

Zeitschrift: Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG
Herausgeber: Eisenbibliothek
Band: 78 (2006)

Artikel: Einführung in Geschichte und Theorie der internen Unternehmenskommunikation
Autor: Wischermann, Clemens
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-378409>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 24.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



Einführung in Geschichte und Theorie der internen Unternehmenskommunikation*

Prof. Dr. Clemens Wischermann

1949 geboren in Oberhausen / Rheinland. 1981 Promotion zum Dr. phil., 1989 Habilitation, Venia legendi: Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Forschungsaufenthalte und Lehrstuhlvertretungen in Münster, Paris, Bielefeld, München und Düsseldorf. Aktuelle Position: Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Konstanz.

Schreiben Unternehmen ihre Regeln im Verlauf der Unternehmensgeschichte an bestimmten Punkten auf, oder erfinden sie an bestimmten Punkten neue Regeln? An welchen Zielen sind diese orientiert, wer wirkt daran mit? Welche Sinnkonstruktionen, Kommunikationsabläufe und Machtbeziehungen werden ihnen zugrunde gelegt? Welche ökonomischen Effekte bezüglich der wirtschaftlichen Effizienz des Unternehmens sind ihnen zuzuschreiben? Auf welche Frage versucht der Ansatz der internen Unternehmenskommunikation in historischer Perspektive neue Antworten zu ermöglichen?

Einführungsbeispiel

Welche Phänomene damit gemeint sind, wenn von interner Unternehmenskommunikation die Rede ist, werde ich an einem gut dokumentierten Fall versuchen, deutlich zu machen. Das Beispiel ist die Mechanische Weberei F.(ranz) Brandts in Mönchengladbach, in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bekannt als ein Musterunternehmen der rheinischen betrieblichen Sozialpolitik. Hier finden wir eine bis 1885 schriftlich ausdifferenzierte Fabrikordnung. Der katholische Sozialreformer Franz Hitze (1851–1921), der längere Zeit als eine Art zeitgenössischer «Unternehmensberater» fungierte, soll über die Umstände der Entstehung der Fabrikordnung erzählt haben: «Das Statut für das Ältestenkollegium sei von ihm zunächst mit einigen Mitarbeitern der Firma Brandts beim Bier durchgesprochen und dann dem Fabrikanten vorgetragen worden.» (nach Löhr) Das Ältestenkollegium war der Kern der Fabrikordnung. Es bestand aus den Vorständen der Arbeiter-, Kranken- und Familienkrankenkasse (das waren ein Drittel vom Unternehmer bestimmte, zwei Drittel von den Kassenmitgliedern gewählte Personen). Das Ältestenkollegium sollte in allen Arbeiterangelegenheiten tätig bzw. gehört werden, doch hatte der Fabrikant immer die letzte Entscheidung. Es gab also Mitwirkung, aber keine festgelegte Mitbestimmung der Beschäftigten.

Das Führungsverständnis war also modellhaft paternalistisch (bis hin zur Einführung von Sprechstunden des Fabrikherrn für alle am Donnerstag von 17.30 bis 19.00 Uhr), aber – und das ist in meinem Zusammenhang der entscheidende Punkt – die Unternehmensleitung verstand Führung auch als Aufgreifen der Subsinnwelt Unternehmen. Der Zeuge ist wiederum Franz Hitze: «Die Arbeitszeit ... ist bei weitem kürzer, wie in allen bez. Fabriken des Bezirks. Trotzdem wird, wie jahrelange Beobachtungen und Vergleiche ergeben, und wie die Concurrrenz auch einräumt, in keiner ähnlichen

Fabrik die gleiche Arbeitsleistung erzielt. Wurde der Versuch gemacht, die ... erheblich geminderte Arbeitszeit durch Ueberstunden zu ergänzen, so wurde in diesen Ueberstunden stets eine verminderte Arbeitsleistung constatirt. Ein Ausfall in der Production zeigte sich dagegen nicht, als der Fabrikherr, einem dringenden Wunsch der Arbeiter entsprechend, die Arbeit am Samstag-Abend früher einstellen ließ (5¾ resp. 6¼ Uhr) ...»¹ Eine weitere Beobachtung bezieht sich auf den rigiden Ausschluss verheirateter Frauen aus den Beschäftigten. Über seine Erfahrungen mit diesem im Unternehmen strittigen Punkt schreibt Hitze: «Wir haben nun schon öfter die Arbeiter ausgefragt, ob das nicht doch eine schroffe Sitte sei; allein stets wurde uns in beredten Worten die Richtigkeit des Grundsatzes: «die Frau gehört ins Haus» vertheidigt und eingehend dargelegt, dass der Verdienst der Frau durch die damit unvermeidlich schlechte Führung des Haushalts aufgehoben werde.» Diese Auffassung teilten offensichtlich sowohl Beschäftigte als auch Fabrikant. Und eine letzte Beobachtung: In der Einleitung der Fabrikordnung hiess es: «Dieselbe legt keine neuen bisher unbekanntes Pflichten auf, sie stellt vielmehr nur zusammen, was bisher schon angeordnet, resp. Theils durch Herkommen, theils durch ausdrückliche Anordnung des Arbeitervorstandes in die Praxis übergegangen war und sich als wirklich durchführbar gezeigt hat.»

Ob das die Wirklichkeit des Unternehmens war, ist eine von der Forschung bislang weithin noch nicht beantwortbare Frage. Schreiben Unternehmen ihre Regeln im Verlauf der Unternehmensgeschichte an bestimmten Punkten einmal auf, oder erfinden sie an bestimmten Punkten neue Regeln? An welchen Zielen sind diese orientiert, wer wirkt daran mit? Welche Sinnkonstruktionen, Kommunikationsabläufe und Machtbeziehungen werden ihnen zugrunde gelegt? Welche ökonomischen Effekte bezüglich der wirtschaftlichen Effizienz des Unternehmens sind ihnen zuzuschreiben?

Die Problemstellung: Handlungsalternativen in Unternehmen

Es geht beim Thema Unternehmenskommunikation um das Zustandekommen von wirtschaftlichem Handeln in Unternehmen und um die Rolle, die Kommunikationsprozesse dabei spielen. Es handelt sich dabei nicht um vermeintlich offene Entscheidungssituationen, wie sie vielfach schlicht unterstellt werden, sondern in meiner Perspektive haben wir es bei Unternehmen mit Organisationen zu tun, die über einen spezifischen, in der Forschung noch kaum ausgeloteten Raum von Institutionen im Sinne von Spielregeln verfügen. Sie treten bereits mit einem von den Akteuren mitgebrachten Fundus ins Leben und verändern diese Regeln in der Zeit der Unternehmensexistenz. Der Umgang mit diesen Regeln, ihre Einhaltung oder Nichtbefolgung, schliesslich die Einfluss-

nahme auf diese Regeln ist von zentraler Bedeutung für die Unternehmenseffizienz. Auf die Frage, welche Alternativen den Beteiligten im Unternehmen offen stehen, ist die Forschung zu unterschiedlichen Antworten respektive Alternativen gekommen:

1. Opportunismus oder opportunistischer Regelbruch ist diejenige von der Transaktionskostentheorie immer erwartete, den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Zielen zuwiderlaufende Handlungsoption. Opportunismus wird so zu einem der zentralen Themen der New Institutional Economics. Opportunistisches Verhalten von Agenten kann im Denkgebäude der New Institutional Economics nur durch ein möglichst effektives Kontrollsystem wenn auch nicht völlig unterbunden, so doch verringert werden.
2. Das als Regelfall erwartete Verhalten ist Anpassung gegenüber einer existierenden institutionellen Hierarchie; dazu gehört auch die Option des «Schweigens», das heisst, «angesichts einer ineffizienten Regel gar nicht zu reagieren und weiterhin der bestehenden Regel entsprechend zu handeln» (Söllner), auch wenn keine Übereinstimmung besteht. Anpassung ist die im Allgemeinen wie selbstverständlich angestrebte Handlungsoption in unternehmensbezogenen Handlungsspielräumen, die deshalb von der einschlägigen Forschung kaum näher thematisiert wird.
3. Abwanderung («Exit») ist in der Diktion von Albert O. Hirschman die wichtigste Alternative, wenn Akteure die Anpassung nicht hinnehmen wollen: «(1) Eine Anzahl von Kunden hört auf, die Erzeugnisse der Firma zu kaufen, bzw. eine Anzahl von Mitgliedern tritt aus der Organisation aus: dieses ist die Reaktionsweise Abwanderung.» (Hirschman) In unternehmensgeschichtlicher Sicht sind Fluktuationen der offensichtlichste Indikator dieser Option.
4. Offener Widerspruch – «Voice» in Hirschmans Worten – beschreibt eine explizite Gegenstrategie: «(2) Die Kunden der Firma bzw. die Mitglieder der Organisation geben ihre Unzufriedenheit kund, und zwar entweder auf direktem Wege durch Beschwerden bei der Unternehmens- bzw. Organisationsleitung oder einer anderen Stelle, der diese untersteht, oder aber auf dem Wege eines allgemeinen Protestes, der an jeden gerichtet ist, der gewillt ist zuzuhören: dies ist die Reaktionsweise Widerspruch.» (Hirschman)
5. Die wohl am seltensten in der Forschung thematisierte Option ist die Zustimmung, das heisst die Übereinstimmung der Ziele und Regelerwartungen der Akteure mit denjenigen der Unternehmensleitung. Die Vernachlässigung dieses Phänomens durch die Forschung dürfte ihren Grund nicht zuletzt in der lange Zeit kaum bezweifelte Annahme eines Grundwiderspruchs zwischen «Kapital und Arbeit», zwischen «oben und unten» im Unternehmen finden. Obwohl Unternehmen in Wettbewerbsordnungen ohne ein Mindestmass an Zustimmung kaum lebensfähig sind (die

Alternative wären Überwachungs- und Kontrollsysteme mit immensen Transaktionskosten), ist eine empirische Einschätzung dieses Phänomens weiterhin kaum möglich.

6. Söllner erweitert die bisherigen Varianten um eine zusätzliche Form von Regelverletzung: «Dabei handelt es sich um eine Form des Regelbruchs, die hier als Phänomen der «Schmutzigen Hände» bezeichnet wird. Ein Verhalten «Schmutziger Hände» beinhaltet den Bruch einer als ineffizient wahrgenommenen Institution durch einen Menschen in der Absicht, die Organisationsziele besser zu erreichen.» (Söllner)

Alle genannten Handlungsalternativen sind natürlich nur theoretisch separiert. Sie kommen in der Wirklichkeit des Unternehmens oft gleichzeitig vor und sind auch im Verhalten des einzelnen Akteurs in unterschiedlichen Situationen oder auch im zeitlichen Wandel des Verhaltens zu beobachten. Wie lässt sich vor diesem Hintergrund ein Rahmenmodell unternehmensbezogenen Akteurshandelns denken, das vieles integrieren soll: sowohl Pluralität als auch Wandlungsfähigkeit von Optionen, Anpassung wie Widerspruch, das Handeln im Einzel- oder Gruppeninteresse und auch im Interesse des Unternehmens? Dazu wird im Folgenden von einem institutionenökonomischen Modell wirtschaftlicher Interaktionen ausgegangen, dieses jedoch in der Folge um eine kulturwissenschaftliche Perspektive erweitert.

Eine Theorie des institutionellen Wandels (North'sche Fassung)

Die Institutionenökonomik geht im Allgemeinen davon aus, dass Institutionen transaktionskostenrelevant sind. Transaktionskosten sind in erster Linie Informationskosten auf einem niemals völlig übersichtlichen Markt (was die neoklassische Theorie unterstellt hatte) und Kosten für die fortwährende Neu-Festlegung von Verfügungsrechten in Verträgen (was die neoklassische Theorie vernachlässigt hatte).

Die Institutionenökonomik geht des Weiteren davon aus, dass der Markt dafür sorgt, da sich nur effiziente Institutionen durchsetzen. Von der Kritik an dieser Position hat sich ein neuer Blick auf die Wirtschaftsgeschichte entwickelt. Die zentrale Rolle hat dabei Douglass C. North gespielt. Seine wirtschaftshistorischen Explorationen führten zu der Erkenntnis, dass entgegen den bisherigen Annahmen effiziente Institutionen sich keineswegs universal durchsetzen oder einsetzbar waren. Die Ursache der Persistenz ökonomisch ineffizienter Institutionen vermutete North in unzureichend geklärten Bedingungen des Verhaltens der beteiligten Akteure. North fügte deshalb den «formgebundenen» Restriktionen des Handelns (etwa in Verträgen etc., die die institutionelle Theorie bis dahin ausschliesslich betrachtet hatte) die Kategorie der «formlosen» Restriktionen hinzu (in der jeweiligen Kultur weitergegebene Verhaltensregeln, Sitten,

Gebräuche, Konventionen): «Wie kommt es zu formlosen Beschränkungen? Sie entstehen aus Information, die in der Gesellschaft weitergegeben wird und sind ein Teil jenes Erbes, das wir Kultur nennen. [...] Kultur lässt sich definieren als die Übertragung von Wissen, Werten und anderen verhaltensrelevanten Faktoren vermittels Lehre und Nachahmung von einer Generation auf die nächste.» (North) North nimmt an, dass «formlose» Beschränkungen deshalb von grosser ökonomischer Bedeutung sind, weil grundlegende Teile von wirtschaftlichen Interaktionen auf eben dieser Absicherung durch schriftlich nicht fixierte Regeln beruhen. Das war der Einzug von Kultur, Zeit und Geschichte in die ökonomische Theorie, denn «formlose» Beschränkungen können sich nur in der Zeit und in Kommunikationsakten ausbilden.

North folgend gilt es, ein möglichst vollständiges Wissen aller geschriebenen wie ungeschriebenen Regeln einer «Wirtschaftskultur» zu erwerben. Ziel ist dabei, mit diesem Wissen die Ausgestaltung der Restriktionen für wirtschaftliches Verhalten zu verbessern und damit die im Koordinationsprozess aufzubringenden Transaktionskosten zu senken bzw. deren Ertrag zu verbessern. In einem solchen Ansatz wird die Leistung von Kultur auf das Problem der Koordination von Restriktionen reduziert. Es herrscht ein Kulturbegriff, der Kultur auf Lernen von Informationen reduziert. Damit korrespondiert, dass das Hauptproblem des Akteurshandelns weiterhin der immer und überall drohende Opportunismus ist. Im Mittelpunkt des Interesses stehen also Fragen des Zugangs zur Einwirkung auf die Anreizstrukturen, um im Sinne der Unternehmenseffizienz Opportunismus zu verhindern. Dazu will North das Wissen um die kulturellen Spielregeln maximieren. Das Unternehmen interessiert «als Beherrschungs- und Überwachungssystem». Will man jedoch tatsächlich von der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten zur Kooperation von wirtschaftenden Akteuren (vor allem in Unternehmen) kommen, so muss man diese Position weiterentwickeln.

Von der Koordination zur Kooperation

Nun lässt sich die Hauptthese einer Erweiterung des üblichen institutionellen Kultur- und Verhaltensverständnisses durch ein kulturtheoretisches Verständnis der Bildung und Funktionsweise von Institutionen formulieren: Sie setzt die Kritik der Neuen Institutionenökonomik an der herrschenden Theorie logisch fort:

- So wie Wettbewerbsmärkte nie vollkommen sind,
- so wie Informationen und Verträge nie vollständig sind,
- so ist Wissen und seine Weitergabe nie eindeutig.

Ein akkumulativer Kulturbegriff beachtet nicht, dass jede kulturelle Weitergabe zwischen Menschen mehr ist als eine reine Informationsübermittlung. Kein einfach

abrufbares und anwendbares Speicherwissen wird dabei erzeugt, sondern ein Wissen, das nie eindeutig ist (wie dies die Institutionenökonomik noch unterstellt), das immer der Interpretation, der Deutung, der Einbindung in einen Sinnhorizont bedarf. Eben diese Zusammenhänge werden von der Wissenssoziologie erforscht. (Berger-Luckmann)

Sehr vereinfacht entsteht die Wirklichkeit in sozial-konstruktivistischen Ansätzen über die Konstruktion von Sinndeutungen. Wiederkehrende Handlungen werden zunächst habitualisiert, dann typisiert, schliesslich bei der notwendigen Weitergabe an die nächste Generation, die ihre Entstehung nicht mehr aus eigenem Erleben kennt, institutionalisiert und explizit legitimiert. Diese Weitergabe vollzieht sich in primären und sekundären Sozialisationsprozessen. Die Institutionen verkörpern die Sinndeutungen einer «objektiven Wirklichkeit» und sind doch immer im Wandel, nur temporär stabil, solange sie als sinnvolle Deutungsangebote Akzeptanz finden. Überdies entwickeln sich in differenzierten Gesellschaften verschiedene Sinndeutungsmuster, sodass auch miteinander konkurrierende Subsinnwelten entstehen. Bezogen auf das Unternehmen heisst dies, dass es eine Subsinnwelt darstellt, die – im hier gemeinten positiven, nicht gewaltsam aufgezwungenen Fall – eine gesellschaftlich verhandelbare Lösung des Problems der Allokation von wirtschaftlichen Ressourcen anbietet. Durch alle Mitglieder dieser Subsinnwelt wird die Sinnwelt Unternehmen beständig neu geschaffen. Alle sind, wenn auch in unterschiedlichem Masse, Träger dieser Sinnkonstruktion und verändern diese durch ihr Handeln. Über Sozialisationsprozesse werden die neu aufzunehmenden Mitarbeiter systematisch mit dem Wissen vertraut gemacht.

Widerspruch, Regelbruch und Vertrauen:

Das Unternehmen als Sinndeutungsgemeinschaft

Wenn alle wirtschaftlichen Interaktionen auf in der Kultur institutionalisierten und dem zeitlichen Wandel unterworfenen Sinndeutungen basieren und das Unternehmen zur Subsinnwelt wird, dann hat dies weitreichende Konsequenzen für das Verständnis von Handlungsoptionen in Unternehmen, genauer in Organisationen. Denn in Unternehmen müssen ständig zahlreiche Akteure miteinander oder mit ihrer Umwelt interagieren, sich abstimmen, Entscheidungen fällen oder Entscheidungen ausführen. Da Information nicht nur unvollständig und teuer ist, sondern auch wegen ihrer Uneindeutigkeit ständig der Einbettung in einen Sinnzusammenhang bedarf, stellt sich die Frage, wie denn unter diesen Umständen die Kooperationszusammenhänge in Unternehmen theoretisch zu erklären und aktiv zu gestalten sind.

In aller Regel funktionieren Unternehmen zuvorderst deshalb, weil die übergrosse Mehrheit der Akteure – wie explizit auch immer – im Sinne der Unternehmensziele

mitdenkt und handelt. Erst dadurch werden Unternehmen überhaupt leistungsfähig. Da Regelauslegung und Regelverständnis im vorverstandenen Unternehmensinteresse (sei es als Zustimmung, Anpassung oder mit «Schmutzigen Händen») Unternehmen überhaupt erst arbeitsfähig machen, geht es vorrangig um die Erklärung dieses Phänomens (und nicht um seine Ausblendung aus der Analyse).

Die Anerkennung des Unternehmens als einer gemeinsamen Sinndeutungsgemeinschaft lässt sich auch als zumindest partielles und zeitweises Vertrauensmodell definieren. Die Chiffre Vertrauen steht für eine annäherungsweise Übereinstimmung von Präferenzen und den Verzicht auf Opportunismus, auch wenn ein Regelverstoss nicht mit Sanktionen belegt wird oder belegt werden kann: «Die meisten Definitionen von interpersonalem Vertrauen stimmen darin überein, dass als wesentliches Merkmal die Bereitschaft einer Person genannt wird, gegenüber einer anderen Person Risiken einzugehen und sich damit verwundbar zu machen [...], wobei freiwillig auf den Einsatz von Macht und direkter Verhaltenskontrolle verzichtet wird.» (Neubauer) Interpersonales Vertrauen gilt als «besonders erforderlich bei

- relativ unstrukturierten Aufgaben (z. B. Forschung und Entwicklung).
- Verhalten, das schwierig zu beobachten ist (z. B. Aussen dienst).
- Arbeitsaufgaben, deren Ergebnis schwer zu erfassen ist (z. B. Qualität der Kundenbetreuung).» (Neubauer)

Vertrauen ist erst in der jüngsten Zeit zu einem wissenschaftlich viel beachteten Thema geworden. Den Weg dahin beschreibt Heisig als Abkehr von einer die längste Zeit klas-sentheoretisch ausgerichteten westdeutschen Industrieso-ziologie, die den Widerspruch von Arbeit und Kapital hochhielt und derzufolge Vertrauen nur als eine Verschleierung der wirklichen Abhängigkeiten erscheinen konnte. Das Ergebnis war eine einzig für legitim erachtete Misstrauenskultur.

Die Erwartungen an die heutige Vertrauensforschung dagegen sind hoch, vor allem seit man Vertrauen «im Sinne eines sozialen Konstruktivismus als <produziertes Gut> begreift». Vertrauen soll «keine rationale Strategie im wirtschaftlichen Umgang mit begrenzter Rationalität» (Ripperger) begründen: «Soziale Systeme, denen es gelingt, eine Vertrauenskultur aufzubauen, können die in diesem System erzielbaren Kooperationsgewinne maximieren und besitzen damit einen möglicherweise entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Systemen, die durch eine eher opportunistische Kultur gekennzeichnet sind. Soziale Investitionen in den Schutz von Vertrauen machen sich in diesem Sinne in gesellschaftlicher, volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht <bezahlt>.» (Frevert)

Das Modell der Sinndeutungsgemeinschaft steht nicht für eine naive Renaissance vertrauensvoller Abhängigkeit,

noch ist es kostenfrei zu haben. Auch die Schaffung von Vertrauen ist nicht kostenfrei, sondern erfordert wie die Einrichtung von Kontrollstrukturen den Einsatz von Ressourcen. Je besser diese Vertrauensbildung gelingt, desto niedriger sind die im Kooperationsprozess aufzubringenden Transaktionskosten. Vertrauen kann aber kostengünstiger als Kontrolle sein, vorausgesetzt, die Nutzenfunktionen der Beteiligten weisen einen hohen Grad an Übereinstimmung auf:

Vertrauenskultur hat ganz offensichtlich ihre eigene Konjunktur. An einer solchen Entwicklung sind die interessantesten natürlich die Wendepunkte, sind die Krisen, in denen die Vertrauensinstitutionen zusammenbrechen, so dass dann kaum noch Transaktionen durchgeführt werden können, weil die Transaktionskosten zu hoch werden. Beispiele wären auf volkswirtschaftlicher Ebene ein Übermass an Korruption oder eine Hyperinflation, auf der Ebene von Unternehmen eine misslingende Unternehmensnachfolge. Wenn also die bisherigen Spielregeln und Erfahrungen als Vertrauensgrundlagen nicht mehr ausreichen, dann muss Vertrauen neu geschaffen werden, und dies setzt Kommunikation voraus.

Kommunikation als ökonomische Schlüsselkategorie

Überlegungen zu einer Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte als Kommunikationsgeschichte liegen bislang erst in wenigen Ansätzen vor. Man kann aber einige Grundüberlegungen anschliessend an die Schweizer Forschungen von Siegenthaler und Bohnet skizzieren. Siegenthalers Ausgangsbeobachtung ist, dass es immer wieder zum Zusammenbruch ökonomisch wichtigen Vertrauens gekommen ist. Deshalb werden der Verlust und die Wiedergewinnung von so genanntem «Regelvertrauen» zentral für das wirtschaftliche Handlungspotential. Den Weg, auf dem diese Wiedergewinnung gelingen kann, bezeichnet Siegenthaler als «fundamentales Lernen». Fundamentales Lernen ist also diskontinuierlich und krisentypisch. Institutioneller Wandel ist immer mit neuem fundamentalem Lernen verbunden, sagt Siegenthaler. Das Neue erwächst dabei aus dem Kontext eines interaktiven Kommunikationsprozesses, der in erster Linie auf sprachlicher Interaktion aufbaut. Bei aus der Krise resultierendem Verlust des Vertrauens in die bisherige Ordnung und Erfahrung erfolge der Wiederaufbau einer neuen individuellen Regelorientierung nicht über planvolles, strategisches Handeln, sondern über eine kommunikationsabhängige Annäherung an neue Weltbilder und soziale Gruppen in einer Art «Ideologie»-produzierendem Gespräch – man könnte auch von der Konstruktion eines neuen Sinn- deutungsmusters sprechen.

Bohnet kann mit ihrer Analyse von Kommunikation als Basis ökonomischer Kooperationsfähigkeit unmittelbar hier anknüpfen. Eine «sprachlose Ökonomie» reduziere Kommu-

nikation (gemeint ist hier immer sprachliche) auf Informationsfunktionen. Was nicht schriftlich fixiert und unter Sanktionsvorbehalt gestellt werden kann, gelte als «cheap talk». Dem setzt Bohnet ihre an diskurs- und spieltheoretischen Konzepten orientierte Vorstellung der Leistung von Kommunikation entgegen.

Von besonderem Interesse für die Übertragung ihrer Annahmen auf Forschungsfelder wie die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte ist, dass Bohnet ihr Konzept auch in ein empirisches Forschungsdesign umsetzt. Sie wählt dazu spieltheoretische Experimente, in denen die entscheidende Frage ist, was sich ändert, wenn Kommunikation erlaubt oder vorgeschrieben ist. Im Ergebnis steigern offene Kommunikationsprozesse die Kooperationseffekte und senken ihre Kosten: «Sobald vom Modell einer reibungslosen, vollständigen Konkurrenz abgewichen wird, erweist sich die Vernachlässigung zwischenmenschlicher Interaktion in Form von verbaler und nicht-verbaler Kommunikation als fragwürdig. ... dringlich ist die Begründung einer ökonomischen Kommunikationstheorie.» (Bohnet)

Die Debatte über die «Grenzen des Kontrollparadigmas» bringt für die Unternehmensgeschichte neue konzeptionelle Anstösse und ebenso viele offene Fragen, zu denen wir Antworten in der Unternehmenswirklichkeit suchen. Wie steht es dort um das Verhältnis von Konsens und Konflikt, das in vielen Konzepten eine herausragende Rolle spielt? In Unternehmen führt Kommunikation sicherlich nicht immer in den Konsens; es gibt Verträge, differierende Zeitkosten, den Ausschluss von Personen und Gruppen vom Diskurs. Wann entscheidet Macht den Konflikt «einfach»? Es dürfte viele und im unternehmensbezogenen Alltagshandeln immer wiederkehrende Fälle geben, wo dies den Beschäftigten ziemlich gleichgültig ist, solange nicht die unmittelbare Interessenlage des Einzelnen berührt wird. Andererseits und gleichzeitig verschwinden bestehende Konflikte in Unternehmen auch «einfach so», nämlich durch das Auftauchen neuer Konflikte, die für wichtiger gehalten werden. Man muss also mehr als bisher nach den spezifischen Situationen fragen, in denen Handeln stattfindet. Dazu kann die moderne Unternehmensgeschichte mehr denn je ihren Beitrag anbieten.

* Für den Vortrag gekürzte Fassung meines Aufsatzes: Kooperation, Vertrauen und Kommunikation: ein Rahmenmodell des Unternehmens auf institutionenökonomischer Grundlage, oder: Was macht ein Unternehmen handlungsfähig? In: Clemens Wischermann

[Hg.]: Unternehmenskommunikation in deutschen Mittel- und Großunternehmen, Dortmund 2003, S.76–92. Dort finden sich auch alle Literaturhinweise und Belege.

¹ Die Fabrikordnung (1974), S. XIV.