



Birger P. Priddat

Organisation und Sprache

KIEM

Konstanz Institut für
WerteManagement

Fachhochschule Konstanz
University of Applied Sciences
Brauneggerstraße 55
D - 78462 Konstanz
Phone .49 .7531-206 404
Fax .49 .7531-206 187
eMail: kiemgr@fh-konstanz.de

KIEM – Working Paper Nr. 11/2004

Working Paper Nr. 11/2004

Organisation und Sprache

Birger P. Priddat

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Die diesem Working Paper zugrunde liegende KleM-Tagung zur Governanceethik wurde gefördert von der DFG und dem Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Fachhochschule Konstanz.

Organisation und Sprache

1.	Organisation als Organisation.....	4
2.	Organisation als Sprachspiel: Koppel/Langlois.....	6
3.	Polylinguistik der Organisation: Wieland	8
4.	<i>Diversity</i> als Spannungsreichtum von Organisationen.....	12
5.	Offene Sprachspiele und Kommunikation.....	14
6.	Organisation als Kommunikation	20
7.	Transitorische Semantik	22
	Literatur.....	26

Organisation und Sprache

1. Organisation als Organisation

Organisationen sind Bündel von Verträgen (Aoki/Gustafsson/Williamson 1990), aber – wenn man es so beschreibt, dann kommt es entscheidend darauf an – Bündel von offenen oder unvollständigen Verträgen. Denn das, wozu sich Menschen vertraglich zur Mitarbeit binden im Kooperationsmodus von Organisationen, kann wohl festschreiben, welche Dispositionen zu leisten sind, nicht aber die tatsächlichen Leistungen und Ausführungen der Arbeit, die von Markt- und Umgebungsentwicklungen abhängig sind, die man zur Vertragsschließung nicht weiß. Die Institutionenökonomie thematisiert die Unvollständigkeit von Verträgen und die methodischen Konsequenzen dieser *incompleteness* (vgl. Saussier 2000). Eine dieser Konsequenzen ist eine erhöhte Anforderung an organisatorische und soziale Kompetenz (neben der fachlichen Kompetenz (vgl. Womack/Jones/ Roos 1990: 112 ff). In dynamischen Märkten organisieren Organisationen ihre Leistungserstellung immer wieder neu; das erfordert kommunikative Kompetenz (Baecker 2003).

Deshalb benötigen Organisationen *governance* und *management*: um die Kooperationen auf wechselnde Ziele hinzuführen, aber auch die differenten Leistungslagen der Kooperationspartner neu zu motivieren, Konflikte zu klären: eben die Organisation zu organisieren. Organisation ist kein Zustand, sondern ein Prozess eigener Dynamik, eher vom oszillierenden Typus (Baecker 2003: 29 ff; Sutcliffe/Weick 2001; Schlicht 2003).

Weil Organisationen ein Nexus unvollständiger Verträge sind, die viele Leistungen und Verhaltensweisen nicht *ex ante* festlegen können noch dürfen, um Flexibilitäten und situative Opportunitäten zu nutzen, greifen sie auf soziale Ressourcen und *social capital* zurück, das nicht in den Organisationen selbst gebildet ist, sondern gesellschaftlich bereitgestellt wird. Nicht nur der marktliche oder Preisprozess organisiert die Organisationen, sondern organisationale Kooperation greift auch auf andere Ressourcen zurück, u.a. auch moralische. E. Schlicht verweist auf die „importance of business morality for incomplete contracting“ (Schlicht 2002: 2, Fn. 4). S. Bowles, den Schlicht hierzu zitiert, verweist wiederum auf höchst differente Produktionsmodalitäten, wie z.B. auf „fiat, authority, age, gender, kinship, gift, theft, bargaining or markets“.¹ Bowles' Liste ist eine interessante englische Liste, in der alle Kategorien versammelt sind, die in der Organisationstheorie gewöhnlich nicht auftauchen. Vor allem weist die Liste auf motivationale Faktoren, die nicht durch die übliche ökonomische Anreizstruktur: die monetäre, bedient wird. Für alle Unternehmenskulturen ist die Einführung von monetären Anreizsystemen ein Risiko

¹ Bowles 1998: 78.

„that the system of social norms may be shifted away from a commitment based culture to a culture where agents expect direct rewards. Such a shift in culture may be persistent as the fraction of agents sticking to their performance commitment may be reduced and may stay at the lower level even after the incentive scheme is abandoned again. ... However, it may well lower the motivation of employees who previously felt bound to those commitments. The latter employees may learn that such a commitment is mere ‘cheap talk’ and therefore orientate their efforts towards a lower level which is optimal from the perspective of their material self-interest“ (Sliwka 2003: 27 f; vgl. aber auch schon Simon 1991: 34 ff).

J. Wieland spricht in solchen Fällen von ‚moralischen Anreizen‘ (Wieland 2003).

„Die Handlungen von Mitgliedern einer Organisation lassen sich demnach nicht allein durch Direktion und Kontrolle, durch Anreize und Sanktionen, sondern grundlegend auch durch Werte – Einstellungen, Haltungen, Überzeugungen – steuern. Sie sind ... informale Governancestrukturen jeder Unternehmung und damit Bestandteil der Corporate Governance“.²

Bei personalen Relationen macht Effizienz „nur eine Hälfte des Kooperationsproblems aus, Integrität, Würde und Vertrauen die andere“.³ Wieland erweitert die Basiskonzeption der *theory of the firm*, die er von Williamson u.a. übernimmt, über die *incentive*-Kompatibilität hinaus auf zusätzliche *governance*-Dimensionen (vgl. Beschorner 2002: 122 ff). Er hat diese Extension systematisch entfaltet in der Analyse der offen gelassenen Rolle der ‚Atmosphäre‘, die Williamson für Organisationen für relevant erachtet, analytisch aber nicht einlöst (vgl. ausführlich Wieland 1996). Wertemanagement, als eine Form der Steuerung von Moral in Organisationen, entwickelt eine analytisch ergiebige Theorie der *soft factors* – Wieland nennt sie „atmosphärische Parameter (Kultur, Moral, Normen) wirtschaftlicher Transaktionen“ (Wieland 1999b: 33).

Doch ist damit noch nicht vollständig geklärt, wie Organisationen neu beschrieben werden müssen. Um die Differenz zu Marktprozessen deutlich herauszustellen, beschreibt E. Schlicht die Unternehmung als

„an organizational unit which relies on norms and customs for co-ordination, rather than on market incentives. In order that such a system works, the boundaries of the firm must be recognizable for its members because they must know whether the firm-specific norms are valid or not. This implies a perceptual theory of the firm: the firm is what the firm members perceive as a firm. This perception frames and thereby triggers their

² Wieland 2002b: 4 f. „Ich habe dafür den Begriff der Governanceethik vorgeschlagen, der deutlich machen soll, dass die Frage von Werten der Moral nicht in den Bereich des good will eines Unternehmens gehört, sondern unabtrennbarer Bestandteil der Steuerung, Führung und Kontrolle von Unternehmen ist“.

³ Wieland 1996: 116.

behavior. Or, in the terminology of Issac, Mathieu & Zajac (1991), firms and other institutions provide institutional frames which activate certain types of behavior than other“ (Schlicht 2003: 14; vgl. auch Pentland/Rueter 1994).

Das Bild der Unternehmung, das E. Schlicht hier ausmalt, läuft auf eine Art von *shared mental model* hinaus (vgl. Denzau/North 1994). Das aber ist, und hier beginnen wir den kritischen Teil, problematisch, wenn wir die Diversität des Wissens der Unternehmensmitglieder betrachten.

2. Organisation als Sprachspiel: Koppel/Langlois

Organisationen organisieren diverse *mental models* (vgl. auch Arthur 2000). R. Koppel und R.N. Langlois analysieren diesen Fall als „coordination of knowledge“:

„Most of the literature on knowledge management takes for granted that coordination of knowledge within a firm requires that everyone in the firm has the same interpretation of the firm, its goals and its procedures. Good knowledge management leads to a shared mental model. This view may be about right for a start-up. But it neglects the modularity of large bureaucratic enterprises. Information is hidden in modular systems. The components of each module may know different things and think different things. This cognitive diversity need not prevent the system from running smoothly. What is required for the smooth functioning of an organization is coordination of language games. This means that the various agent-practices must fit together. It does not require, however, that the various agent-theories fit together. Agent theories may contradict one another without necessarily threatening organizational coherence“ (Koppel/Langlois 2000: 24).

Roger Koppel und Richard N. Langlois führen in ihrer Forschung über „Embeddedness, Organizations, and Language Games“ eine Unterscheidung zwischen ‚agent-practices‘ und ‚agent-theories‘ ein. Die Unterscheidung ist bemerkenswert, weil sie zwischen *belief-systems* von Akteuren und ihren praktischen Entscheidungen durchaus unterscheiden lässt, besonders dann, wenn wir die differenten *belief-systems* als unterschiedliche *language games* notieren, wie Koppel/Langlois vorschlagen.⁴ Das Sprachspiel wechselt: man kommuniziert anders innerhalb der Organisation über ihre Organisation. Nebenbei wird klar: Organisationen kommunizieren (vgl. auch Schall 1983; Weick 1995 und Herrmann-Pillath 2002: Kap. 5).

⁴ „We all live in the same objective world, but different languages focus on different aspects of it“ (Motluk 2002: 38). Implizit haben wir diese Unterscheidung oben bei D. Sliwka vorgefunden, wenn er betont, dass die Arbeitnehmer motivationale Commitments dann für ‚cheap talk‘ halten, wenn sie sich lediglich nur noch auf monetäre Anreize einstellen sollen. Generell aber bereits bei Schall 1983 und Weick 1995.

Differente *language games* sind etwas anderes als nur differente *belief-systems* (vgl. die kognitiv aufgeladene *rational choice-theory* bei Mc Fadden 2000, oder auch Arthur 2000). „The language game is the set of rules governing action and reaction“ (Koppel/Langlois 2000: 6). Koppel/Langlois unterscheiden zwischen einer „agent-practice of the language game“, einer „agent-rhetoric of the language game“ und einer „agent-theory of the language game“ (Koppel/Langlois 2000: 9 f). ‚Rules of language‘ restringieren die Handlungen der Akteure: *agent-practice*. Sie restringieren aber auch unsere Reden: *agent-rhetoric*. Die Sprachspiele leiten „our thinking“: *agent-theory*.

„*The agent-theory describes the agent’s possible actions with detailed references to his thoughts and ideas. It gives a ‘subjective’ account of them. ... The theory of language game is the ‘shared mental model’ of Denzau and North (1994)*“ (Koppel/Langlois 2000: 10).

Koppel/Langlois differenzieren fortan zwischen ‚relativ objektiven‘ Beschreibungen in ‚agent-practices‘ und zwischen ‚agent-theories‘ mit ihren ‚relatively subjective descriptions‘ (14). Je nachdem, ob Akteure unter relativ strengen Systemrestriktionen arbeiten oder unter weichen Restriktionen, spielen die Sprachspiele und ihre semantischen Variationen eine andere Rolle (17 f). Das hat für Märkte andere Bedeutungen als für Organisationen.

Wenn Organisationen durch Koordinationsprozesse definiert sind, heißt das nicht, dass sie eine „common ideology“ (26) benötigen.

„*What is required for the smooth functioning of an organization is coordination of language games. This means that the various agent-practices must fit together. It does not require, however, that the various agent-theories fit together. Agent theories may contradict one another without necessarily threatening organizational coherence*“ (24).

Anstelle einer Teilhabe an einem *common language game* haben wir es jetzt mit einem Prozess der Koordination diverser Sprachspiele zu tun. Unternehmensorganisation sei wesentlich Koordination von ‚agent-practices‘. Um aber die als different unterstellten ‚agent-theories‘ in einen synergetischen Koordinationsnexus zu bringen, bedarf es nach Koppel/Langlois einer spezifischen Unternehmer-/Manager-Aufgabe:

„*Overcoming dynamic transaction costs is a matter of organizational form. Putting assets in the hands of a single individual (or small group with aligned incentives) obviates the fear of opportunism that independent asset holders might have harbored. But there is far more involved than this. As we saw, the costs of remodularization – of change in the visible design rules – are far more problems of coordination than of misaligned incentives. In our terms, the practice elements of individual language games need to be realigned, that is, they need to be made to work together in the new combination. It is the role of the entrepreneur as rhetor to inform and persuade complementary actors to cooperate in the recombination; and he or she does this by imposing on the complemen-*

tary actors a common world-view or mental model. That is, the entrepreneur has to create a new, commonly shared language game in which agent-rhetoric and agent-theory complement the practice needed for the new combination“ (30 f).

Eigentümlicherweise hängen Koppel/Langlois diese Sprachspiel generierenden Aufgaben des Unternehmers – „entrepreneur as rhetor“ – an Max Webers charismatische Persönlichkeit (31 f), gleichsam als Erzähler einer kohärenten Geschichte der Organisation.⁵ Bei Koppel/Langlois wird die Organisation auf narrative Steuerung des Unternehmers umgestellt; eine unterkomplexe Variante, da sie eine spezifische *governance*-Form konfirmiert (über Komplexität im Metapher/Organisations-Feld: Grant/Oswick 1996) und z.B. die Differenz Unternehmer/Manager nicht auslötet. Hier gibt es längst differenziertere (und differenzierende) Analysen.⁶

3. Polylinguistik der Organisation: Wieland

Koppel/Langlois‘ Ansatz versucht, Unternehmenskultur als die Einführung von *einem* Sprachspiel: als ein „commonly shared language game“ zu fassen, das „a common world-view or mental model“ generieren soll. Die Diversität der vielen Sprachspiele soll, *by management*, in ein *corporate language game* transformiert werden. Bei E. Schlichts ‚perceptual theory of the firm‘ fanden wir schon einen ähnlichen Ansatz, wenn auch nur implizit. Solche Mono-linguistik setzt aber spezifische organisatorische Settings voraus; sie reduziert Organisations-Diversität, ohne ihr gerecht zu werden. Die Diversität der Sprachspiele wird letztlich 1. als kontraproduktiv betrachtet, die 2. deshalb re-interpretiert und re-synthetisiert werden soll.

Doch holen wir uns hier eine philosophische Skepsis heran: in kritischer Würdigung von Sprachspieltheoremen (wie von Kripke), die *shared meaning*-Ansätze bevorzugen, besteht D. Davidson auf „claiming that the only philosophically interesting concept of meaning must derive from cases of successful communication“ (Davidson 1993: 145).

Das gibt einen entscheidenden Hinweis. *Es geht nicht um Sprachspielvereinheitlichung, sondern um Kommunikation* – nicht darum, dass ‚Bedeutung normativ‘ aufgefasst wird, sondern um eine Organisation der Organisation, die Kommunikation forciert, um jeweils neue Bedeutungen (und ihnen folgende Handlungen) zu generieren. Natürlich sprechen die Mitglieder einer Organisation gewöhnlich eine Sprache (Baecker 2003: 141), aber facettiert in viele verschiedene Sprachspiele (mit verschiedenen *belief-systems*).

⁵ Über Metaphern in Organisationen: Weick/Browning 1986; Czarniawska-Joerges/Joerges 1988; Grant/Oswick 1996.

⁶ Z.B. die klassischen Studien: Manufacturing Consent (Burawoy 1979), Schall 1983, Donellon 1986; Czarniawska-Joerges/Joerges 1988, Brunson 1989, Orlikowski/Yates 1994, Weick 1995 und Sjöstrand 1997: 60 ff.

Lediglich Märkte sind monolingual verfasste Funktionssysteme, lesen wir bei J. Wieland, die nur eine Sprache – die der Preise – verstehen.⁷ Andere Sprachen würden andere Aspekte oder Gründe für bedeutsam halten: rechtliche, ästhetische, moralische, persönliche, fachliche, religiöse etc. Wieland verweist auf diese Unterscheidung, um eine dreifache Differenzierung einzuführen: zwischen Funktionssystemen (Markt), Organisationssystemen (Unternehmen) und Akteuren (Wieland 2003: 7). In jedem dieser Systeme werden andere Sprachen gesprochen und sind Mehrsprachigkeiten zulässig.⁸

„Während Funktionssysteme wie der Markt monolingual verfasst sind, also nur eine Sprache – die der Preise – verstehen, sind Organisationssysteme wie Unternehmen konstitutiv auf die Fähigkeit angewiesen, polylinguale Diskurse zu generieren und zu stabilisieren.“ (Wieland 2003: 7)

Anders als Koppel/Langlois insistiert Wieland auf der Erhaltung der Polylinguistik, will diese spezifische Diversität der Organisation produktiv genutzt wissen.⁹ Wieland hatte die ‚Polylinguistik der Organisation‘ bereits in seiner Governanceethik von 1999 entfaltet. Ihm kommt es vor allem darauf an, „genuin moralische Überlegungen in das ökonomische Entscheidungs-

⁷ Wieland 2003: 7. Die Ökonomik – als Theorie des Marktes – hat sich dieser polylinguistischen Struktur entzogen. Ihre Akteure sind definitionsgemäß Akteure, die die Sprache Ö klar und eindeutig sprechen und verstehen. Dass die Ökonomie ein eigenes System bildet, zeigt sich daran, dass sie alle anderen Sprachen ignorieren kann: innerhalb des ökonomischen oder Marktsystems werden Entscheidungen aufgrund ökonomischer Codes getroffen. Die Codes des Marktes sind Preise. Die Sprache der Preise dominiert nicht die Akteure, sondern die Beobachter: die ökonomischen Theoretiker. Die Akteure stehen natürlich in polylingualen Kontexten.

Bleiben wir bei der Monolingualität des Marktes. Preise signalisieren trilaterale Transaktionen: was A und B gegeneinander bezahlen wollen, wird nicht durch sie selbst, sondern durch die Intervention Dritter entschieden: was bietet C mehr, als A und B sich schon geeinigt hatten. Alle C-Einwürfe sind relevant, weil A dann mit C transagiert, nicht mit B.

Preise sind Signale der Durchkommunikation von Transaktionsmöglichkeiten. Aber man weiß nicht, welches das Stadium der Kommunikation erlangt ist. Wenn ein Preis erstmalig auftaucht, gibt es noch keine trianguläre Komparation. Jetzt gilt erst einmal nicht die neoklassische, sondern die hayekianische Marktbeschreibung. Eine neu angebotene Ware kann marginal bleiben, oder nachfrageintensiv. Hier spielt der Preis noch eine untergeordnete Rolle, weil die Akteure sich zuvor vergewissern mögen, was das eigentlich ist, welche Qualität es hat, in welche *life-styles* es passt, welchen Status sein Kauf bezeugt etc. Der Preis ist ein fokaler Punkt in der Mitte einer Matrix aus vielen Bestimmungen, vor allem Bedeutungszuschreibungen, Relevanzen und anderen Weltbildinterpretationen (vgl. Priddat 2004).

Wo neue Güter ins Spiel kommen, gelten keine Preiskonventionen, sondern epistemische und evaluative Übungen: was ist was wert? Und warum eigentlich? Hier dominiert Kommunikation: über Werbung sowieso, unter Freunden, Bekannten, Kollegen: man kommuniziert, was was wert ist – und zwar in zwei Dimensionen mindestens: was ein Preis an Utilitätswert bedeutet, und was es bedeutet, dieser Utilität zu folgen für Status/Reputation in den jeweiligen *peer groups* oder Anerkennungsarenen (zur Differenz von Preisbestimmungen auf Märkten und in Organisationen vgl. Simon 1991).

⁸ Dass auch Akteure differenzierte *belief-systems* haben (Arthur 2000), sei hier nur erwähnt; konzentrieren wir uns auf das Organisationssystem. Differenzierte *belief-systems* von Akteuren bedeuten, dass sie selbst mehreren Sprachspielen angehören können.

⁹ V. Tacke spricht von Organisationen als „Multireferenten“ (Tacke 1999: 65).

kalkül nicht nur individueller, sondern auch kollektiver Akteure einzuspeisen, und zwar als Bestandteil des ökonomischen Problems selbst“ (Wieland 2003: 7).

Es geht nicht um deontologische Moral, noch um eine ökonomische Theorie der Moral, sondern es gelingt Wieland über sein Polylinguistikkonzept die Organisation als Präsenz/Ko-Präsenz von multiplen Sprachspielen einzuführen, d.h. neben dem ökonomischen Sprachspiel existieren andere, u.a. auch moralische Sprachspiele, die funktional integriert sind in die Organisation als nicht nur arbeitsteilige, sondern auch sprachteilige Organisation (wie es genauer unterschieden werden kann).

*„Anders als der Markt, der jedes Ereignis in Preisen codieren muß, um es kommunizieren zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, relevante Ereignisse in vielen Sprachspielen – Ökonomie, Technik, Recht, Bürokratie, Moral – gleichzeitig oder selektiv zu bewerten und zu verarbeiten. Der ökonomischen Codierung – Aufwand/Ertrag oder Kosten/Gewinn – kommt im Gesamt der polylingualen Ressourcen des Unternehmens eine Leitfunktion für Entscheidungen zu, weil und insofern das Marktsystem die Umwelt des Unternehmens strukturiert. Hier greift durch, daß Unternehmen Organisationen des Wirtschaftssystems sind. Alles, was daher in den Unternehmen relevant ist, hat eine ökonomische Bedeutung oder Konsequenz. Aber nicht alles in der Unternehmung ist Ökonomie“.*¹⁰

Wieland weist auf eine für die arbeits- und sprachteilige Komplexion der Organisation signifikante Unterscheidung: dass die ökonomische Bewertung der Organisationsleistungen nicht automatisch einhergeht mit ökonomischer Produktivität der Produktion. ‚To manage‘ ist dann eine besondere Aufgabe (im arbeitsteiligen Kontext), die die Sprachteilung nicht mehr ausweitet, sondern reintegriert. Manager operieren im polylinguistischen Kontext der Organisation synthetisch bzw. synthetisierend. Aber sie stellen keine Einheitssprache her, sondern Übersetzungen, die voraussetzen, dass die vielen Sprachen im Unternehmen erhalten und lebendig bleiben. Die Polylinguistik setzt spezifisches *diversity management* voraus – allerdings nicht im Sinne einer zusätzlichen Managementfähigkeit, sondern als Fundamentaloperation: *Managen ist identisch mit ‚Kooperationen generieren‘.*¹¹

„Organisation im Sinne einer Form (und nicht im Sinne interner Arbeitsabläufe oder eines Regelwerks) wäre so etwas wie eine wohldefinierte Menge vernetzter Transaktionen und als solche Gegenstand einer vertragstheoretischen Organisationsökonomik.* Genau hier liegt dann auch ein Teil der Schnittmenge mit einer Charakterisierung der Firma als Netzwerk expliziter und impliziter Verträge oder ‚treaties‘.** Für die Neue Organisationsökonomik ist der Markt eine Koordinationsform, die ex post-Leistungen auf Nachfrage zurechnet. Die

¹⁰ Wieland 1999: 57 f; vgl. hierzu auch H.A. Simon, der – gegen die *new institutional economics* – die Relevanz der „organizational mechanism“ von „authority, identification, and coordination“ hervorhebt (Simon 1991: 42). Wieland gelingt die Integration.

¹¹ Vgl. Kooperationskompetenz als entscheidende Leistungsvariable bei Sveiby 1997 (auch Prid-

Organisation hingegen ist eine Kooperationsform, die auf ex ante zugestimmte Regeln zur Erbringung einer Leistung basiert, deren beider Einhaltung ex post zum Problem werden kann.¹²

Wieland betont die Kooperationsleistung der Organisation; er erweitert die kontraktualistischen Konzepte der *theory of the firm*, die wesentlich anreizgesteuert arbeiten, um eine Dimension der Steuerung von Werten, *soft facts* und Moralen. Denn es reicht zur Erklärung der Funktion und Grenzen von Unternehmensorganisationen nicht aus, auf *incentive-kompatible* Koordinationen zu verweisen, weil unklar bleibt, wie die Bindungen der Mitarbeiter über längere Zeit stabil bleiben.¹³

Das abstrakte Bild der Polylinguistik wird sofort konkreter, wenn wir die diversen Fachlichkeiten der Tischler, Schlosser, Werkzeugmacher, aber auch Buchhalter, Vertriebsleute, Marketingabteilungen, Forschung und Ingenieure, etc. nebeneinander gelten lassen. Arbeitsteilige Produktion: die Effizienzmaschine der Industrialisierung, ist zum Großteil auch sprach-teilige Produktion. Wenn man ein älteres Bild verwenden will: innerhalb moderner Produktionsorganisationen spiegeln sich *die Schatten der Zünfte* in den Fachsprachen und in den je eigenen *mental models* der Berufe, Fachlichkeiten und speziellen Kompetenzbesitzständen. Sie bewahren ihre Eigensinnigkeit, die sich nicht einfach übersetzen lässt in andere Terminologien, in andere Denkweisen – auch nicht einfach in ökonomische.

Die Fachsprachen kultivieren Fachlichkeit/Kompetenz und grenzen sie gegen andere Fachlichkeit ab. Wer Fachsprache spricht, hat sie gelernt, d.h. ist spezifische Sozialisationen durchgegangen, um etwas anderes zu können als andere. Fachsprachen sind gleichsam Geheimgcodes, die die Imitierbarkeit des Könnens/Wissens erschweren. Diese öffentliche, zur Sprache gebrachte Intransparenz steht noch im Schatten seiner zünftigen Herkunft.

Ein Tischler denkt als Tischler, wenn er gut ist; ein Ingenieur als Ingenieur, ein Buchhalter als Buchhalter. Wenn ein Tischler als Ökonom denken soll, bricht sein Sprachspiel schon auf: was er als Tischler meint, was gut sei, wird bereits gebrochen durch ein anderes Sprachspiel, in das er sich selber übersetzt. Das erzeugt Unklarheit, Undeutlichkeit, Ambivalenz. Hier erweisen sich die Grenzen von Intrapreneurship-Konzeptionen. Eine Kosten/Nutzen-Einschätzung stört womöglich das Sprachspiel, damit aber die Folgen der Sprechen/Denken/Handeln-Relation: das Handeln verirrt sich, entlässt einen Teil seiner Kompetenz.

dat 2000a).

¹² Wieland 1996: 115; *vgl. Williamson 1993, 484, Fn. 128; **vgl. Aoki/Gustafsson/Williamson 1990.

¹³ „Versteht man das Problem der Koordination ökonomischer Aktivitäten in erster Linie als Problem der Verhaltensbindung der beteiligten Akteure, steht die Frage im Mittelpunkt, auf welche Weise die Existenz einer Unternehmung und ihrer Grenzen einerseits sowie ihre Organisationsform andererseits die Handlungen und Verhaltensweisen dieser Akteure beeinflusst und steuert. Grundsätzlich lassen sich zwei Möglichkeiten denken: Erstens, die Anreizlage wird durch eine unternehmensinterne Koordination verändert, oder zweitens, die Motive, Bewertungen und Einstellungen der Akteure wer-

Doch bewegen sich moderne Organisationen in Sprachfeldern, die durch Management-sprachen beherrscht werden; junge Manager – aber auch bereits andere Mitarbeiter – in den Weiterbildungsphasen werden angelehrt in einer scheinbar ubiquitären Semantik. Doch ist es wiederum nur wieder eine, wenn auch ausgeweitete, Fachsprache, die von Managern erlernt und gesprochen wird, also von Fachleuten der Kompetenz des Managens, die sonst keine besondere Fachlichkeit aufweisen (außer der, von der herkommend sie Manager geworden sind): Manager stehen nicht im Konflikt der Fach- zur Managementsemantik, sondern sind eindeutig auf die Managementsemantik abonniert. Es ist ihre besondere Kompetenz, Kosten-/Nutzen-Bewertungen jeder Aktion in der Organisation vornehmen zu können, d.h. Fachlichkeit in *economic terms* zu übersetzen. Dass diverse Organisationsziele miteinander koordiniert werden müssen, ist die besondere Form von Komplexität, in der Manager sich bewegen müssen (vgl. Weick 1995; Jansen 2002; Baecker 2003).

Denn die entscheidende Qualität von effizienten Unternehmensorganisationen besteht im Management dieser Diversität. Aus der *diversity-management*-Literatur kennen wir Differenzierungen der Art von jung/alt, Ethnien, Gender etc. Das sind neue, zusätzliche Erscheinungen in sich ausdifferenzierenden modernen Gesellschaften. Die basale Diversität haben Unternehmensorganisationen aber von Beginn an: ihre fachliche Diversität, bis in die Projektion niederer Fachlichkeit, die in Maschinerie transformiert wird. Erst durch die arbeitsteilig aus-differenzierte Industrieunternehmung, die wesentlich auf technischen Maschinenkapitalprozessen basiert, zu denen sie relativ homogen niedrig qualifizierte Arbeit anstellt, kontrolliert und angeleitet von einer kleinen Meister- und Vorarbeiterschicht, entsteht überhaupt das Bild einer Sprachspielgleichförmigkeit (mit der einzigen signifikanten Differenz von Arbeiter-/ Angestellten *linguistic communities*).

4. *Diversity* als Spannungsreichtum von Organisationen

Doch sind Unternehmensorganisationen, selbst in der hocharbeitsteilig getakteten ‚fordisier-ten‘ Industrie, extrem viel heterogener: der Schatten der zünftigen *linguistic communities* und ihrer Differenzierungen lagert ein noch in die modernsten Organisationen. Weil die Arbeitsteilung die universale Fachlichkeit des Handwerkers in der Industrieorganisation abbaute, glaubte man, auch die Zünftigkeit der Arbeiter (und ihre damit einhergehende Fachsprachenkultur) ignorieren zu können. Hinzu kommt noch die Solidaritätssprache der Gewerkschaften, die, gerade im Gründungs-Übergangsbereich, die zünftigen Sprachspiele in das Facharbeiter-selbstbewusstsein als gewerkschaftliche eingetragen hatte.

Wir haben es mit zwei unterschiedlichen Sprachspielformationen zu tun, die sich in Organisationen überlappen, aber nicht decken. Die erste Linie hatte Wieland wie folgt genannt:

den in einer systematischen Weise beeinflusst“ (Mücke 2002: 20; vgl. auch Schlicht 2003).

Ökonomie, Technik, Recht, Bürokratie, Moral. Davon unterscheidet sich die zweite Linie, die wir eben nachgetragen haben: die der *Berufsdifferenzierungen*. Sie bilden z.B. Sprachspielunterscheidungen innerhalb der Technik (Werkzeugmacher, Schlosser, Dreher, Elektriker, Schmied, Tischler, Modellbauer, Schweißer etc., um nur die klassischen Beispiele ausdifferenzierter Beruflichkeit mit je eigenem ‚Arbeiterbewusstsein‘ zu nennen).¹⁴

Wegen der Solidaritätssemantik der Sprachspieleinübungen der Gewerkschaften wurden in den Industrieorganisationen des 19. Jahrhunderts die zunftabkömmlichen Berufssprachspiel-eigenheiten beibehalten, wenn nicht gefördert, um in der Berufsidentität ein Antidotium zu haben gegen die gleichmacherische Solidarität aller Arbeiter, eine gesellschaftliche Semantik. Die strenge hierarchische Industrieorganisation nutzte die Eigenheiten und Differenzen der Berufsgruppierungen, konstruierte Semi-Zünftigkeit im hierarchischen Gefüge der Organisation (z.B. durch die Organisation der Ausbildung, Zuteilung nach Berufsgruppen, Eingruppierungen in den Verträgen etc.), um hier Teilungen nicht der Arbeit, sondern der Identitäten zu erzeugen, die über Anweisung und Kontrolle gesteuert blieben.

Der – implizite – Vertrag aller Arbeit in der Solidarorganisation der Gewerkschaften (der subalternen Konkurrenzorganisation aller Unternehmensorganisationen) blieb – bei allem Idealismusaufwand – *unvollständig*, weil die Arbeiter ihre Fachlichkeit (ihre Berufssemantik) nicht vollständig im universalen Arbeiterbewusstsein der gewerkschaftlichen Solidarität auflösten, sondern auf Differenz bestanden: gegen andere Arbeiterfachlichkeiten, Berufe und deren Semantiken. Das wurde durch Berufsausbildung in Deutschland verstärkt, die stark auf diese Differenzierungsleistung ausgelegt wurde (anders als z.B. in England, wo es kaum Facharbeiterausbildung gibt, sondern stärker unternehmensspezifische Ausbildungen). Je stärker die Unternehmen die Fachlichkeit und damit die je spezifischen Semantiken der Berufe ansprachen, desto eher waren sie in der Lage, spezifische Kooperationsdesigns zu entwerfen, die eine *corporate integration* zu leisten imstande war. Es ging auch hier um Anerkennung: vornehmlich der Sprachspielsemantik der Beruflichkeiten und ihrer Bedeutungen. Man kooperierte, weil man die gleiche Sprache sprach, d.h. ähnlich dachte und ähnliche Handlungsentwürfe hatte.

Die unternehmerische Anerkennung von Förderung von Facharbeiterkompetenz war nicht nur eine hierarchische Trennung gegen ungelernete oder minder kompetente Arbeit, sondern zugleich ein impliziter Anreizmechanismus: Aufstieg, Anerkennung als Facharbeiteradel. Diesen Anreiz boten die Gewerkschaften selbst: Organisations- bis Politikkarrieren. ‚Karrieren‘ aber bedeuten Transskription: Umlernen in neue Sprachspiele. Hier begann die Polylinguistik der Organisation über den Schatten der eigenen zünftigen Abkömmlichkeit zu springen.

¹⁴ Die Solidaritätssemantik der Gewerkschaften hat, auf ihrer Seite, das gleiche Problem der Synthese der Berufssprachen in eine Arbeitersprache (die, bei genauerer Betrachtung, eine Facharbeitersprache ist, soweit ihr die Synthese gelingt). Was aber ist, um die andere Seite zu beleuchten, eine Organisations- oder Unternehmenssprache?

Die Gewerkschaften waren nicht in der Lage, die Fachlichkeit zum Maßstab der Anerkennung zu erheben; sie boten Kompensationsverträge – im Kampf zu erringen (Redistribution) oder solidarisch komplementär selber zu leisten (Genossenschaftsorganisationen) –, die Gerechtigkeitslücken füllen sollten: Anerkennung als Leistungsträger des neuen Wachstums, Anerkennung als soziale Klasse, Leistungsgerechtigkeit. Das sind wichtige Unvollständigkeits-*issues*, aber eindeutig andere. Gewerkschaften haben eigene Sprachen, bilden eigene *linguistic communities*, die in Gerechtigkeitssemantiken vorwegnehmen, was sie an den unvollständigen Verträgen auf den Arbeitsmärkten kompensiert/vervollständigt haben wollen. Sie verlassen die Fachlichkeit und bringen die Arbeiter als Arbeiter in einer Arena neu zusammen, nicht aber als beruflich differenzierte. Die Kooperationsrenten, die die gewerkschaftliche Solidarität verspricht, sind keine Kompetenzrenten, sondern Renten, die der Gewerkschaft als politischer Organisation der Drohfähigkeit in *bargainings* entstammt. Der Arbeiter wird, als Gewerkschafter, ein *homo politicus*; er entfernt sich von seinem Facharbeiterbewusstsein, das auf seiner Kompetenz beruht.

Hingegen pflücken sich die Industrieunternehmensorganisationen ihre Früchte, indem sie die handwerksartigen Sprachspiele in die industrielle Produktion transponieren: als Facharbeiterberufsdifferenzierungsnexus. In den Arbeitsverträgen werden Anerkennungsprämien für die je fachliche Beruflichkeit gezahlt, die den Wert der Versprechungen gewerkschaftlicher Kooperationsrenten senken. Das aber würde nicht ausreichen. Facharbeiterclans in Industrieunternehmen betreiben *knowledge sharing*: sie bilden ihr Wissen aus und untereinander weiter. Aus der Sicht der Führung der Unternehmensorganisationen ist dieses Wissen ein *tacit knowledge*, das die Arbeiter nur unter bestimmten Bedingungen in den Leistungsprozessen einspielen. Es zu nutzen, ist eine Frage des Management und seiner Motivationskünste; zuvor ist es aber in der Organisation zu halten und zu bilden. Das ist eine Frage der Unternehmenskultur: insbesondere ihrer Netzwerkstrukturen (vgl. Baecker 2002), die sich als Sprachspiele modellieren lassen.

5. Offene Sprachspiele und Kommunikation

Sprachspiele sollen hier als Familialität oder Familienähnlichkeit des Denkens, Sprechens und Wahrnehmens eingeführt werden. Innerhalb von Sprachspielgemeinschaften werden ähnliche Bedeutungen verwendet, ähnliche Interpretationen geleistet etc. In der Nachfolge Wittgensteins kann man auch von einem Regelfolgen reden (so die Kripke-Interpretation: Kripke 1982; Puhl 1998); hier bieten sich institutionenökonomische Analogien an: institutionales Verhalten wird auch als *rule-following-behaviour* gedeutet. Pentland/Rueter beschreiben organisatorische Routinen als „grammars of action“ (Pentland/Rueter 1994: 489 ff). Und so verweist Stanley Clavell auf die Konventionalität, die Wittgenstein in seiner Sprachspielphilosophie prominent gemacht hat, die eine Tiefenstruktur unserer sprachlichen und han-

delnden Weltbezüge aufweist, die nicht einfach änderbar ist (Nagel 2001: 25; vgl. auch Clavell 1999: 110).

Nehmen wir diesen Hinweis auf und unterscheiden wir eine organisatorische Konventionalität von einer moralischen. Die organisatorischen Regeln und Konventionen sind änderbar, die moralischen eher nur aktivierbar. Deswegen ist Wielands Redeweise von der Moral als Ressource sinnvoll, denn die spezifische Implementation von Moral in die Organisation ist keine Moralisierung der Organisation, sondern die Nutzung von Moral, die die Mitglieder einbringen, für Kooperationsformen der Unternehmung.¹⁵ Deswegen ist Wielands Verwendung von Moral als Sprachspiel im polylinguistischen Kontext in einem genauen Sinne angemessen.

Die in Organisationen aktivierbare Moral ist keine spezifische Unternehmensmoral, sondern ein Management von diversen Ressourcen, darunter auch von *moral resources*. Alle diese Ressourcen sind gesellschaftlich gebildet oder sozialisiert; Management ist dann die Kunst, aus diesen Ressourcen produktive Kooperation zu generieren. Regeln, Konventionen etc. spielen eine Rolle in diesem Prozess, aber Management kann sich nicht darauf verlassen, sondern muss interventionskompetent bleiben (d.h. regel-irritativ; vgl. Baecker 1999: 194).

Die Regel, der man folgt, wenn man moralisch handelt, ist kein Kausalprogramm, sondern eher von der Art einer Anweisung, der wir folgen können (aber nicht mit Notwendigkeit folgen müssen) (Nagel 2001: 24; oder in Pentland/Rueters Sprache: „grammars define sets of possibilities“; Pentland/Rueter 1994: 489). Wenn man nicht die Ursache dafür, wie man der Regel folgt, nennen kann, so doch die Rechtfertigung dafür, dass man so nach ihr handele (Wittgenstein 1974: § 217). Kommen Gründe und Rechtfertigungen ins Spiel, kommen die Gründe, Überzeugungen, Rechtfertigungen etc. ins Spiel, die im Sprachspiel gelten. Das schließt nicht aus, dass Varianz entsteht und dass alte Gründe ihre Geltung verlieren und neue Rechtfertigungen ins Spiel geraten (Suber 1991). Aber die Regel schlägt um von Geregeltheit in diskursive Bestätigung (in Kommunikation).

Die moralische Regel bildet kein ‚moralisches Gesetz‘, sondern öffnet sich dem kulturellen Möglichkeitsraum rechtfertigungsfähiger Regeln. Hier gilt, was wir vorhin bereits mit D. Davidson zitierten: *meaning* meint nicht *shared meaning* als prägende Norm, sondern umgekehrt „meaning must derive from cases of successful communication“ (Davidson 1993: 145). Wenn Regelfolgen kein automatisches Regelexekutieren ist, dann haben wir es auch bei der Moral mit etwas Ähnlichem wie einem unvollständigen Vertrag zu tun, weil das, was moralisch gilt, nach der einen Seite kommunikationsoffen bleibt (Tietz 1995: 185 ff. generell für den offenen Charakter der Sprachspiele bei D. Davidson).

Die Sprachspiele sind – anders als Koppel/Langlois es einführen – kein „set of rules“ (Koppel/Langlois 2000: 6), keine fixen Institutionen, sondern variable Netzwerke (vgl. Lies

¹⁵ Ebenso Pentland/Rueter: „As Giddens (1994) and others have argued, rules, norms, schema, scripts, and other cognitive artifacts are ‚resources‘ for action, but they cannot be understood as *de-*

2003: 27 ff; Herrmann-Pillath 2002: Kap. 2) oder „sets of possibilities“ (Pentland/Rueter 1994: 489), deren Geltung und Entscheidung kommuniziert werden muss. „Im Gegensatz zum strategischen Spiel (der Spieltheorie; B.P.) kann ein offenes Sprach- und Rationalitätskonzept (wie bei D. Davidson; B.P.) jedoch nicht durch die Gesamtheit der Spielregeln definiert werden, die es beschreiben“ (Tietz 1995: 185; Einfügungen vom Autor (B.P.)).

Sprachspiele sind geregelt, aber nicht regeldeterminiert; im Spielen können die Regeln geändert werden.¹⁶

*„Denn hier lassen sich nicht von vornherein alle möglichen Aktionen angeben. Hinzu kommt, daß in Sprachspielen, für die Regelverletzung konstitutiv ist, in denen also neue SinnDimensionen erschlossen werden, die Beteiligten nicht nur als Entscheidungsträger auftreten, die als Spieler darüber zu befinden haben, welche Strategie aus der Menge aller auf Grund der Spielregeln definierten möglichen Strategien realisiert werden, sondern wesentlich als Produzenten von sprachlichen Innovationen. Damit ändert sich auch das, was als rational gilt“.*¹⁷

Die Polylinguistik der Organisationen kennt viele Sprachspiele, darunter die moralischen. Wieland hebt sie besonders hervor, weil sie eine besondere Ressource für Kooperationsleistungen darstellen. Wohl bilden die moralischen Sprachspiele neben den ökonomischen, rechtlichen, bürokratischen etc. eine eigenständige Arena, aber keine, die homogen ist. Auch die moralischen Ressourcen sind kontextuell different. Die Idiosynkrasie der Ressourcen (Wieland 2003) trifft für die moralischen selber zu. Doch ist es genauso legitim, wenn wir Verträge mit moralischen Ressourcen verbinden, wie wir es mit juristischen ständig zu verbinden gewohnt sind (*Vertrag* als Kopplung von Transaktion und der Rechtsform ‚Vertrag‘). E. Schlichts Feststellung über die „importance of business morality for incomplete contracting“ (Schlicht 2002: 2, Fn. 4) ist so lange missverständlich formuliert, wie sie zu meinen zulässt, die Moral für die Schließung offener Verträge verwenden zu können. *Moral ist kein komplementäres Vertragssubstitut.*

Moral stellt lediglich eine Ressource dar, die es ermöglichen kann, Regeln innerhalb der Organisation in Anschlag zu bringen, die die Kooperationsfähigkeit erhöhen. Denn die Organisation will nicht die – durchaus heterogenen – Moralen der Organisationsmitglieder realisieren, sondern ihre *moral dispositions* aktivieren zur Generierung eines Organisations-sprachspiels über die Zusammenarbeit.

Wenn wir uns vergewissern, dass Organisationen die polylingualen Sprachspiele nicht nur organisieren können, sondern sie konstitutiv zu ihrer eigenen Bestandserhaltung benötigen (Wieland 2003: 14), dann bedeutet das, dass nicht nur die moralischen, sondern auch die

termining action“ (Pentland/Rueter 1994: 491).

¹⁶ „Rules are resources for action, but they do not determine action“ (Pentland/Rueter 1994: 507).

¹⁷ Tietz 1995: 185 f.

ökonomischen, rechtlichen und anderen Ressourcen ins Spiel gebracht werden, um über das Management eine *interlinguistic community* zu entwickeln, die die verschiedenen Bedeutungen und Kompetenzen anspricht, die in den verschiedenen Sprachspielen in der Organisation präsent sind. Management bekommt die Hüterschaft einer ‚generativen Grammatik‘, die neue Sprachspielangebote in die Organisation trägt, jeweils die vorhandenen Sprachspiele nutzend oder auf ihnen basierend. D. Baecker spricht von ‚der Sprache der Organisation‘ (Baecker 1999: 183).

Doch ist diese Kommunikation der Organisation keine semantische Klärung der relevanten Bedeutungen (etwa in der Idee eines *corporate language games*), keine Diskurstheorie, sondern auf Entscheidungen hin ausgelegt (Luhmann 2000: 64; auch Baecker 1999: 169 ff.). Entscheidungen können ‚nur kommuniziert werden, wenn auch die abgelegenen Möglichkeiten mitkommuniziert werden [...] Diese routinemäßige Mitpräsentieren des Abgelehnten kombiniert ... Reduktion von Unsicherheit mit Zweifeln daran, ob es richtig war. Organisationssysteme verändern also nur die Form der Unsicherheit, mit der sei es zu tun haben. Sie deontologisieren gewissermaßen die Welt. Sie füllen ihr Gedächtnis mit Informationen über das, was nicht geschehen ist, und müssen auch diese andere Seite ihres Entscheidens mit integrieren können. Sie können also nicht einfach als Repräsentation der Welt, wie sie ist, operieren, sondern sind darauf angewiesen, ihre Einheit als eigene Leistung darzustellen, zum Beispiel durch die Semantik von Vor- und Nachteil, durch Mitgliederselektion oder auch ... durch Ausübung von Macht‘ (Luhmann 2000: 64 f).

Dabei entsteht eine eigene Managementsprache, die der Kommunikation der Manager nützlich zu sein scheint, ohne dass alle Mitarbeiter der Organisation in diesem Code reden. Die Aufgabe des Managements ist nicht die Einführung einer *corporate language*, wie Koppel/Langlois vorschlagen, sondern die Interpretation, Übersetzung und Regenerierung der Polylinguistik der Unternehmung in Entscheidungen. Die Phantasie, dass wenn alle Organisationsmitglieder dieselbe Sprache sprächen, die Informationsflüsse wunderbar störungsfrei liefen, unterschlägt die Produktivität der Diversitätsressourcen, unabhängig bereits davon, dass so weder die Generierung neuer Bedeutungen (semantische Varianz von Sprachspielen) verstanden würde noch die Kommunikation der Differenz von Entscheidungen/Nichtentscheidungen.¹⁸

D. Baecker spricht von ‚zwei Sprachen‘, die ‚die Organisation informieren‘ (Baecker 1999: 197), innerhalb einer Erklärung von ‚management by complexity‘.

„Einfache Komplexität informiert die Organisation in Hinblick darauf und aus einer Beschränkung dessen, was für sie notwendig und was für sie unmöglich ist. Einfache Komplexität ist der ‚bias‘, der eine Organisation arbeitsfähig macht, indem sie den

¹⁸ A. Klamer macht deutlich, weshalb D. McCloskey den Ökonomen Philosophie und Englisch zu studieren empfiehlt (neben der Ökonomik) – ‚to urge economists to join the human conversation‘ (Klamer 2003: 89).

Möglichkeitsraum strukturiert, auf den zuzugreifen sie für sinnvoll hält. Einfache Komplexität informiert eine Organisation insofern, als sie ihr eine Selektivität der eigenen Kommunikation garantiert, die sie zugleich als selektiv beobachtet. ... Sie kann Selbstreferenz und Fremdreferenz unterscheiden und zwischen diesen beiden Referenzen hin und her wechseln. Sie führt ein Kontingenzbewusstsein mit sich, das als Weltbewusstsein fungiert, das heißt als Bewusstsein dessen, dass in dieser Welt (fast) nichts notwendig und (fast) nichts unmöglich ist“ (Baecker 1999: 196).

Die Kommunikation des Managements der Komplexität oszilliert: das Notwendige muss im Modus des Notwendigen, das Kontingente im Modus der Kontingenz kommuniziert werden. „Die Regelung der Modalität ist die wichtigste Maßnahme des Komplexitätsmanagement“ (Baecker 1999: 197). Die Kommunikation der Modalitäten der Kommunikation ist immer zugleich „Metakommunikation über die Möglichkeit des Wechsels zwischen den Modi der Notwendigkeit, Unmöglichkeit und Kontingenz“ (197). Im Kontext dieser Überlegungen zum Komplexitätsmanagement spricht Baecker von den zwei Sprachen des Managements. Die Organisation „steuert ihre eigene Kommunikation durch die Maßgabe, den Wechsel für unmöglich und möglich zugleich zu halten. Das heißt, der Wechsel kann nur dann vorgenommen werden, wenn man entweder in der Sprache der Organisation hinreichend Gründe für den Wechsel findet oder ihn mit Verweis auf die Sprache einer ‚enacted‘ Umwelt (darunter der Wirtschaft) erzwingen kann“ (197).

Beide Sprachen – die der Organisation und die einer ‚enacted‘ Umwelt – informieren die Organisation. Und beide Sprachen verweisen auf einfache Komplexität, das heißt auf die Kontingenz von Notwendigkeit und Unmöglichkeit“ (197). Baeckers Minimalmodell einer Polylinguistik der Organisation orientiert sich hier lediglich an der Differenz von Selbst- und Fremdreferenz der Organisation. Allerdings erhöht die Kommunikation von zwei Sprachen den Kontingenzraum der organisationalen Kommunikation und Entscheidungen (das Kontingenzbewusstsein weitet das Weltbewusstsein aus). Das Management gewinnt über Sprachkompetenz Kontingenzbewusstsein.

Baecker leuchtet den organisationalen Innenraum nicht aus: die Differenzierung der Sprachspiele innerhalb der Organisation. Die Ausleuchtung des *tacit knowledge* der Organisationsmitglieder, der interne Möglichkeit- und Kontingenzraum, ist der Managementbereich, auf den Wieland besonders achtet. Hier geht es weniger um Komplexität, sondern um Kooperationsanregung. Management wird modern „Institution und Initiation der Selbstbeobachtung der Organisation“: Management „ergreift Partei, aber es ergreift Partei mit Blick auf die andere Seite der Differenz. Wenn sich die Einheit der Organisation noch irgendwo ereignet, dann im Management“ (Baecker 1999: 194). Wieland macht den performativen Akt des Managens stark.

Was für die organisationale Kommunikation im Allgemeinen gilt, gilt für die moralische Kommunikation, die Wieland einführt, im besonderen. Moral wird in Unternehmen über kodifizierte Werte kommuniziert.

„Kodifizierte Werte müssen im Unternehmen (intra team), zwischen den Unternehmen (inter team) und im Hinblick auf die Gesellschaft (extra team) kommuniziert werden. Kommunikation ist das entscheidende Medium, um Verhaltensstandards mit Leben zu erfüllen. Dabei geht es weniger um deren Informationsfunktion als vielmehr um den performativen Charakter moralischer Kommunikation. Hier entscheidet sich der Grad der Glaubwürdigkeit, Erwartungssicherheit und Selbstbindungswirkung eines Ethik-managementsystems, weil Kommunikation von Standards immer auch bedeutet, sie in das jeweilige operative Geschäft zu integrieren“ (Wieland 1999: 94 f).

Moralische Wertestandards werden über performative Rede eingeführt. Performative Aussagen bringen das, was sie behaupten, überhaupt erst hervor (Austin 1962: gegenüber rein konstatierenden Aussagen; vgl. auch Baecker 1999: 54). Hier wird deutlich, wie wir zwischen moralischen Ressourcen in den vorhandenen Sprachspielen unterscheiden müssen und den neuen Sprachspielen, die z.B. im Ethikmanagement oder Value-Management eingeführt werden. Die neuen Sprachspiele – die Polylinguistik der Organisation wird erweitert, nicht reduziert! – verwenden vielfältige Semantika der alten moralischen Sprachspiele (durchaus in Mischung mit anderen: juristischen, ökonomischen, technischen etc. Ressourcen), aber transformiert: in einer spezifischen Organisationssprache, die eine eigene, neue *linguistic community* begründen will, die neue Verhaltensstandard einführt, kommuniziert, beobachtbar macht. Diese *linguistic community* ist nicht auf *coherence of beliefs* eingestellt, bildet kein *shared mental model*, sondern ist ein Metasprachspiel, das die Polylinguistik der Organisation nicht nur anerkennt, sondern in ihrer Diversität voraussetzt und nutzt.

Das Argument der Diversität hat Wieland an der funktionalen Differenzierung entwickelt. Transaktionen sind komplexe Interaktionen. Sie lassen sich nicht auf Tausch reduzieren (= ökonomische Dimension), sondern umfassen genauso andere Dimensionen: rechtliche, moralische, ästhetische etc. Folglich sind gelungene Transaktionen solche, die alle Dimensionen (und Ressourcen) integriert und/oder beachtet haben (vgl. Wieland 2003: 27 f). Auf die Organisation übertragen, haben wir es mit einer „strukturellen Kopplung von Funktionssemantiken“ zu tun (Wieland 2003: 13). Wieland erläutert, dass man für eine übergreifende Kommunikation strukturelle Kopplungen zwischen die Funktionssystemen braucht, „die semantisch über Kategorien laufen, die die Fähigkeit zu operationaler Geschlossenheit mit der Möglichkeit kommunikativer Offenheit kombinieren. Solche Kategorien sind operational geschlossen dann und insoweit sie sich auf den Code spezifischer Funktionssysteme beziehen;

sie sind dann und insoweit offen, als sie eine semantische Brücke zu anderen Funktionssystemen schlagen“.¹⁹

Wieland entwickelt hier ein Konzept der ‚semantischen Brücke‘, das die Konzeption der Metasprache in Organisationen stützt. Die diversen Sprachspiele oder *linguistic communities* in Organisationen bleiben manifest, aber bekommen einige Kategorien implementiert, die die geschilderte transversale Funktion haben: in mehreren Sprachspielen viabel zu sein. Es geht nicht um Wechsel oder Austausch von Sprachen, sondern um eine Art von kategorialer Impfung: man behält die je eigenen Semantiken, hat aber transversale Kategorien, die in diversen Sprachspielen ähnlich belegbar sind. Das Anlernen neuer Managementkonzepte bedeutet ja keine Ausradierung bisheriger, sondern deren Ergänzung und Extension. Es kommt nun darauf an, Kategorien und Metaphern einzuführen, die höhere Sprachspieldiversität zulassen.

6. Organisation als Kommunikation

Wenn aber die Diversität oder Polylinguistik von Sprachspielen produktiv gewichtet wird, wird die Organisation von Planung auf Kommunikation umgestellt. Wir sind bei der Kommunikation der Unternehmung angelangt.

Moderne Organisationen sind längst auf Kommunikation umgestellt (vgl. K. van Eikels Verweis auf die Extension von Rhetorik, Berichtswesen, *power point presentations*, *performances* (van Eikels 2003), aber besonders Schall 1983; Weick 1995; Szyszka 1999; Kieser 2001; Tacke 2001: 34; Westwood/Linstead 2001; Frey 2002; Soukup 2002: 89 ff; aber auch schon Simon 1991: 41). Die systemtheoretische Organisationstheorie (Luhmann 2000; Baecker 1999; 2003) betont dies, aus systematischen Gründen, bereits seit längerem. Systemtheoretische Organisationstheorie basiert auf einer Kommunikationstheorie (Luhmann 2000: Kap. 2; Baecker 1999: 58 ff).

„Eine kompetente Organisation ist eine ... Organisation, die sich selbst darüber informiert, dass sie (a) kommuniziert, (b) Informationen eher selbständig generiert denn bloß verarbeitet und (c) dazu ein Wissen voraussetzen muss, das je nachdem einen eher impliziten oder einen expliziten Status besitzt und daher auch auf unterschiedliche Art und Weise für die Generierung von Informationen zur Verfügung steht“ (Baecker 2000: 39).

Eine kompetente Organisation ist demnach „eine Organisation, die über Wissen verfügt, mit dessen Hilfe Informationen kommuniziert werden können, die anlässlich von Variationen in

¹⁹ Wieland 2003: 13. „Kategorien, die solche strukturellen Kopplungen moderner Funktionssysteme ermöglichen, sind etwa Nutzen, Vertrag, Tausch und ... Anreize“ (Wieland 2003).

der Umwelt des Systems oder im System *auf die Veränderung der eigenen Strukturen zielen*“ (Baecker 2000: 41; Hervorhebungen von B.P.).

Entscheidend ist die kommunikationssystematische Volte: „Eine der wichtigsten Konsequenzen der skizzierten Kommunikationstheorie besteht darin, daß sie dazu zwingt, für den Sachverhalt der Kommunikation nach einer eigenen Systemreferenz Ausschau zu halten. Nur dann macht die Rede von Eigensinn, Eigendynamik und Emergenz Sinn. Die Systemreferenz der Kommunikation ist nicht mehr die der ‚Köpfe‘, also der ‚kommunizierenden‘ Individuen, sondern es ist die eines ‚sozialen‘ Systems, das mit nichts anderem beschäftigt ist als damit, die Ambivalenz auszukosten, auszunutzen und fallweise zugunsten der einen oder anderen Möglichkeit zu entscheiden, ohne sich jemals endgültig auf die eine oder andere Möglichkeit festlegen zu können“ (Baecker 1999: 58). Kommunikation schafft Ambivalenz, löst sie nicht (nur).

Die „Ambivalenz schafft den an der Kommunikation beteiligten ‚Köpfen‘ ihre Freiheitsgrade. Denn jetzt können sie wählen, und jetzt müssen sie wählen, ob sie sich an die konstatierend oder performative Aussage, an *report* oder an *command*, an Information oder Mitteilung halten, wenn es darum geht, den eigenen Beitrag zur Kommunikation auszuwählen (für den dann wieder dasselbe gilt). Darum muß Kommunikation ‚interpretiert‘ werden. Darum hat Kommunikation ‚Sinn‘ und ‚Bedeutung‘. Denn Interpretation, Sinn und Bedeutung sind nichts anderes als Titel für die Unvermeidbarkeit von Entscheidungen zwischen verschiedenen Möglichkeiten des Verstehens, der Annahme und der Fortsetzung der Kommunikation“ (Baecker 1999: 56; vgl. auch Weik 1995: chap. 3).

Die systemtheoretische Organisationstheorie weist auf einen kontingenten Konsensus, der allen Sprachspielen einwohnt. Sprachspiele sind semantische Basen der Kommunikation, mit gewissen als invariant angenommenen Bedeutungsfeldern. Aber Kommunikation, darauf weist Baecker hin, ist Kommunikation, d.h. kontingente Invarianz der Bedeutungen, oder genauer: ein Invarianz/Varianz-Prozess „Nichts ist daher maßgebender für die Gestaltung einer kompetenten Organisation als der Bezug ihres Wissens auf ihren aktuellen Entscheidungsbedarf, und dies auf eine Art und Weise, die den Entscheidungsspielraum nicht einengt oder gar festlegt, sondern es erlaubt, ihn mit Blick auf Alternativen und Konsequenzen zu strukturieren“ (Baecker 2000: 41).

Dass wir moralische Ressourcen für Organisationskommunikationen verwenden können, um die Kooperationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen, ist noch keine Garantie für deren Stabilität. Ökonomische Sprachspiele bringen eindeutige monetäre Anreize (und *disincentives*) ins Spiel, juristische Sprachspiele eindeutig juristische Anreize bzw. *disincentives*, z.B. Strafen. Was bringen moralische Sprachspiele ins Spiel? Gewissen und Reputation bzw. deren Verlust oder Lädierung. ‚Gewissen‘ wäre ein Sprachspiel *foro interno*, ‚Reputation‘ eines *foro externo*. Doch braucht auch ‚Gewissen‘ Kommunikation, d.h. mahnende Sprecher und Mahnung erhörende Hörer. ‚Reputation‘ muss, als Anerkennung, öffentlich kommuniziert werden.

Der Reputationskommunikation geht es nicht darum, besonders kluge Reputationsinvestitionen zu machen, sondern gerade davon entlastet zu werden, durch Standards, an denen man sich einfacher bemessen kann. Es geht letztlich nicht um Reputationsgewinn, sondern um Vermeidung von Reputationsverlust. „Moralischen Anreizen kommt demnach die Funktion zu, regelkonformes Verhalten sicherzustellen, indem sie den Verzicht auf nicht-regelkonformes Verhalten fördert“ (Wieland 2003: 12).

Moralische Kommunikation hat spezifische Anforderungen: sie muss stabil sein, bzw. erwartungstreu. Das widerspricht der Kommunikationsinterpretation Baeckers, denn moralische Kommunikation ist hoch enttäuschbar: immer dann, wenn die Erwartungen, die moralisch aufgebaut werden, nicht eintreffen, sinkt die Motivation, die das *moralische commitment* begleitet. Enttäuschung ist Demotivation. Deshalb ist Kommunikation notwendig: es darf nicht den individuellen Interpretationen und Erwartungskognitionen überlassen bleiben, wie die Verhalten eingeschätzt und bewertet werden. Organisationen müssen deutlich kommunizieren (und Arenen deutlicher und offener Kommunikation einrichten), um die komplexen Urteilsprozesse immer wieder neu zu adjustieren oder in Balance kommen zu lassen. „Nicht auf Optimierungskalküle kommt es an, sondern auf Interpretationen der eigenen Geschichte“, interpretiert V. Tacke James G. Marchs Organisationstheorie (Tacke 2001: 34; vgl. March 2001). Doch was leistet die Polylinguistik der Organisation letztlich?

7. Transitorische Semantik

Moral gehört in die Motivationsdimension der Organisation, die sich ansonsten durch organisatorische Routinen auszeichnen. Diese organisatorischen Routinen sind das *tacit knowledge* der Organisationen; Nelson/Winter nennen sie auch „das Gedächtnis der Organisation“ (Nelson/Winter 1982: 103 ff). Das Wissen von Organisationen ist nicht als Information aufrufbar, sondern ein Kooperationsergebnis, das nur durch Kooperation und Kommunikation in der laufenden Kooperation verfügbar wird und bleibt. Wissensökonomien, beschreibt J. Wieland diesen Zusammenhang, fokussieren Problemstellungen „organisatorischer Koordination und Kooperation, namentlich die der Kontrolle, Steuerung und Führung von Kooperationsbeziehungen zur Erzeugung und produktiven Nutzung von Wissen. Denn die Wissensökonomie basiert ja auf Ressourcen, eben dem individuellen und organisatorischen Wissen, dessen Erzeugung und Nutzung in kooperativen Prozessen immer auch eine moralische Seite hat, nämlich die Kooperation von Akteuren in und mittels Organisationen.“²⁰

Die organisationale Theorie des unvollständigen Nexus von Verträgen wird um eine Dimension komplettiert, die selbst unvollständig bleibt, aber andere Ressourcen ins Spiel

²⁰ Wieland 2002a: 7; zur *governance*-Konzeption vgl. Williamson 1985: 72 ff, wo eine Unternehmung als System vereinheitlichter Überwachungs- und Durchsetzungsmechanismen („unified gover-

bringt: Reputation, Status, Anerkennung, Vertrauen etc. Die Vertragsbündel werden komplexer: die organisationalen Verträge – formelle wie informelle – werden um die Leistungsdimension erweitert auf eine reputationale oder Anerkennungsdimension, die als *moral frame* dargestellt werden kann. Doch ist dieser „moralische Anreiz“ (Wieland 2003) nur die eine Seite der Medaille; es bedarf genauso der Kompetenz und Bereitschaft zur Kooperation: eine Tugenddimension (*in moral terms*) (vgl. Wieland 2001).

Moral kann die Form einer Regel annehmen, aber damit ist nichts gewährleistet, wenn nicht zugleich der Sinn dieser Regelgeltung geklärt ist. Moral ist ‚kommunikationsanfällig‘, ihre Geltung muss immer wieder – auch und gerade in Organisationen, wegen der Sinn- und Zweckkonkurrenzen – geklärt werden. *Moral komplettiert unvollständige Verträge, ohne aber selber die Struktur eines Vertrages zu haben.* Moral kann die Struktur von Vertrauen, Konvention, *commitment* annehmen: jedesmal aber ist die Geltung über andere Mechanismen einklagbar als über juristische-vertragliche. Weil wir für Moral nicht ähnlich hoch standardisierte Institutionen wie ‚Verträge‘ zur Verfügung haben, müssen wir mit fragileren, flüssigeren Institutionen und Regeln umgehen lernen, deren Kommunikations-/Transaktionskosten aufwändiger sind. ‚Vertrag‘ wird durch ‚*commitment*‘ ersetzt. Commitmentale Strukturen sind kommunikative Strukturen, weil die sichernde ‚dritte Instanz‘ der Verträge, das juristische System, fehlt. ‚Commitments‘ müssen sich ihre Referenz selber besorgen: durch Kommunikation ihrer Geltung.²¹

Moral ist kein Komplementärinstitut, das die Unvollständigkeit von Verträgen in Organisationen gleichsam automatisch aufhebt, sondern – vorsichtiger gefasst – ein Komplementarisierungstendenzprozess, der wesentlich kommunikativ abläuft, also nicht von vornherein die Form einer Institution/Regel annimmt. Was als moralische Anforderung der Form einer Regel/Norm/Maxime annimmt, ist noch lange keine Regel/Norm/Maxime: hier gilt wieder der Davidsonsche Hinweis auf kommunikative Effektivität (oder ‚sensemaking‘, wie Weick es vorschlägt; Weick 1995; vgl. auch Thatchenkery in: Westwood/Linstead 2002). Die Moral als ein Sprachspiel unter anderen in den Organisationsnexus einzuführen verschiebt die Gewährleistung von der Struktur auf den Prozess, von der Regel aufs Spiel: auf eine offene Struktur, in der effektive Kommunikation bedeutsamer ist als semantische Prädisposition.

Hier schließen wir an den Anfang an, allerdings nun angereichert durch drei Aspekte:

1. die Polylinguistik der Organisation, die
2. als Kommunikation spezifiziert wird, um
3. kooperationsagil und wahrnehmungs- wie änderungsoffen zu sein.

nance‘) beschrieben wird.

²¹ „Organisation ist demnach ein Ergebnis der Selbstreferentialität von Gruppen mit dem Ergebnis, daß die Struktur von Netzwerken selbst kontingent bezüglich der Entscheidungsprozesse von Akteuren wird“ (Herrmann-Pillath 2002: 125). Vgl. auch M. Schalls kommunikative Erzeugung „of shared understandings of the ‚we‘“ (Schall 1983: 560).

Management von Organisationen ist die Kompetenz, sich mehrsprachig in diversen Sprachspielen so zu bewegen, dass sie nicht optimal kooperieren lernen, sondern dass sie optimal nutzbar werden. Was hier ‚optimal‘ heißt, ist erst zu interpretieren und ständig zu regenerieren. Denn wo Optimalität eindeutig wird, haben wir es mit Routinen zu tun, die kritisch werden bei neuen Problemen und neuen Kooperationsanforderungen. Deshalb ist es von Bedeutung, dass Manager die Organisation als Kommunikationssysteme verstehen, ständig interpretieren (und reinterpreten), was als ‚sinnvoll‘, ‚zweckmäßig‘ oder ‚optimal‘ zu gelten habe. Die Geltung dieser Aussagen gibt sich nicht aus fachlichen Bestimmungen, sondern aus den Kommunikationen, die die Organisation zulässt und führt: intern wie extern.²² „The communication activity is the organization“ (Weick 1995: 75, in Referenz zu Schall 1983).

„Das alte Verständnis von Arbeitsteilung wird auf den Kopf gestellt. Die frühe Organisationstheorie ging von einem Maschinenverständnis der Organisation aus, deren Produktionsverfahren am Tisch des Ingenieurs so zu planen sind, daß sie dem Betrieb vorgegeben werden können. Arbeit im Betrieb hieß Durchführung gegebener Arbeitsteilung, mit theoretisch geringen, aber praktisch beachtlichen Variationschancen, die das tägliche Brot des Managements ausmachten. Heute hingegen deutet sich an und wird von den Managementphilosophien bereits empfohlen, daß Arbeitsteilung im Betrieb weitgehend und bei laufendem Betrieb, ja als Motor des Betriebs, allererst ausgehandelt wird. Man stellt sich vor, daß neue und alte Mitarbeiter im Betrieb in der Auseinandersetzung mit anderen immer wieder überhaupt erst herausfinden müssen, was von ihnen erwartet wird und was sie von anderen erwarten können. Mehr noch, sie müssen durch Kommunikation, also durch beobachtbare Beobachtungen der Beobachtungen anderer, andere überhaupt erst dazu bringen, von ihnen zu erwarten, daß sie an der Kommunikation teilnehmen und damit eigene Erwartungen von Erwartungen ins Spiel bringen“ (Baecker 2003: 64 f; mit Verweis u.a. auf Weick 1987).

Die ‚Arbeit an der Arbeit‘ (vgl. Priddat 2000b) ist deren ständige Kommunikation in Organisationen, in der die Kooperationen, d.h. die konkreten Formen der Zusammenarbeit jeweils neu bestimmt werden. Kompetenz wird nicht mehr allein über Fachlichkeit definiert; fachliche Kompetenz wäre, wie in klassischen Hierarchien, zu koordinieren. Doch wenn zu den fachlichen soziale und organisatorische Kompetenzen hinzukommen, dann haben wir es mit Kooperationen zu tun, die emergente *governances* erfordern. Dann reicht es nicht mehr aus, dass die Manager die Interpretations- und Übersetzungsarbeit im polylinguistischen Gefüge der Organisation leisten. Dann beginnen die Mitarbeiter, in ihren Kooperationen: ob Teams

²² Exemplarisch für Kommunikation/Netzwerkstrukturen : Soukop 2002; Herrmann-Pillath 2002 und Lies 2003.

oder andere Arenen, selbständig in Diskurs zu treten, über ihre jeweilige Sprachspielherkunft hinweg. Es entwickelt sich eine – jeweils organisationsspezifische – *transitorische Semantik*.

Wir hatten es vorhin als *linguistic community* bezeichnet, aber das ist noch zu vereinheitlichend und damit missweisend bezeichnet. Transitorische Semantik weist auf Zwischensprachen, mit denen die Organisationsmitglieder neue Tugenden lernen: neue Kompetenzen, Anforderungen, Professionalisierungen, die stärker auf Transdisziplinarität ausgerichtet sind als auf die Fachsemantik des berufsständigen Sprachspiels. Sie lernen die Sprache der Organisation kontingenzbewusst.

H.C. White macht darauf aufmerksam, dass ‚switching‘ eine Fähigkeit ist, in Netzwerkorganisationen für Änderungen und differente Wahrnehmungen aufmerksam zu sein. „Anthropological linguistics has brilliantly opened up, through comparative grammar ..., the actual mechanisms by which new levels of meanings emerge“ (White 2002: 306). An anderer Stelle nennt er es „discourse dialectics“ und „reflexivity“ (White 2002: 306 und 307). „Change of a market from one orientation to the other requires switching in idiom (and controversially). ... A possible analogue in language is diglossia, in which speakers who are masters of two languages switch back and forth between them“ (White 2002: 306). White nimmt die gleiche Unterscheidung auf, die wir vorhin bei D. Baecker fanden: zwei differente Sprachen (als Minimalstandard einer Polylinguistik der Organisation). Ihm geht es auch nicht um etwas anderes: um die Kompetenz, in zwei Sprachen einen größeren Möglichkeitsraum zu betreten: to switch orientations. Whites ‚to switch‘ ist fast identisch mit Baeckers Kontingenz. Wenn ich hier von transitorischer Semantik rede, meine ich eben dies: es geht um eine Kompetenz der Re-Interpretation.²³

Das aber hatten wir bereits als Zunahme von Sprachspieldiversität angesprochen: dass die Akteure Kategorien haben, die in vielen Sprachspielen ähnlich verwendet werden.

In der klassischen Studie zur *lean production* lauteten 1990 die entscheidenden Faktoren (Womack/Jones/ Roos 1990: 112 ff):

- Persönlichkeit
- Teamarbeit
- Kommunikation
- Simulation

Was sich 1990 avantgardistisch las, gehört heute zum Standard. D. Baecker zeigt, dass sich alle Elemente diese Konzeption als Kommunikationstopoi reformulieren lassen (Baecker 2003: 62 ff). Sich in Teams schnell zu organisieren oder auf Kooperationen hin, die nicht aus der Fachlichkeit oder bisherigen Kompetenz bekannt sind, wird zu einer neuen Anforderung in Organisationen, in denen die Fachsprachspiele nur noch zur Hälfte wertvoll sind: als Markierung für die residualen Berufsemantiken. Kommunikationskompetenz ist keine laue *soft*

²³ „interpretative constructions of meaning“ (White 2002: 306).

version, sondern die Kompetenz, polylinguistisch zu agieren (Frey 2002), d.h. Anforderungswechsel zu bewältigen und wechselnde *frames* und Perspektiven einzunehmen – und zwar professionell.²⁴

Dazu bedarf es Brückensprachen (bzw. Brückensemantiken). Die Ausbildung von Managern dieser Prozesse (also aller künftigen) erfordert dann die Umstellung von reiner Fachlichkeit auf semantische und kommunikative Agilität. Erst wenn die Mitglieder, vor allem aber die Manager der Organisation, sie immer wieder neu beschreiben können, bleiben sie bei ihr bzw. bei sich.

Literatur

- Arthur, W.B. (2000): Cognition: The Black Box of Economics, 51-62, in: Colander 2000
- Aoki, M./Gustafsson, B./Williamson, O.E. (1990) (eds.): The Firm as a Nexus of Treaties, London: Sage
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Baecker, D. (2000): Die verlernende Organisation, 27-49, in: transfer, Nr. 2 (eine Publikation des Rütgers-Konzerns, Essen)
- Baecker, D. (2002): Drei Regeln einer wirtschaftlich effizienten Unternehmenskultur. Einfachheit, Autonomie und kulturelle Führung, 57-77, in: Universitas edition 2002
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bardmann, Th./Groth, T. (2001) (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Beschorner, Th. (2002): Ökonomie als Handlungstheorie, Marburg: Metropolis
- Bilgrami, A. (1993): Norms and Meaning, 121-144, in: Stoecker 1993
- Bowles, S. (1998): Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions, 75-111, in: Journal of Economic Literature, 36

²⁴ Vgl. auch Westwood/Linstead 2001. Zur anderen Hälfte braucht man aber neue Sprachen, die die Kriterien einer transitorischen Semantik erfüllen. Möglicherweise ist die Einführung der *global business language* Englisch eine solche transitorische Semantik (und Grammatik), die Abstand gewinnen lässt von der besonderen Berufseigentlichkeit der Sprachspiele, die man in Lehre und Studium gelernt hatte. Das oft belächelte *Denglish*, ein verenglischtes Managementdeutsch (oder deutsches Englisch), das ja kein Englisch ist, sondern ein Import vieler anglo-amerikanischer Vokabeln in den *Management-Talk*, erfüllt womöglich die Rolle einer Distanzsprache, die die Berufsständigkeit der Fachsprachen aushebelt. Sprache als soziale Distanzierungstechnik ist epistemologisch notwendig (als Deontologisierungsoperator), um in dynamischen Welten Bedeutungsbindungen und Erfahrungen aufgeben zu können – eine notwendige Voraussetzung (woanders wird sie als Kompetenz zum Nicht-Wissen thematisiert) für hohe Agilität.

- Bowles, S./Gintis, H./Osborne, M. (2001): Incentive-Enhancing Preferences: Personality, Behavior, and Earning, 155-158, in: *American Economic Review* 91(2)
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Actions in Organizations*, Chichester: Wiley
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*, Chicago: Chicago University Press
- Clavell, St. (1999): *The Claim of Reason*, Oxford
- Colander, D. (2000) (ed.): *The Complexity Vision and the Teaching of Economics*, Cheltenham: Edward Elgar
- Czarniawska-Joerges, B./Joerges, B. (1988): How to Control Things with Words, 170-193, in: *Management Communication Quarterly*, Vol. 2
- Davenport, Th./Prusak, L.H. (1998): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Now*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davidson, D. (1993): Reply to Akeel Bilgrami, 145-147, in: *Stoecker* 1993
- Denzau, A./North, D.C. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, S. 3 ff, in: *Kyklos*, Vol. 47/1
- Donnelon, A. (1986): Language and Communication in Organizations, 136-164, in: Sims Jr., H.P./Gioia, D.A. et al.: *The Thinking Organization*, San Francisco
- Eberhard von Kuenheim-Stiftung (2002): *Die Werte des Unternehmens*, Stuttgart/Leipzig: Universitas edition
- Eikels, K. van (2003): *Poetik der Zeitkürzung. Zur temporalen Organisation im post-industriellen Management*, <http://www.t-rich.org/poetik.html>
- Frey, L.R. (2002): *New Directions in Group Communication*, Sage
- Giddens, A. (1994): *The Constitution of Society*, Berkeley: University of California Press
- Grant, D./Oswick, C. (1996) (eds.): *Metaphor and Organization*, London/New Dehli: Sage
- Herrmann-Pillath, C. (2002): *Grundriss der Evolutionsökonomik*, München: Fink
- Holman, D./Thorpe, R. (2002) (eds.): *Management & Language*, Sage
- Isaac, R.M./Mathieu, D./ Zajac, E. (1991): *Institutional Framing and Perceptions of Fairness*, London/New Dehli: Sage
- Jablin, F.M. et al. (1987) (eds.): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Newbury Park/CA: Sage (last edition 2000)
- Jansen, St.A. (2002): Die Härte der weichen Faktoren, 46-56, in: *Universitas* edition
- Kieser, A. (2001): Organisationstheorien sind Sprachspiele, 99-117, in: *Bardmann/Groth* 2001
- Klamer, A. (2003): From Cubism and Surrealism to Modernism, review of Szotak 1999, 87-90, in: *The Journal of Economic Methodology* Vol. 10/1, March 2003
- Koppel, R./Langlois, R.N. (2000): Embeddedness, Organizations, and Language Games. Paper for presentation at the MPI/LINK Workshop on 'Cognition and Evolution in the Theory of the Firm'. Jena, Sept. 25-27, 2000 (publiziert in: *Journal of Management and Governance*, Vol. 5 (3-4), 2001, 287-305)

- Kripke, S. (1982): Wittgenstein on Rules and Private Language, Harvard
- Lies, J. (2003): Wandel begreifen. Die Rolle von Macht und Sozialkapital im Change-Management, Wiesbaden: DUV
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- March, J.G. (2001): Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten, 21-33, in: Bardmann/Gorth 2001
- McFadden, D. (2000): Rationality for Economists? 73-105, in: Fischhoff, B./Manski, Ch.F. (eds.): Elicitation of Preferences, Boston/Dordrecht/London: Kluwer
- Menard, C. (2000) (ed.): Institutions, Contracts and Organizations, Cheltenham: Edward Elgar
- Motluck, A. (2002): You are what you speak, 34-38, in: NewScientist, 30. Nov. 2002
- Mücke, P. (2002): Unternehmensgrenzen und Arbeitsmärkte. Ein Beitrag zur Interaktion normativer Verhaltenssteuerung und marktlicher Kontrolle, Marburg: Metropolis
- Nagel, L. (2001): Einleitung: Philosophie als Erziehung von Erwachsenen, 7-34, in: Cavell, St.: Nach der Philosophie. Essays, Berlin: Akademie-Verlag
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/MA: Harvard University Press
- Orlikowski, W.J./Yates, J.A. (1994): Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations, 541-547, in: Administrative Sciences Quarterly Vol. 39
- Osterloh, M./Frost, J. (2000): Koordination, Motivation und Wissensmanagement in der Theorie der Unternehmung. Zum Steuerungsrepertoire von Organisationen, S. 193-18, in: Beschoner/Pfriem 2000
- Pentland, B.T./Rueter, H.H. (1994): Organizational Routines as Grammars of Action, 484-510, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1999): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart: Schäffer Pöschel
- Priddat, B.P. (2000a): Menschen in Kooperationen – Organisationen als Identitätslandschaften, S. 21-44, in: Hentschel, B./Müller, M./Sottong, H. (Hrsg.): Verborgene Potenziale, München
- Priddat, B.P. (2000b): Arbeit an der Arbeit: Verschiedene Zukünfte der Arbeit, Marburg
- Priddat, B.P. (2004): Ökonomisches Wissen zwischen Entscheidung, Kommunikation und Kontext: Kommunikative Steuerung von Märkten, in: Blümle, G./Klump, R./Schauenberg, B./Senger, H. v. (Hrsg.): Kulturelle Ökonomik, Tübingen
- Puhl, K. (1998): Regelfolgen, 119-142, in: Savigny
- Saussier, St. (2000): When incomplete contract theory meets transaction cost economics: a test, 376-398, in: Menard
- Savigny, E. von (1998) (Hrsg.): Ludwig Wittgenstein. Philosophische Untersuchungen. Klassiker auslegen, Berlin: Akademie Verlag
- Schall, M.S. (1983): A communication-rules approach to organizational culture, 557b-581, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28

- Schlicht, E. (2002): Social Evolution, Corporate Culture, and Exploitation, IZA discussion paper No. 651, Nov. 2002
- Schlicht, E. (2003): Consistency in Organization, IZA discussion paper No. 718, Feb. 2003
- Simon, H.A. (1991): Organizations and Markets, 25-44, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 5/2
- Sjöstrand, S.-E: (1997): The Two Faces of Management. The Janus Factor. Stockholm School of Economics, London/Bonn/Boston et al.: ITP
- Sliwka, D. (2003): On the Hidden Costs of Incentive Schemes, IZA discussion paper No. 844, Aug. 2003
- Soukup, Chr. (2002): Net working. Arbeiten und Führen in Netzwerkstrukturen, 78-92, in: Universitas edition
- Stoecker, R. (1993) (ed.): Reflecting Davidson, Berlin/New York: de Gruyter
- Suber, P. (1991): Die Reflexivität des Wandels: der Fall der Sprachnormen, S. 179 ff, in: Kienzle, B./Pape, H. (1991) (Hrsg.): Dimension des Selbst, Frankfurt am Main
- Sveiby, K.E. (1997): The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Szostak, R. (1999): Econ-ART: Divorcing Art from Science in Modern Economics, London: Pluto-Press
- Szyszka, P. (1999) (Hrsg.): Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Tacke, V. (1999): Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und Systemtheorie, 55-81, in: Baecker, D./Hutter, M. (Hrsg.): Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen, Soziale Systeme, Jg. 5/1
- Tacke, V. (2001): James G. March und die Tyrannei der instrumentellen Rationalität, 34-41, in: Bardmann/Groth 2001
- Tietz, U. (1995): Sprache und Verstehen, Berlin: Akademie-Verlag
- Thatchenkery, T. (2001): Mining for Meaning: Reading Organizations Using Hermeneutic Philosophy, pp. 112-131, in: Westwood, R./Linstead, St. (eds.): The Language of Organization, Thousand Oaks/CA: Sage
- Weick, K.E. (1987): Theorizing about Organizational Communication, 97-122 in: Jablin et al.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organisations, Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage
- Weick, K.E./Browning, L. (1986): Arguments and narration in organizational communication, 243-259, in: Journal of Management, Vol. 12
- Weick, K.E./Sutcliffe, K.M. (2001): Managing the Unexpected. Assuring High-Performance in an Age of Complexity, San Francisco: Jossey-Bass
- Westwood, R./Linstead, St. (2001) (eds.): The Language of Organization, Thousand Oaks: Sage
- White, H.C. (2002): Markets from Networks, Princeton/Oxford: Princeton University Press
- Wieland, J. (1996): Ökonomische Organisation, Allokation and Status, Tübingen: Mohr (Siebeck)

- Wieland, J. (1998): Kooperationsökonomik. Die Ökonomie der Diversifität, Abhängigkeit und Atmosphäre, S. 9-34, in: Wegner, G./Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen, Marburg: Metropolis
- Wieland, J. (1999a): Ethik im Unternehmen – ein Widerspruch in sich selbst? S. 18-23, in: Personalführung, Nr. 8
- Wieland, J. (1999b): Die Ethik der Governance, Marburg: Metropolis
- Wieland, J. (2001): Die Tugend kollektiver Akteure, S. 22-40, in: der. (Hrsg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg: Physica
- Wieland, J. (2002a): Wissen als kooperative und moralische Ressource, KIeM Working Paper Series Nr. 2/2002 (Konstanz Institut für WerteManagement), Konstanz
- Wieland, J. (2002b): WerteManagement und Corporate Governance, KIeM Working Paper Series Nr. 3/2002 (Konstanz Institut für WerteManagement), Konstanz
- Wieland, J. (2003): Governanceethik und moralische Anreize, in: Beschorner, Th./König, M./Schumann, O.J. (Hrsg.): zfwu. München und Mering: Hampp-Verlag (erscheint).
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press
- Williamson, O.E. (1986): The Economics of Governance, in: Langlois, R.N. (ed.): Economics as a Process, Cambridge: Harvard University Press
- Williamson, O.E. (1993): Calculativeness, Trust and Economic Organization, S. 453-486, in: Journal of Law and Economics, Vol. 36
- Wittgenstein, L. (1974): Philosophische Untersuchungen, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1991) (eds.): The machine that changed the world. New York: HarperCollins