

Erschienen in: S. Armutat/ A. Seisreiner (2012), Differentielles Management: Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz. Wiesbaden: Gabler, S. 15-34.

Individuen und Kollektive in Organisationen in Zeiten des Web 2.0

Stefan Hauptmann / Rainhart Lang / Thomas Steger

1. Einleitung

Web 2.0 ist zurzeit in aller Munde. Ungefähr seit der Jahrtausendwende halten unter diesem Label (O'Reilly 2005) 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 (Hauptmann 2012). Dem Marktforschungsunternehmen Gartner Consulting (2010) 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" (Palfrey & Gasser 2008), 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 Verhaltenweisen 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 (Giddens 1984) zu verdeutlichen: Die klassischen Ansätze der informationstechnisch orientierten Organisationsforschung (z.B. Picot & Reichwald 1986, Heeg 1991) 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 (z.B. Orlikowski 2000, Orlikowski & Robey 1991, Ortmann 2010) 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 soll 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.

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 Kommunikationstechnologien 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 unterbelichtet (Hauptmann 2012). Das zeigt sich etwa in normativ ausgerichtete Untersuchungen zur Mediennutzung aus den 1980er Jahren (Daft & Lengel 1984, Picot & Reichwald 1986, Heeg 1991), in welchen die Effizienz einzelner Technologien untersucht wurden. Diese wurden in der Folge repräsentativ für den informationstechnisch-kommunikativen Zweig der Organisationsforschung und ist dies teilweise bis heute geblieben. Allerdings sind diese Ansätze bereits früh kritisiert worden, beispielsweise von Fulk und Kollegen (1987), 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 betriebswirtschaftlicher und wirtschaftsinformatischer Forschung die Notwendigkeit für die Schaffung einer horizontal ausgerichteten Kommunikationsinfrastruktur gesehen, um dem was Braczyk später "diskursive Koordinierung" (1997) genannt hat gerecht zu werden: die Notwendigkeit der diskursiven Abstimmung von marktlichen Prozessen zwischen Mitarbeitern auf der gleichen Hierarchieebene. So untersuchten etwa Daft und Lengel (1984) die Effektivität unterschiedlicher Kommunikationskanäle zur Unterstützung solcher Abstimmungsprozesse und unterschieden dabei verschiedene Grade der Komplexität der Abstimmungsprozesse. Auf ähnliche Weise betrachteten Picot und Reichwald (1986) die Kommunikationsmittel. Sie legten den Fokus noch stärker auf die Aufgabenstrukturen alltäglicher Kommunikation im organisationalen Kontext. Es war allerdings Heeg (1991), 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" (Heeg 1991: 70). Weitere Untersuchungen diesbezüglich sind in der Folge allerdings, bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Wiest 1994), ausgeblieben (Mayer & Schoeneborn 1998).

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 betriebswirtschaftlicher Organisationslehren (z.B. Kosiol 1962) als Gegenstand der Sozialwissenschaften ausgeklammert (Lang 2007) bzw. überwiegend hinsichtlich ihres Störpotentials betrachtet wird.

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 (z.B. Heeg 1991:70). 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 (z.B. Krcmar 2005). 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 (1998), der Kommunikation aus konstruktivistischer Perspektive erfasst und damit auch den Einfluss der konstruierenden Akteure deutlich stärker heraushebt, oder bei Ortmann (2003), 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. Eine diesbezüglich radikale Sichtweise nehmen Cooren und Taylor (1997) ein, die eine Organisation ausschließlich aus kommunikativen Handlungen bestehend begreifen.

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 konstatieren bereits Fulk und Kollegen (1987), dass die tatsächlich beobachtbare Mediennutzung von den rational-normativen Erwägungen der informationstechnischen Organisationslehre und der Wirtschaftsinformatik erheblich abweicht. Dieses Phänomen wurde in verschiedensten Studien der 1990er Jahre (z.B. Orlikowski & Robey 1991; Orlikowski 2000, Schmitz & Fulk 1991) noch verdeutlicht. Theoretisch basieren diese Ergebnisse vor allen Dingen auf der Strukturierungstheorie nach Giddens (Jones & Karsten 2008). 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 (vgl. Schulz-Schaeffer 1999).

In einer empirischen Studie zeigt Orlikowski (2000), 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). 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, vgl. Schulz-Schaeffer 1999). 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 (Hauptmann 2012).

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. 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 "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 selbstbestimmte Aktivitäten der Masse unter Umständen ausbleiben können (McAfee 2006). 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 (Mayer & Schoeneborn 2008). 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, sich diese Arbeitsform zugunsten der Organisation zunutze zu machen. Allerdings bedeutet dies, sich mit der Offenheit bezüglich Reglement arrangieren zu müssen. Diese 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 (2003, 2010) Arbeiten zu organisationalen Regeln, zu Mechanismen der Emergenz und Reproduktion von Regeln durch die alltägliche Praxis sowie zu Phänomenen devianten Handelns im Reproduktionszusammenhang. 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 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" (Giddens 1984: 21).

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 (2003) im Anschluss an Derrida (2001), 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 Organisationsgeschehen. Auch bleiben sie in erstaunlich vielen Fällen ungeahndet. Mehr noch, sie sind in vielen Fällen gar notwendig für den Erhalt des Systems (Ortmann 2003: 252ff., im Anschluss an Luhmann 1995). 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 (Ortmann 2003: 139). 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, wahlweise "Digital Natives" (Palfrey & Gasser 2008), "Generation Y" (Eisner 2005) oder auch "Millenials" (Hauw & De Vos 2010) genannt. 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 (Yates & Orlikowski 1992). 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" (Austin 1976; Searle 1997), 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, computervermittelt 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 (Miller 1984). 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 sie 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 (Yates & Orlikowski 1992).

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 (Goffman 1996) als auch computervermittelt (Höfllich 2003). 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 letztendendes 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 (Giddens 1984), 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.

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” (Hauw & De Vos 2010). Wahlweise als “Digital Natives” (Palfrey & Gasser 2008), “Generation Y” (Eisner 2005) oder auch “Millenials” (Hauw & De Vos 2010) wird die Geburtskohorte von nach 1980 (Eisner 2005: 12) bzw. nach 1982 Geborenen (Twenge 2010) 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 in 2008 und den folgenden Jahren haben dies Hauw und De Vos (2010) 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 (ebd.: 301). 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 (ebd.: 300).

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 können, ob also manche Werte, Normen, Erwartungen innerhalb der Kohorte stabil bleiben und andere sich wandeln.

Kommunikation spielt bei der Formierung des psychologischen Vertrags eine entscheidende Rolle. Denn diese vollzieht sich in unterschiedlichsten Sprechakten und ist in spezifische Genres eingebettet. Versprechen (promises) beispielsweise, ob verbal kommuniziert oder durch gewisse Handlungen signalisiert, evozieren gewisse Erwartungen, aufgrund derer sich nach einer gewissen Zeit ein Schema bzw. mentales Modell formiert (Rousseau 2001: 512). Solche Prozesse sind Teil der Formation des psychologischen Vertrages. Es gibt unterschiedliche Stadien in diesem Prozess: (1) das Stadium vor der Einstellung, (2) das Stadium des Einstellungsprozesses, (3) das Stadium der frühen organisationalen Sozialisation und (4) das Stadium späterer Erfahrungen innerhalb der Organisation (Rousseau 2001). In der ersten Phase stehen organisationale Normen der biographischen Prägung der potentiellen Neu-Mitglieder gegenüber. In der daran anschließenden Phase der Einstellung werden von beiden Seiten Versprechen in verbaler und nonverbaler Form getätigt. Bei Letzterer handelt es sich etwa um Maßnahmen der Personalabteilung ("promising signals"), beispielsweise mit Blick auf die Förderung von Karrieren.

Erwartungen, die sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer unausgesprochen wecken, entstehen etwa in Form von Recruiting-Maßnahmen. Rousseau verweist auf die Praxis großer US-amerikanische Beratungsfirmen, ihre Vorstellungen an potentielle zukünftige Mitarbeiter mittels Werbemaßnahmen zu transportieren, indem "lean, well-dressed young people performing athletic feats" (ebd.: 531) dargestellt werden. Diese Maßnahmen "use few words but signal opportunity, learning, and high performance" (ebd.). Durch eben solch ein Auftreten beim Vorstellungsgespräch und späterhin während der Arbeitszeit werden diese Erwartungen von den Neu-Organisationsmitgliedern erfüllt – all dies ohne Worte.

Verbal können Versprechen auf zwei Weisen kommuniziert werden: indem Fakten dargelegt werden, die auf entsprechende zukünftig garantierte Ereignisse schließen lassen, oder indem Versprechungen in Bezug auf zukünftige Absichten getätigt werden (ebd.). Da beim Neueintritt von Organisationsmitgliedern nur wenig Informationen vorliegen, sind solche Versprechungen gerade in dieser Phase sehr wichtig: "As schemas, psychological contracts are often relatively incomplete in their initial phases" (ebd.: 523). In der Regel spielt hierbei der Aspekt der Computervermittlung noch eine untergeordnete Rolle.

In der Phase der frühen organisationalen Sozialisation verdichtet sich der psychologische Vertrag auf Basis der Gegebenheiten in der Organisation. Denn es stehen nun unterschiedlichste Informationsquellen zur Verfügung, welche das Neumitglied nutzen kann (ebd.). Eine dieser Quellen ist die Handlungsarena des Web 2.0. Wer kommuniziert hier auf welche Art und Weise? Je nach Grad des Selbstbewusstseins wird sich das Neumitglied an den Aktivitäten der übrigen Mitgliedern mimetisch orientieren oder - bei großem Selbstbewusstsein - diese Arena bereits frühzeitig mit den eigenen Erfahrungen besetzen - und somit die Formierung von Regeln mitbestimmen.

In der vierten Phase lässt die aktive Suche nach Informationen stark nach, ebenso wie der aktive Austausch von Versprechen und die aktiven Bemühungen um die Sozialisation der Organisationsmitglieder. Denn nun hat sich der psychologische Vertrag stabilisiert. Im Zuge von organisationalen Veränderungen – etwa im Rahmen von Change-Management-Prozessen – nehmen diese wieder zu (ebd.: 512). Sie knüpfen allerdings an dem vorhandenen psychologischen Vertrag an. Gerade in Phasen des organisationalen Wandels entwickelt sich ein starker Bias zwischen den Neumitgliedern und den Veteranen: "The extent to which individuals have formed stable psychological contracts is related to whether the individual is an expert/veteran or a novice/newcomer in his or her understanding of an employment relationship" (ebd.: 524f.). Jener organisationale Wandel, den wir in den Mittelpunkt stellen, dürfte besonders

stark davon betroffen sein: Die Einführung von Web 2.0 in Organisationen. Denn hier sind die vor-organisationalen Erfahrungen der Digital Natives von besonderem Belang. Diese sind derart ausgeprägt, dass sie gegenüber den Veteranen als Experten auftreten können. In der Folge wird das Regelwerk rund um Web 2.0 stark von den in alltäglichen Praktiken der Digital Natives geronnenen Verhaltensweisen geprägt sein.

Festzuhalten bleibt also, dass sich der psychologische Vertrag zwischen Arbeitgeber und Digital Natives stark von Arbeitnehmern älterer Geburtskohorten unterscheiden dürfte. "New recruits and veterans are likely to view the same practices and actions differently as a function of differences in available information and pre-existing beliefs" (ebd.: 533). Des Weiteren wird die jüngste Kohorte, angesichts ihrer Kompetenz sowie ihres täglichen Gebrauchs von digitalen Medien auch außerhalb der Organisation, nach Einführung von Web 2.0 in Organisationen erheblichen Einfluss auf diesen Prozess und in der Folge möglicherweise auf die Strukturen der Organisationen generell nehmen.

3.2 Empirische Befunde

Was sind mögliche Inhalte eines psychologischen Vertrags bei der Kohorte junger Organisationsmitglieder? Wie wandeln sich diese Inhalte im Zuge ihrer organisationalen Sozialisation? Die Datenlage zu solchen Fragen in Bezug auf Web 2.0 in Organisationen ist eher dürftig. Noch dürftiger ist die Datenlage in Bezug auf die Frage, ob die jüngste Generation von Organisationsmitgliedern wirklich einen derartigen Einfluss auf Organisationsstrukturen nehmen, wie wir es in diesem Beitrag mit Blick auf die vorgestellten theoretischen Konzepte nahelegen. Allerdings lassen sich aus verschiedenen Studien zeinige Hinweise herausarbeiten, die solche oder ähnliche Entwicklungen nahelegen.

Generell charakterisiert Eisner in einer Zusammenfassung mehrerer Studien die Kohorte aktueller Berufsanfänger als passend für das Web 2.0 sozialisiert:

"Gen Y was socialized in a digital world. It is more than technically literate; it is continually wired, plugged in, and connected to digitally streaming information, entertainment, and contacts." (Eisner 2005: 6)

Mit auf den Weg gegeben seien dieser Generation auch einige Postulate:

"Gen Y has been socialized with several core messages: be smart – you are special, leave no one behind, connect 24/7, achieve now, and serve your community" (ebd.: 9).

Sie sei in Bezug auf Work-Life Balance besser auf das Arbeitsleben eingestellt als die ihr vorausgehende Generation X. Die von Eisner herangezogenen Studien thematisieren vorwiegend die US amerikanische Kohorte von Berufsanfängern. Allerdings gelte auch: "It is a truly global generation" (Eisner 2005: 6).

Weniger eindeutig sind die Befunde von Deal und Kollegen (2010). In ihrem Überblick über verschiedene Studien der vergangenen Jahren kommen sie zu dem Schluss, dass bei der Einstellung zur Arbeit bei der Generation Y kaum signifikante Unterschiede zu früheren Generationen messbar sind. Die zentrale Rolle der Arbeit sei etwas niedriger und die Zufriedenheit mit der Arbeit etwas höher. Ersteres widerspricht allerdings der oben genannten Ansicht von Eisner, dass eine der "core message" sei: "serve your community". Twenge (2010: 204) konstatiert gar: "GenX, and especially GenMe [entspricht Generation Y; die Verfasser],

express a weaker work ethic, believe that work is less central to their lives, value leisure, and seek more freedom and work-life balance than their Boomer counterparts.”

Ob diese Differenzen in einem der Analysen an einem mangelnden Design der Studie liegt, kann hier nicht eingeschätzt werden. Wir hegen allerdings die Vermutung, dass die Studien ein unterschiedliches Verständnis des Begriffs der Arbeit im Zusammenhang mit Web 2.0 haben könnten. In der Kern-Message “serve your community” ließe sich etwa im Organisationskontext fragen, wer denn in diesem Augenblick die Mitglieder der Community sind - die nahen Kollegen mit ihren organisationsbezogenen sowie auch privaten Belangen oder alleinig die Organisation mit ihren rein marktaufgaben-bezogenen Belangen. Alleine solche Mehrdeutigkeiten verlangen nach einer Auflösung der ausschließlichen Orientierung an der Formalstruktur der Organisation.

Abseits dieser Fragestellung sind Deal und Kollegen (2010) zufolge allerdings einige Unterschiede zwischen den Kohorten in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale hochsignifikant – jedenfalls, wenn Studierende in den USA betrachtet werden. So zeichne sich die Generation Y durch einen signifikant höheren Grad an Selbstwertschätzung (self-esteem), Durchsetzungsfähigkeit (assertiveness), aber auch Narzissmus aus. Einen sichereren Umgang mit Technologie erachten die Autoren ebenfalls als signifikant: „On average, Boomers are more proficient with technology than are Silents, Gen X’ers are more proficient than Boomers, Millennials are more proficient than Gen Xers, and the cohort after Millennials will likely be more proficient than Millennials.” (ebd.: 199)

Diese sehr allgemeine Feststellung betrachten Myers und Sagadhiani (2010) differenzierter mit Blick auf computervermittelte Kommunikation. Ihnen zufolge verbringt die Generation Y durchschnittlich mehr Zeit mit den neuen Medien. Wie sich das im Arbeitsprozess auswirkt, darüber könnten den Autoren zufolge bisher nur Vermutungen angestellt werden. Eine Vermutung ist, dass, wie wir bereits weiter oben ausgeführt haben, diese Generation als “employee lead users“ (Myers & Sagadhiani 2010: 232) fungieren könnte. Die Autoren verweisen allerdings auch auf die Möglichkeit, dass diese Generation mit den Grenzen der neuen Technologie konfrontiert wird, da sie nun nicht mehr innerhalb ihrer Gruppe interagiert, sondern mit der Generation X und den Baby Boomern, welche durch ihr alltägliches Verhalten gewissermaßen Sand ins Getriebe des Web 2.0 - Strukturationsprozesses streuen.

4. Diskussion

Die Organisationsforschung ist geprägt von einer im Verlauf der vergangenen 20 Jahren immer differenzierter werdenden analytischen Auseinandersetzung mit der Rolle von Informationstechnik und Kommunikation in Organisationen. Der vorliegende Beitrag hat einige Schlaglichter auf diese Diskussion geworfen. Festzustellen ist hierbei, dass das Individuum bzw. das Kollektiv nicht bloß als Träger der Rolle des Ausführenden organisationaler Aufgaben in den Fokus rückt, sondern als Person, ausgestattet mit einem komplexen Repertoire an Attributen, das sich hinsichtlich Orientierung, Motivation, Kenntnisse, Normverhalten, etc. beschreiben lässt. In ähnlicher Weise aufgelöst wurde mit Rückgriff auf Ortmanns (2003) Arbeiten zum regelorientierten Handeln die reine Lehre von Ablauf- und Aufbauorganisation und von Organisation als Formalstruktur zugunsten eines moderneren Verständnisses von Organisation, bei welchem der Regelbegriff auf konkrete Handlungsabfolgen angewendet wird.

Mit der Beschreibung einer, unserer Ansicht nach im Kontext des Themas Web 2.0 sehr wichtigen Personengruppe, den Digital Natives, konnten wir theorienbasiert auf einige mögliche, gegenwärtig und in naher Zukunft sich abzeichnende Handlungsabfolgen hinweisen und

entsprechende strukturierenden Wirkungen auf Organisationen aufzeigen. Eine zukünftige personalwirtschaftliche und organisationale Forschungsperspektive, aber auch die personalwirtschaftliche Praxis ist im Zusammenhang mit dem Web 2.0 gut beraten, in dieser oder ähnlicher Weise von der organisationalen Formalstruktur zu abstrahieren und diese als lediglich ein Element in einem größeren und gewichtigeren, im Sinne der Rekursivität von Handlung und Struktur zu erörternden organisationalen Zusammenhang zu betrachten.

Wenn wir Organisation in Anlehnung an die Strukturierungstheorie (Giddens 1984) verstehen als *“reflexive Strukturierung [...] und zwar in genau jenem Dippelsinn rekursiven Erzeugens (‘Organisierens’) eines Erzeugnisses (‘Organisiertheit’, Organisation als soziales System)”* (Ortmann et al. 1997: 322), so lässt sich die organisationsinterne Existenz des Web 2.0 und das Interagieren auf Grundlage des Web 2.0 als Teilbereich reflexiver Strukturierung in Organisationen betrachten. In der Beschreibung von Strukturierungsprozessen im Zusammenhang mit Web 2.0 sind entsprechend der oben dargestellten Argumentation mehrere Dimensionen wesentlich, von denen die Formalstruktur einer Organisation nur eine, womöglich gar untergeordnete Dimension darstellt.

Die analytischen Dimensionen, auf welche im vorliegenden Beitrag verwiesen wurde, stehen in einem engen Zusammenhang mit den Prozessen, die typischerweise in einem engen Zusammenhang mit Web 2.0 in Organisationen liegen: Digital Natives als Akteure, Kommunikation bzw. sprachliche Artefakte, Regeln und Normen sowie die damit verbundenen Prozesse der Reproduktion. Diese Liste ließe sich fortführen, etwa indem eine komplexe Analyse der technischen Infrastruktur hinsichtlich der Wirkung auf Kommunikation und mithin auf Verhalten durchgeführt wird (vgl. Hauptmann 2012), oder indem die (rekursive) Beziehung zwischen der Formalstruktur inklusive rechtlicher Regeln einerseits und den real beobachtbaren Handlungen andererseits fokussiert wird.

Da wir uns im vorliegenden Beitrag auf Individuen und Kollektive und die Reproduktion von Regeln im Sinne der Strukturierungstheorie (kognitive Schemata einerseits und Normen andererseits) konzentrieren, adressieren wir mit den Digital Natives eine spezifische Gruppe innerhalb des Organisationsgeschehen, dem wir eine gewichtige Rolle bei der Thematisierung von Web 2.0 in Organisationen einräumen. Denn diese Geburtskohorte unterscheidet sich in Bezug auf das Phänomen Web 2.0 bereits vor Eintritt in die Organisation stark von den vorangegangenen Kohorten. Zunächst einmal ist die Rolle der Arbeit weniger zentral für sie. Diesem Umstand kommen sich mittlerweile etablierte Arbeitsweisen entgegen, so etwa, dass sich starre Arbeitszeiten auflösen und dass gerade im Web 2.0 die Geschäftskommunikation mit einem hohen Anteil privater Kommunikation durchsetzt ist (Hauptmann 2012: 255ff.). Entsprechend vermischen sich die Regeln des Privatbereichs (z.B. Verhaltensweisen auf Facebook) mit den Regeln der Organisation.

Folgt man den Befunden von Deal und Kollegen (2010), dass die jüngste Kohorte sich durch eine hohe Selbstwertschätzung und einen hohen Grad an Narzissmus auszeichnet, so ist eine weitergehende Durchdringung des organisationsinternen Web 2.0 mit privater Kommunikation in Form von Selbstdarstellungskommunikationen, wie sie etwas bei Facebook zu beobachten ist, zu erwarten. An Relevanz für die Organisationsforschung werden also auch jene Mechanismen gewinnen, die bereits Goffman (1959) für Face-to-face Begegnungen thematisiert hat. Soziolinguistische Forschungslinien zum Internet-Chat nehmen diese Perspektive bereits seit Jahren ein (z.B. Beißwenger 2003, Tipp 2008).

Dass selbst die jüngste Personengruppe differenziert zu betrachten ist, zeigt sich an einer Aussage aus einem jüngst durchgeführten Interview mit einer 1981 geborenen IT-Fachkraft eines mittelständischen Software-Dienstleisters (Hauptmann 2012: 267):

„Die Kinder, die die Skype Konversation nicht zumachen und sich die ganze Nacht online sehen [...]. Ich habe das Gefühl, das ist deren Leben und die kommen ohne gar nicht mehr klar, während die Digital Natives wie ich ganz gut mit Social Media zurechtkommen und sie zu nutzen wissen, wenn sie es brauchen, aber auch sagen: ‚Lass mal stecken, man muss nicht alles teilen!‘“

Das “Schema” (Rousseau 2001) bzw. “interpretative scheme” (Giddens 1984) dieser jüngsten in die Organisationen eintretenden Personengruppe unterscheidet sich also noch einmal stark von jenem der 1980 Geborenen. – und zwar hinsichtlich der Art und Weise, wie sie das Internet nutzen. Deren Einschätzung zufolge – möchte man dieses Zitat als eine typische Wahrnehmung und somit als repräsentatives Phänomen interpretieren – ist die kommunikative Technik, und somit das computervermittelte Verbundensein mit anderen, ein integrativer Bestandteil des gesamten Alltages der allerjüngsten, als Organisationsmitglieder in Frage kommenden Kohorte der nach 1990 Geborenen. Und tatsächlich muss unter dem Gesichtspunkt der vorhererfundenen Schemabildung konstatiert werden, dass diese nicht lediglich mit dem Internet aufgewachsen ist, sondern mit dem Web 2.0.

Der Organisationsforschung kommt nun die Aufgabe zu, strategische sowie auch affektive Handlungen auf strukturierende organisationale Prozesse hin zu untersuchen. Dabei lässt sich die computervermittelte Kommunikation, als welche sich solche Handlungen im Alltag offenbaren, bereits auf der basalen Ebene einer Institutionenanalyse unterziehen - und zwar, wie weiter oben vorgeschlagen, durch Genre- und Sprechaktanalysen (Hauptmann 2012).

Ergebnisse solcher Analysen stehen neben Analysen auf anderen institutionellen Ebenen oder lassen sich mit ihnen verknüpfen - etwa mit der Ebene der infrastrukturellen Ausstattung von Web 2.0-Plattformen und den damit in Verbindung stehenden Nutzungsszenarien, nicht nur mit Blick auf Sprechakte und Genres, sondern auch auf den konkreten Einsatz und auf den Wandel von Technik. Wie also werden technische Artefakte im Alltag genutzt und wie wandeln sich die Artefakte im Zuge dieser Nutzung? Als eines unter vielen Beispielen sei hier nur Orlikowskis (2008) Hinweis erwähnt, dass sich geschäftliche E-Mails mit Einzug von Blackberrys von einem a-synchronen in vielen Fällen zu einem nahezu synchronen, chat-ähnlichen Kommunikationsmittel gewandelt haben - mit entsprechenden Konsequenzen für den alltäglichen Kommunikationsmodus und das Kommunikationsverhalten.

Mit Blick auf die Motive der Einführung von Web 2.0-Kommunikationsplattformen ließe sich weiterhin untersuchen, inwiefern kommunikative Genres wie etwa die ehemals formale Geschäftsbesprechung auf virtuellem Wege verwendet werden (Antunes & Costa 2011), inwiefern sie sich mit ihren genre-typischen Ausprägungen wie etwa *Einladung*> *Eröffnung*> *Rede/ Gegenrede*> *Abschluss*> *Berechnungsprotokoll* im Zeitverlauf verändert, weil neue Medien zum Einsatz kommen. Im Zuge solcher, alltäglich sich vollziehender (Geschäfts-)Prozesse sollte es von höchstem Interesse sein, Akteursrollen zu differenzieren, wie es weiter oben mit Betrachtung der Digital Natives geschehen ist. Denn diese werden aller Wahrscheinlichkeit nach eine immens wichtige Rolle in solchen Alltagsprozessen spielen. Mit welchen Formen von Ressourcen - um im Duktus der Strukturierungstheorie zu bleiben - ist diese jüngste Kohorte ausgestattet und wie nutzt sie diese strategisch im organisationalen Alltag? Man denke hier etwa an Kompetenzen im Umgang mit neuen Medien und an die von uns bereits oben ausgesprochene Möglichkeit, dass Digital Natives als First Mover die Regeln in

Bezug auf dieses organisationale Handlungsfeld erheblich mitbestimmen, wenn nicht gar setzen werden.

Einen Zugang zu solchen Fragestellungen bietet neben der Beobachtung der Alltagshandlungen eine Vergleichsanalyse der kognitiven Schemata dieser Kohorte mit jener der alteingesessenen Organisationsmitglieder (z.B. vermittelt Interviews). Ergebnisse zu den jeweiligen Orientierungen - die Inhalte psychologischer Verträge also - ließen sich auf die formal geltende Struktur einerseits und die real geltende normative Struktur andererseits hin untersuchen, indem offizielle Sanktionshandlungen mit inoffiziellen, vor allem durch Kollegen vollzogenen Sanktionshandlungen verglichen werden. Werden also etwa die gegebenenfalls vorhandenen formalen Sanktionsmechanismen, wie wir mit Bezug auf Ortmann (2003) vermuten, nur halbherzig verfolgt und durchgesetzt, und wenn dem so ist, welche Konsequenzen hat dies für die (Re-)Produktion von Regeln? Und wenn die Formalstruktur einen hohen Grad an Durchsetzung erfährt, könnte sie in dieser Situation als Ressource für die alteingesessenen Organisationsmitglieder fungieren, indem sie Mängel wie fehlende Kompetenz oder - genereller - fehlendes Bewusstsein für die Rolle schriftlicher Kommunikation durch das Forcieren der Formalstruktur zu kompensieren suchen?

Aus derartigen Forschungsfragen lassen sich erhebliche Herausforderungen für die Praxis des organisationalen Personalmanagements formulieren. Dieses muss sich zunehmend als Generationenmanagement verstehen (Oertel 2007, Parment 2009, Espinoza et al. 2010, Espinoza et al. 2011), das also einerseits die gegebene Altersdiversität produktiv nutzen und Kommunikationsprozesse zwischen Generationen fördern (Richter 2009), andererseits aber auch mit Konflikten zwischen den Gruppen klar kommen muss (Johnson/Johnson 2010). Der Fokus auf das alltägliche Organisationshandeln dürfte einen guten Zugang zu praktischen HR-Maßnahmen bieten, indem etwa das Management weniger durch Regelsetzung, sondern vielmehr durch Vorbildhandlungen - etwa das Inanwendungbringen adäquater Sprechakte und Genreformen - die Art und Weise der Kommunikation und somit das organisationale Verhalten beeinflusst. Denn wenn es die tatsächliche Praxis ist, welche die tatsächlich wirksamen Regeln setzt, dann kann sich eine adäquate Management-Praxis nicht darin erschöpfen, Regeln durch Deklaration zu setzen. Das bedeutet, das Management muss im Fluss der organisationalen Alltagskommunikation mit- bzw. gegebenenfalls vorausschwimmen.

5. Literatur

Antunes, P.; Costa, C.J. (2011): The Use of Genre Analysis in the Design of Electronic Meeting Systems. In: Information Research, 11(3). <http://informationr.net/ir/11-3/paper251.html> (Stand: 22.02.2011).

Austin, J.L. (1975): How to Do Things with Words. 2. Auflage, Cambridge.

Beißwenger, M. (2003): Sprachhandlungskoordination im Chat. In: Zeitschrift für Germanistische Linguistik, 31(2), S. 198-231.

Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Hg.): Theorien der Organisation - Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden, S. 530-575.

- Cooren, F.; Taylor, J.R. (1997): Organization as an effect of mediation: Redefining the link between organization and communication. In: *Communication Theory*, 7, S. 219-259.
- Daft, R.L.; Lengel, R.H. (1984): Information Richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In: *Research in Organizational Behavior*, 6, S. 191–233.
- Deal, J.J.; Altman, D.G.; Rogelberg, S.G. (2010): Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). In: *Journal of Business and Psychology*, 25(2), S. 191-199.
- Derrida, J. (2001): *Die Schrift und die Differenz, [1972]*, Frankfurt a.M.
- Eisner, S.P. (2005): Managing Generation Y. In: *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), S. 4-15.
- Espinoza, C.; Ukleja, M.; Rush, C. (2010): *Managing the millennials. Discover core competencies for managing today's workforce.* New Jersey.
- Fulk, J.; Steinfield, C.W.; Schmitz, J.; Power, J.G. (1987): A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations. In: *Communication Research*, 14(5), S. 529-552.
- Gartner Consulting (2010): Press Release, Cannes, France, November 11, 2010. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1467313> (Stand: 22.02.2011).
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration.* Cambridge.
- Goffman, E. (1996): *Rahmen-Analyse: Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen.* [1974], Frankfurt a.M.
- Goffman, E. (1959): *The presentation of self in everyday life.* New York.
- Hauptmann, S. (2012). *Social Media in Organisationen: Strukturierung und computervermittelte Kommunikation.* Wiesbaden.
- Hauw, S.; De Vos, A. (2010): Millennials' career perspective and psychological contract expectations. In: *Journal of Business and Psychology*, 25(2), S. 293-302.
- Heeg, F.J. (1991): *Moderne Arbeitsorganisation: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien.* 2. Auflage, München.
- Höflich, J.R. (2003): *Mensch, Computer und Kommunikation: Theoretische Verortungen und empirische Befunde.* Frankfurt a.M.
- Jones, M.R.; Karsten, H. (2008): Giddens's Structuration Theory and information systems research. In: *MIS Quarterly*, 32(1), S. 127-157.
- Johnson, M.; Johnson, L. (2010): *Generations, Inc: From Boomers to Linksters - Managing the Frictions between Generations at Work.* New York.

Kieser, A. (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden: Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen, 5(1), S. 45-75.

Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden.

Lang, R. (2007): Individuum und Organisation - Revisited: Neue Konturen eines *organisationswissenschaftlichen* Forschungsfeldes? In: Lang, R.; Schmidt, A. (Hg.): Individuum und Organisation - Neue Trends eines organisationswissenschaftlichen Forschungsfeldes. Wiesbaden, S. 1-16.

Mayer, F.; Schoeneborn, D. (2008): WikiWebs in der Organisationskommunikation. In: Stegbauer, C.; Jäckel, M. (Hg.): Social Software: Formen der Kooperation in computerbasierten Netzwerken. Wiesbaden, S. 137-153.

McAfee, A. (2006): Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. In: MIT Sloan Management Review, 47(3), S. 21-28.

Miller, C.R. (1984): Genre as social action. In: Quarterly Journal of Speech, 70(2), S. 151-167.

Myers, K.K.; Sadaghiani, K. (2010): Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. In: Journal of Business and Psychology, 25(2), S. 225-238.

Oertel, J. (2007): Generationenmanagement im Unternehmen. Wiesbaden.

O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. <http://www.oreilynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (Stand: 22.02.2011).

Orlikowski, W.J. (2000): Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. In: Organization Science, 11(4), S. 404-428.

Orlikowski, W.J.; Robey, D. (1991): Information technology and the structuring of organizations. In: Information Systems Research, 2(2), S. 143-169.

Ortmann, G. (2010): On drifting rules and standards. In: Scandinavian Journal of Management, 26(2), S. 204-214.

Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme - Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.

Ortmann, G.; Sydow, J.; Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation - Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden, S. 315-354.

Palfrey, J.; Gasser, U. (2008): Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives. New York.

Parment, A. (2009): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft, Herausforderung und Erfolgsfaktor im Personalmanagement. Wiesbaden.

Picot, A.; Reichwald, R. (1986): Der informationstechnische Einfluß auf Arbeitsteilung und Zentralisierungsgrad in Büro- und Verwaltungsorganisationen. In: Hermanns, A. (Hg.): Neue Kommunikationstechniken: Grundlagen und betriebswirtschaftliche Perspektiven. München, S. 85-94.

Richter, G. (Hg.) (2009): Generationen gemeinsam im Betrieb: Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld.

Rousseau, D.M. (2001): Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(4), S. 511-541.

Schmitz, J.; Fulk, J. (1991): Organizational colleagues, media richness, and electronic mail. A test of the social influence model of technology use. In: Communication Research, 18(4), S. 487-523.

Schulz-Schaeffer, I. (1999): Technik und Dualität von Ressourcen und Routinen. In: Zeitschrift für Soziologie, 26(6), S. 409-428.

Searle, J.R. (1997): Sprechakte: Ein sprachphilosophischer Essay. Frankfurt a.M.

Twenge, J.M. (2010): A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. In: Journal of Business and Psychology, 25(2), S. 201-210.

Wiest, G. (1994): Computergestützte Kommunikation am Arbeitsplatz: Die Aneignung neuer Kommunikationstechniken in Organisationen am Beispiel von Electronic Mail. Weiden.

Yates, J.; Orlikowski, W.J. (1992): Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. In: Academy of Management Review, 17(2), S. 299-326.