

## Die Produktion des Produzenten - Kommunikationsarbeit im Management

Brosziewski, Achim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brosziewski, A. (1997). Die Produktion des Produzenten - Kommunikationsarbeit im Management. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Differenz und Integration: die Zukunft moderner Gesellschaften ; Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Oktober 1996 in Dresden ; Band 2: Sektionen, Arbeitsgruppen, Foren, Fedor-Stepun-Tagung* (S. 641-645). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-138282>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

- Boutet, J. (ed.) 1995: Paroles au travail, L'Harmattan.  
 Cahiers »La langage et travail«, 9 numeros, 1991-1996.  
 Connexions, 1-95, numéro spécial 65 »Dire et faire au travail«.  
 Garfinkel, H. 1984: Studies in ethnomethodology, Oxford Polity Press.  
 Goffman, E. 1964: »The neglected situation« in Gumperz and Hymns.  
 Gumperz, J. 1982: Language and Social Identify, Cambridge University Press.  
 Knoblauch, H. 1996: »Work, interaction and technology« (draft)  
 Pharo, P. 1985: »Problèmes empiriques de la sociologie compréhensive«, Revue Française de Sociologie, XXVI-1.  
 Quere, L. 1992: »Le tournant descriptif en sociologie«, Current Sociology, 40, n° 1.  
 Sociologie du travail, 4-94, numéro spécial »Travail et cognition«.  
 Sperber D., Wilson, D. 1989: La pertinence, Paris, Minuit.  
 Suchman, L. 1987: Plans and Situated Action, Cambridge University Press.  
 Weber, M. 1965: Essais sur la théorie de la science, Paris, Plon.  
 Zarifian, P. 1996: Travail et communication, Paris, PUF.

Dr. Anni Borzeix, Ecole Polytechnique, Centre de Recherche en Gestion, 1, Rue de Descartes, F-75005 Paris

## 5. Die Produktion des Produzenten – Kommunikationsarbeit im Management

*Achim Brosziewski*

### I.

Der Vorschlag, management- und betriebssoziologische Untersuchungen bei Problemen der Interaktion und Kommunikation anzusetzen, ist keineswegs neu. Zum einen war er in der Theorie kommunikativen Handelns angelegt (Habermas 1981, kritisch Giddens 1982, Offe 1983), zum anderen war er Programm einer vom Symbolischen Interaktionismus angeregten Organisationsforschung. Folgt man dieser Forschungsrichtung, dann lassen sich organisierte Arbeitskontexte als »negotiated order« (Fine 1981) und die Tätigkeit des Managements als »symbolic action« (Pfeffer 1981) beschreiben. Allerdings waren diese Forschungsimpulse und -erträge mit einer scharfen und bis heute anhaltenden Abspaltung von der traditionellen Organisations-, Betriebs- und Industriesociologie verbunden. Seither hat man es in der Unternehmenssoziologie mit einer gedoppelten Realität zu tun: Einmal mit einer »harten« und ein andermal mit einer »weichen« Realität, oft verbunden mit Unterscheidungen zwischen einer »ökonomischen Rationalität« und der »Kultur« von Unternehmen.

Man kann – so die hier vorzustellende Annahme – diesem Disput und den traditionell rezeptierten Dichotomien von »ökonomisch« und »sozial« bzw. »kulturell« entgehen, wenn man es als einen Teil der *kommunikativ* (also: sozial) zu bewältigenden *Arbeit* des Managements auffaßt, *ökonomische Realitäten beziehungsweise Rationalitäten* in die Organisation und den betrieblichen Ablauf von Arbeit *einzuführen* und deren Relevanzen laufend zu

bestätigen. Im folgenden wird ein entsprechendes Konzept von Kommunikationsarbeit im Management dargelegt und auf seine empirische Tragfähigkeit hin abgeschätzt.

## II.

Die Soziologie selbst scheint mittlerweile gespalten in einen (großen) Teil, für den Kommunikation *einen* sozialen »Tatbestand« neben vielen anderen darstellt, und einen zweiten (erheblich kleineren) Teil, der Kommunikation als einen grundlegenden, wenn nicht gar als den elementaren sozialen »Sachverhalt« betrachtet (Luckmann 1986, 1988, Luhmann 1984). Zumindest all jene Ansätze, die sich den Vorgängen der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit widmen, kommen an der *Zentralstellung* von Kommunikation kaum vorbei (Berger/Luckmann 1984, Knoblauch 1995). Doch selbst innerhalb der konstruktiv orientierten Varianten gibt es große Unterschiede in der Auffassung davon, was unter Kommunikation zu verstehen sei.

Soweit ich sehen kann, hat Niklas Luhmann wie kein zweiter die *Entscheidungen offengelegt*, die mit der Wahl eines Kommunikationsbegriffes verbunden sind und die die Fragestellungen und Forschungsrichtung nachhaltig prägen (Luhmann 1984: 191ff., anknüpfend und ausarbeitend vor allem Fuchs 1993). Die erste Entscheidung liegt darin, ob man Kommunikation als einen Vorgang der »Übertragung« (von Nachrichten, Informationen, Bedeutungen, Inhalten) verstehen will oder nicht. Die zweite Entscheidung liegt darin, ob man die Komponente des *Verstehens* als Teil der *Einheit* einer Kommunikation begreifen will, oder ob das Verstehen als bloßes Residuum des *Mitteilungsaktes* gesehen werden soll.

Geht man mit Luhmann und Fuchs von Kommunikation als einer Einheit aus, die das Verstehen als eine ihrer Komponenten (neben Information und Mitteilung) *einschließt*, dann ließe sich unter *Kommunikationsarbeit* jene Arbeit verstehen, die sich der Aufgabe unterzieht, *Unterschiede im Verstehen* für den weiteren Kommunikationsprozeß *produktiv* zu machen. »Produktiv« soll hier, wie im Bereich der materialen Produktion auch, *negative* Produktivitäten – zum Beispiel das Ausräumen von Verstehensdifferenzen – einschließen. Mit Hilfe dieser Beschreibung lassen sich die Unterschiede von Kommunikationsarbeit sowohl zur bloßen Teilnahme an Kommunikation als auch zu den Darstellungsleistungen eines Kommunikators in der Formierung eigener Beiträge erfassen.

Verstehensdifferenzen sind konstitutiv für jede Kommunikation. Sie sind – so könnte man sagen – gewissermaßen ihr eigentliches *Movens*, ihr Antrieb, der »Stoff«, aus dem sie gewoben wird. Aber im Normalverlauf von Kommunikation werden diese Verstehensunterschiede mit ihrem Auftreten auch gleich wieder eingeebnet (ignoriert oder auch negiert), ohne daß irgendein Beitrag sich explizit auf die Unterschiede oder deren Einebnung einzustellen hätte. Jede Folgekommunikation orientiert sich im Normalfall grundlegend an den Gemeinsamkeiten und nur differentiell an den Differenzen im Verstehen – wobei Gemeinsamkeit hier nicht mit »Konsens« gleichgesetzt sein soll, sie kann sich ebensogut in Dissens realisieren. Man versteht, daß der andere versteht, daß beide widerstreitenden Interessen folgen. Die Folgekommunikation setzt selbst bei Dissens – im Normalfall – an dieser Gemeinsamkeit des Verstehens an; und nur ein Diplomat – als der sich auch einer der Beteiligten selbst verstehen und zeigen kann – sucht nach Differenzen im Situationsverstehen,

um Ansatzpunkte für die Ablenkung der Kommunikation von den Interessengegensätzen zu gewinnen.

Auch die *Darstellungsleistungen* (Performanz, Inszenierung usw.) eines Kommunikators – in Lauten, Gestik und Mimik, in Schrift- und Bildgestalt – lassen sich deutlich von *Kommunikationsarbeit* unterscheiden. Denn *Mittel* – sozusagen: Produktionsmittel beziehungsweise Werkzeuge – der Arbeit an Verstehensunterschieden sind ja nicht bloß performative Akte wie Rede oder Vertextung. Ebenso zählen *rezeptive* Akte wie Zuhören, Lesen und Betrachten hierzu.

Von der vorgeschlagenen Bestimmung von Kommunikationsarbeit – verstanden als prozeßbezogener produktiver Umgang mit Verstehensdifferenzen – ausgehend ließen sich, wenn man arbeits-, berufs- und professionssoziologische Interessen weiterverfolgt, Typologien von Kommunikationsarbeiten, Kommunikatorrollen und -berufen aufbauen. Grundlegend wäre wohl festzuhalten, daß Kommunikationsarbeit in vielen komplexeren Interaktionsprozessen und erst recht in allen längerfristigen Beziehungen gelegentlich anfällt und – wenn überhaupt – allein durch signifikante Kommunikationsmittel, nicht aber durch explizite Rollen oder Arbeitsprogramme, ausdifferenziert ist (siehe bspw. Bergmann 1987, Keppler 1994). Auf der anderen Seite lassen sich Berufe (bis hin zu Berufungen) bzw. Professionen erfassen, die sich *hauptsächlich* mit der Einführung und Behandlung von Verstehensdifferenzen beauftragen (lassen). Zwischen der alltäglich-gelegentlichen und der professionellen Kommunikationsarbeit dürften zahlreiche Mischformen aufzufinden sein (siehe bspw. Drew/Heritage (eds.) 1992, Knoblauch (Hg.) 1996).

### III.

Eine solche Mischform stellt die Kommunikationsarbeit im Management dar. Management ist im hier vorgeschlagenen Verständnis keineswegs ausschließlich Kommunikationsarbeit, auch wenn im Tagesablauf von ManagerInnen viele Rede-, Zuhör-, Lese- und Schreibtätigkeiten zu beobachten sind (vgl. Mintzberg 1973, Schirmer 1992). Aber ein Großteil dieser Kommunikationen gehört – relativ zu der Arbeit, die sie beansprucht – zum Normalfall von Alltagskommunikation: Er dient der Vergewisserung der Gemeinsamkeiten im Verstehen sowie zugleich der Aufbereitung und Abarbeitung von Informationen, die sich problemlos in diese relativen Gemeinsamkeiten fügen.

Weiterhin ist davon auszugehen, daß etwaig zu bemerkende Verstehensdifferenzen wie in jeder Alltagskommunikation auch im Management von Wirtschaftsbetrieben normalerweise ignoriert, negiert oder sonstwie beiläufig wegsortiert werden. Fraglich wäre, unter welchen Bedingungen und von wem Verstehensdifferenzen aus dieser Routinekommunikation herausgehoben, als »bearbeitungsbedürftig« markiert und entsprechend behandelt werden. Daß solche Markierungen von »bearbeitungsbedürftigen Kommunikationsproblemen« (und nicht bloß: von Problemm Kommunikationen) vorkommen und auch nachhaltig artikuliert werden, zeigt sich nicht zuletzt im anhaltenden Bedarf des Managements nach Lehren, Expertisen und Trainings von mehr oder minder berufenen Kommunikationsexperten.

Die Kriterien, an denen sich die Kommunikationsarbeit im Management zu orientieren hat und bestimmen läßt, können – dies zeigt sich in den im Management kursierenden Kommunikationsmodellen ganz besonders deutlich – nicht beliebig gewählt und angesetzt werden. Da gibt es den Vorschlag der Psychologie, sich an den Belastbarkeiten und Widerständen der MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten zu orientieren; oder den der Soziologie, die Interessen der Belegschaft, der Frauen, der regionalen Politik einschließlich ihrer Bürgerinitiativen in die Kalkulation der Eigentümerinteressen einzubeziehen und in den wichtigen Entscheiden bei allen betroffenen Gruppierungen Zustimmung einzuwerben; oder den Vorschlag der Unternehmensberater, alle Bestände an Produktionstechnologien, Vertragsbeziehungen und Verbindlichkeiten permanent mit den neuesten Fertigungs-, Rechts- und Finanzinstrumenten zu vergleichen, um die betriebsinterne Kommunikation mit der nötigen Unruhe zu versorgen, die sie vor einem Übermaß an Routine zu bewahren mag.

Das ergiebigste Repertoire für die Identifizierung und Bearbeitung von Verstehensdifferenzen im Wirtschaftsbetrieb dürfte jedoch jene Unterscheidung sein, in deren Bearbeitung das Management selbst seine Professionalität gewinnt: die Unterscheidung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit (vgl. hierzu und zum Folgenden Baecker 1993, insb.: 173-229). Daß hier überhaupt eine Unterscheidung vorliegt, und daß sich – bei aller theoretischer Anstrengung – *nicht* die eine Seite *logisch* auf die andere abbilden läßt und demzufolge deren *Zusammenhang* sozial konstruiert werden muß, muß erst einmal gesehen und verstanden werden. Das produktivste Verfahren muß nicht zwangsläufig das wirtschaftlichste sein und umgekehrt. Die *eine* ökonomische Realität spaltet sich in den *Doppelhorizont* von Produktivität und Wirtschaftlichkeit auf – und jede Kommunikation über unternehmerische und betriebliche Möglichkeiten ist gewissermaßen in einer Art »double bind« in *beide* Kontexte involviert. Man weiß, daß die Gläubiger eines Unternehmens (Arbeitnehmer und Fiskus eingeschlossen) dessen Wirtschaftlichkeit, seine *Zahlungsfähigkeit* erwarten. Die *Finanzierung* all der Zahlungsansprüche muß letztlich über den Verkauf realisiert werden – und erst über den zu motivierenden Ankauf und die Interessen der Käufer kommt der Kontext der Produkte, ihrer Quantitäten und ihrer Qualitäten ins Spiel, und damit auch die Fragen nach der mit den gegebenen Mitteln technisch und organisatorisch realisierbaren Produktivität.

Mit anderen Worten: Nur im Akt des Verkaufs fallen Produkt und Zahlung, Produktion und Wirtschaft, Produktivität und Wirtschaftlichkeit für einen Moment lang *real* zusammen. Aufgabe des Managements ist es, aus derartigen Realitäten Informationen über *zukünftige* Möglichkeiten abzuziehen, zu Wissen zu verdichten und in die Kommunikationen über die Bedingungen und Möglichkeiten des innerbetrieblichen Arbeitens und Entscheidens einzubringen (vgl. hierzu auch Brosziewski 1996). Die Mehrdeutigkeiten, die sich im Vergleich von technischen und finanziellen Kriterien einstellen, schaffen genau jenen *Entscheidungsbedarf*, für dessen Bearbeitung das Management vornehmlich einzustehen hat und der sich unter dem Namen »Unternehmenspolitik« mit der beruhigenden oder auch beunruhigenden Aussicht versorgt, daß sich mit der Zeit, also mit den kommenden Erfolgen und Mißerfolgen schon eindeutige Kriterien herausstellen lassen.

Im Kontext der je gegenwärtigen (und »flüchtigen«) arbeits- und entscheidungsbezogenen Kommunikationen kann der Zusammenhang von Produktivität und Wirtschaftlichkeit

nur *symbolisch* repräsentiert werden. Und es hängt von der Stellung, der zuerkannten Autorität und letztlich auch von den performativen und rezeptiven Kommunikationsfertigkeiten der Beteiligten ab, inwieweit es gelingt, der Symbolik technischer und ökonomischer Rationalitäten im Kontext der Interessen an interessanter oder schonender Arbeit, an sicherem und möglichst hohem Einkommen, an Karrierechancen bei dennoch ansprechendem Betriebsklima überhaupt Geltung zu verschaffen. Im *Gebrauch* dieser Symbolik wird jener Arbeits- und Entscheidungszusammenhang gebildet, in dem die einzelnen Leistungen sich als *Beiträge* zur Herstellung verwendungsfähiger und nachgefragter Güter und Dienstleistungen *verstehen* lassen (Baecker 1993: 159). Wenn man – abweichend von der marxistischen Identifizierung von Arbeiter und Produzent – diesen *Leistungszusammenhang* als Produzenten bezeichnen darf, dann kann man sagen: In der Kommunikationsarbeit im Management wird der Produzent produziert.

### Literatur

- Baecker, Dirk 1993, Die Form des Unternehmens. Frankfurt a.M.
- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann 1984, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a.M.
- Bergmann, Jörg R. 1987, Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin.
- Brosziewski, Achim 1996, »Der Kunde hat das Wort« – Virtuelle Kommunikation im Management. In: Knoblauch (Hg.), a.a.O.: 157-176.
- Drew, Paul und John Heritage (eds.) 1992, Talk at Work. Interaction in Institutional Settings. Cambridge.
- Fuchs, Peter 1993, Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements. Frankfurt a.M.
- Giddens, Anthony 1982, Labour and Interaction. In: Thompson, John B. und David Held (eds.), Habermas: Critical Debates. Cambridge: 149-161.
- Habermas, Jürgen 1981, Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt a.M.
- Keppeler, Angela 1994, Tischgespräche. Über Formen kommunikativer Vergemeinschaftung am Beispiel der Konversation in Familien. Frankfurt a.M.
- Knoblauch, Hubert 1995, Kommunikationskultur. Die kommunikative Konstruktion kultureller Kontexte. Berlin.
- Knoblauch, Hubert (Hg.) 1996, Kommunikative Lebenswelten. Zur Ethnographie einer geschwätzigen Gesellschaft. Konstanz.
- Luckmann, Thomas 1986, Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: Kommunikative Gattungen. In: Neidhardt, Friedhelm, M. Rainer Lepsius und Johannes Weiß (Hg.), Kultur und Gesellschaft. KZfSS, Sonderheft 27. Opladen: 191-211.
- Luckmann, Thomas 1989, Kultur und Kommunikation. In: Haller, Max, H.-J. Hoffman-Nowotny u. Wolfgang Zapf (Hg.), Kultur und Gesellschaft. Frankfurt a.M.: 33-45.
- Luhmann, Niklas 1984, Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Fr. a.M.
- Mintzberg, Henry 1973, The Nature of Managerial Work. New York.
- Offe, Claus 1983, Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In: Matthes, Joachim (Hg.), Krise der Arbeitsgesellschaft? Frankfurt a.M.: 38-65.
- Schirmer, Frank 1992, Arbeitsverhalten von Managern. Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung. Wiesbaden.

Dr. Achim Brosziewski, Hochschule St. Gallen, Soziologisches Seminar, Tigerbergstr. 2, CH-9000 St. Gallen

