

## Haben Organisationen eine Biografie

Zusammenfassung: Auf der Suche nach der Bedeutung, die ihre Vergangenheit für eine Organisation hat, stößt man auf zwei Argumentationsstränge, die zwar nicht trennscharf sind, sich aber doch deutlich unterscheiden lassen. Es finden sich zum einen Konzepte, die bei Begriffen der individuellen Biografie anleihen machen und diese auf die Organisation übertragen, und es finden sich zum anderen Ansätze, die unter dem Stichwort „History matters“ zu verstehen suchen, wie die Vergangenheit einer Organisation Gegenwart und Zukunft bestimmt. Für beide Richtungen wird je ein Ansatz – Organisationsidentität und Pfadabhängigkeit – genauer dargestellt.

### Fragestellung

Die Frage nach der Organisationsbiografie ist eine Engführung. Sie fragt nicht nur nach der Vergangenheit, sondern sie überführt diese Vergangenheit sogleich in ein individualpsychologisches Konzept. Die Biografie-Forschung unterscheidet zwischen Lebenslauf und Biografie. Der Lebenslauf enthält Daten und Fakten, in der Biografie dagegen sind die Zahlen und die nackten Tatsachen miteinander zu einer Geschichte verbunden, in der sie gedeutet und mit einem Sinn unterlegt werden. Ob diese Geschichte, diese persönliche Interpretation eines Lebenslaufs oder auch einzelner Phasen aus diesem Lebenslauf sich auf eine fremde Person beziehen oder ob es sich um die eigene Geschichte handelt, ist dabei nicht so wichtig.

Etwas breiter gefragt, geht es darum, zu überlegen, ob die Geschichte einer Organisation zu ihrem Verständnis bedeutsam ist. Welche Möglichkeiten, diese Vergangenheit zu sehen und zu verstehen, bieten uns verschiedene Konzepte der Organisationstheorie? Erweitert die Nutzung dieser Konzepte unsere Verstehensmöglichkeiten von Vorgängen in Organisationen? Können wir dadurch neue Fragen stellen? Können wir unsere Aufmerksamkeit auf Prozesse oder Ereignisse richten, die wir zuvor gar nicht wahrgenommen haben? Können wir neue Interventionen entwickeln?

Diesen Fragen nachzugehen, ist meine Absicht in diesem Beitrag. Ich werde sie nicht beantworten können, aber ein Anfang wäre gemacht. Möglicherweise regt er andere dazu an, den Faden aufzunehmen und weiter zu spinnen.

## „History matters“ – die Bedeutung der Vergangenheit für Organisationen

Wer beginnt, die Frage nach der Organisationsbiografie zu erkunden, stößt rasch auf zwei unterschiedliche Argumentationsstränge: zum einen auf Ansätze, die Konzepte aus der Individualpsychologie und der Lebenslaufforschung auf die Organisation übertragen, und zum anderen auf solche, die – allgemeiner – davon ausgehen, dass die Geschichte einer Organisation wichtig ist, wenn man ihre Gegenwart verstehen will.

Ich werde im Folgenden beide Argumentationsstränge kurz schildern und anhand eines Beispiels vertiefen.

### Die Organisation als lebender Organismus

In der Sprache des Alltags und in der der Forschung werden Organisationen gern als lebende Wesen gesehen. Sie haben einen Lebenslauf, der sich in verschiedene Lebensphasen untergliedern lässt – Glasl/Lievegoed (2004) sprechen zum Beispiel von der Pionierphase, der Differenzierungsphase, der Integrationsphase und der Assoziationsphase; sie haben eine Lebensdauer und eine Lebenserwartung – so zitieren Rappe-Giesecke und Giesecke (2000) etliche Studien, die sich mit der Lebensdauer von Unternehmen beschäftigen. Sie zeigen, dass in Europa die „durchschnittliche Lebenserwartung“ eines Unternehmens 12,5 Jahre beträgt.

Schon Türk (1977) spricht von einer „Pathologie der Organisation“ – und wenn Organisationen erkranken, können sie auch sterben. So schildert Möller (2001) die vielfältigen Gefühle, die Mitarbeiter angesichts ihrer „sterbenden Organisation“ bewegen und die sie in der Supervision reflektieren können. Diese Bilder der Organisation als eines lebenden, kranken, gesunden oder sterbenden Organismus bleiben jedoch eher umgangssprachlich. In die Biografieforschung haben Organisationen jedenfalls bisher nicht als ein mögliches Anwendungsfeld Eingang gefunden – jedenfalls erwähnen neuere Sammelbände sie nicht (Jüttemann/Thomae 1998; Fuchs-Heinritz 2005; Völter et al. 2005).

Im amerikanischen Sprachraum haben Kimberly und Bouchikhi über Jahre hinweg versucht, das Bild vom Lebenslauf der Organisation auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen. Sie haben Biografien von Organisationen verfasst und arbeiten daran, ihr Konzept sowohl theoretisch zu entwickeln als auch praktisch einzusetzen (Kimberly 1979; Kimberly 1987; Kimberly and Bouchikhi 1995). Die Transformation von Organisationen, so argumentieren sie, kann nicht einfach beschlossen werden, sondern muss, um wirksam zu werden, auf der Vergangenheit aufbauen. Und damit ist jeder Veränderer unweigerlich mit der Geschichte der betreffenden Organisation konfrontiert. Wie das Individuum, so argumentieren die

Autoren, sei auch die Organisation gekennzeichnet durch Einzigartigkeit einerseits und Ähnlichkeit andererseits. Und wie das Individuum so würde auch die Organisation in ihrem aktuellen Verhalten durch vergangene Ereignisse geformt.

Ein guter Biografie-Schreiber, so sagen sie, zeige das Leben eines Individuums, wie es durch den historischen Kontext, durch äußere und innere Einflüsse geformt werde. Genau so könnten auch die Entwicklungsverläufe von Organisationen beleuchtet werden. Dabei bestehe die wichtigste Aufgabe darin, die subjektive Seite dieser Entwicklung sichtbar zu machen. Durch eine umfangreiche Sammlung solcher Biografien könne man sowohl die Einmaligkeit von Unternehmen würdigen als auch zu allgemeinen Aussagen über die Entwicklung von Organisationen kommen. Die Autoren haben mit Hilfe halbstrukturierter Interviews Organisationsbiografien erstellt, bedauerlicherweise jedoch nur eine einzige veröffentlicht.

In unserer Vorstellung haben Organisationen nicht nur „Lebensläufe“ und eine Lebenserwartung, sie sind nicht nur gesund oder krank, sondern sie haben auch ein Gehirn, sie haben Bedürfnisse und sie haben ein Unbewusstes (im Überblick sehr schön bei Gareth Morgan 2000). Vor allem aber haben sie etwas Einmaliges, das uns Menschen ausmacht: Sie haben eine Identität. Das Konzept der Organisationsidentität als ein Beispiel für individuumsbezogene Ansätze des Organisationsverständnisses werde ich im Folgenden genauer darstellen.

Für Berater und Beratung wird das Konzept der Organisationsidentität dann relevant, wenn es um Veränderungsprozesse geht. Mit Hilfe dieses Konzepts kann Veränderungswiderstand verstanden werden; es kann die Frage gestellt und diskutiert werden, ob die anstehenden Veränderungen die Organisationsidentität berühren oder nicht, man kann auch überlegen, ob und wie die Organisationsidentität zu beeinflussen wäre (dazu z. B. Edding, 2006).

Albert und Whetten (1985), in neuester Zeit Whetten (2006), waren die ersten, die zum Konzept der Organisationsidentität etwas veröffentlicht haben, und ihr Ansatz hat bis heute Gewicht. Lerpold et al. (2007), die sich vor allem für die praktische Verwendung des Konzepts interessieren, definieren Organisationsidentität in Anlehnung an Whetten folgendermaßen: „... engaging and influential conceptualizations of the organization, which are relatively shared by members and/or upheld by its leaders, and are often emphasized in formal corporate statements (mission, vision) and expressions (logos, buildings, symbols etc).“ (a. a. O., S. 2)

Die Antworten der Organisationsmitglieder auf Fragen wie: „Wer sind wir als Organisation?“ oder „Wofür stehen wir?“ können vielfältig sein. Um als Aussagen über Organisationsidentität akzeptiert zu werden, müssen sie nach Albert und Whetten drei Kriterien erfüllen:

- Zentralität – es muss sich um Züge der Organisation handeln, die in den Augen ihrer Mitglieder ihre „Essenz“ beschreiben.
- Besonderheit – es müssen Züge sein, die Organisation positiv von anderen Or-

ganisationen unterscheiden und so das Bedürfnis der Organisationsmitglieder nach Besonderheit und Selbstwertschätzung stillen.

- Zeitliche Kontinuität – Identitäts„eigenschaften“ sind solche, die sich über einen längeren Zeitraum bewährt haben und trotz Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen stabil geblieben sind und so der Organisation in den Augen ihrer Mitglieder Festigkeit verleihen.

Die Kernaussagen zur Organisationsidentität nennen Bouchikki und Kimberly (2003) „Identitätsanker“. Jede Organisation hat ihre besondere Kombination von Identitätsankern. Und jeder dieser Anker hat ein unterschiedliches Gewicht für diese spezielle Organisation. Bei einem Unternehmen ist das Produkt der schwerste Anker, bei einem anderen die geografische Lage.

In deutschen Veröffentlichungen wird Organisationsidentität häufig mit „corporate identity“ gleichgesetzt. Diese Gleichsetzung ist irreführend, denn im Unterschied zur Organisationsidentität, die allmählich entsteht und die nur schwer zu beeinflussen ist, handelt es sich bei corporate identity um eine bewusst und gezielt eingesetzte Managementstrategie der Darstellung und der Selbstdarstellung einer Organisation.

Lerpold et al. unterscheiden in Bezug auf die Organisationsidentität zwischen Behauptungen (claims), Überzeugungen (beliefs) und Bestrebungen (aspirations). Identitätsbehauptungen sind die sichtbarsten Elemente der Organisationsidentität; sie tauchen in offiziellen Verlautbarungen, auf Unternehmenswebsites und in Festreden des Managements auf. Führungskräfte versuchen, so die Art und Weise, wie internes oder externes Publikum das Unternehmen wahrnimmt, zu beeinflussen. Identitätsüberzeugungen sind gemeinsame Annahmen der Organisationsmitglieder über das, was ihre Organisation ausmacht und sie von anderen unterscheidet – „mentale Modelle, die die Mitglieder gemeinsam über ihre Organisation konstruieren, um ihrer Arbeitserfahrung Sinn zu verleihen“ (Gioia 1998). Identitätsbestrebungen sind Vorstellungen von der Richtung, in die eine Organisation sich verändern soll. Diese werden natürlich besonders in Zeiten des Wandels virulent, wenn es darum geht, neue Identitätsüberzeugungen zu entwickeln. Da kann es geschehen, dass die Identitätsbestrebungen derjenigen, die den Wandel betreiben und eine Neuorientierung der Organisation anstreben, mit den Identitätsüberzeugungen anderer in Konflikt geraten.

Die Organisationsmitglieder sind persönlich mit der Organisationsidentität verbunden. Die Theorie der Sozialen Identität geht davon aus, dass ein Teil unserer Identität durch unsere Einbindung in Organisationen und unsere Zugehörigkeit zu Gruppen zustande kommt. Sie nennt diesen Teil „Soziale Identität“. Wir definieren, wer wir sind auch über unsere Zugehörigkeit zu Organisationen und Gruppen. So werden die Organisationen, denen wir uns zugehörig fühlen, Bestandteil unserer selbst (Tajfel und Turner 1986).

Die Beziehung zwischen Organisationsidentität und Wandel ist zwiespältig.

Einerseits schafft ein klares Bewusstsein davon, „wer wir sind“, bei Mitarbeitern ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit und eine Bereitschaft, sich zu engagieren und sich die Projekte und Probleme eines Unternehmens zueigen zu machen. Auf der anderen Seite kann solche Klarheit und Festigkeit hinderlich sein, wenn tief greifende Veränderungen notwendig sind, um das Überleben zu sichern. Bouchikhi und Kimberly (2003) sprechen von einer „Identitätsfalle“, in die das Management leicht geraten könne. Wer in einer Organisation Leitungsaufgaben wahrnimmt, begrüßt eine starke Identität, denn ihre Folgen sind nützlich. Aber die Vorzüge können sich in ihr Gegenteil verkehren, wenn weit reichende Veränderungen zu bewältigen sind. Diese gelingen nicht oder nur schwer, weil Mitarbeiter sie als „Verrat“ an der Organisation und als Bedrohung der eigenen Identität erleben. Widerstände können dann dazu beitragen, dass der Veränderungsprozess zu lange hinausgeschoben wird. Und es gibt viele Beispiele dafür, dass radikale Neuerungen, die für das Überleben der Organisation unumgänglich scheinen, dazu führen, dass Mitarbeiter sich nicht mehr identifizieren und sich nicht mehr gebunden fühlen, mit allen Folgen, die dies für die innere Steuerung und die Arbeitszufriedenheit hat.

Die Diskussion um Entstehung, Veränderung und vor allem: Gezielte Beeinflussbarkeit von Organisationsidentität ist umfangreich und für Theoretiker und Praktiker interessant. Einen Überblick über die Entwicklung des Konzepts, seine praktische Anwendung und die Breite der Diskussion findet sich bei Hatch und Schultz (2004).

### Die Organisation als soziales System

Nicht alle Ansätze der Organisationsforschung, die die Vergangenheit wichtig nehmen, arbeiten mit Konzepten, die der individuellen Biografie entlehnt sind. Sie verstehen die Organisation nicht als einen lebendigen Organismus, gehen aber dennoch davon aus, dass ihre Geschichte für ihre Gegenwart bedeutsam ist. Der bekannteste dieser Ansätze ist das Konzept der Organisationskultur: Die Organisation wird als eine Mini-Gesellschaft betrachtet, mit historisch gewachsenen Sitten und Gebräuchen, mit Ritualen und Routinen, mit Geschichten und Umgangsformen. Vielfältige Einflüsse, geplante Maßnahmen und zufällige Ereignisse prägen die Kultur. Die Züge der jeweiligen Kultur können funktional sein und ganz besondere Leistungen hervorbringen, wie an japanischen Beispielen häufig beschrieben. Sie können aber auch für neue Umwelthanforderungen dysfunktional sein. Und, wie für alle Selbstverständlichkeiten, sind die Angehörigen einer Kultur für diese weitgehend blind. Es bedarf des Blicks von außen, der ethnologischen Forscherin, um die Besonderheiten oder auch die Widersprüche einer Organisationskultur zu sehen. Oder eine Fusion führt zur Konfrontation mit dem Fremden

und damit auch zur Wahrnehmung eigener Kulturbesonderheiten („culture clash“). Bei Gareth Morgan (2000) ist die Vorstellung von Organisationen als Kulturen sehr schön beschrieben.

Ein weniger bekannter Ansatz, dessen Möglichkeiten für Diagnose und Beratung von Organisationen bislang wenig genutzt werden, ist das Konzept der Pfadabhängigkeit. Auf dieses möchte ich im Folgenden näher eingehen. Das Konzept der Pfadabhängigkeit – ursprünglich aus der Betriebswirtschaft stammend – befasst sich mit der Geschichte von Entscheidungen in Organisationen. Die zentrale Annahme lautet: im Zuge von Entscheidungsprozessen verringern sich die Optionen immer mehr, bis es zu einem „lock in“ kommt, zu einer Situation der Unbeweglichkeit, in der Entscheidungen nur noch fortgeschrieben werden können und keine Optionen zu bestehen scheinen. Der einmal eingeschlagene „Pfad“ wird zur einzigen Wahlmöglichkeit.

In diesen Zeiten, in denen Organisationen immer flexibler werden sollen, richtet sich ein Forschungsinteresse auf das Problem der strukturellen Trägheit („structural inertia“). Diese Eigenschaft ist allen sozialen Systemen eigen. Sie erschwert – jenseits persönlicher Widerstände – die Veränderung des Bestehenden. Es gibt genügend Beispiele dafür, dass Organisationen eher untergehen, als diese Trägheit zu überwinden. Daher besteht Interesse daran, mehr über ihre Eigenarten und ihre Entstehungsgeschichte herauszufinden. Die Pfadtheorie wurde ursprünglich entwickelt, um technologische Entwicklungen zu erklären. Für Beraterinnen ist sie von Bedeutung, weil mit ihrer Hilfe der Prozess in den Blick gerät, wie frühere Entscheidungen spätere bestimmen. Es gibt zum Thema Pfadabhängigkeit einige deutsche Veröffentlichungen (z. B. Dieterich 2007; Schäcke 2006); ich orientiere mich hier an dem Arbeitspapier von Sydow, Schreyögg und Koch (2005). Sie versuchen, das ursprüngliche Konzept für die Organisationsforschung zu erweitern.

Ausgangspunkt der Pfadtheorie war die Feststellung, dass etwas geschehen war, was eigentlich in den Augen der Ökonomen unmöglich sein sollte: eine bestimmte Anordnung der Tasten auf den Tastaturen von Schreibmaschinen, Computern, Handys (die QWERTY-Tastatur) hat sich weltweit als Standard durchgesetzt, obwohl es technisch bessere Lösungen gibt (David 1986). Damit wurden zwei Annahmen des ökonomischen Denkens außer Kraft gesetzt: die Annahme, dass der Markt die jeweils effizienteste Lösung eines Problems durchsetzen würde; und die Annahme, dass rationale Entscheidungen prinzipiell reversibel sind – und auch rückgängig gemacht werden, wenn besseren Lösungen auftauchen.

Diese Erfahrungen bilden die Grundlage für die Entwicklung der Pfadtheorie. Sie soll in erster Linie technische Entwicklungen und Fehlentwicklungen erklären helfen. Sie geht davon aus, dass in einem mehrphasigen Prozess die Entscheidungsoptionen immer geringer werden. Die erste Phase ist ein weiträumiger, nahezu beliebiger Suchprozess, in dessen Verlauf sich die Optionen zunehmend einengen. Die zweite Phase ist gekennzeichnet durch wachsende Abhängigkeit der

Entscheidungen vom einmal eingeschlagenen Weg. Auslöser ist ein möglicherweise kleines, zufälliges Ereignis, das einen Prozess der Selbstverstärkung in Gang setzt. Es entsteht ein „Pfad“. Die Rückkehr zu einem Punkt, an dem viele Wahlmöglichkeiten bestehen, wird immer schwieriger. Schließlich kann es zu einem „lock in“ kommen, einer Situation, in der es keine Alternativen mehr gibt.

Sydow et al. übertragen dieses Modell auf soziale Systeme. Sie schlagen dazu drei Veränderungen bzw. Erweiterungen vor:

Die erste betrifft das Motiv, sich für eine bestimmte Option zu entscheiden. Der ökonomischen Pfadtheorie liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungen rational getroffen werden, und zwar nach dem Prinzip des größtmöglichen Nutzens. In sozialen Systemen mag dies ein möglicher Grund für eine Wahl sein, aber es gibt viele andere – es gibt rationale, aber auch emotionale, sachliche und politische Motive, eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Und während in der ökonomischen Theorie finanzielle Erfolge dazu führen, dass ein Pfad entsteht, wären für die Entwicklung von Organisationspfaden verschiedene Formen positiven feedbacks für die Einengung von Optionen verantwortlich: Das kann eine sich selbst erfüllende Prophezeiung sein, ein geschäftlicher Erfolg oder ein gelungenes Krisenmanagement. Es kann auch die fortlaufende Verbesserung bestehender Routinen sein, die verhindert, dass diese grundsätzlich infrage gestellt werden (Beispiel: Frauenförderung?). Solche selbstverstärkenden Prozesse haben nicht notwendigerweise negative Folgen, argumentieren Sydow et al. Wenn ein „lock in“ entstanden ist, also eine Festlegung auf eine einzige Option, ist dies nur potenziell problematisch, nämlich dann, wenn eine Situation große Beweglichkeit und radikales Neudenken erfordern würde.

Die zweite Veränderung betrifft das „kleine, zufällige Ereignis“, das den Verstärkungsprozess und damit die Pfadabhängigkeit in Gang setzt. In Organisationen, so die Autoren, können wir davon ausgehen, dass es häufig nicht zufällige, sondern durchaus absichtsvolle, strategische oder politische Entscheidungen einzelner oder von Akteursgruppen sind, die sich im Rückblick als kritischer Punkt für die Verengung der Optionen erweisen.

Die dritte Veränderung betrifft den deterministischen Charakter der Pfadtheorie. Angewandt auf soziale Systeme können wir davon ausgehen, dass niemals ein völliges „lock in“ entstehen wird. Zum einen handelt es sich bei den Pfaden nicht um wirkliche Pfade, sondern um soziale Konstruktionen. Diese sind keine Naturgesetze. Zum anderen können bestehende Pfade von verschiedenen Akteuren unterschiedlich interpretiert werden.

Die Autoren fassen ihre Überlegungen zu folgender Definition zusammen: „Wir definieren einen Organisationspfad als einen sozialen Prozess, der durch ein größeres oder kleineres Ereignis ausgelöst wurde, der durch positives, selbstverstärkendes Feedback gesteuert wird, ein bestimmtes Muster in Bewegung setzt und soviel Kraft entwickelt hat, dass er möglicherweise zu einem ‚lock in‘ führt.“ (S. 19)

Wie lässt sich so eine Erstarrung aufheben oder brechen – eine Frage, die für

die Auflösung der strukturellen Trägheit von Bedeutung ist. Hier sind wir Beraterinnen nicht schlecht gerüstet – eine soziale Konstruktion, also auch eine Pfadabhängigkeit, lässt sich durch Reflexion entdecken; durch diskursive Prozesse wird sie möglicherweise ihrer Kraft beraubt. Alternativen werden sichtbar. Voraussetzung dafür ist, dass die Berater helfen, die Pfade überhaupt zu sehen. Dazu ist ein freier Blick von außen eine gute Voraussetzung.

## Zwischenbilanz

Die Frage nach der Biografie von Organisationen rückt ihre Geschichte ins Blickfeld und die Aufgabe, ihr einen Sinn zu geben – denn wenn das nicht geschieht, macht die historische Dimension die Situation, die wir in einer Organisation erleben, nur komplexer, ohne dass die Beteiligten an Erkenntnis gewinnen. Für diese Sinngebung gibt es vielfältige Angebote. Wir können versuchen, die Vergangenheit in Phasen zu gliedern und von da aus zu bestimmen, in welche Phase die Gegenwart gehört.

Wir können Begrifflichkeiten aus der Beschreibung menschlicher Lebensläufe nutzen, wie es vor allem Kimberly (1979) und Kimberly/Bouchikhi (1995) getan haben: Geburt, Kindheit, Jugend, Reife, Sterben und Tod. Dies ist bezogen auf Organisationen aber nur dann sinnvoll, wenn die Begriffe übersetzt werden. Was bedeutet z. B. „Kindheit“ einer Organisation? Wie hat man sich den Sterbeprozess eines Unternehmens vorzustellen? Zur Übersetzung gehört auch, Fragen zu stellen, die Unterscheidungen liefern. Kimberly und Bouchikhi fragen z. B. nach der Bedeutung einzelner Personen für die Organisation und kommen zu dem Schluss, diese seien in der Kindheit und Jugend einer Organisation von größerer Bedeutung als in späteren Phasen. In einer reifen Organisation würden Routinen und Regelungen die Einflussmöglichkeiten einzelner Personen behindern.

Wenn wir mit Konstrukten wie „Sterbeprozess einer Organisation“ arbeiten, können wir den Gefühlen der Organisationsmitglieder einen stützenden Rahmen und unserer Beratung eine Richtung geben. Bei der Verwendung von Begrifflichkeiten aus dem menschlichen Lebenslauf sind theoretische Überlegungen nur punktuell vorhanden und die Empirie fehlt fast völlig. Der Gebrauch dieser Begriffe ist eher allgemein und metaphorisch. Er mag in dem einen oder anderen Fall anregend oder ordnend wirken, es fehlt jedoch ein ausgearbeitetes Modell, das zum Verstehen und zur Beeinflussung von Organisationsprozessen hilfreich wäre.

Etwas anders steht es um das Konzept der Organisationsidentität. Dieses ist zwar nicht unumstritten, aber besser ausgearbeitet. Es stellt als einziges eine Verbindung zwischen den Mitgliedern und ihrer Organisation her und hilft durch seine Janusköpfigkeit, sowohl besondere Leistungen als auch die Unfähigkeit zur Veränderung erklären. Allerdings wird es häufig, wie auch das Konzept der Organisa-

tionskultur, nur zur Entdeckung der Gegenwart gebraucht. Dabei könnten beide Konzepte Berater und Mitglieder darin unterstützen, Fragen an die Organisation zu formulieren. „Wie ist die Organisationsidentität entstanden, in welchen Schritten und Sprüngen hat sie sich entwickelt? Welche Personen und Ereignisse haben dazu beigetragen? Wann und wodurch hat sie sich verändert?“ Solche Fragen tragen nicht nur zum Verstehen der Vergangenheit bei, sie helfen möglicherweise auch, Wege zu finden, zukünftige Aufgaben zu bewältigen.

Die Vorstellung einer Pfadabhängigkeit, die ich erst bei der Suche nach Material für diesen Beitrag entdeckt habe, ist einladend und anregend. Welche Einführung in einer Organisation könnte unser ethnologischer Blick entdecken? Wie könnten wir ihn zum Thema machen und welcher Pfad würde dabei vielleicht sichtbar? Wer wären die Pfadfinder, die ihn angelegt haben?

Wir können Organisationsdiagnosen als Abschnitte einer Biografie verstehen, in denen wir nicht nur Daten und Fakten, Selbstaussagen aller Art sowie unsere eigenen Eindrücke und Erfahrungen zu diagnostischen Aussagen verdichten, sondern die aktuellen Ereignisse, Probleme und Befindlichkeiten historisch verankern. Prozesse und Zusammenhänge dürften dadurch besonders deutlich werden. Es wäre allerdings schade, wenn wir gleichzeitig ein normatives Modell von gesund und krank, von gelingender und misslungener Verarbeitung auf Unternehmen übertragen würden.

## Literatur

- Albert, S./Whetten, D. A. (1985): Organizational Identity. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Eds.): Research in Organizational Behavior, S. 263–295, Greenwich, Conn., JAI Press.
- Bouchikhi, H./Kimberly, J. R. (2003): Escaping the Identity Trap. MIT Sloan Management Review, Bd. 44, Nr. 3, S. 20–26.
- Bouchikhi, H./Kimberly, J. R. (2007): The Soul of the Corporation. Englewood Cliffs, Conn.; Prentice-Hall.
- David, P. (1986): Understanding the economics of QWERTY: the necessity of history. In: Parker, W. N. (Ed.): Economic history and the modern economist. S. 30–49. Oxford, Blackwell.
- Dievernicht, F. (2007): Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart.
- Edding, C. (2006): Was geschieht mit der Identität von Organisationen im Wandel? In: Forum Supervision Heft 27, S. 23–34.
- Fuchs-Heinritz, W. (2005): Biografische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methoden. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Gioia, D. A. (1998): From individual to organizational identity. In: Whetten, D. A. und Godfrey, P. C.: Identity in Organizations. Building Research Through Conversations. London, Sage.

- Glasl, F./Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern/Stuttgart, 3. Auflage.
- Hatch, M. J./Schultz, Maiken (Hg.): Organizational identity. Oxford: Oxford University Press.
- Jüttemann, G./Thomae, H. (Hg.) (1998): Biografische Methoden in den Humanwissenschaften. Weinheim.
- Kimberly, J. R. (1979): Issues in the Creation of Organization: Initiation, Innovation and Institutionalization. Academy of Management Journal, 22, 437–457.
- Kimberly, J. R. (1987): Organizations: A Bibliographical Approach. In: Lorsch, J. W. (Ed.): Handbook of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall.
- Kimberly, J. R./Bouchikhi, H. (1995): The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future. Organization Science Bd. 6, (1) S. 9–18.
- Lerpold, L./Ravasi, D./van Rekom, J./Soenen, G. (Eds.) (2007): Organizational identity in Practice, London/New York, Routledge.
- Möller, H. (2001): Teamsupervision in sterbenden Organisationen. OSC 8 (3), S. 283–288.
- Morgan, G. (2000): Bilder der Organisation. Stuttgart, 4. Aufl.
- Rappe-Giesecke, K./Giesecke, M. (2000): Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision. In: Supervision 1, S. 19–22.
- Schäcke, M. (2006): Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse). Berlin.
- Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 13. Wiesbaden, S. 257–294.
- Taijfel, H./Turner, J. C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In: Worchel, S./Austin W. G. (Hg.) The social psychology of intergroup Reactions. (S. 33–47). Monterey, CA.: Brooks/Cole.
- Türk, K. (1977): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart.
- Völter, B./Dausien, B./Lutz, H./Rosenthal, G. (2005): Biografieforschung im Diskurs. Theoretische und methodologische Verknüpfungen. Wiesbaden.
- Whetten, D. A. (2006): Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. Journal of Management Inquiry, 15 (3), S. 219–234.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Cornelia Edding, Klaushagen 46, 17268 Boitzenburger Land.