

WISSEN – KOMMUNIKATION – SELBSTINFORMATION

Literatursemiotik in der Organisationsberatung

Ob Daten aus der ‚natürlichen‘ oder ‚kulturellen Realität‘ überhaupt wahrgenommen werden, ob sie, wenn sie wahrgenommen werden, als relevant und interpretationsbedürftig gelten, ob sie, wenn dieses der Fall ist, in das Wissenssystem auch dann integriert werden, wenn sie es stören, hängt offenkundig wiederum von den Strukturen des Denkens der Kultur und vom System des vorhandenen Wissens ab. Der Diskurstyp der Aufklärung etwa wird von seinen eigenen Prämissen her gezwungen, auch Daten zur Kenntnis zu nehmen, die ihm ursprünglich selbstverständliche Lieblingsgedanken ... gefährden, wodurch dieser Diskurs in eine systeminterne Transformation eintritt – andere Diskurse und Denksysteme sind da resistenter gegen die ‚Realität‘, die sich freilich manchmal rächt, im schlimmsten Falle durch den Zusammenbruch ... der Kultur.

Michael Titzmann

Eine der wesentlichen Leistungen einer ernst zu nehmenden Literaturwissenschaft ist die Rekonstruktion von Wissens- und Denksystemen, Realitätskonstruktionen und Mentalitäten derjenigen Kulturen und Sub-Kulturen, deren literarische und sonstige Texte sie untersucht. Wissen über Wissens Elemente, Denkstrukturen und Realitätsannahmen der Kultur, in der ein Text entstanden ist, und strukturelle Textanalyse sind positiv rückgekoppelt: Je mehr der Interpret über die Kultur des Textes – beispielsweise aus historischen Untersuchungen, philosophischen, juristischen, naturwissenschaftlichen etc. Schriften der Epoche – weiß, desto weiter gehend kann er bestimmte, neue Wissens Elemente und Realitätsannahmen aus dem literarischen Text ableiten, die dann wiederum als Wissen bei der Analyse weiterer Texte verfügbar sind. Zudem ist die Rekonstruktion des Wissenssystems und der entsprechenden Realitätskonstruktion einer Epoche wiederum die Voraussetzung dafür, tatsächliche ‚Innovationen‘ und verklausulierte ideologische Normabweichungen, die Texte gegenüber ihrer eigenen Kultur entwerfen, überhaupt erkennen zu können; also Bedingung für die Beschreibbarkeit von Veränderungsprozessen.

Das Zusammenspiel von strukturaler Textanalyse, Rekonstruktion kulturellen Wissens und Denksystemen hat Michael Titzmann in seinen Publikationen immer wieder dargelegt und die entsprechenden methodologischen Instrumente zur Rekonstruktion kultureller Realitätsmodelle kontinuierlich erweitert.¹

¹ Michael Titzmann: *Strukturelle Textanalyse. Theorie und Praxis der Interpretation*. München 1977. Ders.: „Kulturelles Wissen – Diskurs – Denksystem. Zu einigen Grundbegriffen der Literaturgeschichtsschreibung.“ *Zeitschrift für französische Sprache und Literatur* XCIX/1 (1989), S. 47-61. Karl Richter/Jörg Schönert/Michael Titzmann: „Literatur - Wissen - Wissenschaft. Einleitende Bemerkungen zu einer komplexen Relation.“ In: Karl Richter/Jörg Schönert/Michael Titzmann: *Die Literatur und die Wissenschaften 1770 – 1930*. Stuttgart 1997, S. 9-36. Ders.: „Semiotische Aspekte der Literaturwissenschaft: Literatursemiotik.“ In: Roland Posner/Klaus Robering/Thomas A. Sebeok (Hgg): *Semiotik/Semiotics. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur/A Handbook on the Sign-Theoretic Foundations of Nature and Culture*. 3 Teilbände (Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft. 13). Bd.3. Berlin/New York 2003, S. 3028-3103.

Literaturwissenschaft, als universitäre Institution von der Gesellschaft subventioniert, vermag derart angelegt dieser Gesellschaft im Gegenzug relevante Ergebnisse zu liefern. An erster Stelle wäre dabei die Bereitstellung von Wissen über Denksysteme und Realitätskonzeptionen der Vorgängerkulturen zu nennen. Eine Kultur, die die Geschichte ihrer eigenen Praktiken des Denkens und Argumentierens kennt und ihre aktuellen Vorstellungen von ‚Realität‘ mit anderen Wirklichkeitsmodellen vergleichen kann, hat zumindest eine größere Chance, selbstreflexiver, selbstkritischer zu agieren und ihre Diskurse rationaler, aber auch toleranter zu gestalten.²

Ob und wie die Gesellschaft ein solches Angebot nutzt, ist allerdings eine andere Frage. Aber anhand eines solchen Vergleichs eigener kultureller Diskurse und Realitätsannahmen mit denen der eigenen Vorgängerkulturen könnte der zeitgenössischen Gesellschaft etwa bewusst werden, ob und inwieweit sie in ihren eigenen Diskursen mit Argumentationstypen und Denkfiguren operiert, die typisch für ein Denksystem sind, von dem sie selbst explizit behauptet, sie habe es bereits hinter sich gelassen. So lässt sich beispielsweise angesichts bestimmter aktueller Diskurse über Ökonomie bei näherer Betrachtung auf Denkstrukturen schließen, die eher dem mechanistischen Weltbild des 19. Jahrhunderts anzugehören scheinen und wissenschaftliche Erkenntnisse der letzten hundert Jahre – auch aus den Wirtschaftswissenschaften selbst – beharrlich ignorieren. Die eigenen Annahmen und Argumentationen mit den Diskursen anderer Epochen zu konfrontieren könnte aber unter Umständen auch verdeutlichen, welche Sachverhalte in der eigenen Kultur ausgegrenzt und als nicht diskussionsfähig behandelt werden, obgleich sie durchaus bekannt und womöglich gar relevant sind.

1. Literaturwissenschaft: Ein Beitrag zur Selbstinformation sozialer Systeme

In jedem Falle liefert ein solcher Beitrag der Literaturwissenschaft ein wesentliches Element für die Selbstinformation der eigenen, zeitgenössischen Kultur, zumal sie sich ja nicht auf die Rekonstruktion kultureller Modelle historischer Kulturen beschränken muss. Solche Selbstinformation, verstanden als Schaffung von „Wissen über sich selbst“, ist wiederum wesentlich sowohl für die interne Stabilität als auch für die Fähigkeit zur adaptiven Selbstveränderung von Kulturen.³

Wenn „Wissen über sich selbst“ erstens ein wesentlicher Faktor der Vitalität einer Kultur ist, und diese Selbstinformation zweitens hauptsächlich durch sprachliche Kommunikationen geleistet wird, dann liegt es im ureigensten Inte-

² Vgl. auch das titelgebende Konzept des Bandes von Michael Titzmann (Hg): *Zeichen(theorie) in der Praxis. Akten des 6. Internationalen Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Semiotik. Plenarvorträge - Roundtables*. Passau 1993 und die Einleitung des Hg. „Zeichen(theorie) in der Praxis“. Zum 6. internationalen Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Semiotik“ (S. 7-20).

³ S. dazu den Vergleich zwischen Stammes- und Unternehmenskulturen des Ethnologen Georg Elwert. Georg Elwert: „Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource“. In: Beate Hentschel/Michael Müller/Hermann Sottong (Hgg): *Verborgene Potenziale. Was Unternehmen wirklich wert sind*. München 2000, S. 67–94.

resse der Kultur, gerade auch die von der Literatursemiotik entwickelte Methodologien – insbesondere die strukturelle Textanalyse⁴ – auch jenseits der Literaturwissenschaft in unterschiedlichen sozialen Funktionssystemen einzusetzen, um gezielt Selbstinformation zu betreiben.

Zumal von einer Kultur wie der unseren, die sich selbst derzeit allenthalben als ‚Wissengesellschaft‘ apostrophiert, steht zu erwarten, dass ihr behaupteter Wissenshunger auch das Interesse an Wissen über die Struktur des eigenen Wissens und den eigenen Realitätsbegriff mit einschließt. Es geht dabei also in erster Linie um eine Klasse von Wissen, die ich hier vorläufig als *Annahmen über die Regularitäten der Welt* bezeichnen will: Annahmen darüber, welche Regularitäten in der eigenen Lebens-, Arbeits-, Sozialwelt herrschen und welche in der Lebenswelt anderer Subjekte und Kulturen gelten.

Interesse an dieser Klasse von Wissen zeigen nun, seit einiger Zeit vor allem Wirtschaftsunternehmen. Das mag aus einer gewissen Perspektive vielleicht überraschend erscheinen, wird aber durchaus plausibel, sobald man sich vor Augen hält, dass Unternehmen in einer Ökonomie, in der sich unterschiedlichste Rahmenbedingungen permanent mit hoher Frequenz und oft radikal ändern, einem besonderem Überlebensdruck ausgesetzt sind. So ist die durchschnittliche ‚Lebenserwartung‘ von Unternehmen in den vergangenen fünf Jahrzehnten von einst 45 auf heute 12,5 Jahre gesunken. Unter solchen Umständen wächst offenkundig die Bereitschaft, sich verstärkt neue, auch bisher weniger beachtete Wissensquellen zu erschließen, die für Eigenstabilisierung und Selbstveränderung eingesetzt werden können. Zusammen mit meinen Kollegen Karolina Frenzel und Michael Müller arbeite ich seit Jahren auf diesem Feld der Kommunikations- und Organisationsberatung: Es geht dabei kurz gesagt darum, selbstinformativ Kommunikation im Unternehmen zu erzeugen, zu analysieren und das so gewonnene Wissen für die Gestaltung von Selbstveränderungsprozessen fruchtbar zu machen. Der Einsatz von Methoden wie *Storytelling* (Erzeugung und Analyse von Narrationen aus dem System), struktureller Text- und Medienanalyse, Rekonstruktion von Denk- und Wissenssystemen schlägt dabei die Brücke zwischen (literatur-)semiotischer Theorie und ökonomischer Praxis: Literaturwissenschaft als Dienstleistung.⁵ Die folgenden Überlegungen stehen demgemäß unter dem Einfluss von Erlebnissen und Erfahrungen aus dieser praktischen Anwendung der Theorie – und ich hoffe, damit womöglich auch die ein oder andere Anregung und fruchtbare Fragestellung an die Literaturwissenschaft zurückleiten zu können.

2. Welches ‚Wissen‘ brauchen Unternehmen?

Schon der vielzitierte Ausspruch „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ offenbart, dass komplexe Organisationen das Problem zu haben glauben, eine vermutete interne Ressource – nämlich das fachliche, produkt- und organisationsbezogene Wissen (Knowhow) der eigenen Mitarbeiter – nicht in befriedi-

⁴ Vgl. dazu Titzmann 1977 (A. 1).

⁵ Vgl. dazu die Beiträge von Karolina Frenzel und Michael Müller in diesem Band.

gendem Ausmaß erschließen zu können.⁶ Diese Wissensdefizite des Systems über das eigene Wissen – das sich derzeit vielerorts in den Bemühungen manifestiert, ein ‚Wissensmanagement‘ zu etablieren – lenkt naturgemäß die Aufmerksamkeit auf eine weitere Wissenslücke: Woran liegt es, dass dieses Wissen nicht oder nicht hinreichend kommuniziert wird? Jeder Versuch ‚Wissens-Ressourcen‘ zu erschließen, offenbart zwangsläufig auch Wissensdefizite der Organisation über die Struktur, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ihrer internen Kommunikation.

Das Bemühen, die Bedingungen für die Kommunikation von ‚Wissen‘ zu erkennen und wo möglich zu verbessern, evokiert jedenfalls auch die Frage, welche Klassen von ‚Wissen‘ von der Organisation selbst überhaupt als relevant eingestuft werden (sollen). Der Fokus liegt zunächst regelmäßig auf dem ‚Können‘, also auf Fachwissen hinsichtlich Produkten, Verfahren etc. Im Unterschied dazu ist aber die Generierung und Kommunikation von Wissen über die Struktur und den (aktuellen) Zustand der Organisation mindestens ebenso im vitalen Interesse des Systems: Die Fähigkeit und Bereitschaft jedes Einzelnen, Fehler, Gefahren, Brüche, Entwicklungen im System erkennen und kommunizieren zu können, kann über Sein oder Nicht-Sein des Unternehmens entscheiden. Wobei eine solche Wahrnehmungsfähigkeit in hohem Maße wiederum davon abhängt, was im Vorfeld kommuniziert wurde – über welches Wissen die Mitarbeiter also bereits verfügen und welche Annahmen über Struktur und Regularitäten des Systems sie für wahr bzw. glaubhaft halten.

Wenn beispielsweise in einem hierarchisch organisierten Unternehmen mit vielen Berichtsebenen jeweils relativ geringe Abweichungen von Ebene zu Ebene nicht kommuniziert werden, summiert sich der Gesamteindruck an der Spitze zu einem Bild, das zu völlig falschen Entscheidungen und damit zum Zusammenbruch des Systems führen kann. In einem solchen Falle ist dann unter Umständen nicht mehr ‚Fachwissen‘, sondern vielmehr ‚soziales Wissen‘ relevant: Wenn die Angehörigen eines Unternehmens beispielsweise mehrheitlich die Aussage „Weitergabe schlechter Nachrichten schadet meinen Aufstiegschancen mehr als Ignoranz“ für wahr halten und entsprechend handeln,⁷ dann ist klar, dass dieses ‚Wissen‘ in der ‚Kultur‘ des Unternehmens hierarchiehöher ist als das jeweilige Fachwissen. Es liegt auf der Hand, dass ein solches Postulat in der Kommunikation der Organisation eher nicht explizit vorkommt. Und es ist weiter nahe liegend anzunehmen, dass es den Angehörigen des Unternehmens nicht bewusst ist, dass die jeweils anderen Subjekte ebenfalls daran glauben und danach handeln: Erst wenn jeder sich darauf verlässt, dass die meisten anderen ‚dumm genug‘ sein werden, realitätsadäquat zu kommunizieren, wird er annehmen können, dass sein eigenes Verhalten ihm nicht nur keinen Nachteil, sondern einen Vorteil verschafft, und dass in Folge seiner eigenen Vorteilnahme das Unternehmen, das er ja als Basis seiner eigenen Karriere betrachtet, nicht zusammenbrechen und damit sein Kalkül zunichte machen wird. Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter glauben, dass die Nicht-Weitergabe relevanter

⁶ Wobei es ein spannendes Unterfangen wäre, der Frage nachzugehen, aus welchen semiotischen Quellen sich die angesprochene Wissensvermutung speist.

⁷ Entsprechende Beispielfälle und Analysen finden sich in: Karolina Frenzel/Michael Müller/Hermann Sottong: *Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management*. München 2000, S. 85–89.

Information kein nennenswertes Risiko für das System und damit für sie selbst darstellt – und selbst wenn sie dies nicht glauben, halten sie die Risiken realitätsadäquater Kommunikation für höher! Das erlaubt eine ganze Reihe weiterer Folgerungen hinsichtlich der ‚Kultur‘ und damit der ‚Realitätskonzeption‘ eines solchen Unternehmens. Nur ein Punkt sei hier genannt: Offenkundig spielen im genannten Fall Annahmen über die ‚Vitalität‘ des Unternehmens, dem man angehört, eine zentrale Rolle. Höchstwahrscheinlich gehören Propositionen über die ‚Verwundbarkeit‘ oder gar ‚Sterblichkeit‘ des Systems zu den Basispostulaten dieser Kultur. Häufig zu hörende Aussagen wie „Der Staat kann nicht pleite gehen!“ oder „Unsere Firma ist zu groß, um von der Konkurrenz geschluckt zu werden!“ sind Beispiele für solche fundamentalen Realitätsannahmen, die, wie wir wissen, immer häufiger von der Wirklichkeit falsifiziert werden.

Im Lichte solcher Realitätsannahmen werden bestimmte Verhaltensweise wahrscheinlicher. Besonders problematisch sind solche Annahmen vor allem dann, wenn sie den Angehörigen der Kultur nicht-bewusst sind und es dementsprechend keinen Diskurs über ihren Realitätsgehalt und ihre Auswirkungen geben kann. Meine These ist, dass sich gerade in Unternehmen und Institutionen mit einer langen (Erfolgs-)Geschichte solche ‚Unverwundbarkeitsannahmen‘ herausbilden und zu einem gefährlichen Risiko für den Bestand des Systems entwickeln, wenn ihnen nicht durch gezielte Selbstinformation entgegengewirkt wird. Ein scheidender Manager hat die Mentalität in seinem Unternehmen diesbezüglich in einer Allegorie auf den Punkt gebracht:

Wir laufen in einer römischen Arena im Kreis herum und spüren den heißen Atem des Löwen schon im Nacken. Aber wenn man den Leuten zuruft: „Hey, der Löwe ist dicht hinter euch, er wird euch gleich fressen – lasst euch was einfallen!“, dann bleiben sie ganz cool und antworten dir: „Na und? Was soll's – wir haben schließlich zwei Runden Vorsprung!“.

Eine Organisation, die das Vorhandensein relevanten internen Wissens vermutet, aber als mit den bisher angewendeten Mitteln nicht erschließbar klassifiziert, meldet damit einen Bedarf an Wissen zur Erschließung von Wissen. Welche Wege zur Erlangung dieses Wissens sie einschlägt, hängt davon ab, welche Klassen von ‚Wissen‘ sie überhaupt definieren kann und welche dieser Klassen sie als ‚relevant‘ einstuft. Wenn eine Organisation ‚Wissensmanagement‘ beispielsweise lediglich als ein Problem der Abfrage, Transkription, Speicherung und Distribution vermittels digitaler Kommunikationstechnologie auffasst, sagt das bereits einiges über ihren Realitätsbegriff aus.

Immer häufiger jedoch wird das Thema auch als ein Problem der Alltagskommunikation der Organisation aufgefasst. Dabei gilt die Aufmerksamkeit dann in der Regel vor allem drei Arten von Phänomenen: Zunächst der Fall, in dem gefolgert werden kann, dass ein Mitglied des Unternehmens zwar über relevantes Wissen verfügt, dieses Wissen aber nicht kommuniziert.

Dann der Fall, dass ein Mitarbeiter sein Wissen zwar kommuniziert hat, dieses Wissen jedoch nicht an der Stelle ankam, an der es gebraucht wurde: entweder, weil der falsche Adressat gewählt wurde oder aber weil die Kommunikationskette irgendwo unterbrochen wurde. Letzteres stellt demnach einen Spezialfall des ersten Typs dar: Irgendjemand hat Wissen erhalten, kommuniziert es aber nicht weiter.

Und schließlich der dritte Fall: Wissen wird explizit kommuniziert, fixiert, ist an den ‚richtigen Stellen‘ in der Organisation verfügbar, wird dort explizit geteilt („Auch wir halten x für wahr!“) – und wird nicht genutzt, nicht abgerufen, bleibt folgenlos.⁸ Einen solchen paradoxen Umgang der Organisation mit Wissen dürfte jeder schon selbst beobachtet haben. Je nach Lage des Systems – ob das Unternehmen beispielsweise dennoch erfolgreich ist oder nicht – hat eine solche augenscheinliche Ignoranz von explizit bestätigtem Wissen jedenfalls relevante Auswirkungen auf den Realitätsbegriff: In der Regel werden Mitarbeiter, die so etwas erleben, sich ein fatalistisches Bild der eigenen Organisation zulegen und die Firma für ‚irrational‘ und auf kurz oder lang dem Untergang geweiht halten. Sollte das Unternehmen jedoch dennoch erfolgreich sein, können sich auch mythologisierende Realitätsannahmen entwickeln: Etwa dass bestimmte Instanzen oder Personen in der Organisation über ein esoterisches Wissen verfügen (der Chef als ‚Guru‘). In beiden Fällen jedoch wird der Glaube an die Relevanz des eigenen Wissens bei den Mitgliedern der Organisation untergraben und entsprechend wird die Motivation des Einzelnen zur Erlangung und Kommunikation dieses Wissens abnehmen. Ähnliche Auswirkungen haben naturgemäß auch bestimmte Typen des Umgangs der Organisation mit konkurrierenden Wissensmengen, etwa wenn diesbezügliche Probleme regelmäßig nach dem Prinzip ‚Ober-sticht-Unter‘ behandelt werden.

Nachdem zahlreiche Organisationen feststellen mussten, dass sich solcherlei Probleme weder durch die Einführung neuer Kommunikationstechnologien – die andere Probleme lösen und gleichzeitig auch wieder neue erzeugen – noch durch die Installierung expliziter Kommunikationsregeln lösen ließen, fällt der Blick mehr und mehr auf das, was in der Management-Sprache gerne mit dem Begriff ‚weiche Faktoren‘ bezeichnet wird: Es handelt sich dabei offenkundig um implizite, häufig auch nicht-bewusste Diskursregeln, die in der Kommunikation der Organisation wirksam werden und – damit zusammenhängend – um Effekte, die auf „Basispostulate über die Struktur der Realität“ des Unternehmens zurückzuführen sind.⁹ Die Menschen im Unternehmen verhalten sich, wie sie sich verhalten, so die These, aufgrund von Annahmen darüber, was sie für möglich und unmöglich, für wahrscheinlich und unwahrscheinlich, für ‚realitätsadäquat‘ und ‚realitätsinadäquat‘ halten. Es geht dabei wohlgerne nicht um ein punktuell normabweichendes Verhalten, das einzelnen Subjekten zugeschrieben werden kann. Ein ‚Problem‘ wird genau dann identifiziert, wenn das System insgesamt den explizit geäußerten Zielen, Erwartungen, Regeln nicht mehr entspricht, kulturelle Praxis und Selbstbeschreibung unübersehbar differieren, der anvisierte wirtschaftliche Erfolg ausbleibt und man vermuten muss, dass dabei überindividuelle Muster des Denkens, Kommunizierens und Verhaltens eine Rolle spielen.

Normalerweise verlangen Unternehmen in Gestalt von Vorständen, Geschäftsführern, Personalmanagern oder Marketingdirektoren in diesem Fall nicht explizit nach einer Rekonstruktion der ‚Kultur‘ oder des ‚Wissens- und Denksystems‘ ihres Unternehmens und auch nicht nach ‚Selbstinformation‘: Sie wollen Probleme gelöst haben, von denen sie vermuten, dass sie mit Faktoren

⁸ Frenzel/Müller/Sottong 2000 (A. 7), S. 97ff., 115ff.

⁹ Vgl. Titzmann 1989 (A. 1).

wie ‚Einstellungen‘, ‚Denken‘, ‚Stimmung‘, ‚Mentalität‘ der Mitarbeiter zusammenhängen. Diese ‚weichen Faktoren‘ verdanken ihren Namen der Tatsache, dass sie nicht messbar, nicht exakt quantifizierbar sind und dementsprechend der Erfolg von Operationen zu ihrer Steuerung und Manipulation nicht exakt (zu-)gerechnet werden kann. Gleichwohl setzt sich mehr und mehr die Überzeugung durch, dass solche ‚weichen Faktoren‘ durchaus ‚harte‘, das heißt letztlich pekuniäre und damit messbare Auswirkungen haben, und dass es daher ökonomisch sinnvoll ist, sich mit ihnen näher zu befassen und Möglichkeiten ihrer Beeinflussung zu erproben. Dass dies heute stärker denn je der Fall ist, hat auch mit Transformationen der Wirtschaft zu tun, die sich in Schlagworten wie ‚Wissensmanagement‘ oder ‚Wissensökonomie‘ manifestieren, und auf die ich hier daher kurz eingehen möchte.

3. ‚Wissensökonomie‘ und ‚Wissensmanagement‘

Seit circa 25 Jahren entwickelte sich die Wirtschaft tendenziell in Richtung einer ‚Wissensökonomie‘, in der, grob gesprochen, erstens menschliche Arbeitskraft maßgeblich durch andere Energiequellen ersetzt ist, zweitens Informations- und Kommunikationstechnologien den Komplexitätsgrad der Organisationen wesentlich steigern halfen und in der drittens Kapital- und Investitionsströme maßgeblich durch Erwartungen an Innovations- und Kommunikationspotenziale gelenkt werden. Im Zuge dieser Entwicklung wurden immer mehr Faktoren, die in der traditionellen Theorie und Praxis der Wirtschaft keine Rolle zu spielen schienen, als potenziell relevant ‚entdeckt‘. Immer mehr empirische Daten wurden wahrgenommen, die die ökonomische Theorie des ‚homo oeconomicus‘, der sich – ob als Konsument, als Investor oder Mitarbeiter – verlässlich nach Maßgabe eines rationalen Kalküls (materiellen) Nutzens verhalten sollte, als nicht mehr haltbar erscheinen ließen. Die Aufmerksamkeit für eine „Theorie eingeschränkt rationalen Verhaltens“, wie sie beispielsweise vom Nobelpreisträger für Ökonomie, Reinhard Selten, entwickelt wurde, zeigt, dass gerade das System anthropologischer Annahmen der Ökonomie im Wandel begriffen ist. Dies betrifft nicht nur Postulate über die Bedingungen von Verhalten, Entscheidungen und Denken von Akteuren auf Märkten, sondern auch der Subjekte in Unternehmen: Die Erfolgsgeschichte des Begriffs ‚emotionale Intelligenz‘ belegt dies eindrucksvoll. Immer mehr Eigenschaften des Subjekts gelangen in den Fokus ökonomischer Aufmerksamkeit: Intelligenz und Wissen (und schon gar nicht Körperkraft) allein gelten nicht mehr als hinreichend, um einen Mitarbeiter zu qualifizieren. ‚Beziehungsfähigkeit‘, ‚Kommunikationsfreude‘, ‚Lernbereitschaft‘, ‚Einfühlsamkeit‘, kurz ‚soziale Kompetenz‘ werden im aktuellen Diskurs zusätzlich verlangt.¹⁰

Umgekehrt aber sind es die Subjekte selbst, die nun wiederum von den Unternehmen verlangen (können), dass diesen Aspekten ihrer Person im Umfeld der Arbeit entsprechend Rechnung getragen wird. Buchtitel wie Reinhard Sprengers *Aufstand des Individuums* zeugen von dieser Entwicklung. Noch scheinen sich diejenigen Individuen, deren ‚emotionale Intelligenz‘ und deren ‚Wissen‘ aktuell nachgefragt werden, ihrer neu gewonnenen Souveränität si-

¹⁰ Davon zeugt auch die Aufmerksamkeit für die Kompetenzen und Fähigkeiten weiblicher Führungskräfte, s. dazu den Beitrag von Karolina Frenzel in diesem Band.

cher zu sein, handelt es sich dabei doch um relevante Ressourcen, die von außen nicht vollständig kontrolliert werden können. Wie Birger Priddat feststellt, kann kein Arbeitsvertrag festlegen, wie freundlich, kommunikativ, einfühlsam ein Mitarbeiter zu sein hat, und was ihr Wissen anbelangt, ist nicht kontrollierbar, wie viel davon die entsprechende Person wirklich hergegeben (oder genauer: mit-geteilt) hat.¹¹

„Wissensökonomie“ bedeutet demnach auch, dass die Wirtschaft auf eine völlig neue Art in Abhängigkeit von den Arbeitskräften gerät (wohlgemerkt: nicht aller, aber immerhin einer bedeutenden Teilmenge), nachdem es ihr im 20. Jahrhundert gerade erst gelungen war, sich aus dieser Abhängigkeit zu befreien. Vielen ist noch gar nicht aufgefallen, dass derzeit weltweit bereits der Versuch unternommen wird, deshalb den zweiten Schritt dieser Entwicklung zu ermöglichen: Nachdem Elektronik und Robotik den klassischen Arbeiter überflüssig machten, geht es nun darum, mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz und emotionssimulierender Software auch den „Wissensarbeiter“ und den freundlichen Dienstleister zu ersetzen. Dabei ist es unwichtig, wie hoch man die Chancen ansetzt, dass diesen Bemühungen einmal Erfolg beschieden sein wird. Relevant ist vielmehr, dass der Versuch an sich Ausdruck eines Denksystems ist, in dem – je nach Perspektive – die Befreiung der Wirtschaft vom arbeitenden Menschen oder die Befreiung des Menschen von der Arbeit in der Wirtschaft ein lohnendes Ziel darzustellen scheint.

Aktuell und wohl auch noch auf längere Zeit stellt sich jedenfalls das Problem, dass durch die Relevanz des Wissens und durch unterschiedliche Arten von Wissen komplexere Unternehmen bzw. Unternehmen, die komplexere Leistungen anbieten, in einer zunehmend komplexen Umwelt auch in bisher nicht gekannter Weise Phänomenen wie Wissen, Kommunikation und Beziehungsfähigkeit Rechnung tragen müssen: Soziale Sachverhalte wie Vertrauen, Loyalität, Beziehung spielen eine völlig neue Rolle in diesen Organisationen. War Kooperation bei Henry Ford noch durch die Koppelung von Mensch und Maschine am Fließband organisierbar, so muss sie heute – wieder – durch die komplexe Koppelung von Menschen untereinander ermöglicht werden. Die Organisation der Organisation verlangt primär eine intelligente Organisation von Kommunikationen. War der Organisator des Industriezeitalters Technokrat, so muss der Organisationsentwickler heute eigentlich zuerst Kulturwissenschaftler sein: Soziologe, Ethnologe und vor allem Semiotiker.

„Wissensmanagement“ sollte in diesem Zusammenhang auch die Funktion haben, relevante Realitätsannahmen der Kultur der Organisation überhaupt erst zu explizieren und damit kommunikationsfähig zu machen. Wie die bisherigen Ausführungen verdeutlicht haben, interessieren sich viele Unternehmen aus guten Gründen dafür, wie die Angehörigen der Organisation sich die „Realitäten“ des eigenen Unternehmens, des Marktes, der Kunden etc. konstruieren – auch wenn sie dies alles nicht explizit als „Wissen“ bezeichnen. „Selbstwissen“ und Annahmen über die Struktur anderer Realitätsbereiche gehören aber offenkundig zur Menge des für Organisationen relevanten Wissens und sollten demnach in den Überlegungen für effizientes „Wissensmanagement“ eine entscheidende Rolle spielen, in dem dann die Organisation „könnensorientierten“

¹¹ Birger Priddat: „Menschen in Kooperationen – Organisationen als Identitätslandschaften“. In: Hentschel/Müller/Sottong 2000 (A. 3), S. 21–44, S.24.

Wissens einen zwar wichtigen, aber eben doch nur einen Teil darstellte. ‚Wissensmanagement‘ wäre dann die Funktion, die das eigene ‚kulturelle Wissen‘ der Organisation einem beständigen Prozess der Rekonstruktion und kritischen Prüfung unterzieht.

Ich beziehe mich beim Begriff ‚kulturelles Wissen‘ auf die Definition Michael Titzmanns, der es als „die Gesamtmenge von Propositionen, die die Mitglieder einer Kultur für wahr halten“, was auch den Modus des „Glaubens“ mit einschließt, bestimmt.¹² Es ist klar, dass dies eine semiotische Definition von ‚Wissen‘ ist, die sich etwa von soziologischen Wissensdefinitionen unterscheidet, die ‚Wissen‘ dort zu verorten suchen, wo es sich in Anwendungsoperationen manifestiert.¹³ Die Einführung von Wissenselementen einerseits und Wissenssystem andererseits erlaubt es zudem der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Wissen ohnehin nur in Relation zu anderem Wissen existiert. Die Definition Titzmanns hat schließlich den Vorteil, dass sie keine Klassifikation und Hierarchisierung von Wissensmengen präjudiziert: Als Wissenselemente der Kultur kommen nach dieser Definition auch Propositionen in Betracht, die diese Kultur selbst gar nicht als ‚Wissen‘ definieren bzw. wahrnehmen will oder kann, die aber gleichwohl für einen Beobachter ableitbar sind.

‚Wissensmanagement‘ darf demgemäß nicht nur Sache von Abteilungen wie Forschung, Entwicklung oder Produktion sein und von Technikern und Datenbankspezialisten konzipiert werden, sondern sollte mindestens ebenso Personalentwicklung und vor allem Unternehmenskommunikation einbinden. Schließlich ist die Schaffung von Bedingungen, die unterschiedliche, z. B. auch ebenen- und funktionsübergreifende Kommunikationen im System wahrscheinlicher macht, immer auch ein wesentlicher Aspekt von ‚Wissensmanagement‘, da relevantes Wissen in erheblichem Ausmaß erst im Zuge von Kommunikationen ‚entsteht‘ – d. h. formulierbar und damit verfügbar wird. Somit wird die Förderung und Ermöglichung von Kommunikation in der Wissensökonomie zu einer vorrangigen Aufgabe des Managements – und damit sollte eigentlich auch semiotisches Knowhow einen entsprechenden Platz in der Aus- und Fortbildung der Führungskräfte einnehmen.¹⁴

4. ‚Kultur‘ als Erklärungsprinzip

In gewissem Sinne drehte sich das bisher Gesagte immer wieder um das Verhältnis von Wissen und Handeln, von Kognition und Operation, Annahmen und Verhalten. Wenn Unternehmen sich über die Motive, die Werte, die Mentalität, das Denken und Fühlen, die sozialen Beziehungen, die Kommunikation ihrer Mitarbeiter Gedanken machen, dann tun sie dies unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Rationalität: Welche über die von Politik, Markt etc. vorgegebenen Rahmenbedingungen hinausgehenden Rahmenbedingungen muss das Unternehmen bieten, damit die Angehörigen der Organisation zusammen

¹² Vgl. Titzmann 1989 (A. 1), S. 49.

¹³ So beispielsweise durchgängig bei Helmut Willke: *Dystopia. Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft*. Frankfurt a. M. 2002.

¹⁴ Nachdrücklich fordert dies etwa auch Heinz von Förster angesichts wissenschaftlicher Experimente zur Entstehung von Problemlösungen in Gruppen. Vgl. Heinz von Förster: *Wissen und Gewissen*. Frankfurt a. M. 1993, S. 266.

die bestmögliche Leistung hinsichtlich der von ihm definierten Ziele und Zwecke erbringen (können). Mindestbedingungen hinsichtlich Sicherheit, Kündigung, Arbeitszeit usw. regeln das Gesetz und die Tarifverträge, Gehaltsniveaus und Sonderleistungen der Markt – jenseits davon beginnt ein schier unbegrenzter Bereich von Möglichkeiten, Arbeits- und damit Lebensbedingungen der Menschen im Unternehmen zu gestalten. Wie steil/flach sind die Hierarchien, wie autoritär/demokratisch der Führungsstil, wie streng/locker die Kleiderordnung, wie verbindlich/frei die Sprachregelungen, wie restriktiv/offen die Informationspolitik, wie frostig/informell ist der Umgangston, wie karg/üppig ist die Ausstattung der Arbeitsplätze? Jedes Unternehmen trifft vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen seine Wahl aus diesen Möglichkeitsfeldern. Bestimmte Optionen werden realisiert, andere nicht. Auch die (Aus-)Wahl von Mitarbeitern gehört dazu: Wie ist das zahlenmäßige Verhältnis der Geschlechter in Führungspositionen? Wie ist die Altersverteilung in der EDV etc.? Aber auch ökonomische Wahlen fallen in diese Kategorie: Welche Gesellschaftsform hat das Unternehmen gewählt? Ob eine Firma in den Jahren des Börsenbooms sich zur AG gewandelt hat oder aber trotz bester Prognosen von Banken und Analysten GmbH geblieben ist, kann in unserem Zusammenhang durchaus signifikant sein. Hat das Unternehmen seine Firmenzentrale ins Ausland verlegt oder ist sie geblieben? Hat sie ganz bestimmte Produkte, Verfahren, Marketingstrategien häufig geändert oder nicht?

All diese Manifestationen paradigmatischer Wahlen sind immer auch Zeichen und/oder Anzeichen für etwas.¹⁵ Wenn diese Wahlen eine bestimmte Regelmäßigkeit aufweisen, dann spricht man davon, sie seien der Ausdruck einer bestimmten ‚Unternehmenskultur‘.

‚Kultur‘ ist ein Erklärungsprinzip, eine „Erfindung“ im Sinne Gregory Batesons,¹⁶ die es uns ermöglichen soll zu verstehen, warum wir glauben beobachten zu können, dass ein soziales System aus der Menge der offenkundig verfügbaren Optionen ganz bestimmte realisiert und andere nicht beachtet oder explizit ausschließt. Der Begriff ‚Kultur‘ in dieser Verwendung meint demnach letztlich ein bestimmtes System von Regeln und Annahmen, die dem Prozess des Wählens aus Optionen zugrunde liegen. Die Frage nach der ‚Kultur‘ einer Gruppe zielt also darauf ab zu erklären, warum die Gruppe bestimmte Dinge nicht tut, obwohl das dazu nötige Wissen, die entsprechenden Ressourcen und andere Rahmenbedingungen es erlauben würden. Unternehmen A reagiert auf die Prognose, dass sich die Marktsituation bald verschlechtern wird zunächst mit der Streichung von Vergünstigungen für Mitarbeiter, Unternehmen B reduziert die Belegschaft, Unternehmen C kürzt die Bonuszahlungen der Manager, Unternehmen D handelt die Lieferanten herunter, Unternehmen E tut all dies gleichzeitig usw. Jedes dieser Unternehmen hätte potenziell jede Kombination dieser Optionen realisieren oder auch wie Unternehmen F gar nichts tun und abwarten können, ob die Prognose auch im nächsten Quartal noch Bestand hat.

¹⁵ Zur Differenz von Zeichen und Anzeichen vgl. Hermann Sottong/Michael Müller: *Zwischen Sender und Empfänger. Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft*. Berlin 1998, S. 42-51.

¹⁶ Gregory Bateson: *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M. 1981, S. 73–96.

Kultur, so verstanden, ist das System von Realitätsannahmen und Kommunikationen, das reguliert, welche Optionen ein soziales System wahrnehmen kann und welche davon es tatsächlich realisiert.

Der Begriff ‚Kultur‘ umfasst neben diesem Regelsystem selbst auch die in ihm agierende Gruppe (Gesellschaft, Organisation, Gemeinschaft). Mithilfe von ‚Kultur‘ begrenzt und strukturiert eine Gruppe den Raum der Möglichkeiten, der ihr angesichts verfügbarer geistiger und materieller Ressourcen gegeben ist: Man weiß, dass man Bier auch aus der Flasche trinken kann, aber man genießt es immer nur aus Gläsern. Man weiß, dass man Hunde anleinen kann, aber man lässt sie stets frei herumlaufen. Man hat das nötige Wissen und die nötigen Mittel, um eine Atombombe zu bauen, aber man verzichtet darauf.

Kultur setzt also einen Überschuss an Wissen, Ressourcen und damit an Möglichkeiten voraus. Dieser Kulturbegriff impliziert demnach eine Beobachtungshaltung, die angesichts der Wahrnehmung, dass ein System bestimmte Typen von Operationen nicht realisiert, nicht automatisch davon ausgehen darf, dies rühre von einem diesbezüglichen Mangel an Wissen der Kultur her. Ob die Gruppe sich angesichts ihrer Selbst-Begrenzung auf Moral, Ethik, Vernunft, Tradition oder auf nichts von alledem beruft, ob sie das Auslassen jeweiliger Optionen überhaupt thematisiert etc. ist wiederum ein Merkmal ihrer Kultur, aber keine Bedingung ihres Vorhandenseins.

5. Kultur‘ als Problem – ‚Kultur‘ als Ressource

Interessant ist nun der Fall, in dem relevante intrakulturelle Diskurse über das Ausmaß der Nutzung von Optionen aufkommen. In den internen Diskursen von Unternehmen wird die eigene ‚Kultur‘ häufig genau dann thematisiert und dabei als ‚problematisch‘/‚defizitär‘ semantisiert, wenn die Annahme sich durchsetzt, dass bestimmte, jedoch nur unscharf beschreibbare Phänomene wie Denkstile, Kommunikationsweisen, Realitätsannahmen dafür verantwortlich sind, dass die Organisation Optionen nicht (hinreichend) zu realisieren vermag, deren ‚Umsetzung‘ als wünschenswert erachtet wird. Damit wird ‚Kultur‘ aber auch automatisch zur ‚Ressource‘: Wenn ‚Unternehmenskultur‘ dafür verantwortlich gemacht werden kann, dass als wünschenswert oder gar notwendig erachtete Optionen nicht realisiert werden können, dann muss sie verändert, ‚verbessert‘ werden. Im steigerungslogischen Denksystem unserer Wirtschaft erweist sich diese Ressource dabei als unerschöpflich: Unternehmen sind ja per definitionem der Typus von Organisationen, deren Hauptmerkmal es ist, neue Optionen wahrzunehmen, zu nutzen, zu schaffen.¹⁷ Je nach Perspektive erscheint die Unternehmenskultur also einmal als ‚Begrenzer‘ (problematische, ‚schlechte‘ Unternehmenskultur) oder ‚Ermöglicher‘ (erfolgreiche, ‚gute‘ Unternehmenskultur) für die Erreichung von Zielen, die Umsetzbarkeit von Plänen und Maßnahmen, die Wahrnehmung von Chancen etc. Wobei in einer als sich schnell wandelnd wahrgenommenen Umwelt das ‚Danach‘ immer schon sehr

¹⁷ Dass damit gesellschaftlich immer auch die Nichtbeachtung oder der Ausschluss anderer Typen von Optionen verbunden ist, steht auf einem anderen Blatt und ist ein Merkmal unserer westlichen Kultur im Allgemeinen.

bald das ‚Davor‘ wird: Was heute ‚gut‘ ist, ist morgen schon wieder verbesserungswürdig.¹⁸

Hier beginnen nun bereits die Gründe dafür, warum ‚Kultur‘ von Unternehmen (oder genauer: von einer Mehrheit in der Unternehmensleitungen, im Management) zwar einerseits im Diskurs als relevant verhandelt wird, man andererseits aber häufig doch davor zurückscheut, dieses Thema ernsthaft – also jenseits von Hochglanzbroschüren, öffentlichen Vorträgen oder konjunkturabhängigen ‚Wellnessphasen‘ – anzupacken:

Erstens erweist sich ‚Unternehmenskultur‘ als merkwürdig ‚zäh‘/langsam, als ein Phänomen, das mit dem ansonsten behaupteten Veränderungstempo der Organisation nicht mithalten kann. Wird ‚Unternehmenskultur‘ explizit problematisiert, dann nicht selten unter Zuhilfenahme einer Metaphorik, in der sie sich als ‚Bremse‘ und ‚Widerstand‘ darstellt. In unseren Unternehmensanalysen zeigte sich dabei wiederholt, dass Manager, die einem mechanistischen Denken zuneigen, sich der Auseinandersetzung mit ‚kulturellen‘ Phänomenen mit dem Argument verweigern, ihre Zeitnot zwingt sie dazu, den kulturbedingten Widerstand durch die Erzeugung von ‚Druck‘ zu ‚brechen‘. Die mittelfristigen Folgen solcher ‚Strategien‘ sind häufig genug verheerend – da viele Unternehmen jedoch so organisiert sind, dass Führungskräfte in kurzer Frequenz ihren Zuständigkeitsbereich wechseln, können die Folgen dieses Managementstils meist nicht mehr den entsprechenden Verantwortlichen zugerechnet werden und die Fatalität ihres Denkens und Handelns bleibt unerkant.

Tatsächlich zeigen unsere Storytelling-Analysen,¹⁹ dass kulturelle Basisannahmen in Unternehmen eine bemerkenswerte Konstanz aufweisen und relativ resistent gegen permanente Veränderungen an der Oberfläche der Organisation sind, von dieser selbst aber jeweils als tief greifende Veränderungen angesehen und ausgegeben werden (Stichwort: ‚Umstrukturierungen‘). Nicht selten äußert sich diese Selbsteinschätzung der Organisation als ‚hochgradig wandlungsfähig‘ aparter Weise in expliziten Neudefinitionen der eigenen ‚Unternehmenskultur‘: Man ‚gibt sich‘ ein neues ‚Leitbild‘, neue Kommunikationsrichtlinien etc. und hält solche performativen Äußerungsakte für hinreichende Operationen zur Realitätstransformation.²⁰

Zweitens und im Zusammenhang damit erscheint vielen Managern das Phänomen ‚Kultur‘ als zu komplex, unberechenbar und ‚dunkel‘, als dass sie sich näher darauf einlassen wollten. Eine solche ‚Undurchschaubarkeitsannahme‘ resultiert nicht selten aus zweifelhaften Erfahrungen mit früheren ‚Steuerungsversuchen‘ kultureller Entwicklung: Man hatte in der Vergangenheit durchaus gut gemeinte Bemühungen unternommen, ‚Kultur‘ zu verändern, dabei auch nennenswerte Beträge investiert, und gezielte Maßnahmen ergriffen, um einen erwarteten Effekt zu erzeugen: Aber die ‚Kultur‘ schlug zurück, erwies sich als resistent oder ‚verschlechterte‘ sich schlimmstenfalls sogar.

Ein dritter und vielleicht wichtigster Punkt drängt sich vor dem Hintergrund vielfältiger Erfahrungen auf: Die Auseinandersetzung mit der ‚Kultur‘ des eige-

¹⁸ Ausführlich dargelegt von Gerhard Schulze: *Die beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. München 2003, S. 92–97.

¹⁹ Vgl. die Beiträge von Karolina Frenzel und Michael Müller in diesem Band.

²⁰ Siehe dazu Frenzel/Müller/Sottong 2000 (A. 7), S. 106ff.

nen Systems verlangt ein gesundes Selbstbewusstsein gerade von denjenigen, die sich qua Rollendefinition und entsprechendem Status für maßgebliche Akteure im ‚kulturellen Spiel‘ der Organisation halten. Sie müssen es aushalten können, mit Daten und Informationen konfrontiert zu werden, die das eigene ‚Weltbild‘ stören – ich verweise an dieser Stelle auf das Motto, das ich über diesen Beitrag gestellt habe.

In der Praxis hierarchischer Organisationen prägen die Entscheidungen und die Kommunikationen des Managements das Entstehen von Realitätsannahmen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter nachhaltig, doch oft auf mittelbare und intrikate Weise. Eine strukturelle Analyse der Unternehmenskultur, die sinnvoll nur durch externe Beobachter geleistet werden kann, fördert nicht nur Basisannahmen dieser Kultur zu Tage (von denen wesentliche für die Angehörigen des Systems selbst verborgen bleiben können, wenngleich sie durchaus bewusstseinsfähig sind, wie man bei jeder Präsentation solcher Untersuchungen lernen kann). Sie zeichnet auch diejenigen Entscheidungen und Kommunikationen nach, die in der Geschichte der Organisation zur Entstehung, Bestätigung und Verfestigung solcher Annahmen beigetragen haben. Sie konfrontiert demnach auch die Mitglieder des Managements mit der Tatsache, dass sie sich zuweilen der eigenen entscheidungsleitenden Prämissen nicht vollständig bewusst waren, dass die von ihnen explizierte Rationalisierung von Entscheidungen also nicht durchgängig deckungsgleich ist mit der aus diesen Handlungen ableitbaren Rationalität und dass die Mitarbeiter dies häufig genug wissen! Sie konfrontiert ‚Entscheider‘ letztlich mit der Tatsache, dass sie nicht ‚über‘ dem System stehen, sondern selbst Teil der Kultur des Unternehmens und insofern nicht in dem Ausmaß souveräne autonome Subjekte sind, wie sie das zuweilen gerne glauben möchten. Im Verhältnis der beiden intrasystemischen Subkulturen ‚Management‘ und ‚Mitarbeiterschaft‘ erweist sich oft genug die Relativität von ‚Macht‘, als deren andere Seite die Abhängigkeit der ‚Mächtigen‘ von den ‚Untertanen‘ erscheint.

Mit anderen Worten: eine Unternehmensführung, die sich ernsthaft der eigenen ‚Kultur‘ stellt, muss die Größe haben, mit narzisstischen Kränkungen fertig werden zu können. Der Lohn dafür besteht in einem Wissen, in einer Selbstinformiertheit, in einem Selbst-Bewusstsein, das es ermöglicht, bisher verborgene Potenziale der eigenen Organisation erkennen und nutzen zu können, und in die Lage versetzt, Barrieren gezielt abzubauen, die bisher die Nutzung erfolgsversprechender Chancen verhinderten. Es geht dabei um nichts Geringeres als die Überlebensfähigkeit des Systems.