

„Familienaufstellung“

Zur Semiotik unternehmensspezifischer Narrative in Krisen

Kathrin Dreckmann

Einführung: Narrative in Unternehmenskulturen

Unternehmenskulturen sind Kulturen, in denen sich über eine Zeit gemeinsamen Arbeitens Kommunikationsstrukturen ausbilden, die den Einzelnen mit den anderen verbinden. Es entsteht so in der Regel ein kohärentes Gewebe, das Mitarbeitern Orientierung gibt. Dies wird dann besonders bedeutend, wenn vor dem Hintergrund der zunehmenden „Stückhaftigkeit unserer Welt“ (Clifford Geertz) Diskussionen über grundlegende gemeinsame Vorstellungen, gemeinsame Gefühle und gemeinsame Werte auch in der Arbeitswelt nicht immer einfach zu lösen sind. Innerhalb von Unternehmenskulturen bilden in der Regel narratologisch aufgebaute Firmengeschichten einen wichtigen Faktor, wenn es um die Herstellung von Identität im Unternehmen geht. Schlagwortartig werden solche Konzepte auf Internetseiten präsentiert und als Leitbegriffe verwendet, um das firmeneigene Narrativ plakativ nach außen zu kommunizieren. Begriffe wie Innovation, Tradition und Zukunftsorientiertheit sind dabei häufig verwendete Vokabeln. Sie sind abstrakte und positiv besetzte Bezugsgrößen eines ökonomischen Diskurses, der gerade von KMUs erwartet, den Betrieb so aufzustellen, dass er zeitgemäß und im Bewusstsein seiner eigenen Geschichte solide auch Kommendes überstehen mag.

Von diesem Geflecht ökonomischer Anforderungen sind auch die Erzählungen über ein Unternehmen geprägt. Davon kann die Verwendung derartiger Vokabeln innerhalb von Unternehmen unterschieden werden. Somit wird angenommen, dass es eine Differenz zwischen Signifikaten werbender Internetdarstellungen und der Signifikantenlogik wirtschaftlicher Rationalitätsparadigmen gibt und die Frage nach der Unternehmenskultur in Unternehmen nicht auch die Fragen nach den eigenen Narrativen in Unternehmen offenlegt. Welche Rolle die Kommunikation in der Struktur der Organisation kleinerer und mittlerer Unternehmen spielt, die bestrebt sind, sich zwischen Traditionalität, Zukunftsorientiertheit und Marktzwängen zu positionieren, soll im Folgenden näher erörtert werden. Dabei sollen besonders Unternehmen in den Blick genommen werden, deren

Organisationsstruktur sich – vor allem innerhalb ökonomischer Handlungskontexte – verändert hat. Wenn nämlich beispielsweise Unternehmensstrukturen (z.B. durch Fusion und Umstrukturierungen) dynamisiert und rationalisiert wurden, wird unter Umständen die Vergangenheit aus der Perspektive der Gegenwart beleuchtet und das Narrativ überdacht, weil solche Umstrukturierungen von den Mitarbeitern als Traditions- und Vertrauensbruch erlebt werden könnten. Genau an diesen Bruchstellen bekommen tradierte und neu formulierte Unternehmensnarrative eine erhebliche Bedeutung.

Aus kultur- und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive soll in diesem Beitrag das Wechselverhältnis zwischen organisatorischen, ökonomischen und kommunikativen Prozessen in Unternehmen behandelt werden, die ihre Betriebsstruktur und Leitkultur verändert haben.

Betriebskultur aus kulturanthropologischer Perspektive

Der Terminus der Unternehmenskultur oder Organisationskultur ist der Kulturanthropologie entlehnt und bezieht den Gedanken der Kultur, wie er kulturanthropologisch bestimmt wurde, auf unternehmerische Organisationsstrukturen. Die wissenschaftliche Disziplin der Kulturanthropologie setzt sich mit dem Menschen in seinem Verhältnis zur Kultur auseinander. Der kulturanthropologische Begriff von Kultur ist dabei vor allem empirisch und problemorientiert. Der Anthropologe Clifford Geertz entwickelte einen semiotischen Kulturbegriff:

Der Kulturbegriff, den ich vertrete [...] ist wesentlich ein semiotischer. [...] Ihre Untersuchung [die der Kultur, KD] ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht, sondern eine interpretierende, die nach Bedeutungen sucht. Mir geht es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft erscheinen.¹

Die Aufgabe des Forschers sei es nun, subjektive Erwartungen und Haltungen Einzelner in Bezug auf das Ganze zu interpretieren: „Analyse ist also das Herausarbeiten von Bedeutungsstrukturen.“² Die Daten seien deutungsfähig, indem das „Gesagte [...] dem vergänglichen Augenblick“ entrissen werden könne.³ Aus der ethnologischen Perspektive interpretiert der Forscher das Handeln der Subjekte im Kontext ihrer subjektiv konstruierten Handlungssysteme, die Geertz quasi mit einem Text vergleicht:

Ethnographie betreiben gleicht dem Versuch, ein Manuskript zu lesen [...], das fremdartig, verblaßt, unvollständig, voll von Widersprüchen,

¹ Clifford Geertz, *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main 1987, S. 9.

² Ebd., S. 15.

³ Ebd., S. 30.

fragwürdigen Verbesserungen und tendenziösen Kommentaren ist, aber nicht in konventionellen Lautzeichen, sondern in vergänglichen Beispielen geformten Verhaltens geschrieben ist.⁴

Dieses Verhalten ist beim Menschen symbolisch zu verstehen. Um es ethnographisch zu deuten, sollte versucht werden, „den Bogen des sozialen Diskurses nachzuzeichnen, in einer nachvollziehbaren Form festzuhalten“.⁵ Nach Geertz gibt es „drei Merkmale der ethnographischen Beschreibung: sie ist deutend; das, was sie deutet, ist der Ablauf des sozialen Diskurses; und das Deuten besteht darin, das ‚Gesagte‘ eines solchen Diskurses dem vergänglichen Augenblick zu entreißen“.⁶ Wird dieser Zugang einer ethnographischen Kulturdiskursanalyse auf Unternehmens- und Organisationsstrukturen bezogen, müssen vor allem dynamische Kommunikationsstrukturen und -handlungen innerhalb ihres kulturellen Rahmens in den Blick genommen werden. In der Unternehmenskulturforschung hat der Wirtschaftswissenschaftler Birger Priddat in seinem Buch *Wirtschaft durch Kultur* für die „Lage außerhalb der Ökonomie“ mit Geertz die These formuliert: „Angesichts der Stückhaftigkeit unserer Welt scheint die Auffassung von Kultur – einer bestimmten Kultur, dieser Kultur – als Konsens über grundlegend gemeinsame Vorstellungen, gemeinsame Gefühle und gemeinsame Werte kaum noch haltbar.“⁷

Priddat fordert aus seiner Wahrnehmung heraus, den „Konsens über grundlegend gemeinsame Vorstellungen“ zu überdenken und eine „Disparierung von Vorstellungen“ zuzulassen. Das hieße konkret, dass anstelle „gemeinsamer Gefühle“ eine „Heteronomie“ zu denken und anstelle „gemeinsamer Werte“ das „Faktum der Pluralität“⁸ bei Analysen mit zu berücksichtigen sei. Mit Blick auf Geertz und Priddat ist deshalb keineswegs ein Widerspruch zwischen den Ansätzen zu erkennen. Um die „Pluralität“ der Projekte und Themen einer Unternehmenskultur und -kommunikation zu erfassen, müssten demnach konkrete kommunikative Handlungen und Äußerungen als eine „dichte Beschreibung“ gelesen werden, ihr sozialer Diskurs rekonstruiert und das Gesagte im großen Zusammenhang betrachtet werden. Dies gilt besonders dann, wenn die Differenz zwischen den Signifikaten werbender Internetdarstellungen der Unternehmenskultur oder -leitbilder und der Signifikantenlogik wirtschaftlicher Realitätsparadigmen sehr groß ist, besonders für KMUs, die versuchen, sich zwischen Traditonalität, Zukunftsorientiertheit und Marktzwängen zu bewegen. Sobald der ökonomische Handlungsrahmen unternehmensorganisatorische Veränderungen erfordert, werden gerade dann gemeinsame Vorstellungen, die auf Mitarbeiter traditions- und vertrauensbildend wirkten, wie dies etwa bei einer Fusion, Zerschlagung oder Umstrukturierung der Fall ist, in Frage gestellt. Wie lassen sich im Übergang die Organisationsprozesse nun kommunikativ äußern? Wie verändert

⁴ Ebd.

⁵ Ebd., S. 28.

⁶ Ebd., S. 30.

⁷ Birger P. Priddat, *Wirtschaft durch Kultur*. Marburg 2009, S. 34.

⁸ Ebd., S. 35.

sich die Kultur eines Unternehmens und wie der soziale Diskurs? An dieser Stelle kann auf Niklas Luhmann verwiesen werden, der Organisationsprozesse auch durch Kommunikationsprozesse bestimmt sieht: „Offenbar sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und anderes beobachten können, also zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren“.⁹ Diese Systeme sind stabil und zwar deshalb, weil sie aus einem „Netz loser Kopplungen“ bestehen. Dennoch sind für Luhmann die Organisationen beschreibbar, indem er einen „Text über Organisationen“ schreibt. Luhmann sucht nach „Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisationen unterscheiden“.¹⁰ Dies geschieht bei ihm unter den Prämissen für verschiedene Typen, die die Organisationsorganisation, nach „Entscheidungsprogrammen, Personal und Kommunikationswegen, die Kompetenzen (Arbeitsteilung) in Entscheidungszusammenhänge umsetzen“, strukturieren.¹¹ Die Konstruktion von Organisationssystemen geschieht also gewissermaßen über die Akteure und deren Kommunikation und ihr Verhältnis zur Geschichte und Gegenwart des Unternehmens. Die Akteure sind die Entscheider sowie die Mitarbeiter innerhalb organisierter Hierarchien.

Leitbilder, Unternehmenskultur und Organisation

Bevor konkreter auf solche Kommunikations- bzw. Organisationsstrukturen von KMUs eingegangen wird, soll der Begriff der Unternehmenskultur aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive näher bestimmt werden. Innerhalb des Begriffsfeldes der Betriebs- und Unternehmenskulturen wird in den Wirtschaftswissenschaften ein ganzes Konvolut an Begriffen formuliert, die für den Theoriediskurs wichtig sind. Eng an den Begriff der Unternehmenskultur geknüpft sind nämlich seine konkreten Ausformungen im Zusammenhang mit Leitbildern eines Unternehmens. Die Leitbilder einer Unternehmenskultur werden in der Regel mit der Trias Innovation, Tradition und Familie erfasst. Diese Leitbilder dienen vor allem der Außenkommunikation eines Unternehmens und sind auf den Internetseiten der Betriebe zu finden. Sie spiegeln das Selbstverständnis eines Unternehmens und dessen beabsichtigte Außenwahrnehmung wider.¹² In der Forschungsliteratur, u.a. von Knut Bleicher, wird das Leitbild begrifflich differenziert. Das Leitbild, das grundsätzlich das Selbstverständnis und die Grundprinzipien des Unternehmens nach innen und außen kommunizieren möchte, kann in ein realistisches Idealbild unterteilt werden, das ein Unternehmen in der Außendarstel-

⁹ Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 2011, S. 9.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Ebd., S. 9f.

¹² Dies trifft vor allem auf den Wunsch zu, sich als ein innovatives Unternehmen profilieren zu können. Vgl. dazu: Gisela Hagemann, *Werden Sie einzigartig. Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfadens*. Berlin/Wien/Zürich 2009.

lung von sich kommuniziert wissen möchte.¹³ Gleichzeitig kann das Leitbild Orientierung nach innen vermitteln, indem es eine soziale Vision für die Gemeinschaft formuliert, die die Aufgaben und den Leitgedanken mit einschließt, ebenso wie eine ethische Dimension, die Werte und Prinzipien nach innen und außen vermittelt.¹⁴

Die Frage, inwieweit Außen- und Binnenkommunikation bzw. Selbstbild und Wunschbild tatsächlich übereinkommen, hängt davon ab, inwieweit die Organisation des Unternehmens eine Kommunikation mit den Mitarbeitern strukturell mit einschließt. Leitbilder stehen nämlich grundsätzlich unter dem Verdacht, eine „Ansammlung von Allgemeinplätzen“ zu sein, die nicht innerlich mit der Betriebsorganisation verbunden sind.¹⁵ Dass ein Leitbild wie das der Innovation nicht nur als Etikett dienen kann, sondern Kommunikations- und Organisationsprozesse integrieren kann, hat Dirk Baecker mit seinem Konzept des „Postheroischen Managements“ gezeigt. Eine solche Struktur scheint am ehesten dann zu greifen, wenn die Mitarbeiter in der Tat in einen Organisationsprozess mit einbezogen sind:

Postheroisches Management ist so gesehen nichts anderes als ein Management, das sein Heldentum nicht mehr in der Verfügung über Kapitalvermögen und einer Inszenierung entsprechender Risikobereitschaften und Verantwortungen sucht, sondern einen neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortlichkeit entwickelt, die damit einher geht.¹⁶

Baecker plädiert demnach für ein postheroisches Management, das die „Wiedereinführung der Differenz von Organisation und Wirtschaft in die Organisation“ ist.¹⁷ Insofern scheint bewiesen, dass Organisation auch immer Kommunikation ist. Daher ließen sich mit Geertz quasi kommunikative Sozialdiskurse rekonstruieren, um Kommunikation als Organisation symbolisch zu lesen. Mehr noch: Mit Baecker lässt sich eben diese Kommunikation innerhalb der Organisation auch als kulturelle Führung deuten. Durch das autonome Handeln der in Unternehmen beschäftigten Personen sieht er einen Verlagerungsprozess von Führung auf die Ebene der Kultur,¹⁸ die aus sich selbst heraus erklärbar ist:

Auch die Regel der kulturellen Führung ist von überzeugender Einfachheit. Sie besagt, daß keine Unternehmenskultur wirtschaftlich ef-

¹³ Knut Bleicher, *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. Stuttgart 1994, S. 274.

¹⁴ Vgl. ebd.

¹⁵ Monika Knassmüller, *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re)Konstruktion*. Frankfurt am Main 2005.

¹⁶ Dirk Baecker, *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin 1994, S. 18.

¹⁷ Dirk Baecker, *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden 2014, S. 7.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 3.

fizient sein kann, die sich nicht in allen wesentlichen Hinsichten von selbst versteht. Man muß ein Unternehmen betreten und sofort in ihm arbeitsfähig sein können, ohne einer Einführung in die Werte und das Selbstverständnis, in die Konventionen und die Heldengeschichten des Unternehmens zu bedürfen.¹⁹

Kultur, Arbeitsorganisation und das Führungsmanagement kommen in Baeckers Konzept überein:

Kulturelle Führung heißt, dass alle Einheiten des Unternehmens in der Lage sind, *sich* unter Bezugnahme auf ihren Ort im Gesamtunternehmen *selbst zu führen*. Und dieser Ort im Gesamtunternehmen ist nicht bestimmt durch die Charts der Organisationshierarchie oder die Matrix der funktionalen Zuweisungen, sondern durch die Frage, welchen Kunden man hat und wessen Kunde man ist.²⁰

Empirie: Narratologische Erzählperspektiven in der Praxis

Wird nun der Blick auf die konkreten Erzählungen und Erzählstrategien der Akteure der Betriebe gelenkt, kommt es darauf an, die Erzählbarkeit von Unternehmenskultur aufzuzeigen. Die oben skizzierte und von Geertz entwickelte Technik der dichten Beschreibung scheint dazu prädestiniert, von der Perspektive der Gegenwart des Gesprächs auf die Veränderungen der im Gespräch erzählten Vergangenheit zu blicken. Die spezifische Narratologie der Erzählperspektiven von Mitarbeitern und Führungskräften erlaubt es, Äußerungen während des Gespräches symbolisch zu deuten. Die Äußerung wird dabei als Medium begriffen, in der sich eben eine Tiefenstruktur offenbart, die symbolisch gelesen werden kann. Ein solches Verständnis narratologischer Konzepte, die mehr auf das Erzählen als auf die Prosa gerichtet sind, ermöglicht schließlich, „den Untersuchungsgegenstand auf die mündlichen erzählerischen Formen in der Folklore und im Alltag auszudehnen“.²¹ Die empirische Grundlage für den vorliegenden Beitrag bildet eine Sequenz qualitativer Interviews, die mit Eignern, Managern und Mitarbeitervertretern mittelständischer Unternehmen aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie im Zeitraum von 2011 bis 2013 (im Rahmen des Forschungsprojektes „Unternehmenskultur: Selbstinterpretation und Wissensproduktion innerhalb mittelständischer Betriebe“) im Auftrag der *Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie* (CSSA) Wiesbaden gemeinsam mit Prof. Dr. Dirk Matejovski, Institut für Medien- und Kulturwissenschaft an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, geführt wurden. In umfangreichen narrativen Interviews (Gesamtdauer ca. 30 Stunden) haben die Verfasser der Studie sich zur Aufgabe

¹⁹ Dirk Baecker, *Organisation und Management*. Frankfurt am Main 2008, S. 207.

²⁰ Ebd., S. 208.

²¹ Alida Bremer, „Narratologie“. In: Vladimir Biti (Hg.), *Literatur- und Kulturtheorie. Ein Handbuch gegenwärtiger Begriffe*. Reinbek bei Hamburg 2001, S. 577-584, hier: S. 578.

gemacht, einen „adäquate[n] Zugang darin“ zu finden, „die Akteure selbst zu Wort kommen zu lassen und unter Berücksichtigung der Ergebnisse eine unterschiedliche Perspektivierung von und zu mittelständischen Unternehmens- und Betriebskulturen herzuleiten“.²²

Betriebskulturen wurden danach differenziert, „ob eine Unternehmenskultur sich vor dem Hintergrund von Fusionierungen, Übernahmen etc. neu konstituiert, oder ob ein Unternehmen seit seinem Bestehen denselben Eigentümer hat, der zugleich auch als Manager des Unternehmens agiert“.²³ Historische Kontexte wurden dabei im Zusammenhang mit den „kommunikativen Versionen und Strukturen eines Unternehmens“ betrachtet.²⁴ Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, inwiefern aus der mündlichen Erzählung heraus die transkribierten, qualitativ-narrativ geführten Interviewgespräche sich als „strukturell nicht immer kohärentes Quellenmaterial“ erwiesen haben.²⁵

Dabei sei „keineswegs die reine Abspiegelung der [...] erwähnten Leitfragen zur Unternehmenskultur“ zu sehen gewesen.²⁶ Es hat sich im Gegenteil gezeigt, dass in der „strukturelle[n] und synoptische[n] Auswertung der geführten Gespräche [...] sich die Konturen von mittelständischen Betriebskulturen von einigen zentralen Motiven und Schwerpunkten her ableiten lassen“. Diese Punkte lauteten in der Auswertung: „Betriebskultur und Homogenität, Leitbilder, Führungsstile und Kommunikationspraktiken sowie Orte des Wissens“. Angesichts der hier skizzierten Fragestellung sind die Narrative der Arbeitswelt von Bedeutung. Diese sind wesentlich von dem Kontext und dem Diskurs beeinflusst, der jeweils eine eigene erzählerische Perspektive der Gruppe auf sich selbst und die eigene Kommunikationsstruktur beinhaltet. Zugleich wird aber auch die Kommunikation über Wissen offengelegt. Diese werden vor dem Hintergrund von Fusionierungen und Übernahmen reflektiert, d.h. die Geschichtlichkeit und Traditionsbildung stehen hier unmittelbar in Beziehung zur gegenwärtigen Auffassung zur Unternehmenskultur – der vergangenen und der neuen:

Das ist ein Kulturproblem, denn die Mechanismen, die unsere alte Geschäftsführung hatte, die sind denen überhaupt nicht bekannt. Das haben die von ihrer Kultur gar nicht. Das merke ich ja, wenn ich mit denen rede. Das ist wirklich die Kultur: Ich bin der Chef, ich sage, wo es lang geht und ihr müsst rennen. Fragen oder Hinterfragen gibt es da nicht.²⁷

²² Dirk Matejovski/Kathrin Dreckmann, *Unternehmenskultur. Selbstinterpretation und Wissensproduktion innerhalb mittelständischer Betriebe*. Unveröffentlichtes Manuskript. Wiesbaden 2014, S. 4.

²³ Ebd., S. 11.

²⁴ Ebd.

²⁵ Ebd., S. 13.

²⁶ Ebd.

²⁷ Ebd., S. 29.

Symbolisches Verhalten und sozialer Diskurs

Der soziale Diskurs, in den die Interviewten hineinsprechen, lässt sich also primär im Kontext von Verlust- und Krisenerfahrungen beschreiben. Vor dem Hintergrund der Ausgliederung bzw. Fusionierung eines Unternehmens oder der Überführung eines Unternehmens in die Hand eines neuen Eigentümers wurden die Unternehmen ausgewählt, bevor dann mit Mitarbeitern, Eigentümern und Betriebsräten gesprochen wurde. Wenn die Interviewten auf die Unternehmenskultur hin befragt wurden, sprachen sie in der Regel von der „Betriebsfamilie“, die es seit der „Krise“ nicht mehr gab:

Wenn in solchen Situationen [der Krise] Betriebsräte über Betriebskultur reflektieren, dann tritt schnell die Metapher von der *Familie* auf den Plan. Ein positiver Begriff von Betriebskultur ist mit der anthropologisch aufgeladenen Begrifflichkeit der ‚Betriebsfamilie‘ in elementarer Weise verbunden.²⁸

Dass Kultur immer auch nach Kohärenzstrukturen sucht und sinnbildlich eben auch für die Familie steht, überrascht wenig, wenn man sich vor Augen führt, dass Gruppenzusammenschlüsse, die nicht über Entitäten wie Ethnie, Religion etc. definiert sind, im kollektiven Bewusstsein oft eine Bindungsstruktur aufweisen, wie sie der Begriff der Familie wachruft. Weiter heißt es in der Studie:

Die Familienmetapher wird verbunden mit anderen Begriffen, wie die der Zusammengehörigkeit und des Gemeinschaftsgefühls. Diese Erfahrungen werden von den Akteuren häufig deutlich abgegrenzt von den anderen elementaren Erfahrungen, etwa denjenigen, angemessen bezahlt zu werden, und denjenigen, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben.²⁹

Im Originalton heißt es dann auch der Sicht eines Mitarbeiters, dessen Firma mit einem ausländischen Unternehmen fusionierte und im Anschluss rationalisiert worden ist:

Es ist Firma, man verdient Geld, mir macht der Job Spaß, aber dieses Familiengefühl, das ist weg, weil das ganze Soziale, was man bei „U2“ hatte, auch ein wenig weggebrochen ist, diese Zusammengehörigkeit und das alles. Dieses Gefühl hat man einfach nicht mehr und das ist in der Mannschaft genauso, zumindest zum größten Teil, sag ich mal.³⁰

Gemeint sind vor der Rationalisierung des Unternehmens angebotene soziale Leistungen wie die „Bereitstellung von Kindergärten, einem Schwimmbad, der

²⁸ Ebd., S. 13.

²⁹ Ebd., S. 14.

³⁰ Ebd., S. 14.

Werksbücherei und dem Werkpersonalverkauf“.³¹ Bei diesem emotionalen Statement geht es dem Sprecher offenbar weniger um weggefallene finanzielle Leistungen. Vielmehr muss von einem Bedeutungswandel der Leitmotivik der Familie ausgegangen werden. Die Konnotation von Familie bei der vorrangigen Verwendung des Begriffes ‚Firma‘ oder Unternehmen scheint vollständig verschwunden zu sein („Es ist Firma“). Wenn die metaphorische Verwendung des Familienbegriffes von vornherein auf das Unternehmen bezogen gewesen ist, verschiebt sich diese Metaphorik auf zwei Ebenen, einmal strukturell und zugleich in der Wahrnehmung. Das ‚Familienunternehmen‘ wird zur Firma, während die familiäre Lebenswelt, die einen direkten Sinn für Orientierung und signifikante Kontexte gibt, nunmehr Illusion zu sein scheint:

So führt ein Gesprächspartner aus, dass er sich mittlerweile daran gewöhnt habe, dass bestimmte übertarifliche Zahlungen etc. wegfielen, aber dass für ihn ein besonderes Problem im Wegfall des Gemeinschafts- und Familiengefühl bestünde.³²

Die Unternehmenskrise führt also unweigerlich auch zu einer Orientierungskrise der Mitarbeiter, indem ein Narrativ wegbricht, das soziale Bedeutung stiftet. Insofern stehen die konkreten Zusatzleistungen (wie beispielsweise ein sogenanntes „Sommerschützgetränk“) symbolisch für diese Strukturen. Das Getränk, das als Symbol für familiäre Kohärenzstrukturen galt, fällt weg und damit offenbar auch das sinnstiftende Momentum des familiären Miteinanders. So heißt es zur Abschaffung des „sommerlichen Arbeitsschutzgetränkes“: „So eine Kiste kostet 100 Euro und damit [ist] der ganze Sommer gerettet. Damit holt der Chef sich ja nur Minuspunkte ein. Schlimmer geht es wohl ja kaum.“³³ Im gleichen Kontext formuliert ein anderer Mitarbeiter die Streichung der Ausgabe eines Vitaminbonbons: „Das gehört auch zur Kultur, diese lieb gewonnenen Sachen.“³⁴ Die Materialisierung wie das Bonbon oder das Getränk zeigen innere Vorstellungen von abstrakten Bindungen, die aufgelöst zu sein scheinen. Symbole, die für die metaphorische Familie in der Betriebskultur standen, gibt es nicht mehr, und in der Folge verschwinden nicht nur die Signifikate, sondern auch die signifikanten Kontexte. Der metaphorische Begriff zerbröselt und mit ihm auch die Wahrnehmung von Tradition. Desillusioniert heißt es von einem Mitarbeiter: „Ja, man hat das Gefühl, es geht nur noch um das Finanzielle.“³⁵

Die erzählerische Perspektive dieser Mitarbeiter ist offenbar eine, die sich gewandelt hat. Es wird davon berichtet, was es nicht mehr gibt, aber einmal vorhanden war. Die Rekonstruktion der Vergangenheit aus der Perspektive der Gegenwart verweist auf ein krisenhaftes Ereignis, von dem aus zukünftige Narrative als Zäsur ausgehen werden. Die Familienmetaphorik wird quasi abgespalten.

³¹ Ebd.

³² Ebd.

³³ Ebd., S. 15.

³⁴ Ebd.

³⁵ Ebd.

Desillusioniert klingt auch diese Einlassung zur Unternehmenskultur, die eben nicht als kohärent wahrgenommen wird. Das gemeinsame Mahl als ritualisierte Familienpraktik war für ein anderes Unternehmen offenbar der Ort gemeinschaftsstiftender Treffen und des Austausches:

Dann gibt es noch ein banales, aber wichtiges Thema, nämlich die Kantine, die als soziale Einrichtung, als Motivations- und Demotivationsmittel fungiert. Man muss immer wieder für Dinge kämpfen, in denen das Unternehmen keinen direkten Nutzen sieht.³⁶

Es ist davon auszugehen, dass diese Art von Kommunikationsstruktur eben nicht Teil der Organisationskultur ist, denn erstens kann innerhalb dieses kulturellen Rahmens nicht mehr kommuniziert werden. Man könnte in dem Terminus der Studie sagen, ein Ort des Wissens fiel weg. Zudem werden der Unternehmensleitung ja generelles Unverständnis und eine Missbilligung der „lieb gewonnenen Sachen“ vorgeworfen. Die *Signifikantenlogik* der Mitarbeiter ist offenbar eine andere als die der Leitungsebene. Der Mitarbeiter fühlt sich unverstanden, bzw. die Zeichen der unternehmerischen Fürsorge (wie das Bonbon oder das Getränk), die ja wohlgerne auch nur sehr wenig kosten, sind Teil einer neuen Kommunikationsstruktur, die den Mitarbeiter, seine sinnstiftenden Rituale und signifikanten Kontexte ausschließt.

An dem oben genannten Beispiel zeigt sich Ähnliches: Deutlich wird auch hier, dass ökonomische Einsparungen als Einschnitt in signifikante Kontexte erlebt werden. Dazu gehören die sinnstiftende Handlung des gemeinsamen Mittagessens ebenso wie der indirekte Verweis auf den Traditionsbruch und die mangelnde Selbstverständlichkeit, dass sich das Unternehmen um seine Mitarbeiter sorgt. Es zeigt sich, dass von Unternehmenskultur gar nicht mehr gesprochen werden kann, wenn auch das Familiäre als Matrix und Referenzrahmen beschnitten wurde: „Deswegen finde ich, Kultur fängt ganz klein an. Es wird aber weniger, dass man gemeinsame Dinge macht, wie Pausen zum Beispiel. [...] Vom Kleinen her, muss ich sagen, fängt es so an, dass die Leute wieder ein wenig zusammenwachsen.“³⁷

Unternehmenskultur wird als das Beständige, ja traditionell gewachsene Soziale begriffen, das Bedeutung hat. Thematisiert werden deshalb in der Studie immer wieder auch „Gruppenfrühstücke, Interaktion in den Pausen, Betriebsausflüge, aber auch Firmenfeste“,³⁸ die in der Vergangenheit stattfanden und semiotisch mit Begriffen wie Vertrauen, Familie und Kultur assoziiert werden:

Damals haben wir Betriebsausflüge gemacht, da habe ich in der Expedition gearbeitet, da ist man dann einmal im Jahr hingefahren und hat mit der ganzen Belegschaft einen Ausflug gemacht. Das wurde

³⁶ Ebd.

³⁷ Ebd., S. 14.

³⁸ Ebd.

dann heruntergefahren, dann gar nicht mehr und so weiter. Dieses Gemeinsame ist gar nicht mehr da, mag sein, dass es gewollt ist.³⁹

Es zeigt sich, dass sich aus den hier exemplarisch vorgestellten Narrativen schließen lässt, dass das Referenzsystem der Mitarbeiter kommunikativ ein völlig anderes ist als das der Führungsebene. Ob nun gewollt oder nicht – die rationalisierte Organisationsstruktur sorgt bei den Mitarbeitern für eine Desillusionierung und Demotivierung. Sie bewegen sich offenbar in einer anderen Zeichenwelt mit eigenen Kodierungen, die sich materialisiert hat: ohne Signifikat hier kein Signifikant. Dennoch erwachsen neue Strukturen, so zeigt sich dies zumindest im „ganz Kleinen“ beim obigen Beispiel. Die Krise der Kommunikation zeigt sich eben darin, dass die Konnotationen der „Dinge“ von der Leitungsebene nicht interpretiert werden können. Es scheint also eine Kultur zu sein, die sich von der nach außen kommunizierten unterscheidet. Wer keine Vorstellungswelten zu dieser oben beschriebenen Kultur entwickelt hat, kann deren Bedeutung auch nicht decodieren. Dieses Kulturwissen, so soll es hier einmal genannt werden, schließt all diese Erlebnisse und Erfahrungen mit ein und sind Teil der Bedeutung. Das Verständnis auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen ist ebenso unterschiedlich.

Organisation und Integration im IT-Unternehmen

Im Folgenden soll nun ein weiteres, aber anderes Beispiel von Kommunikationsprozessen vorgestellt werden, bei dem die Narrative sich ändern, sobald Kommunikationsstrukturen hierarchisch von der hiermit befassten Abteilung eines Unternehmens aufgebaut wurden. Die Arbeitswelt wird durch Innovationsprozesse, wie sie Baecker beschrieben hat, auch anders erzählt. Es handelt sich um eine eher homogen strukturierte Arbeitswelt der Gründerkultur. Wissensbasiert und technologiezentriert arbeiten in einem vormaligen Start-Up-Unternehmen akademisch-wissenschaftlich qualifizierte Mitarbeiter in der Biotechnologie-Branche. Der Gründer des Unternehmens reflektiert die Anfänge des Unternehmens wie folgt:

Es war eine typische Gründerkultur. Gründerkultur heißt, dass da drei Doktoranden aus diesem Institut, unterschiedlich in ihrem akademischen Werdegang und ihrer Karriere, aufeinander trafen und auch persönlich befreundet waren. Da kam der Gedanke, doch so eine Firma zu gründen, und dieser Gedanke wurde sehr intensiv von Anfang an mit mir diskutiert [...] Aber als Kultur war es eine Gründerkultur. Sie haben dann einen mit kaufmännischer Erfahrung, aber auch einen Wissenschaftler als Vierten dazu genommen [...] Das ist der Start gewesen, ja, aber es ist doch fünf, sechs Jahre so geblieben. Es

³⁹ Ebd., S. 30.

gab drei Gebiete, auf denen die Gründung beruht hat, drei wissenschaftliche Gebiete. Das ist auch eine Frage der Kultur.⁴⁰

Weil es sich um ein Start-up-Unternehmen handelte, sind die Hierarchien von Beginn an flach gewesen: Alle, die in dem Unternehmen arbeiten, waren quasi in die Organisation eingebunden, indem ihnen Aktienanteile und -optionen zugesprochen wurden:

Und die haben, also bis zur letzten Putzfrau, alle Anteile gekriegt. Und das hat dann natürlich auch einen Auftrieb gegeben [...] Die Leute bekamen dann auf einmal auch Anteile, und dann stieg ja der Kurs zu Anfang gewaltig an. Das gab dann natürlich, wenn Sie nach Kultur und Selbstverständnis fragen, Firmenzugehörigkeit – das bringt dann was, ganz klar.⁴¹

Die durch die geringe Anzahl der Mitarbeiter ermöglichte Kommunikationsstruktur einer solchen Unternehmensorganisation des Start-Ups sorgt offenbar für Vertrauen und ermöglicht auch das Entstehen einer sozialen Identität:

Dadurch, dass man sich jeden Tag sieht, mehrfach, kann man die Dinge, die einen stören, sofort ansprechen; die, die einem gut gefallen, lobt man sofort, also es ist vielleicht mehr daraus ersichtlich, können sie sehen, mir ist wichtig, dass man ein offenes Betriebsklima hat.⁴²

Angesichts der zuvor dargestellten, als defizitär wahrgenommenen Kommunikationsstruktur im Unternehmen wirkt die hier vorgestellte Organisationskultur homogener.

⁴⁰ Ebd., S. 17.

⁴¹ Ebd.

⁴² Ebd.

Fazit

Die hier angestellten Überlegungen zeigen, dass insbesondere semiotische Kommunikationsprozesse sich strukturell an die Organisationskultur eines Unternehmens binden lassen. Bemerkenswert ist dabei, dass sich herausgestellt hat, dass Organisationsstrukturen, die streng hierarchisch aufgebaut sind, unterschiedliche, zum Teil nicht aufeinander bezogene Signifikantensysteme ausbilden. Dies geschieht aus folgendem Grund: Die Bedeutungszuschreibungen etwa eines „Vitaminbonbons“ oder eines „Sommerschuttrandes“ sind offenbar zentral für die kommunikative Wahrnehmung von Betriebskultur und Gemeinschaftsempfinden. Der Unternehmensleitung ist offensichtlich die in der Geschichte des Unternehmens mitgewachsene kollektiv-symbolische Zuschreibung im Bedeutungsgeflecht der Gruppe nicht zugänglich gewesen. Auch aus anderen Beispielen lässt sich der Schluss ziehen, dass innerhalb dieser Organisationen andere Wissensordnungen existieren und sprachlich geregelt sind und diese sich kommunikativ mitteilenden Wissenshorizonte primär oral kommuniziert werden. Geknüpft sind an diese „kleinen Dinge“ Vorstellungen, die signifikant für Gemeinschaftsbildungsprozesse sind und auch deren innere Logik konstituieren. Fallen sie weg, werden sie als Bruch auch der Tradition und Kultur wahrgenommen; diese Kausalverknüpfung funktioniert offenbar metonymisch als *pars pro toto* für das Bedeutungsgeflecht Kultur. Die Tiefenstruktur, die sich freilegen lässt, scheint eine der individuellen Verunsicherungen zu sein, nicht zuletzt, weil von den geschichtlichen Erzählungen und der daran geknüpften Alltagsrealität personale Identität abhängt. Als ein Ergebnis der Studie ist also festzuhalten, dass Leitbilder sich nicht „von oben“ aufoktroieren lassen, sondern „sich offenbar aus dem Unternehmensalltag und unterschiedlichen Gruppendynamiken“ der Arbeitswelt selbst bilden.

Semiotische Prozesse im Arbeitsalltag sind jeweils von den Gruppendynamiken abhängig, die entweder in die Organisation eines Unternehmens eingebunden sind oder nicht. Strukturell ist von der Organisation immer auch die Kommunikation auf allen Ebenen semiotisch auf sie bezogen. Mithilfe dieses Verfahrens zeigt sich, inwieweit die spezifische Kommunikationssituation einer mitarbeiterzentrierten Arbeitswelt eingeordnet werden kann. Daraus kann eine neue Programmatik erarbeitet werden, die den Blick auf Bedeutungsstrukturen und die semiotischen Prozesse der Wahrnehmung und Kommunikation von Arbeit offenlegen.

Literatur

- Baecker, Dirk. *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin 1994.
- Baecker, Dirk. *Organisation und Management*. Frankfurt am Main 2008.
- Baecker, Dirk. *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden 2014.
- Bleicher, Knut. *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. Stuttgart 1994.
- Bremer, Alida. „Narratologie“. In: Vladimir Biti (Hg.). *Literatur- und Kulturtheorie. Ein Handbuch gegenwärtiger Begriffe*. Reinbek bei Hamburg 2001, S. 577-584.
- Geertz, Clifford. *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main ²2003.
- Hagemann, Gisela. *Werden Sie einzigartig. Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfadens*. Berlin/Wien/Zürich 2009.
- Knassmüller, Monika. *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re)Konstruktion*. Frankfurt am Main 2005.
- Luhmann, Niklas. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 2011.
- Priddat, Birger P. *Wirtschaft durch Kultur*. Marburg 2009.