dr. joël luc cachelins WISSENS FABRIK

Die Identität als Hilfsmittel der Selbstorganisation

Wie die universitäre Identität Kohärenz ermöglicht

Arbeitspapier zusammen mit Sascha Spoun, 2009

#ARBEITSPAPIERE #IDENTITÄT #BILDUNG

Inhaltsverzeichnis

Ausgangslage	2
Die menschliche Identität als Erklärungshilfe	3
Management durch Identität	6
Die Identität der Universität	11
Aufbau der Identität von Aussen nach Innen und von Innen nach Aussen	14
Fazit und Ausblick	18
Literatuverzeichnis	18
Bildnachweis	25

1. Ausgangslage

Nicht nur der systemtheoretisch sensibilisierte Wissenschaftler erkennt, dass die gestiegene Komplexität die Selbstverständlichkeit der Systeme in Frage stellt. Es ist Komplexität, welche das Individuum bedroht, weil es in der stetig steigenden Unübersichtlichkeit der Multioptionsgesellschaft Probleme hat, sich zu orientieren. Es ist Komplexität, welche die Organisation bedroht, weil die Manager bemerken, dass sich die Anspruchsgruppen nichts mehr vorschreiben lassen und die Leistungen der Organisationen austauschbar geworden sind. In diesem Szenario gewinnt die Frage, wer man ist und sein könnte an Bedeutung.

Die von Peter Gross (2003) beschriebenen Transformationskräfte verwandeln unaufhörlich das Alte in das Neue. Entobligationierung, Optionierung und Individualisierung erschaffen ein Szenario der multiplen Optionen, das Peter Gross (1994) treffend „Multioptionsgesellschaft" benennt. Die umfassende Optionierung wird auch als Durcheinandergesellschaft (Jaeggi, 2008), als Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Systeme (vgl. Schimank, 2007) oder direkt als Erhöhung der Komplexität um-schrieben (vgl. Malik, 2008). Die Komplexität stellt systemtheoretisch betrachtet in Form von Unordnung eine Bedrohung für jedes System dar (vgl. Kriz, 1997). Sie führt dazu, dass Selbstverständlichkeiten, Regelmässigkeiten und Linearitäten verschwinden und durch Risiken (vgl. Beck, 1996, 2007) und Unsicherheiten ersetzt werden.

Dieser Artikel will zeigen, inwiefern das aus verschiedenen Disziplinen stammende Konzept der Identität als systemtheoretischer Ordner (vgl. Kriz, 2005) und damit als Hilfsmittel der Organisation der Selbstorganisation zu fungieren vermag. Im Kontext der Organisationen koordiniert sie die Wertschöpfungsbeiträge der Mitarbeitenden. Dabei wird davon ausgegangen, dass insbesondere mitgliedschaftliche Organisationen von der organisationalen Identitätsarbeit profitieren können. In ihnen spielen „weiche" Koordinationsmechanismen, welche den Mitgliedern möglichst viele Freiheiten bei der Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele einräumen, traditionellerweise eine grosse Rolle. Dies gilt für Kirchen, Vereine, Verbände genau gleich wie für Bildungsinstitutionen. Man bezeichnet sie als organisierte Anarchien (Cohen et al, 1992) oder als Gemeinschaft der Beschäftigten (van Maanen & Barley, 1984; Merkens, 2006). In ihnen wird klassischen Interventionen des Managements geringe Wirksamkeit nachgesagt. Trotzdem erwarten die Anspruchsgruppen im Gegenzug zu ihrem Ressourceneinsatz, dass diese Organisationen professionell geführt werden und Werte schaffen.

2. Die menschliche Identität als Erklärungshilfe

Die Einführung der organisationalen Identität als Hilfsmittel der Selbstorganisation verlangt nach einer Auseinandersetzung mit dem Konzept der menschlichen Identität. Identität ist alles andere als ein klar definierter Begriff. Im Gegenteil: Sie taucht in den unterschiedlichen Disziplinen immer wieder verändertet auf (Zirfas & Jörissen, 2007, du Gay, 2007; Abels, 2006). Die uneinheitliche Definition kann verschieden erklärt werden, zum Beispiel durch die Unmöglichkeit der Theoriebildung (Hunter, 2006), die Unreife der Sozialwissenschaften (vgl. Walter-Busch, 1977) oder durch die unterschiedlichen Paradigmen der Forschenden (Kuhn, 2006). Die Begründung der theoretischen Uneinheitlichkeit spielt hier keine Rolle. Wichtiger ist die zielorientierte Verwendung eines menschlichen Identitätskonzepts, das auf die Organisation übertragen werden kann. Weil insbesondere die Innenwirkung der Identität interessiert, bildet die Psychologie die Ankerdiszplin. In ihr unterscheidet Marcia (1993) zwischen einem strukturorientiertem, einem phänomenologischen und einem verhaltensorientierten Diskussionsstrang (vgl. 5ff.). Diese Arbeit wählt einen strukturorientierten Zugang, der sich den Bestandteilen und der Wirkung der Identität verschreibt.

Um gleichzeitig das prozessuale und ergebnistechnische Element der Identität erfassen zu können wird auf die Definition von Keupp et al. (2006) rekurriert. Sie bringen die Identität mit dem Prozess der Identitätsarbeit in Verbindung. „Identität verstehen wir als das individuelle Rahmenkonzept einer Person, innerhalb dessen sie ihre Erfahrungen interpretiert und das ihr als Basis für alltägliche Identitätsarbeit dient. In dieser Identitätsarbeit versucht das Subjekt, situativ stimmige Passungen zwischen inneren und äusseren Erfahrungen zu schaffen und unterschiedliche Teilidentitäten zu verknüpfen" (ebd., S.60). Die Teilidentitäten gilt es vom Individuum zu einem Ganzen zusammenzufügen. Dies gelingt nach Keupp et al (ebd.) durch eine Metaidentität. Sie setzt sich aus dominierenden Teilidentitäten, dem Identitätsgefühl und der biographischen Kernnarrationen zusammen. „Identität ist weitgehend eine narrative Konstruktion. Das zentrale Medium der Identitätsarbeit ist die Selbsterzählung. Damit meinen wir die Art und Weise, wie das Subjekt selbstrelevante Ereignisse auf der Zeitachse aufeinander bezieht und ‚sich' und anderen mitteilt" (ebd., S.216). Die Selbstnarration fügt die einzelnen Lebensepisoden zusammen. Es verbindet die Vergangenheit mit der Gegenwart und der Zukunft. Die Identität wird zu einer „Ideologie des Selbst" (ebd., S.232), welche die Assimilation und Akkommodation von neuen Erfahrungen anleitet (vgl. Hausser, 2007).

Identität kann in einem Umfeld der ausdifferenzierten Systeme nur erlangen, wer sich durch Individualität auszeichnet. Identität und Individualität bedingen sich gegenseitig. „Da ist erstens der Anspruch des Menschen, ein Individuum zu sein, zweitens der Anspruch, Individualität auszubilden und sie zu zeigen und drittens der Anspruch, in seiner Identität anerkannt zu werden" (Abels, 2006, S.16). Identität setzt in der Multioptionsgesellschaft das Durchforsten der Möglichkeiten und das anschliessend klare Bekenntnis zu den gefundenen Optionen voraus (vgl. Marcia, 1977, 1967). Die individuelle Identität entspricht der Kombination der ausgewählten Optionen. „Individualität ist selbstbestimmte Einzigartigkeit" (Schimank, 2002, S.165). Identität resultiert am Ende eines anstrengenden Bastelprozesses (vgl. Hitzler & Honer, 2004). „So wie die modernen Künstler dem kulturellen Anspruch ausgesetzt sind, Schöpfer von immer Neuem zu werden, so muss jede Person in der modernen Gesellschaft ein Individuum darstellen – vor anderen wie vor sich selbst" (Schimank, 2002, S.165).

Die Individualität der Identität ist deshalb von Bedeutung, weil sich Identität in einem sozialen Umfeld bildet. Das Individuum bewegt sich in sozialen Systemen, in Gemeinschaften und Gruppen, die eine persönliche Positionierung verlangen. Die Identität vereint im rollentheoretischen Sinne die unterschiedlichen Rollen und Positionen, welche das Individuum einnimmt. Gleichzeitig wirkt die Identität als Leim, welche die unterschiedlichen Selbstansichten vereint. Sie wirkt koordinierend nach Innen und abgrenzend nach aussen.

3. Management durch Identität

Das Bekenntnis zu einem systemisch-evolutionären Managementverständnis bzw. zu einem selbstbestimmten Menschen macht „weiche" Koordinationsmechanismen der Wertschöpfung der Anspruchsgruppen erforderlich. Diese sollen Unordnung in Ordnung zu verwandeln. Zur Ordnung der Teilsysteme ist das System auf Mechanismen angewiesen, welche die Teilleistungen der Mitarbei-tenden im Sinne des Wohls des Gesamtsystems koordiniert. Systemtheoretisch betrachtet, dient die Identität als Hilfsmittel zur Komplexitätsreduktion (vgl. Lewandowski, 291ff). In der Kybernetik wird für die Funktion der Identität der Begriff des Fraktals (vgl. Kruse, 1997), des Magneten (vgl. Haken, 1986) oder des Ordners (vgl. Kriz, 2005) verwendet. Die Autoren machen darauf aufmerksam, dass die Ordner weder von der makro- noch von der mikroskopischen Ebene vorgegeben werden können (vgl. Grothe, 1997, S.118). Die Identität formiert sich deshalb in der Wechselwirkung zwischen top-Down und bottom-up Einflüssen.

Gomez, Malik & Oeller (1975) behandeln das Schaffen von Ordnung unter dem Begriff der „Constraints". Constraints schränken die Anzahl der möglichen Zustände eines Systems ein. „Die Schlussfolgerung ist, dass es offenbar irgend etwas geben muss, das das Eintreten aller denklichen Ereignisse verhindert, d.h. die Menge der tatsächlichen Ereignisse einschränkt auf die Menge der tatsächlichen Ereignisse" (ebd., S.198). Auch wenn die Autoren Constraints nicht explizit mit der Identität einer Organisation in Verbindung verbringen, so beschreiben ihre Ausführungen zu den Regeln einer Organisation doch ziemlich genau das, was hier gemeint ist. „Jede Regel schränkt irgendeinen Bereich des Verhaltens ein. Dies ist evident, wenn man an juristische Regeln oder Vorschriften oder an religiöse Gebote, an die die Regeln eines Spieles u.v.a. denkt. Diese Regeln sind nicht zuletzt evident, weil sie häufig explizit und unter Betonung ihres imperativen Charakters häufig auf irgendeine Weise festgehalten sind; aber auch wenn sie nicht irgendwo geschrieben stehen, so sind wir dennoch meistens in der Lage, sie zu beschreiben oder sie zu nennen" (vgl. ebd., S.233). Die organisationale Identität funktioniert als implizite Regel, welche das mögliche Verhalten der Anspruchsgruppen auf ein Verhalten im Sinne der organisationalen Identität reduziert.

Auch die Identität der Organisation entsteht in einem sozialen Umfeld. Das soziale Umfeld der Organisation setzt sich aus Konkurrenten und Kooperationspartnern zusammen. Die organisationale Identität muss auf die Identitäten bzw. die Wertschöpfung dieser Anspruchsgruppen Rücksicht nehmen. Die organisationale Identität ist die Innenseite der Positionierung einer Organisation. Dies wird besonders im Moment der Wahrheit deutlich, in dem die Mitarbeitenden die Wertschöpfungen der Organisation gemeinsam mit den Kunden Realität werden lassen. Die organisationale Identität koordiniert das Verhalten der internen Anspruchsgruppen und grenzt die Organisationen gegenüber externen Anspruchsgruppen ab.

Gerade für mitgliedschaftliche Organisationen bietet es sich an, das Verhalten der Mitarbeitenden durch eine organisationale Identität zu koordinieren. Im Vergleich zu anderen Organisation sind hier weniger Hierarchiestufen und direkte Machtinstrumente vorgesehen. Die wertschöpfenden Mitglieder zeichnen sich durch eine höhere intrinsische Motivation aus und der Wettbewerbsgedanke ist im Verhältnis zu anderen Organisationen häufig weniger ausgeprägt. Die Versuche, durch das New Public Management (Kegelmann, 2007; Schedler & Proeller, 2006; Pulitano, 2000) ein allgemeingültiges Rezept zu schaffen, können als noch unzureichend bezeichnet werden, weil sie [kann ich nicht lesen]. Hier setzt der Artikel an. Er will die Idee der organisationalen Identität als wirksames Instrument der Koordination erklären und nutzbar machen. Dazu wird auf Managementansätze zurückgegriffen, welche die Aussenwirkung der organisationale Identität untersucht haben. Konkret sind damit Ausführungen zu Corporate Identity, Customer und Public Value sowie Community Management gemeint.

Am offensichtlichsten tritt die organisationale Identität im Schlagwort Corporate Identity zu Tage (vgl. Esch et al, 2006; Ollins, 1990; Birkigt & Stadler, 2002). Tanneberger (1987) unterscheidet dabei früh in der Diskussion zwischen der Persönlichkeit und der Identität einer Organisation. „Die Persönlich-keit des Unternehmens bezeichnet die Struktur von Merkmalen, die geeignet ist, die spezifische Eigenart des Unternehmens zu erfassend und umfassend zu beschreiben. Diese besondere Merkmalsstruktur ist die entscheidende Determinante des individuellen Unternehmensverhaltens“ (ebd., S.162). Im Vergleich dazu geht es bei der Unternehmensidentität nicht um einen statischen Zustand sondern um einen dynamischen Prozess. „Die Unternehmensidentität bezeichnet die Erkennbarkeit und Wiedererkennbarkeit der individuellen Eigenheit eines Unternehmens. Identität in diesem Sinne umfasst auch das Erkennen und Wiedererkennen von Teilen des Gesamtunternehmens und das Zuordnen der Teile zu demselben“ (ebd., S.172). Obwohl hier Identität im Sinne des Artikels verwendet wird, diente die Corporate-Identity Diskussion primär dazu, um die Marketingmanager für die Notwendigkeit eines einheitlichen Auftritts zu sensibilisieren.

Die Identität einer Organisation kann anhand der organisationalen Wertschöpfung beschrieben werden. Die Wertschöpfung setzt sich aus den Produkten und Dienstleistungen zusammen, die von der anbietenden Organisation den Nutzern zur Verfügung gestellt werden. Die Erstellung von Customer Value wird zum übergeordneten Managementprinzip (vgl. Belz & Bieger, 2004). „Der Kundenvorteil besteht im wahrgenommen Mehrnutzen im Prozess der Zusammenarbeit und für die Leistung eines Anbieters. Der Wert für Kunden wird als Beitrag der unternehmerischen Leistung für den Kunden verstanden. Die Kundenvorteile setzen sich aus verschiedenen Nutzenkomponenten zusammen, die sich in den Informations- und Kaufprozessen des Kunden verändern" (ebd., S.34). In der Wahrnehmung der Kunden spielen neben den eigentlichen Leistungen auch die mitproduzierten und mit-kommunizierten Werte eine Rolle. „Die Herstellung eines Produktes als Erzeugnis und Output eines Produktionsprozesses ist die notwendige, aber nicht die hinreichende Bedingung für Wertschöpfung. Sie muss durch die Wahrnehmung des Kunden ergänzt werden. Voraussetzend für Wertschöpfung ist, dass ein Kunde der Existenz eines Produktes Aufmerksamkeit schenkt sowie sein Wissen und Ver-trauen, dass ein bestimmtes Produkt seine Bedürfnisse befriedigt. Der Kunde muss ein geeignetes inneres Bild des Produktes haben, das ihm dies vermittelt" (Schmid & Lyczek, 2006, S.49).

Dieses Bild ist auch geeignet, um allen anderen Anspruchsgruppen einer Organisation Möglichkeiten zur Identifikation zu stiften. Die organisationalen Identitäten spielen in einer ausdifferenzierten Gesellschaft eine immer grössere Rolle für die Identitätsarbeit des Individuums (vgl. Hellmann, 2003). Das von den identitätsstiftenden Systemen Kirche, Beruf, Staat und Familie losgelöste Individuum greift zunehmend auf die Identifikationsangebote der Organisation zurück. Dies gilt für Kunden ebenso wie für Aktionäre. Durch ihre Beziehungen zu den von ihnen gewählten Organisationen, durch die von ihnen gewählten Anspruchsgruppenrollen fügen sie ihre verschiedenen Selbstbilder zu einem neuen Ganzen zusammen. Die Identifikationsmöglichkeit gilt natürlich auch für die Mitarbeitenden. Sie finden in der organisationalen Identität Sinnangebote, die in ihrer Summe zur Weckung von organisationalen Energien führen (vgl. Bruch & Vogel, 2005). Besonders wirksam bzw. sinnstiftend sind organisationale Identitäten, die sich nicht nur auf das Wohl des einzelnen Kunden sondern auf das Wohl der Gesellschaft beziehen. Bei der Generierung von Public Value (vgl. Meynhardt & Vaut, 2007) sind die Kundenwerte gleichzeitig Gemeinschaftswerte. „Wirtschaftliches Handeln hat immer auch eine soziale Dimension: Man kann gar nicht nicht gesellschaftliche handeln. [...] Werte für die Gesellschaft zu schaffen ist demnach keine Frage der Überzeugungen, sondern folgt immer der Einsicht, dass man nicht nicht gesellschaftlich handeln kann" (ebd., S.65; S.75).

Die Organisationen realisieren, dass die Menschen in den verschiedenen Anspruchsgruppenrollen auf sie zurückzugreifen, um Identitätsarbeit zu leisten. Sie sind deshalb um einen einheitilchen Auftritt der gesamten Organisation bemüht, der die versprochene Wertschöpfung zum Ausdruck bringt. Die Produktmarken werden von Corporate Brands verdrängt (vgl. Esch, 2006). Die Identität einer jeden Marke umfasst die Markenkompetenz, den Markennutzen, das Markenbild, die Markenattribute und die Markentonalität. Sie gibt Antworten auf die Fragen, „Wer bin ich?", „Was biete ich an?", „Wie trete ich auf?", „Über welche Eigenschaften verfüge ich?" und „Wie bin ich?" (vgl. Esch, 2008, S.40). Durch die Identifikation der Anspruchsgruppen an der organisationalen Identität und die gleichzeitige Orientierung der Brand Managern an der menschlichen Identitätsarbeit beim Aufbau der Corporate Brands kommt es zu einer Wechselwirkung der Konzepte Marke und Identität. Die identitätssuchenden Menschen fügen sich zu neuen Gemeinschaften zusammen. „Obwohl wir eine Zunahme der individuellen Autonomie verzeichnen und eine Ausdifferenzierung von Lebensstilen zu Beginn des 21. Jahrhunderts erleben, also einen Verlust an traditionellen Gemeinschaften und die Auflösung gemeinschaftlicher Lebensformen, rückt gleichzeitig die Renaissance von Gemeinschaften in den Mittelpunkt. Die daraus resultierenden Markennetzwerke sind von einem Warenmarkt der Sinnangebote geprägt" (Baumgartner, 2007, S.15). Die neuen Gemeinschaften bilden sich um die Identität einer Organisation. Hier leisten Mensch und Organisation gleichzeitig Identitätsarbeit.

Rückblickend fällt auf, dass das Konzept der Identität vom Management insbesondere dazu eingesetzt wird, um durch Kommunikation die Komplexität der Entscheidungssituation für die Anspruchsgruppen zu reduzieren. Dabei wird Kommunikation im Laufe der Jahre immer mehr als Interkation verstanden (vgl. Hellmann, 2003). Die geleistete theoretische und praktische Arbeit kann aber auch für die Koordination des Innenlebens einer Organisation verwendet werden. Dies eröffnet eine neue Managementperspektive, gerade für mitgliedschaftliche Organisationen, die nicht ein Unternehmen sein wollen und sollen. Ein ebensolches Beispiel bietet die Universität.

4. Die Identität der Universität

Die Identität der Universität wird seit langem auf einer allgemeinen Ebene diskutiert. Mit der Frage, was denn die Institution Universität ausmacht, haben sich beispielsweise von Humboldt (Benner, 1990), Jaspers (1986), Schelsky (1971), Derida (2001) und Mittelstrass (1994) auseinandergesetzt (vgl. auch Kopetz, 2002). Die von diesen Autoren vorgestellten Ideen haben einen Konsens, indem sie alle auf ihre Weise auf von Humboldt rekurrieren (vgl. ebd.). Überall scheint die Universität eine unbedingte Universität sein zu sollen. Das heisst, „dass sie bedingungslos, von jeder einschränkenden Bedingung frei sein sollte" (Derida, 2001, S.9). Die Universität ist der Ort, wo Wissenschaft betrieben wird. Durch den Wissenschaftsbetrieb soll nach Wahrheit gesucht werden. Durch die Auseinandersetzung mit Wissenschaft werden die jungen Menschen ausgebildet und zwar nicht im Sinne der Vorbereitung auf eine konkrete berufliche Aufgabe, sondern im Sinne der Entfaltung all seiner Talente. In der Sprache dieses Artikels ausgedrückt, bedeutet dies, dass die Universität die Studierenden in ihrer Identitätsarbeit unterstützen soll.

Die Programme zur Konstruktion einer bestimmten Universität verwandeln sich über die Zeit hinweg in Mythen, dies gilt insbesondere für die von Humboldt skizzierte Universität (vgl. Ash, 1999). Ein flüchtiges Textfragment wird zum Massstab aller Dinge. Ein nie erreichtes Idealbild, ein nie realisierte Vergangenheit wird zur zurückzugewinnenden Realität beschwört. Mythen werden einerseits eingesetzt, um Tatsachen zu kaschieren, um den Finger weg von den Problemen hin zu möglichen Zukünften lenken. „Demnach sind Mythen keine Lügen, oder sagen wir: nicht nur Lügen, sondern die Geschichten, die sich die Mitglieder einer Bevölkerungsgruppe – in diesem Falle einer Subkultur – erzählen, um sich und anderen die Herkunft ihrer Lebensweise und den Sinn ihres Tuns verständlich zu machen" (Ash, 1999a, S.9). Auch die unbedingte Universität ist ein Ideal, dass letztlich nicht realisiert werden kann. „Wie wir nur zu gut wissen, gibt es diese unbedingte Universität de facto nicht. Dennoch sollte sie prinzipiell und ihrer eigestandenen Berufung, ihrem erklärten Wesen nach ein Ort letzten kritischen – und mehr als kritischen Widerstands gegen alle dogmatischen und ungerechtfertigten Versuche sein, sich ihrer zu bemächtigen" (ebd., S.12). Die Universität ist eingesponnen in ein Kraftfeld der Interessen der Anspruchsgruppen (vgl. Clark, 1983). Der Staat, die Unternehmen, die Region, die einzelnen Forscher stellen alle Ansprüche an die Universität bzw. ihre Weiterentwicklung.

Im Zuge der Multioptionsgesellschaft relativiert sich die Idee der Universität. Die Volluniversität zerfällt in die einzelnen Disziplinen und diese in die um Anerkennung und Aufmerksamkeit kämpfenden Professoren. Die Universität bricht in die Bilder der einzelnen Anspruchsgruppen auseinander. Sie alle entwickeln ihre eigenen Vorstellungen dessen, was Wissenschaft, dessen was Wahrheit, denn was Bildung ist. Alternativ wird von der Krise der Universität gesprochen (vgl. Stölting & Schimank, 2001). Sie tritt ein, wenn die früheren Selbstverständlichkeiten von Möglichkeiten abgelöst werden. Um aber das Verhalten der Mitglieder einer Universität koordinieren zu können, ist eine starke Identität notwendig. Sie ist hilfreich bei der Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen und beim alltäglichen Vollzug der Wertschöpfung. Die Reflektion der Universität ist immer auch Profilbildung nach aussen. Diese ist heute nötig, weil sich die Universitäten in einem globalen deregulierten und durch die Virtualität forcierten Wettbewerb behaupten müssen (vgl. Küchler, 2006). Auf einer konkreten Ebene wird die Profilierung der Universität nötig, weil sich die einzelnen Bildungsinstitutionen um die besten Köpfe (vgl. Spoun, 1998; Sporn & Aebli, 2004) und knappe Ressourcen streiten, um ihre Aufgaben wahrnehmen zu können.

Die Identität der Universität kann prozessual definiert werden. „Universitätsidentität ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise einer Universität nach innen und aussen auf Basis eines definierten (Soll-)Images, einer festgelegten Universitätsphilosophie und Universitätszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente der Universität in den einheitlichen Bezugsrahmen der strategischen Unternehmensführung nach innen und aussen zur Darstellung zu bringen“ (Birkigt & Stadler, 2002, S.43). Die Identität der Universität findet sich in ihrer Wertschöpfung wieder. Sie wirkt sich auf die angebotene Aus- und Weiterbildung, auf die Forschungs- und Beratertätigkeit aus. Zur Reflexion und Kommunikation der Identität können inhaltliche Präzisierungen vorgenommen werden. Auf der Suche nach den Bestandteilen der organisationalen Identität stösst man auf den organisationalen Zweck (vgl. Ulrich & Krieg, 2001), auf den Customer Value (vgl. Belz & Bieger, 2004) oder auf den Public Value (vgl. Meynhardt & Vaut, 2007).

Als Illustration der Strukturierung der universitären Identität sei im Falle des Geschäftsfeldes Lehre auf das Bildungsverständnis hingewiesen. Dieses setzt aus den curricularen Transformationsquellen zusammen (vgl. Euler & Hahn, 2004; Reetz, 1984; Frey, 1975). Als solche werden das Idealbild der Persönlichkeit der Absolventen, das Wissenschaftsverständnis und der Sinne und Zweck einer Disziplin genannt. Am allgemeinsten argumentiert das Persönlichkeitsprinzip. „Die Bestimmung von Lernzielen und –inhalten nach dem Persönlichkeits- beziehungsweise Bildungsprinzip geht von einem Bekenntnis zu gesetzten Grundwerten aus, aus denen heraus zielgruppen- und situationsspezifisch konkrete Normen begründet werden" (Euler & Hahn, 2004. S.123). Streng genommen vermag das Persönlichkeitsprinzip auf sich alleine gestellt noch keine Bildung zu umschreiben. Es kann als Negativdefinition nur bestimmte Bildungsvorstellungen ausschliessen (vgl. Blankertz, 1991, S.24). Das formale Bildungsverständnis muss im Sinne der kategorialen Bildung durch materiale Vorstellungen ergänzt werden (vgl. Klafki, 1996; 1976). Zur Konkretisierung der Inhalte dient der zweite Teil der universitären Identität. Er schreibt vor, auf welche Herausforderungen die Studierenden durch das von ihnen gewählte Studium vorbereitet werden sollen. Die Lebenssituationen werden von der Identität einer Disziplin vorgegeben. Aus ihr lassen sich die Herausforderungen der Absolventen herleiten. Die zweite Quelle ist eng mit dem Wissenschaftsverständnis, dem dritten und letzten Teil der universitären Identität verbunden. Es gibt Auskunft darüber, welche Erkenntnisse von einer Universität warum in welcher Form gewonnen werden sollen. Die drei Teile des Bildungsverständnisses einer Universität können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Sie bilden zusammen ein Ganzes.

Die universitäre Identität entsteht in wechselwirkenden Prozessen der Anspruchsgruppen. Innerhalb dieser Gemeinschaft nehmen die internen Anspruchsgruppen eine besondere Stellung ein. Die Dozierenden prägen durch die Lehre das Denken und Handeln der Studierenden. Sie unterstützen die fachliche und die persönliche Entwicklung der Studierenden im Sinne der Identität ihrer Universität. Die Studierenden wiederum tragen als Multiplikatoren das Bildungsverständnis der Universität in die Gesellschaft. Aber auch die externen Anspruchsgruppen bestimmen die Identität einer Universität massgeblich mit. Zu nennen sind die immer lauter werdenden Forderungen der Privatwirtschaft oder die Auswirkungen der Bologna-Reform. Diese beiden Einflussgrössen führen zu einer globalen, modularisierten, nutzenorientierten und effizienten Lehre. Selbstredend, dass es zwischen den externen und internen Forderungen zu Konflikten kommen kann.

5. Aufbau der Identität von Aussen nach Innen und von Innen nach Aussen

Zum Aufbau der Identität werden in der Managementliteratur Top-down und Bottom-Up-Varianten diskutiert. Beide verlangen nach konstanten Leistungen und einheitlicher Kommunikation. Die top-down Varianten argumentieren aus der Sicht des Kunden und reflektieren, was für ihre Zufriedenstellung und damit den Erfolg der Organisation nötig ist. Die bottom-up Varianten argumentieren dagegen auch der Sicht des einzelnen Mitarbeiters und verlangen, dass sich Kohärenz aus dem Willen der in der Organisation vereinten Individuen ergibt.

Die Top-Down-Varianten werden zurzeit unter der Chiffre des Behavioral Brandings (vgl. Tomczak et al, 2008) behandelt. Die Mitarbeitenden werden als Markenbotschafter verstanden (vgl. Esch et al, 2006), ihr Verhalten soll sich wie die Markenführung an der Identität der Organisation ausrichten. „Unter Behavioral Branding werden alle Massnahmen verstanden, die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen" (Kernstock, 2008, S.7). Wenn Aufbau und Pflege der Marke umgesetzt werden sollen, bedeutet dies, dass auch in einer Universität die organisationale in Interaktion zwischen Dozierenden und Studierenden lebendig werden muss. Die Umsetzung eines Markenversprechens ist dreistufig. „Erstens müssen die Mitarbeiter wissen, wofür die Marke steht und wie sie selbst zur Stärkung der Marke beitragen können. Zweitens müssen die Mitarbeiter in Commitment zur Marke aufweisen und die markenkonformen Verhaltensweisen auch ausüben wollen. Drittens müssen sie über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um das Markenversprechen einlösen zu können" (Wentzel et al, 2008, S.95). Diese drei Stufen entsprechen einer traditionellen Anweisung zur Personalentwicklung (vgl. Ryschka et al, 2008).

Die Bottom-Up Entwicklung einer Identität gleicht dem Konzept des Wertwissens von Meynhardt (2003). Eine von den Mitgliedern entwickelte Identität nimmt Rücksicht auf das Prinzip der Selbstorganisation. Ordner werden nicht vorgebeben, sie formieren sich den Prinzipien der Emergenz gemäss (vgl. Stephan, 2007) aus der Mikroebene. „Hierbei ist die Erkenntnis der Synergetik grundlegend wichtig, dass der Aufwand, einen Ordner künstlich zu schaffen, enorm gross ist, und man es deshalb im System durch den Prozess der Selbstorganisation fertigbringen muss, gewünschte Ordner zu erzeugen. Dies beruht auf einer geschickten Ausnützung von den synergetischen Gesetzmässigkeiten, wobei bestimmte, relativ unspezifische Kontrollparamete Situationen im Gesamtsystem schaffen, die die Selbstorganisation fördern oder sogar notwendig machen. Hierbei ist eine jeweils im einzelnen zu entscheidende Frage, welche Struktur und welche zusätzlichen Kontrollparameter dem System eingegeben werden müssen, damit die Selbstorganisation in eine Richtung verläuft, die der agierende Manager wünscht" (Haken, 1991, S.90). Das Bekenntnis zur Bottom-Up Formierung der Identität passt zur Vorstellung der Führungskraft in Non-Profit-Organisationen von Jäger & Beyes (2008). Sie ist ein zurückhaltender Integrator verschiedener Meinungen und Persönlichkeiten.

Wie bereits vorne erwähnt, ist es müssig, sich für einen bestimmten Modus der Identitätsentwicklung zu entscheiden. Organisationale Identitätsarbeit findet immer gleichzeitig im top-down und im bottom-up-Modus statt. Die Ausgangslage einer Universität ist dieselbe wie in einem Jazz-Ensemble. Betritt das Ensemble die Bühne ist die Darbietung gleichzeitig eine Summe von Einzelleistungen und ein Gemeinschaftswerk. Zwar brillieren die Mitglieder durch individuelle Solis, die Darbietung endet aber ohne gemeinsames Proben im Chaos. Die Mitglieder müssen lernen ihre Interpretationen aufeinander abzustimmen. Dies gilt auch für die Universität, wo die einzelnen Mitglieder des Ensembles viele Freiheiten für sich reklamieren. Die Organisationsentwicklung in einer Universität ist deshalb eine besondere Herausforderung, weil die Individualität ihrer Mitglieder zu starken Widerstandskräften führen (vgl. Peller & Welan, 1995). „Aufgrund der geringen Ausprägung an operativen Koordinationsmechanismen, der dezentralen Machtbasis, der vielfältigen Organisationsziele und der kollektiven Entscheidungsprozesse sind die Erfolgschancen von kurzfristigen tiefgreifenden Gestaltungsansätzen für Veränderungsprozesse an Hochschulen als gering einzuschätzen. Gestaltungsansätze sind langfristig anzulegen und [haben] besonders die Veränderungen von Normen im Rahmen sozio-kultureller Lernprozesse zu berücksichtigen“ (Schönwald, 2007, S.87).

Konkrete Wege zur Erarbeitung und Umsetzung einer universitären Identität können hier nur skizziert werden. Die Interessierten seien an die Literatur der Strategieformierung verwiesen (vgl. Funder, 2007; Herstatt & Verworn, 2003; Deiss, 2002). Besonders sei die Notwendigkeit der Aktivierung von Reflexionspotenzialen erwähnt. Bei Entscheidungsprozessen im Hochschulkontext werden unterschiedliche Partizipationsgrade der Mitglieder unterschieden (vgl. Müller-Böling & Krasny, 1998). Der vorliegende Artikel favorisiert die direkte Partizipation, bei der unterschiedliche Anspruchsgruppen in Strategie-Workshops Identitätsarbeit leisten (vgl. ebd. S.39f.). Ausgehend von gemischt zusammengestellten Identitätsteams, die in Organisationsaufstellungen (vgl. Pacher, 2006) oder Lernräumen (vgl. Brunnmayr-Grüneis, 2006) erste Ideen zur Identität der Universität entwickeln, sollte das Erarbeitete zunehmend verdichtet werden. Die Verdichtung gelingt dadurch, dass mit zunehmender Prozessdauer Breite und Menge der involvierten Personen reduziert werden. Der Prozess kann mit Vertretern ganz unterschiedlicher Anspruchsgruppen beginnen (Studierende, Politiker, Dozierende, Verwaltungsmitarbeitende, Organisationsvertreter, Theologen) und in einem kleinen Kernteam enden. In der Umsetzung der Identität bilden Studierende und Dozierende die zentralen Adressaten. Später gilt es die Identität durch Kommunikation nach Aussen zu tragen. Dabei ist es während der ganzen Prozesses die Aufgabe der Führungskräfte Diskussionen zuzulassen und zu fördern und dabei immer das Gemeinsame, den Konsens im Auge zu behalten (vgl. Jäger & Beyes, 2007; Jäger, 2008).

Zur Umsetzung der Identität sind die Studierenden zum Teil der Feedbackschlaufen einer Universität zu machen. Dies gelingt durch ihren Einbezug bei der Entwicklung der universitären Identität oder bei der Evaluation von Lehrveranstaltungen bzw. des Gesamtcurriculums. Gleichzeitig gilt es durch Kommunikationsarbeit die universitäre Identität durch die Vermittlung von Wissen und Emotionen in den Köpfen der Studierenden verankert werden. Es sind Erklärungen und Begründungen nötig. Dies gilt insbesondere für Studieninteressierte und Studienanfänger. Es gälte die Vielfalt der die Identität erarbeitenden Person wiederzugeben. Ausserdem gilt es das Bildungsverständnis auch in den Massenmedien zu platzieren und damit die Bekanntheit der Markenidentität sicherzustellen. Unterstüt-zend würde die vorgeschlagene pädagogische Sensibilisierung wirken. Es gilt möglichst früh im Curriculum einen Kurs zu verankern, welcher sich Wissen, Bildung und Wissenschaft widmet. Fehlt dieses bildungstheoretische Hintergrundwissen, werden die Studierenden nie in der Lage sein, die auf die universitäre Identität zugeschnittenen didaktischen Konzepte zu verstehen und in ihrem Alltag zu leben (vgl. Euler et al., 2004; Zellweger-Moser & Meier, 2007).

Die Umsetzung schliesst die anderen Mitglieder einer Universität ein. Neben informellen Gesprächen, welche das angesprochene Kernteam führen sollte, müssen Dokumentationen bereitgestellt gestellt werden, welche sich explizit an die Dozierenden adressieren. Zur Verbreitung und Erklärung des Bildungsverständnisses sollten Aus- und Weiterbildungen angeboten werden. Den Lehrenden sollten Plattformen zum Austausch geboten werden und sie sollten zur gegenseitigen kollegialen Hospitation motiviert werden (vgl. Universität Zürich, 2007). Der pädagogischen Ausbildung der Dozierenden ist generell mehr Beachtung zu schenken. Sie wird immer mehr zu einem Wettbewerbsvorteil und geniesst in den Augen der Studierenden hohe Bedeutung bei der Beurteilung ihrer Zufriedenheit (vgl. Dyllick, 2007; 2005; 2003). Die Universität sollte Anreize schaffen, welche diejenigen Professoren belohnen, welche die Identität der Universität in besonders starkem Masse inner- und ausserhalb der Universität bekannt machen. Es bleibt zu sagen, dass sich die Dozierenden niemals vollständig zu einem Bildungsverständnis bekennen werden. Sie erwarten, dass sie sich in einer Universität nach ihren eigenen Massstäben verhalten dürfen. Umso wichtiger ist es, sie aktiv in den Prozess der Identitätsüberprüfung und -entwicklung zu integrieren. Die Dozierenden sollen keine Identität übergestülpt erhalten, sie sollen sie in Form eines Minimalkonsenses gemeinsam entwickeln.

6. Fazit und Ausblick

Es ist die Identität einer Universität, welche ihre langfristigen, lösungsunabhängigen Potentiale aufzeigt. Es ist die Identität einer Universität, welche im Durcheinander der multiplen Optionen Sicherheit für die Anspruchsgruppen stiftet. Es ist die Identität der Universität, welche ihren Anspruchs-gruppen Möglichkeiten zur Identifikation und damit Material für ihre Identitätsarbeit liefert. Es ist die Identität der Universität, welche Kohärenz der Wertschöpfung und der dazugehörigen Kommunikation ermöglicht. Es ist die Identität einer Universität, die als Wegweiser für die Gestaltung von For-schung und Curricula dient. Es ist die Identität der Universität, welche den Entwicklungspfad der lernenden Organisation Universität aufzeigt.

In weitergehender Forschung gilt es die Identitätsarbeit der Universität besser kennenzulernen. Dabei spielt der Identitätsprozess als auch die Struktur der universitären Identität eine Rolle. Es gilt konkrete Identitätsprozesse zu dokumentieren, um Hinweise für die alltägliche Identitätsarbeit einer Universität zu gewinnen. Dadurch gelingt es die Diskussion um die universitären Marken ins Innere der Universität zu tragen. Universitäre Marken bleiben Rhetorik, wenn sie nicht in Verbindung mit dem Verhalten der Mitarbeitenden einer Universität gebracht werden.

Es ist zu hoffen, dass im Prozess der Identitätsarbeit der einzelnen Universität auch die Institution Universität zu neuem Selbstvertrauen findet. Es gilt die Krisenstimmung zu überwinden und zurück zum Kernauftrag der Universität zu kehren, der Suche nach Wahrheit, der Generierung von Orientierungswissen und der Bildung durch Wissenschaft.

Literaturverzeichnis

Abels, H. (2006). Identität. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Ash, M. G. (Hrsg.). (1999). Mythos Humboldt. Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien, Köln, Wei-mar: Böhlau.

Ash, M. G. (1999a). Zur Einführung. In Mythos Humboldt. Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten (S.7-25). Wien, Köln, Weimar: Böhlau.

Baumgartner, E. (2007). Brand Communities als neue Markenwelten. Wie Unternehmen Markennetzwerke initiieren, fördern und nutzen. Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Belz, Ch. & Bieger, Th. (2004). Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. St.Gallen: Thexis.

Beck, U. (2007). Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit . Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, U. (1996). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne (Einmalige Sonderausgabe). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Benner, D. (1990). Wilhelm von Humboldts Bildungstheorie. Eine problemgeschichtliche Studie zum Begründungszusam-menhang neuzeitlicher Bildungsreform. Weinheim und München: Juventa.

Birkigt, K. & Stadler, M.M. (2002). Corporate Identity-Grundlagen. In M. Birkigt, M.M. Stadler & H.J. Funck (Hrsg.), Corpora-te Identity. Grundlagen Funktionen Fallbeispiele (S.13-61). München: redline.

Blankertz, H. (1991). Theorien und Modelle der Didaktik (13. Aufl.). München: Juventa.

Brunnmayr-Grüneis, K. (2006). Lernraum. In P. Heimerl, K. Brunnmayer-Grüneis, K. Huber & B. Pacher (Hrsg.), Expedition statt Organisation. Organisationszukunft ermöglichen mittels Lernräumen, Organisationsaufstellungen und Grossgruppenveranstaltungen (S.249-322). Bern: Haupt.

Bruch, H. & Vogel, B. (2005). Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial ihres Unternehmens ausschöpfen. Gabler: Wiesbaden.

Clark, B. R. (1983). The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective. London: University of California Press.

Cohen, M., March, J. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, 17, 1-25.

Deiss, M. J. (2003). Der Ideenbasierte Strategische Prozess. Eine empirische Untersuchung der Strategieformierung in Unternehmen am Prozess des e-Business. Universität St.Gallen: Dissertation 2708.

Derida, J. (2001). Die unbedingte Universität. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

Dyllick, Th. (2007). Master HSG (M.A. HSG). Der erste Jahrgang. Ergebnisse der Befragung von MA-Absolventen im Frühjahr und Herbst 2006. Gefunden am 26. August 2007 unter http://www.csc.unisg.ch/org/lehre/cs.nsf/wwwPublnhalteGer/Umfragen+und+Studien?opendocument.

Dyllick, Th. (2005). Bachelor HSG (B.A. HSG): Der erste Jahrgang. Ergebnisse der Befragung des ersten Jahrgangs von Bachelorabsolventen im Herbst 2004 und im Frühjahr 2005. Gefunden am 26. August 2007 unter http://www.csc.unisg.ch/org/lehre/cs.nsf/wwwPubInhalteGer/Umfragen+und+Studien?opendocument.

Dyllick, Th. (2003). Evaluation des 4. Semesters im Rahmen der HSG-Qualitätsentwicklung. Gefunden am 16. Oktober 2007 unter http://www.studium.unisg.ch/org/lehre/files.nsf/SysWebRessources/SO_Eva_SS03_BS/$FILE/EvaluSS03.pdf.

Esch, F-R. (2008). Markenidentität als Basis für Behavioral Branding. In T. Tomczak, F.R. Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (35-46). Wiesbaden: Gabler.

Esch, F-R. (Hrsg.). (2006). Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Esch, F-R., Tomczak, T., Kernstock, J. & Langer, T. (2006). Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Euler, D., Wilbers, K. & Zellweger, F. (2004). Das Selbststudium an der Universität St.Gallen aus Sicht der der Studierenden. Eine qualitative Studie. Gefunden am 27. August 2007 unter http://www.selbststudium.unisg.ch/org/iwp/selbststudium.nsf/c2d5250e0954edd3c12568e40027f306/6f22c129613e9f53c1256fb1005681a8?OpenDocument.

Euler, D. & Hahn, A. (2004). Wirtschaftsdidaktik. Bern: Haupt.

Frey, K. (1975). Curriculum-Handbuch. Band II. München: Piper.

Funder, J. (2007). Zukunftssicherung komplexer Unternehmen. Strategieformierung als sozialer Prozess der Orientierung. Universität St.Gallen: Dissertation Nr. 3289.

Gay, P du (2007). Organizing Identity. London: SAGE.

Gomez, P., Malik, F. & Oeller, K-H. (1975). Systemmethodik. Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer Systeme. Universität St.Gallen: Dissertation 565.

Gross, P. (2003). Pop-Soziologie? Zeitdiagnostik in der Multioptionsgesellschaft. In M. Prisching (Hrsg.), Modelle der Gegenwartsgesellschaft (S.33-64). Wien: Passagen.

Gross, P. (1994). Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Haken, H. (1991). Synergetik im Management. In H. Balck & R. Kreibrich (Hrsg.), Evolutionäre Wege in die Zukunft. Wie lassen sich komplexe Systeme managen (S.65-91). Weinheim und Basel: Beltz.

Haken, H. (1986). Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken (4. Aufl.). Stuttgart: DVA.

Hausser, K. (2007). Identitätsentwicklung – vom Phasenuniversalismus zur Erfahrungsverarbeitung. In H. Keupp & R. Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute (4. Aufl.) (S.120-134). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hellmann, K-U. (2003). Soziologie der Marke. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Herstatt. C. & Verworn, B. (Hrsg.). (2003). Management der frühen Innovationsphasen. Wiesbaden: Gabler.

Hitzler, R. & Honer, A. (2004). Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In U. Beck & E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten (S.307-315). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hunter, I. (2006). ‚History of Theory'. Critical Inquiry, 33, 78-112.

Jaspers, K. (1986). Erneuerung der Universität. Heidelberg: Lambert Schneider.

Jaeggi, U. (2008). Die Durcheinandergesellschaft. Frauenfeld: Huber.

Jäger, U. (2008). Organisationale Moderation. Eine Theorie zum strategischen Wandel in Nonprofit-Unternehmen. Bern: Haupt.

Jäger, U. & Beyes, T. (2007). Von der Kunst des Balancierens. Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.

Kegelmann, J. (2007). New Public Management: Möglichkeiten und Grenzen des neuen Steuerungsmodells. Wiesbaden: VS.

Kernstock, J. (2008). Behavioral Branding als Führungsansatz. In T. Tomczak, F-R Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Märkte stärkt (5-33). Wiesbaden: Gabler.

Keupp, H., Ahbe, Th., Gmür, W., Höfer, R., Mitzscherlich, B., Kraus, W. & Straus, F. (Hrsg.). (2006). Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne (3. Aufl.). Rowohlt: Reinbeck bei Hamburg.

Klafki, W. (1996). Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemässe Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Klafki, W. (1976). Theorie der kategorialen Bildung. In E. Weber (Hrsg.), Der Erziehungs- und Bildungsbegriff im 20. Jahrhundert (3. Aufl.) (64-85). Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

Kriz, J. (2005). Die Selbstorganisation von Bedeutungsfeldern. In In T. Meynhardt, T. & E. J. Brunner (Hrsg.). (2005). Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation (S.31-45). Münster: Waxmann.

Kriz, J. (1996). Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kruse, P. (1997). Selbstorganisationskonzepte in der Unternehmensführung. In G. Schiepek & W. Tschacher (Hrsg.), Selbstorganisation in Psychologie und Psychiatrie (S-307-325). Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.

Kopetz, H. (2002). Forschung und Lehre. Die Idee der Universität bei Humboldt, Jaspers, Schelsky und Mittelstrass. Wien, Köln, Graz: Böhlau.

Küchler, T. (2006). Die alten und die neuen Akteure auf dem Bildungsmarkt. In G. Simonis & Th. Walter (Hrsg.), LernOrt Universität. Umbruch durch Internationalisierung und Multimedia. Wiesbaden: VS.

Kuhn, Th. S. (2006). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen (19. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lewandowski (2004). Sexualität in den Zeiten funktionaler Differenzierung. Eine systemtheoretische Analyse. Bielefeld: transcript.

Maanen, J. V. van & Barley, St. R. (1984). Occupational Communities. Culture and Control in Organizations. In B. M Staw & K.L. Cummings (Hrsg.), Research in Organizational Behavior. Volume 6. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Malik, F. (2008). Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selber managen. Frankfurt: campus.

Marcia, J. E. (1993). The Ego Identiy Status Approach to Ego Identity. In J. E. Marcia; A. S. Waterman; D. R. Matteson; S. L. Archer & J. L. Orlofsky (Hrsg), Ego Identity. A Handbook für Psychological Research (S.3-21). New York: Springer.

Marcia, J. E. (1977). Development and Validation of Ego-Identity Status. Journal of Personality and Social Psychology, 551-558.

Marcia, J. E. (1967): Ego identity status: relationship to change in self-esteem, general maladjustement and authoritarism. Journal of personality, ohne Seitenangabe.

Merkens, H. (2006). Pädagogische Institutionen. Pädagogisches Handeln im Spannungsfeld von Individualisierung und Organisation. Wiesbaden: VS.

Meynhardt, T. & Vaut, S. (2007). Die Renaissance der Gemeinwohlwerte. Berliner Republik, 6, 64-75.

Meynhardt, T. (2003). Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Universität St.Gallen: Dissertation 2821.

Mittelstrass, J. (1994). Die unzeitgemässe Universität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Müller-Böling, D. & Krasny, E. (1998). Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie. In D. Müller-Böling & L. Zechlin (Hrsg.), Strategieentwicklung an Hochschulen (13-48). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Ollins, W. (1990). Corporate Identity: Strategie und Gestaltung. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag..

Pacher, B. (2006). Organisationsaufstellungen. In P. Heimerl, K. Brunnmayer-Grüneis, K. Huber & B. Pacher (Hrsg.), Expedition statt Organisation. Organisationszukunft ermöglichen mittels Lernräumen, Organisationsaufstellungen und Grossgruppenveranstaltungen (S.121-248). Bern: Haupt.

Pellert, A. & Welan, M. (Hrsg.). (1995). Die formierte Anarchie. Die Herausforderungen der Universitätsorganisation. Wien: WUV.

Pulitano, D. (2001). New Public Management. Bern: Haupt.

Reetz, L. (1984). Wirtschaftsdidaktik. Eine Einführung in Theorie und Praxis wirtschaftsberuflicher Curriculumentwicklung und Unterrichtsgestaltung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

Schedler, K. & Proeller, I. (2006). New Public Management (3. Aufl.). Bern: Haupt.

Schelsky, H. (1971). Einsamkeit und Freiheit (2. Aufl.).Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag.

Schimank, U. (2002). Das zwiespältige Individuum. Zum Person- Gesellschaftsarrangement der Moderne. Opladen: Leske + Budrich.

Schmid, B, F. & Lyczek, B. (2006). Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In B. F. Schmid & B. Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensfüh-rung (S.5-146). Wiesbaden Gabler.

Schimank, U. (2007). Theorien gesellschaftlicher Differenzierung (3. Aufl.). Wiesbaden: VS.

Schimank, U. (2002). Das zwiespältige Individuum. Zum Person- Gesellschaftsarrangement der Moderne. Opladen: Leske + Budrich.

Schönwald, I. (2007). Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre. Universität St.Gallen: Dissertation Nr. 3312.

Sporn, B. & Aeberli, Ch. (2004). Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im Internationalen Umfeld. Gefunden am 6. Januar 2008 unter http://www.avenir-suisse.ch/content/themen/fruehere-themen/bildung-innovation/hochschule-schweiz/mainColumnParagraphs/0/document1/studie_hochschule_schweiz.pdf.

Spoun, S. (1998). Internationalisierung von Universitäten. Eine Studie am Beispiel der Community of European Management Schools. Universität St.Gallen: Dissertation 2179.

Stephan, A. (2007). Emergenz. Von der Unvorhersehbarkeit zur Selbstorganisation (3. Aufl.). Paderborn: mentis.

Stölting, E. & Schimank, U. (Hrsg.). (2001). Die Krise der Universitäten. Zeitschrift für Sozialwissenschaft Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Tanneberger, A. (1987). Corporate Identity. Studie zur theoretischen Fundierung und Präzisierung der Begriffe Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität. Universität Freiburg: Dissertation.

Tomczak, T., Esch, F-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.). (2008). Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Märkte stärkt. Wiesbaden: Gabler.

Ulrich, H. & Krieg, W. (2001). Wesen und Zweck eines Management-Modells. In Stiftung zur Förderung des systemorientierten Managementlehre (Hrsg.), Hans Ulrich Gesammelte Schriften, Band 2 (S.7-55). Bern: Haupt.

Universität Zürich (2007). Kollegiale Hospitation. Gefunden am 14. Februar 2008 unter http://www.afh.uzh.ch/index/DU_Koll_Hosp_27.11.pdf.

Walter-Busch, E. (1977). Labyrinth der Humanwissenschaften. Ein Leitfaden. Bern: Haupt.

Wentzel, D., Tomczak, T., Kernstock, J., Brexendorf, T. & Henkel, S. (2008). Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior. In T. Tomczak, F-R Esch, J. Kernstock & A. Herrmann (Hrsg.), Behavioral Branding. Wie Mitarbeitverhalten die Märkte stärkt (83-99). Wiesbaden: Gabler.

Zellweger Moser, F. & Meier, Ch. (2007). Das Selbststudium an der Universität St.Gallen aus Sicht der Studierenden II. Ergebnisse einer Befragung unter Studierenden im 2. Semester des Assessment-Jahres. Gefunden am 26. Oktober unter http://www.selbststudium.unisg.ch/org/iwp/selbststudium.nsf/df76d44a9ef44c6cc12568e400393eb2/f5f60ed7e2f83283c1257363004ce766/$FILE/Arbeitsbericht_SST-SoSe07_2007-10-22.pdf. Zirfas, J. & Jörissen, B. (2007). Phänomenologie der Identität. Human-, sozial- und kulturwissenschaftliche Analysen. Wiesbaden: VS.

Bildnachweis

-1 -2 -3

#ARBEITSPAPIERE #IDENTITÄT #BILDUNG

04.01.2008

dr. joël luc cachelins

WISSENS FABRIK