. h. alle *texts*, die nicht über die ausreichende *agency* verfügen, in der Anschlusskommunikation einen Unterschied zu machen, verblassen. Für einen Außenstehenden ist es jetzt schwierig, hinter die leuchtende Fassade aus *agency-* und *support-texts* zu blicken<sup>231</sup> (Robichaud et al. 2004: 622).

Die Bedingungen, die bis zum *closure* geführt haben, werden ebenfalls verschleiert. Konflikte und Zweifel tauchen hier nicht mehr auf (Anderson 2004: 149). Selbst wenn Kontroversen durchsickern, so werden sie als „gesunde Meinungsverschiedenheiten“ oder „demokratisches Miteinander“ heruntergespielt. Sie können bagatellisiert werden, weil mit der Entscheidung für einen *agency-text* und dem folgenden *blackboxing* nicht nur die alternativen *texts* als solche ausgeblendet wurden sondern vor allem deren *agency*<sup>232</sup>.

#### 6.4.2. *De-authoring and re-authoring*

Dass der Autor eines *texts* während der *metaconversation* zunehmend in den Hintergrund rückt, wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt angesprochen. Dieser Prozess wird in der letzten Stufe der *metaconversation* abgeschlossen. Wie zuvor die alternativen *texts* wird nun auch der Autor des *agency-texts* „geblackboxed“. Mit der Entscheidung für die Strategie steht nicht länger der einzelne Strategie im Vordergrund. Die gesamte D/D'-Community ist nun Eigentümer des *agency-texts*. Das wird als *de-authoring* (Cooren 2004a: 379 und Cooren 2010: 29<sup>233</sup>) und anschließendes als *re-authoring* bezeichnet<sup>234</sup>. Ziel des *de-* und *re-authoring* ist es, die *agency* der Strategie weiter zu erhöhen, indem die Stabilität innerhalb der D/D'-Community gesichert wird. Um es vorwegzunehmen: Die D/D'-Community darf nur einen kurzen Augenblick die Eigentümerschaft der Strategie für sich beanspruchen, bevor sie sie wieder an einen sogenannten *macroactor* abgeben muss, der im nächsten Kapitel

---

<sup>230</sup> Die Paradoxie, die jeder Entscheidung innewohnt, indem mit einer Entscheidung gleichzeitig auf die Existenz von Alternativen verwiesen wird (Cooren et al. 2011: 1155), kann so ebenfalls in geeignete Bahnen gelenkt werden.

<sup>231</sup> Das verhindert auch permanentes Nörgeln und dass nicht relevante *texts* plötzlich wieder *agency* erhalten (Luhmann 1983: 129).

<sup>232</sup> Einen Sonderfall stellen gewollte Alternativen da. Auch wenn sich in der *metaconversation* letztlich für eine Auswahl und Interpretation der Umwelt-*texts* entschieden werden muss, sind sich gute Strategien i. d. R. bewusst, dass eine andere Auswahl der Umwelt-*texts* ebenso möglich gewesen wäre (Warpp 2008: 155). Der aktuelle *agency-text* muss daher nicht für jede denkbare Situation der am besten geeignete sein. Dem wird begegnet, indem mit Szenarien gearbeitet wird, „an die man sich erinnern kann und auf die man reagieren kann, sollten sie eintreffen“ (Kilkinson 2008: 46). Eisenhardt (1989: 558) bezeichnet das als *fallback position*. Mit einer derartigen Position wird verhindert, ein Stück weit zu sehr von der Zukunft überrascht zu werden (ebd.). Ebenso erlaubt sie es einem unter Umständen aus den Entscheidungen zu lernen, die beinahe getroffen wurden, selbst wenn kein *fallback* notwendig wird (Schoeneborn 2008: 169).

<sup>233</sup> In beiden Fällen beruft sich Cooren dabei auf Hoskins und McLean (1998).

<sup>234</sup> Ein weiterer Begriff ist in Anlehnung an Ricoeur (1981, 1991) *distanciation* (Koschmann 2012: 66).

eingeführt wird. Aktuell jedoch geht es darum, die Einigkeit innerhalb der D/D'-Community zu stärken und die *agency* des *agency-texts* weiter zu erhöhen.

Mit einem *agency-text*, dessen Autor weiterhin klar zu erkennen ist, lassen sich zwar andere Community-Mitglieder leichter „überpowern“ bzw. durch *human agency* einschüchtern, es muss aber nicht dazu führen, dass die anderen Community-Mitglieder von dem *text* überzeugt sind. Sie geben lediglich der *human agency* des Autors nach. Es würde sich um die ctc-Konstellation aus dem vorangegangenen Abschnitt handeln. Ziel ist es, die Intentionen des Autors verschwinden zu lassen, sodass der *text* nicht länger als (ggf. manipulierendes) Element eines einzelnen Akteurs wahrgenommen werden muss<sup>235</sup>.

Taylor und van Every (2000: 282) verdeutlichen das durch die Metapher von Strategie als Landkarte. Solange der Zeichner einer Landkarte bekannt ist, stellt sich immer die Frage, ob dieser nicht seine eigenen Interessen mit der Karte verfolgt. Ohne einen Autor stellt sich diese Frage weniger und die Zeichen und Linien auf dem Papier erscheinen als Fakten. Auf sprachlicher Ebene geschieht das, indem bei der Dokumentation von Strategiemeetings auf persönliche Zuschreibungen verzichtet wird (Anderson 2004: 153). Durch passive Formulierungen, die von einem quasi allwissenden Erzähler stammen, werden alle Mitglieder der Community gleichermaßen einbezogen. Der Ursprungsautor verschwindet (Barry und Elmes 1997: 436) oder wird in einem „Wuchern von Klauseln und Konditionen, Zugeständnissen und Abfindungen“ (Luhmann 2000: 139) unsichtbar. An seine Stelle tritt die CoP als kollektiver Akteur, der die Strategen mithilfe der Strategie diszipliniert.

Mit dem erfolgreichen Formulieren des *agency-texts* als Entscheidung, dem gelungenen *blackboxing* und dem *de-* und *re-authoring* verfügt der *agency-text* nun über die maximale *agency*, die er innerhalb der D/D'-Community erreichen kann. Wenn alles funktioniert hat, steht die neue Strategie aus Sicht der Gemeinschaft der Strategen fest. Aber selbstverständlich steht sie bisher nur für die Strategen fest. Außerhalb der D/D'-Community ist weder etwas über die Strategie bekannt noch würde sie über *agency* verfügen. Sie wäre lediglich etwas, was sich „die da oben“ ausgedacht haben. Um zu einem *text* zu werden, der außerhalb der D/D'-Community implementiert werden kann, muss die D/D'-Community zugunsten eines neuen Akteurs auf die Autorenschaft verzichten. Die Organisationsstrategie wird ab jetzt als *metatext* von einem *macroactor* an die anderen Ebenen der Organisationshierarchie weitergegeben.

## 6.5. Kapitelzusammenfassung

Nachdem die Idee von *jira* und *Confluence* die A/B-Community verlassen hat und über *agent C* in die Runde der Strategen gegeben wurde, wird sie zunächst zu einem weiteren *text* in deren *text*-Umwelt. Die Umwelt der Strategen besteht aus einer Kakophonie von *texts*, die sich in eine dialogische und eine situative Umwelt unterteilen lässt. Im Zusammenspiel der *metaconversation* nehmen die Strategen anschließend eine dreifache Umweltselektion bzw. Kontingenzreduktion vor. Zunächst selektiert jeder

---

<sup>235</sup> Manipulation ist ein Stichwort, das in Zusammenhang mit Strategien aufkommt (Fairhurst 2011: 20). Der *macroactor* hätte eine versteckte Agenda, die er der CoP nicht mitteilt (Stensaker und Falkenberg 2007: 168). Das mag der Fall sein. In Anbetracht der hier gegebenen Strukturdefinition kann es aber nicht im Interesse von Führungspersonen liegen, die CoP zu manipulieren. Die CoP zu einem Handeln zu bringen, dass sie selbst nicht unterstützt, führt zu anfänglichen Erfolgen aber nicht zu einer sich selbsttragenden Struktur.

|Die metaconversation als Treffen der Entscheider

Strategie individuell die *texts* aus der Umwelt, die er für Probleme und Lösungen hält. Die gibt er ins Plenum. Im Dialog bringt dann jeder Akteur seine *human agency* ein und macht sich die *textual agency* der *texts* zunutze, die seinen Favoriten unterstützen. *Human agency* und *textual agency* lassen sich in diesem Modell weder im Rahmen von Dualität noch Dualismus erklären. Zwei Drittel der Bausteine überschneiden sich, wodurch beide Formen der *agency* miteinander verzahnt sind. Sie voneinander zu trennen, ist nur analytisch möglich. Die dritte Vereinfachung findet schließlich mit der Entscheidung für einen *text* statt. Diese Entscheidung spricht nur einem einzelnen *text* und seinem *support-text* die notwendige *agency* zu, um im weiteren Verlauf „im Spiel“ zu bleiben. Alle Alternativen verlieren an *agency* und lassen keine stabilen Erwartungen für die Zukunft zu. Nun folgt, dass die D/D'-Community ihre Autorenschaft am *text* wieder an einen Akteur abtritt, der über die notwendige *agency* verfügt, die Implementation im Namen der Organisation anzuweisen.

## 7. Der *macroactor* und sein *metatext* – die Illusion einer finalen Strategie

In Kapitel 7 der Arbeit stehen der *macroactor* und sein *metatext* im Fokus. Der *metatext* ist die letzte Stufe im Eskalationsprozess der Strategieentwicklung, die entlang der Organisationshierarchie aufwärts genommen werden muss. Der *metatext* ist die Organisationsstrategie, die über alle Hierarchieebenen hinweg verkündet und implementiert werden soll und die sich am Ende ggf. in Hochglanzmagazinen und Jahresberichten wiederfindet. Mit ihr versucht die Organisation, ihr Bild nach innen und außen zu bestimmen und die Strategie nimmt Einfluss darauf, wie die Handlungen der Organisation gedeutet werden (Cooren et al. 2008: 1361).

Die Aufgabe des *macroactors* besteht darin, diese Strategie rhetorisch zu formulieren und als *public text* (Geisler 2001) zu verkünden. Während die *metaconversation* diskret im Hintergrund als *back-stage*-Prozess stattfand, ändern sich nun die Vorzeichen und die *front-stage*-Kommunikation – um diese Unterscheidung von Goffman (1974) aufzugreifen – beginnt (Beech und Johnson 2005: 43).

Communication	Agency-Relationship	Interaction
organizational metatext	MA[D/D'[A/B[A,B:X]]]	The D/D'-community creates a valid macroactor for the complete organization
organizational metaconversation	D/D'[A/B[A,B:X]]	The D/D'-community talks about A/Bs idea
(meta-)text	C[A/B[A,B:X]]	The A/B-community presents its idea to C
⋮	⋮	⋮

Tabelle 3: Die Eskalation der Strategie zu einem *metatext*. Quelle: Eigene Abbildung.

In Tabelle 3 ist diese nächste Stufe des Eskalationsprozesses dargestellt. Auf Kommunikationsebene findet erneut eine Übersetzung von (*meta*-)conversation in (*meta*-)text statt. Auf der Beziehungsebene verschachteln sich die *agency*-Beziehungen der Organisation weiter, indem mit dem *macroactor* ein übergeordneter Auftraggeber geschaffen wird. Spätestens hier verläuft der Übergang von individueller zu organisationaler Kommunikation. Die teils divergenten Interessen der Individuen und der CoPs finden durch einen einzelnen organisationalen Akteur Ausdruck, den *macroactor* (Taylor und Cooren 1997: 435).

Unter dem Verständnis von Strategie als Wechselspiel aus *text* und *conversation*, Stabilität und Flexibilität, geschlossener und offener Kontingenz wird in diesem Kapitel ein kurzer Moment der Starre und Inflexibilität beschrieben. Das ist notwendig, denn die Strategie, so wie sie jetzt veröffentlicht wird, bildet den Referenzpunkt, an dem die zukünftige Entwicklung der Organisation trotz aller Vergangenheitsrevision gemessen wird. Mit dem vom *macroactor* geäußerten *metatext* bekommen alle betroffenen Abteilungen der Organisation mit ihren CoPs ein aktualisiertes Bild davon, wie die Organisation die Organisation sieht und welche Differenz zum Wunschbild der Organisation existiert.

## 7.1. Der *macroactor* als einigender Funktionär

Das letzte Kapitel endete damit, dass die Autorenschaft der Organisationsstrategie kollektiv der Gemeinschaft der Strategen zugeschrieben wurde. Die einzelnen Strategen haben sämtliche ihrer fünf *text*-Umwelten beobachtet, sie erst individuell, dann gemeinschaftlich ausgewählt und bewertet. Der Fairness halber könnte gesagt werden, sie hätten ein Recht, sich gegenüber ihrer eigenen Community und dem Rest der Organisation als Autoren darzustellen. Täten sie es, wäre der Grundstein für ein Scheitern der Organisationsstrategie gelegt.

Die D/D'-Community verfügt nicht über das notwendige Mandat, die Organisation zu verändern. Nur die Organisation hat das Mandat, die Organisation zu verändern. Nur kann sich die Organisation nicht selbst ausdrücken und sich ergo auch nicht selbst als Autor darstellen. Sie ist auf einen Agenten angewiesen, der für sie als *macroactor* handelt<sup>236</sup> (Taylor und van Every 2000: 229). Der *agency-text* selbst durchläuft dabei die Metamorphose vom *text* einer einzelnen CoP zum *metatext* aller CoPs der Organisation.

### 7.1.1. Die Erschaffung des *macroactors*

Ein Akteur, der das Mandat eines anderen Akteurs erhält, ist ein Agent. Ein Akteur, der zeitgleich die Mandate vieler Akteure bekommt, verbunden mit dem Auftrag, im Interesse aller Akteure gleichermaßen zu handeln, ist ein *macroactor*<sup>237</sup>. Er ist berechtigt, für eine Organisation als Ganzes zu handeln und für sie zu sprechen:

„An organizational actor [macroactor] is one where the actor, as agent, speaks for someone else, namely, the collective network; an individual actor speaks only for him- or herself.”  
(Taylor und van Every 2000: 232)

Organisationen entstehen und existieren fortlaufend, weil ihre Mitglieder dazu bereit sind, untereinander dauerhaft Mandate zu erteilen und anzunehmen. Ihre Mitglieder sind sich bewusst, dass der Fortbestand der Organisation ohne Vergabe von Mandaten und damit die Abgabe von Autorität nicht möglich ist (Taylor 2011: 1287).

Während Giddens (1984) in seiner Theorie der Organisation ohne einen *macroactor* auskommt und stattdessen nur von Autorität spricht, nimmt der *macroactor* bei Callon und Latour (1981) eine zentrale Rolle ein (dazu Taylor und van Every 2000: 173 sowie Fairhurst und Putnam 2004: 18). Mit den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit wird nun dargestellt, warum sowohl Autorität als auch ein *macroactor* für einen erfolgreichen Strategieprozess zwingend notwendig sind.

Aktuell verfügt die D/D'-Community über einen *agency-text*. Er ist aber bisher ausschließlich dieser einen CoP bekannt. Angenommen, die D/D'-Community entschließt sich nun dazu, in ihrem eigenen Namen den *agency-text* als die neue Strategie zu propagieren, wird es diesem *agency-text* genauso ergehen wie der Idee zu *jira* und *Confluence*, die *agent A* und *agent B* zu Beginn der Arbeit an die D/D'-

---

<sup>236</sup> Dabei dürfen *macroactor* und Organisation nicht gleichgesetzt werden. Bei dem *macroactor* handelt es sich um einen Repräsentanten, nicht die Organisation selbst (Edwards 2011: 537).

<sup>237</sup> Dem gegenüber steht ein *microactor*: eine Person, die nur entsprechend dem eigenen Mandat, also nur für sich handelt und für sich spricht (Fairhurst und Cooren 2009: 474).

Community weitergegeben haben. Mit dem Sprung von einer CoP in eine andere verliert der *text* einen Großteil seiner *agency*, da die D/D'-Community kein Mandat zur Veränderung der Organisation hat. Anders verhält es sich, wenn der *agency-text* vom *macroactor* verkündet wird. Den CoPs der Organisation ist bewusst, dass sie Teil einer Organisation sind. Sie haben Kontakt zu den angrenzenden CoPs – das Marketing hat Kontakt mit dem Produktmanagement, die werden regelmäßig Kontakt zur FuE-Abteilung haben u. s. w. Da es sich aber um unterschiedliche CoPs handelt, ist die Verständigung schwierig. Noch komplizierter wäre es, wenn eine einzelne CoP damit anfangen wollte, die weitere Entwicklung der angrenzenden CoP zu bestimmen. Ein CoP kann sich ebenso wie die Organisation nur im eigenen Auftrag ändern.

Selbst wenn eine CoP dazu bereit wäre, einer anderen das Mandat dazu zu erteilen, wäre auf diese Weise ein *alignment* der gesamten Organisation, eine gemeinsame Stoßrichtung schwer vorstellbar.

Also erteilen die CoPs einander nicht wechselseitig Mandate (das entspräche eher einem Netzwerk oder gar einem Markt), sondern beauftragen einen *macroactor*, dem sie das gemeinsame Mandat erteilen<sup>238</sup> und an den die Strategen die Autorenschaft ihrer Strategie abtreten.

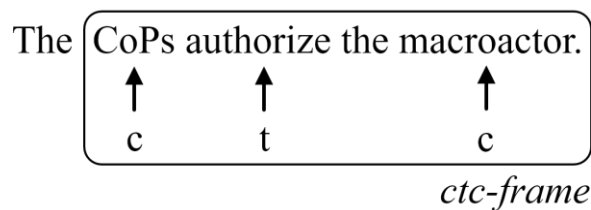


Abbildung 56: Die *human agency* des *macroactors* durch das authentische Mandat der gesamten Organisation, im Namen der Organisation zu sprechen. Quelle: Eigene Abbildung.

In Abbildung 56 wird deutlich, dass sich die Erteilung des Mandats (nichts anderes als eine *agency-Beziehung*) der CoPs an den *macroactor* erneut als *ctc-triplet* darstellen lässt. Waren es in der *meta-conversation* Individuen, die einander wechselseitig *human agency* zugesprochen haben (oder auch nicht), sind es jetzt mehrere CoPs, die kollektiv einem Akteur, dem *macroactor agency* zusprechen. Koschmann et al. (2012: 333) bezeichnen es als *collective agency*, was für einen *macroactor* eine passendere Zuschreibung ist als *human agency*.

Durch die quantitative und qualitative Häufung der Mandate verfügt der *macroactor* nun über deutlich mehr *agency*, als wenn er durch eine einzelne CoP beauftragt worden wäre (Taylor und van Every 2000: 159). Sein Mandat stammt von allen CoPs der Organisation und damit von der Organisation selbst. In all seinen Handlungen spiegelt sich die *agency* der gesamten Organisation wider.

In Abbildung 57 wird die alles andere als banale Verschachtelung von Mandaten, dem Verzicht der individuellen Autorenschaft der D/D'-Community und dem Kreieren eines *macroactors* sichtbar.

<sup>238</sup> Wichtig ist, dass sie nicht der D/D'-Community das Mandat erteilen.

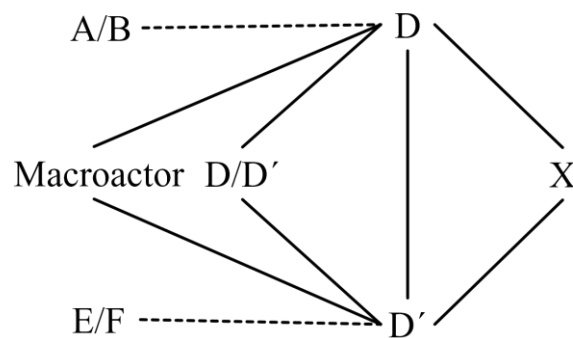


Abbildung 57: Die Übergabe der Autorenschaft der Strategie von der DD'-Community an den *macroactor*.

Quelle: Eigene Abbildung.

In einem nächsten Schritt sollte die D/D'-Community völlig aus dem Blickfeld der CoPs verschwinden. Das wird erleichtert, wenn die Strategieabteilung von Anfang an dezent auftritt und Consultants außer ihrer Arbeit keine bleibenden Eindrücke hinterlassen (Taylor 2011: 1283).

### 7.1.2. Jemand, der für die Organisation spricht

Ein Ziel des *scaling ups*, des Eskalationsprozesses der Strategie, ist es, die Organisation als Ganzes handlungsfähig zu machen. Dazu ist die Auswahl eines menschlichen Sprechers, eines *real actors* notwendig (Taylor 2009a: 176), der als *macroactor* handelt. Ohne diese menschliche Stimme wird niemand den *macroactor* hören, da eine Organisation selbst nichts sagen kann.

„You cannot ever have a one-to-one conversation with an organization; that is nonsense.“  
(Taylor 2011: 1276, Hrvh. im Original)

Wer nichts sagen kann, wird nicht gehört und nichts wird sich durch etwas verändern, was nicht gesagt wurde. Durch ihren *macroactor* kann die Gesamtorganisation von innen und außen wahrgenommen werden (Cooren et al. 2008: 1363). Nur er kann die Ansichten der Organisation verbreiten (Taylor 1999: 323) und die Organisation zu einem mitfühlenden, einem fordernden oder aggressiven Akteur machen (Taylor 2001: 166). Es ist dieser menschliche Akteur, durch den die Organisation letztlich mit sich selbst und anderen in Kommunikation tritt (Taylor und van Every 2011: 33) und durch den die Organisation rational handelt (Taylor 2001: 166)<sup>239</sup>.

Übernimmt der Vorstand nicht gerade eine Doppelrolle als Führungsperson und Stratege, findet an dieser Stelle eine Übergabe des *agency-texts* durch die Strategen an das Topmanagement<sup>240</sup> statt.

Die Person des *macroactors* muss über rhetorische Fähigkeiten verfügen, um seine persönliche Rolle nach außen hin mit der des *macroactors* verschmelzen zu lassen<sup>241</sup> (Cyphert 2010: 359). Im Idealfall wird die Person dem Anschein nach unsichtbar und zu einer Inkarnation der Organisation (Taylor

<sup>239</sup> Taylor (2001: 166) spricht daher im Zusammenhang mit dem *macroactor* von „pragmatic domain [of an organization]“ (ebd.).

<sup>240</sup> Nebenbei entledigen sich die Strategen mit der Übergabe der Autorenschaft der Verantwortung für ihren *text* (Boyd und Waymer 2011: 476).

<sup>241</sup> Es ist z. B. nicht notwendig, dass der Sprecher die Äußerungen, die er als *macroactor* macht, für glaubhaft hält oder befolgt (Vaara et al. 2004: 5), auch wenn es überzeugender wäre, es bestünde keine Diskrepanz zwischen der Rolle und der Persönlichkeit.

und van Every 2000), sodass der Eindruck entsteht, es sei die Organisation selbst, die die neue Strategie verkündet (Cooren 2001: 190).

Was die Person des *macroactors* als *macroactor* prädestiniert ist, dass er von den richtigen Personen der Organisation als authentisch akzeptiert wird (Taylor und Cooren 1997: 429, dazu auch Taylor und van Every 2000: 270). Da diese Argumentation m. E. tautologisch verläuft, ist es sinnvoller, zur Frage des Mandats zurückzukommen. Warum geben die CoPs ihr Mandat ausgerechnet einer bestimmten Person<sup>242</sup>? Taylor (2001: 172) fasst es ironisch mit „good reasons“ zusammen und führt „the accepted authority of the speaker, the inescapability of the logic, the support of many people in the community for what is being asserted, the evidence of indubitable facts, common sense, and so on“ (ebd.), „the right to speak“ und „his consensually validation“ (Taylor et al., 1996: 26) als Beispiele an.

Letztlich sind all diese Beispiele Ausführungen dazu, wie der *macroactor* zu seiner kollektiven *agency* gelangt ist – durch die richtigen Mandate (*accepted authority* – u. a. durch die D/D'-Community), ausreichend viele Mandate (*support of many people*), weil seine Handlungen sich auf *support-texts* mit der richtigen Qualität und Quantität berufen können (*evidence of indubitable facts*) etc. Inhaltlich kann die MS hier keine Aussage treffen, denn die Gründe, warum die einzelnen Akteure und CoPs letztlich die Autorität des *macroactors* akzeptieren und ihn damit als authentisch akzeptieren, sind unbegrenzt.

## 7.2. Der *metatext* – der mächtigste *text* der Organisation

Zwischen Weick (2008) und Taylor (2011) herrscht Uneinigkeit darüber, ob am Ende des (aufwärts gerichteten) Eskalationsprozesses nun ein Akteur oder ein *text* steht. Weick bevorzugt einen Akteur, hier hingegen wird einem *text* der Vorzug gegeben und damit Taylors Linie vertreten.

Der *text* am Ende des Eskalationsprozesses ist ein organisationaler *metatext*, der die neue strategische Ausrichtung der Organisation beinhaltet. Seine Aussage soll über die Gegenwart hinaus Gültigkeit haben. Er muss so konstruiert werden, dass er von Beginn an über die *agency* verfügt, die notwendig ist, um die Organisation zu ändern und haltbar genug sein, „to guide future action“ (Vaara et al. 2010: 696).

Innerhalb und außerhalb der CCO wurde das Konzept eines *metatexts* auf verschiedene Weise aufgegriffen, sodass sich vergleichbare Bezeichnungen finden. Obwohl alle Begriffe mehr oder weniger das gleiche Phänomen beschreiben, zeichnen sich drei Schwerpunkte ab: die Betonung einer höheren Ordnung, ein Machtbezug und ein erzählerischer Charakter des *metatexts* (siehe Tab. 4).

---

<sup>242</sup> Das ist eine andere Frage, als die, warum sie die die E/E'-Community mit der Schaffung des *macroactors* beauftragt haben: Weil sie am besten dazu geeignet sind, siehe letzter Abschnitt.

<b>A higher order</b>	<b>Authority</b>	<b>Narration</b>
<b>superordinate goals</b> (Keys and Miller 1984)	<b>authentic text</b> (Taylor et al. 1996)	<b>macro-level stories</b> (Fenton und Langley 2011)
<b>master contract</b> (Harris and Cronen 1979)	<b>authoritative text</b> (Kuhn 2008)	<b>metanarrative</b> (Robichaud et al. 2004)
<b>complex metaphors</b> (Cornelissen and Kafouros 2008)	<b>power container</b> (McPhee 2004)	
<b>master frame</b> (Fairhurst 2011)	<b>institutional message</b> (Lammers 2011)	

Tabelle 4: Perspektiven zum *metatext*. Quelle: Eigene Abbildung.

Die höhere Ordnung des *metatexts* als ein *text* über anderen *texts* resultiert aus der Position seines Entstehungsprozesses, der *metaconversation*<sup>243</sup>.

Die kollektive *agency* des *macroactors* wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt erklärt. Jetzt kommt die *authoritative agency* des *metatexts* hinzu.

Die Betonung des erzählerischen Charakters des *metatexts* ist sicherlich ein Stück weit der linguistischen Tradition der angelsächsischen Organisationsforschung geschuldet. Dennoch ist nicht zu leugnen, dass es frappierende Gemeinsamkeiten zwischen Heldengeschichten und Strategien gibt. Wenn die Organisation durch den *macroactor* zum Akteur gemacht wird, dann ist es der *metatext*, in dem seine Geschichte erzählt wird (McCabe 2009: 13). Es handelt sich bei dieser Geschichte m. E. um eine rhetorisch geschickte Aneinanderreihung von *support-texts* und weniger um ein (organisations-)kulturelles Phänomen.

Alle drei Perspektiven sind Umschreibungen dafür, wie der *metatext* die *agency* sammelt, die er braucht, um zu einem *text* zu werden, der über den Moment hinaus dazu fähig ist, zu repräsentieren, disziplinieren und das weitere Geschehen in der Organisation zu strukturieren (Kuhn 2008: 1236).

### 7.2.1. Die authentische Autorität des *metatexts*

Spee und Jarzabkowski (2011: 1221) gehen davon aus, der *metatext* erhalte seine operative *agency* „in the communicative process of planning<sup>244</sup>“ (ebd.). Der ist aber auf die D/D'-Community beschränkt. Daher wird hier eine andere Auffassung vertreten. Es ist richtig, dass die *metaconversation* dazu führt, dass die *agency* des *texts* nach innen hin bestätigt und gefestigt wird. Nach außen hat diese *agency* aber nur einen geringen Wert. Der *agency-text* verfügt nur über die Autorität der D/D'-Community. Wer nicht Teil der D/D'-Community ist, hat nicht an der *metaconversation* teilgenommen und weiß nichts vom internen *agency-building* – soll er auch gar nicht. Gerade um dieses „Hauen und Stechen“ zu verschleiern, werden alle *texts* außer den *support-texts* geblackboxed.

Egal, wie hervorragend oder miserabel die D/D'-Community bei der Erstellung des *agency-texts* gearbeitet hat: Er ist nach außen hin wertlos, da die, an die er sich richtet, nicht am sozialen Prozess des

<sup>243</sup> Da dieser Aspekt bereits in den letzten Kapiteln ausgeführt wurde, folgt hierzu kein eigener Teilabschnitt.

<sup>244</sup> Diese Aussage wird m. E. wieder wahr, sobald es zur Implementierung der Strategie kommt.

*agency-buildings* mitgewirkt haben. Strategien hingegen sind *texts*, denen das ausreichende *force potential* (Fairclough 1992) zugetraut wird, Veränderungen selbst gegen dezidierten Widerstand und über einen längeren Zeitraum hinweg durchzusetzen, weil sie über mehr als die *agency* der D/D'-Community verfügen (Vaara et al. 2010: 686).

Der *metatext* hat die *agency*, die ihm *ex ante* durch das Mandat des *macroactors* zugesprochen wurde. Dieses Mandat wird – wie bereits im letzten Abschnitt angesprochen – durch die CoPs der Organisation erteilt und durch die tägliche Befolgung der Organisationsstruktur aller Organisationsmitglieder permanent bestätigt. Das Mandat selbst wird dabei zum *support-text*. Die *textual agency*, die aus dem Mandat resultiert, lässt sich erneut innerhalb des *ctct*-Modells abbilden (siehe Abb. 58).

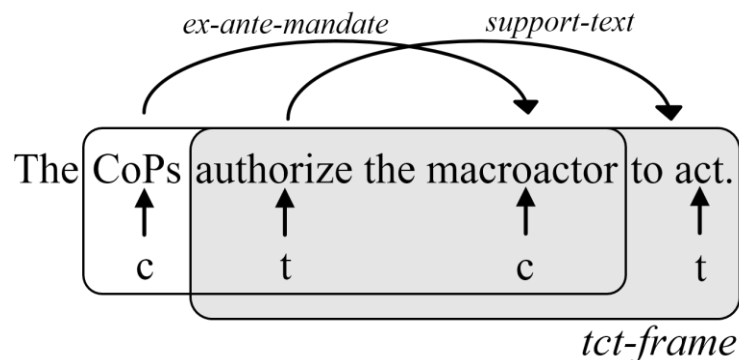


Abbildung 58: *Human agency* und *textual agency* durch das Mandat des *macroactors*. Quelle: Eigene Abbildung.

Die CoPs der Organisation autorisieren den *macroactor* zu handeln. Handeln kann der *macroactor* nur, indem er einen *metatext* formuliert: „Without texts, no authority.“ (Taylor und van Every 2000: 241) Dabei kommt es erneut zu einer Verschachtelung der *ctc*- und *tct-triplets*.

Mit der Autorität des Mandates versehen ist der *metatext* kein totes Stück Papier mehr (Vaara et al. 2010: 699). Er ist eine legitimierte Strategie, mit der zu rechnen ist. Ein *metatext* stellt dar, wie die Dinge zu sein haben. Er ist kein Vorschlag und daher eher Imperativ als Konjunktiv (Vaara et al. 2010: 696). Auch ohne den *macroactor*, der den *metatext* formuliert hat, ist er aktiv. Gleichzeitig darf sich der *metatext* inhaltlich (noch) nicht vom *macroactor* lösen, da sonst der Bezug zum *support-text* „Mandat“ verloren ginge. Sichtbar muss bleiben, dass der *macroactor* „das Recht oder die Autorität oder gute Gründe hatte, so zu entscheiden, wie er entschieden hatte“ (Luhmann 2000: 142), damit der *metatext* selbst seine *agency* behält.

Der *metatext* wird zu einer Ressource, auf die sich das Management und andere Akteure in der Anschlusskommunikation berufen können (Cooren et al. 2011: 1162). Er ist der Referenzpunkt, anhand dessen definiert wird, welches Handeln angemessen ist (Kuhn 2012: 553). Wer sich authentisch auf den *metatext* berufen kann, handelt für das kollektive Wohl der Organisation und kann daher auch die kollektive *agency* für sich in Anspruch nehmen (Kuhn 2008: 1236).

### 7.2.2. *Der metatext als überzeugende Geschichte durch den Verweis auf support-texts*

Von allen *texts*, die von der Organisation verfasst werden, ist die Strategie der teuerste, wichtigste und im Idealfall auch folgenreichste (Samra-Fredericks 2004: 125). Cornut et al. (2012: 31) weisen nach,

[Der macroactor und sein metatext – die Illusion einer finalen Strategie  
dass sich die Strategie auch im inhaltlichen Aufbau deutlich von anderen *texts* der Organisation unterscheidet. Sie schlussfolgern daraus, dass es über die jeweilige Organisation hinaus einen unausgesprochenen Konsens darüber gibt, wie eine Strategie zu verfassen ist (dazu auch La Ville und Mounoud 2010: 188). Übertragen auf das Vokabular der vorliegenden Arbeit hieße das, der *community-text* einer Strategie-Community besitzt strukturelle, organisationsübergreifende Übereinstimmungen.

Die Gemeinsamkeiten zwischen Strategien beruhen m. E. nicht auf einem ominösen, stillschweigenden Einverständnis zwischen den Strategen. Die Strategien ähneln sich, weil sich die Organisationen ähneln. Jede Organisation stellt den gleichen Anspruch an ihre Strategie: überzeugend zu sein bzw. einen Unterschied zu machen, der einen Unterschied macht. Das kann sie nur, wenn die Strategie als *metatext* über die richtige *agency* verfügt. Die Frage ist also, ob sich in der organisationsübergreifenden rhetorischen Struktur der Strategie Hinweise auf ihre *agency* finden lassen.

Neben Fenton und Langley (2011) weisen diverse Autoren auf den narrativen Charakter der Strategie hin (u. a. Koschmann et al. 2012, Jameson 2001, McCabe 2009 sowie Barry und Elmes 1997). Strategien werden, wenn sie den Status des *metatexts* erreicht haben, nicht mehr präsentiert, sondern erzählt. Sie folgen dabei dem Erzählfluss einer Heldengeschichte (Barry und Elmes 1997: 437 und Cooren et al. 2008: 1358). Eine typische Heldengeschichte könnte folgendermaßen ablaufen:

„Ein Feind bedroht die Gemeinschaft. Der Held reitet aus, um die Gemeinschaft zu retten. Glücklicherweise ist die Welt in Gut und Böse unterteilt. Es gibt Rückschläge. Dank eines Plans gelingt es der Gemeinschaft, unter Führung des Helden den Feind zu überwinden. Die Schlacht endet; in der Gemeinschaft kehrt wieder Ordnung ein. Das Leben kann mit neu gewonnener Stärke weitergehen. Glückliches Ende<sup>245</sup>.“

Diese Heldengeschichte als Strategie in Businessjargon umformuliert lautet folgendermaßen:

„Der Markt hat sich gewandelt. Die Tragbarkeit des Unternehmens ist bedroht. Der Vorstand hat eine Strategie entwickelt, um das Unternehmen auf einen zukunftsfähigen Kurs zu bringen. Es kann zu strukturellen Einschnitten kommen. Sobald der Veränderungsprozess abgeschlossen ist, kann das Unternehmen seinen angestammten Platz im Wettbewerb wieder einnehmen. Jetzt muss der Gürtel enger geschnallt werden, dafür haben später alle einen Bonus verdient.“

Diese rhetorische Struktur resultiert m. E. aus der Notwendigkeit, den *metatext* mit der ausreichenden *agency* zu versorgen. Jeder Akteur und jedes Ereignis findet ein Äquivalent im Eskalationsprozess des *metatexts*. Neben dem Mandat, das in der Geschichte ebenfalls enthalten ist, wird im *metatext* ein dichtes Verweissystem auf die legitimen *support-texts* geschaffen<sup>246</sup>. Sie alle sind in die *grand narrative* (Fenton und Langley 2011) der Strategie eingebettet<sup>247</sup> (La Ville und Mounoud 2010: 188).

---

<sup>245</sup> Ob diese Geschichte nach Abschluss und Bewertung der Implementierung noch immer so *smooth* (Shawn 2002: 43) klingen würde, sei dahingestellt – falls ja, dann nur, weil die einzelnen Stationen der Geschichte nachträglich verknüpft und ggf. umgedeutet wurden.

<sup>246</sup> Es ist hilfreich, sich dieses Netz dreidimensional und über die Zeit veränderbar vorzustellen, selbst wenn hier aufgrund der gewählten Abbildungslogik nur eine zweidimensionale „Momentaufnahme“ möglich ist.

<sup>247</sup> Der Verweis auf *support-texts* innerhalb des Strategieprozesses findet sich als *sources of power* (Pye und Pettigrew 2006: 586) und *structural resources* (Whittington 1992: 706) auch bei anderen Autoren wieder.

In Abbildung 59 ist zu sehen, welche *support-texts* eine Strategie als *metatext* prägen: das Mandat der Organisation, die Professionalität des *macroactors*, die Unausweichlichkeit der Situation und die Eigenschaften des eigentlichen Plans<sup>248</sup>. Sie alle werden als Fakten präsentiert, ggf. mit Grafiken, Bilanzen und Statistiken untermalt, die dazu dienen, die eigentliche Strategie rational erscheinen zu lassen (Luhmann 2000: 339) und ihre *agency* zu erhöhen.

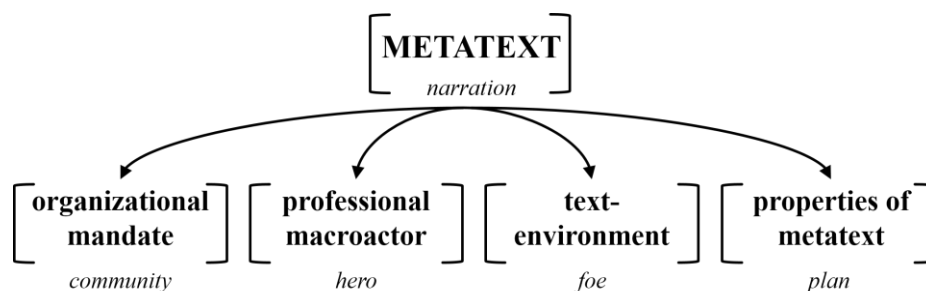


Abbildung 59: Die inhaltlichen Eigenschaften der *support-texts* für die Strategie als *metatext*. Quelle: Eigene Abbildung.

Das Mandat des *macroactors* ist der wichtigste *support-text*, auf den der *metatext* verweisen kann. Ein Abschnitt über die Organisation selbst ist daher Teil vieler Strategien (Cornut et al. 2012: 39)<sup>249</sup>. Es ist die Gemeinschaft, für die der Held ausreitet und es ist die Gemeinschaft, die den Helden legitimiert (Cornut et al. 2012: 45) und schließlich zum Helden macht. Es kommt zu einer Art Selbst-Autorisierung der Organisation (Vaara et al. 2010: 685). Der *macroactor* darf jetzt auf authentische Weise in seinen *texts* von „uns“ sprechen. In der Strategie wird immer wieder auf dieses Recht aufmerksam gemacht. In keinem anderen, durch Schriftlichkeit geprägten Genre findet sich ein stärkerer Selbstbezug (Cornut et al. 2012: 37). Die Verwendung des Wortes „wir“ ist ein prägendes Element des *metatexts*.

Obwohl es in der Strategie inhaltlich um einen Wandel geht, werden Kontinuität und Konsens (Astley und Zammuto 1992: 452) betont, die letztlich wieder auf die Organisation selbst verweisen. Dies geschieht beispielsweise, indem der aktuell anstehende Wandel in die Tradition vergangener Führungspersönlichkeiten der Organisation gestellt wird (Jameson 2001).

Die Darstellung des *macroactors*, des Helden ist geprägt von Professionalität und Persönlichkeit. Auf den formellen Planungsprozess wird hingewiesen<sup>250</sup> (Cornut et al. 2012) und darauf, dass es sich bei dem Autor der Strategie um einen Experten handelt, der die Terminologie dieses Genres beherrscht (Vaara et al. 2010, La Ville und Mounoud 2010). Abgerundet wird die Darstellung des Helden durch den Versuch, die Authentizität des *macroactors* zu erhöhen. Der persönliche Glaube an den *metatext* (Groten 2007) und Selbstdisziplin (Knights und Morgan 1991) gehören ebenso dazu wie ein inspirierendes und optimistisches Auftreten des *macroactors*, was das Gefühl von Handlungsfähigkeit entstehen lässt (Cornut et al. 2012).

<sup>248</sup> Eine tabellarische Übersicht der *support-texts* inklusive ihrer Unterkategorien befindet sich im Anhang.

<sup>249</sup> Dazu folgt mehr im übernächsten Abschnitt zur Bedeutung des *metatexts* für die Konstituierung der Gesamtorganisation.

<sup>250</sup> Der *metatext* profitiert nicht von der *community*-internen *agency* des *agency-texts*. Die Professionalität der E/E'-Community als solches ist aber ein wesentlicher *support-text*. Das Verhältnis als solches ist wechselseitig, d. h. die E/E'-Community wird im *metatext* aufgewertet und sie werten ihrerseits die Strategie auf (Ahrne und Brunsson 2011: 91).

[Der macroactor und sein metatext – die Illusion einer finalen Strategie

Dass ein Wandel durch äußerlichen Druck unausweichlich sei, ist der dritte *support-text*, der in Strategiedokumenten aufgeführt wird. Das Problem sei nicht die Organisation, sondern es sind die Anderen. Damit steht die Organisation vor einem Problem (Cooren et al. 2007: 175). Die Wettbewerber werden zu Antagonisten, zu *villians* (Koschmann et al. 2012), die zu Dumpinglöhnen arbeiten (Bisel und Barge 2011: 261) und der Markt zu einem Urwald, in dem die darwinschen Gesetze gelten (Vacek 2009). Das Verhältnis von Organisation zu Umwelt wird mit dem *strategic fit* beschrieben. In derartigen Dokumenten finden sich SWOT-Analysen und weitere klassische Analyse- und Handlungsempfehlungen (Cornut et al. 2012: 42). Dass ein Anpassungsdruck auch durch innere Anpassungen motiviert sein kann, beispielsweise höhere ethische Standards (Luhmann 2000: 336), wird in keiner der Arbeiten erwähnt. Die Umwelt hat sich geändert, also müsse sich die Organisation ändern. Die Situation wird als *no-choice*-Situation, d. h. als alternativlos dargestellt. „Adapt or die“ (Phillips et al. 2008: 782) ist die Devise<sup>251</sup>. Einzig die Strategie verhindere den Untergang der Organisation (Vaara et al. 2004: 27). Nicht weiter überraschend ist, dass sämtliche Kontingenz der Entscheidung ebenfalls geblackboxed wird (Schoeneborn 2008: 170), auch wenn allen Akteuren bekannt ist, dass die Situation auch anders hätte interpretiert werden können (Luhmann 2000: 54).

Den Inhalt der Strategie als *support-texts* wiederzugeben, ist nicht passend. Unter diesem *support-text* sind vielmehr die Eigenschaften aufgeführt, die ebenfalls zu einer Erhöhung der *agency* beitragen, zu denen eben auch die strategischen Maßnahmen innerhalb des Plans gehören. Da es sich aber dabei um eine inhaltliche Dimension handelt, kann nur auf die Eigenschaften dieses Inhalts eingegangen werden. Die offensichtlichste ist das Gefühl einer Richtung, die der Plan geben soll. Dabei wird suggeriert, dass die Strategie als lineares Vorgehen durchgeführt werden könne (Fenton und Langley 2008). Die Neuartigkeit oder zumindest Einzigartigkeit der Strategie wird ebenfalls betont (Vaara et al. 2010 sowie Barry und Elmes 1997) und es wird versucht, den Plan gezielt simpel zu halten. Es wird sich auf Kernbotschaften beschränkt (Groten 2007: 371).

Die einfachen Aussagen erlauben es dem *macroactor* später, einzelne Ereignisse so zu deuten, als seien sie Teil der Strategie gewesen (McCabe 2009: 16) und so konsistent (Astley und Zammuto 1992: 452, dazu auch Wenger 2007: 83) und vorrausschauend zu erscheinen.

Je höher die Ambiguität der Strategie ist, desto eher stimmen andere ihr zu (Lozeau et al. 2002: 548). Das wird jedoch zu einem Problem, wenn der *text* in einem anderen Kontext zu einem *object* werden soll, an dem sich Akteure wechselseitig orientieren. Das *object* bietet dann nicht ausreichend Orientierung und Konflikte entstehen bzw. ein weiterer Aushandlungsprozess zum *object* wird notwendig, dessen Ausgang ungewiss ist (Cooren 2001: 197). Die schnelle Zustimmung ist demnach mit einem späteren möglichen Konflikt erkaufte.

---

<sup>251</sup> Insofern wird doch eine Alternative mit kommuniziert (was unvermeidlich ist, siehe Luhmann 2000: 142), nur eben eine nicht annehmbare Alternative.

### 7.3. Kapitelzusammenfassung

Nur die Organisation kann die Organisation verändern. Eine einzelne CoP hat nicht die dafür benötigte *agency*. Die D/D'-Community verzichtet daher auf die Autorenschaft ihres *agency-texts* zugunsten des *macroactors*. Nur der *macroactor* verfügt über das Mandat der gesamten Organisation, um den *agency-text* zu einem *metatext* und damit zu einem verbindlichen *text* für die Organisation zu machen. Der *metatext* ist durch die Konventionen einer Strategie begrenzt, die ihn professionell erscheinen lassen.

Mit dem Verfassen des *metatexts* wurde ein erster Teil der Strategiedefinition erfüllt. In und durch Kommunikation wurde die Organisation neu konstituiert, und zwar im Widerspruch zur und auf Basis der bestehenden Organisation. Steht die Strategie nicht im Widerspruch, hat sich die Organisation wieder einmal selbst reproduziert (Luhmann 2000: 45), was ebenfalls einen eigenen Wert hat, nur ist die Strategie damit gescheitert, noch bevor die Implementation begonnen hat<sup>252</sup>.

Ist die Strategie bis dato erfolgreich, dann hat der Wandel zumindest in Teilen der Organisation bereits begonnen. Der Aussage von Mueller und Whittle (2011: 187), eine Strategie als *text* ohne eine unmittelbare Anwendung sei wertlos, kann hier somit nicht vorbehaltlos zugestimmt werden. Schon jetzt hat die Strategie „Spuren“ in der Organisation hinterlassen und sie wird es auch weiterhin tun, sofern ihre *textual agency* bestätigt wird und der *metatext* Anschluss an die Praxis der CoPs der Organisation findet.

---

<sup>252</sup> Eine Strategie, die nur die Selbstreproduktion der Organisation fortsetzt, ist natürlich immer ein *winner*, wenn es um die Implementation geht. Nur verändern wird sich nichts.

## 8. Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

Mit der Erstellung des *metatexts* endet das Modell der MS nicht. Es wird aber bisher ebenso wenig mit der notwendigen Akribie weitergeführt. Die Implementierung der Strategie wird als weitere *text-conversation*-Übersetzung beinahe lapidar abgehandelt. Fenton und Langley (2008, 2011) stellen hier eine Ausnahme dar. Als Vertreter des SaP-Ansatzes führen sie das Modell weiter, nehmen aber eine Perspektive ein, die vom Narration-Ansatz geprägt ist. Dennoch ist der SaP-Ansatz für die Implementierung von großem Nutzen. Wenn die SaP-Vertreter davon ausgehen, dass Strategie nicht als Nomen, sondern als Verb verstanden werden soll, als *strategizing*, dann haben sie m. E. zeitweise Recht und dann wieder Unrecht. Während der Implementation haben sie Recht. Die Implementation ist eine Phase der offenen Kontingenz. Es geht um gemeinsames Handeln bzw. *coorientation* und es ist Fenton und Langley (2008: 32) zuzustimmen, wenn sie kritisieren, „[that in the MS] there is little focus on what actually gets done“ (ebd.). Möglicherweise kritisiert deswegen Blaschke (2011: 1300), dass bei Taylor und van Every (2000, 2011) keine Antwort auf die Frage gegeben wird, unter welchen Bedingungen ein *text* einen anderen wie beabsichtigt ersetzt, denn das ist es letztlich, was bei der Implementierung nach klassischem Denken geschehen soll. Ein *text* ersetzt den anderen bzw. eine Idee davon, wie eine Aufgabe zu erfüllen ist, wird durch eine andere Idee ausgetauscht.

Ziel dieses und der folgenden Kapitel ist es, genau das zu erklären. Dargestellt wird, wie der organisationale *metatext*, hier in Gestalt einer Strategie, zurück an die Abteilung von *agent A* und *agent B* gegeben wird und zum Gegenstand eines mehrfachen Aushandlungsprozesses zwischen dem *macroactor* und der CoP wird. Von einer klassischen Implementierung kann dabei keine Rede sein. Die Implementation ist Kommunikation, sie findet in und durch Kommunikation statt.

In Tabelle 5 sind wie zu Beginn jedes neuen Kapitels die letzten Eskalationsstufen der Strategie zu sehen. Mit der Implementation beginnt ein Dialog zwischen dem *macroactor* und allen CoPs der Organisation, die von der Strategie betroffen sind. Die D/D'-Community ist dabei vollständig zugunsten des *macroactors* in den Hintergrund getreten.

Communication	Agency-Relationship	Interaction
organizational conversation	MA[A/B[A,B:X]]	The macroactor starts a conversation with a CoP or the complete organization
organizational metatext	MA[D/D'[A/B[A,B:X]]]	The D/D'-community creates a valid macroactor for the complete organization
organizational metaconversation	D/D'[A/B[A,B:X]]	The D/D'-community talks about A/Bs idea
⋮	⋮	⋮

Tabelle 5: Die Deeskalation der Strategie oder die Implementation. Quelle: Eigene Abbildung.

Das größte Problem der Implementation ist, dass Organisationen sowie ihre CoPs selbstreferenzielle Systeme sind, deren Handlungsweise ihnen selbst unbekannt ist und die auch von außerhalb nicht

nachgestellt werden kann. Die Reaktion der Organisation auf den *metatext* ist für sie selbst und die CoPs daher unbekannt. Die Organisation weiß nicht, wie sie auf die eigenen Veränderungsversuche reagieren wird. In den Grundzügen ist dieses Problem spätestens seit Luhmanns „Soziale Systeme“ (1984) bekannt. Bisher und insbesondere bei Luhmann wurde aber die Eigenschaft eines *texts* – in dem Fall der Strategie –, *agency* an sich zu binden, nicht bedacht. Die erfolgreiche Annahme einer Strategie hängt in erheblichem Maß von der Haltbarkeit und Erneuerungsfähigkeit der *non-human/textual agency* der Strategie ab (siehe dazu Lammers 2011: 175). Die Veränderung der *agency* ist daher ein wichtiger Punkt, der dieses und die beiden folgenden Kapitel begleiten wird.

In der Struktur folgen die kommenden Kapitel dem populären Schema aus *unfreeze, change* und *refreeze* von Lewin (1958), wobei ein vorgeschobener Abschnitt die Bedingungen für ein Scheitern der Strategie festhält.

Die Idee zum Schema *unfreeze, change* und *refreeze* ist einfach und wird – wenn auch unter anderen Vorzeichen – ebenfalls von CCO- und CCO-nahen Vertretern aufgegriffen<sup>253</sup> (u. a. Stacey 2011, Weick 2009d, Tsoukas 2005, Taylor und van Every 2000). *Unfreeze* steht wahlweise für das Überwinden, Zerstören, Aussetzen etc. der bestehenden Organisationsstruktur. In diesem Machtvakuum, so die Idee, lassen sich die gewünschten Änderungen leichter durchführen (*change*). Anschließend müssen diese neuen Strukturen fixiert bzw. wieder eingefroren werden (*refreeze*).

Durch den ausgesprochen allgemeinen Charakter lässt sich dieses Schema mit der Vorstellung einer Organisation als geschichtetes *text*-Gebilde vereinbaren. Wie Weick (2009d: 7) bemerkt, ist dieses Schema nutzbar. Jedoch muss sorgfältig darauf geachtet werden, welche Abschnitte und *layers* eines Dialogs aufgebrochen werden dürfen und welche erhalten werden müssen. Wie erarbeitet wurde, gibt es mindestens drei *layers* der dialogischen Umwelt, die während der organisationalen Kommunikation von besonderer Relevanz sind. Sie alle sind unterschiedlich stark von der Strategie betroffen.

Die Veränderung jedes einzelnen *layers* ist neben der Veränderung der *agency* der zweite wichtige Aspekt des Kapitels, in dem wiederholt gezeigt werden wird, wie individuelle Kommunikation zu organisationaler wird und umgekehrt – eine Unterscheidung, auf die viele der klassischen Ansätze verzichten und die so die Komplexität der Implementation unterschlagen. Auch zu Taylor (2000: 8) wird hier erneut in Opposition gegangen, der die Auffassung vertritt, ein *coorientation*-Prozess zwischen Individuen unterscheidet sich nicht wesentlich von dem organisationaler Akteure oder einer gemischten Konstellation. Die Dynamik in jedem der drei *layer* ist m. E. unterschiedlich. Von besonderem Interesse ist es, nachzuvollziehen, wie der *metatext* von einem *layer* in den anderen migriert und dort zum festen Repertoire wird bzw. wo er nicht aufgegriffen wird und scheitert.

---

<sup>253</sup> Daneben existieren weitere, wesentlich feiner ausgearbeitete Modelle, um den Ablauf einer Implementation zu erklären, seien es die Modelle der in den 1980er Jahren so populären Implementationsforschung oder jüngere Versuche. Dijksterhuis et al. (2003: 98) unterscheiden beispielsweise zwischen *strategizing* und *organizing* mit je zwei Unterkategorien, die sich aber letztlich mit den Punkten *unlearning*, *establishing new rules*, *learning* und *enacting rules* nicht sehr vom oben genannten Schema unterscheiden. Andere Modelle stammen u. a. von Greimas (u. a. 1987, 1990, für eine Übersicht siehe Cooren 2001), in diesem Fall siebenstufig (*manipulation*, *mission*, *competence*, *performance* und *sanction*), und Schwarz (2006, MOVE: Methoden, Organisation, Verhalten, Einstellungen). Einzelne Aspekte dieser Modelle werden sich auch in dem in dieser Arbeit entwickelten Modell wiederfinden.

|Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

Als Drittes stellt sich die Frage nach dem Erfolg oder Misserfolg der Implementation. Dazu wird vor allem wieder auf die Fallstudie in *Bluest Bank* Bezug genommen. Während die vorangegangenen Kapitel teils Reproduktion, teils Fiktion zu *Bluest Bank* waren, begann die tatsächliche Prozessbegleitung in *Bluest Bank* erst mit der Implementation.

## 8.1. Widerstand und Scheitern

„Any change, any attempt to alter an organization’s environment, is conceived as a provocation.“ (Theis-Berglmair 2013: 36)

So wie die Organisation reagiert jede CoP „allergisch“ auf jeden nicht selbst initiierten Versuch, den Status quo zu verändern. Nicht einmal Veränderungsimpulse aus der CoP selbst sind ein Garant für das Gelingen des Veränderungsprozesses.

Speculand (2009) hat sich damit befasst, ob Mitarbeiter auf individueller Ebene einem Veränderungsprozess grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 zu sehen und zeigen genau das Gegenteil von dem, was üblicherweise angenommen wird.

Name	Mavericks	Groupies	Saboteurs	
			Real Saboteurs	Double Agents
<b>Fraction</b>	20%	60%	20%	
<b>Characteristics</b>	Welcome and embrace change, early adopters	Do not resist, nor happy to do extra work	Open resistance	Resistance in the beginning, might become strong supporters

Tabelle 6: Zustimmung und Ablehnung in einem Veränderungsprozess. Quelle: Eigene Abbildung nach Speculand 2009.

Nach Speculand<sup>254</sup> (ebd.) sabotieren lediglich 20 Prozent der Mitarbeiter den Veränderungsprozess. Diese 20 Prozent splittet Speculand noch einmal in *real saboteurs* und *double agents* auf. *Double agents* sind Mitarbeiter, die den Prozess erst lautstark behindern und bei einem guten Veränderungsmanagement später zu den stärksten Verfechtern der Innovation gehören. Lediglich ein nicht näher quantifizierter Rest (innerhalb der 20 Prozent) von *real saboteurs* leiste über den gesamten Prozess aktiv Widerstand (Speculand 2009: 168). Diese Verteilung fand sich dann auch nahezu identisch bei *Bluest Bank* wieder. Auch Scheuss (2008: 369) vertritt die Position, dass Menschen allgemein bereit für Veränderungen sind, vorausgesetzt sie kennen die Beweggründe, das Ziel und ihre Rolle im Prozess.

Organisationen sind geübt darin, Entscheidungen auch gegen die Interessen von Mitarbeitern durchzusetzen (Boyd und Waymer 2011: 476). Denkbar ist, dass mit 20 Prozent Widerstand entsprechend umgegangen werden könne, selbst wenn dieser lautstark vorgetragen wird (Speculand 2009: 169). Die Gründe für ein Scheitern so vieler Implementationen scheinen daher nicht allein bei den weniger als 20 Prozent der Mitarbeiter zu liegen, denen es ohnehin schwer rechtzumachen ist.

<sup>254</sup> Schwarz (2006) kommt zu einer vergleichbaren Unterteilung, während Seo et al. (nach Fairhurst et al. 2002: 508) *selection, separation, integration, transcendence* und *connection* anführen.

Wie kommt es also, dass so viele Implementationen dennoch scheitern? Der aktive Widerstand wird gerne romantisiert (Mumby 2005: 21). In Forschung und Praxis liegt der Fokus auf den Mitarbeitern, die aktiv Widerstand (*resistance*) leisten. Schließlich ist ein „Feind“, der verschlagen Widerstand leistet, eine spannendere Geschichte als zuzugeben, dass die Implementation gescheitert sei, obwohl sich 80 Prozent dem nicht widersetzt hätten.

Sinnvoller erscheint es m. E., den Fokus nicht zu sehr auf aktiven Widerstand zu legen, sondern komplexere Gründe für das Scheitern der Implementation zu finden. Wenn Theis-Berglmair (2013: 36) im oben genannten Zitat von *provocation* spricht, sind m. E. damit nicht (nur) persönliche Empfindungen bei den Mitarbeitern gemeint. Vielmehr geht es um Gründe, die unabhängig von der persönlichen Einstellung der Mitarbeiter die Implementation erschweren, da sie der Selbstreferenzialität eines jeden sozialen Systems geschuldet sind und nicht auf der Verteidigung der persönlichen Komfortzone (Groten 2007) beruhen.

Bei Taylor und van Every (2011: 241, 246) finden die Probleme, die grundsätzlich bei der Konstituierung jedes neuen *objects* auftreten, unter dem Begriff „*friction*“ (Reibung) oder schlicht als „Konflikt“ Einzug in den Ansatz der CCO. Es ist eine Stärke der CCO, dass *friction* in diesem Modell keinen Sonderfall darstellt, der ausschließlich während einer Implementation auftritt. Jedes Mal, wenn ein *object* neu in und durch Kommunikation konstituiert wird, kommen zwangsläufig Konflikte zwischen den Akteuren auf, unabhängig davon, ob sie dem *object* nun zustimmend, indifferent oder ablehnend gegenüberstehen<sup>255</sup>. Das liegt in erster Linie daran, dass Kommunikation ein inhärent ungenauer und ergebnisoffener Prozess ist, der jederzeit Raum für ungewollte und gewollte Missverständnisse bietet. Konflikte lassen sich nicht verhindern (ebd.). Stattdessen müssen Wege gefunden werden, um erfolgreich damit umzugehen und sie zu nutzen.

Jede Phase der Implementation hat mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen, weswegen dieser Abschnitt aufgeteilt wird. Am Ende dieses Kapitels (*unfreeze*) und der beiden folgenden Kapitel (*change* und *refreeze*) werden jeweils die wichtigsten Gründe für ein Scheitern gezeigt<sup>256</sup>. Diese können grundsätzlich auf jede Phase der Implementation zutreffen, sind aber für das jeweilige Kapitel symptomatisch. Im vorliegenden Abschnitt werden die generellen Kriterien erarbeitet anhand derer eine Implementation als gescheitert bewertet wird. Dabei wird gezeigt, dass jede Form des Widerstands eine wichtige Informationsquelle für *change-agents* und Führungspersonen ist. Mit den Bedingungen für das Scheitern wird ebenfalls definiert, welcher Zustand am Ende der Implementation als Erfolg bewertet werden kann.

Dabei wird eine Prämisse getroffen: Bei den meisten Mitarbeitern einer hoch entwickelten Organisation handelt es sich um Fachleute. Sie sind so gut in dem, was sie tun, dass sie der Organisation bis dato ihre Reproduktion erlaubt haben. Sie zu ersetzen ist kostspielig, zeitaufwendig und möglicherweise nicht erfolgreich. Fluktuation sollte vermieden werden. In der Theorie ist es immer möglich, Mitarbeiter einer Organisation zu entlassen. In der Praxis ist das nur in Ausnahmefällen machbar oder mit

---

<sup>255</sup> Selbst wenn sie zufälligerweise über die gleichen Hintergründe und Einstellungen verfügen, muss jeder Akteur diese mit seinem Gegenüber abgleichen und ist dabei allen Unsicherheiten ausgesetzt, die jedem Kommunikationsprozess innewohnen.

<sup>256</sup> Grundsätzlich kann eine Implementation aus so vielen Gründen scheitern, wie es Organisationen gibt. Deswegen liegt der Fokus auf den m. E. wichtigsten Fällen, die mit der hier gewählten theoretischen Folie erklärt werden können.

Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts hohen Kosten verbunden. *Bluest Bank* beispielsweise weiß um die Stärken ihrer Mitarbeiter. Entlassungen sind hier keine Option. Abgesehen davon, dass ein starker Betriebsrat ungerechtfertigte Kündigungen verhindert, ist es Teil der *architextuality* von *Bluest Bank*, Mitarbeiter, die mit den Herausforderungen einer Position nicht zurechtkommen, zu schulen oder notfalls zu versetzen.

### 8.1.1. Die Kriterien für Scheitern und Erfolg

In Teilen der organisationswissenschaftlichen Literatur scheint es einen Konsens darüber zu geben, einen Veränderungsprozess eben als Prozess zu sehen. Teilweise läuft die Argumentation dazu darauf hinaus, dass der Zustand des Veränderns keinen genau definierten Abschluss finden kann (siehe dazu Jarzabkowski 2005: 26). Wie sich später zeigt, ist das im Ansatz richtig – gleichzeitig wäre ein durchgängig kontingenter Veränderungsprozess eine Belastung, die kaum eine Organisation bewältigen will. Schlimmer noch: Die Organisation würde m. E. damit viele ihrer Eigenschaften einbüßen, die sie zur Organisation machen. Davon abgesehen ließe sich ein derartiger Prozess den Mitarbeitern nur schwer vermitteln. Die Organisation mag sich in einem dauerhaften Veränderungsprozess befinden – der Strategieprozess an sich und insbesondere die Implementation sollten über ein formelles Ende verfügen.

Mit Blick auf die hier gewählte Strategiedefinition, also Strategie als die kommunikative Konstituierung einer Organisation auf Basis der bereits bestehenden, steht am (definierten) Ende des Prozesses die Frage, ob nun eine neue Organisation oder ein neuer Teil der Organisation geschaffen wurde. War die Konstituierung erfolgreich oder handelt es sich nach wie vor um die alte Organisation, die seit Beginn des Strategieprozesses lediglich „gealtert“ ist?

Zur Beurteilung sind m. E. zwei Kriterien heranzuziehen. Nach der hier gewählten Folie kann Veränderung in der Organisation an folgenden zwei „Polen“ stattfinden: Die Organisation kann ihren *text* ändern und/oder sie verfügt über eine geänderte *conversation* zum *text*.

Die Abbildung 60 zeigt das in einer 2x2-Matrix. Ersichtlich wird, welche Bedingungen die Strategie als *metatext* erfüllen muss, um im Sinne der Organisationsführung erfolgreich zu sein bzw. wann sie gescheitert ist. Auf der y-Achse sind der alte *text* des jeweiligen *layers* und die Strategie (als *new text*) zu sehen, während die x-Achse mit der *conversation* die Reaktion darauf widerspiegelt<sup>257</sup>. Das Modell lässt sich gleichermaßen auf die individuelle und organisationale Reaktion auf die Strategie anwenden.

Der erste Quadrant mit der Konstellation *old text/old conversation* zeigt entweder den Fall vor Beginn der Implementation (*no change*) oder eine extrem harte Ablehnung, bei der weder ein *text* reproduziert noch die Einstellung der Organisationsmitglieder beeinflusst wurde.

---

<sup>257</sup> Dem Mantra „Minds and hearts“ ist dies nicht unähnlich.

		subjective reality	
		old conversation	new conversation
objective reality	old text	resistance/no change	evolutionary change/ realization
	new text	resistance/no change	(maybe a) <b>successfull strategy</b>

Abbildung 60: Strategie, wenn neue Dinge auf eine neue Art und Weise gemacht werden. Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Mintzberg (2007: 10).

Der zweite Quadrant steht für eine evolutionäre Veränderung der Organisation, bei der auf Basis des alten *texts* allmählich eine Verhaltensänderung stattfindet. Altes wird neu interpretiert. Dieser kontinuierliche Wandel ist für die Mitarbeiter und das Management i. d. R. kein Problem. Er ist selbst initiiert und stellt im Ablauf keinen Widerspruch zum *community-text* dar. Daher gibt es während des Prozesses kein Gefühl von Wandel und/oder Überforderung. Überraschungen erwarten einen aber u. U. beim Innehalten, Zurückblicken und Betrachten der Entwicklung der Organisation. Das kann gut oder schlecht sein. Es ist aber für das Strategieverständnis, wie es zu Beginn der Arbeit eingeführt wurde, irrelevant. Es handelt sich in diesem Sinne nicht um eine Strategie, sondern um Lernen: „learning is the combination of same stimulus and different response“ (Weick 1991: 117). Als solches kann der zweite Quadrant der Ausgangspunkt für einen Strategieprozess<sup>258</sup> sein, nicht jedoch das erfolgreiche Ende. Der zweite Quadrant wird deswegen nur noch am Rande erwähnt<sup>259</sup>.

Quadrant drei visualisiert ebenfalls eine Form des Widerstands gegen die Strategie. Mintzberg (2007: 8) bezeichnet es als „doing new things in the accustomed way“ (ebd.), Weick (1991: 117) nennt es „different stimulus, same response“ (ebd.). Das entspricht dem Ausdruck „alter Wein in neuen Schläuchen“. Der alte *text* wird durch den *text* der Strategie ersetzt; er motiviert jedoch nicht zu einem neuen Verhalten. Vielmehr wird der neue *text* mit der veralteten Bedeutung „aufgeladen“ und umgedeutet. Das mag sich nach außen trotzdem als Erfolg verkaufen lassen und tatsächlich eine geringfügige Veränderung zur Folge haben; bei einer kritischen Betrachtung im Sinne der hier genutzten Strategiedefinition ist die Implementation jedoch gescheitert.

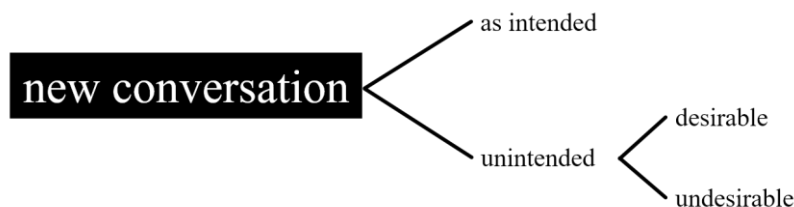


Abbildung 61: Die Strategie als permanentes Risiko mit unvorhersehbaren *conversations*. Quelle: Eigene Abbildung.

<sup>258</sup> Die besten Ideen und wahren Innovationen werden nach Weick (2009a: 239) ohnehin nicht unter Druck geboren.

<sup>259</sup> Grundsätzlich ist auch der Fall denkbar, dass die Mitarbeiter der Organisation nach einem spontanen Schock realisieren, dass Änderungen notwendig sind. Der derzeitige Abgasskandal bei der Volkswagen AG wäre so ein Fall. Aber nur, weil hier (anscheinend) ein neues Wahrheitsbewusstsein Einzug fand, bleibt die Organisation als *text* doch bisher die gleiche.

[Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

Eine im Sinne der Definition erfolgreiche Strategie muss mit dem neuen (*meta*)text auch eine neue *conversation* zur Folge haben. Das allein reicht aber nicht für eine erfolgreiche Strategie, weswegen die Einschränkung *maybe* im vierten Quadranten steht. Selbst wenn die Strategie eine neue *conversation* bewirkt, ist unklar, ob es die intendierte Änderung ist, eine nicht intendierte, aber dennoch willkommene Änderung oder eine falsche, ungewollte Anpassung (siehe Abb. 61).

Der zweite Fall einer nicht intendierten *conversation* tritt vermutlich häufiger auf, als dass alles von Anfang an abläuft wie geplant:

„One need only stay with Weber to recognize that much of what occurs in social life is a consequence of actions that had entirely other intentions.“ (Knights und Morgan 1991: 268)

Ist die Abweichung positiv, dann kann in diese Richtung weitergearbeitet werden. Anderenfalls muss dem entgegengewirkt werden und die bisherigen Methoden der Implementation müssen überdacht werden.

### 8.1.2. Veränderungen in text und conversation erkennen

Genauso wie im individuellen Dialog besteht auch bei der Implementation keine Möglichkeit, die *conversation* eines Individuums oder eines kollektiven Akteurs (wie einer CoP) zu erkennen. Erneut lassen sich nur aus dem folgenden *text* Rückschlüsse auf die *conversation* ziehen.

Anders als zu Beginn der Arbeit im Dialog zwischen *agent A* und *agent B* gibt es aber bei der Implementation von Anfang an ein Machtgefälle, sodass die *agency* eines *texts*, der vom *macroactor* stammt, selbst durch eine widerwillige CoP kaum ignoriert werden kann. Fordert der *macroactor* eine Antwort auf seinen *text* ein, kann die CoP sich dem nur schwer entziehen (siehe Abb. 62), will sie weiter ernst genommen werden. Dabei spielt es keine Rolle, welche Position die CoP gegenüber der Strategie vertritt; sie muss in jedem Fall kommunizieren, will sie vermeiden, einfach übergangen zu werden. Schließlich verhindert die eigene Untätigkeit nicht, dass andere etwas ändern.

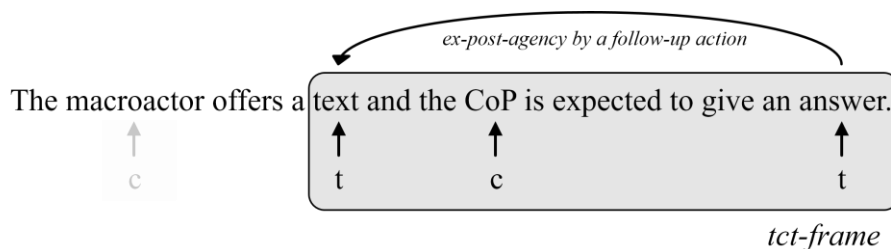


Abbildung 62: Eine Strategie fordert (irgend-)eine Antwort von einer *community of practice* ein. Quelle: Eigene Abbildung.

Die Antwort der CoP kann verbal erfolgen oder in Form von Handlung bzw. Nicht-Handeln. In jedem Fall wird sie ein Ausdruck von *text* sein und damit mehr oder weniger öffentlich und beobachtbar (Geisler 2001: 299). Über die Antwort kann der *macroactor* Rückschlüsse auf die *textual agency* des *metatexts* treffen und über diesen Umweg erkennen, wie die CoP seine *human agency* einschätzt (ctc).

Dementsprechend beinhaltet jede Form von Widerstand eine Form von *agency* (Kärreman und Alvesson 2009: 1122)<sup>260</sup>. Sich einer Strategie zu verwehren, ist ebenso ein Ausdruck von Macht, wie sie zu implementieren (ebd. 1120).

Folgt auf eine Strategie keine Anschlusskommunikation, dann hat der *text* offensichtlich keine *textual agency* und demnach verfügt der *macroactor* auch nicht über genügend *human agency*, eine Veränderung bei dieser CoP zu implementieren.

Abbildung 62 zeigt ebenfalls, dass jede Form der CoP-Reaktion eine Möglichkeit zur Informationsgewinnung ist. Solange die Kommunikation nicht abbricht, besteht die Chance, Informationen zu sammeln und vielleicht eine erwünschte Anschlusskommunikation zu erhalten. Das Interessante an jeder Art von Widerstand ist, dass mit ihm auch die Strategie reproduziert wird (Jarzabkowski 2010: 128). „Gegen alles“ kann nicht Widerstand geleistet werden<sup>261</sup>, sondern es muss sich direkt gegen etwas gewendet bzw. eine Unterscheidung durch einen eigenen *text* getroffen werden. Dabei bleibt einem Akteur nichts anderes übrig, als beide Pole aufzuzeigen, da anderenfalls keine Unterscheidung möglich ist.

„[...] both those who embrace and those who resist strategy find themselves caught up in its reproduction and this can give to individuals a sense that the organization is pursuing a stable and orderly path through an otherwise uncertain and chaotic environment.“ (Knights und Morgan 1991: 269)

Verweigert sich die CoP der Strategie, d. h. gibt sie eine Antwort, die nicht aus der Reproduktion der Strategie besteht, muss sie einen anderen *text* wählen. Die naheliegende Alternative ist ein *text*, der bereits im Kontext der CoP über *agency* verfügt und für den innerhalb der CoP kein Rechtfertigungsdruck besteht: der *community-text*. Er muss nicht vorgestellt oder verhandelt werden und bereits einmal konnte sich darauf geeinigt werden. Dass eine CoP nach gescheiterter Implementierung i. d. R. auf den *community-text* und nicht auf irgendeinen anderen *text* zurückfällt, ist daher kein Zufall, sondern ein Transaktionskostenvorteil für die Beteiligten.

## 8.2. *Unfreeze* – die Implementation als Kollision zweier *strings of text*

Der *metatext* soll die Zukunft ändern. Dazu muss er die Vergangenheit einer Neubewertung aussetzen und in der Gegenwart die Grundlage künftiger Bewertungen schaffen. Dass das *unfreezing* in der vorliegenden Arbeit dem klassischen Verständnis widerspricht, sollte keine Überraschung sein. Insbesondere der Eindruck eines ruckhaften und umfassenden Aufbrechens alter Strukturen wie er teils suggeriert wird, wird revidiert. *Unfreezing*, wie es hier verstanden wird, entspricht einer Konfrontation mit einem *unboxing*, das eine rückwirkende Neubeschreibung der *layers* der Organisation, der CoPs und der Akteure erlaubt. Dies geschieht iterativ.

---

<sup>260</sup> Leider führen Kärreman und Alvesson diesen Punkt nicht weiter aus.

<sup>261</sup> Zumindest funktioniert dies nicht, wenn die Position gehalten werden möchte.

|Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

*Unboxing* oder „to open the black box“ (Pentland et al. 2010: 933) ist eine Umkehrung des Prozesses, der zum Ende von Kapitel 6.4 zum *blackboxing* des *metatexts* führte. Statt Informationen zu kanalisieren und Kontingenz zu reduzieren, erzielt ein *unboxing* den gegenteiligen Effekt. Sicher geglaubte Fakten der Organisation dürfen und sollen wieder infrage gestellt werden und so eine Neubewertung der Vergangenheit ermöglichen.

Ziel (im Sinne des engl. Begriffs „*target*“) des *unboxings* ist der *community-text* einer CoP und/oder die *architextuality* der Organisation. Eine erfolgreiche Strategie, die ehrlich auf Veränderung abzielt, führt zwangsweise zu einem *unboxing* des bisher sicher geglaubten *texts*. Dem eben noch aktuellen und bisher von der Hierarchie legitimierten *community-text* oder der *architextuality* steht in der Implementation der *metatext* als neue Strategie gegenüber.

Wie Fenton und Langley (2008: 30) es ausdrücken, wird die Implementation in ihrer ersten Phase „an attempt to reorient, disrupt or open up previously closed meta-conversations“ (ebd.), um dem neuen *metatext* die Chance zu geben, sich durchzusetzen. Das destruktive Moment von Strategien findet sich u. a. bei Clegg (2003: 538) wieder. Das *unboxing* darauf zu reduzieren, den aktuellen *string of text* zu zerstören, ist nicht zielführend. Wie in der Arbeit immer wieder deutlich wurde und wie auch in diesem Abschnitt noch einmal aufgegriffen wird, ist der *string of text* eng mit der Identität derer verknüpft, die ihn am Leben halten. Ihn zu attackieren führt zu heftigen Widerständen.

*Unboxing* beschreibt, wie sich die *agency* eines *texts* oder eines Abschnitts im *string of text* verändert. Unter dem Eindruck begrenzter zeitlicher und kognitiver Ressourcen innerhalb einer CoP ist nicht davon auszugehen, dass zwei die CoP definierende *strings of text* zum selben Themengebiet auf Dauer parallel existieren können, ohne für die CoP zu einer Belastung zu werden. Spannend ist daher zu verstehen, wie im *unboxing* die Grundlage für die *agency* des *metatexts* außerhalb der *metaconversation* und innerhalb der zu ändernden CoP geschaffen wird. Dabei gilt es auch zu beantworten, inwieweit Kommunikation nicht nur organisiert, sondern auch „desorganisieren“ kann (Bisel 2009: 632).

### 8.2.1. *Implementation als two-step-flow*

Der Begriff „*two-step-flow*“ stammt u. a. aus der Medienwirkungsforschung der 1960er Jahre. Nach den damaligen Erkenntnissen wurde ein Großteil der Bevölkerung nicht unmittelbar von den Medien informiert und ggf. beeinflusst, sondern erhielt einen Teil seiner Informationen über die Bezugspersonen in ihrer Umgebung und, das ist entscheidend, verhandelte die Bedeutung der Informationen gemeinsam mit den Peers. Dieses Modell lässt sich auf den Organisationsalltag mittlerer und großer Organisationen übertragen. Ab einer bestimmten Größe ist ein direkter Dialog zwischen dem *macroactor* und allen CoPs nicht mehr möglich<sup>262</sup>. Allein im Hinblick auf die persönlichen Ressourcen kann ein *macroactor* eine unmittelbare Implementation nicht leisten. Medien können hier nur be-

---

<sup>262</sup> Zwar gibt es Alternativen zu etablierten Hierarchiemodellen, beispielsweise Holakratie, die inzwischen von einigen Organisationen genutzt werden, dennoch stellt das Top-down-Modell (im Sinne der Kommunikationsrichtung, nicht der relevanten Deutung) m. E. den Regelfall in den meisten Organisationen dar.

grenzt helfen und daher nimmt das mittlere Management eine entscheidende Bedeutung bei der Implementation der Strategie ein. Der *macroactor* ist auf das mittlere Management als „Multiplikator“ angewiesen, das zwischen ihm und den CoPs steht<sup>263</sup>.

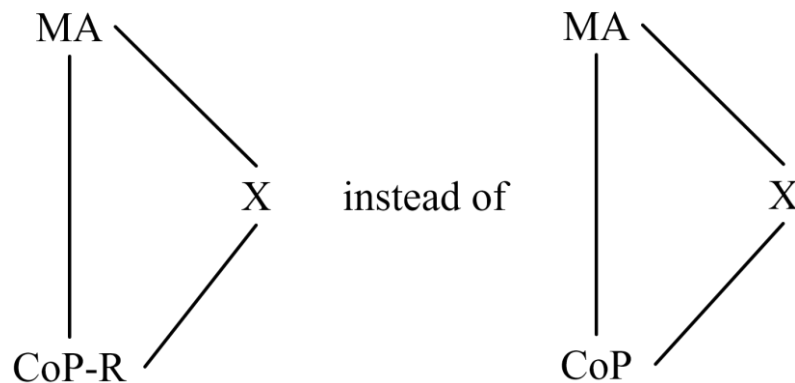


Abbildung 63: Die Implementation als *coorientation*-Prozess zwischen dem *macroactor* und einem Mitglied des mittleren Managements, statt der direkten Kommunikation zwischen *macroactor* und Individuen oder *community of practice*. Quelle: Eigene Abbildung.

Dieser Prozess ist in Abbildung 63 dargestellt. Der *macroactor* wird nicht direkt mit der CoP kommunizieren, sondern ist auf einen Mittler angewiesen, der in der Abbildung als CoP-R, als Repräsentant der CoP, bezeichnet wird. Bei *Bluest Bank* handelt es sich dabei um den Abteilungsleiter *agent C*, der *agent A* und *agent B* von Anfang an bei der Idee zur Einführung von *jira* und *Confluence* unterstützt hat.

Als Abteilungsleiter ist der CoP-R in einer Mittlerposition zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen strategischer Entscheidungsgebung und operativem Geschäft. Einerseits muss *agent C* auf diesem Level strategische Entscheidungen mit weitreichenden Folgen für die Gesamtorganisation treffen, gleichzeitig ist er aber tief in das operative Geschäft eingebunden. *Agent C* leitet die CoP (sofern eine CoP weitgehend mit dem Leitungsspektrum einer Abteilung oder eines Teams zusammenfällt) und ist mit dem *community-text* der CoP<sup>264</sup> vertraut, sodass er m. E. eher Teil dieser Community ist als außerhalb steht.

Das *unfreezing*, der erste Schritt der Implementation, erfolgt daher zwischen dem *macroactor* und *agent C*, der im weiteren Verlauf die Bezeichnung CoP-R erhält, um seine Position als Vertreter des mittleren Managements zu verdeutlichen. Die eigentliche Implementation der Strategie in der CoP findet erst in einem zweiten Schritt zwischen der CoP und dem CoP-R statt.

<sup>263</sup> Grundsätzlich ist dieser Prozess nicht auf einen *two-step-flow* begrenzt. Eine Organisation kann wie in der Armee über unzählige Ränge verfügen, über die eine Strategie hinweg implementiert wird. Der theoretische Aufbau wäre jedoch immer derselbe, weswegen die Erklärung auf das zweistufige Modell beschränkt bleiben kann.

<sup>264</sup> Dabei handelt es sich nicht mehr um den *community-text* der A/B-Community, sondern um den *community-text* der gesamten Abteilung.

### 8.2.2. Die Implementation als MA-CoP-R-X-triplet

Wie jeder Dialog lässt sich auch die erste Phase der Implementation zwischen dem *macroactor* und dem mittleren Management als Repräsentant einer CoP als *A-B-X-triplet* bzw. als *MA-CoP-R-X-triplet* darstellen.

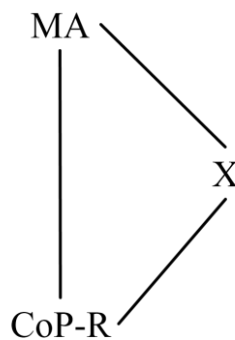


Abbildung 64: Implementation als *coorientation*-Prozess zwischen dem *macroactor* und dem CoP-Repräsentanten. Quelle: Eigene Abbildung.

*Object X* hat im Eskalationsprozess der Strategie verschiedene Bedeutungen angenommen: angefangen mit dem Ausdruck, der am Kopierer lag, über die Präsentation der A/B-Community bei *agent C*, weiter in die *metaconversation* der D/D'-Community und von dort zum *macroactor*, der schließlich den CoP-R in Person von *agent C* mit der Implementation der Strategie in seiner Abteilung beauftragt.

Der *metatext* des *macroactors* ist jetzt die Grundlage für den anstehenden *coorientation*-Prozess zwischen dem *macroactor* und CoP-R. Der *metatext* ist dabei der erste *text*, der „in den Ring geworfen wird“, damit der neue Aushandlungsprozess beginnen kann<sup>265</sup>.

Das *MA-CoP-R-X-triplet* weist durch die Kürzel zu den Akteuren darauf hin, dass es sich um mehr als einen gewöhnlichen Dialog handelt. Das wird im Organisationsalltag aber nicht zwangsweise deutlich. Das *MA-CoP-R-X-triplet* kann im Alltag so aussehen, dass zwei Personen gemeinsam über das neue Strategiepapier gebeugt sitzen und reden. In vielen Fällen wird es genauso sein. Die tatsächliche Tragweite hinter diesem Dialog wird aus diesem einfachen Szenario aber nicht deutlich. Bei beiden Akteuren handelt es sich um kollektive Akteure (siehe dazu auch Benoit-Barné und Cooren 2009: 13). Der *macroactor* spricht im Namen der Organisation, der auch der CoP-R und die CoP hinter dem Repräsentanten angehören. Beim CoP-R handelt es sich ebenfalls um einen kollektiven Akteur. Beide Akteure sind Mitglieder unterschiedlicher CoPs, teilen jedoch die gleiche *architextuality* und verfügen damit gleichzeitig über eine gemeinsame CoP<sup>266</sup>.

---

<sup>265</sup> Damit bricht diese vermeintlich simple Darstellung bereits mit allen *structure-first*-Ansätzen, die davon ausgehen, dass es ausreicht, eine Struktur vorzugeben, der die Organisationsmitglieder nach einigen Querelen folgen. Im hier dargestellten Triplet gibt es keine „Struktur“. Es gibt nur den *metatext*. Der verfügt zwar über das Potenzial, im *coorientation*-Prozess zum *object* zu werden, aktuell ist er aber noch weit davon entfernt. Sein Weg zum *object* hat gerade erst begonnen. Weder *macroactor* noch der *metatext* können eine Veränderung der Organisation von sich aus schaffen. Es gibt keinen, so gern herbeigewünschten, einzelnen *change-agent*, der dazu in der Lage wäre (Caldwell 2005: 166). Es besteht daher nicht die Gefahr, die Möglichkeiten des *macroactors* bei der Implementation zu überschätzen. Zu oft wird dem Topmanagement eine unangemessene Handlungskompetenz zugestanden (Laine und Vaara 2007: 35), die nicht durch das hier entwickelte Modell gedeckt wird. Der Gedanke von Strategie als Forum ist vielen Personen verständlicherweise ein Gräuel, da er weder kausale Vorhersagen zulässt noch erlaubt, einen Veränderungsprozess nachträglich auf das eigene Handeln zurückzuführen.

<sup>266</sup> Da dieses Verhältnis der Rollen hinter den Akteuren nicht offensichtlich ist, wird es im Folgenden im Rahmen des *text-conversation*-Modells aufgegriffen.

Der verschachtelte Aufbau, der hinter diesem vermeintlich einfachen Dialog steckt, macht es notwendig, den Weg des *metatexts* und die Veränderung seiner *agency* Stück für Stück nachzustellen.

### 8.2.3. Die beiden strings of text der Implementation

Die Implementation einer Strategie kann als das Zusammenbringen zweier *strings of text* dargestellt werden. Der eine *string of text* stammt vom *macroactor*, der andere vom Repräsentanten der CoP. Jeder der beiden Akteure hat mit seinem *string of text* eine eigene Vorstellung von der Organisation und der Aufgabe der CoP.

Der *string of text* des *macroactors* setzt sich vorrangig aus dem *metatext* und seinen *support-texts* zusammen. Alle dem *metatext* widersprechenden Argumente wurden inzwischen geblackboxed oder strategisch so aufgearbeitet, dass ihre Argumentationskraft eher dem *metatext* dient, als ihn zu widerlegen. Als Strategie ist der *metatext* ein vertrauter *text* für den *macroactor* und seine persönliche Community. Innerhalb dieser Community genießt er einen hohen Stellenwert. Für jede andere Community ist seine *agency* eingeschränkt.

Handelt es sich beim CoP-R wie in der Fallstudie um ein Mitglied des mittleren Managements, dann ist davon auszugehen, dass er die operativen Abläufe seiner CoP verinnerlicht hat. Als gute Führungsperson hat er gleichermaßen die Interessen seiner CoP als auch die des Unternehmens zu vertreten, er ist aber nach wie vor fest in die operativen Abläufe seiner CoP eingebunden. Seine CoP dient ihm noch immer als internes Referenzschema zur Bewertung seiner Umwelt (Ranson et al. 1980: 5).

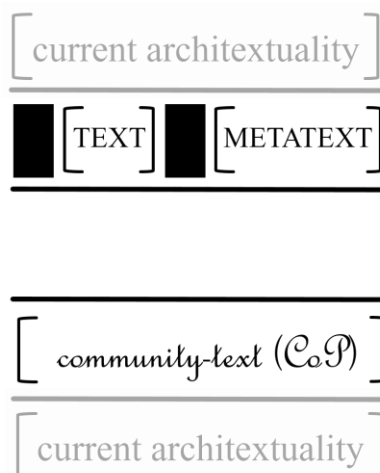


Abbildung 65: Zwei verschiedene *strings of text* mit einer geteilten *architextuality*, bevor sie kollidieren. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 65 zeigt die beiden *strings of text* des *macroactors* und des CoP-R gemeinsam als *layers*<sup>267</sup>. Zeitlich befinden wir uns gerade unmittelbar vor Beginn der Implementation.

Im Folgenden wird gezeigt, wie aus vormaligen zwei parallelen *strings* ein weiterer *string of text* geschaffen wird, in dem „people come to construct prospective narratives of their organizations through layered

<sup>267</sup> In der Abbildung wurde die *architextuality* abgeblendet. Da es sich im vorliegenden Beispiel um eine Strategie auf Community-Ebene handelt – *jira* und *Confluence* sollen zunächst in einer Abteilung getestet werden – ist die *architextuality* für beide Akteure weitgehend identisch und soll stabil bleiben. Sie wird daher in den folgenden Abbildungen nicht dargestellt und dient hier einmalig zur Orientierung.

Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts  
interactions in which an overall thrust and direction emerges that may or may not be explicitly recognized as a ‘strategy’.” (Fenton und Langley 2011: 1189)

#### 8.2.4. Die Kollision der strings of text

In dem Moment, in dem *macroactor* und CoP-R zusammentreffen, beginnt die Implementation. Ziel der Implementation ist es letztlich, den CoP-R davon zu überzeugen, den *metatext* auf operativer Ebene umzusetzen. Mit dem Zusammentreffen des *macroactors* und des CoP-R sind wir erneut bei einem Dialog angekommen, in dem eine Partei eine andere mit ihren Vorstellungen zu einem *text* konfrontiert (Taylor und van Every 2011: 193).

Der *text*, mit dem der *macroactor* den Dialog eröffnet, ist der *metatext*. Als konkrete Strategie gibt er vor, welche Veränderungen aus Sicht des *macroactors* umgesetzt werden sollen. Die Implementation beginnt mit einem *frame game* (Taylor und van Every 2011: 238), in dem die *human agency/collective agency* des *macroactors* (d. h. in erster Linie sein Mandat) und simultan dazu die *textual agency* des *metatexts* vom CoP-R hinterfragt und bewertet werden.

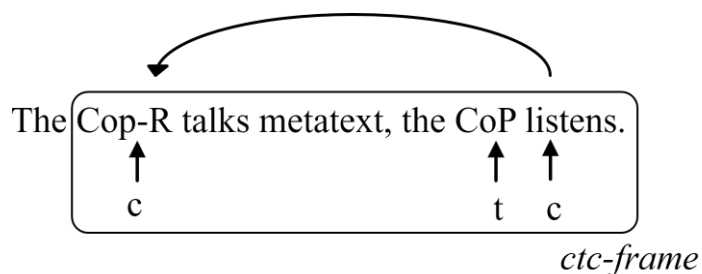


Abbildung 66: Die Ex-post-Validierung der kollektiven *agency* des *macroactors* durch die *community of practice*. Quelle: Eigene Abbildung.

In der Abbildung 66 ist erst einmal nur die *collective agency* des *macroactors* zu sehen. Er geht zu Beginn des Dialogs mit dem *metatext* in eine kommunikative Vorleistung. Im Dialog beginnt jetzt ein „Hauen und Stechen“ um die Bedeutung des *metatexts*.

Der *macroactor* geht mit anderen Voraussetzungen in den Dialog als der CoP-R. Sein *metatext* hat eine andere *agency* als jede Antwort, die der CoP-R geben könnte. Zu Beginn des Dialogs existiert daher ein Ungleichgewicht in der Verteilung der *agency*. Als *text* des *macroactors* profitiert der *metatext* von dessen *collective agency*. Er bleibt in dieser Situation dennoch angreifbar, da seine *agency* in diesem Kontext nur ex ante postuliert wurde. Der CoP-R hat bisher weder die *textual agency* des *metatexts* noch die *collective agency* des *macroactors* bestätigt und damit ist die gegenwärtige *agency* des *metatexts* offen für Interpretationen (Taylor und van Every 2000: 92). Der *metatext* ist in diesem Kontext noch nicht in ein komplexes Netzwerk aus *ctct*-Zyklen eingebunden und eine geteilte Bedeutung ist nicht sichergestellt (Lammers 2011: 171). Der Beginn der Implementation ist daher ein Moment der größtmöglichen Kontingenz für beide Seiten, da der aktuelle *text* trotz seiner *support-texts* erstmals hinterfragt werden kann und hinterfragt werden wird. Das notwendige Momentum für Veränderungen, d. h. *agency*, die ex post bestätigt wurde, kann ihm erst im fortwährenden Prozess verliehen werden.

Das lässt sich erneut innerhalb der Dialektik von *text* und *conversation* darstellen. Dann ist die Implementation tatsächlich nichts anderes als eine *text-conversation*-Übersetzung<sup>268</sup> (siehe Abb. 67).

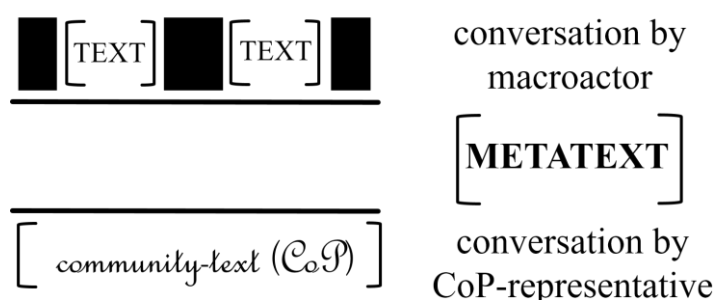


Abbildung 67: Der Beginn eines *contact-systems* zwischen dem *macroactor* und dem mittleren Management, bei dem es nur wenige Gemeinsamkeiten gibt. Quelle: Eigene Abbildung.

Als erster *text* des Dialogs nimmt der *metatext* zu Beginn des Dialogs eine besondere Position ein. Er ist ein *text*, der in einem anderen Kontext bereits zum *object* gemacht wurde und sich jetzt im neuen Kontext wiederum beweisen muss bzw. erneut zum *object* gemacht werden soll (Taylor und van Every 2000: 280). Er dient als Zentrum, um das herum sich nachfolgende *texts* anordnen können (aber nicht müssen).

In Abbildung 67 wird durch die unterschiedlichen Kontexte des *macroactors* und des CoP-R einmal mehr deutlich, mit welchen Voraussetzungen beide Akteure in den Dialog treten. Zu Beginn des Dialogs ist die Differenz zwischen *macroactor* und CoP-R am eklatantesten. Was der *macroactor* zu dem *metatext* versteht, ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit etwas anderes als das, was sich der CoP-R denkt:

„What may appear crystal clear to the manager is not always reflective of the organizational conversation; employees well may misperceive the managerial conversation. The organization cannot escape the exigency of continually translating one order of rationality into the other.“ (Taylor 2001: 143)

Der Beginn eines jeden Dialogs stellt daher eine besondere Herausforderung für die Dialogpartner dar. Der *macroactor* ist gedanklich schon viel weiter im Strategieprozess als der CoP-R (Groten 2007: 374), da er im Durchschnitt ein halbes Jahr Vorlauf hatte. *Macroactor* und CoP-R können auf keinerlei gemeinsamen intradialogischen Kontext oder *community-text* zurückgreifen. Im Alltag wird m. E. dennoch häufig so getan, als seien auch komplexe Veränderungen einer CoP von außen ohne Weiteres anzuweisen und als könnten diese Anweisungen ohne einen gemeinsamen intradialogischen Kontext wie intendiert verstanden werden.

Wer davon ausgeht, ignoriert den gesamten *community-text* einer CoP und schlussfolgert aus dieser fehlerhaften Annahme heraus, eine Organisation oder eine CoP ließe sich *resetten* oder ein *fresh start* ohne Berücksichtigung des bereits existierenden *strings of text* sei möglich. Um es hier deutlich zu

<sup>268</sup> Diese Übersetzung als Kommunikationsprozess ernst zu nehmen, bedeutet, sich vom klassischen Verständnis des *unfreezings* zu distanzieren. Ausschließlich das *wording* zu verändern, und zwar von *sensemaking* und *sensegiving* zu sprechen, so wie es beispielsweise bei Gioia und Chittipeddi (1991) der Fall ist, um dann letztlich doch wieder davon zu sprechen, dass Bewertungsmuster letztlich nur ersetzt werden müssten, ist wenig zielführend.

[Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts  
formulieren: Es gibt m. E. keine Möglichkeit, eine CoP oder eine Organisation zu „resetten“, ohne sie vollständig zu schließen<sup>269</sup>.

Abbildung 67 verdeutlicht weiterhin, dass es von Beginn an nicht darum gehen kann, bei einer Implementation Grenzen einzureißen oder sie sprunghaft zu überwinden. Stattdessen zeigt sie, ähnlich wie in der systemischen Beratung, wo Grenzen existieren und kommt so verfrühten Erwartungen an eine Implementation zuvor (Seidl und Mohe 2011: 15).

Genauso wenig geht es im weiteren Verlauf darum, einen „Durchschnittstext“ zu schaffen, der für alle Organisationsmitglieder die gleiche Bedeutung hat. Ziel der weiteren Implementation muss es sein, die aktuell getrennten *strings of text* so weit wie möglich zu „vereinen“<sup>270</sup>, damit eine gemeinsame Arbeitsgrundlage, ein *Modus Vivendi* (Taylor und van Every 2011: 213) geschaffen wird. Dieser *modus vivendi* kann während der Implementation ausschließlich im intradiologischen Kontext geschaffen werden. Das gilt m. E. allgemein: Veränderungen können nur über den mittleren *layer* des Dialogs durchgesetzt werden.

Aktuell ist es aber noch nicht so weit. In der Situation von Abbildung 67 ist die Implementation gleichzeitig organisiert und unorganisiert. Der *metatext* als Fixpunkt hat das Potenzial zu organisieren; ohne eine geeignete *conversation* ist er aber noch nicht organisierend.

### 8.2.5. Ein unübersehbarer gap zwischen community-text und metatext

Mit dem *metatext* als bisher einzigem *text* des Dialogs wird für den CoP-R gleich zu Beginn die Frage zu beantworten sein, welche Abweichung zwischen dem *metatext* und dem *community-text* besteht. Bei einer wirklich ernst gemeinten Strategie<sup>271</sup> und einem kompetenten CoP-R wird deutlich werden, dass massive Unterschiede zwischen den beiden *texts* existieren. Anderenfalls sollte sich nicht die Arbeit einer aktiven Implementation gemacht werden.

Obwohl es auf rationaler Ebene nicht verwundern sollte, dass eine konsequente Strategie etwas Neues ist, stellt diese Situation für den CoP-R dennoch eine Überraschung dar, „[because their] expectations differ from their experience“ (Balogun und Johnson 2005: 1575, in Anlehnung an Louis 1980 sowie Louis und Sutton 1991).

Der *metatext* erlaubt im ersten Moment kaum eine andere Interpretation als eine Differenz zum *community-text*<sup>272</sup>, ganz einfach, weil es sich um einen anderen *text* handelt. Der CoP-R ist mit zwei *texts* konfrontiert, die nicht zusammenpassen (sollen) und muss einen Weg finden, damit umzugehen (Weick 2009a: 235). Mit seiner nicht erwartbaren Abweichung provoziert der *metatext* beim CoP-R eine zuvor nicht existierende *conversation* (Weick et al. 2005: 409). Die Vergangenheit lässt sich also nicht wie gewohnt in die Zukunft fortschreiben und das führt beim CoP-R zu einer Enttäuschung.

---

<sup>269</sup> Auch ein „Schließen“ ist m. E. deutlich aufwendiger als gemeinhin angenommen. Eine CoP im Sinne des hier erarbeiteten Organisationsmodells zu „schließen“, hieße, ihre permanente Reproduktion in *text* und *conversation* zu unterbinden. In einem Ansatz, der Organisation als *doing* und weniger als *being* definiert, ist dies zwar möglich, praktisch aber schwer zu realisieren.

<sup>270</sup> Die getrennten *strings of text* gehen nicht verloren.

<sup>271</sup> Alle Strategien vom Typ „alter Wein in neuen Schläuchen“ sind davon ausgeschlossen.

<sup>272</sup> Im weiteren Verlauf ist immer wieder die Gelegenheit gegeben, den *metatext* in einen neuen Kontext einzubinden und mit einer bequemen *conversation* darauf zu reagieren.

Der CoP-R ist somit erstmals mit einer unangenehmen Dissonanz konfrontiert, die ihn im Idealfall dazu motiviert, sein sicher geglaubtes und für gewöhnlich nicht hinterfragtes Wissen (Luhmann 1983: 233) in Konkurrenz mit einem anderen Konzept zu sehen – unangenehm, weil die komplexitätsreduzierende Funktion seines *community-texts* hinterfragt und damit untergraben wird.

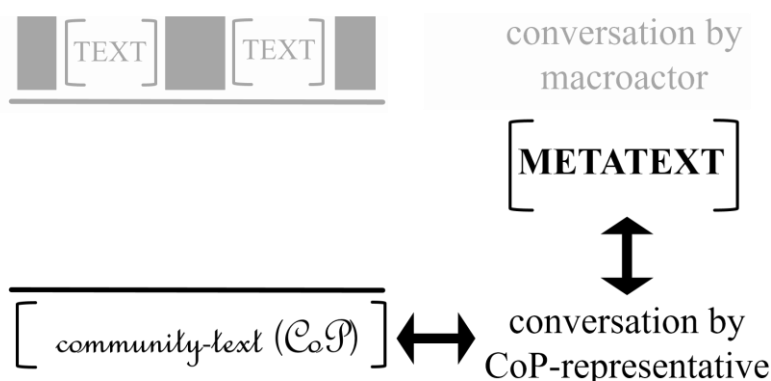


Abbildung 68: Der spürbare Unterschied zwischen *metatext* und dem *community-text* führt zwangsweise zu einer Enttäuschung. Quelle: Eigene Abbildung.

Zu Beginn der Implementation, ohne einen intradiologischen Kontext, ist diese wahrgenommene Dissonanz am stärksten<sup>273</sup>. Die Strategie wird als i. d. R. unwillkommener Eingriff in den Arbeitsalltag, als Bedrohung der alten Ordnung wahrgenommen. Aus Sicht des CoP-R ist der *metatext* so weit weg vom eigenen relevanten Kontext, dass er beinahe als Umwelt bezeichnet werden könnte und der Umwelt wird ohnehin wenig Beachtung zuteil, wenn sie sich nicht in den *community-text* einfügen lässt (Luhmann 2000: 48). Dieser Konflikt lässt sich nicht verhindern. Wo immer der *metatext* auf lokalen *community-text* trifft, wird er eine sichtbare Differenz/Dissonanz schaffen (Taylor 2011: 1288). Das muss ertragen und moderiert werden und ist, wenn Differenz als Voraussetzung für potenzielle Veränderung gesehen wird, sogar positiv und unverzichtbar (Scheuss 2008: 368)<sup>274</sup>.

Die Fähigkeit, einen Unterschied zu machen, ist aber genau das, was *agency* beschreibt<sup>275</sup>. *Texts*, die überraschend neu sind, und *texts*, die den bisherigen Status quo gefährden, haben das Potenzial, nachhaltige Strukturen zu schaffen (Phillips et al. 2004: 641). Beides trifft auf den *metatext* zu<sup>276</sup>. Der *metatext* muss zwangsweise eine Dissonanz hervorrufen (Langley 1988: 44), um zum Erfolg zu führen, da Veränderung nur dann stattfinden kann, wenn eine spürbare Differenz zwischen zwei Informationsständen/*strings of text* sichtbar wird (Tsoukas und Papaoulias 1996: 858). Strategie muss dem Bisherigen ausreichend widersprechen, um überhaupt einen Unterschied zu machen.

<sup>273</sup> Eine vergleichbare Intensität wird nur noch einmal erreicht, wenn später zum neuen *text* auch tatsächlich ein neues Handeln eingefordert wird.

<sup>274</sup> Nach Holan und Phillips (2004: 429) sei es eine gängige Annahme in der Literatur, dass ein erfolgreicher Veränderungsprozess unwahrscheinlicher wird, je größer die Dissonanz zwischen *community-text* und *metatext* ist. Wie sie aber selbst anmerken, gibt es kaum eine Methode, um diese Distanz messbar zu machen. So kann auch die vorliegende theoretische Folie nur verdeutlichen, dass ein *gap* (Balogun und Johnson 2004: 524) zwischen den beiden *texts* existiert, der es dem CoP-R kaum erlaubt, den *metatext* nahtlos in den ihm bereits bekannten *community-text* einzubinden. Aussagen zum Abstand zwischen den beiden *texts* sind nicht möglich.

<sup>275</sup> Deswegen ist es m. E. auch falsch, die Strategie als *boundary object* zu beschreiben. Insbesondere zu Beginn geht es nicht um das Überschreiten von Differenzen.

<sup>276</sup> Kritisch kann es daher sein, wenn die groß angekündigte Neuerung eher ein „Sturm im Wasserglas“ ist und alle sich gelangweilt abwenden.

|Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

Würde der *metatext* dem *community-text* angeglichen werden, um die Enttäuschung zu verhindern, würde er fortan keinen Unterschied mehr machen. Um diesen Bruch auf *text*-Ebene abzumildern, müsste außerdem versucht werden, sich mit dem *metatext* sprachlich und inhaltlich dem *community-text* anzunähern. Der *community-text* müsste zwangsweise konkret formuliert werden. Das ist, wie Theis-Berglmair (1994) und Luhmann (2000: 246) gemeinsam betonen, kaum möglich, da er, indem er explizit formuliert wird, erneut Gegenstand der Diskussion würde und sich in seiner ursprünglichen Weise nicht mehr abbilden ließe. Vor allem aber wäre ein derartiger Versuch ausgesprochen durchschaubar und hätte vermutlich ein berechtigtes Misstrauen seitens der CoP zur Folge.

Es kann daher nicht darum gehen, den Bruch von Beginn an zu verschleiern oder zu verleugnen. Er lässt sich lediglich thematisieren (Jarzabkowski 2003: 50), aber nicht vermeiden. Im Gegenteil: Mit dem sichtbaren *gap* wird die erstmalige Kommunikation des *metatexts* zu einem Ereignis, das „unter die Haut geht“. Dabei handelt es sich um eine Formulierung des Neurobiologen Hüther (2005), der damit Ereignisse beschreibt, die bleibende neuronale Strukturen zur Folge haben. Bei einem neuen *metatext* kann es sich um ein derartiges Ereignis handeln, das den Beteiligten im Gedächtnis bleibt. Wenn der neue *metatext* tatsächlich „unter die Haut geht“, dann erhält er nun auch in seinem neuen Kontext *agency*.

Mit Blick auf Abbildung 69 aus der *agency*-Perspektive wird sichtbar, dass das *tct-triplet* – die *textual agency* – in diesem Fall aus zwei *non-supportive texts* besteht.

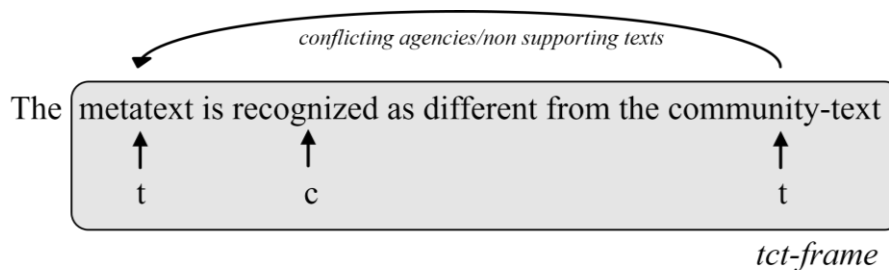


Abbildung 69: Die Implementation als Konflikt der *agencies* der Strategie und des *community-texts*. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 69 beschreibt dabei die Perspektive des CoP-R. Obwohl es sich um zwei sich widersprechende *texts* handelt, erhält der *metatext* durch die Differenz zum *community-text* *agency*. Das funktioniert allerdings in beide Richtungen. Wenn Strukturbildung durch Differenz geschieht (Luhmann 1991: 443), dann führt eine neue Strategie dazu, dass der *community-text* wesentlich sichtbarer wird als es zuvor der Fall war und ebenfalls an *agency* gewinnt.

Hinzu kommt, „dass Organisationen ihren selbstgeschaffenen Sicherheiten besonders dann trauen, wenn hohe Unsicherheiten zu bewältigen waren“ (Luhmann 2000: 217). Wird der *metatext* als Bedrohung wahrgenommen, gibt es für den CoP-R nur einen weiteren Grund, sich auf den bekannten *community-text* zu verlassen und den *metatext* abzulehnen. Glücklicherweise war das bei *Bluest Bank* nicht der Fall, da der CoP-R in Person des Abteilungsleiters von Anfang an erkannt hatte, dass Änderungen im Projektmanagement dringend notwendig waren und es so im Interesse des CoP-R lag, die neue Strategie zu implementieren. In *Bluest Bank* wurde jedoch der *gap*, der sich zwischen der bisherigen Form der Projektmanagements und dem Projektmanagement mit *jira* und *Confluence* auftat, maßlos

unterschätzt. Gingen die Mitarbeiter zu Beginn noch davon aus, dass es sich lediglich um technische Neuerungen handelte, so machten sie im späteren Verlauf der Implementation eine andere Erfahrung.

#### 8.2.5.1. Die Bedeutung des *community-texts* für die Identität der *community of practice*

Das Problem, das aus dem sichtbaren *gap* zwischen *metatext* und *community-text* entstehen kann, beruht auf dem Umstand, dass es sich beim *community-text* nicht um einen beliebigen *text* handelt. Das Hilfskonstrukt eines *community-texts* steht letztlich für die Arbeit der Mitarbeiter in einer Organisation. Er steht für das, was tagtäglich in der Organisation geschaffen wird. Die Organisationsmitglieder identifizieren sich mit dem, was sie gemeinschaftlich schaffen, und mit der CoP, die dabei entsteht (Chaput et al. 2011: 256, dazu u. a. auch Bisel und Barge 2011: 261). Dieser *community-text* ist im Besitz der CoP, die ihn fortwährend pflegt und verteidigt: „[t]hey therefore feel a proprietary interest in defending it against alternative appropriations“ (Taylor 2011: 1288). Alternativen wie der *metatext* werden zu Recht als Bedrohung des *community-texts* gesehen (Jarzabkowski et al. 2009: 310)<sup>277</sup>. Schließlich lautet die Anweisung des *macroactors* im Fall von *Bluest Bank*, die bisherige Form des Projektmanagements aufzugeben und durch eine neue, softwaregestützte Form zu ersetzen. Der *metatext* steht klar in einem Konkurrenzverhältnis zum *community-text*. Der *metatext* macht es (sofern man ihn denn beachtet) unmöglich, dass bekannte Probleme in Zukunft auf die übliche Art und Weise gelöst werden (Green, JR. und Li 2011: 1677), was zwangsweise zu einer Enttäuschung führt<sup>278</sup>. Gehen die Verantwortlichen bei der Implementation nicht behutsam vor, besteht die Gefahr, dass die CoP dabei das Gefühl bekommt, enteignet zu werden.

Die Strategie destabilisiert und gefährdet so die Identität der CoP (Weick et al. 2005: 416), wenn sie von ihr verlangt, den *community-text* fallenzulassen, ohne dass er durch einen anderen *text* ersetzt worden wäre. Auch eine temporäre Existenz ohne einen *community-text* ist aber für die CoP nicht tolerierbar, da dieser untrennbar mit der Identität der Community-Mitglieder verknüpft ist (Taylor und van Every 2011: 172).

Dabei hat die CCO ein anderes Verständnis von Identität als es beispielsweise in der Psychologie angewandt wird. In der Psychologie steht, grob vereinfacht, die Rolle des Individuums als Teil der Gemeinschaft im Vordergrund und welches Selbstbild durch die Abgrenzung von anderen Gruppen geschaffen wird (Cooren et al. 2011: 1159). Kommunikation ist dabei Mittel zum Zweck und folgt der Identität. In der CCO wird dieser Ursache-Wirkungs-Zusammenhang umgedreht: „Identity is established in and through communication; it does not pre-date it.“ (Taylor und van Every 2011: 171) Die Kommunikation selbst wird für den Akteur identitätsstiftend. Entscheidend ist dabei, dass diese identitätsstiftende Kommunikation über die Zeit stabil bleibt (Sillince 2006: 188).

---

<sup>277</sup> Dies geschah im Fall von *Bluest Bank* noch nicht sofort, mit Sicherheit aber im späteren Verlauf der Implementation.

<sup>278</sup> Nach Ansicht von Sillince (2006) lässt sich dieses Problem abmildern, wenn die Fähigkeit von Akteuren in Betracht gezogen wird, zeitgleich unterschiedliche Identitäten zu pflegen. So verfügen Organisationsmitglieder beispielsweise über unterschiedliche Identitäten je nachdem, ob sie als Insider oder Outsider auftreten oder sie nehmen Probleme mal aus einer ökonomischen und mal aus einer gesellschaftlichen Perspektive wahr. Das lässt sich m. E. aber kaum für Implementationen verwenden. Der *metatext* tritt mit dem Anspruch an, zu einem wesentlichen Teil des *community-texts* zu werden. Wenn es sich um eine konkrete Organisationsstrategie handelt, dann soll nach der Implementation etwas anders gemacht werden als bisher. Sillince (2006: 203) gibt selbst einschränkend zu bedenken, dass es bei sich widersprechenden Identitäten innerhalb der Organisation zu Konflikten kommt und die Organisation gleichzeitig von außen als inkonsistent wahrgenommen wird.

[Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

Das ist alles andere als selbstverständlich. Die Organisationsmitglieder arbeiten hart daran, ihre Identität innerhalb der Organisation konstant zu halten: „We do things in order to confirm that we are particular kinds of people.“ (Alvesson 2004: 204) Treffend wird das auch von Cooren (2012: 6) formuliert. Nach seiner Ansicht ist die Formulierung eines *texts* bidirektional. Ein Akteur oder eine CoP drückt sich in *text* aus. Dieser *text* steht fortan für eine Position, ein Produkt, eine Aussage, für die diese CoP eintreten muss und die damit auf die CoP zurückwirkt. Dritte erwarten, dass die CoP in ihrem Handeln konsistent ist, d. h. weitgehend ähnliche und vor allem erwartbare *texts* formuliert (Luhmann 1983: 92, dazu auch Beech und Johnson 2005: 43).

Den gleichen Anspruch stellt die CoP an sich. Sie erwartet von sich selbst, konsistent in der Formulierung ihrer *texts* zu sein. Diese gleichbleibende Identität der einzelnen Mitglieder, der CoPs und der Organisation als Ganzes, ist eine zentrale Eigenschaft der Organisation (Demers et al. 2003: 238)<sup>279</sup>. Aus dieser Perspektive erscheint es keinesfalls überraschend, wenn der *metatext* – insbesondere zu Beginn der Implementation – die Erwartungen der CoP-Mitglieder enttäuscht. Er enttäuscht, weil er nicht erwartbar war. Es handelt sich nicht mehr um eine Fortschreibung des *community-texts*. Selbst wenn der CoP-R und weitere Teile seiner Abteilung in *Bluest Bank* eine neue Strategie als dringend notwendig erachten und sich substantielle Verbesserungen im Projektmanagement versprechen, ist der *metatext* im Umfeld des *community-texts* ein Alien.

Luhmann (2000: 335) schreibt, dass Strategien die „Organisationen partiell in die Gründungssituation zurück [versetzen]“ und stellt provokant die Frage, ob es nicht einfacher sei, eine neue Organisation zu gründen, statt zu versuchen, eine bereits bestehende zu reformieren. Dieser Kommentar hat seine Berechtigung. Eine Implementation ist wesentlich komplexer als eine Neugründung<sup>280</sup>. Bei der Gründung einer Organisation existiert kein Kontext, auf den Rücksicht genommen werden müsste. Während einer Gründung kommt es nicht dazu, dass ein neuer *text* im Widerspruch zu einer Masse bereits etablierter *texts* steht und die *conversation* der CoP-R nicht zum *metatext* passt. Alle fangen bei „Null“ an. Eine Implementation beginnt aber nicht bei „Null“, es sei denn, alle betroffenen Personen werden entlassen und alle *texts* vernichtet. Anderenfalls existiert ein *community-text*, der mit *agency* aufgeladen ist und der für die Identität der Community-Mitglieder von Bedeutung ist. Diese Bedeutung wird ihm weitgehend unabhängig davon verliehen, ob dieser *community-text* auf operativer Ebene noch zu rechtfertigen ist oder nicht.

#### 8.2.5.2. *Sich über den community-text lustig zu machen ist eine schlechte Idee*

„One person's innovation is ordinarily another's destruction.“ (Brewer 1980: 339)

---

<sup>279</sup> Organisationen sind herausragend, wenn es darum geht, auch bei veränderten Bedingungen immer und immer wieder den gleichen Output zu generieren, der sie wiederum in ihrer Identität festigt. Sie erreichen dabei einen Grad der Spezialisierung, der von anderen Organisationen nur schwer zu kopieren ist (Levinthal und March 1993: 102), da diese eben nicht auf die gleiche spezialisierte Vergangenheit zurückgreifen können wie die Organisation, die sie kopieren möchten. Organisationen operationalisieren ihre Umwelt bewusst als konstant, um Unsicherheit zu absorbieren (Luhmann 2000: 209). Der Großteil aller Ereignisse in der Organisation wird so erwartbar und Probleme gibt es nur dann, wenn diese Erwartungen wie im Falle einer Strategie nicht erfüllt werden (Kuhn und Jackson 2008: 462). Organisationen sind historische Maschinen (2000: 49). Diese autopoietische Vorgehensweise (siehe dazu Luhmann 1984) ist eine der wesentlichen Eigenschaften, die die Organisation zur Organisation macht. Wie schon zu Beginn der Arbeit erläutert, greifen in einer funktionierenden Organisation die Akteure immer wieder selbstreferenziell auf ihre eigenen *texts* zurück und greifen damit gleichzeitig zukünftigen Handlungen voraus (Luhmann 2000: 59, 305).

<sup>280</sup> Hier gilt es, einige Einschränkungen vorzunehmen. Aktuell geht es um einen Veränderungsprozess auf Abteilungsebene. Eine Neugründung auf allen Ebenen ist selbstverständlich auch mit erheblichem Aufwand verbunden.

Ein wesentliches Element des *unfreezings* scheint die „Zerstörung“ der alten Struktur zu sein. Die alte Praxis und alles, was damit zusammenhängt, soll aufgegeben werden (Brown et al. 2012: 299). Jarzabkowski (2008: 624) spricht von *disruption*, ein Modewort, das gegenwärtig im organisationalen Umfeld an Bedeutung gewinnt. Dementsprechend wird auch eine neue Strategie zunehmend als Abrechnung mit der alten Art und Weise verstanden. Strategen werden dann zu denen, die es „besser wissen“. Im Gegensatz zur alten Strategie soll der *metatext* jetzt die „tatsächlichen Probleme“ benennen, die „wirklichen Lösungen“ (Knights und Morgan 1991: 260) präsentieren und verschweigt dabei, dass irgendwann in der Vergangenheit der aktuelle *community-text*<sup>281</sup> ebenfalls als die „wirkliche Lösung“ zu den „tatsächlichen Problemen“ präsentiert wurde. Ein Stück weit ist das verständlich und notwendig, denn wie, außer durch die Differenz zur alten Strategie, sollte sonst der neue *metatext* eingeordnet werden. Es kann aber nicht darum gehen, die *agency* des *metatexts* auf Kosten des *community-texts* aufzubauen.

Aktiv zu versuchen, die *agency* des *community-texts* zu untergraben und gleichzeitig zu erwarten, dass der *metatext* vorbehaltlos angenommen wird, wäre m. E. ein schwerwiegender Fehler während der Implementation. Je stärker versucht wird, die *agency* des *community-texts* zu negieren, desto unsicherer wird die Vergangenheit gemacht, was bis in die Gegenwart wirkt.

Kritisiert der *macroactor* den *community-text* aktiv, werden der CoP-R und die CoP angehalten, ein aktives *unboxing* des *community-texts* vorzunehmen und die sicher geglaubte Vergangenheit neu zu hinterfragen. Kritisiert ein Stratege den *community-text* aber zu sehr, macht das die Differenz zwischen *community-text* und *metatext* nur noch deutlicher. Zusätzlich zum *metatext*, dessen *agency* noch verhandelt werden muss und der daher ein Quell der Unsicherheit ist, wird dadurch verunsichert, dass der CoP die Basis für eine Beurteilung des *metatexts* entzogen wird. Unnötigerweise wird weitere Unsicherheit geschaffen und riskiert, dass sich die Community-Mitglieder in ihrer Identität angegriffen fühlen.

Eine ernst gemeinte Strategie ist ohnehin *the ultimate noise* (Mintzberg 2008: 117), d. h. einer der lautesten Eingriffe, die in einer Organisation vorgenommen werden können. Der Prozess ist in jedem Fall belastend und bedrohlich (Ansari et al. 2010: 80). Durch zu forsche Kritik am *community-text* ist nicht viel zu gewinnen.

Der ideale Implementationsprozess – neuer *text* und neue *conversation* – würde darauf verzichten, die CoP-Mitglieder zu enttäuschen. Das ist aber nicht möglich, da eine derartige enttäuschungslose Implementation einen gefühlsfreien Lernprozess voraussetzen würde (Luhmann 1983: 236). Um das Gefühl der Enttäuschung dennoch möglichst gering zu halten, bedarf es der „Organisation eines Umlernens von Erwartungen, das frühere Erwartungen nicht diskreditiert“ (ebd.).

Aus Sicht eines Community-Mitglieds, beispielsweise des CoP-R, ist es trotz möglicherweise „guter Argumente“ ohnehin zutiefst irrational, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen. Rational wäre es, in allen nun folgenden Anschlusshandlungen im Sinne der Selbstreferenzialität immer dem bereits bekannten *community-text* den Vorzug vor dem *metatext* zu geben (Luhmann 2000: 208) und

---

<sup>281</sup> Wie die alte Strategie zum *community-text* werden konnte? Dazu folgt in den nächsten Kapiteln mehr.

Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts  
das zu wiederholen, was bereits bekannt ist (March et al. 1991: 7). Stattdessen wird vom CoP-R verlangt, sich auf einen (*meta*)text einzulassen, der inhaltlich weit außerhalb der Komfortzone (Rasiel und Friga 2002: 38) liegt, da er dem *community-text* widerspricht. Soll er sich dennoch auf dieses unsichere Experiment einlassen, so ist dafür eine sichere Basis in Form eines nicht völlig diskreditierten *community-texts* notwendig (Luhmann 1983: 235). Statt den *community-text* zu kritisieren, ist es daher hilfreicher, wenn das Management den *metatext* als „sichere Sache“ präsentiert, d. h. einen *text*, der auf jeden Fall kommen wird und auf den sich in Zukunft verlassen werden kann<sup>282</sup> (Schwarz 2006: 384).

In *Bluest Bank* wurde diese Gelegenheit versäumt bzw. waren die Voraussetzungen für eine sichere Implementation nicht ideal. Die Implementation wurde wahrheitsgemäß von Anfang an als Testphase vorgestellt, was die neuen Anwendungen aus Sicht der Mitarbeiter keinesfalls zu einer „sicheren Sache“ machte. Vielmehr hatten sie das Gefühl, sie müssten den *community-text* weiterhin greifbar halten und jede zeitliche Investition in *jira* und *Confluence* könnte vergebens sein, da immer die Gefahr bestand, dass das Projekt nach den geplanten drei Monaten beendet werden könnte.

### 8.2.6. Zwischen zeitweiser Akzeptanz und Widerstand

Nach der ersten Konfrontation mit dem *metatext* muss sich der CoP-R entscheiden, ob er den *metatext* zumindest temporär annimmt oder in Opposition geht. In beiden Fällen wird es sich nicht um eine hundertprozentige Position handeln, auf jeden Fall aber wird die Implementation jetzt zu einem prägenden Erlebnis werden. Der CoP-R kann es positiv oder negativ bewerten, kann „sich abgeholt“ fühlen oder auch nicht.

Nimmt der CoP-R wie in *Bluest Bank* den *metatext* an, beginnt für ihn die Re-Interpretation und Neuformulierung des *community-texts*, die erst abgeschlossen ist, wenn für den CoP-R keine unangenehme Dissonanz mehr zwischen dem *community-text* und dem *metatext* besteht, was Luhmann (1983: 235) als „Umlernen der Erwartungen, die Modifikation der Struktur“ (Hrvh. im Original) bezeichnet.

#### 8.2.6.1. Die gemeinsame Schaffung eines gemeinsamen Kontexts

Mit der Kommunikation des *metatexts* ist im Unternehmensalltag für viele Strategen die Implementation beendet. Insbesondere Unternehmensberatungen wurden scharf dafür kritisiert, dass sie bunte Strategiepapiere vorlegen würden, die sich niemals umsetzen ließen. Diese Kritik ist berechtigt und hat inzwischen zu einem Umdenken in der Branche geführt<sup>283</sup>. Die eigentliche Arbeit der Implementation hat mit der Kommunikation der Strategie erst begonnen. Ab jetzt ist der Strategie auf die Mitwirkung des CoP-R und später der gesamten CoP angewiesen. Der *metatext* wird zur Verhandlungsmasse des kommenden Dialogs. Ein Wandel quasi durch Dekret, durch einmaliges Präsentieren ist nach der hiesigen Vorbetrachtung allenfalls zufällig möglich.

Was im weiteren Verlauf zwischen dem *macroactor* und dem Abteilungsleiter abläuft, ist ein Dialog, wie er zu Beginn der Arbeit eingeführt wurde. Ein Wort folgt dem anderen, einer hört zu, der andere

---

<sup>282</sup> Bedauerlicherweise wirkt das wiederum schnell arrogant und nimmt den Mitarbeitern das Gefühl der Mitbestimmung.

<sup>283</sup> Unternehmensberatungen bleiben länger in den Unternehmen und werden zunehmend erfolgsabhängig bezahlt.

spricht und dann folgt ein Wechsel der Rollen. Auch dieser Dialog hat eigene „Spielregeln“. So geht es für den CoP-R nicht darum, den *metatext* als *text* zu verändern. Die Strategie steht. Sie heißt, wie sie heißt, und jede Veränderung des *metatexts* in diesem frühen Stadium der Implementation würde zu einem Verfall der *human agency* des *macroactors*<sup>284</sup> und damit der *textual agency* der Strategie führen. In diesem Dialog wird nicht der Inhalt des *metatexts* verhandelt, sondern seine *agency* und die Folgen des *metatexts* für den *community-text*.

Zu Beginn des Dialogs gibt es nur den *metatext* mit seiner allzu deutlichen Differenz zum *community-text*. Mit seinem inhaltlichen Anspruch, die Zukunft zu gestalten, ist er für die Orientierung in der Gegenwart noch völlig ungeeignet. Seine *agency* ist aus Sicht des CoP-R nicht ausreichend verhandelt und so lässt er keine stabilen Erwartungen zu, da die Zukunft eines *objects* ohne *agency* schlicht zu viele Möglichkeiten zulässt (Luhmann 2000: 249). Keiner möchte sich daran orientieren.

Strategien sind, wie Vaara et al. (2004: 5) schreiben, temporäre Gebilde, deren kommunikative Konstituierung nicht mit der Formulierung eines *metatexts* abgeschlossen ist. Was die Strategie gegenwärtig für das vorliegende *MA-CoP-R-X-triplet* ist, muss verhandelt werden, während sie im Kontext der *metaconversation* bereits ausgehandelt ist. Damit der *metatext* die Chance erhält, auch in diesem Kontext verlässlich zu werden, muss er Teil der kommunikativen Vergangenheit des Dialogs werden, wobei mit kommunikativer Vergangenheit die Einbindung des *metatexts* in eine Kette relevanter *texts* gemeint ist, d. h. *texts*, die auf den *metatext* verweisen<sup>285</sup>.

Während sich der CoP-R zuvor bei jeder Entscheidung an einer Kette von *community-texts* orientieren konnte, wird nun von ihm verlangt, sich bei seinem Urteil auf einen einzigen *text* zu verlassen. Die Situation ändert sich jedoch, sobald dem *metatext* im Dialog weitere *texts* folgen (siehe Abb. 70).

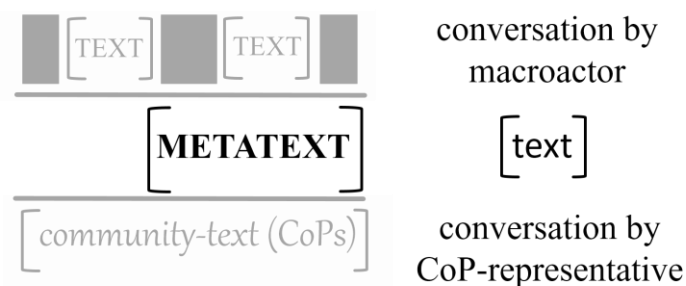


Abbildung 70: Die Strategie als Beginn eines intradiologischen Kontexts innerhalb eines *contact-systems*.

Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 70 zeigt den Beginn einer neuen Kette von *texts* zwischen dem *macroactor* und dem CoP-R. Je weiter der Dialog fortschreitet, desto eher wird er zu einem intradiologischen Kontext, einem gemeinsamen Orientierungspunkt für den *macroactor* und den CoP-R. Der *macroactor* hat die Chance, in diesem Dialog die Bedeutung der einzelnen *support-texts* hervorzuheben und (inzwischen rückwirkend) die *agency* des *metatexts* zu stärken. Für den CoP-R bedeutet der Beginn des Dialogs zwar noch nicht, dass er wie zuvor bequem eine Kette von *texts* „ablaufen“ kann, aber mit den ersten

<sup>284</sup> Würde der CoP-R versuchen, den *metatext* inhaltlich zu ändern, hieße das i. d. R., er missachtet die *human agency* des Strategen, widerspricht dem Mandat des Strategen und widersetzt sich damit allgemein der Hierarchie der Organisation.

<sup>285</sup> Für die kommunikative Vergangenheit des *metatexts* sind Dialoge, die von der Strategie losgelöst sind, nicht von Belang.

|Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts  
*texts* des intradiologischen Kontexts gibt es mehr Orientierungspunkte und weniger Unsicherheit. Je nach Beteiligung des CoP-R an diesem Dialog kann er beginnen, den *metatext* mit zu „seinem“ *text* zu machen.

Mit Beginn der Implementation ist der CoP-R nicht mehr zwangsweise den Restriktionen des *community-texts* unterworfen. Dieser Moment der Unsicherheit, wenn er das erste Mal um eine Antwort gebeten wird, ist gleichzeitig auch ein Moment der spontanen Freiheit: „The suspension of structures creates the ambiguity that makes a self-organizing process possible.“ (Hendry und Seidl 2003: 185) Aus diesem Grund ist es so wichtig, denjenigen, die die Strategie später umsetzen sollen, Gelegenheit zur Kommunikation, zum Wechsel aus *text* und *conversation* einzuräumen. Gerade am Anfang sollte der *macroactor* dem CoP-R ausreichend interpretativen Freiraum einräumen, damit der CoP-R Gelegenheit erhält, von seiner Seite die *agency* des *texts* zu stabilisieren (Jarzabkowski et al. 2009: 309). Gleichzeitig muss verhindert werden, dass sich der intradiologische Kontext zu weit vom intendierten Verständnis wegbewegt oder gar damit begonnen wird, Teile des *community-texts* im intradiologischen Kontext zu reproduzieren<sup>286</sup>. Der Dialog zwischen den beiden wird daher immer wieder zu Reibungen führen (Taylor und van Every 2011: 37).

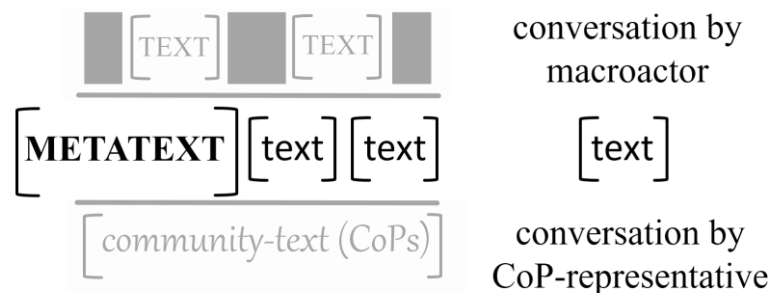


Abbildung 71: Ein *contact-system* mit einem intradiologischen Kontext, das nicht darüber hinwegtäuschen kann, dass nach wie vor zwei unterschiedliche *communities of practice* existieren. Quelle: Eigene Abbildung.

Der intradiologische Kontext verzahnt die individuellen Vorstellungen des *macroactors* und des CoP-R (Tsoukas und Chia 2002: 577), sodass sie über einen geteilten, gemeinsamen Kontext verfügen, ohne dass einer von beiden auf seine individuelle Interpretation des *metatexts* verzichten müsste. Das bedeutet nicht, dass einer von beiden auf den *community-text* des anderen zugreifen könnte, geschweige denn in der Lage wäre, die *conversation* des anderen zu diesem *text* zu imitieren. Auch der intradiologische Kontext löst die zwei Rationalitäten nicht auf (Taylor 2009a: 180). *Text* differenziert und integriert gleichermaßen (Taylor und van Every 2011: 119).

Stattdessen wird die Strategie in die relevante nahe Vergangenheit eingebettet. Jetzt besteht die Möglichkeit, dass sie in der Zukunft Teil der Gegenwarts konstruktion wird. Sie findet Einzug in das Netzwerk der Entscheidungen, in der eine Entscheidung die andere absichert (Brosziewski 1998: 14). Shaw (2002: 121) bezeichnet es als „the paradoxical, iterative, non-linear movement of narrative sensemaking“ (ebd.). Als Ankerpunkt des intradiologischen Kontexts wird der *metatext* mit ausreichend *agency*

<sup>286</sup> Dies ist eine verlockende Vorstellung aus Sicht des CoP-R, aber damit würde letztlich nur das Schema *new text/old conversation* reproduziert werden.

aufgeladen (oder eben nicht), sodass er innerhalb dieses Triplets eine Bedeutung erlangt, die über einzelne Interakte hinweg Bestand hat (Jarzabkowski und Sillince 2007: 1643). Die Aufgabe des *macroactors* ist es, diese Bedeutung auch mithilfe rhetorischer „Tricks“ so schnell wie möglich zu stabilisieren (Weick 1991: 119), Abweichungen davon zu sanktionieren und so Verlässlichkeit zu schaffen bzw. die Gegenwartskonstruktion wieder zu sichern.

#### 8.2.6.2. *Der intradialogische Kontext als der wirkliche Rivale des community-texts*

Zunächst einmal existiert auch mit einem intradialogischen Kontext weiterhin eine Diskrepanz zwischen *metatext* (inklusive dem intradialogischen Kontext) und *community-text*. Der intradialogische Kontext stellt aber nicht nur einen Rahmen dar, in dem der Dialog neu verortet werden kann; er ist jetzt gleichzeitig ein Kontext, in dem der CoP-R seine Sicht auf den *community-text* neu vernetzt. Die Strategie wird zu einem relevanten Kontext, der andere *texts* und *strings of text* beeinflusst. Voraussetzung dabei ist, dass der *metatext* in der Implementation mit dem CoP-R ausreichend an *agency* gewonnen hat und zu einem Ereignis geworden ist, das „unter die Haut“ ging.

Dann ist die Strategie zu einem prägenden Teil der Vergangenheit geworden und kann in der Gegenwart als *support-text* herangezogen werden:

„As we have already noted, however, a precondition of strategic change is a change of context from which the organization is observed.“ (Hendry und Seidl 2003: 184)

Jetzt kann es passieren, dass einzelne Abschnitte des *community-texts* im Licht des neuen Kontexts nicht mehr passen/nicht mehr über die gleiche *agency* verfügen wie zuvor, sodass ihr Entscheidungswert (Luhmann 2000: 230) abgenommen hat. Dies ist also quasi die Voraussetzung dafür, dass eine rationale Notwendigkeit für ein Umlernen besteht.

Image (intradialogischer Kontext) und Identität/Selbstbild (*community-text*) stimmen dann nicht mehr überein (Cooren et al. 2008: 1361), gleichzeitig hat der CoP-R selbst an der Konstituierung des intradialogischen Kontexts mitgewirkt und damit ist die Grundlage für den Beginn der *de-identification* geschaffen<sup>287</sup> (siehe u. a. Balogun und Johnson 2004 sowie Green, JR. und Li 2011).

Die Diskrepanz zwischen *community-text* und nun dem intradialogischen Kontext kann neu verhandelt werden. Die Strategie ist als Kontext zu einer *discursive resource* (Kuhn 2009: 684) geworden, an der sich neu orientiert werden kann, obwohl sie im Widerspruch zum *community-text* steht. Orientiert sich der CoP-R an ihr, kann er Image und Identität wieder in Einklang bringen. Sich weiterhin auf den *community-text* zu berufen, würde hingegen die Dissonanz wieder in den Vordergrund rücken und in Anwesenheit des *macroactors* in der Gegenwart Inkonsistenzen (Luhmann 2000: 192) hervorrufen.

Das zeigt m. E. drastisch, dass eine Strategie zwar möglicherweise für die Zukunft formuliert wird, ihr Potenzial jedoch zunächst in der Gegenwart und in Richtung der Vergangenheit entfaltet. Eine gute Strategie kann dazu führen, dass die Vergangenheit wieder „flüssig“ wird, was ggf. eine Umdeutung der Vergangenheit zulässt (Luhmann 2000: 216), die in ihren Folgen eine weniger enttäuschende Neubewertung des *metatext* zulässt. Der *metatext* kann jetzt wesentlich leichter vom CoP-R angenommen

---

<sup>287</sup> Genaugenommen ist der CoP-R in dem Moment, in dem er den *metatext* nicht aktiv ablehnt, bereits voll in einem Prozess der *re-identification* eingebunden.

|Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts werden, da er in einen Kontext eingebunden ist, den er selbst mitgestaltet hat und der zumindest in der Mini-Community aus CoP-R und *macroactor* Bestand hat (siehe dazu auch Jarzabkowski und Sillince 2007: 1642). Das wird dadurch erleichtert, dass „jedes System dazu tendieren wird, sich selbst in die von ihm konstruierten Kausalitäten als besonders wichtig, ja unentbehrlich einzubringen“ (Luhmann 2000: 454). Der CoP-R bewertet seine eigene Rolle in der Konstituierung des *metatexts* besonders hoch. Damit unterliegt er einerseits einem Irrglauben, denn wie bereits erwähnt wird sein inhaltlicher Einfluss eher gering sein. Andererseits jedoch ist seine Mitwirkung auf Ebene der *agency* unerlässlich, wenn das hier erarbeitete *ctct*-Modell zugrunde gelegt wird. Eine Strategie ist erst dann relevant, wenn sie von relevanten anderen reproduziert wird.

Die Strategie sollte jetzt zumindest temporär für den CoP-R so viel *agency* haben, dass sie als Referenzrahmen dem *community-text* vorgezogen wird oder zumindest eine präzente Alternative darstellt. Zu diesem Zeitpunkt vom CoP-R zu verlangen, den *community-text* zu vergessen, wäre verfrüht. Schließlich wurde auch er bereits einmal in der Vergangenheit als „neueste, beste“ Strategie implementiert (Luhmann 2000: 304). Vergessen ist in der erfolgreichen Implementation nur eine Konsequenz aus der mangelnden *agency* des alten *texts*, die dazu führt, dass er irgendwann nicht mehr reproduziert wird und dann schließlich vergessen werden kann, weil er für die Gegenwart nicht mehr relevant ist. Ist die Implementation erfolgreich, kommt es im späteren Verlauf von alleine dazu.

Wird zur Erklärung des Vergessens des *community-texts* der *agency*-Ansatz herangezogen, lässt sich wesentlich leichter erklären, warum die Vergangenheit als *text* fortbestehen kann, ohne ein Problem für die gegenwärtige Strategie darstellen zu müssen. Die Spuren der Vergangenheit als *text*, sei es in konkreten Manifestationen oder in der gedanklichen Struktur der Akteure, lassen sich nicht ändern. Sehr wohl aber lässt sich in der Gegenwart die Konstituierung dieser Vergangenheit beeinflussen. Was eben noch aktuell war, kann jetzt veraltet sein und was gerade noch abwegig klang, ist jetzt modern. Die Organisation ist auf diese Weise konstant, in sich konsistent und kausal, insofern, als dass sie eine erzählbare Geschichte liefert (Luhmann 2000: 213). Gleichzeitig ist sie veränderbar, ohne dass das verändert werden müsste, was sich nicht mehr verändern lässt. Für diesen Umstand soll hier der Begriff „*changed sameness*“ (engl. für geänderte Gleichheit) genutzt werden. Eine Erklärung organisationaler Veränderungen, die die *agency* von *texts* mit einbezieht, kann zeigen, wie Organisationen von der Gegenwart aus in die Vergangenheit für die Zukunft geändert werden können. Die Vergangenheit ist dabei, was sie ist, wird aber durch nachfolgende Handlungen in einem neuen Kontext permanent *re-created* (Chaput et al. 2011: 271) bzw. *recontextualized* (Pälli et al. 2009: 312).

### **8.2.7. Die Implementation als Kontaktsystem, aber unfähig, die tieferen Strukturen der CoP zu erreichen**

Was zwischen dem *macroactor* und dem CoP-R mit dem intradialogischen Kontext geschaffen wurde, könnte der Beginn einer CoP sein. Es hängt nun von der Frequenz der Aktualisierungen und der *textual agency* der Aktualisierungen (d. h. wie dicht der *string of text* auf sich selbst verweist) ab, ob daraus in Zukunft eine vollwertige CoP werden wird. Im Organisationsalltag wird dafür häufig die Zeit fehlen. Eine Implementation wird immer auch als einmaliges Ereignis gesehen, das besser schnell abgeschlossen wird. Selbst ein langjähriges Vertrauensverhältnis zwischen einem Topmanager und einem Manager aus der mittleren Führungsebene ist kein Ersatz für eine CoP. Vor allem aber ist der

intradialogische Kontext, der in dieser Mini-CoP geschaffen wurde, nicht übertragbar. Der intradialogische Kontext ist einzigartig. Er ist nur denen zugänglich, die durch die *texts* und ihre Erfahrungen an der kommunikativen Konstituierung im Dialog beteiligt waren. Dritte sind von diesem Kontext ausgeschlossen.

Seidl und Mohe (2011) beleuchten dieses Problem aus systemtheoretischer Sicht und bezeichnen es nach Luhmann (2005) als *contact-system*<sup>288</sup>. In einem *contact-system* findet die Konfrontation von zwei Systemen mit unterschiedlichen, systembedingten Hintergründen statt. Sie (ebd. 2011: 17) zeigen dabei u. a., dass der Gedanke eines simplen Wissenstransfers eine gefährliche Vereinfachung ist, gleichzeitig aber ein Ansatz, der gerne in der Unternehmensberatung verwendet wird. Stattdessen, so Seidl und Mohe, wird während der Beratung einer Organisation ein drittes System, zusätzlich zur beratenden Organisation und dem Klienten geschaffen. Dieses System gehört sowohl den beiden wie auch keiner der beiden Organisation an (ähnlich der *both/and*-Logik der MS). Es ist aber nur Personen zugänglich, die an der Erstellung dieses Systems mitgewirkt haben. In der nicht-systemischen Beratung wird fälschlicherweise davon ausgegangen, die Vertreter der Organisation könnten ihre Erkenntnisse aus der Beratung mit in die Organisation tragen. Diese verbleiben aber vergleichbar dem intradialogischen Kontext im *contact-system*<sup>289</sup>. Ein *contact-system* kann lediglich eine unvorhersehbare Reaktion beim Klienten provozieren (Seidl und Mohe 2011: 13). An diesem Punkt stoppen Seidl und Mohe leider. Sie zeigen nicht, wie es zu einer erfolgreichen Implementation kommen kann, die über ein zufälliges Ereignis hinausgeht.

Ein *contact-system* bzw. der *text* des intradialogischen Kontexts ist nicht dafür geeignet, die Organisation nachhaltig zu verändern. Der intradialogische Kontext ist schlicht nicht Ziel der Strategie gewesen bzw. ein *contact-system* ist eben nur ein *contact-system*, nicht das System selbst, das verändert werden soll, „sodass die nicht dem direkten Zugriff unterliegenden Operationen die Reform unangepasst überleben können“ (Luhmann 2000: 332), sollte die Implementation hier beendet sein. Es hätte viel „Krach“ gegeben. Alle hätten den Eindruck, mit den wichtigsten Personen wäre gesprochen worden und ein Jahr später hätten sich alle gefragt, warum es trotzdem nicht geklappt hat. Was mit dem intradialogischen Kontext begonnen hat, ist möglicherweise eine persönliche Veränderung (*personal change*) auf der Position des CoP-R, aber bisher nur eine graduelle Veränderung auf Organisationsebene (*organizational change*).

### 8.3. Zwei Punkte, die beim *unfreezing* misslingen können

Wie schon erwähnt, folgt nicht jede Implementation der Reihenfolge aus *unfreeze*, *change* und *refreeze*. Die beiden Fehler, die hier zum *unfreezing* vorgestellt werden, können daher in jeder Phase der Implementation auftreten, sind aber symptomatisch für diese Phase.

---

<sup>288</sup> Im Deutschen ist dies bei Luhmann unter dem Begriff der strukturellen Kopplung zu finden.

<sup>289</sup> Seidl und Mohe (2011: 7) selbst stellen dabei eine Verbindung zur CoP-Literatur her, gehen aber selbstverständlich nicht auf einen intradialogischen Kontext ein, da dieser Begriff erstmals in der vorliegenden Arbeit eingeführt wird.

|Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts

Der erste Punkt ist tatsächlich ein Fehler, der aktiv von einer Führungsperson oder einem Leitungsgremium begangen werden kann. Während des gesamten Strategieprozesses, aber insbesondere während der Implementation ist es verführerisch, auf die *human agency* einzelner starker Akteure zu vertrauen. Dabei wird leicht der Einfluss überschätzt, den diese Akteure auf in sich geschlossene CoPs haben und im Gegenzug wird die Bedeutung einer selbstkonstituierten Veränderung durch die CoP unterschätzt.

Der zweite Fall wirkt auf den ersten Blick wie ein direkter Widerstand einzelner Akteure oder einer CoP, entpuppt sich aber als Einfluss des alten *community-texts* auf die Implementation. Eine Strategie zu implementieren ist nicht deshalb so schwer, weil die CoP ihr in erster Linie inhaltlich, programmatisch oder in ihren Folgen misstrauen würde, sondern weil es sich beim *metatext* nicht um den *community-text* handelt und damit nicht um einen Teil des selbstreferenziellen Systems<sup>290</sup>.

### 8.3.1. Das blinde Vertrauen in die human agency des macroactors

Neben dem Bösewicht ist es der Held, der eine Geschichte zu einer guten Geschichte macht. Nun ist es aber so, dass Geschichten erst geschrieben werden, wenn die Ereignisse abgeschlossen sind. Die meisten Helden werden nachträglich dazu, wenn die Folgen und damit die *agency* ihrer Worte und Taten absehbar geworden sind. Auch im organisationalen Kontext gibt es individuelle und kollektive Helden. Ein Manager wie Jack Welch, der den Aktienwert „seiner“ Unternehmen vervielfacht hat, Unternehmensberatungen wie McKinsey & Company, die berühmt-berüchtigt für radikale Umstrukturierungen sind und Ikonen wie Warren Buffet, der scheinbar noch nie mit einem Investment danebenlag, werden in den Geschichten der Wirtschaftswelt zu Helden. Auf lokaler Ebene gibt es Manager, die komplette Abteilungen „aufgeräumt“ haben und als Helden in ihrer Organisation gefeiert werden. Bei derartigen Personen wird aus den vergangenen Leistungen fehlerhafterweise geschlossen, ihre Kette von Erfolgen ließe sich beliebig in der Zukunft fortsetzen, einfach nur, weil die Akteure sind, wer sie sind.

Das würde bedeuten, sich allein auf ihre bisherige *human agency* zu verlassen und zu vernachlässigen, dass diese vom Gegenüber, in dem Fall der CoP, stets neu vergeben wird. Personen, die davon überzeugt sind, dass ihre bloße *human agency* im Zusammenspiel mit dem Mandat der Organisation ausreiche, um eine Implementation durchzusetzen, verfügen meist über einen Führungsstil, den Mintzberg (2008: 119) als „laut“ bezeichnet:

„[Sie] ignorieren das heute bestehende, gewachsene Unternehmen. Sie wollen komplett am Neuen ansetzen und radikal »alles« ändern. Helden treten gerne dramatisch auf, setzen überzogene Ziele, suchen aufmerksamkeitsregende Deals und möchten das Unternehmen nachhaltig vergrößern.“ (Scheuss 2008: 366)

Sie bringen ein Paket von *texts* mit, das sie in einem anderen Kontext erfolgreich einbringen konnten, „bombardieren“ die ihnen unterstellte CoP mit diesen *texts* und erwarten, dass die gleiche Reaktion eintritt wie in der anderen CoP (Hendry und Seidl 2003: 178). Sie können motivieren, wiederholen, toben, drohen und einschränken. Die Bewertung dieser *texts* wird sich aber stets nach den CoP-eigenen

---

<sup>290</sup> Dabei handelt es sich nicht um einen bewussten Prozess, sodass es wenig Sinn macht, Mitarbeiter zu fragen, ob sie denn grundsätzlich für oder gegen eine Veränderung seien. Abgesehen davon, dass eine derartige Antwort in Richtung der sozialen Erwünschtheit beantwortet werden würde, spielt die persönliche Einstellung bei der Selbstreferenzialität eine untergeordnete Rolle, da es sich um einen sozialen Prozess handelt.

Kriterien richten (Stacey 2011: 370, siehe Abb. 72). Die CoP ist jederzeit dazu in der Lage, Widerstand zu leisten, sodass eine Strategie einem *change-agent* rasch die Grenzen der eigenen *textual agency* aufzeigen kann (McCabe 2009: 7).

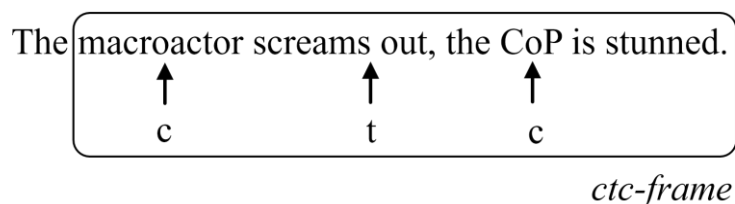


Abbildung 72: Die mangelhafte Ex-post-Ratifizierung der *human/collective agency* – nicht genug oder zu viel *human agency* für einen selbstmotivierten Anschlussstext. Quelle:

Eigene Abbildung.

Mit einem zu lauten Auftreten erreicht ein *macroactor* oder ein anderer *change-agent* Aufmerksamkeit. Alle Blicke richten sich auf ihn. Mit jedem Mal, bei dem er seine eigene *human agency* betont, spricht er der CoP jedoch ihre Handlungskompetenz ab. Die CoP hat bis dato ihre Existenzberechtigung gehabt, auch ohne dass dafür der *change-agent* notwendig gewesen wäre. Liegt kein radikaler Notfall vor, besteht die typische Reaktion der CoP auf diese Enteignung der Handlungskompetenz darin, dass die CoP den Gegenbeweis antritt: Sie verweigert sich dem *change-agent* (Laine und Vaara 2007: 44) und stellt damit den Glauben an ihre eigene Handlungsfähigkeit wieder her. Das kann zu einer Kette aus lautem Management – Widerstand – noch lauterem Management und weiterem Widerstand führen (Kärreman und Alvesson 2009: 1141).

Der Widerstand der CoP wird in den meisten Fällen nicht öffentlich sein. In der direkten Interaktion ist die *human agency* des *change-agents* zu groß, sodass auf seinen *text* im ersten Moment die gewünschte Anschlusshandlung folgt (Jarzabkowski 2008: 639). Früher oder später muss die *textual agency* der Strategie aber losgelöst von der *human agency* des *change-agents* bestätigt werden, da er kaum permanent physisch anwesend sein wird. Der Vorteil des autoritären Führungsstils verkehrt sich dann ins Gegenteil. Der *text* wird abgelehnt, weil er nach wie vor „Eigentum“ des *macroactors* oder *change-agents* ist. Die Strategie ist mit dem *macroactor* oder *change-agent* verknüpft und nicht ins Repertoire der CoP eingegangen. Um erfolgreich zu sein, muss sich der *text* jedoch von seinem Autor lösen können (Taylor und van Every 2000). Mit persönlicher Macht allein lassen sich „allenfalls Randzonen des Systems [ändern], während Tiefenauswirkungen in mehr oder weniger alle Systemstrukturen dann doch am Widerstand scheitern“ (Luhmann 2000: 202).

### 8.3.2. *Indifferenz fehlerhaft als stille Zustimmung akzeptieren – das haben wir schon immer so gemacht*

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

„Das haben wir noch nie so gemacht!“

„Da könnte ja jeder kommen!“

Diese drei Sätze werden „Beamtendreisatz“ genannt. Sie lassen sich eins zu eins auf die Argumente gegen eine Implementation übertragen, die einem *change-agent* bei seiner Arbeit begegnen. In diesem Abschnitt wird die Bedeutung des ersten der drei Sätze, „Das haben wir schon immer so gemacht!“, für

[Wandel als Kommunikation – die Implementation des metatexts  
den Erfolg oder das Scheitern einer Strategie erläutert. Die anderen folgen jeweils am Ende der kommenden Kapitel.

Während der Implementation von einem Mitarbeiter zu hören, „Das haben wir schon immer so gemacht!“, kann sich anfühlen wie eine direkte Ablehnung des *metatexts*. Es kann sein, dass im Anschluss tatsächlich aktiver Widerstand folgt. Aktuell bezieht sich die Aussage des Mitarbeiters aber noch nicht auf den *metatext*. Einen Großteil ihrer Ressourcen investieren Mitarbeiter einer CoP in die Stabilisierung ihrer Vergangenheit (Theis-Berglmair 2013: 36), in der der *metatext* (noch) nicht vorkommt. Sie tun, was sie immer getan haben, weil das galt, was bereits immer gegolten hat (Luhmann 2000: 242, siehe dazu auch Schoeneborn 2013: 110). Nicht anders lief es auch in *Bluest Bank*. Dazu ein Mitarbeiter:

„Es gibt hier zwei Regeln. Wie haben wir es im letzten Jahr gemacht und wie macht es [der Mutterkonzern].“ (EZ13: 75-76)

Die CoP hält zunächst an dem fest, was sie gewohnt ist (Jarzabkowski et al. 2009: 307). Wenn ein Mitarbeiter während der Implementation beginnt, die *agency* des *community-texts* zu stärken, dann hat er erstmals gefühlt, dass mit der Strategie tatsächlich Änderungen eintreten könnten, da sie keinen nahtlosen Anschluss an die Vergangenheit zulässt.

Die Gefahr ist jetzt, dass die 60 Prozent der Mitarbeiter, die grundsätzlich nicht gegen eine Änderung eintreten, aber sie auch nicht laut jubelnd begrüßen, passiv bleiben oder sich von den 20 Prozent Widerständlern beeindruckt lassen. Den *community-text* einer CoP zu verändern, ist kein Unterfangen, das mit wenig oder gar keinem Einsatz möglich wäre. Es erfordert Engagement und Selbstüberwindung, da die Akteure gegen die Erfahrungen ihrer Vergangenheit handeln müssen. Dem indifferent gegenüberzustehen und weiter den *community-text* zu reproduzieren reicht nicht. Eine stille Zustimmung in der *conversation*, die nicht ihren Ausdruck in *text* findet, ist für die kommunikative Konstituierung der Strategie ebenso wenig hilfreich (McPhee et al. 2002: 274)<sup>291</sup> wie stille Ablehnung. Bestätigendes Nicken, auf das keine Aktion folgt, reicht nicht, um eine Strategie zu implementieren (Groten 2007: 364), wenn dann doch wieder der *community-text* reproduziert wird und nur in dem Fall der *metatext*, wenn gerade eine Führungsperson anwesend ist.

Das Schlimmste, was einem *metatext* während der Implementation passieren kann, ist deswegen, dass nicht über ihn gesprochen wird oder die Praxis, zu der er führen soll, nicht ausprobiert wird<sup>292</sup>. Damit ist ihm jede weitere Chance der Reproduktion genommen. Fährt die CoP damit fort, den alten *community-text* zu reproduzieren, kann von unbeabsichtigtem Widerstand gesprochen werden, d. h. Sabotage, ohne dass die Beteiligten beabsichtigen würden, die Implementation zu stören. Ihr Verhalten zeigt jedoch, dass sie dem *metatext* bis dato nicht ausreichend viel *textual agency* zugestehen (siehe Abb. 73).

Bei Umkehrung des Arguments wurde mit der Implementation begonnen, ohne den *metatext* im Voraus mit ausreichend *textual agency* zu versorgen. Das Problem bleibt in beiden Fällen das gleiche: Der *metatext* braucht mehr *textual agency*, um in diesem Kontext reproduziert zu werden.

---

<sup>291</sup> Es gilt nach wie vor: Nichts wird sich durch etwas verändern, was nicht gesagt oder getan wurde. Damit wird der Status quo weiter erhalten.

<sup>292</sup> Dem Argument von Green JR. (2004: 656), dass ein *text* kurz vor der Diffusion stünde, wenn sich nicht länger für ihn gerechtfertigt werden müsse, ist daher m. E. nur dann zuzustimmen, wenn der *text* dabei auch reproduziert wird.



#### 8.4. Kapitelzusammenfassung

Die meisten Implementationen einer Strategie werden in Form eines *two-step-flows* ablaufen, in dem es dem mittleren Management oder einem Agenten überlassen wird, die Implementation durchzuführen. Im Dialog zwischen dem *macroactor* und dem CoP-R kommt es zu Beginn des Dialogs fast zwangsläufig zu Enttäuschungen, da die Strategie dem *community-text* widersprechen muss, um einen Unterschied zu machen. Keiner der beiden Dialogpartner kann den Kontext des anderen übernehmen. Es ist lediglich ein geteiltes *contact-system* möglich. Im Idealfall gelingt es dem CoP-R, den *metatext* in ein Netz eigener *texts* zu integrieren, sodass dieser neue intradialogische Kontext dem CoP-R in nachfolgenden Dialogen als sinngebender Kontext zur Verfügung steht.

---

Bekanntes, wird es sich kaum um eine weitreichende Strategie handeln. Für eine Strategie, die kaum etwas verändern soll, lohnt sich der Aufwand einer Implementation allenfalls für die Öffentlichkeitsarbeit. Ist es doch eine ernstzunehmende Strategie, dann wird sie mit der Vergangenheit brechen müssen. Bei aller Rhetorik werden die Mitarbeiter das früher oder später spüren und sich betrogen fühlen. Ein etwaiger Vertrauensvorschuss wurde damit verloren.

## 9. Wandel – Strategie und *strategizing*

Eine Strategie auf Community-Level zu verändern, bedeutet, die ihr zugrunde liegende Struktur einer Neubewertung auszusetzen und nach Möglichkeit zu verhindern, dass jene Teile, die mit der aktuellen Strategie nicht übereinstimmen, weiterhin handlungsleitend sind. Dabei geht es nicht, wie so oft gefordert, darum, diese Teile zu ersetzen. Es ist hinreichend, wenn sie ausreichend an *agency* verlieren oder ein anderer *text* diese *agency* auf sich vereinen kann. Unter der Annahme, dass nur eine intendierte Strategie eine erfolgreiche ist, sollte diese *agency* nach der gelungenen Implementation beim *metatext* liegen.

Abbildung 74 legt jedoch nahe, dass eine erfolgreiche Strategie nicht zwangsläufig beabsichtigt gewesen sein musste, selbst wenn hinterher behauptet werden wird, dass positive Effekte der Strategie, die vorher nicht formuliert wurden, ebenfalls beabsichtigt und vorhergesehen wurden.

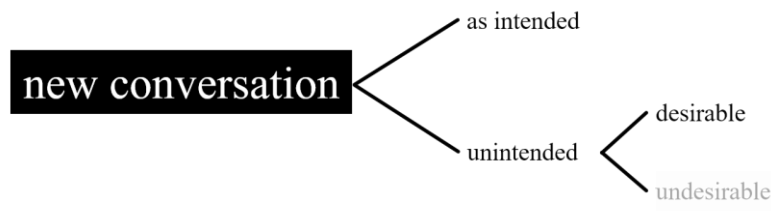


Abbildung 74: Das bestmögliche Resultat. Quelle: Eigene Abbildung.

Eine Strategie, die es bis zum vierten Quadranten von Abbildung 75 gebracht hat, war bereits mehrfach erfolgreich, denn ein direkter Wechsel von Q1 zu Q4 geschieht, wenn überhaupt, zufällig und ist i. d. R. nicht reproduzierbar. Wird Implementation als *language game* angesehen, dann handelt es sich um ein Spiel, das viele Male gewonnen werden muss, bevor auch nur annähernd von einem „Sieg“ gesprochen werden kann.

Bevor eine Strategie so weit gekommen ist, dass sie sowohl einen neuen *text* in der CoP implementiert hat als auch ein neues Verständnis zu diesem *text* erarbeitet hat, muss sie m. E. die beiden schattierten Quadranten Q1 und Q3 durchlaufen haben.

		subjective reality	
		old conversation	new conversation
objective reality	old text	resistance/no change	evolutionary change
	new text	resistance/no change	(maybe a) successfull strategy

Abbildung 75: Der unwahrscheinliche Fall einer neuen Strategie, die dazu führt, dass Neues auf eine neue Art und Weise getan wird. Quelle: Eigene Abbildung.

|Wandel – Strategie und strategizing

Trifft diese Annahme zu, dann ist eine erfolgreiche Strategie (ob nun intendiert oder nicht) nicht von Anfang an erfolgreich, sondern auf dem Weg dorthin zwangsläufig nicht erfolgreich, obwohl die Implementation bereits voll im Gange ist. So viel sei also schon einmal vorab zum Anspruch festgestellt, eine Strategie solle von Beginn an erfolgreich/wirksam sein.

Ziel dieses Abschnitts ist es, diesen Weg bis zum vierten Quadranten weiter nachzuvollziehen. Dabei wird gezeigt, dass die Phase *change* aus dem Ansatz von *unfreeze*, *change* und *refreeze* ebenso wie der gesamte Implementationsprozess von der Migration des *metatexts*, der Veränderung der *conversation* und dem Umbau von *agency* geprägt wird. Strategie ist dabei gestaltend „as well as [being] formulated“ (Mintzberg et al. 1998: 11).

Wie beschrieben, handelt es sich bei der Implementation um einen *multi-step-flow*, bei dem der *metatext* im Eskalationsprozess verschiedene Stationen in Form von Dialogen durchlaufen muss. Auch im weiteren Verlauf lässt sich für jede Station erst im Nachhinein feststellen, ob der *metatext* dort erfolgreich war.

Die Dramaturgie dieses Kapitels folgt dem Verlauf einer Strategie wie er in *Bluest Bank* stattgefunden hat:

- Die Strategie wird der CoP vom CoP-R vorgestellt. Dabei wird auf die besondere Rolle des mittleren Managements eingegangen.
- Die Strategie wird in der CoP besprochen, bewertet und reproduziert. Inwieweit es sich auch oder gerade bei den „normalen“ Mitarbeitern der Organisation um Strategen handelt und wie sie mit der Strategie umgehen, ist hier wichtig. Zusätzlich wird dargestellt, dass es sich bei der Implementation um eine Situation handelt, bei der die Mitarbeiter vor der Herausforderung stehen, mehrere *strings of text* parallel zu bespielen und sie das sowohl individuell als auch gemeinschaftlich tun.
- Als Drittes wird für dieses Kapitel ein *reassurance-system* vorgestellt. Der Begriff „System“ darf aber hier nicht überbewertet werden. Letztlich geht es um die drei möglichen Rückkopplungsmöglichkeiten zwischen der CoP und dem mittleren Management, dem mittleren Management und dem *macroactor* sowie einer eventuellen Rückkopplung zwischen *macroactor* und CoP. Diese Kontakte sind von besonderer Bedeutung für die *agency* der Strategie innerhalb der CoP.
- Abschließend wird in diesem Kapitel geklärt, inwieweit es sich bei den Abläufen in diesem Abschnitt bereits um Prozesse einer organisationalen Struktur handelt<sup>294</sup>.

Vorwegzunehmen ist, dass beim Lesen des Kapitels der Eindruck entstehen kann, es bestünde die Möglichkeit, eine CoP auch gegen ihr Mitwirken von außen zu formen oder zu manipulieren. Das ist nicht der Fall. Genauso wenig ist aber anzunehmen, dass eine CoP aus einer ernsthaften Implementation völlig unberührt herausgeht.

---

<sup>294</sup> Um die Antwort bereits vorwegzunehmen: Was in diesem Abschnitt geschieht, reicht m. E. noch immer nicht aus, um von einer Veränderung der Struktur zu sprechen.

## 9.1. Endlich an der *community of practice* angekommen – CoP-R und CoP

Bisher hatten jene, die die Strategie „an der Front“ umsetzen sollen und die (wie auch immer geartete) Wettbewerbsfähigkeit der Organisation herstellen sollen, keinen Zugriff auf den *metatext*. Das ändert sich jetzt.

Der CoP-R bzw. *agent C* als Abteilungsleiter konstituiert jetzt gemeinsam mit der CoP die Strategie in einem weiteren Triplet (siehe Abb. 76). Die CoP existiert dabei sowohl als Kollektiv als auch als Sammlung von Individuen.

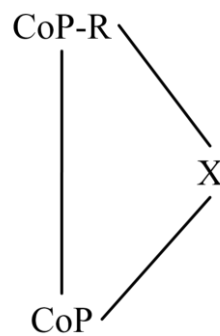


Abbildung 76: Die Implementation als *coorientation*-Prozess zwischen dem CoP-Repräsentanten und seiner *community of practice*. Quelle: Eigene Abbildung.

*Agent C* ist als Abteilungsleiter der Rolle nach eine Führungsperson. Gleichzeitig ist *agent C* aber noch eng in die operativen Abläufe der Abteilung eingebunden, sodass ihm der *community-text* in weiten Teilen vertraut ist. Ebenfalls ist *agent C* aber mit strategischen Aufgaben der Organisation betraut. Damit ist *agent C* quasi bilingual, was nach Ansicht von Maturana die Kommunikation zwischen den CoPs begünstigt (siehe dazu u. a. Taylor 2009a: 178).

Auch aus Sicht der Abteilung von *agent C* ist das Verhältnis zweigeteilt. *Agent C* tritt zwar für die Abteilung ein, ist aber nicht mehr ausschließlich „einer von uns“, sondern auch ein Agent des *macroactors*.

*Agent C* hat so den Vorteil, dass sein Mandat für seine *human agency* gleich zweifach gestützt wird: einmal als authentischer Agent des *macroactors* und er kann vorgeben, dass er in „unserem“ Interesse handelt, d. h. im Interesse der Abteilung, indem er sich auf den *community-text* beruft. Dies bezieht sich auf seine alltägliche *human agency*.

Mit der Implementation ändert sich aber die Verteilung der Mandate. In dem Moment, in dem er mit der Umsetzung der Strategie betraut wird, kann sich *agent C* nicht länger auf den *community-text* berufen – den will er schließlich ändern – und damit auch nicht mehr auf die kollektive *agency* der Abteilung (siehe dazu Taylor und van Every 2000: 241). Er kann aus Sicht der CoP nicht glaubhaft in Anspruch nehmen, in „unserem“ Namen zu handeln. Ihm bleiben lediglich das Mandat des *macroactors* und seine Position innerhalb der Organisation.

Die *human agency* des mittleren Managements ist also für Veränderungsprozesse eine andere als im Hinblick auf gewöhnliche Aufgaben. Gleichzeitig steht damit auch die *human agency* des *macroactors* erheblich unter Druck (siehe Abb. 77).

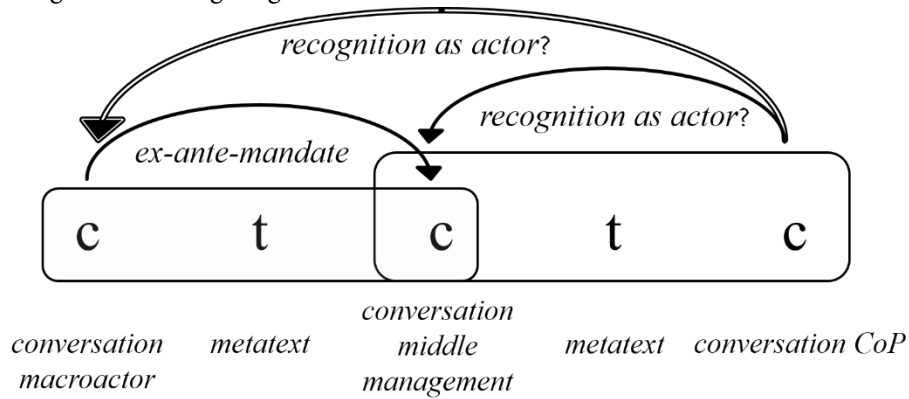


Abbildung 77: Wer auf einen Agenten vertraut, riskiert seine *human agency*. Quelle: Eigene Abbildung.

Wird das mittlere Management zwar als Agent des *macroactors* akzeptiert, aber bezogen auf den Veränderungsprozess nicht als ausreichend handlungsfähiger Akteur gesehen (*recognition as actor*), steht ebenfalls die *human agency* des *macroactors* und damit sein Mandat als legitimer *macroactor* der Organisation infrage (dazu folgt im nächsten Kapitel mehr).

Es besteht auch die Möglichkeit, dass sich die CoP nicht von Beginn an sperrt. Die sich dann darstellende Situation ist in Abbildung 78 als *text-conversation*-Übersetzung zu sehen. Was hier wesentlich besser sichtbar wird als in der A-B-X-Logik ist die Schichtung der *strings of text*. Das Gespräch zwischen dem *macroactor* und dem CoP-R hat Spuren hinterlassen<sup>295</sup>.

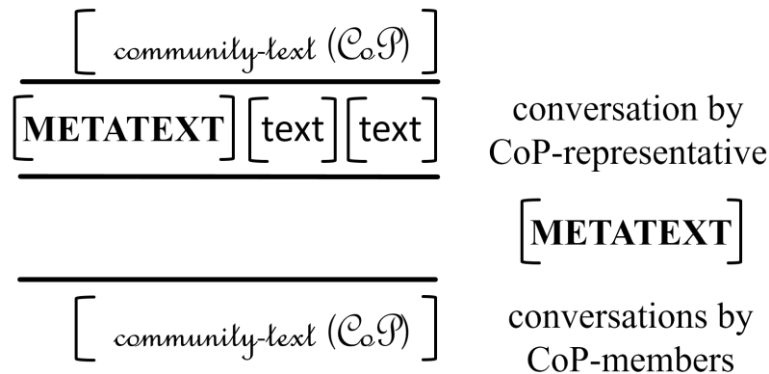


Abbildung 78: Die Irritation der *community of praxis* durch einen intradialogischen Kontext, der hier (noch) nicht hingehört. Quelle: Eigene Abbildung.

Da der CoP-R Mitglied der CoP ist oder ihr zumindest nahesteht, ist der *community-text* Teil seines individuellen Kontextes. Zusätzlich verfügt er über die Informationen aus dem intradialogischen Kontext<sup>296</sup> mit dem Gespräch des *macroactors*. Diese sind nun ebenfalls Teil seiner individuellen *text*-Umwelt. Diesen *string of text* teilt der CoP-R mit dem *macroactor*. Der CoP ist er unbekannt. Der CoP-R

<sup>295</sup> Dies geschieht sogar wenn sich der CoP-R selbst vermutlich ebenfalls noch nicht oder nicht vollständig vom *community-text* gelöst hat und auch keinesfalls von der neuen Strategie überzeugt sein muss (dazu Hendry und Seidl 2003: 178). Egal, wie professionell er auch im weiteren Verlauf versucht zu handeln, er wird sich nicht so schnell von seinem Hintergrund als Teil der CoP lösen können.

<sup>296</sup> Die Position der beiden *strings of text* ist nicht relevant. Falls gewollt, könnte jener *string*, der näher am intradialogischen Kontext liegt, als präsenärer *string* gedeutet werden. Je nachdem, ob der CoP-R sich eher als *change-agent* oder als Vertreter der CoP sieht, würde die Position der beiden *strings of text* dann wechseln.

kann diese Informationen im folgenden Dialog daher nicht voraussetzen (siehe dazu Taylor 2011: 1281).

Genauso wie der vorangegangene Dialog beginnt dieses Gespräch mit dem *metatext* als ersten *text*<sup>297</sup>. In *Bluest Bank* wurde der *metatext* erstmals im Zuge eines Kick-offs allen Mitarbeitern der Abteilung vorgestellt. Zu dieser Abteilung gehören erneut *agent A* und *agent B* und neben ihnen zwölf weitere Mitarbeiter. Die Vorstellung selbst übernimmt nun *agent B* und der Autor der Arbeit, der die Einführung von *Jira* und *Confluence* in *Bluest Bank* unter der Leitung des CoP-R durchführen soll.

Die Voraussetzungen zur Implementation in *Bluest Bank* entsprachen den üblichen für derartige Projekte. Mit dem CoP-R, *agent A* und *agent B* und einigen weiteren Mitarbeitern gab es einen Grundstock an CoP-Mitgliedern, die den Veränderungsprozess unbedingt wollten. Bei anderen Mitarbeitern entstanden durch den Kick-off teils unrealistische, teils euphorische Erwartungen an die Strategie, die, falls überhaupt, erst nach einem mühsamen Implementationsprozess erfüllt werden konnten. Kurzzeitig entstand der Eindruck, die Anwendungen würden sofort alles ändern – ein Anspruch, der selbstverständlich nicht erfüllt werden konnte. Die Mehrheit der Mitarbeiter sah der Einführung indifferent bis vorsichtig entgegen, da von Anfang an betont wurde, dass der Umgang mit den neuen Softwareanwendungen neben dem ohnehin anspruchsvollen Alltagsgeschäft würde stattfinden müssen.

„Die Erfahrung war, auch von der emotionalen Seite war, dass die wenigsten geschrien haben ja endlich. Viele Ängste, viele Zweifel und nur einige wenige, sehr IT-affine geschrien haben, ja endlich!“ (GD3G3: 13-16)

Von Anfang an war klar, dass eine Kick-off-Veranstaltung nicht ausreichen würde, die CoP mit allen Mitarbeitern davon zu überzeugen, vom *community-text*, d. h. der bisherigen Form des Projekt- und auch Wissensmanagements, abzuweichen. Um den Mitarbeitern den alltagsnahen Umgang mit den beiden Softwareanwendungen beizubringen, wurden mehrere Schulungstermine als Einzelschulungen und in Kleingruppen durchgeführt. Weitere Schulungen zu Spezialthemen, beispielsweise zur Individualisierung von *Dashboards*,<sup>298</sup> wurden während der gesamten Implementation bedarfsorientiert durchgeführt.

Parallel wurden mit allen Mitarbeitern Einzelinterviews geführt, um die Software im Vorfeld so weit wie möglich an die Bedürfnisse der Abteilung anzupassen, aber auch, um jeden Mitarbeiter mit seinen Bedenken „dort abzuholen, wo er steht“. Die Interviews wurden durch den Autor als Agent des CoP-R durchgeführt (in den folgenden Abbildungen bleibt es der Einfachheit halber bei der Bezeichnung CoP-R, auch wenn der Autor im Auftrag des CoP-R handelte). Die Ergebnisse aus diesen Interviews wurden anonymisiert aufgearbeitet und dem CoP-R für die weitere Entscheidungsfindung zur Verfügung gestellt.

---

<sup>297</sup> Handelt es sich um einen CoP-R, der sich in seinem Selbstverständnis lediglich als „Sprachrohr“ des Topmanagements versteht (Nilsson 2010: 141), dann wird die Implementation aus seiner Sicht hiermit abgeschlossen sein. Ähnliches ist der Fall, wenn formelles Training und Implementation gleichgesetzt werden, auch wenn hier einige zusätzliche Variablen dazukommen (Schwarz 2006: 404). Ein Manager, der so handelt, verlässt sich völlig auf die *human agency* seines Mandats und seiner Person. Oder er vertraut darauf, die Strategie hätte von sich aus *agency*. Mintzberg (2008b: 118) spricht davon, dass dieser Typ Manager versucht, seine Mitarbeiter *to empower*. Dies ist m. E. der Versuch, die maximale *agency* in das eigene Handeln zu legen, was in Anbetracht des *ctc-triplets* nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn die anderen „mitspielen“. Die Alternative dazu ist, Menschen zu weiterem Handeln zu inspirieren.

<sup>298</sup> Das ist eine Art individuelle Startseite für einen Mitarbeiter, auf der diesem Mitarbeiter der Status seiner Projekte angezeigt wird.

|Wandel – Strategie und strategizing

Bei einem sensiblen Vorgehen kann eine „Brücke“ im Form des intradiologischen Kontexts zwischen dem CoP-R und der CoP selbst geschaffen werden, die dennoch weiterhin eigenständige *communities of knowledge* (Heaton und Taylor 2002: 213) bleiben. Abbildung 79 gibt eine Vorstellung, wie eine derartige Brücke aus *texts* aussehen kann. Die Abbildung visualisiert, dass der intradiologische Kontext zwar von beiden Seiten „betreten“ werden kann, keiner der beiden Akteure jedoch dazu fähig ist, über die Brücke „auf die andere Seite“ des Dialogs zu gelangen.

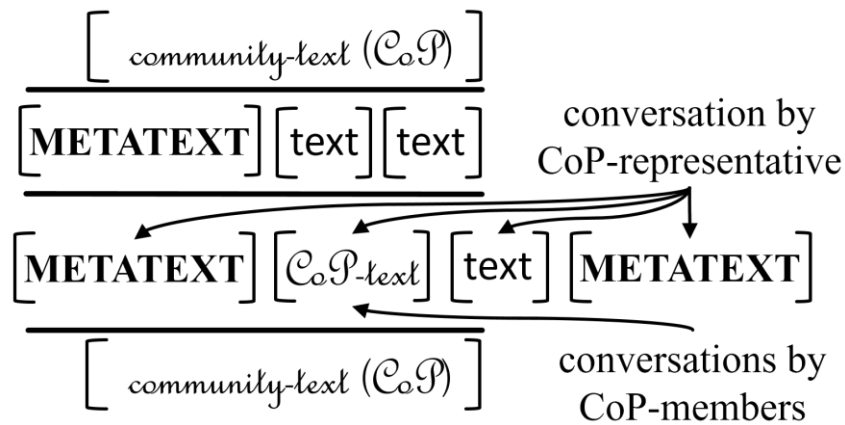


Abbildung 79: Die gemeinsame Konstituierung eines geteilten intradiologischen Kontexts zwischen dem mittleren Management und der *community of practice* als Brücke zwischen zwei Kontexts. Quelle: Eigene Abbildung.

Wie zuvor wird um die Strategie herum ein selbstkonstruierter Kontext geschaffen, indem beide Parteien *texts* aus ihrem Repertoire beisteuern. Beide Seiten sind bei der Auswahl ihrer *texts* frei<sup>299</sup>; ihre Möglichkeiten, die *texts* mit *agency* zu versehen, unterscheiden sich aber weiterhin.

Der CoP-R wird sicherlich *texts* aus dem vorausgegangenen Dialog mit dem *macroactor* hinzuziehen, um die Bedeutung der Strategie für die Organisation zu verdeutlichen und so die *agency* zu erhöhen. Ob diese *texts* von der CoP als *support-texts* akzeptiert werden, ist nicht sicher. Es besteht das Risiko, dass sie als *management-speech* abgetan werden, wenn die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen in der Abteilung nicht hoch ist. Was im vorherigen Kontext noch funktionierte, wird dann als leere Rhetorik, als der übliche „Hochglanzmist“ abgetan (siehe dazu Fenton und Langley 2011: 1181). Im schlimmsten Fall kommt es zu einer kaskadenartigen Dekonstruktion des *metatexts* entlang der Hierarchie. Die CoP nimmt dann ein *unboxing* des *metatexts* vor, indem der CoP-R zum bloßen Agenten des *macroactors* wird und der *macroactor* wird auf die D/D'-Community zurückgeführt. Das wäre eine schwierige Situation für die weitere Implementation, die in *Bluest Bank* glücklicherweise nicht stattfand.

Dass diese Phase auch mit Enttäuschungen einhergeht, da beide Dialogparteien erkennen müssen, dass ihre *texts* anders verstanden wurden als gemeint (Taylor und van Every 2011: 248), lässt sich nicht vermeiden. Feingefühl und Taktik sind angebracht. Dazu kann gehören, dass *texts*, beispielsweise Widersprüche, bewusst verschwiegen (Luhmann 2000: 187) und ausgehalten (Helmcke 2007: 212) werden. Dazu gehört auch, dass gerade der CoP-R bei der Formulierung des *metatexts* und der *support-*

<sup>299</sup> Zumindest sind sie dies soweit die *architextuality* der Organisation und der gute Ton es zulassen.

*texts* übertreibt und die Strategie in „handlichen Portionen“ vorstellt, damit sie auch inhaltlich nachvollzogen werden kann (Nilsson 2010: 140). Natürlich müssen hier die klassischen Fragen nach Mission, Vision, Werten und Identität (Fairhurst 2011: 7) beantwortet werden, aber das sind inhaltliche Aspekte, zu denen die MS nur wenig beitragen kann.

Wichtig ist es m. E., gerade zu Beginn Kontingenz zuzulassen. Nur so haben die Beteiligten die Chance, ihre *texts* mit *agency* zu versehen, sodass die *textual agency* dieses neuen intradiologischen Kontexts und mit ihm die Strategie den Sprung in einen neuen Kontext schaffen. Dabei geht es weder darum, den Kommunikationsfluss völlig sich selbst zu überlassen, noch um eine klassische Verhandlung in einem System aus Vorschlag und Gegenvorschlag, wie bei Brown et al. (2012: 299) leicht der Eindruck entsteht.

Was hier gefragt ist, wird in der Organisationstheorie eher unter dem Begriff „*loose coupling*“ zusammengefasst (siehe hierzu Orton und Weick 1990). Es ist ein Zusammenspiel aus Autonomie und Autorität (Taylor und van Every 2011: 36), bei dem die Autorität des CoP-R nicht weiter reichen sollte, als dass er sicherstellt, dass die *textual agency* des *metatexts* ausreicht, sodass er im Rahmen dieses Dialogs auch in der Anschlusskommunikation berücksichtigt wird. Damit verändert sich noch nicht die linguistische Zusammensetzung der CoP (Ford 1999), aber es führt dazu, dass der *metatext* in ein dichtes Netz von *texts* eingebunden wird und sicher ist, dass jedes einzelne Mitglied der CoP nicht nur den *metatext*, sondern den *metatext* in einem community-nahen Kontext kennt.

So wurde in *Bluest Bank* ebenfalls schnell deutlich, dass *jira* und *Confluence* nur dann effektiv eingesetzt werden können, wenn die Initiative dafür von den Mitarbeitern ausgehen würde. Durch das breite Aufgabenspektrum waren und sind die Aufgaben der Mitarbeiter derartig spezialisiert, dass zu detaillierte Vorgaben durch den CoP-R ohnehin kaum denkbar gewesen wären.

## 9.2. Der Community-Dialog als individuelles *strategizing*

Die Arbeit ist nun erneut am operativen Zentrum der Organisation, an der CoP, angekommen. Je nach Organisation werden hier Produkte hergestellt, Umsatz gemacht oder wie im Fall von *Bluest Bank* finanznahe Dienstleistungen erbracht. Soll sich die operative Handlungsfähigkeit der Organisation ändern, dann ist hier das Netzwerk, durch das dieser Wandel aktiv erfolgen muss. Diese Phase der Implementation wird hier als Community-Dialog bezeichnet.

Im neuen *A-B-X-/CoP-CoP-X-triplet* ist es nun endlich an den Mitarbeitern, das *object X* zu konstituieren (siehe Abb. 80).

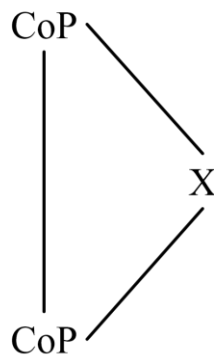


Abbildung 80: Am Ende der Implementation ist es die *community of praxis*, auf die es ankommt. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 80 zeigt auch, dass die Strategie bis auf Weiteres allein Sache der CoP ist, wobei weiterhin unterstützend eingegriffen werden kann. Partizipation ist jetzt für die Konstituierung der Strategie entscheidend (Wenger et al. 2002: 64). Es geht darum, dass *agent A* und *agent B* sowie alle anderen Mitglieder der Abteilung die Strategie gemeinsam anwenden.

Damit die *texts* der Strategie eine ausreichende Dichte im intradiologischen Kontext erreichen, müssen sie so reichlich wie möglich in einem relevanten Kontext reproduziert werden. Die *layers of text*, die zum Tragen kommen, sind in Abbildung 81 zu sehen.

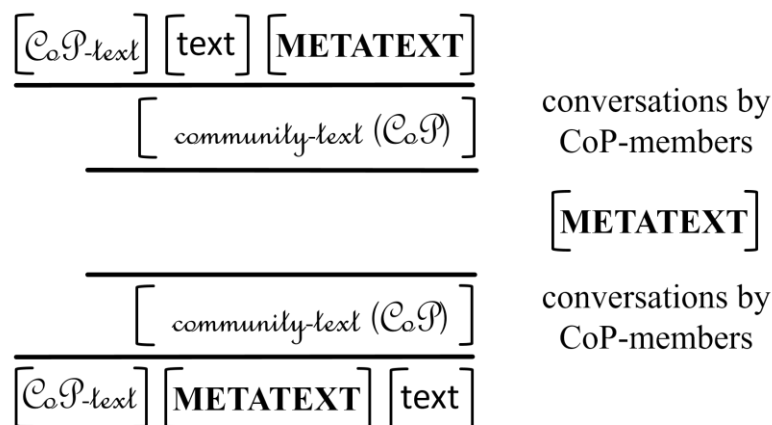


Abbildung 81: Der *metatext* als Thema und Kontext des Community-Dialogs. Quelle: Eigene Abbildung.

Ebenfalls abgebildet ist die CoP, während sie einen Dialog mit sich selbst beginnt. Damit ist gemeint, dass alle Mitglieder der CoP Kontakt zu anderen CoP-Mitgliedern haben. Sie treffen in verschiedenen Konstellationen aufeinander, einzeln oder gemeinsam und sie arbeiten miteinander. Sie alle verfügen über den geteilten *community-text* und über das Wissen aus dem Dialog mit dem CoP-R.

Diese beiden *layers* sind jetzt Kontexte, vor deren Hintergrund jede Handlung in der CoP verortet werden kann. Selbst wenn eine CoP zunächst weiterhin nur den *community-text* reproduziert, d. h. das macht, was sie schon immer gemacht hat, geschieht das nun in einem anderen Kontext. In dem Moment, in dem dieser Kontext dazu führt, dass der *community-text* anders als bisher reproduziert wird, beginnt die Implementation des *metatexts* auf CoP-Ebene. Gleiches gilt, wenn der *metatext* individuell reproduziert wird. Dem *metatext* (oder einem anderen *text* aus diesem Kontext) wird dann

durch den Mitarbeiter *textual agency* zugeschrieben, da der *text* eine Anschlusshandlung provoziert hat, die so ohne ihn nicht stattgefunden hätte (siehe Abb. 82). Veränderung beginnt daher als Re-Definition (Tsoukas 2005: 99). Die Anschlussfähigkeit der Organisation an sich selbst ist damit auch im neuen Kontext sichergestellt.

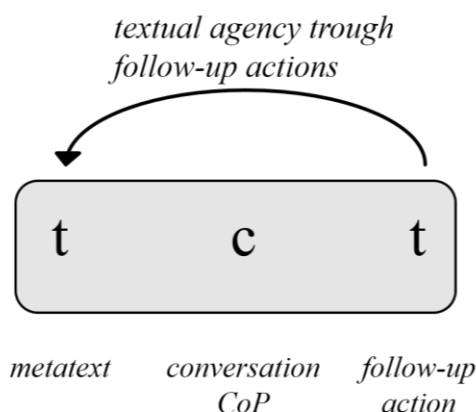


Abbildung 82: Die *textual agency* einer Strategie durch Anschlusshandlungen. Quelle: Eigene Abbildung.

Die Strategie ist auf individueller Ebene angelangt, indem ein CoP-Mitglied den organisationalen *text* durch seine Re-Übersetzung erneut zu etwas Individuellem macht, beispielsweise wenn jetzt *agent A* anders handelt als zuvor<sup>300</sup>.

In *Bluest Bank* wurde der erste individuelle Kontakt der Mitarbeiter mit *jira* und *Confluence* spielerisch gestaltet. Jedem Mitarbeiter wurde ein individueller Account angelegt und in *jira* wie *Confluence* ein eigener Bereich namens *sandbox* (engl. für Sandkasten) eingerichtet. In *sandbox* sollten die Möglichkeiten der Anwendungen ausprobiert werden. Die Idee wurde so gut angenommen, dass die *sandbox* über den gesamten Verlauf der Implementation geöffnet war.

Akteur 1: „Ich fand die Einführung mit dem Sandkasten – mit *sandbox* völlig ok. Wir konnten erst mal spielen. Das ist nett, niedlich, gut inszeniert, den Spieltrieb schön angeregt.“

Akteur 2: „Hast du auch bei der Schaf-Dolly-Aktion mitgemacht?“<sup>301</sup>

Akteur 1: „Nein, so groß war mein Spieltrieb dann doch nicht.“ (GD1G2: 28-31)

Da es sich bei der Fallstudie um die Implementation von Softwareanwendungen handelte, bargen diese den Vorteil, auf den ersten Blick weniger interpretationsoffen zu sein wie manch andere Strategie. Der Hersteller behauptet, die Anwendungen seien „intuitiv“ aufgebaut, was bei oberflächlicher Betrachtung weitgehend der Fall ist und die Ambiguität bei der Interpretation des *metatexts* geringfügig reduziert. Das änderte sich jedoch schnell, als es darum ging, auch die Idee „hinter“ der vermeintlichen Anwendung zu verstehen.

<sup>300</sup> Genauso wie die *textual agency* und die *human agency* kaskadenartig die Hierarchie hinauf verneint werden können, werden sie durch die Anschlusshandlung von *agent A* bestätigt: Der *metatext* hat *agency*, d. h. der *macroactor* wird als handelnder Agent gesehen (hat also *human agency*), etc. Strategien sind daher nicht per se mit der Gabe ausgestattet, Veränderungen durchzusetzen (siehe dazu McCabe 2009: 2).

<sup>301</sup> In *jira* lassen sich Vorgänge „klonen“. Ein einzelner Vorgang bekam die Bezeichnung „Klonschaf-Dolly“ und wurde von Mitarbeiter zu Mitarbeiter gewiesen mit dem Auftrag, den Vorgang ebenfalls zu klonen und weiterzureichen – eine Aktion, die einigen Mitarbeitern großen Spaß bereitet hat.

## |Wandel – Strategie und strategizing

„Ich fand´s auf den ersten Eindruck, dachte ich ok, intuitiv, super einfach, aber ich muss sagen ich finde es im Handling doch auch nicht so intuitiv wie ich gedacht habe [...] sind schon so ein paar Punkte.“ (GD1G1: 31-33)

Praktiker arbeiten in der Praxis – die Arbeit von Strategen liegt jedoch darin, für die Praktiker zu denken, wie sie ihre Praxis erledigen sollen. Jeden Fall vorherzusehen ist weder sinnvoll noch möglich. Ist die Ambiguität des *metatexts* zu Beginn der Implementation hoch, dann wird die Strategie in der praktischen Anwendung Lücken aufweisen, die vom Agenten geschlossen werden müssen (Balogun und Johnson 2004: 546, dazu auch Jameson 2001: 480). Unklarheit zwingt zum Nachdenken und zur Kommunikation. Ist die Strategie umgekehrt zu detailliert, so wird sie in vielen Fällen nicht als anwendungsgerecht erscheinen und die Mitarbeiter werden die notwendige „Feinjustierung“ selbst vornehmen (Tsoukas und Chia 2002: 568).

Insbesondere bei technischen Systemen, die vermeintlich enge Grenzen vorgeben, scheint es eine Tendenz zu geben, „to fool the standard system“ (Taylor und van Every 2011: 191) und im Extremfall um das System herumzuarbeiten. Im Idealfall kommt es dabei sowohl zur Konstellation *new text/new conversation (intended)* gemeinsam mit *new text/new conversation (unintended – desirable)*. Intendierte und nicht-intendierte Veränderungen gehen Hand in Hand (Balogun und Johnson 2005: 1595), sodass die Strategie viel mehr wird als ursprünglich planbar gewesen wäre. Die Art und Weise, wie die Anwendungen in *Bluest Bank* zum Ende der Implementation genutzt wurden, konnte in diesem Detailgrad beispielsweise keiner der Beteiligten vorhersehen.

„Es gibt halt noch viele Dinge, die wir, besonders ich, noch nicht verstehen, wie das auf viele Dinge auf eure Aufgaben aus der Abteilung tatsächlich angewendet werden kann.“ (GD2G3: 38-39)

Die wirklich zielführenden Anwendungsmöglichkeiten ließen sich erst nach einer Vielzahl von Versuchen und Misserfolgen finden.

### 9.3. Der Community-Dialog als kollektives *strategizing*

Strategischer Wandel ist etwas zutiefst Soziales und Lokales (Tsoukas und Chia 2002: 569), bei dem die Akteure auf die Strategie und aufeinander bezogen handeln müssen, soll die Strategie in der CoP angenommen werden. Bis eben war die Implementation mit nur einem einzigen *text* etwas Individuelles und in keiner Weise sozial bestätigt oder gefestigt (nur ein *text* im intradialogischen Kontext).

Individuelle Veränderung ist zwingend notwendig (Ford 1999), aber noch nicht ausreichend. Eine erfolgreiche Strategie „cannot be reduced to the sum of the individual contributions“ (Cooren 2004: 519). Sieht, hört, erkennt aber ein anderer Agent aus der CoP, sagen wir erneut *agent B*, dass *agent A* den *metatext* reproduziert hat, ist eine weitere Voraussetzung zur Implementation erfüllt. Wie schon zuvor kann jetzt das Wechselspiel von *text* und *conversation* zwischen zwei oder mehr Agenten beginnen, bei denen sich *agent A* auf seine eigenen *texts* und die *texts* von *agent B* bezieht sowie umgekehrt. Sie schaffen dabei in ihrer alltäglichen Arbeit einen selbstorganisierten (Caldwell 2005: 156), gemeinsamen intradialogischen Kontext. Die Strategie „[starts to] become collective“ (Mintzberg 2008a: 166).

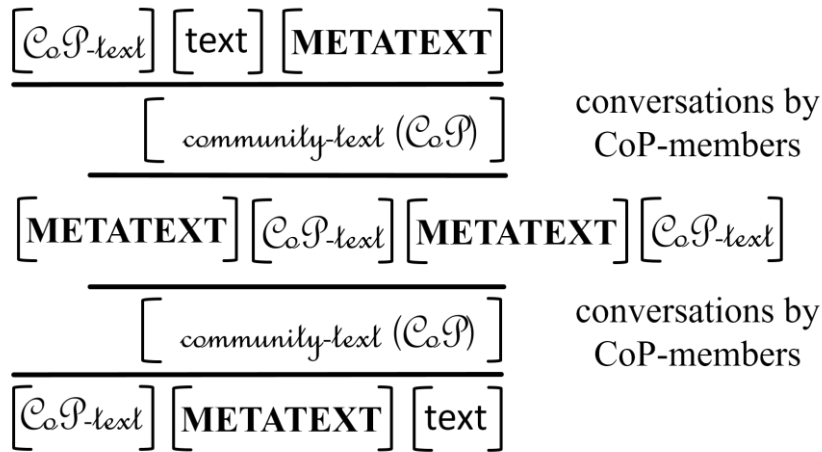


Abbildung 83: Sensemaking im Community-Dialog im Kontext der selbstreproduzierten Strategie. Quelle: Eigene Abbildung.

Wenn die Implementation auf Ebene der CoP ankommt, sind die Mitarbeiter mit einer Umwelt konfrontiert, in der ein Nebeneinander von dominanten und marginalen *strings of text* herrscht (Vacek 2009: 109, siehe Abb. 83). Von wo die Bausteine ihres intradialogischen Kontexts kommen, hängt von ihrer *textual agency* innerhalb dieses nun deutlich komplexer gewordenen *text*-Umfelds ab. Im Community-Dialog werden Teile des *community-texts*, ebenso Abschnitte des Dialogs mit dem CoP-R und hoffentlich der *metatext* selbst reproduziert. Durch den Dialog mit dem CoP-R ist der *metatext* jetzt bereits in die Worte der Community-Mitglieder eingebunden, was ihn auch als zukünftige Referenz qualifiziert.

Mitarbeiter werden sich im Organisationsalltag häufig über derartige Veränderungsprozesse und ihre Einordnung unterhalten. Das umfasst auch die *watercooler-talks* (siehe dazu u. a. Schwarz 2006: 371, Balogun und Johnson 2004, 2005), in denen die Mitarbeiter quasi nebenbei durch Gossip und Gerüchte (Stacey 2011: 404) ein Gefühl dafür gewinnen, welche Abschnitte des neuen intradialogischen Kontexts von den anderen für handlungsleitend gehalten werden und welche nicht. Allerdings ist es ebenso denkbar, dass wie bei *Bluest Bank* durch die hohe Arbeitsbelastung relativ wenig Spielraum für derartige Dialoge bleibt und so die „Veränderungszeit“ (dazu im folgenden Kapitel mehr) langsam abläuft.

In *Bluest Bank* wurde daher entschieden, in regelmäßigen Abständen während der Implementation sogenannte Feedbackrunden, moderiert durch den Autor, durchzuführen. Sie fanden im Abstand von einer Woche, drei und sechs Wochen nach Beginn der Implementation statt. Jede Runde wurde in wechselnder Zusammensetzung in Gruppen von vier bis sechs Personen durchgeführt. Zum einen ging es in den Gesprächen darum, Schwächen der Anwendungen sowie die Stimmung der Mitarbeiter während der Implementation zu erfahren und so notwendige Anpassungen durchführen zu können. Viel wichtiger und der wesentliche Grund für die Feedbackrunden war es aber, den Mitarbeitern bewusst ein Forum zu bieten, um sich auszutauschen, um für die CoP relevanten Kontext zu schaffen. In den Diskussionen konnten die Mitarbeiter ihre Vorstellung von der Implementation mit der der anderen abgleichen. Da wie in allen Gesprächen volle Vertraulichkeit zugesichert wurde, konnten negative wie positive Aspekte gleichermaßen angesprochen werden.

Im Idealfall greifen die Mitarbeiter sowohl den *metatext* als auch Teile des *community-texts* mit auf und integrieren so den *metatext* in einen neuen Kontext. Konkret passiert das in dem Moment, in dem

|Wandel – Strategie und strategizing

ein Mitarbeiter alte Probleme mit den neuen Anwendungen löst. Der intradiologische Kontext wird dann zur geteilten Realität der CoP. Ein Mitarbeiter sieht, was sein Kollege über die Strategie sagt oder wie er sie anwendet (siehe Abb. 84). Es werden eigene Erfahrungswerte gemacht, die dann rückwirkend helfen, das Verhältnis zur Strategie zu bestimmen (Dijksterhuis et al. 2003: 118).

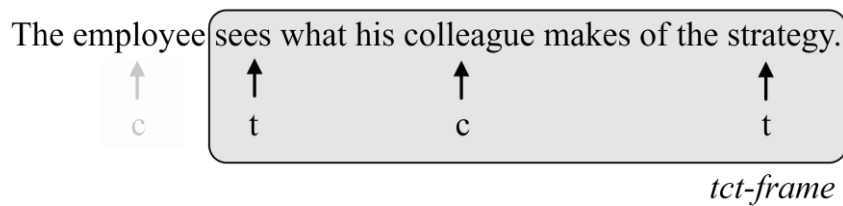


Abbildung 84: Die interne Validierung der *textual agency* einer Strategie. Quelle: Eigene Abbildung.

Die *textual agency* der Strategie (tct) wird auf diese Weise innerhalb der CoP geprüft und bewertet. Der *metatext* muss dabei die Bandbreite der Interpretationen durch die Akteure aushalten (Taylor und van Every 2011: 239) – *text* ist verletzlich (Luhmann 2000: 437) – und muss mindestens so viel *textual agency* erhalten, dass er in diesem Kontext erneut reproduziert wird<sup>302</sup>. Diesen flüchtigen Gesprächsrunden kommt zugute, dass sie i. d. R. mündlich erfolgen. Schoeneborn (2008: 174) zeigt, dass verbale Kommunikation besonders gut geeignet ist „[in] forgetting of past decisions, to open up free capacities for future decisions, to avoid a lock in of suboptimal practices“ (ebd.). Die *textual agency* von *metatext* und *community-text* kann also hier besonders leicht sozial aufgebaut, bestätigt oder verneint werden.

Das Nebeneinander von (reproduziertem) *metatext* und *community-text* im aktuellen intradiologischen Kontext bedarf genauerer Betrachtung. Zunächst einmal ist auffällig, dass aktuell ein „sowohl/als auch“ zwischen Strategie und *community-text* existiert. Dabei kann beiden *texts* zugutekommen, dass sie sich immer „so“ oder auch anders in der *conversation* interpretieren lassen, solange sie noch nicht kollektiv geworden sind. So lassen sich für die Mitarbeiter Erklärungen finden, warum der *metatext* letztlich nur eine Fortführung des *community-texts* sein könnte, sodass nicht nur eine Anschlussfähigkeit des *metatexts* an sich selbst geschaffen wird, sondern er sogar an den *community-text* anschlussfähig wird (der *community-text* selbst zum *support-text* wird). Dies geschieht, ohne dass es je beabsichtigt gewesen wäre (siehe dazu Stensaker und Falkenberg 2007: 174), à la: „Im Grunde ist das ja das, was wir schon die ganze Zeit machen – nur anders.“ Das muss nicht „gerade“ vonstattengehen, sondern fordert u. U. etwas gedankliche Kreativität. Von einem Auslöschen, *resetten* oder einem radikalen Neuanfang kann hier also keine Rede sein. Die CoP ist jetzt mit einem selbst geschaffenen *string of text* konfrontiert, der vormals zwei getrennte Realitäten repräsentierte. Auf diese Weise ist die Binnenkomplexität der CoP höher als zu Beginn der Implementation.

Der *string of text* in Abbildung 83 zeigt, wie die Organisation einen Übergang in sich selbst schafft. Alte und neue Organisation werden nicht parallel geschaffen, weil es weder alte noch neue Organisation gibt. Dabei handelt es sich um Zuschreibungen, die nachträglich getroffen werden, um die Organisation von sich selbst unterscheidbar zu machen. Worum es bei der Implementation geht, lässt sich am ehesten mit dem Begriff „*changed sameness*“ bezeichnen. Die Organisation oder in diesem Fall die

<sup>302</sup> Ist das nicht der Fall, rückt der *metatext* in der Abbildungssprache von Abbildung 82 immer weiter nach links und verbleibt schließlich marginalisiert als ein *text* unter vielen, bis er irgendwann vergessen wird.

CoP hört nicht damit auf, sich selbst zu reproduzieren<sup>303</sup>. Wenn ein neuer *text* hinzukommt und reproduziert wird, ist er ebenfalls Teil der CoP, da die CoP operativ geschlossen ist (Luhmann 1984). Er wird gemeinsam mit dem *community-text* reproduziert. Das einzige, was diese *texts* voneinander unterscheidet, ist ihre *textual agency*, d. h. ihre Fähigkeit, Anschlusshandlungen zu provozieren oder *texts*, von denen behauptet wird, sie würden diesen *text* unterstützen. Das schließt nicht aus, dass einer der beiden *texts* irgendwann nicht mehr reproduziert wird, sodass jede Innovation auch zu einem Verlust von Fähigkeiten führen kann (Mezias und Glynn 1993: 83). Die Organisation ist nicht mehr die, die sie vorher war und gleichzeitig bleibt sie doch dieselbe.

*Changed sameness* schließt auch radikale, plötzliche Änderungen nicht aus. Die Organisation von heute kann eine völlig andere sein als die von gestern. Es ist sogar davon auszugehen, dass das der Fall ist. Bei der Implementierung einer Organisationsstrategie ist ein Bewusstsein dahin gehend vonnöten, dass mehr als *changed sameness* nicht möglich ist, ohne die Organisation und/oder die CoP zu zerstören. Das macht die Suche nach dem „großen Wurf“, nach der einen Entscheidung, die alles andere schlagartig verändert, nicht einfacher (Weick 2009a: 237)<sup>304</sup>.

Für die Mitglieder der CoP bedeutet *changed sameness* insbesondere initial Stress. Zu Beginn ist die *agency* der einzelnen Reproduktionen des *metatexts* nur wenig bestätigt worden. Das Nebeneinander von *community-text* und *metatext* lässt die Differenzen noch deutlicher werden. Jede Reproduktion des einen *texts* bedeutet, dass der andere nicht reproduziert wurde und verweist auf seine mangelnde *agency* oder den Verlust von *agency*. Verfügte die CoP vorher mit einem unwidersprochenen *community-text* über ein *collective mind* (McPhee et al. 2006: 323), eine geteilte Realität, so ist diese jetzt infrage gestellt.

In *Bluest Bank* äußerte sich das u. a. in einer auf den ersten Blick banalen Konkurrenz von *jira* und *Confluence* zum bisherigen Dateiablagensystem der Abteilung. Wie in jeder Bank müssen die Entscheidungen der Abteilung revisionssicher festgehalten werden und einer detaillierten Überprüfung standhalten. Dazu wurden Regeln geschaffen, die helfen sollten, in den verschlungenen Dateipfaden von Windows den Überblick zu behalten. Die Ablagelogik in *jira* folgt jedoch anderen Regeln, als es die Mitarbeiter bisher gewöhnt waren.

Windows baut auf einem linearen Logikbaum auf. Die Ablage in *jira* hingegen ist entsprechend den Vorgaben der agilen Projektorganisation chaotisch organisiert (siehe Abb. 85).

---

<sup>303</sup> Es sei denn, sie wird beendet.

<sup>304</sup> Auch das hindert natürlich niemanden daran, eine Entscheidung im Nachhinein als die Entscheidung darzustellen. Der Prozess wird aber ein anderer gewesen sein.

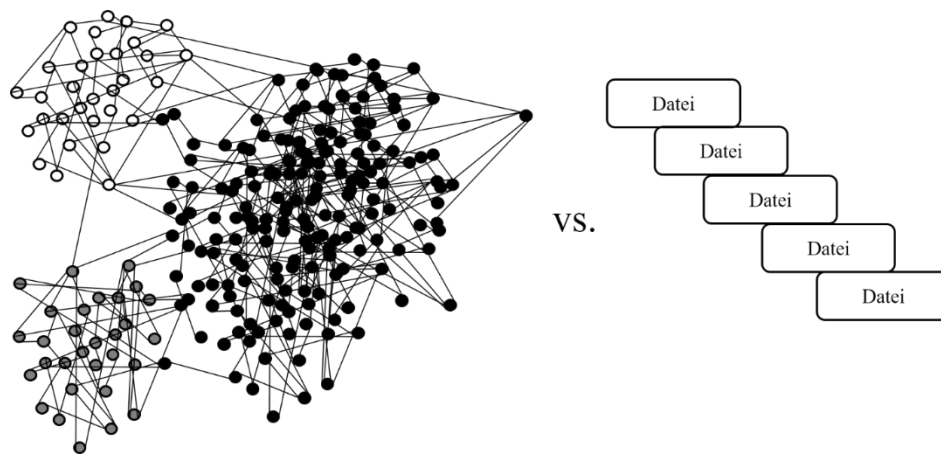


Abbildung 85: Das Ablagesystem in *jira*, sortiert nach Clustern, im Vergleich zur linearen Windows-Struktur.  
Quelle: Eigene Abbildung.

In *jira* wird sich nicht an einer Baumstruktur, sondern anhand von Filtern orientiert, nach denen das Gesuchte selektiert wird. Das entspricht eher einer Suchmaschine als dem „Dateikasten“ von Windows, der linear durchlaufen wird. Diese Vorgehensweisen mussten zunächst explizit gemacht werden. Im Zuge dessen wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern ein neues Ablagesystem erstellt, das teils mehr, teils weniger erfolgreich angewandt wurde.

Derartige Konflikte sind wichtige Erfahrungen während der Implementation, zwingen sie doch alle Beteiligten dazu, die impliziten Regeln des *community-texts* explizit zu formulieren und ein *unboxing* vorzunehmen. Der *agency* des *metatexts* kann ein derartiges Vorgehen nur zugutekommen. Gleichzeitig führen diese Situationen zu weiteren Dialogen und machen die Abhängigkeit der Mitarbeiter voneinander deutlich, in der jeweils ein Akteur darauf angewiesen ist, dass der andere sein (neues) Verhalten in Form von Anschlusshandlungen bestätigt oder sanktioniert.

#### 9.4. Veränderungszeit statt Echtzeit entscheidet

Der intradialogische Kontext von Abbildung 83 lässt sich mit dem Begriff „Veränderungszeit“ umschreiben. Dabei geht es sowohl um Qualität (*agency*) der Kommunikation als auch um Quantität. Je mehr *text-conversation*-Zyklen ablaufen, bei denen der *metatext* reproduziert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für *agency*. Hierbei kommt dem Veränderungsprozess zugute, dass die CoP ein sozialer Ort ist, an dem viel kommuniziert wird aka viel Vergangenheit produziert wird.

Eine CoP kann in kürzerer Zeit mehr relevante Vergangenheit produzieren als jede andere Form der Organisation. Nach jeder Schleife wird das, was zuvor mehrdeutig war, klarer: „people organize to make sense of equivocal inputs and enact this sense back into the world to make that world more orderly“ (Weick et al. 2005: 414).

Je mehr (relevante) Vergangenheit produziert wird, desto eher hat die CoP die Möglichkeit, auf ihre eigene, neu erschaffene Vergangenheit zuzugreifen<sup>305</sup>. Die Strategie wird zu ihrer eigenen Ressource, die wiederum ihre Reproduktion ermöglicht (Fauré et al. 2010: 1251). Jeder Bezug zur Vergangenheit formt damit die Gegenwart, die zur Ressource der Zukunft wird (Jameson 2001: 489). Deterministisch wird diese Vergangenheit jedoch erst dann, wenn ihre *texts* über die notwendige *agency* verfügen, was sich leider erst im Nachhinein herausstellt. In der aktuellen Gegenwart also erscheint der gemeinsam geschaffene, intradiologische Kontext jedoch völlig kausal bzw. wird kausal gemacht (Jameson 2001: 486).

Der Veränderungsprozess lässt sich daher beschleunigen, wenn es gelingt, die Veränderungszeit zu erhöhen, ohne die Mitarbeiter zu überfordern. In *Bluest Bank* wurde das über die Gruppendiskussionen erreicht.

Eine weitere Möglichkeit, um die Veränderungszeit zu erhöhen, sind Trigger-Events oder das Schaffen von Stellen. Luhmann (2000: 194) schreibt: „Kann man den Verlauf einer Unsicherheitsabsorption nicht über Stellen und Personen punktuieren, optiert das Gedächtnis typisch für Vergessen.“ (ebd.) Diese Stelle nahm in *Bluest Bank* der Autor selbst ein. In der Organisationshierarchie war der Autor den Mitarbeitern gleichgestellt, sodass ein niederschwelliger Zugang bei Problemen existierte. Die Investition in einen *change-agent* verdeutlichte die Bedeutung, die die Organisationsleitung dem Prozess beimaß, sodass die räumliche Anwesenheit des Autors selbst zu einem Trigger<sup>306</sup> wurde.

„Für mich wäre es wichtig, dass es dauerhaft einen Ansprechpartner gibt, der mir hilft. Also dauerhaft. Für ein Jahr oder so. Wo ich dann auch wirklich das Gefühl habe, ich geh dem nicht auf die Nerven, wenn ich dann zum dritten Mal auf den zukomme und ihn frage, wie geht das jetzt. Also technischen und praktischen Support.“ (GD2G1: 174-177)

Das Problem in Bezug auf Veränderungszeit ist, dass sie sowohl für den *metatext* arbeiten kann als auch gegen ihn. Bei einer Beschleunigung kann in kurzer Zeit auch viel Negatives über die Strategie zusammenkommen und so die *agency* des *metatexts* herabgesetzt werden. Im schlimmsten Fall kommt es zu einer Abwärtsspirale, in der ein Mitarbeiter das Gefühl hat, eine negative Einstellung werde von der Gruppe getragen und ebenfalls von ihm erwartet. Es ist u. a. die Aufgabe der Führungspersonen, derartige Abwärtsspiralen zu verhindern. Auch auf Ebene der CoP lässt sich aber moderieren, was m. E. vorzuziehen ist. In *Bluest Bank* wurden mehrere Maßnahmen, insbesondere im Rahmen der Gruppendiskussionen, ergriffen, um das zu verhindern. Vier Wochen nach Beginn der Implementation wurde in der zweiten Feedbackrunde nicht nur die Meinung der Mitarbeiter eingeholt, sondern auch Metawissen über Veränderungsprozesse in Organisationen vermittelt. Insbesondere wurde erklärt, wie Implementationen gewöhnlicherweise ablaufen. Im Idealfall beginnen sie motiviert, dann realisieren viele, dass persönliche Anstrengungen gefordert sind, die mitunter unangenehm sind, und es kommt zum „Tal der Tränen“. Gelingt es, die Abteilung durch dieses Tal hindurchzuführen, indem sich langsam erste Effizienzverbesserungen zeigen, kann es anschließend zu einem professionellen

---

<sup>305</sup> Bloße Wiederholungen sind dabei keine Form, relevante Vergangenheit zu schaffen. Zu bedenken sei nur die Flut von E-Mails, die in vielen Organisationen täglich verschickt wird und in ihrer Masse dennoch kaum Erinnerungswürdige Relevanz erzeugt (das schließt die *textual agency* einer einzelnen E-Mail allerdings nicht automatisch aus).

<sup>306</sup> Ein Trigger kann jede Form von Veranstaltung, Training oder jedes andere Ereignis im Zusammenhang mit dem *metatext* sein, das zu relevanter Anschlusskommunikation anregt - ein Erlebnis, das wie schon zuvor formuliert „unter die Haut“ geht und das es Wert ist, dass sich Mitarbeiter darüber unterhalten - *anchor texts* (Geisler 2001: 317).

|Wandel – Strategie und strategizing

Umgang mit den jeweiligen Änderungen kommen. Wohlgermerkt zeigt diese Kurve den Idealverlauf einer gelungenen Implementation und kann auch jederzeit ins Negative abrutschen.

Nachdem die Mitarbeiter diese Meta-Informationen erhalten hatten, wurden sie darum gebeten, vor der Gruppe ihr eigenes Akzeptanzlevel zum Veränderungsprozess an einem beliebigen Punkt auf der Abbildung einzutragen und ebenfalls zu vermerken, wo ihrer Meinung nach die gesamte Abteilung zu verorten sei<sup>307</sup>.

Es bestand nun die Möglichkeit, dass

- a) Einzelmeinungen und Gruppengefühl gleichauf liegen würden,
- b) das Gruppengefühl schlechter bewertet werden würde als die Einzelmeinungen oder umgekehrt,
- c) die Einzelmeinungen schlechter als das Gruppengefühl bewertet würden.

Wäre Möglichkeit c) eingetroffen, hätte es bedeutet, die Mitarbeiter wären individuell unzufriedener mit der Implementation, als sie es von der Gruppe erwartet hätten. Dann hätten sie eine gute Legitimation, ihre negative Meinung auch mit der Gruppe zu teilen, da diese von der CoP gedeckt gewesen wäre. In diesem Fall hätte die Diskussion das Gegenteil dessen erreicht, was geplant war. Glücklicherweise traf dieser Fall nicht ein.

Im Fall b) wäre diese Argumentation umzudrehen. Die Mitarbeiter hätten erkannt, dass die anderen Mitarbeiter dem *metatext* gegenüber offen sind, sein Image in der Abteilung aber schlecht sei. Sie wären mit ihrer negativen Meinung isoliert.

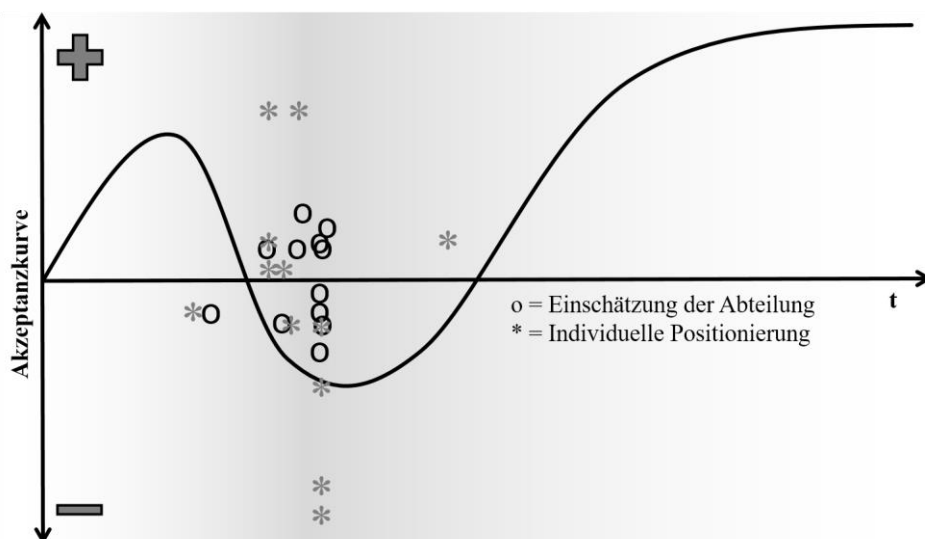


Abbildung 86: Selbstverortung und Einschätzung der Akzeptanz in der Abteilung entlang einer typischen Akzeptanzkurve für Implementierungen. Quelle: Eigene Abbildung.

Tatsächlich trat wie erwartet Fall a) ein. Die Mitarbeiter erkannten, dass es innerhalb der Abteilung weit auseinanderliegende Positionen gab und einige Mitarbeiter schnell mit den Anwendungen ver-

<sup>307</sup> Dass es zu Effekten entsprechend der sozialen Erwünschtheit kommen würde, wurde hier billigend in Kauf genommen.

traut waren, andere nicht. Eine rhetorische Abwärtsspirale wäre daher unangebracht gewesen; gleichzeitig war konstruktive Kritik in dieser Konstellation auch aus Sicht der Gruppeneinschätzung durchaus angebracht.

In der dritten Feedbackphase wurde das Moderationsprinzip der *six-thinking-hats*<sup>308</sup> genutzt, um positive wie negative Aspekte in den Gruppen gleichermaßen zu würdigen und auch über den Ist-Zustand hinaus kreativ zu werden. Das wurde von einigen Mitarbeitern als Bevormundung empfunden, gleichzeitig handelte es sich aber m. E. mit um die produktivsten Gruppendiskussionen überhaupt.

## 9.5. Bestätigung und Kontrolle während der Implementation

Veränderungen in der Organisation durchzusetzen ist u. a. deswegen so aufwendig, da die Wirksamkeit des eigenen Handelns erst durch die (Anschluss-)Handlungen eines relevanten Dritten sichtbar wird (Taylor und van Every 2011: 241). Eine Führungsperson mit der ihr eigenen *human agency* kann hier zusätzliche Orientierung bieten bzw. zur Konsistenzsicherung beitragen (Luhmann 2000: 422). Selbst wenn wir CoPs als autopoietische Systeme betrachten, die jeglichen Kontakt von außen nach ihrer eigenen Logik interpretieren, so gibt es doch keinen Grund anzunehmen, die CoP stünde einer Bestätigung ihres Handelns gleichgültig gegenüber. Implementation ist *action* und *correction* (Stacey 2011: 73).

Der Community-Dialog ist eine Phase der offenen Kontingenz während der Implementation. Diese Phase kann jedoch nicht beliebig ausgedehnt werden. Im Dialog zwischen den Mitarbeitern werden verschiedene Abschnitte des *metatexts* und des *community-texts* erstmals oder neu mit *textual agency* versorgt. Noch ist aber für die Mitarbeiter unsicher, welche Teile davon einer „höheren“ hierarchischen Überprüfung standhalten würden. Die Organisation bedarf aber eines Mechanismus, wie sie wichtiges und unwichtiges Wissen identifiziert (Holan und Phillips 2004: 427).

Erfolgslebnisse tragen dazu bei. Es ist aber auch die Aufgabe von Führungspersonen, der CoP dieses Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang m. E. die Bestätigung, Aktualisierung oder Verneinung von *agency*.

Früher oder später werden einzelne Mitglieder oder die gesamte CoP ihr eigenes System verlassen und mit dem CoP-R sowie anderen Führungspersonen in Kontakt kommen. Während eines Veränderungsprozesses werden alle Seiten häufiger den Kontakt zueinander suchen als üblich. Die einzelnen Parteien gleichen sich über den Stand der Implementation ab und klären: „Wie weit sind wir, läuft es so, wie beabsichtigt, machen wir es richtig?“ Die Implementation steht noch immer am Anfang, der Rechtfertigungsdruck von allen Seiten ist hoch und die *taken-for-grantedness* (Green, JR. 2004: 657) noch immer gering.

---

<sup>308</sup> Eine Form der Gruppenmoderation, in der jede Partei einen gedanklichen „Hut“ aufsetzt und diese Position einnimmt.

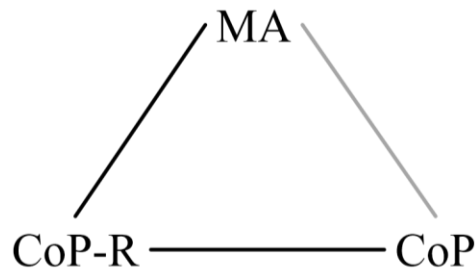


Abbildung 87: Die möglichen *reassurance-systems* während der Implementation. Quelle: Eigene Abbildung.

Die drei möglichen *contact-systems*, die dabei wieder entstehen können, sind in Abbildung 87 zu sehen. Das *contact-system* zwischen Topmanagement und Community wird im Folgenden nicht weiter thematisiert (die graue Verbindung in Abb. 87). Der Kontakt zwischen diesen beiden Parteien wird bei einer Strategie auf Abteilungsebene eher gering ausfallen. Zusätzlich ähnelt dieses *contact-system* der Konstellation aus mittlerem Management und Community, sodass auf eine weitere Ausführung verzichtet werden kann.

Bei den *contact-systems* steht auf den ersten Blick ein Informationsaustausch im Zentrum, sei es nun zwischen dem mittleren Management und dem Topmanagement oder zwischen mittlerem Management und der CoP. Tatsächlich werden Informationen ausgetauscht, das Wesentliche ist aber nicht der Inhalt. Entscheidend ist, was durch den Inhalt bewirkt wird, nämlich die Bestätigung, Aktualisierung oder Verneinung der *textual agency* des zuletzt geschaffenen Community-Dialogs.

#### **9.5.1. Das *reassurance-system* zwischen dem mittleren Management und der community of practice**

Das wichtigste *contact-system* existiert während der Implementation zwischen der CoP und dem mittleren Management<sup>309</sup>. Im Idealfall ist es fortlaufend, zumindest aber regelmäßig. Speculand (2009: 171, dazu auch DePamphilis 2012: 137) empfiehlt ein Intervall von zwei Wochen, ähnlich dem Intervall der Gruppendiskussionen in *Bluest Bank*. Nach Ablauf einiger Wochen sollten die einzelnen Schritte sowie Veränderungen betrachtet und ggf. Maßnahmen ergriffen werden. Wichtig ist dabei, so Speculand (ebd.), den Fortschritt der Strategie nicht nur als Ganzes zu betrachten, sondern insbesondere kleinteilige Veränderungen zu bewerten.

Abbildung 88 zeigt, warum gerade das mittlere Management besser als jeder andere Akteur dazu geeignet ist, den Fortschritt der CoP zu beurteilen. Im Laufe der Implementation haben die CoP und das mittlere Management bereits mehrfach miteinander interagiert. Die einzelnen Kontexte auf beiden Seiten beginnen, sich zu „türmen“, was eine gute Voraussetzung dafür ist, die *agency-Verhältnisse* des jeweiligen Gesprächspartners zu (er-)kennen. Die Dichte der Interaktionen ist jetzt so hoch, dass ein Wechsel der Gesprächssituation nicht mehr mit dem Verlust der (bekannten) *textual agency* einhergeht. Es ist eher bekannt, wovon der andere redet und was ihm wichtig sein könnte. Lediglich der Community-Dialog ist dem mittleren Management im *contact-system* nicht bekannt. Ihn gilt es in

---

<sup>309</sup> Dieses ist ggf. durch einen internen oder externen Berater bzw. einen *change-agent* zu ersetzen.

diesem Dialog so weit wie möglich kennenzulernen und der CoP Orientierung zu bieten, was zu einem weiteren *string of text* führt.

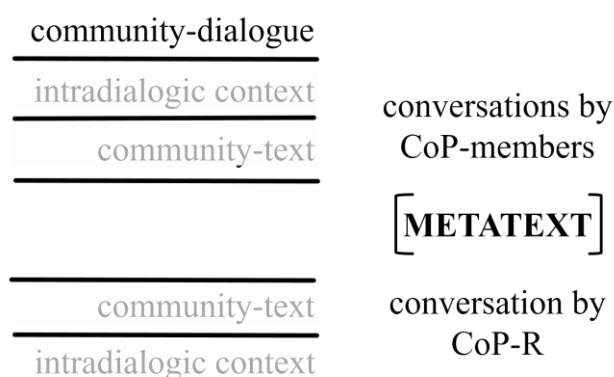


Abbildung 88: Ein *reassurance-system* mit *layers* konstruierter Vergangenheit. Quelle: Eigene Abbildung.

Jede Strategie ist „löchrig“. Es liegt an den Mitarbeitern, diese Löcher auf Mikro-Ebene zu kitten. Diese Aufgabe ist essenziell für den Veränderungsprozess. Ab einer bestimmten Größe fehlt ihnen jedoch die *human agency* und ihr Handeln bedarf der Bestätigung einer anderen Hierarchieebene<sup>310</sup> (Balogun und Johnson 2005: 1592). Dabei ist es aber wichtig, Probleme, die die COP nicht selbst lösen kann, von jenen zu unterscheiden, die lösbar sind. Greift eine Führungsperson unnötigerweise in Abläufe ein, zu denen sich die CoP noch keine Meinung bilden konnte, kommt es zum *premature closure* (Koschmann et al. 2012: 349, dazu in 10.5.1 mehr).

Für alle anderen Abschnitte wird sich aber eine Führungsperson „den Hut aufsetzen“ müssen (Appel et al. 2007: 439) und den Community-Dialog bestätigen oder ablehnen müssen. Am Ende aller Gespräche erhalten Führungskräfte ihre höhere Entlohnung dafür, dass sie Entscheidungen treffen und die *agency* relevanter *texts* sichern<sup>311</sup> (siehe dazu Luhmann 2000: 438). Ohne eine interne oder externe Bestätigung des neuen Community-Dialogs, der Community-eigenen Interpretation des *metatexts*, würde dieser intradialogische Kontext implodieren (Taylor 2009b: 237) bzw. aufhören, handlungsweisend zu sein. Die CoP würde auf andere *texts* zurückfallen, die ihr Orientierung bieten, i. d. R. den *community-text*.

Der Verlauf ist in Abbildung 89 in Form der ctct-Zyklen dargestellt. Am Ende der Kette steht die Bestätigung, Aktualisierung oder Ablehnung dessen, was die CoP aus dem initialen *metatext* gemacht hat in Form von *text*.

<sup>310</sup> Verweigert das mittlere Management diese Aufgabe oder füllt sie nicht aus, kann alternativ auch ein CoP-Mitglied über die *human agency* verfügen oder die *human agency* gerade in einer Zeit der Unsicherheit erhalten, um die Validierung vorzunehmen. Das würde aber bedeuten, dass eine parallele Hierarchie zur formalisierten Organisationshierarchie entstanden ist, was nicht immer wünschenswert erscheint. Ein derartiger Akteur würde in vielen Punkten eben nicht über ein geeignetes Mandat verfügen, sodass seine Entscheidungen immer wieder angreifbar wären, was letztlich zu noch mehr Unsicherheit führen würde.

<sup>311</sup> Systemtheoretisch ausgedrückt wird die Unsicherheit der Umwelt in selbstkonstruierte Sicherheit überführt (Luhmann 2000: 317).

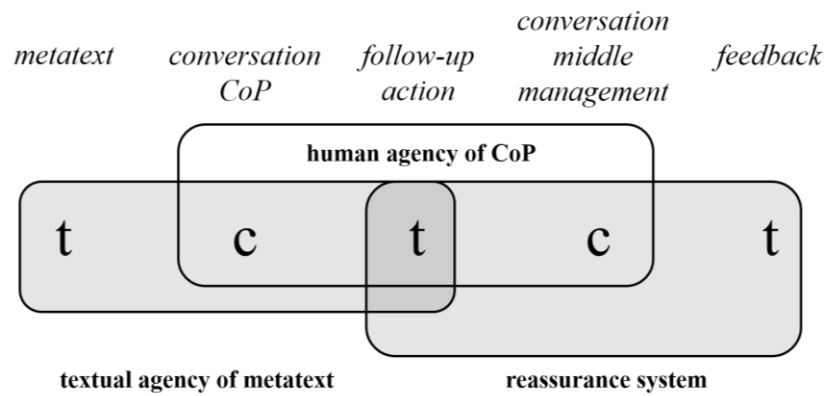


Abbildung 89: Alternierende ctct-Systeme zwischen der *community of practice* und dem mittleren Management, in denen die *agency* relevanter *texts* aus dem Community-Dialog bestätigt wird. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 89 zeigt erneut die Implementation, wie sie zwischen dem mittleren Management und der CoP bisher abgelaufen ist. Nach Bekanntgabe geht der *metatext* in den Community-Dialog und führt zu einer Anschlusshandlung. Die wird vom CoP-R bewertet und es erfolgt im *reassurance-system* eine Bestätigung oder Ablehnung dieser Anschlusshandlung (*feedback*).

In dieser Kette hat der CoP-R das „letzte Wort“, indem er die Kette der Argumente beliebig verkürzt oder verlängert (Cooren 2008: 35). Wird das von der CoP akzeptiert, hat das mittlere Management damit seine Macht gefestigt. Nachteil ist, dass es damit auch geringfügig die Besitzverhältnisse zur Strategie zuungunsten der CoP verändert hat (Taylor und Lerner 1996: 265). Es wurde gezeigt, dass es sich nicht nur um „eure“, sondern um „unsere“ Strategie handelt – „unsere“ kann je nach rhetorischem Geschick des Managers die Bedeutung von „unser aller“ oder „von uns Strategen“ annehmen.

Abbildung 89 ist aber auch eine Visualisierung des Ausspruchs „die Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen“. Die Mitarbeiter sehen, wie sich der *text* in den eigenen Reihen bewährt hat, und sie sehen ihn jetzt im Spiegel einer anderen Hierarchieebene. Im besten Fall erhält er dadurch eine plastische *agency*, in der die Strategie dreifach bestätigt wurde:

- Vertikal in der Hierarchie von oben nach unten
- Horizontal innerhalb der CoP und
- Erneut vertikal, dieses Mal von unten nach oben.

Auch wenn der CoP-R und die CoP wohl niemals ein identisches Verständnis der Strategie entwickeln werden, verfügen sie nun über eine geteilte Realität. Die Gespräche innerhalb der CoP haben es jetzt zurück in den offiziellen Verhandlungsraum geschafft.

Der Erkenntnisgewinn ist beidseitig. Im *reassurance-system* bekommt das mittlere Management ebenso ein Gefühl davon, was die CoP in der Zwischenzeit aus dem *metatext* gemacht hat. In *Bluest Bank* wurde das auf zweierlei Art und Weise umgesetzt. Zum einen nahm der CoP-R jeweils an einer Gruppendiskussion je Feedbackphase teil. Das hatte den Nachteil, dass die Mitarbeiter in dieser Konstellation weniger frei ihre Meinung mitteilten, als es sonst der Fall gewesen wäre. Gleichzeitig konnten sie aber ihre eigene Position unmittelbar mit der des Abteilungsleiters abgleichen und waren so über die *agency* der jeweiligen *texts* im Bilde.

Werden Strategien als „lebende Dokumente“ (Schwarz 2006: 387) begriffen, wird es nicht überraschen, wenn der Community-Dialog vom „reinen“ *metatext* abweicht. Auch hier lag es am Abteilungsleiter zu entscheiden, inwieweit eine Korrektur notwendig war oder ob die *agency* des bestehenden Dialogs bestätigt werden konnte. Es kann ggf. sinnvoll sein, „vorübergehend mit noch nicht perfekten Lösungen zu leben“ (Groten 2007: 373).

In jedem Fall gibt der CoP-R der CoP dabei ein Gefühl ihrer selbst. Die CoP sieht ihren Community-Dialog (bzw. was sie davon dem CoP-R vermitteln konnte) im Spiegel seiner Handlung und erhält darüber ein Gefühl zur *textual agency* des Community-Dialogs und somit auch zu ihrer *human agency*. Wird ihr Community-Dialog brüsk abgelehnt, scheint es mit ihrer Handlungsfähigkeit (nach Ansicht des mittleren Managements) nicht weit her zu sein. Wird er bestätigt, ist das Gegenteil der Fall und es gibt einen guten Grund, den *text* weiter zu reproduzieren.

Ein entscheidender Teil des *reassurance-systems* besteht darin, dass der *metatext* wiederholt wird (siehe u. a. Hendry 2000 und Shaw 2002). Die Antwort des CoP-R auf den Community-Dialog kann also auch aus einer Wiederholung des *metatexts* bestehen. Dabei sollte sich aber nicht der Illusion hingeeben werden, eine Wiederholung allein führe zu einem besseren Verständnis (Kuhn und Porter 2011: 26). Diese Chance besteht erst dann, wenn der andere, die CoP, erneut den *metatext* wiederholt – *recommunicated* (siehe Hendry 2000: 973). Gleichzeitig sind Wiederholungen aber ein probater Versuch, die *agency* des *metatexts* weiterhin hoch zu halten und so das Momentum der Implementation aufrechtzuerhalten. Selbst wenn einem *text* nicht zugestimmt wird, führt seine permanente Anwesenheit doch eher dazu, dass er als *gegeben/taken-for-granted* betrachtet wird (Cooren et al. 2008: 1355).

Mit der CoP als eigenständige Sinnprovinz ist die Einflussnahme des mittleren Managements trotz der Möglichkeit, die *agency* des Community-Dialogs zu bestätigen, eingeschränkt. Es kann wenig in die CoP eingreifen; indem es aber die *agency* des Community-Dialogs validiert, kann es zumindest einen Teil der Sicherheit wiederherstellen, die zu Beginn der Implementation abhandengekommen ist (und nebenbei die eigene *human agency* unter Beweis stellen). Mit der externen Validierung ist ein Teil der Wirklichkeit, die die CoP umgibt, wieder sicherer und entlastet die CoP (siehe dazu Dijksterhuis et al. 2003: 100). Wie wichtig gute Führung ist, wird in dem Ausspruch von Weick (u. a. 2008) deutlich, es sei besser, gut zu führen und eine schlechte Strategie zu verfolgen als umgekehrt. Eine gute Führung und eine gute Strategie wären natürlich ideal.

Wird das *contact-system* mit dem mittleren Management nicht als *reassurance-system*, sondern als Kontrollsystem verstanden, lässt sich die gleiche Logik auch gegen jene Teile des Community-Dialogs verwenden, die aus Sicht des mittleren Managements nicht (mehr) erstrebenswert sind. *Texts* werden im Gespräch durch den CoP-R präsent oder absent gehalten (Fairhurst und Cooren 2009: 484, siehe auch Cooren 2001: 182). Indem die *agency* bestimmter Abschnitte des *string* herabgesetzt wird<sup>312</sup>, gibt das mittlere Management der CoP mehr Ressourcen frei, um andere Teile des Community-Dialogs zu reproduzieren (Shaw 2002: 34).

---

<sup>312</sup> Zu beachten ist, dass es inzwischen genug anderen *text* gibt, auf den die CoP zurückfallen kann, damit die entstehende Unsicherheit nicht zu groß wird.

### 9.5.2. Das contact-system zwischen dem macroactor und dem mittleren Management

Das *contact-system* zwischen dem *macroactor* und dem mittleren Management erscheint ein wenig „aufgeräumter“, als es beim *contact-system* mit der CoP der Fall war. Während zuletzt der *macroactor* einen Informationsvorsprung gegenüber dem CoP-R hatte, da er in die *metaconversation* eingebunden war, sind nun die Rollen vertauscht. Das mittlere Management ist durch den ständigen Austausch mit der CoP wesentlich besser über den Fortschritt der Implementation informiert als der *macroactor*.

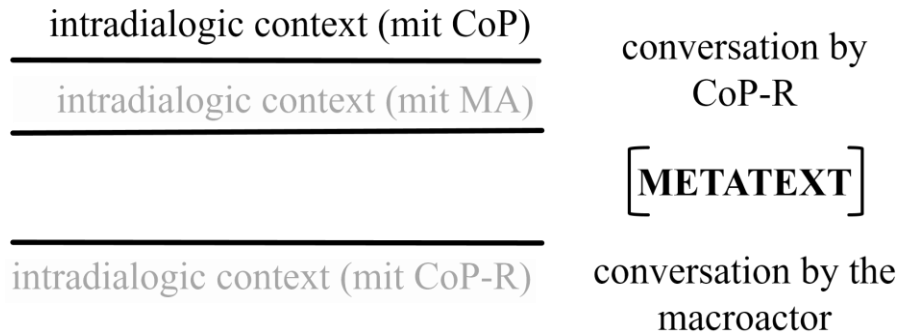


Abbildung 90: Ein *reassurance-system* mit nur wenigen *layers* gemeinsamer Vergangenheit als Kontext. Quelle: Eigene Abbildung.

Sofern er nicht direkt mit der CoP in Kontakt tritt, ist der *macroactor* auf den CoP-R angewiesen. Selbst wenn er unmittelbar mit der CoP interagiert, so wird er deren Prozesse doch nicht in der Tiefe verstehen können, wie es dem CoP-R aufgrund seiner Nähe zur CoP möglich ist.

Im *contact-system* zwischen den beiden geht es ebenso wie im zuletzt beschriebenen *contact-system* um den Austausch von Informationen sowie um Führung. Auf dieser Ebene kommt aber ein weiterer Aspekt verstärkend hinzu. Es ist die Aufgabe des *macroactors*, das mittlere Management dabei zu unterstützen, den Dialog mit der CoP passend einzuordnen, d. h. im Sinne des *metatexts*.

Im Gespräch zwischen dem *macroactor* und dem CoP-R wird den einzelnen Ereignissen der Implementation nachträglich ein Sinn zugeschrieben und die Erfahrung im Dialog gesichert. Das ist notwendig, denn obwohl eine Implementation nicht voll kontrollierbar ist – ihre Umsetzung hängt schließlich von der Aktion anderer ab (McCabe 2009: 20) – benötigt das mittlere Management eine sichere Basis, von der aus es erneut mit der CoP in den Dialog treten kann<sup>313</sup>. Unwichtige Abschnitte des *string of text* müssen auch hier identifiziert und isoliert werden (siehe dazu Holan und Phillips 2004: 427)<sup>314</sup>.

Für den *macroactor* kann es in diesem *contact-system* ebenfalls zu Überraschungen kommen, da er die Abläufe der CoP jetzt vor dem Hintergrund der neuen Strategie betrachten kann und muss. So machte

<sup>313</sup> Sillince (2007: 375) würde das nach Taylor (1993: 122) vermutlich schon als *temporal structure* bezeichnen. Dieser Begriff ist m. E. aber irreführend, da sich m. E. Struktur gerade dadurch auszeichnet, dass sie nicht temporär ist.

<sup>314</sup> Der *macroactor* kann dem CoP-R diesen Prozess vereinfachen, indem er ihm informellen wie auch formellen Zugang zu seinen Einschätzungen anbietet. In einer Situation, in der der CoP-R leicht „zurückrudern“ kann, sollte es ihm leichter fallen, eventuell kritische Punkte anzusprechen, deren *agency* unklar ist. Wird die *agency* dieses *texts* vom *macroactor* anders eingeschätzt, riskiert der CoP-R dann keinen einen Verlust seiner *human agency*: „an area [...] frame in which middle managers can test out their thinking with their senior managers and move towards a common understanding“ (Hoon 2007: 943).

erst die neue Strategie in *Bluest Bank* deutlich, wie aufwendig und abstimmungsintensiv einige vermeintlich einfache und alltägliche Prozesse der Abteilung waren. Die einzelnen Stationen der Abstimmung „verschwanden“ vorher aus Sicht des *macroactors* innerhalb der CoP. Mit der Einführung von *jira* bot sich für ihn die Gelegenheit, den gesamten Prozess zu überblicken, was dann als Gelegenheit für ein neues Abstimmungsmuster genutzt wurde:

„Was ich auch beobachtet habe, das traf auf mich auch zu, das ist der Nebeneffekt, dass es Transparenz in bestimmte Prozesse gibt, die vorher auch schon so da waren, Abstimmungsprozesse, die ich unterschätzt habe. Wenn ich den [Arbeitsprozess] ansehe, war mir das vorher nie so klar, ich habe vorher eine E-Mail bekommen, wie ich den finde. Meistens habe ich dann geschrieben „Vielen Dank, alles super [...]“ und mir ist jetzt erst klargeworden, wie viele da jetzt noch mit dran arbeiten. Und das gibt einem die Chance, eine Transparenz zu erkennen und die Schlussfolgerung daraus zu ziehen, dass Aufwand-Nutzen nicht so im Verhältnis stehen und dass man da mal neu ansetzen muss.“ (EI7: 74-81)

Während der Implementation öffnen sich immer wieder kurze Zeitfenster, in denen die bisherigen Abläufe der Organisation aus einer frischen Perspektive betrachtet werden können. Wird aber versäumt, diesen kurzen Moment der „Erleuchtung“ zu nutzen, wird er von den folgenden *texts* überlagert und die Gelegenheit ist verstrichen.

## 9.6. Vier Aspekte, die Wandel verkomplizieren

Für die zweite Stufe aus *unfreeze*, *change* und *refreeze* wurden vier Probleme ausgewählt, die die Implementation augenblicklich stoppen können oder das schleichende Ende des gesamten Strategieprozesses einleiten können.

Zu Beginn steht der aktive Widerstand der Mitarbeiter im Fokus. Sei es aus persönlichen Gründen oder aus der Selbstreferenz des Systems heraus – es gibt immer Mitarbeiter, die sich vielleicht sogar aus guten Gründen einem Wandel entgegenstellen.

Das zweite Problem ist ebenso gravierend, die Ursachen sind aber schwerer zu erkennen: Alle reden über Veränderung, aber nichts passiert.

Das kann u. a. eintreten, wenn eine Strategie zu viel Interpretationsspielraum einräumt oder schlicht nicht handlungsorientiert ist (drittes Problem).

Insbesondere im Zusammenhang mit dem *reassurance-system* können gravierende Fehler ebenso von der Organisationsführung wie von allen anderen Mitarbeitern begangen werden. Der folgenreichste Fehler, den eine Führungsperson begehen kann, ist es, unauthentisch zu sein.

### 9.6.1. Aktiver Widerstand – das haben wir noch nie so gemacht

„Das haben wir noch nie so gemacht!“ Dieser Satz ist etwas anderes als „Das haben wir schon immer so gemacht!“ Während „... haben wir schon immer so gemacht“ auf den *community-text* Bezug nimmt, steckt in dem Satz „... haben wir noch nie so gemacht“ die direkte Ablehnung der Strategie, zumindest dann, wenn nicht die Aussage folgt „... aber lass es uns ausprobieren.“

|Wandel – Strategie und strategizing

In diesem Szenario haben die CoP-Mitglieder mit dem *community-text* bereits eine eigene Idee von den Abläufen der CoP (Taylor und van Every 2011: 182) und sie sind nicht bereit, den *community-text* einzutauschen oder abzuändern. Ihr Verhalten folgt dem Muster aus dem alten *text* und der dazugehörigen *conversation*, was dementsprechend keinerlei Veränderung zur Folge hat<sup>315</sup> (siehe Abb. 91).



Abbildung 91: Aktiver Widerstand, wenn die alte Strategie in gewohnter Weise befolgt wird. Quelle: Eigene Abbildung.

Es ist ihr *text*, es ist der richtige *text* und sie wollen ihn behalten (ebd. 180). Da die CoP nicht über die ausreichende Kompetenz verfügt, die real existierende Strategie zu „löschen“ oder aus der Organisation zu verbannen, bleibt ihr nichts anderes übrig, als die *textual agency* der Strategie zu attackieren. Diese ist durch die Abhängigkeit von der *conversation* immer angreifbar und kann jederzeit in einem *language game* (Taylor und van Every 2000) neu verhandelt werden (dazu auch Fenton und Langley 2011: 1191).

Die einfachste Form des Widerstandes ist es, die Anschlusshandlung an die Strategie zu verweigern. Es wird also nicht getan, was einem gesagt wird (Abb. 92), quasi der „ultimate act of refusal“ (Caldwell 2005: 132).

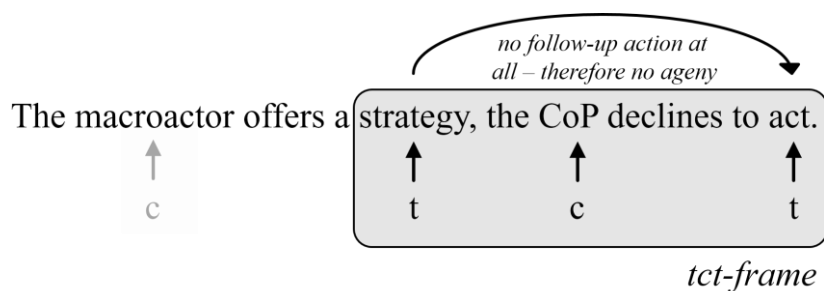


Abbildung 92: Negierung der *textual agency* einer Strategie. Quelle: Eigene Abbildung.

Handelt die CoP bewusst so, wird auch von *non-compliance* gesprochen:

„Sometimes individuals clearly understand what is expected to be changed, and they are able, but not willing, to operationalize the changes. *Non-compliance* is characterized by an understanding of corporate intentions, but there is no subsequent action.“ (Stensaker und Falkenberg 2007: 168, Hrvh. im Original)

Vielleicht sind diese Mitarbeiter aus Prinzip gegen alles Neue; sie lehnen die Strategie inhaltlich ab oder sie bewerten die *agency* des Community-Dialogs aus Loyalität gegenüber der Sache höher als die der Strategie. Indem sie eine Anschlusshandlung an den *metatext* ablehnen, verweigern sie ihm in jedem Fall seine *textual agency*. Ein derartiges Verhalten ist jedoch relativ plump und auch innerhalb einer

<sup>315</sup> Außer: „Schön, dass wir darüber geredet haben...“

eher dialogorientierten Organisation wie *Bluest Bank* würde ein einzelner Mitarbeiter eine Versetzung oder gar Entlassung riskieren<sup>316</sup>.

Schwerer und vor allem zermürbender für alle, die mit dem Veränderungsprozess betraut sind, ist es, wenn jede Anschlusshandlung an die Strategie von Zynismus (Lozeau et al. 2002: 556, dazu auch Bisel und Barge 2011: 275) und Ironie (Phillips et al. 2008: 784) begleitet wird<sup>317</sup>. Ein zynischer Akteur betont wiederholt, dass er sich dieses Mal wie gewünscht entschieden hat, es jederzeit aber auch anders tun könne, da er einen anderen *text* präferiere. Die *agency* des *metatexts* für weitere Anschlusshandlungen ist damit wie zu Beginn völlig unsicher. Das betrifft nicht nur Führungspersonen, sondern auch andere Mitglieder der CoP. Wenn nicht gewusst wird, wie sich ein Kollege in Zukunft entscheidet, ist es schwer, mit ihm zusammenzuarbeiten. Mitunter wird auch versucht, Kollegen als Verbündete gegen die Strategie zu gewinnen (Speculand 2009: 168).

Eine weitere Möglichkeit des aktiven Widerstands sieht folgendermaßen aus: *Textual agency* wird durch die Anschlusshandlung und durch die *support-texts* bestimmt. Ist also eine Anschlusshandlung nicht vermeidbar, lässt sich immer noch die Gültigkeit seiner *support-texts* hinterfragen. Letztlich kommt das einem *unboxing* gleich. Der *metatext* wird detextualisiert bzw. aus seinem Kontext herausgelöst (Geisler 2001: 309). Die inhaltlich kausal aufgebaute Kette, die am Ende zur Strategie führte, wird hinterfragt: Das Problem sei gar nicht so groß, das neue System sei dem alten nicht überlegen und stattdessen hätte ein viel besserer Vorschlag gewählt werden können.

Indem der Saboteur Alternativen ins Spiel bringt, schwächt er die *agency* der Strategie zusätzlich. Ist er geschickt, dann macht er sich selbst zum Agenten dieser Alternative (Cooren 2008: 33). Ihm kann dann nicht mehr vorgeworfen werden, aus Eigennutz zu handeln, und die Aufmerksamkeit der CoP verschiebt sich vom *metatext* zum nun neu eröffneten alternativen Diskurs (Laine und Vaara 2007: 51). So wurde *jira* von einigen Mitarbeitern der *Bluest Bank* gerne mit anderen Projektmanagementanwendungen verglichen, die nach Einschätzung der Mitarbeiter eine höhere Produktreife besäßen:

„Ich finde, dass das Programm halt noch unheimlich unreif ist [...] An der Stelle ist es halt unheimlich schwer, zum Beispiel kann man Kommentare nicht rauslöschen. Ich verstehe ja, dass es gewollt ist, dass man alte Kommentare nicht rauslöschen kann. [...] Ich habe wirklich den Eindruck, dass die Produktreife ein Vielfaches von den Microsoft-Programmen hinterherhinkt.“ (GD2G1: 30-35)

Naheliegender ist es aber, den alten Teil des *community-texts* wieder als Alternative ins Gespräch zu bringen – das hat wahrheitsgemäß funktioniert – und so letztlich vorzuschlagen, die Änderungen wenigstens für einen bestimmten Teil rückgängig zu machen.

Akteur 1: „Ich tendiere halt, dass man die Ablagestruktur so lässt wie sie ist.“

Akteur 2: „Und was dann da in *jira* reinpacken?“

Akteur 1: „Ja, nichts, dass man die Dateien da ablegt, wo sie bisher waren. Ich habe ja da mein Ablagesystem, und das funktioniert.“ (GD2G1: 238-239)

Das ist besonders dann der Fall, wenn der neue *text* nicht sofort das gewünschte Gefühl einer Erleichterung bringt, da sich die Mitarbeiter erst mit dem technischen Umgang vertraut machen müssen. In

---

<sup>316</sup> Anders sähe es schon aus, wenn die andere CoP den Anschluss text verweigert.

<sup>317</sup> Karikaturen sind eine ebenfalls destruktive Variante, die *textual agency* der Strategie auszuhöhlen (Kärreman und Alvesson 2009: 1138).

|Wandel – Strategie und strategizing

*Bluest Bank* kam es immer wieder vor, dass der fehlerhafte Umgang mit den Anwendungen durch Mitarbeiter als Fehler des Systems deklariert wurde und der *metatext* daher abgelehnt wurde. In anderen Fällen brachte die Einführung tatsächlich nicht alle gewünschten Erleichterungen, sodass eine Ablehnung aus der Perspektive einzelner Mitarbeiter durchaus nachvollziehbar ist<sup>318</sup>.

Ebenfalls im Repertoire des Saboteurs liegt die Möglichkeit, neben den *support-texts* die *human agency* derer anzugreifen, die damit beauftragt sind, den Veränderungsprozess umzusetzen:

„[saboteurs] peek behind the screen of the map to ask about the motives and competence of the hidden map-maker.“ (Taylor und van Every 2011: 55)

Das kann eine wertvolle Fähigkeit sein, um Missstände aufzudecken. Es kann aber auch den Ruf eines *change-agents* in dieser CoP nachhaltig zerstören. Letztendlich läuft ein Angriff auf die *human agency* auf den dritten Satz des Beamtendreisatz hinaus: „Da könnte ja jeder kommen ... und behaupten er wüsste es besser!“

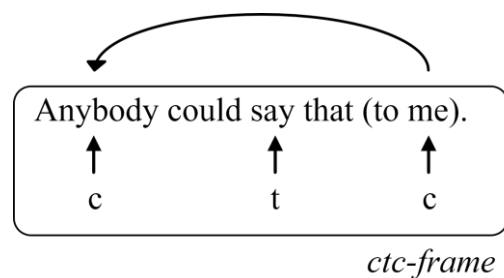


Abbildung 93: Ein Mangel an *human agency*: „Warum sollte ich dir trauen?“ Quelle: Eigene Abbildung.

Ein *change-agent* ist ebenso wie der CoP-R und jeder andere Akteur in der Organisation ein Agent für jemand anderen. Der *change-agent* handelt als Agent der Organisationsleitung und/oder der Organisation. Seine Position ist jedoch angreifbar, sobald dieses Mandat angezweifelt wird (Cooren 2012: 5). Ein Saboteur könnte beispielsweise betonen, dass die Organisationsleitung zu der Änderung nicht berechtigt sei, da diese die Zustimmung eines Betriebsrats erfordere. Ergo sei das Mandat wertlos.

Eine andere Möglichkeit ist es, dem Beauftragten für den Veränderungsprozess die fachliche Qualifikation abzuspochen. Dann wird der *support-text*, der ihm zu seinem Mandat verholfen hat, für den aktuellen Kontext infrage gestellt. Er habe sicherlich großartige Fähigkeiten, die anderenorts zu guten Resultaten führen, nur für den speziellen Kontext der gegebenen CoP sei er leider nicht qualifiziert (Taylor 2011: 1288).

In beiden Fällen befände sich der *change-agent* in einer Situation, in der er Mitarbeiter „managen“ soll, die sich nicht von ihm managen lassen. Vice versa stünde damit seine Identität als Manager auf dem Spiel. Ein Manager, der nichts managt, hört auf einer zu sein (Taylor und van Every 2000: 47).

Das Scheitern der Strategie wird so zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung, gelingt es einigen wenigen Saboteuren, die *textual agency* der Strategie und die *human agency* des *change-agents* in der gesamten

---

<sup>318</sup> In diesem konkreten Fall war es meist so, dass die Anwendung für eine Person Mehrarbeit bedeutete, während diese Mehrarbeit dann für andere eine Erleichterung darstellte. Daraufhin wurde die Formulierung „take one for the team“ eingebracht und versucht, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Arbeit der gesamten Abteilung vernetzter werden würde, wodurch es durchaus zu einer Verzerrung kommen könne.

CoP zu schädigen (Denis et al. 2006: 368, dazu auch Ford 1999: 494). Abgesehen von den eingeschränkten Interventionsmöglichkeiten vonseiten der Führungspersonen liegt es in der Verantwortung der CoP, ob eine Strategie erfolgreich implementiert wird oder nicht.

### 9.6.2. Reden, ohne zu handeln

„Ja“ sagen, „Nein“ meinen und dementsprechend handeln – so lässt sich das Verhalten einer CoP beschreiben, die nach außen keinen Widerstand gegen die Strategie leistet, in ihren Interpretationsmustern aber die gleiche geblieben ist wie immer. In der 2x2-Matrix entspräche das dem dritten Quadranten bzw. der Konstellation aus *new text* und *old conversation* (siehe Abb. 94).

	<b>old conversation</b>
<b>new text</b>	resistance/no change

Abbildung 94: Die Korrumpierung einer Strategie, indem sie auf gewohnte Art und Weise umgesetzt wird.

Quelle: Eigene Abbildung.

Es werden neue Labels für Prozesse und Vorgänge genutzt, die aber nicht verhindern können, dass Probleme und die tägliche Arbeit auf die gleiche Weise angepackt werden wie zuvor (Seidl 2007: 208). Eine Zeit lang sieht das von außen wie ein Erfolg aus. Entsprechend der Strategiedefinition wird ein Teil der Organisation neugestaltet und auch konstituiert. Das gilt aber nur, wenn Organisation als materielles Gebilde verstanden wird. Die Organisation als Handlung ist die gleiche wie eh und je und die Strategie damit gescheitert. Die Stakeholder werden eine Zeit lang die Bemühungen wertschätzen, dann aber feststellen, dass sich der Output der Organisation nicht von dem vor der Implementierung des Strategieprozesses unterscheidet, weil es ihr nicht gelungen ist, ihre *deep structures* zu ändern (Heracleous und Barrett 2001: 774).

Auf der *agency*-Ebene zeigt sich einmal mehr, dass Informationen, in diesem Fall die Strategie, mehr zur Interpretation als zur Information herangezogen werden (March et al. 1991: 6). Die *agency* des *metatexts* kann auf diese Weise korrumpiert und kompromittiert werden. Es folgt eine Anschlusshandlung auf die Strategie, aber eben eine völlig andere als die intendierte.

„Transformation requires that individuals have made sense of the changes, and act in accordance with corporate intentions and the original rationale behind changes.“ (Stensaker und Falkenberg 2007: 171, Hrvh. nachtr.)

Hier hingegen wird die Frage „Wie organisiert Strategie“ ins Gegenteil verkehrt. Es ist nicht die Strategie, die die Handlungen der Akteure organisiert – die Akteure organisieren die Strategie so wie es ihnen gelegen ist (Lozeau et al. 2002: 551). Die Strategie wurde „entführt“ und in den Dienst der eigenen Interessen gestellt.

Da die Interpretation entsprechend der alten *conversation* durchgeführt wird, steht der Anschluss text nicht nur in der Tradition des *metatexts*, sondern vor allem in der des *community-texts*, selbst wenn dieser nun ein anderes Erscheinungsbild hat als zuvor.

|Wandel – Strategie und strategizing

Wird ausschließlich die *agency* des *metatexts* betrachtet, wird sie erst bestätigt und im nächsten Augenblick durch die alternative Interpretation verhöhnt, da die auf dem *community-text* fußt (Vaara et al. 2010: 697). Die Mitarbeiter erfinden *work-arounds* um die Strategie (Schwarz 2006: 372), beugen die neuen Regeln, die mit der Strategie einhergehen, bis sie quasi dem entsprechen, was bereits immer galt (Johnson et al. 2010: 286) oder verzögern die neuen Abläufe immer weiter durch Nachfragen und „Klärungsbedarf“, ohne sie offen zu sabotieren (Taylor und van Every 2000: 316, dazu auch Groten 2007: 366). Am Ende wird sie an den Rändern erodieren. Es wird immer weitere kleine und große „Anpassungen“ geben, bis keiner mehr weiß, wofür die Strategie zu Beginn stand und welche Aktionen sich anschließen sollten (Taylor und van Every 2011: 169).

Damit erfüllt die Strategie nicht mehr alle Ansprüche, die vom *macroactor* an sie gestellt werden. Sie besitzt nach wie vor (etwas) *textual agency* im Kontext der CoP, denn sie erfüllt „immer noch einen Job in irgendeinem Kontext“ (Heaton und Taylor 2002: 222, eigene Übersetzung), sie ist aber nicht mehr in der Lage, einen Unterschied zu machen. Damit wird sie früher oder später auch für die CoP wertlos. Einen *text* zu reproduzieren, der keinen Unterschied macht, ist angesichts knapper Ressourcen nur dann legitim, wenn es schon immer so gemacht wurde. Das trifft auf *community-text* zu, nicht aber auf eine Strategie. Die Strategie wird zunehmend an Momentum verlieren und schließlich verblassen, wenn niemand einschreitet.

Ein Fehler, der beinahe reflexartig bei einer derart korrumpierten Strategie begangen wird, ist der Versuch, die Auswahlmöglichkeiten der CoP einzuschränken – mehr Regeln. Damit wird das Problem aber nicht gelöst. Mehr Regeln werden die *conversation* nicht verändern. Besser ist es schon, die Anschlussfähigkeit der CoP an die entsprechenden Teile des *community-texts* zu stören. Vordergründig scheinen Softwareanwendungen wie *jira* und *Confluence* geradezu dafür prädestiniert zu sein, die Auswahl anderer *community-texts* zu verhindern. Ist die *conversation* hinter dieser Anwendung aber noch die alte, dann lässt sich auf lange Sicht ein Rückfall auf die alte Art des Projektmanagements nicht verhindern und die Mitarbeiter beginnen erneut, „meterlange“ Projektpläne in Excel zu erstellen.

Ein ähnlicher Effekt tritt ein, wenn die Mitarbeiter auch im weiteren Verlauf bei der Konstellation *new text/old conversation* bleiben, da sie (ohne boshafte Absicht) die Idee hinter einer Strategie nicht verstanden haben oder sie ihnen nicht ausreichend erklärt worden ist. Das passierte in *Bluest Bank*, als einige Mitarbeiter *jira* als erweiterte E-Mail-Anwendung nutzen wollten. Da sie *jira* wie Outlook nutzen wollten, mussten sie feststellen, dass *jira* über keinerlei CC-Funktion verfügt:

Akteur 1: „Eine CC-Funktion fehlt auch.“

Akteur 2 (unterbricht): „Da kann man jemanden auf „Beobachter“ setzen.“

Akteur 1: „Also zum Beispiel kurz vor dem Urlaub, wenn jetzt jemand das und das noch erledigen muss, dann setzt man den Kollegen vorher auf CC.“ (GD1G2: 97-100)

Solange die Ansprüche des *community-texts* an den *metatext* gestellt werden, muss der *metatext* dahinter zurückbleiben, eben weil es sich um einen anderen *text* handelt. Wenn er auf die alte Weise genutzt wird, kann er seine neue Funktion nicht erfüllen bzw. liefert (maximal) den alten Nutzen.

Dass es in *jira* keine CC-Funktion gibt, ist beabsichtigt. In der Softwarebranche wird davon gesprochen, dass es sich bei dem vom Mitarbeiter wahrgenommenen Problem nicht um einen *bug* (engl. für Käfer/Fehler), sondern ein *feature* (engl. für Fähigkeit) der Anwendung handelt. *Jira* arbeitet nach dem

*need-to-know*-Prinzip, d. h. einem Mitarbeiter soll erst dann ein Vorgang zugewiesen werden, wenn eine Aufgabe an ihn gestellt wird. Eine unnötige E-Mail-Flut in Organisationen soll so verhindert werden. Diese Form des Arbeitens setzt aber eine *conversation* voraus, die dem eher auf Absicherung bedachten Denken in *Bluest Bank* widerspricht. In diesem Punkt liegt dann ein Widerspruch zwischen der Strategie und der *architextuality* vor. Das ist ein *text*, auf den die Strategie in diesem Kontext keinen Einfluss nehmen kann, wodurch sich dieser Konflikt nur schwer auflösen lässt.

Einige Mitarbeiter wussten das allerdings auch zu schätzen, wie aus dem Auszug aus einer späteren Gruppendiskussion sichtbar wird.

Akteur 1: „*Jira* kann zum Beispiel kein CC.“

Akteur 2: „Ja Gott sei Dank nicht!“

Akteur 3: „Ja, der Kollege sagt immer das ist kein *bug*, sondern ein *feature*.“

Akteur 1: „Das ist es ja sicher, sicherlich hat da jeder, nach Position, sieht das jeder unterschiedlich.“ (GD3G3: 74-81)

Kommt es wiederholt zur Konstellation *new text/old conversation*, dann sollte die Führungskraft mit der CoP zum Beginn der Implementation zurückgehen. Mehr als zuvor muss den Mitarbeitern nicht nur das „Warum“, sondern auch das „Wozu“ der Strategie erklärt werden. Nach einem erneuten Beginn wird die Implementation noch schwerer sein als beim ersten Mal. Die korrumpierte Variante der Strategie ist jetzt Teil der Vergangenheit der CoP und es ist leichter, auf sie zurückzugreifen, als eine Anschlusshandlung an die Strategie zu wählen, die ihr widerspricht.

Allerdings war in *Bluest Bank* ebenso der gegenteilige Fall zu beobachten. Nachdem ein Problem mit *jira* und *Confluence* nicht auf die Weise zu lösen war, wie es mit dem *community-text* gewohnt war, machte sich der Mitarbeiter vom *community-text* frei und versetzte sich in die *conversation*, die für den *metatext* notwendig ist:

„Das war halt für mich so die größte Lernkurve. Wo ich sage kurzzeitig Schock. Ok, Grenze gesehen. Dachte eigentlich, die Grenze ist unüberwindbar. Kurzzeitig Schock. Hab mich aber dann wieder lockergemacht und geguckt, wie kann ich das System nutzen. Nicht, dass ich mein Prozess ins System reinprogrammiere, sondern was wirft mir eigentlich das System an Möglichkeiten aus.“ (GD2G2: 35-39)

Die daraus entstandene Lösung wurde zu einer Art Blaupause für viele andere Alltagsprozesse der Abteilung. Der Mitarbeiter hörte auf zu versuchen, die Strategie zu organisieren, sondern umgekehrt: Er fing an, sich von der Strategie leiten zu lassen.

### **9.6.3. Gute Absichten aber zu viel Raum für Interpretation oder nicht genug davon**

Sich mit anderen Akteuren verständigen zu müssen ist die größte Herausforderung innerhalb der Organisation. Alles wäre viel einfacher, müsste nicht permanent sichergestellt werden, dass das Gegenüber den eigenen *text* soweit verstanden hat, dass Zusammenarbeit möglich wird. Gemeinsam einer Organisation anzugehören hat aber den Vorteil, dass, im Gegensatz zu einem Netzwerk oder einem Markt, permanent miteinander interagiert wird und so jede Menge gemeinsame Vergangenheit ent-

|Wandel – Strategie und strategizing

steht, die hilft, den Äußerungen der anderen einem Sinn zuzuschreiben – Kuhns (2008: 1235) *dominant readings*. Selbst bei seltenem Kontakt, wie er für eine große Organisation wahrscheinlich ist, gibt es mindestens über die *architextuality* eine Rahmung der Kommunikation.

Während der Implementation geht dieser Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationsformen teilweise verloren. Strategie ist neu, sodass es keine kontextuelle Unterstützung bei der *conversation* geben kann. Das führt dazu, dass der *metatext* mit mehr Ambiguität behaftet ist, als es wünschenswert wäre. Auch aufgepumpt mit *textual agency* macht diese dennoch nur eine beliebige Anschlusskommunikation wahrscheinlich. Strategie und Ambiguität sind daher untrennbar voneinander (McCabe 2009: 5).

Tatsächlich ist das kein großes Problem<sup>319</sup>. Ambiguität stellt sicher, dass die CoP die Strategie an die Bedürfnisse ihres speziellen Alltags anpassen kann (Mueller und Whittle 2011: 188). Ein Plan kann niemals alles mit bedenken und ist daher immer auf die zusätzliche Konstruktion derer angewiesen, die ihn umsetzen. Zu viel Ambiguität oder eine *conversation*, die tiefer im eigenen Kontext verwurzelt ist als vom *macroactor* erwartet, kann aber zu Interpretationen der Strategie führen, die so weder beabsichtigt wurden noch gewünscht sind (Hardy 2004: 421). Damit wäre zwar der vierte Quadrant der Veränderungsmatrix erreicht (siehe Abb. 95), die Konstellation *new text/new conversation* stellt aber keinesfalls eine Garantie für eine erfolgreiche Implementation dar.



Abbildung 95: Nicht-intendierter Wandel, indem die Strategie auf eine Art und Weise umgesetzt wird, die weder beabsichtigt noch wünschenswert ist. Quelle: Eigene Abbildung.

Falsch-verstehen (im Sinne von nicht intendiert) führt zu falschen Handlungen (Stensaker und Falkenberg 2007: 172). Das kann ggf. korrigiert werden, wenn die Gründe inhaltlicher Natur sind und nicht im unterschiedlichen Kontext wurzeln (Vaara et al. 2004: 28). Ist das der Fall, dann sollte versucht werden, die eigene Sprache so weit anzupassen, dass sie auch in einem anderen Kontext in beabsichtigter Weise handlungsleitend ist (Kuhn 2002: 109). Das funktioniert nicht immer. Ein derartiger Fall wird von Stensaker und Falkenberg (2007) geschildert. Das Management entwarf zur Strategie ein detailliertes Handbuch, das von allen nur „die Bibel“ genannt wurde und dennoch bekamen die Mitarbeiter kein Gefühl dafür, was von ihnen erwartet wurde.

Das Gleiche geschah in *Bluest Bank* häufiger als wünschenswert gewesen wäre. Auf jede Feedbackschleife folgten eine detaillierte Auswertung und verschiedene Änderungen, deren Umsetzung in *Confluence* für alle Mitarbeiter sichtbar wurde.

---

<sup>319</sup> Gioia und Chittipeddi (1991: 440) schildern sogar einen Fall, in dem die Strategie dermaßen offen für Interpretation war, dass es nicht möglich war, einen einheitlichen Widerstand zu organisieren.

Beispielsweise entstand zwischenzeitlich aus Sicht der Mitarbeiter der Eindruck, *jira* diene dazu, sämtliche Arbeitsleistungen zu dokumentieren. Dem wurde von Anfang an widersprochen und ein detailliertes Regelwerk aufgestellt, für welche Fälle *jira* und *Confluence* zu nutzen seien. Nur gelesen wurde es nicht, sodass sich das Vorurteil trotz der mündlichen Verweise hartnäckig hielt.

Wird eine Strategie fehlerhaft umgesetzt oder ist sie tatsächlich ungeeignet, dann passiert Folgendes: In der weiteren Anwendung der Strategie durch die Mitarbeiter bleiben Erfolgserlebnisse aus<sup>320</sup>. Im *reassurance-system* werden die Mitarbeiter keinen Zuspruch erfahren, weil die Führungspersonen versuchen, den eingeschlagenen Weg zu korrigieren. Im Alltag wird die Strategie zwar reproduziert, da die Ergebnisse aber unbefriedigend sind, verliert sie mit jeder Reproduktion an *textual agency*. Strategien müssen einen Unterschied (zum Besseren) machen, anderenfalls wird ihre *agency* abgelehnt (Castor und Cooren 2006: 591). Dabei ist es unerheblich, ob die CoP nur das Gefühl hat, die Strategie hätte keinen Effekt, oder ob das objektiv der Fall ist. Für die CoP zählt die Wahrnehmung der CoP.

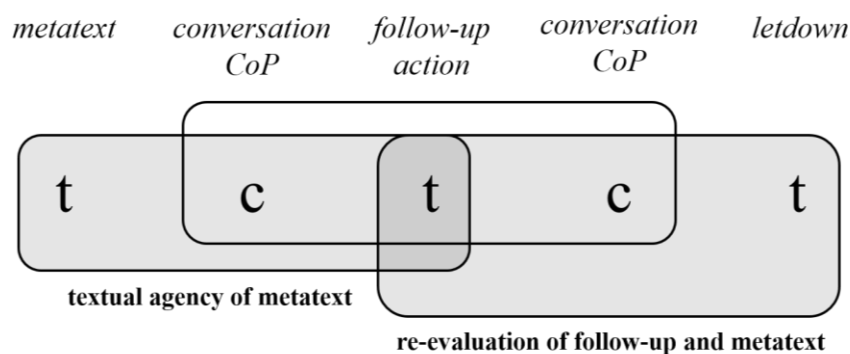


Abbildung 96: Die Strategie als Schuldiger bzw. die Abwertung ihrer *textual agency*, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre Anschlusshandlung führe nicht zum gewünschten Ergebnis. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 96 zeichnet dieses Szenario nach. Die CoP reproduziert den *metatext* (*follow-up action*) und der erhält erst einmal *textual agency*. Dann realisiert die CoP, dass ihr mit der Reproduktion kein Erfolg vergönnt ist. Aus Sicht der CoP besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen an den *metatext* und ihrer täglichen Erfahrung in der Praxis (Taylor und van Every 2011: 196). Daher nimmt die CoP in der (zweiten) *conversation* eine Neubewertung des *metatexts* und ggf. der eigenen Anschlusshandlung vor. Diese Neubewertung findet dann erneut Ausdruck in Form einer offiziellen Anschlusshandlung, die nun die *textual agency* des *metatexts* nicht länger bestätigt oder verringert (*letdown*)<sup>321</sup>. Alternativ bestünde für die CoP auch die Möglichkeit, die eigene Anschlusskommunikation kritisch zu hinterfragen<sup>322</sup>.

Der *metatext* wird marginalisiert werden, wenn es nicht gelingt, durch Handlungen und/oder Worte so viel „objektive Realität“ zu schaffen, dass sie es wert ist, sich an ihr zu orientieren (Ford 1999: 489). Um dem zuvorzukommen, ist ein direktes und schnelles Feedback im *reassurance-system* notwendig.

<sup>320</sup> Die Annahme ist weiterhin, dass Auslegung der Strategie weder intendiert noch erwünscht ist.

<sup>321</sup> Der gleiche Fall tritt nicht nur ein, wenn die CoP den *metatext* anders als beabsichtigt interpretiert und dadurch die Strategie nicht erfolgreich ist, sondern auch dann, wenn sie für die Umwelt der Organisation ungeeignet ist, also schlicht die falsche Strategie zur Lösung der Organisationsprobleme ist.

<sup>322</sup> Es ist m. E. aber einfacher, die Fehler bei anderen oder bei *Bluest Bank* oder bei der Software zu suchen als bei sich selbst, da für sich in Anspruch genommen werden kann, in der Tradition der Vergangenheit gehandelt zu haben.

|Wandel – Strategie und strategizing

Das Feedback sollte in einer Weise geschehen, die die Identität der CoP nicht angreift. Da nicht die tatsächlichen Erfolge bzw. jene aus Sicht des *macroactors* zählen, sondern die Wahrnehmung der CoP, ist es hilfreich, die Aufmerksamkeit auf bisherige Erfolge aus Sicht der CoP zu lenken. Nach der zweiten Feedbackphase in *Bluest Bank* stellte sich beispielsweise heraus, dass ein Teil der Mitarbeiter trotz objektiver Erfolge und Arbeitserleichterungen die Anwendungen noch immer für „produktivitätshemmend“ hielt. Daraufhin wurde entschieden, sogenannte Leuchtturm-Projekte vorzustellen, um diesem Gefühl etwas entgegenzusetzen und mögliche Anwendungsfälle für die Aufgaben der Mitarbeiter vorzustellen. Danach änderte sich die Wahrnehmung der Mitarbeiter insoweit, als dass sie nun die Meinung vertraten, *Jira* und *Confluence* seien zumindest für die Lösung mancher Probleme geeignet.

#### **9.6.4. Unauthentische Führung**

Die bisherigen Probleme einer Implementation erwecken den Eindruck, eine Strategie scheitere aus Gründen, die bei der CoP anzusiedeln sind. Das ist nicht der Fall. Zum einen handelt es sich auch bei den Strategien der Organisation um eine CoP. Alle Abläufe, die zu einem Scheitern führen, treffen auch auf sie zu.

Der CoP-R und die anderen Führungspersonen der Organisation tragen aber eine Verantwortung, die darüber hinausgeht. Sie sind Vorbilder und je höher ihre *human agency* ist, desto wichtiger ist ihre Rolle für die Implementation. Wie jeder Akteur versorgen Führungspersonen den *metatext* durch entsprechende Anschlusshandlungen mit *textual agency*. Tut eine Führungsperson das nicht, dann kann sie auch nicht glaubhaft die Notwendigkeit der Strategie an eine CoP vermitteln. Wenn sie also „Wasser predigen“, dann sollten sie auch Wasser trinken und keinen Wein, am besten öffentlich. Anderenfalls wird die Strategie als Managementphrase abgetan, deren *agency* noch nicht einmal ausreicht, um beim Management zu Veränderungen zu führen. Der schnellste Weg, die *agency* einer Strategie zu untergraben, ist daher, als Führungsperson das Gesagte nicht zu leben.

Authentisch zu führen, schließt auch den Mut ein, Fehler zu begehen, selbstverantwortlich zu entscheiden und sich nicht permanent abzusichern und so die eigene Unsicherheit auf andere abzuwälzen (Schwarz 2006: 371, dazu auch Helmcke 2007: 212). Weder Führungskräfte noch andere Mitarbeiter haben genau diese Erfahrung der Implementation bereits gemacht (siehe dazu Luhmann 2000: 251). Es gibt daher während der Implementation keine organisationalen Erfahrungswerte, auf die andere zurückgreifen könnten. Aus Mangel an echten Erfahrungen<sup>323</sup> sind auf Nachfrage ebenfalls nur Meinungen erhältlich. Gerade im Rahmen eines *reassurance-systems* sollten Führungspersonen daher weitreichende Kompetenzen bekommen, die ihnen schnelle Entscheidungen erlauben. Dauert es lange, bis eine Antwort folgt, ist die CoP längst auf den *community-text* zurückgefallen.

Diese Entscheidungen sollten nur in Ausnahmefällen zu einem späteren Zeitpunkt vom Topmanagement zurückgenommen werden. Zum einen würde damit die *human agency* der Führungsperson untergraben, zum anderen ist das Problem zu vieler oder konkurrierender Entscheidungsträger ebenso kritisch zu bewerten wie das entscheidungsunwilliger Führungspersonen (Taylor und van Every 2011: 121).

---

<sup>323</sup> Alle Erfahrungen können nur aus einem anderen Kontext stammen und sind demnach Transferleistungen.

Auch in *Bluest Bank* war den Verantwortlichen bewusst, dass sie gerade zu Beginn nicht alle Ereignisse der Implementation und Anwendungsfälle für *jira* und *Confluence* würden vorhersehen können. Das wurde gerade initial gut reflektiert, dieses Wissen um das eigene Nicht-Wissen ging dann aber im späteren Verlauf ein Stück weit verloren.

„Das insgesamt, glaube ich dass wir noch rausfinden müssen, was wir noch wirklich damit wollen [...] ich glaube, dass man am Ende einfach noch so was braucht so ein gemeinsames Verständnis dafür, was wir da drin haben wollen, auf welcher Ebene ... da habe ich noch keine Antwort.“ (GD1G1: 20-23)

Ist eine Führungsperson nicht mit allen Punkten einer Strategie einverstanden, dann sollte sie ihren Unmut nur dann öffentlich äußern, wenn geplant wird, die Strategie zu verhindern. Ist ein Konsent<sup>324</sup> erreicht, führt jede Kritik oder öffentliche Zurschaustellung von Uneinigkeit nur zu einem Verlust der *textual agency* (Green, JR. 2004: 658). Auf lange Sicht ist aber auch hier eine Ablehnung der Strategie ein Problem. Gibt es keine schnellen Erfolge, wird auch die Führungskraft die Strategie bei der ersten Gelegenheit fallenlassen oder auf die Konstellation *new text/old conversation* zurückfallen.

Authentische Führung bedeutet daher, „to talk the talk and to walk the talk“ (in Anlehnung an Weick 2009a) und so den *metatext* für die CoP und sich selbst mit der notwendigen *textual agency* zu versorgen.

Der gegenteilige Effekt, d. h. eine Unterstützung der *textual agency* durch authentische Führung, war in *Bluest Bank* zu beobachten. Nicht nur hat der CoP-R die technischen Möglichkeiten von *jira* und *Confluence* schnell erkannt und erlernt, er nutzte die Anwendungen auch auf jede erdenkliche Weise. Dadurch kam es zu einem weiteren Effekt: Die Vorgabe zu Beginn der Implementation durch das Topmanagement lautete, dass die Mitarbeiter nicht verpflichtet sein würden, die Anwendungen zu nutzen. Die natürliche Neugier der Mitarbeiter sollte geweckt werden.

Die Sorge war daher, dass die Mitarbeiter die Anwendungen nur dann nutzen würden, wenn ihnen „danach war“ und der Widerspruch zum *Community-text* gering wäre. Nun war es aber so, dass der CoP-R viele Aufgaben über *jira* an die Mitarbeiter weitergab. Eine Aufgabe, die einmal in *jira* gestellt wurde, blieb glücklicherweise in *jira*. Es fand kein Medienbruch hin zu einer anderen Form des Projektmanagements statt.

Die *textual agency* der Strategie wurde dann noch einmal verstärkt, als auch ein Teil des Topmanagements begann, mit den Anwendungen zu arbeiten, d. h. die Strategie ebenfalls authentisch lebte:

„Für mich ist es immer ein ganz schönes Erlebnis gewesen, dass quasi die Vorgesetzte das schon so akzeptiert hat und damit arbeitet.“ (GD2G3: 34-35)

Diese Einbindung hat das Projekt enorm vorangebracht. Die *textual agency* der Strategie begann so, von der Anschlusshandlung des Topmanagements zu profitieren.

---

<sup>324</sup> Erneut ist ein Konsens nicht notwendig.

Mit dem Community-Dialog ist die Strategie dort angekommen, wo die Wertschöpfung der Organisation stattfindet. Wie zwischen dem *macroactor* und dem CoP-R ist aber auch hier ein *contact-system* zwischen dem CoP-R und der CoP vorgelagert. Je mehr relevante Dialoge zwischen den beiden Parteien ablaufen, desto eher kommt es zu einer Schichtung der *strings of text*, die ein gemeinsames Verstehen wahrscheinlicher machen. Im Folgenden sollte ein permanenter Wechsel stattfinden, in dem der CoP-R der CoP erst die Gelegenheit gibt, die Strategie im Community-Dialog selbstmotiviert zu reproduzieren, und ihr zu eigen zu machen und anschließend müssen die relevanten Abschnitte des Community-Dialogs von der Hierarchie als relevant bestätigt werden. Die CoP kann so sichergehen, dass ihre Wahrnehmung auch in anderen relevanten Kontexten funktioniert.

## 10. Refreeze oder der Mythos von Stabilität

Ein wesentliches Problem bei der Bestimmung einer Organisationsstruktur ist m. E., dass zwar relativ schnell erkannt wird, dass eine Organisation oder CoP über eine Struktur verfügt (dies noch schneller, wenn sie keine Struktur hat) – wird jedoch versucht, die wesentlichen Punkte zu benennen, die die Struktur ausmachen, oder noch schwerer, zu benennen, was zur Struktur geführt hat, entsteht leicht eine Überforderung durch die Komplexität des Sichtbaren und der unsichtbaren Ereignisse. Aussagen zu kausalen Zusammenhängen sind kaum zu treffen. Die Situation ist nicht kompliziert, sondern höchst komplex.

Mehr noch als in den beiden Kapiteln zuvor zeigen die folgenden Seiten, dass es sich bei dem Schema aus *unfreeze*, *change* und *refreeze* um eine analytische Trennung handelt. Der dramaturgische Aufbau macht es so leichter, einen Veränderungsprozess nachvollziehen zu können. Er täuscht allerdings darüber hinweg, dass die Implementation einer Strategie kein linearer Prozess ist. Eine Implementation ist eine komplexe Angelegenheit, bei der alle drei hier genannten Stufen, zergliedert in Mikro-Ereignisse teils linear, teils parallel oder gemeinsam ablaufen. Welche Phase der Implementation gerade durchlaufen wird, lässt sich erst dann beurteilen, wenn sie abgeschlossen ist und der Ablauf der Ereignisse rekapitulierbar wird.

Das trifft insbesondere auf das *refreezing* zu. Für einen Beobachter ist es schwierig zu unterscheiden, ob der Veränderungsprozess noch „flüssig“ ist oder der *metatext* bereits zum integrativen Bestandteil des *community-texts* geworden ist. Im Hinblick auf eine mögliche Evaluation stellt sich die Frage, ob die Strategie am Ende erfolgreich war. Konnte sie die Organisation oder eine ihrer CoPs langfristig verändern, ohne dass diese weiterhin dem Stress eines Veränderungsprozesses ausgesetzt ist? Gibt es eine neue Struktur und unterscheidet sie sich von der alten? Falls ja, unterscheidet sie sich in der beabsichtigten Weise? Falls nein, ist sie dennoch zu begrüßen?

Die Frage, was eine Struktur ist, wie sie zu erkennen und verändern ist, stellt eines der meistbeschriebenen Themen der Organisationsforschung dar (siehe Kapitel 3), was darauf hindeutet, dass bisher kein befriedigender Ansatz gefunden wurde, um zu erklären, wie Struktur geschaffen und konstant gehalten wird. Angrenzende Themen sind „institutions [...], habits, customs, traditions, routines, norms, values, cultures, paradigms, beliefs, missions and visions“ (Stacey 2011: 344). Überschneidungen sind unvermeidlich. Wird Struktur nicht exklusiv als Zustand verstanden, sondern ebenfalls als unmittelbar verknüpft mit den Handlungen von Akteuren, dann wird die konzeptionelle Nähe zum SaP-Ansatz, insbesondere den *practices*, deutlich, liegt m. E. aber schon nahe an Routinen.

Giddens (1984) sieht in Strukturen letztlich die Umsetzung einmal gelernter Regeln durch ausschließlich menschliche Akteure. Damit läge Struktur allein im Ermessen der *conversation*, der *text* wird nicht mit einbezogen.

Werden Routinen wie Kuhn (2012) in Anlehnung D’Adderio (2011) und Leonardi (2011) als soziomaterielle Errungenschaften verstanden,

„[then] it is not a stretch to use Montréal School language to frame routines as dialectics of text and conversation, where texts are organizationally embedded rules and vocabularies

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität

for interpretation and construction, while conversation refers to the ongoing (re)enactment of the routine.“ (Kuhn 2012: 553)

Andere Autoren der MS wie Cooren (2004a: 388) sowie Taylor und van Every (2000, 2011) lassen sich gar nicht darauf ein, einen derart vorbelasteten Begriff wie Struktur zu verwenden, und falls doch, dann nur widerwillig. Cooren und Fairhurst (2009) beispielsweise gehören zu jenen Autoren, die dafür plädieren, Struktur letztlich als Aneinanderreihung von *agency*-Ketten zu verstehen, die durch ihre Omnipräsenz die Illusion einer Struktur vermitteln.

Das mag ausreichend sein, um Strukturen konzeptionell in der MS zu verorten. Dennoch greifen diese Erklärungen m. E. nicht weit genug. Gerade der performative Charakter von Struktur wird in Kuhns (ebd.) Einlassungen nicht deutlich genug. Es ist daher nur konsequent, das hier erarbeitete Verständnis von *human* und *non-human agency* stärker als noch bisher mit einzubeziehen. In der vorliegenden Arbeit wurde eine Vielzahl neuer Begriffe eingeführt. Nahezu alle wurden aber schrittweise aus der Dialektik von *text* und *conversation* hergeleitet und lassen sich dementsprechend auch wieder darauf zurückführen. „Struktur“ wird in diesem Kapitel ebenfalls in dieser Dialektik zu erklären sein.

Keiner sollte sich der Illusion hingeben, dass damit das letzte Wort zu Struktur gesprochen wäre. Tatsächlich aber kann die MS in Verbindung mit dem hier entwickelten Ansatz der *textual* und *human agency* einiges Neues zum Verständnis von Struktur im Zusammenhang mit der Strategieimplementierung beitragen. Wie so oft sind die meisten Bausteine dafür bereits bekannt und stammen einmal mehr zu einem nicht unerheblichen Teil aus der Systemtheorie.

Wird Strategie wie in der vorliegenden Arbeit als Eskalation und Deeskalation eines Kommunikationsprozesses verstanden, dann schließt sich in diesem Kapitel ein Kreis, denn m. E. beginnt Struktur- bildung auf Ebene der CoPs. Damit ist die Arbeit an ihrem Ausgangspunkt angekommen, was sich in Tabelle 7 widerspiegelt.

Communication	Agency-Relationship	Interaction
organizational structure	A/B[A,B:X]	A sufficient number of agents recreate the new CoP while taking reference to their own text
organizational conversation	MA[A/B[A,B:X]]	The macroactor starts a conversation with a CoP
organizational metatext	MA[D/D'[A/B[A,B:X]]]	The D/D'-community creates a valid macroactor for the complete organization
⋮	⋮	⋮
conversation	A/B[A,B:X]	A and B create a community of practice by joint action

Tabelle 7: Die letzten Schritte der Implementation: die gemeinsame Konstituierung einer Struktur. Quelle: Eigene Abbildung.

Das vorliegende Kapitel bildet daher den letzten Punkt in der theoretischen Betrachtung der Eskalation und Deeskalation der Organisationsstrategie. Er ist entscheidend, wenn es darum geht zu beantworten, wie Strategie organisiert. Obwohl die Bausteine der Kommunikation die gleichen sind wie zu Beginn der Arbeit, lässt sich schwerlich leugnen, dass ihre Zusammenstellung nun eine andere ist.

In *Bluest Bank* konnte dieser letzte Schritt der Strukturbildung nur noch in Ansätzen beobachtet werden, da hier der Untersuchungszeitraum endete. Von einem Abschluss der Strukturbildung konnte m. E. noch keine Rede sein. Viele Mitarbeiter der Abteilung hatten nach vier Monaten zwar den technischen Umgang mit *Jira* und *Confluence* erlernt, waren aber gerade erst dabei, die Idee, die hinter den Anwendungen steht, zu entdecken. Dabei war die Bandbreite innerhalb der Abteilungen äußerst groß, sodass die Aussagen zur Strukturbildung in *Bluest Bank* nur auf einige Mitarbeiter zutreffen.

Die Implementation selbst ist mit der Strukturbildung im vierten Quadranten der Veränderungsmatrix angekommen und hat gute Chancen, bei einem erneuten Veränderungsprozess in den ersten Quadranten zu wechseln und selbst zum „alten“ *community-text* zu werden (siehe Abb. 97).

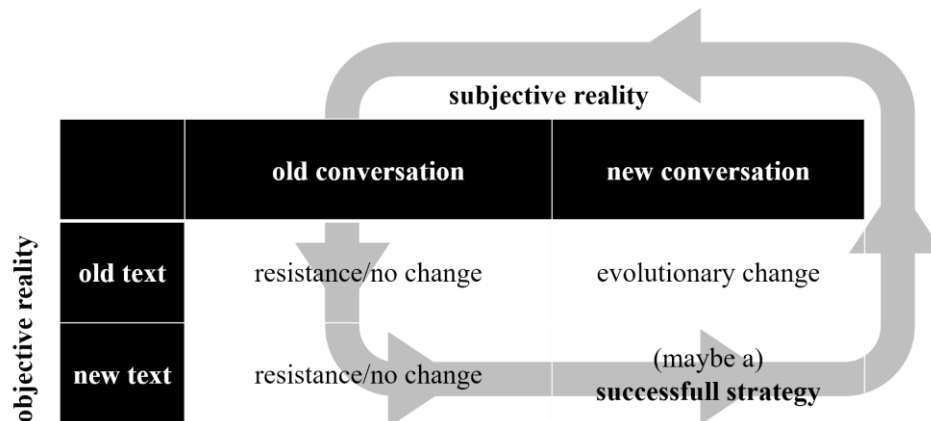


Abbildung 97: Jede Implementation durchläuft drei Viertel der Quadranten aus der Veränderungsmatrix und damit immer eine Phase des Scheiterns. Quelle: Eigene Abbildung.

Im Laufe der Implementation wurden bis auf Q2 alle Quadranten durchlebt. Für den Praktiker bedeutet dies, dass eine Implementation noch lange nicht gescheitert ist, sollte etwas nicht so funktionieren wie geplant. Der Sprung in den nächsten Quadranten ist weiterhin möglich.

### 10.1. Metatext als taken for granted – Struktur im *text*- und *conversation*-Modell

Der letzte Stand der CoP vor dem *reassurance-system* war es, dass die CoP den *metatext* innerhalb der CoP besprach. Dabei wurden der „gewöhnliche“ *community-text* und der *metatext* gemeinsam vor dem Hintergrund diverser Kontexte in einem *string of text* reproduziert. Abbildung 98 zeigt diese Reproduktion noch einmal, allerdings ohne die Kontexte.



Abbildung 98: Die simultane und eventuell vernetzte Reproduktion von *metatext* und *community-text* im Community-Dialog. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 98 kann bedeuten, dass die CoP die Strategie umsetzt. Es kann aber auch „nur“ bedeuten, dass die Strategie inhaltlich in Form des *metatexts* bei der CoP angekommen ist, darüber gesprochen wird, aber letztlich die alltägliche Arbeit so erledigt wird, wie es immer gemacht wurde. Beide Konstellationen, also *new text/new conversation* und *new text/old conversation* sind in Abbildung 98 möglich. Um welche es sich handelt, kann hier noch nicht gesagt werden. Es lässt sich bei dieser Abbildung keine Aussage darüber treffen, ob der *metatext* inzwischen gleichrangig mit dem *community-text* reproduziert wird und damit selbst zu *community-text* geworden ist oder nicht.

Selbst wenn der *metatext* noch nicht handlungsleitend ist, so hat er in diesem Szenario dennoch eine Eigenschaft erworben, die unverzichtbar auf seinem Weg zur neuen Struktur ist: Seine Anwesenheit ist nun bekannt/*taken for granted* (siehe u. a. Green, JR. und Li 2011: 1685, Mueller und Whittle 2011: 187, Brown et al. 2012: 299) und alle Beteiligten wissen, dass auch die anderen ihn kennen. Er überrascht niemanden mehr, egal, ob dem *metatext* nun zugestimmt, er abgelehnt oder ihm indifferent gegenübergestellt wird. Es könnte nun der Eindruck entstehen, ein Veränderungsprozess sei abgeschlossen, sobald ein neuer *text* dieses Stadium erreicht hat. Das ist aber noch nicht hinreichend, da der *text* nach wie vor kaum handlungsleitend ist. Seine *agency* ist bisher nicht selbsttragend. Wie in einem mechanischen System gibt es noch zu viel Reibung und der *metatext* ist davon abhängig, dass von außen Energie in Form von *agency* zugeführt wird, damit er weiter reproduziert wird.

Der bisherige Zustand lässt sich am ehesten als frühes Stadium von *alignment* bezeichnen, was im Deutschen mit „Angleichung“<sup>325</sup> übersetzt werden kann. Während *agreement* (engl. für Zustimmung) bedeutet, „that you’ve won your targets’ minds and, just maybe, their hearts“ (Fairhurst 2011: 56), steht *alignment* erst für eine gemeinsame Ausrichtung aller Beteiligten. Dazu ist weder ein vollständig identisches Verständnis vom *metatext* notwendig noch eine Identifikation mit den Inhalten. Der *metatext* als Kommunikation ist auch ohne Zustimmung performativ<sup>326</sup>.

Ist der gemischte *string of text* von Abbildung 98 erst einmal allen Mitgliedern bekannt, kann davon ausgegangen werden, dass er als Kontext/*shared history* (Wenger 2007: 102) in zukünftige Dialoge eingeht (siehe Abb. 99). Allerdings kann hier nach wie vor keine Aussage zu seiner *agency* getroffen werden. Auch wenn der *metatext* jetzt selbst (re-)produzierter Kontext ist, ist nicht klar, wie er auf zukünftige Handlungen der CoP wirkt. Daher ist es m. E. nicht richtig, jetzt bereits von Struktur zu

<sup>325</sup> Dies ist eine von mindestens 40 möglichen Übersetzungsmöglichkeiten. Eine schöne Definition stammt von Fairhurst (2011: 56).

<sup>326</sup> Vergleichbare Aussagen finden sich u. a. bei Cooren (2001: 185), Balogun und Johnson (2004: 543) sowie Leclercq-Vandelannoitte (2011: 16).

sprechen. Anders als von Whittington (1992: 707) geäußert, wird hier davon ausgegangen, dass Struktur sich sehr wohl in Handlung (oder Unterlassung) äußern muss.

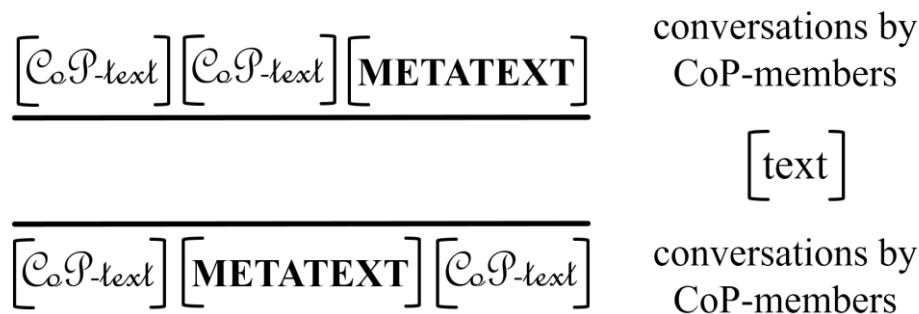


Abbildung 99: Die Annahme des *metatexts* als gleichrangiger Kontext für folgende Dialoge. Quelle: Eigene Abbildung.

Ob nun handlungsleitend oder nicht, der *metatext* ist jetzt Teil des CoP-Repertoires und kann als *support-text* herangezogen werden (Sillince 2007: 374), was die Frage aufwirft, was mit den Abschnitten im *community-text* geschieht, die in direkter Konkurrenz zum *metatext* stehen. Benötigen CoPs einen moderierten Prozess, der es ihnen erlaubt, „to shake themselves free of received wisdom“ (Brown und Duguid 1991: 53)?

Eine einfache Antwort ist: *Texts* werden reproduziert oder vergessen. Insbesondere Holan und Phillips (2004: 429) betonen dabei die Bedeutung des Vergessens. Sie sprechen sich für eine Theorie des Vergessens aus, die die des organisationalen Lernens und Wissens ergänzt. Damit einher geht der m. E. unsägliche Begriff<sup>327</sup> des bewussten *unlearnings* bzw. freiwilligen Vergessens (ebd. 435)<sup>328</sup>.

*Unlearning* ist m. E. grundsätzlich möglich, indem die Anschlussfähigkeit der CoP an die eigene Kommunikation gestört oder verhindert wird. Wird z. B. eine neue Software wie in *Bluest Bank* implementiert, können die Mitarbeiter nur noch auf diese Software zugreifen (sofern das alte Projektmanagementtool zeitgleich deinstalliert wird). Das hat die Mitarbeiter aber anfangs wenig daran gehindert, *Jira* und *Confluence* so einzusetzen wie sie es im Projektmanagement vorher gewohnt waren<sup>329</sup> – ein Fall von *new text/old conversation*. Selbst wenn alle sichtbaren Spuren eines alten *texts* vernichtet werden und jeder Dialog darüber verboten wird, lässt sich doch die Vergangenheit in den Gedanken der Mitarbeiter nicht ungeschehen machen. Weder die zu ersetzenden *texts* noch ihre *agency* lassen sich mit vertretbarem Aufwand vollständig „vernichten“. Holan und Phillips überschätzen m. E. daher die Bedeutung des Vergessens<sup>330</sup>.

<sup>327</sup> Es erinnert m. E. zu sehr an den Versuch, Organisationen oder CoPs zu „resetten“.

<sup>328</sup> Holan und Phillips beispielsweise zeigen dabei viele Gründe auf, wann und warum *unlearning* passieren kann/soll/muss, ohne Vorschläge zu unterbreiten, wie eine Organisation oder CoP etwas gezielt vergessen kann. Holan (2011) zeigt zwar viele verschiedene, isolierte Punkte des Organisationsgedächtnisses auf, er kann sie aber nicht verknüpfen, da er keinen theoretischen Oberbau anbietet.

<sup>329</sup> Adobe Photoshop wurde beispielsweise nicht dafür geschrieben, um wie Windows Paint eingesetzt zu werden. Wer aber vorher nur Paint kannte, wird ohne eine detaillierte Schulung nur wenig von Photoshop profitieren können, sondern es wie Paint einsetzen.

<sup>330</sup> Bei dem Ziel, die Anschlussfähigkeit an den alten *text* unbedingt zu untergraben, reicht es m. E. völlig aus, seine *agency* zu verändern. Die Zuschreibung der Vergangenheit zu verändern, würde es der Organisation erlauben, ungestört als historische Maschine weiter zu existieren und sich gleichzeitig zu verändern. Giddens' (1984) Idee der *distantiation* käme dem entgegen. Das wiederum müsste aber im *reassurance-system*, außerhalb der CoP passieren, denn warum sollte ein Mitarbeiter seine bisherige Arbeit in einem nicht positiven Kontext neu verorten? Ist die Umdeutung der *agency* durch das Management nicht hundertprozentig authentisch und überzeugend, dann wird

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität

Die zentrale Kritik am Ansatz von Holan und Phillips ist aber eine andere. Sie machen die Implementation von neuem *text* davon abhängig, dass zuvor der alte *text* vergessen wird. Dem ist m. E. nicht zuzustimmen. Bei einer erfolgreichen Implementation wird früher oder später der zu ersetzende Teil des *community-texts* vergessen. Das Vergessen dieser Abschnitte ist aber m. E. keine Voraussetzung für die Implementation des *metatexts*, sondern eine Folge des Erinnerns (des *metatexts*)<sup>331</sup>.

Aktuell ist die CoP noch „bilingual“, sodass mal der eine und dann wieder der andere *text* reproduziert wird. Diesen Zustand aufrechtzuerhalten ist anstrengend und daher nur von begrenzter Dauer. Was auch immer von ressourcenbasierten Ansätzen gehalten wird – dem Argument, dass Akteure in der Organisation nur über begrenzte Ressourcen verfügen, ist kaum beizukommen. In absehbarer Zeit muss sich die CoP entscheiden, welchen *text* sie reproduziert<sup>332</sup>. Entweder – oder. Die Reproduktion des einen *texts* verhindert dabei die Reproduktion des anderen und erfüllt damit eine wesentliche Voraussetzung für Struktur: „Structure is that which both enables and restricts communications.“ (Hendrey und Seidl 2003: 182) Jede Form der Identifikation führt letztlich dazu, sich von etwas anderem abzugrenzen (Chaput et al. 2011: 270).

Die alten Abschnitte des *community-texts* bleiben m. E. noch über eine lange Zeit erhalten, verlieren aber zunehmend an *agency*. *Agency* muss, um handlungsleitend zu sein, ständig in Kommunikation erneuert werden – daher ist tot, worüber nicht geredet wird – aber eben nur so lange, bis wieder darüber geredet wird. Dieser Prozess kann auch als „Verblässen“ bezeichnet werden<sup>333</sup>. Eine CoP oder eine Organisation vergisst daher nicht unmittelbar, sie hat sich nur verändert.

## 10.2. Die Notwendigkeit der Struktur für eine gemeinsame und nachhaltige Identität

Mit dem Einzug des *metatexts* in das Repertoire der CoP ist der *metatext* nicht zur Struktur der CoP geworden. Ohne Zweifel ist aber der *community-text* nicht länger derselbe, sondern soeben um den *metatext* ergänzt worden. Die CoP hat einen *text* reproduziert, über den sie zuvor nicht verfügte. Wie zu Beginn der Arbeit ausgeführt, wird davon ausgegangen, dass Menschen sich durch das definieren, was sie tun. Der Forscher sieht sich selbst als Forscher, weil er forscht, der Taxifahrer sich als ein solcher, weil er Taxi fährt und die anderen ihn als Taxifahrer behandeln etc. Die CoP ist die CoP, weil sie den *community-text* reproduziert. Dieses Schema hat sie nun unterbrochen.

Abbildung 100 zeigt die bisherigen Ereignisse in der Abbildungssprache des ctct-Modells auf. Die CoP gewichtet die *textual agency* des *metatexts*, indem sie in der *community-internen conversation* eine Antwort auf den *metatext* formuliert: Annahme, Ablehnung, Indifferenz, Kompromiss. Diese Antwort

---

das lediglich als Angriff auf den *community-text* wahrgenommen werden, was im letzten Kapitel bereits als kontraproduktiv verworfen wurde. *Unlearning* oder eine gezielte Minderung der *agency* des *community-texts* scheint also wenig empfehlenswert.

<sup>331</sup> Wie Luhmann (2000: 192) schreibt, geht es nicht darum zu verstehen, wie die CoP vergisst, sondern das Inhibieren des Vergessens (Erinnern) nachvollziehbar zu machen.

<sup>332</sup> Eine Mischform ist natürlich ebenso denkbar, aber je nach Tendenz entspricht sie eher dem *community-text* oder dem *metatext*.

<sup>333</sup> Cooper et al. (1996) haben die Formulierung *sedimentation* gewählt, da sie ebenfalls der Ansicht sind, neue *texts* und die Hybride aus altem und neuem *text* würden den ursprünglichen *text* überlagern, statt ihn zu ersetzen.

ist für das mittlere Management oder das Topmanagement sichtbar und sie ist auch für die CoP selbst erstmals erkennbar.

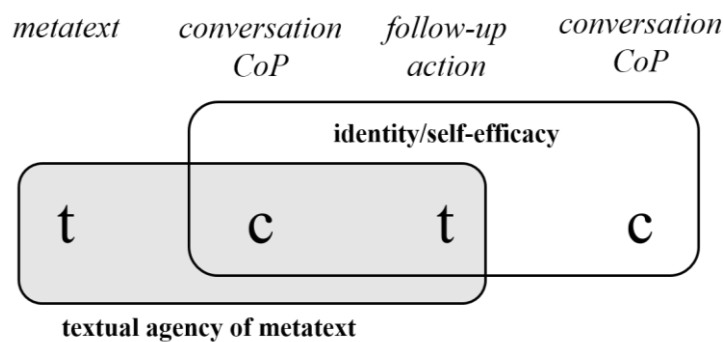


Abbildung 100: Das ctct-System mit beiden *conversations* durch die *community of practice* – die Entdeckung der Selbstwirksamkeit. Quelle: Eigene Abbildung.

Mit dieser Antwort hat sich die CoP sehr wahrscheinlich selbst überrascht, da es sich um eine kollektive Antwort handelt, die von den einzelnen Akteuren nicht vorhersehbar war. Keine Abteilung o. Ä. kann im Vornhinein beurteilen, wie sie auf eine neue Strategie reagieren wird. Sprache und Handlungen der CoP wirken aber reflexiv auf sie zurück (Taylor und van Every 2011: 71).

Die Antwort ist für die CoP selbst genauso aufschlussreich wie für das mittlere Management und das Topmanagement, lässt sich doch über den Anschluss text ein Rückschluss darüber treffen, wer oder was die CoP jetzt ist: „Identities are directly connected to practitioners’ actions.“ (Sillince 2006: 205) Die CoP kann sich durch ihre Antwort selbst als Innovator neu definieren „Hey, wir liefern, was gebraucht wird!“ oder als organisatorisches Bollwerk bestätigen „An uns kommt keine Veränderung vorbei!“ Diese Antwort der CoP auf den *metatext* wird zu einer wertvollen Ressource im Strategieprozess (Sillince 2006: 189).

In beiden Fällen definiert die CoP in der zweiten *conversation* durch den *text* ihre eigene *human agency*. Es ist genau die Handlungsfähigkeit, die sie sich selbst zutraut, da sie in der Interaktion erfahren hat, dass sie zu dieser Handlung fähig ist. In der Lernentwicklung von Kindern wird das als Selbstwirksamkeit<sup>334</sup> bezeichnet. Akteure, in diesem Fall die CoP, erhalten ein Gefühl für sich selbst und die eigene Expertise, die durch sie selbst in Interaktion bestätigt wurde. Deswegen wird die Strategieentwicklung und Beschreibung von allen als Königsdisziplin wahrgenommen und von Strategieabteilungen, Beratern und Mitarbeitern eifersüchtig verteidigt. Sie versucht zu definieren, wer wir im organisationalen Kontext sein sollen (ebd. 174, dazu auch Taylor und Robichaud 2004: 398).

Obwohl sich das *object X* bereits seit einiger Zeit nicht mehr verändert hat, haben sich die Zuschreibungen rund um die Strategie im Laufe der Implementation immer weiter entwickelt. Wenn sich die CoP für die Annahme der Strategie entscheidet,<sup>335</sup> dann kann sie das nicht tun und gleichzeitig dieselbe bleiben, die sie vorher war. Wenn sich die CoP wirklich verändern soll, dann muss sie sich verändern.

<sup>334</sup> Selbstwirksamkeit ist ein Teil dessen, was Taylor und van Every (2011) als *thirdness* verstehen.

<sup>335</sup> Sie muss sich nicht einmal bewusst dafür entscheiden; es reicht, wenn sie sie einfach reproduziert.

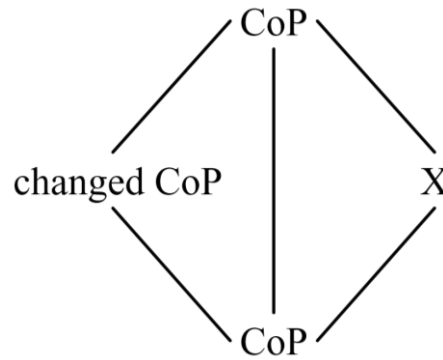


Abbildung 101: Eine neue *community of praxis* auf Basis der bereits existierenden *community of praxis*. Quelle: Eigene Abbildung.

Mit dem geteilten Verständnis vom *metatext* hat sich nun eine neue, veränderte CoP selbst geschaffen, die dennoch auf ihrer eigenen (nun neuen) Vergangenheit aufbaut. Anders als eine neu gegründete CoP kann sie auf diese Vergangenheit zurückgreifen und hat so ein Unterscheidungskriterium für die Gegenwart. Sie ist um die Erfahrung des Veränderungsprozesses reicher.

Dieser Prozess der neuen Identitätsfindung und -schaffung kann durch die Führungspersonen unterstützt werden. Dafür muss eine Führungsperson lediglich die erfolgreiche Veränderung explizit machen. Die CoP ist jetzt jene, die „sich den Herausforderungen des Marktes stellt“, „sie sind die Early Adopters“, „die, die es verstanden haben, dass ein frischer Wind weht“ und weitere Formulierungen, die wie Plattitüden klingen, aber durchaus wahr sein können und eine neue Version der Realität (Alvesson 2004: 190) kreieren<sup>336</sup>. Durch derartige Formulierungen kann die CoP ihr neu gewonnenes Selbstbild zusätzlich mit einer dritten Position abgleichen und bestätigen lassen (Bisel und Barge 2011: 261).

Der CoP-R benötigt ein gutes Gefühl für den richtigen Zeitpunkt. Versucht er zu früh, die CoP neu zu labeln, werden diese Zuschreibungen unauthentisch sein und von der CoP auch als solches wahrgenommen werden. Sie werden als Einmischung in den *community-text* verstanden und damit eher den alten *community-text* stärken als den *metatext* zu implementieren. In *Bluest Bank* fand dieser „Ritterschlag“ durch eine dritte Partei, direkt durch den Vorstandsvorsitzenden selbst statt, der den Einsatz und den Mut der Abteilung als eine weitere unternehmensinterne FuE-Einheit würdigte<sup>337</sup>:

„Weil auch wir haben den ein oder anderen Prozess angeworfen und auch wieder umgestoßen. Das ist jetzt nicht die eierlegende Wollmilchsau, die alle unsere Sorgen und Nöte letztendlich lösen wird [...] Was Herr [Vorstandsvorsitzender] letztendlich ganz positiv fand, dass endlich mal wieder jemand so eine F und E Abteilung war. Mal was ausprobiert hat, sich beschäftigt hat und was Bestehendes infrage gestellt hat.“ (GD3G3: 4-8)

Im Licht dieser Komplimente wird es für die CoP schwer werden, wieder auf den *community-text* zurückzufallen.

<sup>336</sup> Das sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die CoP-Mitglieder aktuell die wahren Strategen sind und nicht jene, die üblicherweise damit assoziiert werden (Fenton und Langley 2008: 22).

<sup>337</sup> Dies war keinesfalls die eigentliche Funktion der Abteilung.

### 10.3. Struktur ist, wenn die *community of praxis* nicht länger von ihrem eigenen Handeln überrascht wird

Die CoP ist dabei, sich ihrer Selbstwirksamkeit bewusst zu werden. Sie hat aber noch keine Gewissheit darüber, ob sie auch in Zukunft so handeln wird, wie sie es mit dem Anschluss text an den *metatext* getan hat. Wie schon beschrieben, sind Organisationen gut darin, immer das Gleiche zu tun, unabhängig vom Input. Nicht anders verhält es sich bei einer stabilen CoP. Dafür sorgt der mit *agency* aufgeladene *community-text*. Die CoP kann sich aber bisher nicht sicher sein, ob es sich bei der Anschluss handlung auf den *metatext* nur um einen Zufall gehandelt hat oder den Beginn eines Trends. Die CoP kann der Konsistenz ihres eigenen Handelns nicht trauen.

Das ändert sich mit dem zweiten Anschluss text, der jetzt nicht mehr unmittelbar auf den *metatext*, sondern auf den eigenen Anschluss text folgt. Dieser *text* wird in Abbildung 102 als Struktur bezeichnet. Vom Beginn einer Struktur lässt sich aber nur in einem der folgenden drei Fälle sprechen.

Im ersten Fall (keine Struktur) lässt sich der zweite Anschluss text weder auf den *metatext* noch auf den ersten Anschluss text zurückführen. Es könnte ein schon überwunden geglaubter Teil des *community-texts* sein. Dann herrscht in der CoP weiterhin Unsicherheit darüber, welche *texts* handlungsleitend sind. Möglicherweise regiert aber auch schlicht noch das Chaos. Sehr wahrscheinlich ist die Implementation weiterhin von externer *agency* abhängig. Die Mitarbeiter hören von einer neuen Anwendung oder einem System, probieren es aus, sind unsicher und ungeübt, da ein professioneller Umgang noch nicht erlernt wurde, empfinden es als mühselig und nutzen daher wieder das alte System. Ohne externes Eingreifen würde dann beim alten System geblieben werden.

Fall zwei kann den Beginn einer erfolgreichen Strategie darstellen. Im Sinne einer intendierten Strategie kann aber (noch) von einem Misserfolg gesprochen werden. In diesem Fall stützt der zweite *text* der CoP zwar die *textual agency* der Anschluss kommunikation, aber nicht mehr die *agency* des *metatexts*. Die initiale Strategie war dann ein Impulsgeber, der sich aber in eine andere Richtung entwickelt hat<sup>338</sup>. Auch dieses Szenario bietet der CoP keine Sicherheit für die Zukunft. Es besitzt kein Muster (*pattern*), an dem sich orientiert werden könnte, was Pentland et al. (2010: 919) sowie Kuhn (2005: 620) als definierend für Routinen ansehen, während Heracleous und Barrett (2001: 758) so weit gehen, es als Bedingung für *deep structures* zu definieren.

Abbildung 102 zeigt nun den dritten Fall, in dem die zweite Anschluss handlung der CoP sowohl die *textual agency* des *metatexts* als auch die der ersten Anschluss handlung stützt (Pfeile 1 und 2 in der Abb.).

---

<sup>338</sup> Wenn es eine erfreuliche Entwicklung ist, lässt sich später immer noch behaupten, genau das sei beabsichtigt worden.

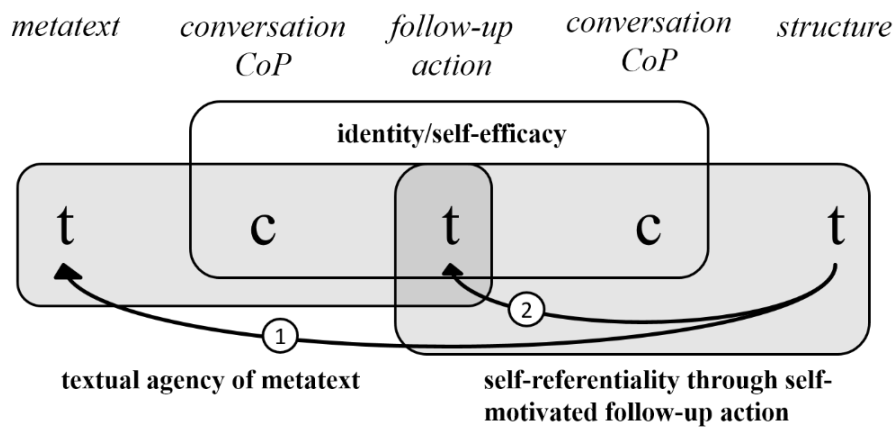


Abbildung 102: Ein ctct-System mit beiden *conversations* durch die *community of praxis*, die ohne externe *agency* selbstreferenziell handelt und sich damit selbst strukturiert. Quelle: Eigene Abbildung.

Da *textual agency* wechselseitig funktioniert, profitiert die zweite Anschlusshandlung ebenfalls von dieser Rückkopplung und „put[s] history to work“ (Samra-Fredericks 2003: 144). Der *text* hat daher bessere Chancen, reproduziert zu werden als noch der erste Anschluss-*text*. Der zweite Anschluss-*text* ist in der Abbildung mit „*structure*“ beschriftet. Das ist eine Vereinfachung. Als letzter *text* einer Kette von Ereignissen ist er als Erstes für einen externen Beobachter sichtbar, dem der davorliegende *string of text* verborgen bleibt (dazu Pentland et al. 2010: 917). Wie *agency* verfügt Struktur über keinen Nullpunkt oder Anfang: „Ein solches [Struktur]Konzept muß [...] darauf verzichten, Ordnung auf einen von ihr unabhängigen Anfang zurückzuführen.“ (Luhmann 1991: 398) Was den *text* aber rückwirkend zur Struktur macht, ist die Bedeutung, die die CoP durch den Rückbezug auf die davorliegenden *texts* verschafft. Ab jetzt ist er ebenso wie der *metatext* und der erste Anschluss-*text* strukturbildend und Teil einer Struktur, die sich auf eine Kette menschlicher Handlungen und nicht-menschlicher Akteure zurückführen lässt<sup>339</sup>.

Die CoP hat sich zweimal im Rahmen der *conversation* entschieden, die *textual agency* des *metatexts* zu unterstützen, ohne dass dafür weitere *agency* notwendig gewesen wäre. Die Selbstreferenz findet intrinsisch motiviert statt. Die CoP kann sich ab jetzt „selbst voraussetzen“ (Luhmann 2000: 57). Sie tritt langsam aus dem Chaos der Implementation hervor und die Welt wird für sie wieder klarer und einfacher (Balogun und Johnson 2004: 525, dazu auch McPhee 2004: 365). Jede weitere Wiederholung im Sinne der Selbstreferenz profitiert von der *textual agency* der vor ihr liegenden *texts* und stärkt gleichzeitig den gesamten *string of text* (Taylor und Cooren 1997: 434).

Die so oft zitierte „kritische Masse“ (u. a. Taylor und van Every 2000: 95 sowie Demers et al. 2003: 235) ist erreicht. Üblicherweise ist damit ein Verhältnis von Personen gemeint, die eine neue Strategie unterstützen oder Personen, die besonders hervorstechen – *peers*, *power groups*, *mavericks* etc. (siehe u. a. Speculand 2009: 169, Stacey 2011: 74 und Brown et al. 2012: 299). In der hiesigen Betrachtungs-

<sup>339</sup> Aus dem Blickwinkel der ANT könnte weiterführend betrachtet werden, wie es zu derart stabilen Allianzen zwischen den Akteuren kommt (Steen et al. 2006: 306), oder die einzelnen Verhandlungen werden untersucht, die die Akteure tagtäglich durchführen müssen, um eine Struktur konstant zu halten (Taylor und van Every 2000: 170).

weise handelt es sich bei der kritischen Masse um das Verhältnis von reproduziertem *metatext* zu *community-text*. Dabei geht es nicht (nur) um die Häufigkeit, sondern insbesondere darum, wie sich deren *textual agency* verändert<sup>340</sup>.

Demnach sind Entscheidungen strukturbildend, wenn sie erneut Gegenstand von Entscheidungen werden, die sich auf die erste Entscheidung beziehen<sup>341</sup>. Die Mitarbeiter der CoP haben jetzt die Erfahrung gemacht, sich auf ihre selbst geschaffene Struktur verlassen zu können (siehe dazu Luhmann 2000) und laufen nicht mehr Gefahr, sich selbst zu überraschen. In *Bluest Bank* traf das zum Ende der Implementation bereits auf viele Mitarbeiter zu. Andere hatten nach vier Monaten noch nicht alle Anwendungsmöglichkeiten verinnerlicht, so dass sie, wenn ihnen vorgeschlagen wurde, ein Problem unter Zuhilfenahme von *Jira* und *Confluence* zu lösen, noch immer überrascht waren.

Mit ihren eigenen Strukturen sind die Mitglieder der CoP jetzt auch ein Stück weit der selbst geschaffenen Struktur „ausgeliefert“,<sup>342</sup> da sie von nun an handlungsleitend ist und sich dem Zugriff einzelner Mitarbeiter entzieht:

„They had basically arrived at a basis for future negotiation. Authority had been re-established.“ (Taylor und van Every 2011: 140)

Luhmann (1991a: 384) bezeichnet es als „innere Führung“ durch die selbstgewählte Einschränkung, die letztlich die autopoietische Selbstreproduktion der Struktur ermöglicht. Von nun an steht demnach jeder externe Einfluss in Konkurrenz zur *textual agency* der Strategie bzw. des neuen *community-texts*, was eine „Irreversibilität der Ereignisse [trotz einer] Reversibilität der Verhältnisse“ (Luhmann 1991: 472, Hrvh. im Original) sicherstellt.

Eine zweite Möglichkeit, Abbildung 102 zu lesen, liegt darin, sie als Übergang vom *strategizing* zum *organizing* zu sehen (siehe Abb. 103, dazu auch Dijksterhuis et al. 2003: 102). Mit Beginn der Selbstreferenzialität ist die CoP nicht länger damit beschäftigt, selbst geschaffene Zweifel zu überwinden, sondern die selbst gewonnene Sicherheit für die Zukunft sicherzustellen (Taylor und van Every 2000: 279).

Die CoP beschränkt sich wieder auf das, was sie kann, indem sie ausdauernd den einmal vereinbarten Diskurs wiederholt (Stacey 2011: 344). Sie hat sich selbst zurück in einen Zustand des *constant becomings* versetzt.

---

<sup>340</sup> Zugegebenermaßen sind die Anzahl und die „Persönlichkeit“ der Akteure über *tot* ebenfalls Bestandteil dieses Ansatzes, allerdings nicht im Fokus.

<sup>341</sup> Vortrefflich ließe sich darüber streiten, ob zwei konsistente Messpunkte als Beginn eines Trends gedeutet werden sollten. Sicher ist aber, dass ein Trend immer mit zwei Messpunkten beginnt.

<sup>342</sup> Dies gilt im Rahmen aller hier erarbeiteten Einschränkungen (siehe dazu auch Cooren und Fairhurst 2009: 126).

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität

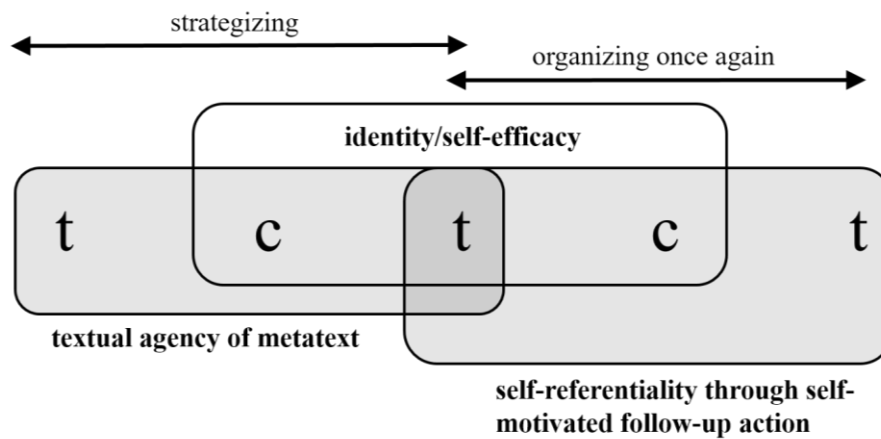


Abbildung 103: Das Ende des *strategizing*s und der Beginn des *organizing*s durch nachhaltige Selbstreferenzialität. Quelle: Eigene Abbildung.

Auch als Teil einer Struktur besitzt die *agency* eines *texts* ein stets individuelles (weil von der *conversation* abhängiges) Verfallsdatum. Dieses Datum wird in der *conversation* durch menschliche Akteure bestimmt. Liegt der Fokus auf der *conversation*, dann ist die Struktur nicht stabil, sondern wird im ständigen *organizing* stabil gehalten (Steen et al. 2006: 305), Struktur als „state of mind“ (Colville und Murphy 2006: 665).

Auf diese Weise ließe sich im Übrigen Macht als das organisationale Gegenstück von Struktur definieren. Während Struktur von der Wiederholung und Verzahnung der *texts* abhängt, wäre Macht davon abhängig, dass die *human agency* eines Akteurs immer wieder bestätigt wird. Macht ist daher ebenso wie Struktur von ständiger Erneuerung abhängig (siehe dazu u. a. Fairclough 1989: 68, Taylor und Cooren 1997: 434, Cooren 2001: 183 sowie Taylor und van Every 2000: 238). Struktur und Macht befinden sich dabei mit jedem neuen *text* und jeder *conversation* an der Klippe zum Chaos, da es kein *closure* gibt (Taylor 2009a: 182)<sup>343</sup>.

Für die Zukunft lässt sich eine Struktur daher nicht vollständig absichern. Ein *text* mag für die Gegenwart so viel *agency* an sich gebunden haben wie nur möglich, die Geschichte der CoP lässt sich dennoch nur bis zur Gegenwart erzählen – eine „story-so-far“ (Taylor und van Every 2011: 240), worin sich einmal mehr das Paradoxe einer Strategie zeigt, die doch inhaltlich für die Zukunft geschrieben wurde, aber im besten Fall gegenwärtig wirkt und nur eine Differenzierungsmöglichkeit zur Unterscheidung der Gegenwart von der Vergangenheit bieten kann (Luhmann 1991: 399, 2000: 58).

Wichtig ist, zwischen dem Strategieprozess und dem Strukturprozess zu unterscheiden. Im Gegensatz zum Strukturprozess sollte ein Strategieprozess endlich sein (Ford und Ford 1995: 548, zur Ausnahme siehe Kap. 8.4.5.2 zu „organisationaler Schlaflosigkeit“). Im Idealfall wurden die Bedingungen für ein Ende des Strategieprozesses bereits vorab formuliert und sind in den *metatext* mit eingegangen, um ihn so zu einem besseren Instrument der Differenzfindung zu machen. Wurde das nicht getan, liegt es an einer Führungsperson, den richtigen Moment zu bestimmen. Er ist m. E. dann gekommen, wenn

<sup>343</sup> Diese Sicht geht wesentlich über die übliche *smoke-and-crystal*-Diskussion (siehe dazu u. a. Taylor und van Every 2000) aka *text* und *conversation* hinaus. Sie behält die Bausteine bei, kombiniert sie aber neu.

die CoP bereits ihre Sicherheit im (*re-*)*organizing* wiedergewonnen hat, die Strapazen des *strategizings* aber noch nicht verdrängt wurden<sup>344</sup>. Dieser Augenblick naht, wenn der Bedarf an Kommunikation sinkt. Eine CoP, die „mit sich im Reinen“ ist, hat weder die Notwendigkeit noch das Bedürfnis nach übermäßig viel Kommunikation (Green, JR. 2004: 656). Die *agency* ihrer *texts* muss zwar fortlaufend erneuert werden, steht aber nicht mehr im Wettbewerb zu anderen *texts*.

Wird zu lange damit gewartet, den Strategieprozess formell zu beenden, wird die CoP nicht mehr entlastet, da etwas verkündet wird, das ohnehin bekannt ist bzw. *taken for granted* (Green, JR. 2004: 654). Zum richtigen Augenblick ist das formelle Beenden der Implementation letztlich ein *blackboxing*. Das ist nicht zwingend notwendig, richtig angewandt verhilft es dem *metatext* aber zu weiterer *textual agency* und gibt der CoP Sicherheit. Daher ist m. E. zu jedem Kick-off ein Pendant notwendig, das die Implementation beendet.

Ob mit dem *blackboxing* auch eine Evaluation des gesamten Strategieprozesses einhergehen sollte, hängt von den Ansprüchen der CoP und der Führungspersonen ab. Da, wie bereits erwähnt, Akteure dazu neigen, ihr individuelles Handeln als unentbehrlich zu bewerten (Luhmann 2000: 454), was aber i. d. R. nicht der Fall ist<sup>345</sup>, können Nachweise für kausale Zusammenhänge zwischen Leistung und Erfolg kaum geliefert werden (Groten 2007: 361). Das stellt die Nützlichkeit einer Evaluation infrage. Eine ehrliche Evaluation würde in vielen Fällen zu dem Schluss kommen, dass der gesamte Prozess immer wieder Phasen des Chaos beinhaltet, in denen niemand die Folgen der kommenden Schritte hätte vorhersagen können (Appel et al. 2007: 417). Linear sieht ein Strategieprozess nur zu Beginn und am Ende aus: „when we have done ‘managerial things’, we might look back and label these actions ‘strategy’“ (Nilsson 2010: 138). Große Entscheidungen werden erst nachträglich zu derartigen erklärt, wenn die Folgen bereits eingetreten sind und man sicher in dem ist, was man sieht (Vaara et al. 2004: 3, dazu auch Regnér 2003: 76 sowie Spee und Jarzabkowski 2011: 1219). Insofern kann eine Evaluation noch einmal rückwirkend die *agency* des *metatexts* und die *human agency* des *macroactors* sowie anderer Beteiligter stützen. Aus den bisherigen Erfahrungen sollten jedoch nicht Prognosen für die Zukunft abgeleitet werden. In der Zusammenarbeit mit Menschen lässt sich trotz aller Erfahrungswerte eine Kette von Ereignissen nicht beliebig weit in die Zukunft weiterführen, geschweige denn kontrollieren (Luhmann 2000: 456).

#### 10.4. Die Rückkopplung von der CoP-Struktur zur Struktur der Organisation

Hier folgen zusammengefasst die Eigenschaften von *text*, *textual agency* und Struktur: Ein *text* ist, was er ist oder was er sagt. In Verbindung mit einem *support-text* oder einem Anschluss-*text* kann er *textual agency* erhalten. Diese wird ihm in der *conversation* durch mindestens einen Akteur zugeschrieben.

---

<sup>344</sup> Wer sichergehen will, kann der CoP androhen, die Änderungen rückgängig zu machen und die Strategie aufzugeben. Folgt jetzt Protest, war die Integration in den *community-text* vermutlich erfolgreich.

<sup>345</sup> Weil sich Systeme nur nach ihrer eigenen Logik ändern, heißt es noch lange nicht, dass Akteure nicht glauben, ein System würde sich nach ihren Vorstellungen entwickeln. Gerne wird gesehen, was gesehen werden möchte. Das ist aber kein organisationswissenschaftliches Problem, sondern psychologischer Natur (ohne Bewertung!).

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität

Solange die *textual agency* nicht sozial vereinbart ist, ist der Akteur frei in der Verknüpfung des initialen *texts* und des *support-* bzw. Anschluss-*texts*. Damit eine Kette von *texts* als Struktur bezeichnet werden kann, müssen mindestens zwei Anschluss-*texts* folgen, deren *agency* sich glaubwürdig auf den initialen *text* zurückführen lässt. Ohne zusätzliche *textual agency* hinzuzufügen sollten weitere Anschluss-*texts* wahrscheinlich sein, deren *textual agency* ebenfalls die *agency* des Ausgangstexts stützt.

Wäre *textual agency* nicht durch die Abhängigkeit von der *conversation* das Gegenteil einer „sicheren Angelegenheit“ – Struktur wäre als *stable agency* zu definieren<sup>346</sup>. Weder Struktur noch *textual agency* sind jedoch vorhersehbar oder determinierend, sondern werden von den Akteuren lediglich als derartige behandelt. In dem Moment, in dem einzelne Akteure und später eine CoP aufhören, die *agency* der *texts* zu akzeptieren, hören *agency* und Struktur auf zu existieren.

Bei erfolgreicher Implementation schützt die Omnipräsenz (Cooren und Fairhurst 2009: 137) des *metatexts* in allen relevanten Kontexten ihn jedoch davor, an Bedeutung zu verlieren. Am Ende steht ein dreidimensionales Netzwerk, in dem sich der *metatext* in jedem Kontext behauptet hat (siehe dazu Sillince 2007: 379). Zwischen jedem der Kontexte existieren von Akteuren aufgebaute *contact-systems*, die ein geteiltes Verständnis sicherstellen, das ausreicht, um handlungsfähig zu sein.

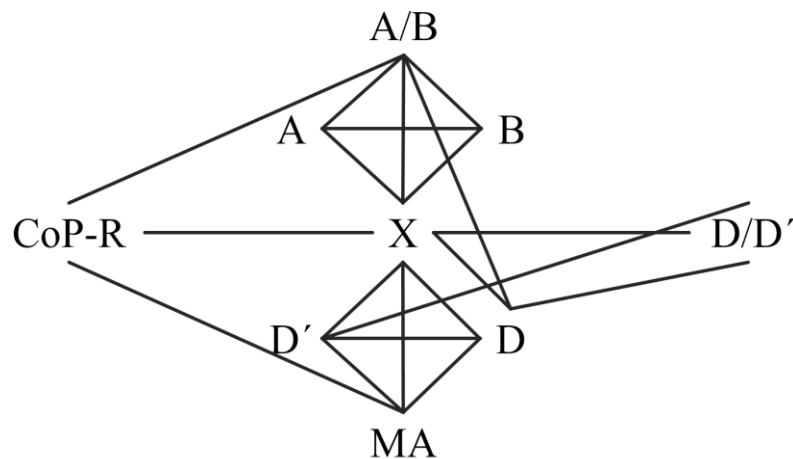


Abbildung 104: Die Vernetzung eines *objects* bzw. einer Strategie zum Ende der Implementation. Quelle: Eigene Abbildung.

Abbildung 104 zeigt einen Ausschnitt dieses Netzwerks<sup>347</sup>. Das Netzwerk ist Teil der Organisation, da hier aber lediglich Strategie auf Abteilungsebene aufgebaut wurde, umfasst es nicht die gesamte Organisation. Es zeigt alle Dialoge, die in der vorliegenden Arbeit für den Strategieprozess von Bedeutung waren. Die einzelnen Ereignisse sind dabei annähernd im Uhrzeigersinn angeordnet, mit dem Beginn um 12 Uhr. In keiner anderen Abbildung der Arbeit wird deutlicher sichtbar, wie konstant die Strategie als manifestierter *text* geblieben ist, während die Situation um sie herum verändert wurde. Alle Interaktionen ordnen sich sternförmig um die Strategie an. Jede Interaktion ist ein kleiner Ausschnitt aus

<sup>346</sup> Wichtigstes Argument dafür, dass Struktur nichts Absolutes ist, ist der Umstand, dass sie (wenn auch mitunter kostspielig) ignoriert werden kann.

<sup>347</sup> Sie macht verständlich, warum einige Autoren wie Cooren (2001: 191) einzelnen *texts* so viel Wirkung zutrauen. Sie erweckt den Eindruck, alle Akteure hätten sich um sie herum gruppiert und so eine Struktur geschaffen, die es dem *object* erlaubt, durch die Struktur zu handeln.

der Organisation, „[in] which humans and non-humans contribute to the structure of the organization“ (Cooren und Fairhurst 2009: 142). Die gesamte Strategie setzt sich aus einzelnen, voneinander unabhängigen und dennoch verknüpften Diskursen zusammen (Vaara et al. 2010: 687). Phillips et al. (2004: 639) bezeichnen es als „dichte Beschreibung“. Dabei fällt auf, dass es in dem Netzwerk keine isolierten Interaktionen gibt, die wie Inseln vom Rest getrennt bleiben. Jeder Knoten verfügt über mehrere Kanten. Wer nicht im Netzwerk ist, ist nicht im Netzwerk und wird sich erst mühsam durch Dialoge einen Zugang erarbeiten müssen.

Die Strategie ist in jedem strategischen Bereich der Organisation bekannt, was dazu geführt hat, dass der *text* über alle Kontexte hinweg mit sich selbst verschachtelt wurde (*imbricated* – Leonardi 2011: 165). Taylor und van Every (2011: 57) schreiben über die Organisation, dass jeder Dialog zwischen zwei Akteuren immer in Anwesenheit eines dritten stattfindet, der Organisation<sup>348</sup>. Wenn das der Fall ist, dann findet mit Abschluss der Implementation jeder Dialog innerhalb dieses Netzwerks ebenfalls in Anwesenheit eines Dritten statt: der Strategie selbst. Egal, wer innerhalb dieses Netzwerks gefragt wird: Er wird eine Vorstellung von der Strategie haben, die ihn weitgehend befähigt, mit anderen Personen des Netzwerks zu arbeiten. Durch den gemeinsamen Kontext fällt es ihnen nicht schwer, den *metatext* immer wieder zum *object* werden zu lassen (Taylor und van Every 2011: 173). Dennoch haben alle Gruppen und Akteure weiterhin ihre eigene Agenda und versuchen, die gemeinsame Interpretation zur *agency* der Strategie in ihre Richtung zu beeinflussen (Taylor und van Every 2011: 175). Je weniger Kontext die Akteure auch innerhalb des Netzwerks teilen bzw. je weiter sie im Netzwerk voneinander entfernt sind, desto länger wird zwischen ihnen eine Einigung zum Handlungsbezug des *objects* dauern<sup>349</sup>. Da aber derartige Berührungen ohnehin selten sind, ist das für die Abläufe des Strategieprozesses kaum von Belang.

Das gesamte Netzwerk kann nun von der eigenen Vergangenheit profitieren. Mit der Zusicherung der CoP, dass der *metatext* Teil der ihr eigenen Struktur geworden ist und inhaltlich als *text* in den *community-text* eingegangen ist, gibt es einen rückwärtsgerichteten, kaskadenartigen Effekt, der die Hierarchie entlangläuft. Rückwirkend profitiert die *agency* der Strategie von der *agency*, die sie in angrenzenden CoPs hat. Während der Strategieprozess in Abbildung 104 weitgehend im Uhrzeigersinn abläuft, findet die Strukturbildung durch die Strategie entgegen dem Uhrzeigersinn statt.

Jeder Versuch, die Strategie einer anderen Organisation zu kopieren, scheitert daran, dass sich nur der *text*, nicht aber das Netzwerk kopieren lässt. Das ist ein Wettbewerbsvorteil (Johnson et al. 2007: 21). Gleichzeitig kann sich die Organisation jetzt kaum mehr aus diesem Netzwerk lösen. Die gleichen Umstände, die für die implementierte Strategie sprechen, sprechen gegen die Implementation jeder neuen Strategie. Wenn die nächste Implementation ebenfalls schwer ist, dann ist die letzte wohl gelungen: „Hard to imitate is also hard to change.“ (Whittington und Pettigrew 2003: 131)

Hier gibt es eine Ausnahme. Die Erfahrungen der CoP und jedes einzelnen beteiligten Akteurs während der Implementation gehen nicht verloren. Sie als Teil einer internen Evaluation explizit zu formulieren kann die nächste Implementation für die Akteure weniger unsicher machen. Sie gewinnen

---

<sup>348</sup> Voraussetzung ist eine entwickelte Organisation. Bei einem Start-up wird das nicht so schnell der Fall sein.

<sup>349</sup> Das Topmanagement hat andere Ansprüche und Erwartungen an die Strategie als die Mitarbeiter an der „Front“.

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität  
an Vertrauen in sich und das Führungspersonal. Im Extremfall ließe sich eine Kultur des permanenten Wandels schaffen.

### 10.5. Zwei Aspekte, die ein *refreezing* zum Scheitern bringen, oder wie es sich bewusst verhindern lässt

Der Strategieprozess sollte abgeschlossen werden. Es gibt jedoch auch Fälle, in denen Organisationen in einem permanenten Zustand des Wandels sind. Einige sind darin gefangen, andere wählen diesen Zustand freiwillig bzw. können ohne ihn nicht in ihrer Umwelt existieren.

#### 10.5.1. Der übereilte Abschluss des Strategieprozesses

Gute Gründe bestehen, einen Strategieprozess so schnell wie möglich abzuschließen. Er ist teuer, bindet Ressourcen, kann jederzeit scheitern oder sich in eine ungeplante Richtung entwickeln. Auch wenn am Ende eine Effizienzsteigerung winkt, ist die Organisation während des Wandels nicht so gut in dem, was sie tut, wie sie es ohne den Aufwand der Implementation wäre.

Die Mitarbeiter sind im Stress, Zuständigkeiten sind unklar oder verschieben sich laufend (Theis-Berglmaier 2013: 37). Ständig schwebt über den Mitarbeitern der unausgesprochene Vorwurf, sie hätten einen Fehler begangen. Warum sonst wäre eine neue Strategie notwendig?

Auch für Führungspersonen ist der Prozess aufreibend. Nur wenige von ihnen sind an der initialen Formulierung der Strategie beteiligt. Sie stellen sich daher die gleichen Fragen wie alle anderen Mitarbeiter auch. Nur müssen sie zusätzlich die Verantwortung für das bereits Geschehene und den aktuellen Prozess übernehmen.

All das gilt auch für den *macroactor*. Seine *human agency* ist vom Erfolg der Strategie abhängig. Alle drei Gruppen, Mitarbeiter, Führungskräfte und *macroactor*, haben gute Gründe dafür, die Implementation so schnell wie möglich als erfolgreich abzuschließen (Vacek 2009: 14). Also üben die, die dürfen, Druck aus (sofern sie nicht blockieren oder verzögern). Sie pochen auf ihre Autorität und versuchen, die Prozesse zu beschleunigen, wo immer sie können (dazu Christensen und Cornelissen 2011: 394, Wenger et al. 2002: 84 sowie Colville und Murphy 2006: 672). Mehr Druck auf Mitarbeiter auszuüben führt aber nicht zwangsläufig dazu, dass die Mitarbeiter die *agency* eines *texts* höher bewerten: „Poor implementation usually means too hastily introduced.“ (Keys und Miller 1984: 349)

Bei einer überhasteten Implementation insistieren die Führungspersonen auf eine sofortige, detailgetreue Umsetzung des *metatexts* oder diskreditieren den *community-text*. Vor allem aber produzieren sie mehr *text* – mehr vom gleichen *text*, der bereits beim ersten Mal nicht die notwendige *agency* bekommen hat, mit dem sich aber dennoch auseinandergesetzt werden muss. Das bedeutet weniger freie Ressourcen für den Community-Dialog und weniger selbstmotivierte Reproduktion der Strategie. Wird die Strategie aber nicht aus eigener Motivation heraus reproduziert, dann gibt es auch keine Basis für eine geänderte CoP (Wenger et al. 2002: 84). Die CoP findet nicht zu einem Gleichgewicht zurück; stattdessen verspüren die Mitarbeiter Stress, der dazu verführt, auf den *community-text* zurückzufallen. Das „transformative potential of conversation“ (Shaw 2002: 70) wird auf diese Weise nicht nur

nicht genutzt, sondern ins Gegenteil verkehrt. Lassen sichtbare Erfolge auf sich warten, steigt der Druck weiter (Helmcke 2007: 210).

Die Führung ist jedoch dazu angehalten, den Prozess schnell zu einem Erfolg zu erklären. Also werden die anfänglichen Erfolge, die nach Erhöhung des Drucks auftraten, als Zeichen eines langfristigen Wandels gewertet. Shaw (2002) beschreibt so einen Fall, in dem das Management die Eigenheiten einer CoP ignoriert. Der CoP wird nicht die Zeit gegeben, die sie braucht, um vom *strategizing* zurück zum *organizing* zu kommen. Dafür bräuchte die CoP *slack*, d. h. Zeit, Ressourcen und die Gelegenheit zur Kommunikation, sodass die Veränderungszeit schneller ablaufen kann. Ist die Implementation aber einmal offiziell abgeschlossen, verfällt auch die Rechtfertigung, derartige Ressourcen in Anspruch zu nehmen. Einmal offiziell abgeschlossen, wird der Versuch, die CoP zurück in den Veränderungsprozess zu stoßen, einem kaum gedankt. Die Strategie endet bzw. wird aktiv „abgewürgt“, noch bevor sie Fahrt aufnehmen konnte. Einige Zeit später wird sie still und leise als Versuch abgetan und vergessen, da die gewünschten Erfolge nicht eingetreten sind.

Eine Strategie muss von Beginn an so geplant werden, dass sie Phasen des Misserfolgs verkraften kann. Anderenfalls kann Kommunikation nicht strukturbildend genutzt werden. Stensakers und Falkenbergs (2007: 173) Untersuchungen zeigen, dass Veränderungsprozesse auch dann langfristig erfolgreich sind, wenn die Organisationsmitglieder zwischenzeitlich auf den *community-text* zurückfallen. Ein übereiltes Beenden der Implementation ist daher allenfalls aus organisationspolitischen Gründen sinnvoll.

### **10.5.2. Die permanent „flüssige“ Organisation**

Während in manchen Organisationen der Strategieprozess noch vor dem (*re*-)organizing beendet wird, liegt das andere Extrem in einem immerwährenden Veränderungsprozess ohne formelles oder informelles Ende.

Aktuell scheint es en vogue zu sein, sich mit dem Bild einer ständig im Wandel begriffenen Organisation zu schmücken. Daher folgt mancher *macroactor*, kaum, dass die eine Modeströmung beendet ist, wie ein *fashion victim* (Schoeneborn et al. 2012: 9) bereits dem nächsten Trend. Pirker (2007: 25) hält es sogar für notwendig, dass „erfolgreiche Unternehmen in Zukunft Change Management nicht mehr als separaten Bestandteil eines großen Projekts sehen dürfen, sondern vielmehr auf ein kontinuierliches Change Management setzen müssen“ (ebd.). Das ist m. E. nicht korrekt.

Für einige wenige Organisationsformen ist es tatsächlich überlebenswichtig, Veränderungen permanent offen gegenüberzustehen. Die Geschwindigkeit der Entwicklungen lässt es in ihrem Fall nicht zu, dass sich so viele *texts* mit *agency* aneinanderreihen und aufeinander beziehen, dass sie strukturierend wirken würden. Schlimmer noch: Liefse die Organisation Struktur zu, könnte schon das nächste Ereignis das Ende der Organisation bedeuten. Derartige Organisationen müssen sich auf das tagesaktuelle *sensemaking* verlassen, wie es Weick (2009a) zum Man-Gulch-Disaster beschreibt oder dürfen allenfalls auf „nahgeschichtliche“ Ereignisse zurückgreifen (March et al. 1991: 5). Auch wissensintensive Organisationen entsprechen diesem Typus von Organisation, falls dieses Wissen nur für eine kurze Zeit gültig ist. Diese Organisationen sind häufig als Hybride zwischen klassischer Organisation und loser Koppelung oder gar Netzwerk aufgestellt. Sie federn so die negativen Folgen der permanenten Veränderung ab. Auch gilt diese permanente Veränderungsbereitschaft nicht für alle *layers* ihrer *text*-

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität

Umwelt. Die systemrelevanten *layers* wie die *architextuality* werden weiterhin über eine feste Struktur verfügen.

Für die meisten Organisationen gelten diese Bedingungen nicht. Schoeneborn et al. (2012) beschreiben unter der Metapher *organizational insomnia* (Schlaflosigkeit der Organisation) die Konsequenzen in Organisationen, die sich ununterbrochen in einem moderierten Veränderungsprozess befinden. Wie für den Menschen ist Schlaflosigkeit auch für die Organisation schädlich.

Zwei Zeiträume bestehen, zu denen die Implementation einer Strategie durch eine neue Strategie unterbrochen werden kann: während des *strategizing*s oder des *organizing*s (siehe Abb. 105). Beide sind schlecht gewählt.

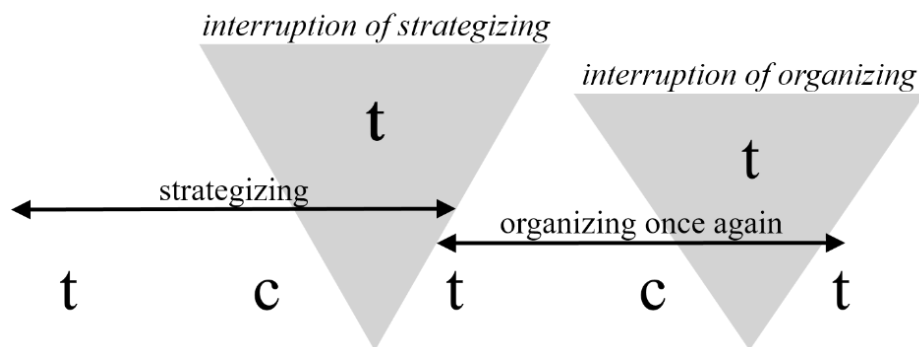


Abbildung 105: Schlaflosigkeit einer Organisation durch die andauernde Unterbrechung des *strategizing*s oder *organizing*s mit einem neuen *text*. Quelle: Eigene Abbildung.

Wird die Strategie noch während des *strategizing*s unterbrochen, dann besteht der Vorteil, dass die CoP bereits auf einen Veränderungsprozess eingestimmt ist. Teile des *community-texts* haben vielleicht bereits an *agency* verloren. Gleichzeitig wird es aber für die unterbrechende Strategie noch schwerer sein, an *agency* zu gewinnen, als für die erste, da diese beiden Strategien nun ebenfalls um *agency* konkurrieren. Woher sollen die Mitarbeiter wissen, was gilt? Nichts scheint mehr planbar (Groten 2007: 361). Wie immer, wenn die Situation unsicher ist, wird auf den *community-text* zurückgefallen, sodass sich am Ende gar nichts ändert. Weder die erste noch die zweite Strategie konnten je so weit implementiert werden, dass sie zu Effizienzgewinnen geführt hätten. Die Organisation wird die bleiben, die sie zuvor war, allerdings um die Erfahrung einer missglückten Strategieimplementation reicher.

Fällt die CoP nicht auf den *community-text* zurück, ist die Situation noch kritischer. Da es keine selbst kreierte Sicherheit gibt, könnten alle *texts* wichtig sein oder auch nicht. Die CoP ist „trapped in a state of constant activity and alertness“ (Schoeneborn et al. 2012: 10). Sie hat weder die Fähigkeiten, die sie vor den Strategieprozessen hatte, noch ist sie gut in dem, was sie aktuell tut. Es droht ein organisationaler Burn-out (Probst und Raisch 2005: 91). Diesen Zustand durch eine dritte Strategie wieder zu stabilisieren wird mit dem Wissen um zwei gescheiterte Strategien bei den Mitarbeitern nicht einfach sein. Der Energiekonzern Enron ist neben vielen anderen Fehlern an einem derartigen durchgehenden Innovationsprozess gescheitert und schließlich zugrunde gegangen (Kuhn und Ashcraft 2003: 24).

Wird die laufende Strategie zu Beginn des *organizing*s unterbrochen, stellt sich ebenfalls die Frage, warum alle Kosten eines Strategieprozesses auf sich genommen wurden und dann der Prozess abgebrochen wird, noch bevor er sich amortisiert hat. Spielt Geld keine Rolle, dann verbleibt ein weiteres

Problem. Die *textual agency* einer Strategie ist mit Beginn des *organizings* am höchsten. Es wurde sich gerade erst auf den *metatext* als Teil des neuen *community-texts* geeinigt. Keiner in der Führungsrunde oder der CoP wird glücklich darüber sein, diesen Konsent wieder aufzugeben<sup>350</sup>. Der *metatext* ist hier zwar angenommen, aber noch nicht selbstverständlich und fordert die volle Aufmerksamkeit. In nahezu autistischer Weise wird vieles ausgeblendet (Helmcke 2007: 205). Gerade am Übergang zwischen *strategizing* und *organizing* ist die CoP daher wenig empfänglich für weitere oder neue *texts*.

Das Bild einer sich ständig im Strategieprozess befindlichen Organisation im Sinne der hier genutzten Strategiedefinition ist m. E. ein Mythos. Organisationen, die von sich behaupten, permanent im Wandel zu sein, verwechseln das mit evolutionärem Wandel (zweiter Quadrant der Veränderungsmatrix), den sie nachträglich institutionalisieren (dazu Tsoukas und Chia 2002: 580). Eine weitere Variante ist eine Aneinanderreihung von halbherzigen oder schlecht ausgestatteten Implementationen, die alle im dritten Quadranten enden (*new text/old conversation*). Viel Lärm, viele bunte Bilder und Imagebrochüren, aber letztlich ist die Organisation weiterhin die alte.

## 10.6. Kapitelzusammenfassung

Mit dem vorliegenden Kapitel wurde der Kreislauf von Eskalation und Deeskalation der Strategie beendet. Die Strategie begann bei den Mitarbeitern von *Bluest Bank* und sie endet dort auch wieder. Auf dem Weg vom *macroactor* über das mittlere Management bis in die CoP wechselt die Strategie mehrmals den Kontext. Je mehr gemeinsamer Kontext in Form verschiedener *layers* geteilt werden kann, desto leichter kann ein gemeinsames Verständnis der Strategie geschaffen werden. Eine Migration des *metatexts* direkt in einen *layer* außerhalb des intradialogischen Kontexts ist hier nicht möglich. Jeder Veränderungsprozess ist vollständig auf die Kommunikation angewiesen, die in diesem *contact system* geschaffen wird.

Die Indikatoren für ein Scheitern der Implementation wurden in der 2x2-Matrix aus altem und neuem *text* bzw. alter und neuer *conversation* festgehalten und deutlich gemacht, dass eine erfolgreiche Strategie zwischenzeitlich immer auch eine gescheiterte Strategie ist. Ein vollständiges Scheitern der Strategie droht,

1. wenn zu sehr auf die Macht einzelner, vermeintlich starker Akteure vertraut wird,
2. indifferentes Verhalten einer Mehrheit der CoP-Mitglieder hingenommen wird,
3. aktiver Widerstand nicht aufgefangen wird,
4. nicht erkannt wird, dass es sich bei der Veränderungsbereitschaft nur um ein Lippenbekenntnis handelt,
5. die natürliche Ambiguität der Strategie zu gering ausfällt oder zu weit gefasst ist und durch die Führungspersonen nicht erweitert oder eingegrenzt wird,
6. wenn Führungspersonen unauthentisch handeln und so die *textual agency* der Strategie untergraben,

---

<sup>350</sup> Das deckt sich mit den Aussagen von Meziar und Glynn (1993: 84), wonach ein Innovationsprozess unmittelbar nach einer erfolgreichen Implementation unwahrscheinlich ist. Umgekehrt: Je weiter der letzte Prozess zurückliegt, desto wahrscheinlicher wird eine Innovation.

|Refreeze oder der Mythos von Stabilität

7. wenn noch vor dem Beginn des (*re-*)*organizings* und während des *strategizings* der Prozess als beendet erklärt wird oder
8. die Strategie mit zu hoher Frequenz durch eine andere ersetzt werden soll.

Das mittlere Management ist während der Implementation besonders wichtig. Es muss regelmäßig jene Abschnitte des Community-Dialogs mit *agency* versorgen, die dem *metatext* als *support-text* dienen und jene sanktionieren, die das nicht tun. Die CoP soll dabei ihrem alten *community-text* die *agency* vorenthalten, die ihn zu einem Referenzrahmen der Gegenwart gemacht hätte. Von einem Vergessen kann keine Rede sein, vom Diskreditieren des alten *community-texts* wird abgeraten. Strategie organisiert immer von der Gegenwart aus, indem sie die Vergangenheit einer Neubewertung aussetzt bis schließlich die eben noch aktuelle Gegenwart selbst zur Vergangenheit geworden ist und einen geänderten Kontext für gegenwärtige Entscheidungen liefert. Je mehr relevante Kommunikation stattfindet, d. h. je mehr Veränderungszeit abläuft, desto besser. Allerdings wird die Organisation oder die CoP niemals über den Zustand von *changed sameness* hinauskommen, da sie sich selbst weiterhin voraussetzen muss.

Bei einer erfolgreichen Implementation ist die Strategie in ein dichtes Netzwerk eingebunden, das die Strategie auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation funktional macht und das gleichzeitig dafür sorgt, dass die Strategie überall eine andere ist, ohne dass sie dafür inhaltlich verändert werden müsste. Strukturbildend war die Strategie, wenn die CoP nicht länger von ihren eigenen Anschlusshandlungen an die Strategie überrascht wird. Dann ist das *strategizing* der CoP in ein (*re-*)*organizing* übergegangen und kaskadenartig wird die Strategie entgegen der Implementationsrichtung rückwirkend als strukturbildend bewertet.

## 11. Ergebnisse, Implikationen und Diskussion

Der Strategieprozess ist beendet. Von einem zufälligen Fund am Kopierer wurde die Idee, die beiden Softwareanwendungen *jira* und *Confluence* in *Bluest Bank* einzuführen, erst zu einer formellen Strategie und schließlich zur neuen Struktur einer Abteilung. Im abschließenden Kapitel der Arbeit werden die Erkenntnisse, die entlang der theoretischen Modellierung und in *Bluest Bank* gewonnen wurden, zusammengeführt, um die Forschungsfrage „Wie organisiert Strategie?“ zu beantworten. Ebenfalls werden die praxisnahen Ergebnisse gezeigt und dafür ausnahmsweise auch die klassische Managementfrage „Wie lässt sich die Strategie organisieren?“ beantwortet.

Danach wird der gesamte Forschungsprozess der Dissertation kritisch reflektiert, um die Aussagekraft der Dissertation und ihre Grenzen zu beleuchten.

Die Arbeit schließt mit einem wissenschaftlichen Ausblick zur Organisationsforschung und einer allgemeinen Einschätzung zur Entwicklung von 4.0-Anwendungen in den Industrienationen sowie insbesondere in der Finanzbranche ab.

### 11.1. Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfrage

Strategie organisiert. Außerdem wird Strategie organisiert. Der Ablauf, wie er in *Bluest Bank* stattfand, ist in Abbildung 106 zusammenhängend visualisiert. Die Abbildung wird hier *heartbeat* genannt, da sich mit ihr der Strategieprozess sinusartig entlang der Zeitachse darstellen lässt.

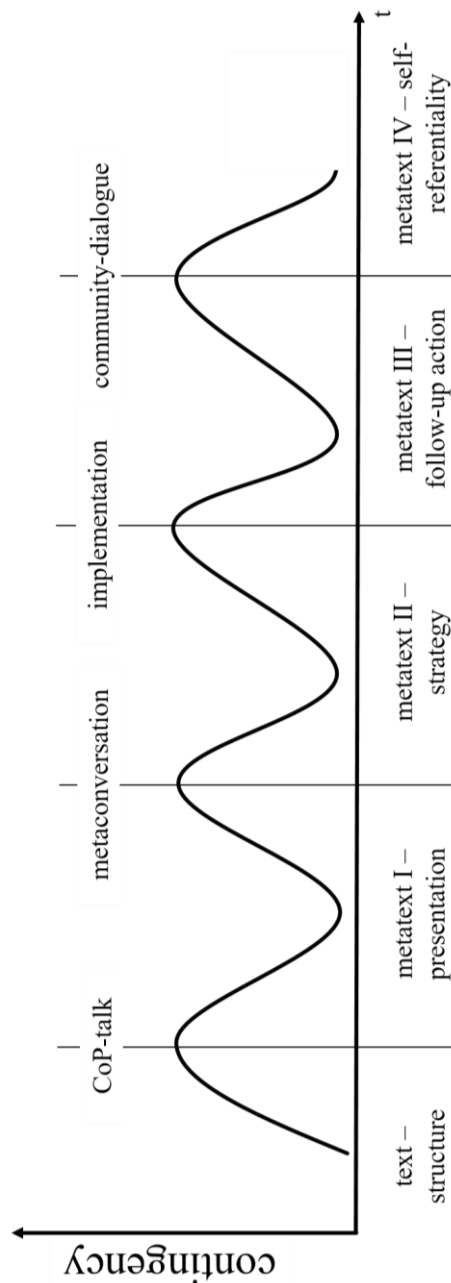


Abbildung 106: Der Strategieprozess als *heartbeat*, die kommunikative Konstituierung einer neuen Organisation (*changed sameness*) durch Strategie. Quelle: Eigene Abbildung.

Entlang der Sinuskurve organisiert die Strategie die Handlungen von Akteuren und wird selbst organisiert. Sie wechselt dabei immer wieder zwischen Phasen der geschlossenen Kontingenz, in denen es die eine Strategie gibt, hin zu Zuständen, in denen sprichwörtlich alles möglich ist. Entscheidend ist der laufende Wechsel. Wird darauf beharrt, den Zustand zu einem Zeitpunkt zu konservieren, wird der Prozess scheitern. Raum für die *conversation* sollte geschaffen werden, sie muss aber rechtzeitig wieder Ausdruck in *text* finden. Nur dann kann Strategie organisieren.

Im *heartbeat* wird sichtbar, wie die Strategie in erster Linie Akteure und Objekte, maßgeblich sich selbst organisiert. Entlang der Kurve kommt es immer wieder zu einem Wechsel aus individueller Interpretation, die dann an ein Plenum weitergegeben wird. Im Plenum wird ein Konsens der *agency* geschaffen und schließlich im *community-text* der jeweiligen CoP festgehalten. In der nächsten Stufe kommt

es meist dazu, dass ein individueller Akteur mit einem kollektiven Akteur die weitere *agency* der Strategie verhandelt – ein Dialog, der anderen Gesetzmäßigkeiten folgt als ein gewöhnliches Gespräch. Die Folgen dieser Wechsel wurden im Laufe der Arbeit durch die Schichtungen bzw. *layer* im Kommunikationsprozess sichtbar gemacht.

Der Puls der Veränderung macht noch weitere Eigenschaften der Strategie deutlich. Strategie organisiert Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Menschen sowie nicht-menschlichen Akteuren, indem sie *texts* und *conversations* miteinander vernetzt (siehe Abb. 107).

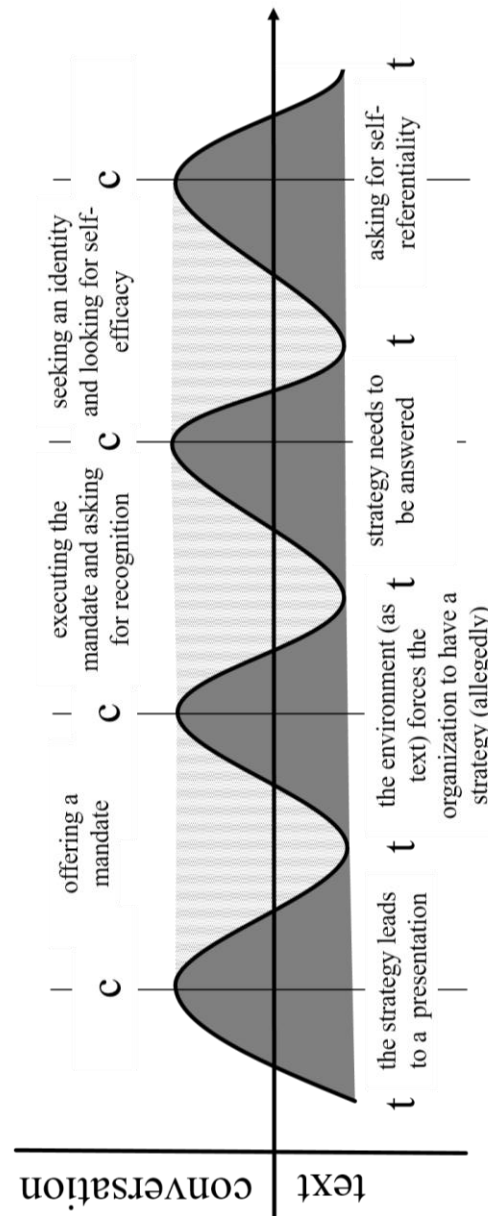


Abbildung 107: Strategie als Moderator von *agency*-Beziehungen. Quelle: Eigene Abbildung.

Im Wechsel zwischen *text* und *conversation* entstehen laufend *tct*- und *ctc-triplets*. Die menschliche und nicht-menschliche *agency*, die daraus resultiert, wird im *heartbeat* in Form der hellen und dunklen Flächen sichtbar, die sich zwischen *texts* und *conversations* ergeben.

|Ergebnisse, Implikationen und Diskussion

Der obere Teil der Abbildung (*human agency*) erzählt, wie die Strategie menschliche Beziehungen organisiert hat: Von einer oder allen CoPs der Organisation wurde ein Mandat an den *macroactor* erteilt, der es dann ausfüllte. Trotz des Mandats wird die CoP von der Strategie überrascht (was den Prozess vom gewöhnlichen *organizing* der Organisation unterscheidet) und sie muss die eigene Identität im neuen Kontext wiederherstellen.

Im unteren Teil der Abbildung (*textual agency*) führt die Strategie erst zur Präsentation vor dem CoP-R, wird dann zu einem relevanten Teil der (internen) Umwelt und zur offiziellen Strategie. Als solches hat sie die *textual agency*, die CoP zu einer Anschlusshandlung zu nötigen, an die sich unter den richtigen Voraussetzungen weitere Handlungen der CoP anschließen. Zu jeder Phase organisiert die Strategie anders, ohne dass sie dafür inhaltlich geändert werden muss<sup>351</sup>.

Beide Hälften der Abbildung lassen sich gleichermaßen von links nach rechts wie von der Gegenwart Richtung Vergangenheit lesen. Im unteren Teil wird im Nachhinein die Struktur sichtbar, die mit der neu gefundenen Selbstreferenzialität der CoP in Form vermeintlich stabiler *agency* bestätigt wurde. Der Begriff der Struktur selbst verfügt aber m. E. nur über wenig *agency*. Struktur ist eine Ex-post-Zuschreibung und so macht Struktur erst dann einen Unterschied, wenn alle Unterscheidungen bereits getroffen wurden. Es ist die kommunikative Konstituierung der Organisation durch sich selbst, auf die es ankommt. Sie findet auf allen Ebenen der Organisation statt, so dass m. E. eine Diskussion über Mikro- und Makro-Betrachtungen oder Dualität und Dualismus obsolet ist.

Wie in der Abbildung zu sehen, unterscheidet sich der Umbruch von der Strategie zur Implementation nicht von anderen Kontextwechseln im Strategieprozess. Die Probleme sind die gleichen wie in jedem Übergang. Wenn es Brüche gab, kamen sie durch die Abwesenheit eines gemeinsamen intradiologischen Kontexts zustande<sup>352</sup>. Der vielzitierte *gap* zwischen Strategie und Implementation beruht m. E. eher darauf, dass es komfortabel ist, eine Begrifflichkeit verwenden zu können, die davon ablenkt, dass es nicht gelungen ist, einer Strategie die notwendige *agency* mit auf den Weg zu geben, um sie auch in einem anderen Kontext relevant zu halten.

Eine Zusammenfassung der Antworten auf die Frage „Wie organisiert Strategie?“ lautet folgendermaßen:

- 1) Strategie organisiert, indem sie menschliche Akteure und nicht-menschliche Akteure zu ihren Agenten macht.
- 2) Strategie organisiert, indem sie menschliche Akteure zu Kommunikation und Handlungen motiviert.
- 3) Und Strategie organisiert, indem sie Beziehungen zwischen Menschen und Objekten und zwischen Objekten und Menschen schafft, die einen Unterschied in der Organisation machen.

---

<sup>351</sup> Inhaltsanalytische Untersuchungen zur Strategie hätten daher nicht zeigen können, wie Strategie organisiert.

<sup>352</sup> Nur werden die Übergänge, die vor und nach der Implementation liegen, häufig nicht thematisiert, da das mittlere Management zu wenig einbezogen wird und sich viele Analysen auf das mittlere *ctc-triplet* und die erste Anschlusshandlung beschränken.

## 11.2. Lessons Learned – wie sich Strategie organisieren lässt

Mit der Implementation von *jira* und *Confluence* haben die Beteiligten in *Bluest Bank* ein gutes Gefühl dafür bekommen, was eine 4.0-Strategie, die eine digitalisierte Form der Zusammenarbeit forciert, mit einer Bank macht. Umgekehrt wurde sichtbar, was die Mitarbeiter aus der Strategie gemacht haben. Diese Erkenntnisse werden hier gesichert und Vorschläge dafür gemacht, wie die Implementation in *Bluest Bank* weiter ablaufen könnte.

Die wichtigste Lektion in *Bluest Bank* war, dass es sich bei *jira* und *Confluence* nicht um eine neue IT-Strategie handelt. Sie ist als IT-Strategie implementierbar, aber dann ist nur der Nutzen einer IT-Strategie daraus ziehbar. Die Einführung derartiger Anwendungen berührt den Kern eines Unternehmens und sollte mit Engagement sowie Einsatz angegangen werden, um den kulturellen Wandel, der hinter den Anwendungen liegt, zu realisieren. Von daher werden viele der Probleme, die in der Abteilung von *agent A, B* und *C* aufgetreten sind, nicht innerhalb dieser CoP zu lösen sein. Jedes „Anrennen“ auf Community-Ebene frustriert alle Beteiligten nur unnötig. Ein Teil der Veränderungen muss in der *architextuality* von *Bluest Bank* festgeschrieben werden. Zur derzeitigen *architextuality* von *Bluest Bank* gehört beispielsweise eine Kultur der Absicherung in alle Richtungen, und zwar vor, während und nachdem eine Entscheidung getroffen wurde. Insbesondere während eines Veränderungsprozesses sollten die Mitarbeiter in ihrer Entscheidungsbefugnis bestärkt werden, sodass lokal Entscheidungen getroffen werden können, die verlässlich sind.

Ein weiterer Punkt, der derzeit in der *architextuality* von *Bluest Bank* festgeschrieben ist, ist die zögernde Art und Weise, wenn es darum geht, Informationen zu teilen. *Bluest Bank* und alle Organisationen, die 4.0-Anwendungen einführen, bei denen die gemeinsame Arbeit im Vordergrund steht, müssen Wege finden, die es ihren Mitarbeitern erlauben, ihr Know-how zu teilen, ohne dass diese das Gefühl haben, danach entbehrlich zu sein. Dazu könnten langfristige Entwicklungspläne für die Mitarbeiter gehören sowie sichere Anstellungen.

Alle Organisationen werden sich darauf einstellen müssen, dass dieser Umbruch für die Mitarbeiter einen Unterschied machen wird, der einen Unterschied macht. Selbst wenn alles richtig gemacht wird, werden *quick wins* die Ausnahme sein. Es wird Phasen der Unsicherheit und des Unmuts geben, in denen die Beteiligten auf ihren alten *community-text* oder ihre alte *architextuality* zurückfallen, bevor eine neue Form der Selbstreferenzialität wiederhergestellt wurde. Wurde dieses Ziel erreicht, dann wird es sich für die Mitarbeiter so anfühlen, als hätte es diesen Zustand schon immer gegeben und jene, die am Prozess beteiligt waren, dürfen von der CoP keinen Dank erwarten<sup>353</sup> und werden ihn auch nicht bekommen. Im Idealfall können sie sich damit begnügen, bei einem erfolgreichen Veränderungsprozess ihre eigene Selbstwirksamkeit unter Beweis gestellt zu haben.

Der Veränderungsprozess wird ihnen gelingen, wenn sie der jeweiligen CoP so viel Veränderungszeit/*change-time* und *slack* wie nötig verschaffen. Dazu gehört, dass die Mitarbeiter so früh wie möglich und so viel wie möglich die Anwendungen nutzen, denn nur dann gibt es eine Gelegenheit für eine

---

<sup>353</sup> Damit würde die CoP nachträglich „enteignet“ werden.

|Ergebnisse, Implikationen und Diskussion

selbstmotivierte Anschlusshandlung. Der Vorteil dabei ist: Was einmal in *Jira* oder *Confluence* ist, wird nur selten wieder in den alten Arbeitsablauf re-integriert.

Veränderungszeit läuft dann ab, wenn ausreichend relevante Kommunikation zur Strategie stattfindet, in der die *agency* der Strategie bestätigt wird. Das muss moderiert werden. Jedem Mitarbeiter sollte so viel (Veränderungs-)Zeit zugestanden werden, dass er die neue Strategie in seiner eigenen Geschwindigkeit adaptieren kann. Er sollte dabei nicht alleingelassen werden. Eine neue Strategie zu befolgen ist eine zutiefst irrationale Handlung, da sie im Widerspruch zu einem etablierten *string of text* steht. Hier sind insbesondere die Führungspersonen der Organisation gefordert. Über alle Hierarchiestufen hinweg müssen sie authentisch handeln und die Strategie durch sichtbare Anschlusshandlungen unterstützen.

Neben ausreichend Veränderungszeit benötigen Strategien geschützte (auch virtuelle) Räume. Die Abteilung in *Bluest Bank* hat das Projekt „sandbox“ geschaffen. *Sandbox* ist nicht regelfrei, aber geschützt. Fehler müssen dabei, insbesondere in der Startphase, toleriert werden und dürfen nicht zu Sanktionen führen. Hier sollen Fehler begangen werden. Hier soll probiert werden. Hier kann der spielerische Umgang mit der Strategie geübt werden. Wenn das auch noch Spaß macht und zu Erfolgserlebnissen führt, umso besser.

Im Vorfeld die Strategie zu detailliert zu planen, verhindert oder erschwert spontane Anpassungen durch die CoP. Gerade zu Beginn ist Handlungsfähigkeit der CoP wichtiger als exakte Ergebnisse.

Strategien verlaufen nicht linear. Klassisches Planen folgt einem linearen Denken. Symptomatisch sind dafür die Massen an Gantt-Charts<sup>354</sup>, die zu jedem Veränderungsprozess entworfen werden und doch nicht eingehalten werden können. Besser ist es, zyklisch zu planen, dabei nicht zu detailliert vorzugehen (die Enttäuschung und Verunsicherung wird ohnehin kommen) und jene Veränderungen durch ein *reassurance-system* zu unterstützen, die für geeignet gehalten werden. Dabei gibt es Phasen, in denen der CoP die Gelegenheit gegeben wird, eigene Vergangenheit zu schaffen sowie Phasen der Konsolidierung<sup>355</sup>. Die Illusion eines linearen Prozesses sollte nur zu Beginn, wenn es darum geht, die notwendige Mehrheit für einen Veränderungsprozess zu beschaffen, aufrechterhalten werden und dann erneut zum Abschluss, wenn eine durchgehende Geschichte erzählt werden kann.

Jede Strategie beinhaltet Fehler und Abläufe, die optimiert werden sollten. Jede Änderung wird Vorteile und Nachteile gegenüber dem alten Verfahren haben. Es sollte damit gerechnet werden, dass die Vorteile für selbstverständlich genommen werden und die Fehler zur Differenzbildung zwischen Strategie und *community-text* herangezogen werden. Indem Mitarbeiter diese Fehler aufzeigen, liefern sie wertvolle Informationen zur Anpassung der Strategie. Finden die Mitarbeiter mit ihrem Anliegen Gehör, bestätigen sie ihre Selbstwirksamkeit.

---

<sup>354</sup> Eine Balkenansicht zur Projektplanung.

<sup>355</sup> Überraschenderweise ist dieses Vorgehen dicht am Arbeitsrhythmus von *scrum* (einer agilen Form des Projektmanagements), was eventuell auch den Erfolg dieser Methodik erklärt.

Bei Anwendungen wie *Jira* und *Confluence* muss sorgfältig abgewägt werden, welche Prozesse individualisiert werden sollten und welche universal gestaltet werden können. Hunderte Einzel- und Insel-Lösungen zu entwerfen muss vermieden werden. Ein Stichwort dazu lautet *mass individualization*. Im Idealfall gelingt es mit wenigen Anpassungen am Standardsystem individuelle Lösungen zu entwerfen.

Unrealistische Ansprüche an die Strategie sollten offen, aber ohne zu verletzen zurückgewiesen werden. Bei aller Strategie und Innovation: Die Arbeit muss weiterhin erledigt werden, d. h. Arbeitserleichterungen werden immer nur graduell erfolgen.

Alle Anwendungen können ihren Nutzen nur dann beweisen, wenn sie genutzt werden. Nur so kann es zu einer doppelten Absicherung ihrer *agency* durch einen *support-text* und einen Anschluss-Text kommen. Ziehen sich einzelne Akteure zurück und fallen auf den *community-text* zurück, schmälern sie damit den Nutzen für alle anderen Akteure, da *Jira* und *Confluence* ebenso wie ihre *agency* von der Partizipation der Nutzer „leben“. Funktionierende Doppelstrukturen für ein und dasselbe Problem sind auf lange Sicht unwahrscheinlich und stellen in jedem Fall eine Belastung der Mitarbeiter und der *agency* der Strategie dar.

Alles hat seine Zeit, auch Veränderungsprozesse. Solange der Prozess läuft, sind Veränderungen innerhalb der Strategie leichter durchzusetzen als außerhalb des Strategieprozesses. Sind diese Änderungen aber erst einmal Teil der Selbstreferenz geworden, schließt sich dieses Zeitfenster. Der Veränderungsprozess nähert sich seinem Abschluss oder er muss mit viel Aufwand „offen“-gehalten werden. Daher sollte nicht zu lange damit gewartet werden, die Dinge zu ändern, die geändert werden sollten. In *Bluest Bank* war in der CoP nach ca. vier Monaten eine gewisse „Ermüdung“ zu spüren, was die Veränderungs- und Lernbereitschaft betrifft. Spätere Schilderungen legen nahe, dass die meisten Prozesse nach sechs bis sieben Monaten soweit verfestigt waren, dass sie nicht länger als verunsichernd wahrgenommen wurden, aber eben auch nicht weiter optimiert wurden.

Ein Veränderungsprozess ist ohne professionelle Begleitung denkbar, m. E. aber nicht empfehlenswert, da er wesentlich länger dauern wird und so die Gefahr für einen Rückfall auf den *community-text* andauert. Wer den Veränderungsprozess moderiert, muss mit den Abläufen eines Strategieprozesses vertraut sein. Für eine professionelle Implementation benötigen *Jira* und *Confluence* beispielsweise eine technische Integration, eine anwendungsorientierte Administration und eine kulturelle Implementation. Insbesondere der letzte Aspekt ist entscheidend, soll eine Konstellation aus *new text* und *new conversation* erreicht werden. Dazu gehört, die Mitarbeiter darauf vorzubereiten, mit der Strategie etwas Unerwartetes zu erwarten, bei dem ein automatisches Fortführen der bisherigen Prozesse nicht mehr möglich ist (Weick 2009c: 54).

Von einem Mitglied der CoP zu erwarten, als *change-agent* den eigenen *community-text* zu verändern, wird weniger häufig Erfolg haben, als einen Agenten zu beauftragen, der lediglich an die CoP angrenzt. Externe Unternehmensberater sind ebenso denkbar wie neue Mitarbeiter, die im Gegensatz zu externen Personen eher das Gefühl vermitteln, die Organisation würde sich selbstindiziert verändern.

Auch ist eine professionelle Schulung der Mitarbeiter, d. h. im Fallbeispiel der konkrete Umgang mit *Jira* und *Confluence*, entscheidend, damit es nicht zu einer Ablehnungsspirale aus mangelnder Anwendungskompetenz, anschließender Frustration und schließlich der Ablehnung der Strategie kommt. Fällt die CoP nur temporär auf den *community-text* zurück, ist das erst einmal nicht dramatisch, da

|Ergebnisse, Implikationen und Diskussion

sich die Organisation in einen Zustand versetzt, in dem sie bereits einmal funktioniert hat (ob das auf die Strategie zutrifft, muss sich erst noch beweisen). Führungspersonen sollten aber sicherstellen, dass es nicht zur Selbstreferenz dieses Verhaltens kommt.

Wurde diese Strategie noch nicht zuvor in dieser Organisation eingeführt, dann gibt es keine Erfahrungswerte der Beteiligten, die ihnen diese Implementation erleichtern könnten. Ausnahmslos alle Beteiligten sollten sich auf Überraschungen gefasst machen.

Jeder Veränderungsprozess durchläuft die 2x2-Matrix von Abbildung 60 und damit zwangsweise Phasen des temporären Scheiterns. Dann Ressourcen vom Projekt abzuziehen, würde ihn tatsächlich zum Scheitern bringen und die CoP in einem schlechteren Zustand zurücklassen als vor dem Strategieprozess. Daher muss sorgfältig abgewägt werden, ob der Prozess endgültig gescheitert ist oder es sich um temporäre Rückschläge handelt. Vor allem sollte im Vorfeld überlegt werden, ob die Strapazen einer Strategie in Kauf genommen werden oder ein möglicherweise akzeptabler Status quo beibehalten wird.

Als Letztes geht es darum, die Strategie inhaltlich richtig zu formulieren und das bedeutet in erster Linie, die richtigen *support-texts* auszuwählen, die die *agency* der Strategie stützen. Die Motivation für die Einführung von *jira* und *Confluence* in einer einzelnen CoP in *Bluest Bank* lag darin, diese CoP zu entlasten, die Abteilung als Team näher zusammenrücken zu lassen und die Eignung der Anwendungen für die Bank zu testen. Den Beteiligten war bewusst, dass (noch) mehr für ein derart begrenztes Projekt unrealistisch gewesen wäre. Für eine abteilungsübergreifende Einführung sollten die *support-texts* neu gewählt werden. Ein sinnvoller *support-text* für die weitere Einführung ist die Aussage, dass die gesamte Bürokratie aller Finanzdienstleister bereits auf dem Prüfstand steht oder dass das in den kommenden Jahren der Fall sein wird. Die Zeiten, in denen Computer bessere Schreibmaschinen sind und Outlook nur eine weitere Evolutionsstufe des Briefs, sind vorbei. „Draußen“ stehen Unternehmen bereit, die derartige Technologien bereits verinnerlicht haben und den etablierten Banken sicher geglaubte Marktanteile streitig machen werden.

Dass es Veränderungen im Projektmanagement traditioneller Finanzdienstleister geben wird, ist m. E. sicher. Was diese Strategien mit den Banken machen werden, ist offen und hier kann keine Aussage getroffen werden, ob sie danach „besser“ oder „schlechter“ aufgestellt sein werden. Sicher ist nur, sie werden anders arbeiten als bisher.

Im Idealfall werden die Anwendungen und Veränderungen, die dem Begriff „Arbeiten 4.0“ zugerechnet werden, zu einem selbstbestimmteren Arbeiten führen, indem die Mitarbeiter in dem Modus arbeiten, der ihnen individuell am ehesten zusagt. Das Konstrukt der Abteilung wird weiter aufgelöst, hin zu Strukturen, die am ehesten einer CoP entsprechen. Dort können Probleme der Organisation in kürzerer (Veränderungs-)Zeit gelöst werden, sofern eine *architextuality* zur Verfügung steht, die die CoPs bei ihrer Selbstorganisation unterstützt. Neben den räumlichen und zeitlichen dezentralen Strukturen, die sich herausbilden, wird es insbesondere auf der IT-Seite zu einer Zentralisierung von Anwendungen kommen. Relevante Informationen müssen jederzeit und von jedem Ort aus zugänglich sein. Der Arbeitsverlauf selbst wird zunehmend „pulsierend“ sein (wie in den vergangenen Abbildungen zu sehen) und weniger linear verlaufen als bisher.

Eine derartige Art zu arbeiten ist eine Abkehr von vielem, was in den vergangenen Epochen als selbstverständlich in der Finanzbranche galt. So zu arbeiten muss gelernt werden. Nicht alle werden diese

Veränderungen mitgehen wollen oder können. Wie zu jeder technischen Revolution wird es Einschnitte geben und ethische Lösungen müssen entwickelt werden, wie damit umgegangen wird.

Mit der vorliegenden Arbeit werden die Mechanismen aufgezeigt, nach denen jeder Veränderungsprozess in einer Organisation funktioniert. Der Autor hofft, dass Mitarbeiter und Führungskräfte den aktuellen Wandel und weitere Strategien mit diesen Informationen besser moderieren können. Es gilt, negative Folgen einer Strategie abzufedern und soweit es möglich ist, alle Beteiligten dazu zu befähigen, die Strategie zu ihrer Strategie zu machen. Dabei ist keine Strategie „alternativlos“. Jeder Strategieprozess birgt in sich die Chance für eine positive wie negative Fortschreibung der Organisation. Es liegt gleichermaßen an der Strategie wie auch an denen, die sie formulieren und umsetzen, was die Strategie am Ende aus der Organisation macht.

### 11.3. Reflexion zum Forschungsprozess

Mit dieser Arbeit wurde ein möglicher theoretischer Zugang zu Veränderungsprozessen geschaffen. Das ist eine von vielen Möglichkeiten, sich dem Untersuchungsgegenstand „Strategie“ zu nähern. Hier wurde entschieden, einen kommunikationszentrierten Ansatz zu nutzen, der auf der MS fußt. Andere Ansätze, beispielsweise aus der klassischen Kommunikationswissenschaft, wie zur Diffusion oder dem Agenda-Setting wären ebenso denkbar gewesen. Genauso hätten betriebswirtschaftliche oder sozialwissenschaftliche Ansätze, beispielsweise zum organisationalen Lernen, weitere Erkenntnisse zum Strategieprozess liefern können und werden das auch in Zukunft tun. Sie alle sind anschlussfähig an die vorliegende Arbeit. Ihre Verwendung hätte aber zu anderen Ergebnissen geführt.

Auch im Nachhinein ist die MS m. E. geeignet, kommunikative Prozesse von „Anfang bis Ende“ zu begleiten, sofern die Lücken in der MS ausreichend aufgefüllt werden können.

Trotz des Versuchs, eine nicht-triviale Beschreibung der Strategie zu liefern (Kuss et al. 2013: 220), wurden an einigen Stellen Vereinfachungen vorgenommen. Beispielsweise wurde so getan, als seien es in erster Linie Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen, für die die Strategie einen Widerspruch zum *community-text* darstellt. Das trifft aber auf alle Ebenen der Organisation zu, nur haben diese mehr Macht, sich gegen Veränderungen zu wehren, wenn ihnen danach der Sinn steht. Insofern wären ergänzende Untersuchungen zur Veränderungsbereitschaft von Führungskräften mit Sicherheit wichtig, um Strategieprozesse noch besser verstehen zu können.

Von Theorien über Strategien wird teils verlangt, dass sie Inhalte dezidierter Strategien liefern können. Das können sie aber ebenso wenig wie Theorien über Vertragsrecht, Inhalte eines bestimmten Vertrags liefern werden. Die vorliegende Arbeit ist keine Ausnahme.

Zwar konnte geklärt werden, welche Art der Kommunikation einen erfolgreichen Strategieprozess wahrscheinlicher macht, aber auch mit den Erkenntnissen dieser Arbeit werden im Nachhinein keine zuverlässigen Aussagen darüber getroffen werden können, ob ein Strategieprozess der richtige zum richtigen Zeitpunkt war oder einfach nur eine Strategie, die das Glück hatte, nicht von den Umständen überrollt zu werden.

|Ergebnisse, Implikationen und Diskussion

Der empirische Zugang zum Thema war mit einer teilnehmenden Beobachtung äußerst zeitaufwendig. In Anbetracht der wenigen Zitate in der Arbeit und des Verzichts auf inhaltliche Analysen (die dokumentarische Methode ließe sich hier beispielsweise nutzen<sup>356</sup>) kann leicht der Eindruck entstehen, Aufwand und Nutzen stünden hier in keinem ausgewogenen Verhältnis. Tatsächlich ist wissenschaftliches Material gesammelt worden, das hier nicht ausgewertet wurde und m. E. auch nicht viel zur Beantwortung der Forschungsfrage beigetragen hätte. Von den Erkenntnissen aus *Bluest Bank* ist jedoch mehr in der Arbeit, als sichtbar gemacht werden kann<sup>357</sup>, was vermutlich bei allen ethnographischen Untersuchungen der Fall ist.

Von einer Doppelrolle als Beobachter und *change-agent*, wie der Autor sie bei *Bluest Bank* einnahm, wird hier abgeraten. Wer seine eigenen Handlungen mit beobachten soll, steht nicht viel besser da als eine Organisation, die versucht, sich selbst zu beobachten. Ein Teil der Beschreibungen ist daher mit einem systematischen blinden Fleck behaftet. Dazu gehört auch, dass ein Forscher seine eigene Sicht auf die Dinge mit sich trägt und ein Stück weit das Objekt, das eigentlich beschrieben werden soll, selbst mit schafft (Leclercq-Vandelannoitte 2011: 4). Diese Zwickmühle war unter den gegebenen Umständen unumgänglich.

Kritisch mag die theoretische Sprache der Dissertation oder der komplexe Wechsel zwischen den Abbildungssprachen gesehen werden. Ein solides theoretisches Fundament führt aber, wenn auf den Pfaden der Theorie geblieben wird, m. E. eher zu neuen Erkenntnissen als ein System aus Versuch und Irrtum (siehe dazu auch Soren 2003: 340). Vor allem aber handelt sich hier um eine wissenschaftliche Arbeit. Wissenschaft darf und sollte m. E. anspruchsvoll sein, da wir nur so zu Gedankengängen kommen, die außerhalb des Alltäglichen liegen. Auf diese Weise, so die Hoffnung, kann die vorliegende Arbeit ein Ausgangspunkt für angrenzende Theorien sein und Praktiker anregen, Veränderungsprozesse anders als bisher zu planen und durchzuführen.

#### 11.4. Ein Ausblick

Auch die MS ist ein aktueller Trend der Organisationswissenschaft. Ebenso ist es die Auseinandersetzung mit Organisationsstrategien. Andere Trends werden folgen.

Ich hoffe, bevor es so weit ist, werden die Möglichkeiten der CCO weiter ausgeschöpft. Es gibt noch viel zu entdecken. Die kommunikationswissenschaftliche Organisationsforschung hat das Feld der Strategien viel zu lange anderen überlassen. Das ist sträflich, denn m. E. besitzt die CCO das notwendige „Handwerkszeug“, sich dem Untersuchungsgegenstand aus einer völlig neuen Richtung zu nähern.

Zu wünschen bleibt, dass in der angelsächsisch geprägten Kommunikations- und Organisationsforschung die europäischen Ansätze verstärkt aufgegriffen werden. Dazu gibt es erste Tendenzen. Beide

---

<sup>356</sup> Es ließe sich beispielsweise aus den Gruppendiskussionen herausarbeiten, welche Inhalte zur Strategie oder zum *community-text* jeweils besonders viel *agency* auf sich vereinen und dies über die Dauer der Implementation vergleichen.

<sup>357</sup> Ich empfehle jedem, der über Veränderungsprozesse schreibt, einen derartigen Prozess unmittelbar zu spüren. Die Sorgen der Mitarbeiter bleiben nicht länger abstrakte Theorie. Auch die Belastungen, denen ein *change-agent* ausgesetzt ist, und die Anstrengungen, die unternommen werden müssen, um die Strategie im laufenden Dialog aktiv zu halten, werden konkret erlebt.

Seiten, insbesondere aber die aufstrebende europäische Organisationsforschung, sind dazu aufgefordert, ihre hart erarbeiteten Erkenntnisse weiter nach außen zu tragen, um den gemeinsamen wissenschaftlichen Fortschritt zu sichern. Ein solcher, die Kontinente überbrückender Dialog hat begonnen (siehe u. a. Blaschke und Schoeneborn 2016) und er dauert an. Neue Antworten werden gefunden und hoffentlich neue Fragen zur kommunikativen Konstituierung der Organisation gestellt. Im Idealfall kann eine Theorie dazu entwickelt werden, wie es der Organisation gelingt, eine fundamental andere zu werden als bisher und dennoch die gleiche zu bleiben. Der hier entwickelte *agency*-Ansatz, das Verständnis von *changed sameness* und die Erkenntnisse zum „Pulsieren“ der Strategie könnten dafür als Ausgangspunkt dienen.

In der Wirtschaft werden die meisten Finanzdienstleister eine Strategie für eine neue Form der digitalen Zusammenarbeit entwerfen. Sie werden einer ähnlichen „Stoßrichtung“ folgen; dennoch wird die Strategie jede Organisation individuell organisieren, denn sie wird individuell organisiert werden. Wer hier alles richtig macht, die Abläufe, die zur Eskalation und Deeskalation der Strategie führen richtig einschätzt, wird am Ende nicht zwangsweise Erfolg haben. Wer jedoch ignoriert, wie Strategie organisiert, der wird auch mit der „besten“ inhaltlichen Strategie nicht das Potenzial ausschöpfen, sondern wahrscheinlich scheitern.

## 12. Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E. (1996): Management Fashion. In: *The Academy of Management Review* 21 (1), S. 254–285.
- Achtenhagen, L.; Melin, L.; Müller, T.; Ericson, T. (2003): Leadership. The Role of Interactive Strategizing. In: A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Rude, F. van den Bosch, W. Ruigrok und T. Nugamagi (Hg.): *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 49–71.
- Ahlstrand, B.; Mintzberg, H. (2008): Are Strategies real Things? In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 14–16.
- Ahrne, G.; Brunsson, N. (2011): Organization outside organizations. the significance of partial organization. In: *Organization* 18 (1), S. 83–104.
- Alvesson, M. (2002): *Understanding Organizational Culture*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Alvesson, M.; Kärreman, D. (2000): Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2), S. 136–158.
- Alvesson, M.; Kärreman, D. (2000): Varieties of discourse. On the study of organizations through discourse analysis. In: *Human Relations* 53, S. 1125–1149.
- Alvesson, M.; Kärreman, D. (2007): Unraveling HRM. Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. In: *Organization Science* 18 (4), S. 711–723.
- Alvesson, M.; Kärreman, D. (2011): Decolonializing discourse. Critical reflections on organizational discourse analysis. In: *Human Relations* 64 (9), S. 1121–1146.
- Alvesson, M.; Kärreman, D. (2011): Organizational discourse analysis – well done or too rare? A reply to our critics. In: *Human Relations* 64 (9), S. 1193–1202.
- Andersen, N. A. (2003): *Discursive analytical strategies. Understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. Bristol: The Policy Press.
- Anderson, D. L. (2004): The Textualizing Functions of Writing for Organizational Change. In: *Journal of Business and Technical Communication* 18 (2), S. 141–164.
- Ansari, S. M.; Fiss, P. C.; Zajac, E. J. (2010): Made to Fit. How Practices Vary as they Diffuse. In: *Academy of Management Review* 35 (1), S. 67–92.
- Appel, F.; Eckseler, H.; Minde, N. (2007): Viel erreicht – Noch viel vor. Veränderung als Alltag bei der Deutschen Post AG. In: F. Keuper und H. Groten (Hg.): *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 415–440.
- Ashcraft, K. L. (2006): Falling from a Humble Perch. Rereading Organizational Communication Studies With an Attitude of Alliance. In: *Management Communication Quarterly* 19 (4), S. 645–652.
- Ashcraft, K. L.; Kuhn, T.; Cooren, F. (2009): Constitutional Amendments. "Materializing" Organizational Communication. In: *The Academy of Management Annals* 3 (2), S. 1–64.

- Astley, W. G.; Zammuto, F. F. (1992): Organization Science, Managers, and Language Games. In: *Organization Science* 3 (4), S. 443–460.
- Atzert, S. (2010): Strategisches Prozesscontrolling. Koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zur theoretischen Fundierung von Strategischem Prozessmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Axley, S. R. (1984): Managerial and organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. In: *The Academy of Management Review* 9 (3), S. 428–437.
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Balogun, J.; Huff, A. S.; Johnson, P. (2003): Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 197–224.
- Balogun, J.; Johnson, G. (2004): Organizational Restructuring and Middle Management Sensemaking. In: *Academy of Management Journal* 47 (4), S. 523–549.
- Balogun, J.; Johnson, G. (2005): From Intended Strategies to Unintended Outcomes. The Impact of Change Recipient Sensemaking. In: *Organization Studies* 26 (11), S. 1573–1601.
- Barry, D.; Elmes, M. (1997): Strategy Retold. Towards a Narrative View of Strategic Discourse. In: *Academy of Management Review* 22 (2), S. 429–452.
- Bateson, G. (1972): Steps to an ecology of mind. New York: Ballantine.
- Battilana, J.; D'Aunno (2009): Institutional work and the paradox of embedded agency. In: T. B. Lawrence, R. Suddaby und B. Leca (Hg.): *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press, S. 31–58.
- Beech, N.; Johnson, P. (2005): Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change. The mayor, the street-fighter and the insider-out. In: *Journal of Organizational Change Management* 18 (1), S. 31–47.
- Benoit-Barné, C.; Cooren, F. (2009): The Accomplishment of Authority Through Presentification. How Authority Is Distributed Among and Negotiated by Organizational Members. In: *Management Communication Quarterly* 23 (1), S. 3–51.
- Berger, W. (2012): Erfolg durch Resonanz. Die unternehmerische Genialität entfachen: offen, human, mutig. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Berger, P.; Luckmann, T. (1966): The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday.
- Bischoff, J. M. (2007): Change Management in M&A-Projekten. Von der Cultural Due Diligence zur Post-Merger-Integration. In: F. Keuper und H. Groten (Hg.): *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 60–125.
- Bisel, R. S. (2009): On a Growing Dualism in Organizational Discourse Research. In: *Management Communication Quarterly* 22 (4), S. 614–638.
- Bisel, R. S. (2010): A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. In: *Management Communication Quarterly* 24 (1), S. 124–131.
- Bisel, R. S.; Barge, Kevin J. (2011): Discursive positioning and planned change in organizations. In: *Human Relations* 64 (2), S. 257–283.
- Blaschke, S. (2011): Book Review. The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1297–1300.

## |Literaturverzeichnis

- Blaschke, S. (2014): Organization as Communication. Imbrication, Lineage, and Agenda Building. In: Blaschke, S.; Schoeneborn, D. (Hg.) (2016): Organization as Communication. Perspectives in Dialogue. New York: Routledge, S. 35–38.
- Blaschke, S. (2015): It's All in the Network. A Luhmannian Perspective on Agency. In: *Management Communication Quarterly* 29 (3), S. 463–468.
- Blaschke, S.; Schoeneborn, D. (Hg.) (2016): Organization as Communication. Perspectives in Dialogue. New York: Routledge.
- Blaschke, S.; Schoeneborn, D.; Seidl, D. (2012): Organizations as Networks of Communication Episodes. Turning the Network Perspective Inside Out. In: *Organization Studies* 0 (0), S. 1–28.
- Boden, D. (1994): The business of talk. Organizations in action. Cambridge: Polity Press.
- Boje, D. M. (1995): Stories of the Storytelling Organization. A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land. In: *Academy of Management Journal* 38 (4), S. 997–1035.
- Boje, D. M.; Oswick, C.; Ford, J. D. (2004): Language and Organization. The Doing of Discourse. In: *Academy of Management Review* 29 (4), S. 571–577.
- Bouillon, J. (2010): A Communicational Approach to Organizations. A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations. In: *Management Communication Quarterly* 24 (4), S. 643–650.
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1990): The Logic of Practice. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1998): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boyd, B.K. (1991): Strategic Planning and Financial Performance. A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Management Studies* 28 (4), S. 353–374.
- Boyd, J.; Waymer, D. (2011): Organizational Rhetoric. A Subject of Interest(s). In: *Management Communication Quarterly* 25 (3), S. 474–493.
- Branson, R. (2013): Like a Virgin. Kulmbach: books4success.
- Brewer, G. (1980): On the theory and practice of innovation. In: *Technology in Society* (2), S. 337–363.
- Bromiley, P.; Papenhausen, C. (2003): Assumptions of Rationality and equilibrium in strategy research. The limits of traditional economic analysis. In: *Strategic Organization* 1 (4), S. 413–437.
- Brosziewski, A. (1998): Rationalität, Unsicherheit und Organisation. Zu einer Revision organisationssoziologischer Annahmen in der Professionssoziologie. In: A. Brosziewski und C. Maeder (Hg.): Organisation und Profession. Dokumentation des 2. Workshops des Arbeitskreises "Professionelles Handeln" vom 24. bis 25. Oktober 1997 in Rorschach. Rorschach-St. Gallen, S. 1–15.
- Brown, A. D.; Ainsworth, S.; Grant, D. (2012): The Rhetoric of Institutional Change. In: *Organization Studies* 33 (3), S. 297–321.
- Brown, J. S.; Duguid, P. (1991): Organizational Learning and Communities-of-Practice. Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. In: *Organization Science* 2 (1), S. 40–57.
- Brummans, B. H. J. M. (2007): Death by Document. Tracing the Agency of a Text. In: *Qualitative Inquiry* 13 (5), S. 711–727.

- Brummans, B. H. J. M.; Cooren, F.; Chaput, M. (2009): Discourse, communication and organizational ontology. In: F. Bargiela-Chiappini (Hg.): *The Handbook of Business Discourse*. Edinburgh: Edinburgh University Press, S. 53–67.
- Burgelman, R. A. (1983): A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy. In: *Academy of Management Review* 8 (1), S. 61–70.
- Caldwell, R. (2005): *Agency and Change. Rethinking change agency in organizations*. London, New York: Routledge (Understanding Organizational Change).
- Callon, M.; Latour, B. (1981): Unscrewing the big Leviathan. How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: A. V. Cicourel und K. Knorr-Ceina (Hg.): *Advances in social theory and methodology. Towards an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston: Routledge & Kegan Paul, S. 277–303.
- Castor, T.; Cooren, F. (2006): Organizations as Hybrid Forms of Life. The Implications of the Selection of Agency in Problem Formulations. In: *Management Communication Quarterly* 19 (4), S. 570–600.
- Chaffee, E.E. (1985): Three models of strategy. In: *Academy of Management Review* 10 (1), S. 89–98.
- Chaput, M.; Brummans, B. H. J. M.; Cooren, F. (2011): The Role of Organizational Identification in the Communicative Constitution of Organization. A Study of Consubstantialization in a Young Political Party. In: *Management Communication Quarterly* 25 (2), S. 252–282.
- Chia, R. (2004): The concept of decision. A deconstructive analysis. In: *Journal of Management Studies* (31), S. 782–806.
- Chia, R. (2000): Discourse Analysis as Organizational Analysis. In: *Organization* 7 (3), S. 513–518.
- Chia, R.; Rasche, A. (2010): Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice. building and dwelling worldviews. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 34–46.
- Christensen, L.T.; Cornelissen, C. (2011): Bridging Corporate and Organizational Communication. Review, Development and a Look to the Future. In: *Management Communication Quarterly* 25 (3), S. 383–414.
- Clegg, S. (1989): *Frameworks of Power*. London: Sage Publications.
- Clegg, S. (2003): Managing Organization Futures in a Changing World of Power/Knowledge. In: H. Tsoukas und C. Knudsen (Hg.): *The Oxford Handbook of Organizational Theory*. New York: Oxford University Press, S. 536–567.
- Colville, I. D.; Murphy, A. J. (2006): Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing. In: *Long Range Planning* (39), S. 663–677.
- Contractor, N. S.; Ehrlich, M. C. (1993): Strategic Ambiguity in the Birth of a Loosely Coupled Organization. The Case of a \$50-Million Experiment. In: *Management Communication Quarterly* 6 (3), S. 251–281.
- Cooper, D. J.; Hinings, C. R., Greenwood, R.; Brown, J. L. (1996): Sedimentation and transformation in professional service firms. In: *Organization Studies* 17 (4), S. 623–648.
- Cooren, F. (2001): Translation and Articulation in the Organization of Coalitions. The Great Whale River Case. In: *Communication Theory* 11 (2), S. 178–200.
- Cooren, F. (2004): Textual Agency. How Texts Do Things in Organizational Settings. In: *Organization* 11 (3), S. 373–393.

[Literaturverzeichnis

- Cooren, F. (2004): The Communicative Achievement of Collective Minding. Analysis of Board Meeting Excerpts. In: *Management Communication Quarterly* 17 (4), S. 517–551.
- Cooren, F. (2006): The Organizational Communication-Discourse Tilt. A Refugee's Perspective. In: *Management Communication Quarterly* 19 (4), S. 653–660.
- Cooren, F. (2008): Between semiotics and pragmatics. Opening language studies to textual agency. In: *Journal of Pragmatics* (40), S. 1–16.
- Cooren, F. (2008): The Selection of Agency as a Rhetorical Device. Opening up the scene of dialogue through ventriloquism. In: E. Weigand (Hg.): *Dialogue and Rhetoric*. Amsterdam / Philadelphia: J. Benjamins Publishing Company (Dialogue Studies, 2), S. 23–38.
- Cooren, F. (2010): Action and Agency in Dialogue. Passion, incarnation and ventriloquism. Amsterdam / Philadelphia: J. Benjamins.
- Cooren, F. (2012): Communication Theory at the Center. Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality. In: *Journal of Communication* 62, S. 1–20.
- Cooren, F.; Brummans, B. H. J. M.; Charrieras, D. (2008): The coproduction of organizational presence. A study of Médecins Sans Frontières in action. In: *Human Relations* 61 (10), S. 1339–1370.
- Cooren, F.; Fairhurst, G. T. (2004): Speech Timing and Spacing. The Phenomenon of Organizational Closure. In: *Organization* 11 (6), S. 793–824.
- Cooren, F.; Fairhurst, G. T. (2009): Dislocation and Stabilization. How to Scale Up from Interactions to Organization. In: L. Putnam und A. M. Nicotera (Hg.): *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York, London: Routledge, S. 117–152.
- Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J. P.; Clark, T. (2011): Communication, Organizing and Organization. An Overview and Introduction to the Special Issue. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1149–1170.
- Cooren, F.; Matte, F.; Taylor, J.R.; Vasquez, C. (2007): A humanitarian organization in action. organizational discourse as an immutable mobile. In: *Discourse & Communication* 1 (2), S. 153–190.
- Cooren, F.; Thompson, F.; Canestraro, D.; Bodor, T. (2006): From Agency to Structure. Analysis of an Episode in an Facilitation Process. In: *Human Relations* 59 (4), S. 1–38.
- Cornelissen, J.P.; Kafouros, M. (2008): The Emergent Organization. Primary and Complex Metaphors in Theorizing about Organizations. In: *Organization Studies*, S. 1–22.
- Cornut, F.; Giroux, H.; Langley, A. (2012): The strategic plan as a genre. In: *Discourse & Communication* 6 (1), S. 21–54.
- Cunliffe, A.L. (2008): *Organization Theory*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
- Cunliffe, A.L.; Eriksen, M. (2011): Rational Leadership. In: *Human Relations* 64 (11), S. 1425–1449.
- Cyphert, D. (2010): The Rhetorical Analysis of Business Speech. Unresolved Questions. In: *Journal of Business Communication* 47 (3), S. 346–368.
- D'Adderio, L. (2011): Artifacts at the centre of routines. Performing the materia turn in routines theory. In: *Journal of Institutional Economics* (7), S. 197–230.
- Demers, C.; Giroux, N.; Chreim, S. (2003): Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives. In: *Journal of Organizational Change Management* 16 (2), S. 223–242.

- Denis, J.; Langley, A.; Rouleau, L.(2006): The power of numbers in strategizing. In: *Strategic Organization* 4 (4), S. 349–377.
- Denis, J.; Langley, A.; Rouleau, L.(2007): Strategizing in pluralistic contexts. Rethinking theoretical frames. In: *Human Relations* 60 (1), S. 179–215.
- DePamphilis, D.M. (2012): *Merger, Acquisitions, and other Restructuring Activities. An Integrated Approach to Process, Tools, Cases and Solutions*. 6. Aufl. Amsterdam, Boston, Heidelberg: Academic Press.
- Dijksterhuis, M.S.; van den Bosch, F.; Volberda, H.W. (2003): A Cognitive Perspective on Strategizing/Organizing. In: A.M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Rude, F. van den Bosch, W. Ruigrok und T. Nigamagi (Hg.): *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 95–122.
- Edwards, L. (2011): Questions of Self-Interest, Agency and the Rhetor. In: *Management Communication Quarterly* 25 (3), S. 531–540.
- Eisenberg, E.M. (1984): Ambiguity as strategy in organizational communication. In: *Communication Monographs* (51), S. 227–242.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. In: *Academy of Management Review* 32 (3), S. 543–576.
- Emirbayer, M.; Mische, A. (1998): What is agency? In: *American Journal of Sociology* 103 (4), S. 962–1023.
- Fairclough, N. (1989): *Language and Power*. New York: Longman.
- Fairclough, N. (1992): *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (1995): *Critical Discourse Analysis*. Harlow: Longman.
- Fairclough, N. (2003): *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.
- Fairclough, N. (2005): Discourse Analysis in Organization Studies. The Case for Critical Realism. In: *Organization Studies* 26 (6), S. 915–939.
- Fairhurst, G.T. (2004): Textuality and Agency in Interaction Analysis. In: *Organization* 11 (3), S. 335–353.
- Fairhurst, G.T. (2008): Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leadership Psychology. In: *Management Communication Quarterly* 21 (4), S. 510–521.
- Fairhurst, G.T. (2009): Considering context in discursive leadership research. In: *Human Relations* 62 (11), S. 1607–1633.
- Fairhurst, G.T. (2011): *The Power of Framing. Creating the Language of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fairhurst, G.T.; Cooren, F. (2009): Leadership as the Hybrid Production of Presence(s). In: *Leadership* 5 (4), S. 469–490.
- Fairhurst, G.T.; Cooren, F.; Cahill, D.J. (2002): Discursiveness, Contradiction, and Unintended Consequences in Successive Downsizings. In: *Management Communication Quarterly* 15 (4), S. 501–540.
- Fairhurst, G.T.; Grant, D. (2010): The Social Construction of Leadership. A Sailing Guide. In: *Management Communication Quarterly* 24 (2), S. 171–210.
- Fairhurst, G.T.; Putnam, L. (2004): Organizations as Discursive Constructions 14 (1), S. 5–26.

|Literaturverzeichnis

- Fauré, B.; Brummans, M.H.J.M.; Giroux, H.; Taylor, J.R. (2010): The calculation of business, or the business of calculation? Accounting as organizing through everyday communication. In: *Human Relations* 63 (8), S. 1249–1273.
- Fenton, C.; Langley, A. (2008): Strategy as Practice and the Narrative Turn. In: *Les cahiers de recherche du GÉPS* 2 (6), S. 3–37.
- Fenton, C.; Langley, A. (2011): Strategy as Practice and the Narrative Turn. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1171–1196.
- Ford, J.D. (1999): Organizational change as shifting conversations. In: *Journal of Organizational Change Management* 12 (6), S. 480–500.
- Ford, J.D.; Ford, L.W. (1995): The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. In: *The Academy of Management Review* 20 (3), S. 541–570.
- Foss, N.J. (1999): Research in the Strategic Theory of the Firm. "Isolationism" and "Intergrationism". In: *Journal of Management Studies* 36 (6), S. 725–755.
- Foucault, M. (1972): *The archeology of knowledge & the discourse of language*. New York: Pantheon.
- Foucault, M. (1977/1995): *Discipline and Punish*. New York: Vintage.
- Geisler, C. (2001): Textual Objects. Accounting for the Role of Texts in the Everyday Life of Complex Organizations. In: *Written Communication* 18 (3), S. 296–325.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giessner, S.R. (2011): Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. In: *Human Relations* 64 (8), S. 1079–1098.
- Gimpl, M.L.; Dakin, S.R. (2008): Management and Magic. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 66–71.
- Gioia, D.A.; Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking und Sensegiving in Strategic Change Initiation. In: *Strategic Management Journal* (12), S. 433–448.
- Gioia, D.A.; Poole, P.P. (1984): Scripts in Organizational Behavior. In: *Academy of Management Review* 9 (3), S. 449–459.
- Gioia, D.A.; Thomas, J.B.; Clark, S.M.; Chittipeddi, K. (1994): Symbolism and strategic change in academia. The dynamics of sensemaking and influence. In: *Organization Science* 5, S. 363–383.
- Glassman, A.M.; Zell, D.; Duron, S. (2005): *Thinking Strategically in Turbulent Times. An Inside View of Strategy Making*. New York: M.E. Sharpe.
- Goffman, E. (1974): *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; Vaara, E. (2010): What is Strategy as Practice? In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 1–22.
- Green, S.E., JR. (2004): A Rhetorical Theory of Diffusion. In: *Academy of Management Review* 29 (4), S. 653–669.
- Green, S.E., JR.; Li, Y. (2011): Rhetorical Institutionalism. Language, Agency, and Structure in Institutional Theory since Alvesson 1993. In: *Journal of Management Studies* 48 (7), S. 1662–1697.

- Greimas, A. (1987): On meaning. Selected writings in semiotic theory. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Greimas, A. (1990): The social science. A semiotic view. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Groten, H. (2007): Change Management. Worauf es wirklich ankommt. In: F. Keuper und H. Groten (Hg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 357–380.
- Halliday, M.A.K.; Hasan, R. (1985): Language, context, and text. Aspects in a social-semiotic perspective. Oxford: Oxford University Press.
- Happich, G. (2011): Ärmel Hoch. Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken. Zürich: Orell Füssli.
- Hardy, C. (2004): Scaling Up and Bearing Down in Discourse Analysis. Questions Regarding Textual Agencies and Their Context. In: *Organization* 11 (3), S. 415–425.
- Hardy, C.; Palmer, I.; Phillips, N. (2000): Discourse as a strategic resource. In: *Human Relations* 53 (9), S. 1227–1248.
- Hardy, C.; Phillips, N.: Strategies of engagement. lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. In: *Organization Science* 9, S. 217–230.
- Heaton, L.; Taylor, J.R. (2002): Knowledge Management and Professional Work. A Communication Perspective on the Knowledge-Based Organization. In: *Management Communication Quarterly* 16 (2), S. 210–236.
- Helmcke, S. (2007): Veränderung braucht Management, Management braucht Veränderung. Das mittlere Management im Fadenkreuz. In: F. Keuper und H. Groten (Hg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 199–214.
- Hendry, J. (2000): Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice. In: *Journal of Management Studies* 37 (3), S. 955–977.
- Hendry, J.; Seidl, D. (2003): The Structure and Significance of Strategic Episodes. Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 175–196.
- Heracleous, L.; Barrett, M. (2001): Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. In: *The Academy of Management Journal* 44 (4), S. 755–778.
- Holan, P.M. de (2011): Agency in Voluntary Organizational Forgetting. In: *Journal of Management Inquiry* 20 (3), S. 317–322.
- Holan, P.M. de; Phillips, N. (2004): Organizational forgetting as strategy. In: *Strategic Organization* 2 (4), S. 423–433.
- Hoon, C. (2007): Committees as strategic practice. The role of strategic conversation in a public administration. In: *Human Relations* 60 (6), S. 921–952.
- Hoskins, K.; McLean, C. (1998): Organizing Madness. Reflections on the Forms of the Form. In: *Organization* (5), S. 519.
- Hüther, G. (2005): Wie aus Streß Gefühle werden. Betrachtungen eines Hirnforschers. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Inkpen, A.; Choudhury, N. (2008): Beware of Strategy. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined, S. 13–14.

|Literaturverzeichnis

- Jameson, D.A. (2001): Narrative Discourse and Management Action. In: *Journal of Business Communication* 38 (4), S. 476–511.
- Jameson, D.A. (2009): Economic Crises and Financial Disasters. The Role of Business Communication. In: *Journal of Business Communication* 46 (4), S. 499–509.
- Jarzabkowski, P. (2002): Strategy as Practice. Recursiveness, adaptation and strategic practices-in-use. Aston Business School Research Papers. Aston University, Birmingham. Aston Business School Research Institute.
- Jarzabkowski, P. (2003): Strategy as Practice. An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 23–55.
- Jarzabkowski, P. (2005): Strategy as Practice. An Activity-Based Approach. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P. (2008): Shaping Strategy as a Structuration Process. In: *Academy of Management Journal* 51 (4), S. 621–650.
- Jarzabkowski, P. (2010): An activity-theory approach to Strategy as Practice. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E.V. (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 127–140.
- Jarzabkowski, P.; Matthiesen, J.; van de Ven, A.H. (2009): Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In: T.B. Lawrence, R. Suddaby und B. Leca (Hg.): *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press, S. 284–316.
- Jarzabkowski, P.; Seidl, D. (2007): Strategizing. The challenges of a practice perspective. In: *Human Relations* 60 (1), S. 5–27.
- Jarzabkowski, P.; Seidl, D. (2008): The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. In: *Organization Studies* 29 (11), S. 1391–1426.
- Jarzabkowski, P.; Sillince, J.A.A. (2007): A Rhetoric-in-Context Approach to Building Commitment to Multiple Strategic Goals. In: *Organization Studies* 28 (11), S. 1639–1665.
- Jensen, H.S. (2010): Management. Decision and Interpretation. In: *Journal of Organizational Change Management* 23 (2), S. 134–136.
- Jian, G. (2011): Articulating circumstance, identity and practice. toward a discursive framework of organizational changing. In: *Organization* 18 (1), S. 45–64.
- Jian, G.; Schmisser, M.M.; Fairhurst, G.T. (2008): Organizational discourse and communication. the progeny of Proteus. In: *Discourse & Communication* 2 (3), S. 299–320.
- John, B. (2008): The Revolution in Strategic Planning. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 38–41.
- Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R. (2007): Doing Research on doing Strategy. In: G. Johnson, A. Langley, L. Melin und R. Whittington (Hg.): *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press, S. 52–79.
- Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R. (2007): Introducing the Strategy as Practice perspective. In: G. Johnson, A. Langley, L. Melin und R. Whittington (Hg.): *Strategy as Practice. Research Directions and*

- Resources. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press, S. 3–30.
- Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R. (2007): Practical Theories. In: G. Johnson, A. Langley, L. Melin und R. Whittington (Hg.): *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press, S. 30–51.
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington, R. (2003): Micro Strategy and Strategizing. Towards an Activity-Based View. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 3–22.
- Johnson, G.; Smith, S.; Codling, B. (2010): Institutional change and strategic agency. An empirical analysis of managers' experimentation with routines in strategic decision-making. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 273–290.
- Kärreman, D.; Alvesson, M. (2009): Resisting resistance. Counter-resistance consent and compliance in a consultancy firm. In: *Human Relations* 62 (8), S. 1115–1144.
- Kärreman, D.; Sveningsson, S.; Alvesson, M. (2002): The Return of the Machine Bureaucracy. Management Control in the Work Settings of Professionals. In: *International Studies of Manamgnt & Organization* 32 (2), S. 70–92.
- Katz, E.; Foulkes, D. (1962): On the Use of the Mass Media as "Escape". Clarification of a Concept. In: *The Public Opinion Quarterly* 26 (3), S. 377–388.
- Keenoy, T.; Oswick, C.; Grant, D. (1997): Organizational Discourses. Text and Context. In: *Organization* 4 (2), S. 147–157.
- Keys, B.; Miller, T.R. (1984): The Japanese Management Theory Jungle. In: *The Academy of Management Review* 9 (2), S. 342–353.
- Kilkinson, L. (2008): Planning in case. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 45–48.
- Knights, D. (2006): Authority at Work. Reflections and Recollections. In: *Organization Studies* 27 (5), S. 699–720.
- Knights, D.; Morgan, G. (1991): Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity. A Critique. In: *Organization Studies* 12 (251-273).
- Koschmann, M.A. (2013): The Communicative Constitution of Collective Identity in Interorganizational Collaboration. In: *Management Communication Quarterly* 27 (1), S. 61–89.
- Koschmann, M.A.; Kuhn, T.; Pfarrer, M.D. (2012): A Communicative Framework of Value in Cross-Sector-Partnerships. In: *Academy of Management Review* 37 (3), S. 332–354.
- Koza, M.; Thoenig, J. (2003): Rethinking the Firm. Organizational Approaches. In: *Organization Studies* 24 (8), S. 1219–1229.
- Kuhn, T. (2002): Negotiating Boundaries between Scholars and Practitioners. Knowledge, Networks, and Communities of Practice. In: *Management Communication Quarterly* 16 (1), S. 106–112.
- Kuhn, T. (2005): The Institutionalization of Alta in Organizational Communication Studies. In: *Management Communication Quarterly* 18 (4), S. 618–627.
- Kuhn, T. (2008): A Communicative Theory of the Firm. Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. In: *Organization Studies* 29 (8&9), S. 1227–1254.

|Literaturverzeichnis

- Kuhn, T. (2009): Positioning Lawyers. Discursive Resources, Professional Ethics and Identification. In: *Organization* 16 (5), S. 681–704.
- Kuhn, T. (2012): Negotiating the Micro-Macro Divide. Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization. In: *Management Communication Quarterly* 26 (4), S. 543–584.
- Kuhn, T.; Ashcraft, Karen L. (2003): Corporate Scandal and the Theory of the Firm. Formulating the Contributions of Organizational Communication Studies. In: *Management Communication Quarterly* 17 (1), S. 20–57.
- Kuhn, T.; Golden, A.G.; Jorgenson, J.; Buzzanell, P.M.; Berkelaar, B.L.; Kisselburg, L.G. (2008): Cultural Discourses and Discursive Resources for Meaning/ful Work. Construction and Disrupting Identities in Contemporary Capitalism. In: *Management Communication Quarterly* 22 (1), S. 162–171.
- Kuhn, T.; Jackson, M.H. (2008): Accomplishing Knowledge. A Framework for Investigating Knowing in Organizations. In: *Management Communication Quarterly* 21 (4), S. 454–485.
- Kuhn, T.; Nelson, N. (2002): Reengineering Identity. A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification. In: *Management Communication Quarterly* 16 (6).
- Kuhn, T.; Porter, A.J. (2011): Heterogeneity in Knowledge and Knowing. A Social Practice Perspective. In: H.E. Canary und R.D. McPhee (Hg.): *Communication and Organizational Knowledge. Contemporary Issues for Theory and Practice*. New York: Routledge, S. 17–34.
- Kuss, J.; Thießen, A.; Rademacher, L.; Langen, R.; Wreschniok, R. (2013): Strategieaufwurf. Theoriegeleitete Neubestimmung des Strategiebegriffs. In: A. Zerfuß, L. Rademacher und S. Wehmeier (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 193–221.
- Kwon, W.; Clarke, I.; Wodak, R. (2009): Organizational decision-making, discourse, and power. integrating across contexts and scales. In: *Discourse & Communication* 3 (3), S. 273–302.
- Ville, V. la; Mounoud, E. (2010): A narrative approach to Strategy as Practice. Strategy making from texts and narratives. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 183–200.
- Laine, P.; Vaara, E. (2007): Struggling over subjectivity. A discursive analysis of strategic development in an engineering group. In: *Human Relations* 60 (1), S. 29–58.
- Lammers, J.C. (2011): How Institutions Communicate. Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. In: *Management Communication Quarterly* 25 (1), S. 154–182.
- Langley, A. (1988): The Roles of Formal Strategic Planning. In: *Long Range Planning* 21 (3), S. 40–50.
- Langley, A. (2007): Process thinking in strategic organization. In: *Strategic Organization* 5 (3), S. 271–282.
- Langley, A. (2010): The challenge of developing cumulative knowledge about Strategy as Practice. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 91–106.
- Langley, A.; Mintzberg, H.; Pitcher, P.; Posada, Elisabeth; S., Jan (1995): Opening up Decision Making. The View from the Black Stool. In: *Organization Science* 6 (3), S. 260–279.
- Latour, B. (1992): *We have never been modern*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Latour, B. (1994): On technical mediation-philosophy, sociology, genealogy. In: *Common Knowledge* (3), S. 29–64.

- Latour, B. (2005): Reassembling the social. an introduction to actor-network-theory. Oxford: Oxford University Press.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011). A Foucauldian Approach. In: *Organization Studies*, S. 1–25.
- Leonardi, P.M. (2011): When Flexible Routines Meet Flexible Technologies. Affordance, Constraint, And the Imbrication of Human And Material Agencies. In: *MIS Quarterly* 35 (1), S. 147–167.
- Levinthal, D.A.; March, J.G. (1993): The Myopia of Learning. In: *Strategic Management Journal* 14, S. 95–112.
- Levy, D.L.; Alvesson, M.; Willmott, H. (2003): Critical Approaches to Strategic Management. In: M. Alvesson und H. Willmott (Hg.): *Studying Management Critically*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 92–110.
- Lewin, K. (1958): Group decision and social change. In: T. Newcomb und E.L. Hartley (Hg.): *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, S. 197–211.
- Liedtka, J. (2008): Everthing I need to know about strategy I learned at the national zoo. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 130–136.
- Louis, M.R. (1980): Surprise and sensemaking. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. In: *Administrative Science Quarterly* 25, S. 226–251.
- Louis, M.R.; Sutton, R. I. (1991): Switching cognitive gears. From habits of mind to active thinking. In: *Human Relations* 44 (1), S. 55–76.
- Lozeau, D.; Langley, A.; Denis, J. (2002): The corruption of managerial techniques by organizations. In: *Human Relations* 55 (5), S. 537–564.
- Luhmann, N. (1983): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1991): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1991): *Soziologie des Risikos*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Luhmann, N. (1992): What is Communication? In: *Communication Theory* (2), S. 251–258.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2005): Communication Barriers in Management Consulting. In: D. Seidl und K. Becker (Hg.): *N. Luhmann and Organization Studies*. Kopenhagen: Copenhagen Business School Press, S. 351–364.
- Maitlis, S.; Lawrence, T.B. (2003): Orchestral Manoeuvres in the Dark. Understanding Failure in Organizational Strategizing. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 109–139.
- Makridakis, S.G. (2008): Bias and Limitations of Judgement. Humans. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 127–129.
- March, J.G.; Sproull, L.S.; Tamuz, M. (1991): Learning from Samples of One or Fewer. In: *Organization Science* 2 (1), S. 1–13.
- Maturana, H.R. (1991): Science in daily life. The ontology of scientific explanations. In: F. Steier (Hg.): *Research and reflexivity. Self-reflexivity as social process*. Newbury Park: Sage Publications, S. 30–52.

|Literaturverzeichnis

- Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1987): *The tree of knowledge. The biological roots of human understanding*. New York: Random House.
- McCabe, D. (2009): *Strategy-as-Power. Ambiguity, Contradiction and the Exercise of Power in a UK Building Society*. In: *Organization*, S. 1–25.
- McPhee, R.D. (2004): *Text, Agency, and Organization in the Light of Structuration Theory*. In: *Organization* 11 (3), S. 355–371.
- McPhee, R.D.; Corman, S.R.; Dooley, K.J. (2002): *Organizational Knowledge Expression and Management. Centering Resonance Analysis of Organizational Discourse*. In: *Management Communication Quarterly* 16 (2), S. 274–281.
- McPhee, R.D.; Iverson, J. (2009): *Agents of Constitution in Comunidad. Constitutive Processes of Communication in Organizations*. In: L. Putnam und A.M. Nicotera (Hg.): *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York, London: Routledge, S. 49–88.
- McPhee, R.D.; Myers, K.K.; Trethewey, A. (2006): *On Collective Mind and Conversational Analysis. Response to Cooren*. In: *Management Communication Quarterly* 19 (3), S. 311–326.
- McPhee, R.D.; Zaug, P. (2000): *The Communicative Constitution of Organizations. A Framework for Explanation*. In: *The Electronic Journal of Communication* 10 (1/2), S. 1–19. Online verfügbar unter <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>, zuletzt geprüft am 30.04.2009.
- McPhee, R.D.; Zaug, P. (2001): *Organizational Theory, Organizational Communication, Organizational Knowledge, and Problematic Integration* 51 (3), S. 574–591.
- Mead, G.H. (1934): *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, R.E.; Boxenbaum, E. (2010): *Exploring European-ness in Organization Research*. In: *Organization Studies* 31 (6), S. 737–755.
- Mezias, S.J.; Glynn, M.A. (1993): *The Three Faces of Corporate Renewal. Institution, Revolution, and Evolution*. In: *Strategic Management Journal* 14 (2), S. 77–101.
- Miles, R.E. (2011): *Lessons Learned, Ignored, Forgotten and Reborn. Organizations and Management 1960 to Today*. In: *Journal of Management Inquiry* 20 (4), S. 4–7.
- Mintzberg, H. (1990): *Strategy formation schools of thought*. In: J. W. Fredrickson (Hg.): *Perspectives on strategic management*. Greenwich: JAI Press, S. 1–67.
- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (2007): *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. In: H. Mintzberg (Hg.): *Tracking Strategies. Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press, S. 1–16.
- Mintzberg, H. (2007): *Toward a General Theory of Strategy Formation*. In: H. Mintzberg (Hg.): *Tracking Strategies. Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press, S. 340–379.
- Mintzberg, H. (2008): *Five Ps for Strategy*. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 10–12.
- Mintzberg, H. (2008): *Growing Strategies. Two Ways*. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 165–167.
- Mintzberg, H. (2008): *Launching Strategy*. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 76–87.

- Mintzberg, H. (2008): Managing quitly. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back*. It is a lot more, and less, than you ever imagined, S. 115–120.
- Mintzberg, H. (2008): Planning and Flexibility. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back*. It is a lot more, and less, than you ever imagined, S. 59–65.
- Mintzberg, H. (2008): Strategic thinking as "seeing". In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back*. It is a lot more, and less, than you ever imagined, S. 105–107.
- Mintzberg, H. (2008): The soft underbelly of hard data. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back*. It is a lot more, and less, than you ever imagined, S. 89–93.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mueller, F.; Whittle, A. (2011): Translating Management Ideas. A Discursive Devices Analysis. In: *Organization Studies* 32 (2), S. 187–210.
- Mumby, D.K. (2005): Theorizing Resistance in Organization Studies. A Dialectical Approach. In: *Management Communication Quarterly* 19 (1), S. 19–44.
- Newcomb, T. (1953): An approach to the study of communicative acts. In: *Psychological Review* (60), S. 393–404.
- Nilsson, T. (2010): The reluctant rhetorician. senior managers as rhetoricians in a strategic change context. In: *Journal of Organizational Change Management* 23 (2), S. 137–144.
- Olsen, E. (2007): *Strategic planning for Dummies*. Hoboken: Wiley.
- Orton, D.; Weick, K. (1990): Loosely Coupled Systems. A Reconceptualization. In: *The Academy of Management Review* 15 (2), S. 203–223.
- Pälli, P.; Vaara, E.; Sorsa, V. (2009): Strategy as text and discursive practice. a genre-based approach to strategizing in city administration. In: *Discourse & Communication* 3, S. 303–318.
- Palmer, I.; Hardy, C. (2000): *Thinking about management. Organizational debates in practice*. London: Sage Publications.
- Paroutis, S.; Pettigrew, A.M. (2007): Strategizing in the multi-business firm. Strategy teams at multiple levels and over time. In: *Human Relations* 60 (1), S. 99–135.
- Peirce, C.S. (1955): *Philosophical writings of Peirce*. selected and edited by J. Buchler. New York: Dover.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pentland, B.T.; Hærem, T.; Hillison, D. (2010): Comparing Organizational Routines as Recurrent Patterns of Action. In: *Organization Studies* 31 (7), S. 917–940.
- Pettigrew, A.M. (2003): Innovative Forms of Organizing. Progress Performance and Process. In: A.M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Rude, F. van den Bosch, W. Ruigrok und T. Nugamagi (Hg.): *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 331–351.
- Pettigrew, A.M.; Massini, S. (2003): Innovative Forms of Organizing. Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. In: A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Rude, F. van den Bosch, W. Ruigrok und T. Nugamagi (Hg.): *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 1–32.

]Literaturverzeichnis

Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business Press.

Phillips, N.; Lawrence, T.B.; Hardy, C. (2004): Discourse and Institutions. In: *Academy of Management Review* 29 (4), S. 635–652.

Phillips, N.; Sewell, G.; Jaynes, S. (2008): Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research. In: *Organizational Research Methods* 11 (4), S. 770–789.

Pirker, F. (2007): „Strategy follows Change“ versus „Change follows Strategy“. In: F. Keuper und H. Groten (Hg.): *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 3–30.

Porter, M.E. (1996): What is Strategy. In: *Harvard Business Review* 74 (November-December), S. 61–78.

Porter, M.E. (2008): The CEO as Strategist. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 26–27.

Probst, G.J.B.; Raisch, S. (2005): Organizational crisis. The logic of failure. In: *Academy of Management Executive* 19, S. 90–105.

Putnam, L.; Cooren, F. (2004): Alternative Perspectives on the Role of Text and Agency in Constituting Organizations. In: *Organization* 11 (3), S. 323–333.

Putnam, L.; McPhee, R.D. (2009): Theory Building. Comparisons of CCO Orientations. In: L. Putnam und A.M. Nicotera (Hg.): *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York, London: Routledge, S. 187–207.

Putnam, L.; Nicotera, A.M.; McPhee, R.D. (2009): Communication Constitutes Organization. In: L. Putnam und A. M. Nicotera (Hg.): *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York, London: Routledge, S. 1–20.

Pye, A.; Pettigrew, A.M. (2006): Strategizing and Organizing: Change as a Political Learning Process, Enabled by Leadership. In: *Long Range Planning* 39, S. 583–590.

Ranson, S.; Hinings, B.; Greenwood, R. (1980): The Structuring of Organizational Structure. In: *Administrative Science Quarterly* 25 (1), S. 1–17.

Rasche, A.; Chia, R. (2009): Researching Strategy Practices. A Genealogical Social Theory Perspective. In: *Organization Studies* 30 (7), S. 713–734.

Rasiel, E.M.; Friga, P.N. (2002): *The McKinsey Mind. Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*. New York, Chicago: McGraw-Hill.

Reed, M.I. (2000): In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organisational analysis. In: S. Ackroyd und S. Fleetwood (Hg.): *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London, New York: Routledge, S. 45–65.

Reed, M.I. (2001): Organization, Trust and Control. A Realist Analysis. In: *Organization Studies* 22 (2), S. 201–228.

Reed, M.I. (2003): The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory. Open Doors and Brick Walls. In: H. Tsoukas und C. Knudsen (Hg.): *The Oxford Handbook of Organizational Theory*. New York: Oxford University Press, S. 289–309.

Reed, M. (2000): The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis. In: *Organization* 7 (3), S. 524–530.

- Reed, M. (2010): Is Communication Constitutive of Organization? In: *Management Communication Quarterly* 24 (1), S. 151–157.
- Reeves, T.C.; Ford, E.W.; Duncan, W.J.; Ginter, P.M. (2005): Communication clarity in strategic management data sources. In: *Strategic Organization* 3 (3), S. 243–278.
- Regnér, P. (2003): Strategy Creation in the Periphery. Inductive Versus Deductive Strategy Making. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 57–82.
- Riad, S.; Vaara, E.; Zhang, N. (2013): The Intertextual Production of International Relations in Mergers and Acquisitions. In: *Organization Studies* 33 (1), S. 121–148.
- Ricoeur, P. (1981): *Hermeneutics and the human sciences. Essays on language, action and interpretation.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Ricoeur, P. (1991): *From text to action. Essays in hermeneutics.* Evanston: Northwestern University.
- Robichaud, D.; Giroux, H.; Taylor, J.R. (2004): The Metaconversation. The Recursive Property of Language as a Key to Organizing. In: *Academy of Management Review* 29 (4), S. 617–634.
- Rouleau, L. (2005): Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving. How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. In: *Journal of Management Studies* 42 (7), S. 1413–1441.
- Rouleau, L. (2010): Studying strategizing through narratives of practice. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl und E. Vaara (Hg.): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice.* Cambridge: Cambridge University Press, S. 285–272.
- Rouleau, L.; Séguin, F. (1995): Strategy and organization theories. Common forms of discourse. In: *Journal of Management Studies* 32 (1), S. 101–117.
- Rouleau, L.; Séguin, F. (1995): Strategy and Organization Theories. Common Forms of Discourse. In: *Journal of Management Studies* 32 (1), S. 101–117.
- Samra-Fredericks, D. (2003): Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 141–174.
- Samra-Fredericks, D. (2004): Understanding the Production of 'Strategy' and 'Organization' through Talk Amongst Managerial Elites. In: *Culture and Organization* 10 (2), S. 125–141.
- Samra-Fredericks, D. (2009): Ethnomethodology. In: Francesca Bargiela-Chiappini (Hg.): *The Handbook of Business Discourse.* Edinburgh: Edinburgh University Press, S. 92–104.
- Scheuss, R. (2008): *Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker.* Frankfurt, New York: Campus.
- Schoeneborn, D. (2008): Alternatives Considered But Not Disclosed. The Ambiguous Role of PowerPoint in Cross-Project Learning. Wiesbaden: VS.
- Schoeneborn, D. (2011): Organization as Communication. A Luhmannian Perspective. In: *Management Communication Quarterly* 25 (4), S. 663–689.
- Schoeneborn, D. (2013): Organisations- trifft Kommunikationsforschung. Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In: A. Zerfaß, L. Rademacher und S. Wehmeier (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven.* Wiesbaden: Springer VS, S. 97–115.

## |Literaturverzeichnis

- Schoeneborn, D.; Blaschke, S.; Cooren, F.; McPhee, R.D.; Seidl, D.; Taylor, J.R. (2014): The Three Schools of CCO Thinking. Interactive Dialogue and Systematic Comparison. In: *Management Communication Quarterly* 28 (2), S. 285–316.
- Schoeneborn, D.; Blaschke, S.; Kaufmann, I.M. (2012): Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies. The Pathology of Organizational Insomnia. In: *Journal of Management Inquiry* 20 (10), S. 1–16.
- Schwarz, M. (2004): Knowing in Practice. How Consultants Work with Clients to Create, Share and Apply Knowledge? Best Conference Paper 2004, S. 1–6.
- Schwarz, S. (2006): Change Management oder die Integration von Mitarbeitern in einem fusionierenden Unternehmen. In: F. Keuper, M. Häfner und C. von Glahn (Hg.): *Der M&A-Prozess. Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase*. Wiesbaden: Gabler, S. 369–411.
- Schwarz, S. (2008): *Strukturierung, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven in der Organisationsberatung*. Wiesbaden: VS.
- Seidl, D. (2007): General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses. A Systemic-Discursive Perspective. In: *Organization Studies* 28 (2), S. 197–218.
- Seidl, D.; Mohe, M. (2011): Theorizing the client–consultant relationship from the perspective of social-systems theory. In: *Organization* 18 (1), S. 3–22.
- Seo, M.; Creed, D. (2002): Institutional contradictions, praxis and institutional change. a dialectical perspective. In: *Academy of Management Review* 27, S. 222–247.
- Sewell, G. (2010): Metaphor, Myth, and Theory Building. Communication Studies Meets the Linguistic Turn in Sociology, Anthropology, and Philosophy. In: *Management Communication Quarterly* 24 (1), S. 139–150.
- Shannon, C.; Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*. Cambridge: MIT Press.
- Shaw, P. (2002): *Changing Conversations in Organizations. A complexity approach to change*. London, New York: Routledge (Complexity and Emergence in Organizations, 6).
- Sillince, J.A.A. (2006): Resources and Organizational Identities. The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. In: *Management Communication Quarterly* 20 (2), S. 186–212.
- Sillince, J.A.A. (2007): Organizational Context and the Discursive Construction of Organizing. In: *Management Communication Quarterly* 20 (4), S. 363–394.
- Sillince, J.A.A. (2010): Can CCO Theory Tell Us How Organizing Is Distinct From Markets, Networking, Belonging to a Community, or Supporting a Social Movement? In: *Management Communication Quarterly* 24 (1), S. 132–138.
- Snow, C.C.; Miles, R.E.; Miles, G. (2005): A configurational approach to the integration of strategy and organization research. In: *Strategic Organization* 3 (4), S. 431–439.
- Soren, O. (2003): Strategy as quasi-experimentation. In: *Strategic Organization* 1 (3), S. 337–343.
- Speculand, R. (2009): Six necessary mind shifts for implementing strategy. In: *Business Strategy Series* 10 (3), S. 167–172.
- Spee, A.P.; Jarzabkowski, P. (2007): Strategy tools as boundary objects. In: *Strategic Organization* 7 (2), S. 223–232.

- Spee, A.P.; Jarzabkowski, P. (2011): Strategic Planning as Communicative Process. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1217–1245.
- Stacey, R.D. (2011): Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations. 6. Aufl. Essex: Pearson.
- Star, S.L.; Ruhleder, K. (1996): Steps Toward an Ecology of Infrastructure. Design and Access for Large Information Spaces. In: *Information Systems Research* 7 (1), S. 111–134.
- Steen, J.; Coopmans, C.; Whyte, J. (2006): Structure and agency? Actor-network theory and strategic organization. In: *Strategic Organization* 4 (3), S. 303–312.
- Stensaker, I.; Falkenberg, J. (2007): Making sense of different responses to corporate change. In: *Human Relations* 60 (1), S. 137–177.
- Stohl, C.; Stohl, M. (2011): Secret Agencies. The Communicative Constitution of a Clandestine Organization. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1197–1215.
- Strobel, M.; Weingarz, S. (2006): Fusionen in dezentralen Gruppen. Bankenverschmelzung zwischen Standardereignis und Singularität. In: F. Keuper, M. Häfner und C. von Glahn (Hg.): *Der M&A-Prozess. Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase*. Wiesbaden: Gabler, S. 176–200.
- Suddaby, R.; Hardy, C.; Huy, Q.N. (2011): Where are the New Theories of Organization. In: *Academy of Management Review* 36 (2), S. 236–246.
- Taylor, J.R. (1995): Shifting from a Heteronomous to an Autonomous Worldview of Organization. *Communication Theory on the Cusp* 5 (1), S. 1–35.
- Taylor, J.R. (1999): The Other Side of Rationality. Socially Distributed Cognition. In: *Management Communication Quarterly* 13 (2), S. 317–326.
- Taylor, J.R. (1999): What is "Organizational Communication"? Communication as a Dialogic of Text and Conversation. In: *The Communication Review* 3 (1-2), S. 21–63.
- Taylor, J.R. (2000): Thinking about Organization in a new Way. An Inquiry into the ontological Foundation of Organization. In: *The Electronic Journal of Communication* 10 (1-2).
- Taylor, J.R. (2001): The "Rational" Organization Reconsidered. An Exploration of Some of the Organizational Implications of Self-Organizing 11 (2), S. 137–177.
- Taylor, J.R. (2006): Dialogue or Trialogue? Is Intersubjectivity Correlated with Antisubjectivity? In: *Management Communication Quarterly* 19 (3), S. 356–360.
- Taylor, J.R. (2008): Communication and discourse. is the bridge language? Response to Jian et al. In: *Discourse & Communication* 2 (3), S. 347–352.
- Taylor, J.R. (2009): Organizing from the Bottom Up? Reflections on the Constitution of Organisation in Communication. In: L. Putnam und A.M. Nicotera (Hg.): *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York, London: Routledge, S. 153–186.
- Taylor, J.R. (2009): The Communicative Construction of Community. Authority and Organizing. In: A. Sannino, H. Daniels und K.D. Gutiérrez (Hg.): *Learning and Expanding with Activity Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 228–239.
- Taylor, J.R. (2011): Organization as an (Imbricated) Configuring of Transactions. In: *Organization Studies* 32 (9), S. 1273–1294.

## |Literaturverzeichnis

- Taylor, J.R.; Cooren, F. (1997): What makes communication 'organizational'? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. In: *Journal of Pragmatics* 27, S. 409–438.
- Taylor, J.R.; Lerner, L. (1996): Making Sense of Sensemaking. How Managers Construct Their Organisation Throug Their Talk. In: *Studies in Cultures, Organizations and Societies* (2), S. 257–286.
- Taylor, J.R.; Robichaud, D. (2004): Finding the Organization in the Communication. Discourse as Action and Sensemaking. In: *Organization* 11 (3), S. 395–413.
- Taylor, J.R.; Every, E. van (2000): *The Emergent Organization. Communication as Its Site and Surface*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J.R.; Every, E. van (2011): *The Situated Organization. Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. Unter Mitarbeit von Andy Blundell, Bertrand Fauré, Senem Güney, Consuelo Vasquez und Sandrine Virgili. New York: Routledge.
- Taylor, J.R.; Every, E. van (2014): *When Organization Fails. Why Authority Matters*. New York: Routledge.
- Theis-Berglmair, A.M. (1994): *Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*. Opladen.
- Theis-Berglmair, A.M. (2013): Why "Public Relations", why not "Organizational Communication"? Some comments on the dynamic potential of a research area. In: A. Zerfaß, L. Rademacher und S. Wehmeier (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 27–42.
- Thompson, M. (2005): Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice. In: *Organization Science* 16 (2), S. 151–164.
- Tompkins, P.K.; Cheney, G. (1985): Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. In: R.D. McPhee und P.K. Tompkins (Hg.): *Organizational Communication. Traditional themes and new directions*. Beverly Hills: Sage Publications, S. 179–210.
- Tsoukas, H. (2000): False Dilemmas in Organization Theory. Realism or Social Constructivism. In: *Organization* 7 (3), S. 531–535.
- Tsoukas, H. (2000): What is Management? An outline of a metatheory. In: S. Ackroyd und S. Fleetwood (Hg.): *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London, New York: Routledge, S. 26–44.
- Tsoukas, H. (2003): New Times, Fresh Challenges. Reflections on the Poast and the Future of Organization Theory. In: H. Tsoukas und C. Knudsen (Hg.): *The Oxford Handbook of Organizational Theory*. New York: Oxford University Press, S. 607–622.
- Tsoukas, H. (2005): Afterword. Why Language Matters in the Analysis of Organizational Change. In: *Journal of Organizational Change Management* 18 (1), S. 96–104.
- Tsoukas, H.; Chia, R. (2002): On Organizational Becoming. Rethinking Organizational Change. In: *Organization Science* 13 (5), S. 567–582.
- Tsoukas, H.; Papaoulias, D.B. (1996): Understanding Social Reforms. A Conceptual Analysis. In: *Journal of the Operational Research Society* 47 (7), S. 853–863.
- Vaara, E.; Kleymann, B.; Seristö, H. (2004): Strategies as Discursive Constructions. The Case of Airline Alliances. In: *Journal of Management Studies* 41 (1), S. 1–35.
- Vaara, E.; Sorsa, V.; Pälli, P. (2010): On the force potential of strategy texts. A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. In: *Organization* 17 (6), S. 685–702.

- Vacek, E. (2009): Wie man über Wandel spricht. Perspektivische Darstellung und interaktive Bearbeitung von Wandel in Organisationsprozessen. Wiesbaden: VS.
- Every, E. van; Taylor, J.R. (1998): Modeling the Organization as a System of Communication Activity. A Dialogue about the Language/Action Perspective. In: *Management Communication Quarterly* 12 (1), S. 128–147.
- Venkatraman, N.V. (2008): Advancing Strategic Management Insights. Why Attention to Methods and Measurement Matters. In: *Organizational Research Methods* 11 (4), S. 790–794.
- Warpp; H.E. (2008): Good managers don't make polics decisions. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 151–157.
- Warren, C.N. (1934): *Modern News Reporting*. New York: Harper & Bros Publishing.
- Watson, T.J. (2003): Strategists and Strategy-making. Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organizational Futures. In: *Journal of Management Studies* 40 (5), S. 1305–1323.
- Watzlawick, P. (1967): *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W.W. Norton & Co.
- Watzlawick, P. (1990): Reality adaptation or adapted "reality"? Constructivism and psychotherapy. In: P. Watzlawick (Hg.): *Münchhausen's Pigtail. Or Psychotherapy and "reality". Essays and Lectures*. New York: W.W. Norton & Co.
- Watzlawick, P. (2003): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn-Täuschung-Verstehen*. München: Piper.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wegner, D. (2004): The Collaborative Construction of a Management Report in a Municipal Community of Practice. Text and Context, Genre and Learning. In: *Journal of Business and Technical Communication* 18 (4), S. 411–451.
- Weick, K. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.
- Weick, K. (1991): The Nontraditional Quality of Organizational Learning. In: *Organization Science* 2 (1), S. 116–124.
- Weick, K. (2001): *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. (2008): Plans in case you are stuck. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 50–53.
- Weick, K. (2008): Talk the walk. In: H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel (Hg.): *Strategy Bites Back. It is a lot more, and less, than you ever imagined*, S. 176–177.
- Weick, K. (2009): Emergent Change as a Universal in Organizations. In: K. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*. Chichester: Wiley, S. 229–241.
- Weick, K. (2009): Leadership as the Legitimation of Doubt. In: K. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*. Chichester: Wiley, S. 263–271.
- Weick, K. (2009): Managing the Unexpected. Complexity as Distributed Sensemaking. In: K. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*. Chichester: Wiley, S. 47–65.
- Weick, K. (2009): Organized Impermanence. An Overview. In: K. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*. Chichester: Wiley.
- Weick, K. (2009): Positive Organizing and Organizational Tragedy. In: K. Weick (Hg.): *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*. Chichester: Wiley, S. 209–221.

|Literaturverzeichnis

- Weick, K.; Sutcliffe, K.M. (2007): *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2. Aufl. San Francisco: J. Wiley & Sons.
- Weick, K.; Sutcliffe, K.M.; Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: *Organization Science* 16 (4), S. 409–421.
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2007): *Communities of Practice. Learning: Meaning, and Identity*. 15. Aufl. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder, W.M. (2002): *Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Whetten, D.; Godfrey, P.C. (1998): *Identity in organizations. Building identity through conversations*. Thousand Oakes: Sage Publications.
- Whittington, R. (1992): Putting Giddens into Action. Social Systems and Managerial Agency. In: *Journal of Management Studies* 29 (6), S. 693–712.
- Whittington, R. (1993): *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.
- Whittington, R. (1996): Strategy as Practice. In: *Long Range Planning* 29 (5), S. 731–735.
- Whittington, R. (2003): The work of strategizing and organizing. for a practice perspective. In: *Strategic Organization* 1 (1), S. 117–125.
- Whittington, R. (2006): Completing the practice turn in strategy research. In: *Organization Studies* 27 (5), S. 613–634.
- Whittington, R. (2012): Big Strategy/Small Strategy. In: *Strategic Organization* 10 (3), S. 263–268.
- Whittington, R.; Jarzabkowski, P.; Mayer, M.; Mounoud, E.; Nahapiet, J.; Rouleau, L. (2003): Taking Strategy Seriously. Responsibility and Reform for an Important Social Practice. In: *Journal of Management Inquiry* 12 (4), S. 396–409.
- Whittington, R.; Melin, L. (2003): The Challenge of Organizing/Strategizing. In: A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Rude, F. van den Bosch, W. Ruigrok und T. Nugamagi (Hg.): *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 35–48.
- Whittington, R.; Pettigrew, A.M. (2003): Complementarities Thinking. In: A.M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sánchez-Rude, F. van den Bosch, W. Ruigrok und T. Nugamagi (Hg.): *Innovative forms of Organizing. International Perspectives*. London, Thousand Oakes, New Delhi: Sage Publications, S. 125–132.
- Williamson, O.E. (1988): The logic of economic organization. In: *Journal of Law, Economics, and Organization* (4), S. 65–94.
- Williamson, O.E. (1999): Strategy Research. Governance and Competence Perspective. In: *Strategic Management Journal* (20), S. 1087–1108.
- Wittgenstein, L. (2001): *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Yates, J.; Orlikowski, W. (1992): Genres of organizational communication. A structural approach to studying communication and media. In: *Academy of Management Review* 17 (2), S. 299–326.

- Yates, J.; Orlikowski, W. (2002): Genre Systems. Structuring Interaction through Communicative Norms. In: *Journal of Business Communication* 39 (1), S. 13–35.
- Zan, L. (1990): Looking for theories in strategy studies. In: *Scandinavian Journal of Management* 6 (2), S. 89–108.
- Zoller, H.M.; Fairhurst, G.T. (2007): Resistance Leadership. The overlooked potential in critical organization and leadership studies. In: *Human Relations* 60 (9), S. 1331–1360.

## 13. Autorenverzeichnis

### A

Abrahamson 131, 255  
Achtenhagen 107, 122, 128, 255  
Ahlstrand 23, 26, 255, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 274  
Ahrne 156, 255  
Ainsworth 257  
Alvesson 17, 22, 28, 29, 31, 44, 45, 70, 71, 73, 105, 127, 128, 130, 166, 177, 186, 214, 231, 255, 261, 264, 266  
Andersen 57, 60, 255  
Anderson 59, 62, 81, 137, 141, 145, 146, 255  
Ansari 178, 255  
Appel 208, 236, 255  
Ashcraft 32, 33, 39, 47, 52, 241, 255, 265  
Astley 40, 114, 156, 157, 256  
Atzert 24, 30, 35, 256  
Axley 31, 138, 256

### B

Baecker 114, 256  
Balogun 16, 17, 29, 43, 71, 173, 174, 182, 188, 199, 200, 208, 227, 233, 256  
Barge 28, 31, 45, 157, 176, 214, 231, 256  
Barrett 71, 188, 216, 232, 262  
Barry 137, 146, 155, 157, 256  
Bateson 100, 256  
Battilana 38, 83, 256  
Beech 129, 148, 177, 256  
Benoit-Barné 41, 78, 118, 121, 122, 123, 124, 130, 133, 140, 169, 256  
Berger 41, 90, 118, 256  
Bischoff 18, 256  
Bisel 28, 31, 36, 37, 41, 45, 47, 50, 51, 126, 157, 167, 176, 214, 231, 256  
Blaschke 46, 47, 48, 49, 51, 75, 76, 106, 114, 117, 119, 130, 133, 159, 254, 256, 257, 271  
Boden 107, 257  
Bodor 259  
Boje 44, 45, 64, 103, 108, 257  
Bouillon 47, 103, 257  
Bourdieu 42, 89, 257  
Boxenbaum 12, 267  
Boyd 151, 161, 257  
Branson 121, 122, 257  
Brewer 177, 257  
Bromiley 23, 35, 38, 39, 52, 257  
Brosziewski 66, 181, 257  
Brown 92, 178, 196, 227, 228, 233, 257, 258  
Brummans 78, 79, 81, 107, 114, 257, 258, 259, 261  
Brunsson 156, 255  
Burgelman 40, 258

### C

Caldwell 46, 120, 169, 199, 213, 258

Callon 149, 258  
Canestraro 259  
Castor 60, 65, 73, 74, 75, 81, 126, 220, 258  
Chaffee 22, 258  
Chaput 60, 100, 176, 183, 229, 258  
Charrieras 259  
Chia 17, 41, 64, 67, 68, 72, 86, 88, 121, 181, 199, 242, 258, 269, 273  
Chittipeddi 115, 172, 219, 261  
Choudhury 145, 262  
Chreim 259  
Christensen 13, 51, 103, 145, 239, 258  
Clark 259, 261  
Clarke 265  
Clegg 90, 118, 140, 167, 258  
Codling 264  
Colville 118, 133, 235, 239, 258  
Contractor 23, 31, 39, 258  
Cooper 229, 258  
Coopmans 272  
Cooren 13, 18, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 54, 56, 58, 60, 61, 62, 65, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 91, 93, 97, 100, 106, 107, 108, 110, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 130, 133, 137, 140, 145, 148, 149, 151, 152, 154, 155, 157, 160, 169, 176, 177, 182, 199, 209, 210, 214, 215, 220, 225, 227, 233, 234, 235, 237, 238, 255, 256, 258, 259, 260, 267, 269, 271, 273  
Corman 267  
Cornelissen 13, 51, 97, 103, 145, 239, 258, 259  
Cornut 17, 116, 144, 154, 156, 157, 259  
Creed 38, 271  
Cunliffe 41, 115, 120, 128, 259  
Cyphert 32, 151, 259

## D

D'Adderio 259  
D'Aunno 38, 83, 256  
Dakin 142, 261  
Demers 177, 188, 233, 259  
Denis 30, 50, 66, 71, 131, 132, 216, 260, 266  
DePamphilis 207, 260  
Dijksterhuis 27, 160, 201, 210, 234, 260  
Dooley 267  
Duguid 92, 228, 257  
Duncan 270  
Duron 261

## E

Eckseler 255  
Edwards 133, 149, 260  
Ehrlich 23, 31, 39, 258  
Eisenberg 64, 260  
Eisenhardt 17, 126, 145, 260  
Elmes 137, 146, 155, 157, 256  
Emirbayer 81, 82, 260  
Ericson 255  
Eriksen 120, 259

## |Autorenverzeichnis

Every 12, 23, 29, 32, 33, 40, 41, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 83, 86, 90, 91, 94, 97, 100, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 110, 114, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 130, 137, 140, 142, 144, 146, 149, 150, 151, 152, 154, 159, 160, 162, 171, 172, 173, 176, 181, 186, 188, 192, 195, 196, 199, 201, 206, 213, 215, 217, 220, 221, 225, 230, 233, 234, 235, 238, 270, 273, 274

## F

Fairclough 41, 42, 56, 72, 154, 235, 260

Fairhurst 26, 36, 38, 41, 44, 45, 46, 48, 50, 55, 56, 58, 60, 61, 69, 72, 73, 75, 76, 77, 81, 82, 83, 106, 107, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 130, 131, 146, 149, 161, 196, 210, 225, 227, 234, 237, 238, 259, 260, 263, 276

Falkenberg 17, 26, 146, 201, 213, 216, 219, 272

Fiss 255

Ford 35, 54, 56, 58, 65, 89, 196, 199, 216, 220, 235, 257, 261, 270

Foss 39, 51, 52, 261

Foucault 42, 45, 122, 123, 131, 255, 261

Foulkes 264

Friga 115, 179, 269

## G

Geisler 142, 148, 165, 204, 214, 261

Giddens 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50, 64, 73, 78, 83, 91, 118, 119, 122, 123, 128, 129, 141, 149, 224, 228, 261, 275

Giessner 89, 261

Gimpl 142, 261

Ginter 270

Gioia 61, 83, 115, 172, 219, 261

Giroux 259, 261, 270

Glassman 112, 261

Glynn 69, 202, 242, 267

Godfrey 39, 275

Goffman 56, 64, 107, 148, 261

Golsorkhi 42, 43, 258, 261, 263, 264, 265, 270

Grant 44, 122, 257, 260, 264

Green 23, 32, 38, 44, 65, 73, 75, 92, 176, 182, 187, 206, 222, 227, 236, 261

Greenwood 258, 269

Greimas 54, 58, 66, 74, 160, 262

Groten 156, 157, 162, 172, 187, 210, 217, 236, 241, 255, 256, 262, 269

## H

Hærem 268

Häfner 271, 272

Halliday 71, 262

Happich 109, 262

Hardy 22, 44, 57, 70, 72, 77, 78, 79, 80, 102, 118, 123, 124, 125, 130, 137, 219, 262, 268, 269, 272

Hasan 71, 262

Heaton 32, 56, 88, 89, 96, 97, 109, 195, 217, 262

Helmcke 28, 30, 33, 124, 195, 221, 240, 242, 262

Hendry 22, 35, 43, 44, 59, 99, 115, 181, 182, 185, 193, 210, 262

Heracleous 71, 188, 216, 232, 262

Hillison 268

Hinings 258, 269

Holan 90, 116, 174, 206, 211, 228, 229, 262

Hoon 211, 262

Hoskins 145, 262

Huff 256

Hüther 175, 262

Huy 272

## I

Inkpen 145, 262

Iverson 46, 73, 90, 141, 267

## J

Jackson 91, 177, 265

Jameson 155, 156, 199, 204, 263

Jarzabkowski 24, 26, 28, 38, 41, 43, 56, 80, 81, 86, 88, 90, 99, 108, 112, 113, 118, 121, 122, 123, 128, 130, 137, 138, 140,  
153, 163, 166, 175, 176, 178, 181, 182, 183, 186, 187, 188, 236, 263, 271, 272, 275

Jaynes 269

Jensen 65, 263

Jian 31, 32, 44, 45, 46, 47, 263, 272

John 263

Johnson 16, 17, 27, 29, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 50, 71, 99, 129, 148, 173, 174, 177, 182, 188, 199, 200, 208, 217, 227, 233,  
238, 256, 263, 264

## K

Kafouros 259

Kärreman 17, 28, 31, 44, 45, 70, 71, 73, 105, 127, 128, 130, 166, 186, 214, 255, 264

Katz 13, 264

Kaufmann 271

Keenoy 44, 45, 264

Keuper 255, 256, 262, 269, 271, 272

Keys 144, 239, 264

Kilkinson 106, 145, 264

Kleymann 273

Knights 31, 91, 115, 128, 131, 132, 137, 138, 156, 165, 166, 178, 264

Knudsen 258, 269, 273

Koschmann 18, 50, 51, 56, 73, 82, 97, 100, 123, 126, 129, 137, 145, 150, 155, 157, 208, 264

Koza 38, 264

Kuhn 31, 33, 39, 40, 45, 47, 51, 52, 61, 62, 72, 78, 91, 92, 97, 100, 110, 112, 114, 129, 153, 154, 177, 182, 210, 219, 224,  
225, 232, 241, 255, 259, 264, 265

Kuss 17, 24, 49, 145, 252, 265

Kwon 102, 132, 265

## L

Laine 28, 169, 186, 214, 265

Lammers 40, 160, 171, 265

Lampel 255, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 274

Langen 265

Langley 13, 25, 43, 44, 47, 51, 102, 143, 155, 157, 159, 167, 171, 174, 195, 213, 231, 259, 260, 261, 263, 264, 265, 266

Latour 46, 74, 79, 83, 86, 105, 107, 142, 149, 258, 265, 266

Lawrence 99, 130, 133, 256, 263, 266, 269, 273

Leca 256, 263

Leclercq-Vandelannoitte 56, 82, 118, 140, 227, 253, 266

Leonardi 73, 75, 76, 224, 238, 266

Levinthal 88, 177, 266

Levy 24, 115, 266

Lewin 15, 160, 266

Liedtka 23, 266

280

## |Autorenverzeichnis

Louis 173, 266

Lozeau 22, 121, 138, 157, 214, 216, 266

Luckmann 41, 256

Luhmann 11, 13, 19, 23, 25, 34, 36, 46, 47, 48, 49, 50, 56, 59, 60, 71, 91, 95, 97, 102, 103, 105, 109, 113, 114, 116, 117, 122, 123, 128, 131, 134, 138, 139, 142, 144, 145, 146, 154, 156, 157, 158, 160, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 186, 187, 195, 201, 202, 204, 206, 208, 221, 229, 233, 234, 235, 236, 255, 266

## M

Maeder 257

Maitlis 99, 130, 133, 266

Makridakis 65, 114, 266

March 13, 81, 88, 137, 177, 179, 216, 240, 266

Massini 268

Matte 259

Matthiesen 263

Maturana 71, 87, 92, 192, 266, 267

McCabe 133, 153, 155, 157, 186, 198, 211, 219, 267

McDermott 275

McLean 145, 262

McPhee 17, 33, 46, 47, 48, 56, 60, 62, 73, 89, 90, 97, 122, 137, 141, 187, 202, 233, 265, 267, 269, 271, 273

Mead 41, 56, 129, 267

Melin 255, 260, 263, 264, 268, 275

Meyer 12, 267

Mezias 69, 202, 242, 267

Miles 85, 267, 271

Miller 144, 239, 264

Minde 255

Mintzberg 22, 23, 25, 26, 35, 43, 60, 112, 115, 117, 132, 145, 164, 178, 185, 191, 194, 199, 255, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 274

Mische 81, 82, 260

Mohe 48, 173, 184, 271

Morgan 31, 91, 115, 128, 132, 138, 156, 165, 166, 178, 264

Mounoud 26, 43, 52, 71, 99, 130, 155, 156, 265, 275

Mueller 158, 219, 227, 268

Müller 255

Mumby 73, 137, 162, 268

Murphy 118, 133, 235, 239, 258

Myers 267

## N

Nelson 78, 265

Newcomb 54, 66, 266, 268

Nicotera 259, 267, 269, 272

Nilsson 31, 194, 196, 236, 268

Nugamagi 255, 260, 268, 275

## O

Olsen 22, 268

Orlikowski 132, 275, 276

Orton 38, 196, 268

Oswick 257, 264

## P

Pälli 183, 268, 273  
Palmer 22, 262, 268  
Papenhausen 23, 35, 38, 39, 52, 257  
Paroutis 28, 268  
Peirce 56, 68, 86, 105, 268  
Penrose 39, 268  
Pentland 167, 232, 233, 268  
Pettigrew 28, 40, 86, 155, 238, 255, 260, 268, 269, 275  
Pfarrer 264  
Pfeffer 30, 269  
Phillips 40, 58, 124, 125, 131, 132, 157, 174, 206, 211, 214, 228, 229, 238, 262, 269  
Pirker 240, 269  
Poole 61, 261  
Porter 30, 31, 33, 114, 210, 265, 269  
Probst 241, 269  
Putnam 36, 38, 41, 44, 46, 47, 49, 62, 73, 82, 97, 149, 259, 260, 267, 269, 272  
Pye 40, 155, 269

## R

Rademacher 265, 270, 273  
Raisch 241, 269  
Ranson 137, 170, 269  
Rasche 17, 41, 68, 72, 86, 88, 258, 269  
Rasiel 115, 179, 269  
Reed 40, 41, 44, 46, 56, 269, 270  
Reeves 17, 270  
Regnér 17, 236, 270  
Riad 72, 270  
Ricoeur 56, 62, 145, 270  
Robichaud 50, 54, 58, 60, 62, 64, 66, 67, 71, 73, 89, 92, 100, 103, 107, 145, 230, 270, 273  
Rouleau 22, 23, 26, 258, 260, 261, 263, 264, 265, 270, 275  
Ruhleder 71, 272  
Ruigrok 255, 260, 268, 275

## S

Samra-Fredericks 26, 41, 50, 100, 118, 120, 139, 154, 233, 270  
Scheuss 25, 28, 161, 174, 185, 270  
Schmisseur 263  
Schoeneborn 12, 48, 49, 50, 51, 130, 142, 144, 145, 157, 187, 201, 240, 241, 254, 257, 270, 271  
Schwarz 42, 160, 161, 179, 194, 200, 210, 217, 221, 271  
Séguin 22, 23, 26, 270  
Seidl 22, 28, 41, 43, 48, 49, 58, 99, 122, 142, 173, 181, 182, 184, 185, 193, 216, 229, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 270, 271  
Seo 38, 161, 271  
Seristö 273  
Sewell 11, 269, 271  
Shannon 31, 32, 271  
Shaw 25, 33, 57, 60, 70, 76, 91, 93, 99, 100, 117, 122, 139, 140, 141, 181, 210, 239, 240, 271  
Sillince 39, 45, 105, 176, 182, 183, 211, 228, 230, 237, 263, 271  
Smith 83, 264  
Snow 23, 30, 271  
Snyder 275  
Soren 253, 271

## |Autorenverzeichnis

Sorsa 268, 273

Speculand 11, 23, 25, 161, 207, 214, 233, 271

Spee 56, 81, 99, 108, 122, 137, 138, 153, 236, 271, 272

Sproull 266

Stacey 11, 43, 66, 86, 90, 91, 102, 110, 115, 132, 137, 160, 186, 200, 206, 224, 233, 234, 272

Star 71, 272

Steen 73, 128, 233, 235, 272

Stensaker 17, 26, 146, 201, 213, 216, 219, 272

Stohl 50, 64, 96, 272

Strobel 12, 272

Suddaby 37, 256, 263, 272

Sveningsson 264

## T

Tamuz 266

Taylor 12, 23, 29, 31, 32, 33, 40, 41, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 100, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 130, 132, 137, 140, 142, 144, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 159, 160, 162, 171, 172, 173, 174, 176, 181, 186, 188, 192, 194, 195, 196, 199, 201, 206, 208, 209, 211, 213, 215, 217, 220, 221, 225, 230, 233, 234, 235, 238, 259, 261, 262, 270, 271, 272, 273, 274

Theis-Berglmair 31, 114, 116, 141, 144, 161, 162, 175, 187, 239, 273

Thießen 265

Thoenig 38, 264

Thomas 261

Thompson 42, 92, 259, 273

Trethewey 267

Tsoukas 23, 45, 67, 68, 73, 121, 160, 174, 181, 198, 199, 242, 258, 269, 273

## V

Vaara 28, 130, 132, 141, 151, 152, 154, 156, 157, 169, 180, 186, 214, 217, 219, 236, 238, 258, 261, 264, 265, 268, 270, 273

Vasquez 259, 273

Venkatraman 16, 274

Ville 26, 43, 52, 71, 99, 130, 155, 156, 265

Volberda 260

von Glahn 271, 272

## W

Warpp 145, 274

Warren 78, 185, 274

Watson 14, 138, 274

Watzlawick 58, 100, 124, 274

Waymer 151, 161, 257

Weaver 31, 32, 271

Weber 121, 122, 165, 274

Wegner 56, 61, 137, 274

Wehmeier 273

Weick 13, 38, 41, 46, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 71, 82, 91, 106, 114, 115, 123, 140, 152, 160, 164, 173, 176, 182, 196, 202, 203, 210, 222, 240, 250, 268, 274, 275

Weingarz 12, 272

Wenger 85, 86, 87, 88, 90, 91, 93, 96, 103, 157, 197, 227, 239, 275

Whetten 39, 275

Whittington 11, 16, 22, 41, 43, 86, 155, 228, 238, 255, 260, 263, 264, 268, 275

Whittle 158, 219, 227, 268

Whyte 272  
Williamson 38, 275  
Willmott 266  
Wittgenstein 61, 275  
Wodak 265  
Wreschniok 265

## Y

Yates 132, 275, 276

## Z

Zajac 255  
Zammuto 40, 114, 156, 157, 256  
Zan 22, 276  
Zaug 17, 33, 47, 48, 137, 267  
Zell 261  
Zerfaß 265, 270, 273  
Zhang 270  
Zoller 131, 276