

# Individuen und Kollektive in Organisation in Zeiten des Web 2.0

*Stefan Hauptmann / Rainhart Lang / Thomas Steger*

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	17
2	Web 2.0 im Kontext der Organisationsforschung .....	18
2.1	Informationstechnologien in der traditionellen Perspektive .....	18
2.2	Moderne Ansätze .....	20
3	Digital Natives als maßgebende Akteure des Web 2.0 .....	25
3.1	Psychologische Befindlichkeiten .....	25
3.2	Empirische Befunde .....	27
4	Diskussion .....	29
	Literaturverzeichnis .....	33

## 1 Einleitung

Web 2.0 ist zurzeit in aller Munde. Ungefähr seit der Jahrtausendwende halten unter diesem Label<sup>1</sup> eine Vielzahl neuer Software-Anwendungen zur computervermittelten Kommunikation (sog. Social Media) Einzug in unseren Alltag. Diese zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie zwar technische Elemente der E-Mail-Kommunikation beinhalten, darüber hinaus allerdings auch zahlreiche weitere Formen bereitstellen, die den Kommunikationskontext erheblich erweitern.<sup>2</sup> Dem Marktforschungsunternehmen Gartner Consulting<sup>3</sup> zufolge wird sich die Kommunikation auch innerhalb von Organisationen in den nächsten Jahren klar von der E-Mail hin zu den Social Media verlagern.

Web 2.0 stellt daher auch für Organisation und ihr Management eine zentrale Herausforderung dar. Zwei Aspekte sind dabei besonders hervorzuheben: Auf der einen Seite hat Web 2.0 nachhaltige Auswirkungen auf die Kommunikation in Organisationen und somit auch für die vielfältigen Interaktionen zwischen den organisationalen Akteuren, auf individueller Ebene wie auch auf der Ebene der Gruppen und Kollektive. Auf der anderen Seite ist mit Web 2.0 auch eine neue Mitarbeitergeneration verbunden, die sog. „Digital Natives“,<sup>4</sup> die im Gegensatz zu ihren Vorgängern durch das Internet vorgeprägt sind und deren zahlenmäßiger Anteil in den Organisationen stetig zunimmt. Diese neue Generation trägt nicht nur veränderte Kommunikationsmuster in die Organisationen hinein, sondern besetzt auch zunehmend Schlüsselpositionen in der Organisation. Die Etablierung neuer Kommunikationsweisen durch die Verfügbarkeit von Web 2.0-Technologien einerseits und eine zunehmende Dominanz der „Digital Natives“ andererseits lässt auf einen erheblichen Wandel in Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen von Organisationen schließen.

Leider hat die Organisationstheorie und Organisationsforschung lange Zeit große Mühe bekundet, diese Prozesse adäquat zu erklären. Um es anhand des Giddens'schen Dualitätskonzepts<sup>5</sup> zu verdeutlichen: Die klassischen Ansätze der informationstechnisch orientierten Organisationsforschung<sup>6</sup> haben sich vornehmlich darauf konzentriert, wie technologische Strukturen die Handlungsspielräume der betrieblichen Akteure begrenzen und damit auch deren Verhalten weitgehend bestimmen. Gegenüber dieser rein strukturellen Analyse haben neuere Arbeiten<sup>7</sup> herausgearbeitet, dass Individuen und Kollektive in Organisationen durchaus Möglichkeiten besitzen, Technologie und technologische Strukturen mit zu beeinflussen, zu gestalten und zu verändern – dass Struktur und Handeln also in einer Rekursionsbeziehung zueinander stehen. Eine besondere Rolle kommt mit Blick auf die Dimension des Handelns selbstredend den „Digital Natives“ zu.

Vor diesem Hintergrund verfolgt unser Beitrag zwei wesentliche Ziele: Erstens sollen die angesprochene Entwicklung in der Organisationstheorie und -forschung kritisch nachgezeichnet und dabei vor allem auch die Erklärungspotentiale neuerer Ansätze und Arbeiten für die computervermittelte Kommunikation in Organisationen aufgezeigt werden. Zweitens soll die Rolle der Individuen und Kollektive in Organisationen, und dabei insbesondere der „Digital Natives“, im Kontext von Web 2.0 verdeutlicht und erörtert werden.

---

1 Vgl. O'Reilly (2005).

2 Vgl. Hauptmann (2012).

3 Vgl. Gartner Consulting (2010).

4 Vgl. Palfrey/Gasser (2008).

5 Vgl. Giddens (1984).

6 Vgl. Picot/Reichwald (1986); Heeg (1991).

7 Vgl. Orlikowski (2000); Orlikowski/Robey (1991); Ortmann (2010).

Entsprechend gestaltet sich der Aufbau unseres Aufsatzes wie folgt: Kapitel 2 widmet sich dem Web 2.0 in der Darstellung der Organisationstheorie und -forschung der vergangenen vier Jahrzehnte, wobei die traditionellen Ansätze mit ihren offensichtlichen Defiziten (2.1) neueren Erkenntnissen der Organisationsforschung (2.2) gegenübergestellt werden. Im Anschluss daran werden die „Digital Natives“ als zentrale Akteursgruppe in Organisationen im Kontext des Web 2.0 mit ihren spezifischen Eigenschaften und Verhaltensweisen dargestellt und erörtert. Kapitel 4 bietet eine Zusammenschau der organisationalen und der akteursorientierten Perspektive. Die Arbeit schließt mit einem kurzen Fazit, in dem einige Implikationen für die Praxis wie auch für die zukünftige Forschung skizziert werden.

## **2 Web 2.0 im Kontext der Organisationsforschung**

### *2.1 Informationstechnologien in der traditionellen Perspektive*

Die Betrachtung von Akteuren, Individuen und Kollektiven im Web 2.0-Kontext erfordert zunächst einen Rückgriff auf die Einordnung von Web 2.0 im Sinne einer in der weitgehenden Umwelt von Organisationen entstandenen neuen Informations- und Kommunikationstechnologie und ihrem Bezug zu Organisationen. Dabei ergeben sich drei Fragekomplexe: (1) Inwieweit treten Individuen und Kollektive im Kontext von Web 2.0 als Akteure, Gestalter und Nutzer auf und inwieweit fördern sie die Einführung und Umsetzung entsprechender Kommunikationstechnologien? (2) Inwiefern agieren Individuen und Kollektive als Betroffene von solchen Veränderungen unter Rahmenbedingungen von Web 2.0 im Organisationskontext? (3) Inwiefern üben die veränderten Informations- und Kommunikationstechnologien Einfluss auf das Verhalten von Akteuren in Organisationen insgesamt aus? Es stellt sich also die Frage, wie verschiedene Generationen von Organisationsmitgliedern auf die in Organisationen zum Einsatz kommenden Instrumente des Web 2.0 reagieren und tätig werden und welche Rolle hierbei die technische Infrastruktur spielt.

Vor diesem Hintergrund tritt die Frage auf, welche theoretischen Erklärungsansätze zur Untersuchung der Wirkungen von organisationsinternen (computervermittelten) Kommunikationsprozessen auf Individuen und Kollektive bzw. Gruppen zur Verfügung stehen. Des Weiteren stellt sich die Frage, welche theoretischen Erklärungen und Ansätze das Verhältnis, die Beziehungen neuer Generationen von Mitarbeitern, ihrer Wertvorstellungen, aber auch ihrer Kommunikationsgewohnheiten und Muster auf veränderte Kommunikationsmuster in Organisationen adäquat beschrieben und wie diese veränderten Zusammenhänge theoretisch erklärt werden können.

Der Aspekt der Kommunikation ist in der Organisationstheorie seit längerer Zeit etabliert. Dies gilt auch für technisch vermittelte Kommunikation innerhalb von Organisationen. Dabei treten in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung sowie auch in der Wirtschaftsinformatik zwei eher traditionelle Zugänge und Erklärungsmuster in Erscheinung, die sich vor allem dadurch auszeichnen, dass die wechselseitige Beziehung zwischen Individuen und Kollektiven und Kommunikationsprozessen in Organisationen oft recht einseitig auf die Wirkung der Kommunikation auf die Akteure reduziert wird; dem gegenüber bleibt in klassischen betriebswirtschaftlichen und wirtschaftsinformatischen Konzepten der durch Werte, Normen und Kommunikationsgewohnheiten gesteuerte Einfluss der Akteure auf die Kommunikationssituation innerhalb von Organisation deutlich unterbelich-

tet.<sup>8</sup> Das zeigt sich etwa in normativ ausgerichteten Untersuchungen zur Mediennutzung aus den 1980er Jahren,<sup>9</sup> in welchen die Effizienz einzelner Technologien untersucht wurde. Diese wurden in der Folge repräsentativ für den informationstechnisch-kommunikativen Zweig der Organisationsforschung und sind dies teilweise bis heute geblieben. Allerdings sind diese Ansätze bereits früh kritisiert worden, beispielsweise von Fulk und Kollegen,<sup>10</sup> die konstatieren, dass sich die Mediennutzung in Organisationen nicht alleine durch deren Effektivität in Bezug auf die Marktaufgabe erklären lässt, sondern dass die Akteure auf Grundlage gewachsener Strukturen wie Werte, Normen und Kommunikationsgewohnheiten einen erheblichen Einfluss auf diese Prozesse ausüben.

Zwar wurde bereits von der klassisch orientierten betriebswirtschaftlichen und wirtschaftsinformatischen Forschung die Notwendigkeit für die Schaffung einer horizontal ausgerichteten Kommunikationsinfrastruktur gesehen, um dem, was Braczyk später „diskursive Koordinierung“ genannt hat,<sup>11</sup> gerecht zu werden: die Notwendigkeit der diskursiven Abstimmung von marktlichen Prozessen zwischen Mitarbeitern auf der gleichen Hierarchieebene. So untersuchten etwa Daft und Lengel die Effektivität unterschiedlicher Kommunikationskanäle zur Unterstützung solcher Abstimmungsprozesse und unterschieden dabei verschiedene Grade der Komplexität der Abstimmungsprozesse.<sup>12</sup> Auf ähnliche Weise betrachteten Picot und Reichwald die Kommunikationsmittel.<sup>13</sup> Sie legten den Fokus noch stärker auf die Aufgabenstrukturen alltäglicher Kommunikation im organisationalen Kontext. Es war allerdings Heeg, der neben der Erfüllung der Marktaufgabe ausdrücklich auch auf die Notwendigkeit der Herstellung einer Infrastruktur für informelle Kommunikation hingewiesen hat:

„Darüber hinaus sollte die Arbeitsorganisation Freiräume zur informellen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern schaffen, um den Ablauf natürlicher Gruppenprozesse zu erleichtern, die den sozialen Zusammenhalt von Gruppen und die Integration einzelner Mitglieder fördern.“<sup>14</sup>

Weitere Untersuchungen diesbezüglich sind in der Folge allerdings, bis auf wenige Ausnahmen,<sup>15</sup> ausgeblieben.<sup>16</sup>

Der Grund für derartige blinde Flecke ist in den Grundlagen der traditionell-betriebswirtschaftlichen Sichtweisen zu suchen, wonach Kommunikation in Organisationen stark instrumentell und funktionell als Instrument zur Steuerung von Erfordernissen der Unternehmensentwicklung oder zu erledigenden Marktaufgaben aufgefasst wird. Andere Kommunikationsbedürfnisse werden dagegen in diesen klassischen Betrachtungen überwiegend auf die informelle Organisation verwiesen, die in der Sichtweise klassischer betriebswirt-

---

8 Vgl. Hauptmann (2012).

9 Vgl. Daft/Lengel (1984); Picot/Reichwald (1986); Heeg (1991).

10 Vgl. Fulk et al. (1987).

11 Vgl. Braczyk (1997).

12 Vgl. Daft/Lengel (1984).

13 Vgl. Picot/Reichwald (1986).

14 Heeg (1991), S. 70.

15 Vgl. z.B. Wiest (1994).

16 Vgl. Mayer/Schoeneborn (2008).

schaftlicher Organisationslehren<sup>17</sup> als Gegenstand der Sozialwissenschaften ausgeklammert bzw. überwiegend hinsichtlich ihres Störpotentials betrachtet wird.<sup>18</sup>

Die organisationstheoretische Rahmung folgt also bis zum heutigen Tag eher einer funktionalistischen Sichtweise, bei der Kommunikationsprozesse bestimmte Funktionen zu erfüllen haben. Das gilt analog für die Akteure, die die entsprechenden Handlungen im System vollziehen müssen. Die Akteure selbst mit ihren Bedürfnissen bleiben so folgerichtig unterbelichtet. Neben einer betriebswirtschaftlichen Perspektive finden sich analoge Ansätze auch in den Arbeitswissenschaften, konkret Konzepten der Arbeitsorganisation.<sup>19</sup> Auch die Theorien und Konzepte der Wirtschaftsinformatik weisen einen ähnlichen Ansatz auf, wobei der Fokus auf der Technik liegt und Bezüge zur Organisation nur sehr selektiv, im Sinne der notwendigen Voraussetzungen für die Gestaltung von IKT-Systemen thematisiert werden.<sup>20</sup> Das betrifft im Wesentlichen auch entsprechende Ausführungen zur computervermittelten Kommunikation.

## 2.2 *Moderne Ansätze*

Weiterreichende – und von den klassischen Ansätzen abweichende – Konzeptualisierungen zu einem grundlegenden Verständnis von Kommunikation in Organisationen finden sich bei Autoren wie Kieser, der Kommunikation aus konstruktivistischer Perspektive erfasst und damit auch den Einfluss der konstruierenden Akteure deutlich stärker heraushebt,<sup>21</sup> oder bei Ortmann, der auf die Relevanz von Sprechakten hinweist, also auf die Handlungen im Organisationsalltag, die durch aktives Kommunizieren vollzogen werden und reale Konsequenzen nach sich ziehen.<sup>22</sup> Eine diesbezüglich radikale Sichtweise nehmen Cooren und Taylor ein, die eine Organisation ausschließlich aus kommunikativen Handlungen bestehend begreifen.<sup>23</sup>

Weiterführende sozialwissenschaftlich fundierte Organisationstheoretiker wie auch Techniksoziologen besitzen somit eine deutlich breitere Perspektive und nehmen die oben genannten Aspekte neuer Medien wie das Web 2.0 sehr viel besser in den Blick. Sie betonen, wie an einzelnen theoretischen Beiträgen im Folgenden kurz skizziert werden soll, vor allem die symbolische Bedeutung von Kommunikation sowie computervermittelter Kommunikation, die Bedeutung von unterschiedlichen Sprechakten und Genres, die Bedeutung der Prozesshaftigkeit von Organisations- und Kommunikationsprozessen unter Nutzung von Web 2.0 etc.

Mit Blick auf computervermittelte Kommunikation konstatierten bereits Fulk und Kollegen, dass die tatsächlich beobachtbare Mediennutzung von den rational-normativen Erwägungen der informationstechnischen Organisationslehre und der Wirtschaftsinformatik erheblich abweicht.<sup>24</sup> Dieses Phänomen wurde in verschiedensten Studien der 1990er Jahre

---

17 Vgl. z.B. Kosiol (1962).

18 Vgl. Lang (2007).

19 Vgl. z.B. Heeg (1991).

20 Vgl. Krcmar (2005).

21 Vgl. Kieser (1998).

22 Vgl. Ortmann (2003).

23 Vgl. Cooren/Taylor (1997).

24 Vgl. Fulk et al. (1987).

noch verdeutlicht.<sup>25</sup> Theoretisch basieren diese Ergebnisse vor allen Dingen auf der Strukturierungstheorie nach Giddens.<sup>26</sup> Demnach stehen organisationale Strukturen mit den aktiven Handlungen von Organisationsmitgliedern in einem Wechselverhältnis: Nicht nur wirken Strukturen auf die Handlungen von Akteuren bzw. bewirken gewisse Handlungen, sondern, umgekehrt, beeinflussen Akteure in ihren alltäglichen Handlungen auch die Strukturen der Organisation. Was banal klingt, zeitigt mit Blick auf die Giddens'sche Denkfigur der Dualität von Struktur und der radikalen Rekursionsbeziehung zwischen Handlung und Struktur allerdings eine erhebliche Verschiebung der Sichtweise auf Techniknutzung und computervermittelte Kommunikation gegenüber Sichtweisen, welche Technik als geronnene organisationale Struktur begreifen.<sup>27</sup>

In einer empirischen Studie zeigt Orlikowski, wie sich die alltäglichen Praktiken verschiedener Akteursgruppen mit Blick auf die Nutzung informationstechnischer Kommunikationsmedien unterscheiden können und wie sich die Technik dieser Medien auch durch die Aktivitäten der (bzw. einiger) Nutzergruppen im Zeitverlauf verändert (Rekursion).<sup>28</sup> So identifiziert Orlikowski eine eher träge Nutzergruppe, welche das Medium möglichst meiden möchte, des Weiteren unterscheidet sie zwischen einer Anwendergruppe und einer Gruppe, welche aktiv gestaltend in die Existenzform des Mediums eingreift, dieses durch ihre Handlungen in seiner Struktur also verändert. Diese drei Gruppen setzen sich nicht beliebig zusammen, sondern unterscheiden sich in Bezug auf die Rolle der Akteure in der Organisation. Unter anderem sind die Motivation der Akteure und deren Kenntnisse Ausdruck dieser Unterschiede.

Diese Sichtweise verschiebt also das Verständnis von Struktur, indem Akteure Strukturen nicht einfach adaptieren, sich in ihrem Verhalten also nicht einfach der vorhandenen Struktur funktionalistisch bzw. strukturdeterministisch anpassen, sondern diese in Anwendung bringen (Enactment<sup>29</sup>). Dieses Verständnis, das den Akteuren weitaus mehr Freiraum im Umgang mit Technik einräumt, ist ein wichtiger analytischer Baustein, um die Nutzung und den alltäglichen Gebrauch von Web 2.0 hinreichend erklären zu können. Denn gerade die Techniken, die mit Web 2.0 in Verbindung gebracht werden (z.B. Wiki, Blogs, Social Networks), sind in ihren Strukturen hinsichtlich Benutzeroberfläche und Funktionen wesentlich gestaltbarer als gängige Softwareinstrumente der 1990er Jahre. Die kommunikative Infrastruktur ist also flexibel in der Form, dass Nutzer – bzw. bestimmte Gruppen von Nutzern – diese beeinflussen können und wollen.<sup>30</sup>

Auch in der Studie von Orlikowski galt es, nicht so sehr die marktförmigen Tätigkeiten der Akteure in den Blick zu nehmen, sondern vielmehr die (gruppen-)individuell strategischen Alltagshandlungen.<sup>31</sup> Denn nicht immer sind diese Handlungen im Sinne der Organisationsleitung. Gerade mit Blick auf neu sich etablierende Techniken rücken Beobachtungen in Bezug auf Regelsetzung, -befolgung und -verletzung in den Vordergrund. In dieser Hinsicht ist das Web 2.0 ein besonders interessanter Fall unternehmensinterner Aktivität. Da bei der Gestaltung des Web 2.0 mit Stichworten wie „user generated content“ oder

---

25 Vgl. z.B. Orlikowski/Robey (1991); Orlikowski (2000); Schmitz/Fulk (1991).

26 Vgl. Jones/Karsten (2008).

27 Vgl. Schulz-Schaeffer (1999).

28 Vgl. Orlikowski (2000).

29 Vgl. Schulz-Schaeffer (1999).

30 Vgl. Hauptmann (2012).

31 Vgl. Orlikowski (2000).

„der Nutzer als Mitentwickler“ an die Mitgestaltung aller appelliert wird, sind vorgeschriebene Regeln nicht in der Form erwünscht, wie es sonst in der Informationstechnik üblich ist, bzw. sind sie gar kontraproduktiv, da hierdurch selbst bestimmte Aktivitäten der Masse unter Umständen ausbleiben können.<sup>32</sup> Entsprechend bestimmt das Kollektiv über die Inhalte.

Bestes Beispiel dafür ist die Wikipedia, die auf diese Weise zur mit Abstand weltweit größten Enzyklopädie und zu einem einmaligen Schatz an Expertise geworden ist, deren inhaltliche Qualität kaum mehr in Frage gestellt wird. Wikipedia beruht sowohl auf der Heterogenität von Wissensquellen als auch auf der Art und Weise der „Regelung“ der Interaktivität, auf adäquaten Mechanismen der Kommunikation also, die sicherstellen, dass generell das beste verfügbare Wissen in die Datenbasis Eingang findet.<sup>33</sup> Und sie basiert weitgehend auf einem von den Teilnehmern selbst gestalteten Gerüst von Regeln. Der Effizienz dieser Art von Kooperation gewahr gab und gibt es weiterhin Bestrebungen, diese Arbeitsform zugunsten der Organisation zu nutzen. Allerdings bedeutet dies, sich mit der Offenheit bezüglich Reglements arrangieren zu müssen. Dieses generelle Erfordernis im Umgang mit Web 2.0 ruft allerdings Konstellationen hervor, die in ihrer Wirkung für den weiteren Verlauf der Organisation noch nicht absehbar sind.

Eine Möglichkeit, die Auswirkungen von Web 2.0 auf die organisationalen Strukturen zu untersuchen, ist ein Rückgriff auf Ortmanns Arbeiten zu organisationalen Regeln, zu Mechanismen der Emergenz und Reproduktion von Regeln durch die alltägliche Praxis sowie zu Phänomenen devianten Handelns im Reproduktionszusammenhang.<sup>34</sup> In unserem Zusammenhang ist erstens der Reproduktionsmechanismus der Nachahmung von Handlungen anderer (Mimesis) wesentlich. Gerade in einem sozialen Umfeld, in welchem es (noch) keine allgemein akzeptierten Regeln (Verhaltensnormen) gibt – so war es auch zu Beginn der Wikipedia der Fall –, entsteht zunächst eine große Heterogenität von Handlungsformen, welche infolge von Nachahmungen jedoch im Zeitverlauf abnimmt, da sich in diesem Prozess einige wenige stabile Muster herausbilden. Die durch diese Nachahmungshandlungen emergierenden Strukturen *sind* die neuen Regeln. Dem lässt sich zwar durch Organisationsgestaltung entgegenwirken, etwa, indem Regeln formal ins Leben gerufen werden. Aber die wahren Regeln beruhen im Kern auf den alltäglich beobachtbaren Handlungen anderer und nicht auf formalen Regeln. Letztere, auch wenn sie als das Verbindlichere aufzufassen sind, dienen dem alltäglich Handelnden in seiner Orientierung an Normen lediglich als Anhaltspunkt, als „codified interpretations of rules rather than rules as such“<sup>35</sup>.

Als zweiter wichtiger Mechanismus der Reproduktion von Regeln hält Ortmann fest, dass diese Reproduktion niemals exakt ist. Akteure orientieren sich zwar an den Handlungen anderer. Sie kopieren diese Handlungen aber nicht zu einhundert Prozent, sondern, so Ortmann<sup>36</sup> im Anschluss an Derrida,<sup>37</sup> weichen etwas davon ab (Différance) oder addieren etwas hinzu (Supplément). Das bedeutet, dass im Fortschreiben der Regel ein leichter Drift entsteht, der sich im Zeitverlauf allerdings erheblich auswirken kann. Bereits einzelne Akte der Abweichung von praktizierten oder auch formalen Regeln sind keine Seltenheit im

---

32 Vgl. McAfee (2006).

33 Vgl. Mayer/Schoeneborn (2008).

34 Vgl. Ortmann (2003, 2010).

35 Giddens (1984), S. 21.

36 Vgl. Ortmann (2003).

37 Vgl. Derrida (2001).



Organisationsgeschehen. Auch bleiben sie in erstaunlich vielen Fällen ungeahndet. Mehr noch, sie sind in vielen Fällen gar notwendig für den Erhalt des Systems.<sup>38</sup> Dies ist vor allen Dingen der Nachträglichkeit der Zuschreibung von Konformität bzw. Abweichung geschuldet, nachträglich deswegen, weil eine solche Zuschreibung immer auch eine Entscheidung und insofern eine risikobehaftete Handlung ist.<sup>39</sup> Gerade in neuen Handlungsarenen wie dem des organisationsinternen Web 2.0 finden solche Zuschreibungen mit großer Zurückhaltung statt, eben weil das Potential, falsch zu entscheiden, groß ist. Daraus resultiert eine entsprechende Laxheit mit Blick auf Aufsichtspflichten, Kontrollen etc., was eine solche Handlungsarena für Interpretationen abseits der üblichen organisationalen Regeln öffnet.

Mit Blick auf die dargestellten Mechanismen der Regelproduktion tritt eine Gruppe in den Fokus der Aufmerksamkeit, von der ein reger Gebrauch eines organisationsfremden Interpretationsrahmens zu erwarten ist: die Geburtskohorte der nach 1980 Geborenen, die sog. „Digital Natives“<sup>40</sup>. Dies ist aus zwei Gründen der Fall. Erstens ist diese Gruppe – insbesondere die jüngste Kohorte der nach 1990 Geborenen – weniger vertraut mit den geltenden Regeln der Organisation, kann also aus mangelnder Kenntnis schon nicht an existierende organisationale Regeln anschließen und handelt entsprechend abweichend bzw. deviant. Sie handelt allerdings nicht beliebig, sondern, zweitens, bezieht sich auf ein Regelwerk, das aus Handlungsorientierungen besteht, welche den Umgang mit Web 2.0 des öffentlichen Internet zum Gegenstand hat. Die entsprechenden Orientierungen werden also vor allen Dingen durch die junge Kohorte in die Organisation hineingetragen.

Das Regelwerk bezieht sich vor allen Dingen auf den Medien- und Sprachgebrauch. Bezüglich des Mediengebrauchs ist festzustellen, dass bereits die E-Mail-Korrespondenz stark von der sonst üblichen schriftlichen Korrespondenz abweicht. Sie ist zwar aus letzterer entstanden, entwickelte sich im Zeitverlauf aber zu einer spezifischen Gattung von Kommunikation, in welcher eigene Verfahrensregeln emergierten.<sup>41</sup> Gleiches geschieht mit Blick auf neuere Instrumente des Web 2.0, so etwa bei der im Falle von Twitter auf 140 Zeichen beschränkten Kommunikationsform Microblogging. Auch hier verschieben sich die Regeln adäquater Kommunikation. Dies ist einerseits der Technik geschuldet, welche nun mal keine langen Texte erlaubt. Es ist allerdings auch den Handlungsnormen spezifischer Bevölkerungsgruppen geschuldet, welche in Prozessen der (Re-)Produktion von (kommunikativen) Handlungen auch die Regeln der Kommunikation bestimmen – in unserem Fall sind dies die „Digital Natives“.

Wie auf der Ebene der Mediennutzung, so drückt sich der Reproduktionsprozess von struktureller Fortschreibung bzw. strukturellem Wandel im Zuge täglicher Handlungen auch und vor allem auf der konkreten Sprachebene aus. Denn Handeln im Kontext des Web 2.0 bedeutet vor allen Dingen kommunizieren. Anordnen, mitteilen, vereinbaren, ernennen, entlassen, aber auch versprechen, drohen, beglückwünschen, loben sind sog. „Sprechakte“,<sup>42</sup> die, indem sie ausgesprochen werden, den Kurs der Welt aus sozialwissenschaftlicher Sicht in der je spezifischen Situation verändern. Das Inanwendungbringen von Sprechakten geschieht auf sehr unterschiedliche Art und Weise – mündlich, schriftlich, computervermit-

---

38 Vgl. Ortmann (2003), im Anschluss an Luhmann (1995).

39 Vgl. Ortmann (2003).

40 Vgl. Palfrey/Gasser (2008).

41 Vgl. Yates/Orlikowski (1992).

42 Vgl. Austin (1976); Searle (1997).



telt im Chat oder per E-Mail, in Diskussionsforen oder als Microblogging-Nachricht. Je nach Medium und je nach Kommunikationssituation bilden sich unterschiedliche, diese Handlungen einbettende Strukturen heraus: die sog. Genres. Bei Genres handelt es sich um relativ stabile Muster rhetorischer Aktivitäten.<sup>43</sup> Ein typisches Genre ist die Geschäftsbesprechung. Ob im Vorgang formal abgestimmt oder durch tradierte Handlungsformen, sie weist ein transparentes Muster rhetorischer Aktivität auf, so dass die Erwartungshaltung der Anwesenden erfüllt wird und somit effizient kommuniziert werden kann.

Solcherart aus Handlungen emergierende Genres entwickeln sich auch im Zuge der Mediennutzung bzw. wandeln sich bei neuen Medien mit Bezügen zu bestehenden rhetorischen Mustern sowie zu bereits etablierten Medien. So sind im Verlauf von 200 Jahren Nutzung von schriftlichen Geschäftsbriefen stabile Muster der Korrespondenz erhalten geblieben, die sich bis in die E-Mail fortgeschrieben haben.<sup>44</sup>

Für den Strukturationsverlauf infolge solcher Tradierungsprozesse sind aber auch die jeweiligen Milieus verantwortlich. Wer kommuniziert und was ist der Zweck der Kommunikation? Diese Faktoren wirken ebenfalls auf die Kommunikationssituation ein, bilden gewissermaßen den Rahmen der Interaktion sowohl von Angesicht zu Angesicht<sup>45</sup> als auch computervermittelt.<sup>46</sup> Mithin beeinflusst die fortwährende Reproduktion dieser Interaktionsprozesse im Zeitverlauf die Organisationsstruktur.

Fassen wir an dieser Stelle die Argumentation dieses Abschnitts kurz zusammen: Die Untersuchung des Web 2.0 in Organisationen erfordert über die Analyse der Formalstruktur hinaus auch den Einbezug von Alltagshandlungen der Akteure. Das Inanwendungbringen (Enactment) von Strukturen bedeutet mehr als die bloße Adaption an Strukturen. Es berücksichtigt die alltäglichen Praktiken der Akteure und dessen Auswirkung auf die Strukturen. Denn es sind letztendlich die Praktiken, welche auch auf die Strukturen zurückwirken – auf die technische Ausstattung, aber auch auf Strukturen auf der Ebene der (Schrift-) Sprache und mithin auf der Ebene des organisationalen Verhaltens. In wiederkehrendem Enactment der Strukturen werden eben diese Strukturen auch verändert. Gegenwärtig gibt es in Bezug auf das Web 2.0 erhebliche Abweichungen von den üblichen organisationalen Regeln. Dies ist der Neuheit dieser Handlungsarena geschuldet. In Bezug auf Technik sowie in Bezug auf die Kooperationsform zeichnet sich diese durch sehr fragile strukturelle Eigenschaften (z.B. Verhaltensnormen) aus. Abweichungen von den organisationalen Regeln können gar explizit deviant sein, ohne dass irgendwelche Sanktionen erfolgen. Der entscheidende Strukturationsprozess, der sich als zirkuläre bzw. rekursive Beziehung zwischen Handlung und Struktur beschreiben lässt,<sup>47</sup> ist vor allem im Gebrauch der Sprache zu suchen. Im Zuge des alltäglichen Inanwendungbringens von Strukturen der Sprache (Genres, Sprechakte) verändern sich im Zeitverlauf diese Strukturen, d.h. die Regeln für den Gebrauch der Sprache – und mithin die Regeln für das Verhalten der Akteure. Eine besonders gewichtige Rolle in diesem Prozess spielt, so unsere Annahme, die jüngste Kohorte der Organisationsmitglieder, die wir im nächsten Abschnitt näher beschreiben.

---

43 Vgl. Miller (1984).

44 Vgl. Yates/Orlikowski (1992).

45 Vgl. Goffman (1996).

46 Vgl. Höfllich (2003).

47 Vgl. Giddens (1984).

### 3 Digital Natives als maßgebende Akteure des Web 2.0

Eine Kohorte ist eine identifizierbare Gruppe „that shares birth years, age location and significant life events at critical developmental stages“.<sup>48</sup> Wahlweise als „Digital Natives“,<sup>49</sup> „Generation Y“<sup>50</sup> oder auch „Millenials“<sup>51</sup> wird die Geburtskohorte von nach 1980<sup>52</sup> bzw. nach 1982 Geborenen<sup>53</sup> bezeichnet. Im Unterschied zu älteren Kohorten (Baby Boomer und Generation X) ist diese durch das Internet vorgeprägt. Das heißt, der Gebrauch des Internet geht der Mitgliedschaft in einer Organisation voraus, was bei den älteren Kohorten nicht der Fall ist. In diesem Kapitel wird gezeigt, welche Eigenschaften die Gruppe der Digital Natives auszeichnet, worin also zusätzlich zum gemeinsamen Zeitraum der Geburt die Gemeinsamkeiten liegen, und inwiefern sich dies auf die Organisationsstruktur auswirkt.

#### 3.1 Psychologische Befindlichkeiten

Digital Natives treten als Neumitglieder mit gewissen Erwartungen in Organisationen ein. Finden sie bereits eine medientechnische Infrastruktur vor oder werden sie gar in virtuelle Teams eingebunden, werden sie ihre Erfahrungen, die sie in ihren vorberuflichen Kontexten erworben haben, darauf projizieren. In diesem Moment antizipieren sie einen für sie gültigen regulativen Rahmen, bestehend aus Werten und Normen. Im weiteren Verlauf orientieren sich die Erwartungen an diesem Rahmen. Allerdings sind diese Erwartungen noch immer stark an den vor-organisationalen Erfahrungen und den entsprechenden dort geltenden Regeln orientiert. In dieser Gemengelage entsteht ein sog. psychologischer Vertrag, der als System wechselseitiger Erwartungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber abseits des Arbeitsvertrags zu verstehen ist.

Manche Bestandteile des psychologischen Vertrags sind kollektiv bestimmt, andere können sich allerdings auch in situationsbezogenen Dynamiken verändern. Mit Blick auf die Wirtschaftskrise 2008 und in den folgenden Jahren haben Hauw und De Vos im Rahmen einer quantitativen Untersuchung mit belgischen Studierenden herausgefunden, dass während Rezessionen die Kohorte der nach 1990 Geborenen zwar ihre Erwartungen hinsichtlich der Work-Life-Balance und der sozialen Atmosphäre zurückschrauben, ihre Erwartungen in Bezug auf die persönliche Karriere (Arbeitsinhalte, Weiterbildung, Vergütung) allerdings hoch bleiben.<sup>54</sup> Den Autoren zufolge bedeutet dies, dass Erwartungen hinsichtlich Letzteres explizit dieser Kohorte zugeordnet werden kann, hingegen Erwartungen in Bezug auf Work-Life-Balance und soziale Atmosphäre eher kontextuell bestimmt werden.

Die Frage für den vorliegenden Beitrag ist, ob ähnliche Differenzierungen mit Blick auf den Wandel der Kommunikation hin zum Umgang mit Web 2.0 gefunden werden kön-

---

48 Kupperschmidt (2000), S. 66.

49 Vgl. Palfrey/Gasser (2008).

50 Vgl. Eisner (2005).

51 Vgl. Hauw/De Vos (2010).

52 Vgl. Eisner (2005).

53 Vgl. Twenge (2010).

54 Vgl. Hauw/De Vos (2010).

Differentielles Management

Individualisierung und Organisation in systemischer  
Kongruenz

Armutat, S.; Seisreiner, A. (Hrsg.)

2012, XX, 301 S. 38 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4516-7