

## Die Arbeitswelt als Semiosphäre

Zur Relevanz semiotischen Wissens und semiotischer Methoden  
für Mitarbeitende und Management

**Hermann Sottong**

Semiotisch gesehen bietet die Arbeitswelt viele Perspektiven für die Semiotik. Dies nicht nur deshalb, weil in der zeitgenössischen Erwerbsarbeit die meisten Tätigkeiten zum überwiegenden Teil aus der Produktion, Rezeption und Ver-Arbeitung zeichnerhafter Äußerungen besteht, sondern auch, weil ein wachsender Teil des Outputs unserer Wirtschaftsprozesse ganz oder teilweise in der Produktion und Verarbeitung von Zeichen und Äußerungen besteht. Ich widme mich in diesem Beitrag allerdings dem ersten Aspekt und betrachte dabei in Anlehnung an Jurij Lotman die Arbeitswelt als (Teil der) Semiosphäre,<sup>1</sup> die einen spezifischen Umgang mit Zeichen und Kommunikation pflegt, und versuche dabei zu zeigen, welche theoretischen Zugänge und Methoden der Semiotik dazu beitragen (oder beitragen könnten), die Semiosphäre der Arbeitswelt besser beschreiben und daraus auch gezielte Interventionen zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation entwickeln zu können.

### **Tendenziell werden heute alle Berufe zu ‚Kommunikationsberufen‘**

Nach wie vor scheint die Mehrheit der an Zeichentheorie Interessierten beim Thema „Semiotik und Arbeit“ zuerst an die klassischen Kommunikationsberufe zu denken, also an die Tätigkeiten Marketing, Werbung, PR, die dezidiert mit der Entwicklung, Erstellung und Verbreitung zeichnerhafter Inhalte (heute gern als *content* bezeichnet) befasst sind. Entsprechend listet die *Deutsche Gesellschaft für Semiotik* unter dem Stichwort „Wirtschaftssemiotik“ fast ausschließlich Titel auf, die sich mit Marketing, Grafik- und Produktdesign beschäftigen.<sup>2</sup> Umgekehrt trifft man, wenn auch erstaunlich selten, in den entsprechenden Berufsfeldern – allen voran unter Grafikern und Designern – noch am ehesten auf Menschen, die

---

<sup>1</sup> Jurij M. Lotman, „Über die Semiosphäre“. *Zeitschrift für Semiotik* 12;4, 1990, S. 287-306.

<sup>2</sup> <http://www.semiotik.eu/Wirtschaft> (13.11.2017).

mit dem Begriff „Semiotik“ überhaupt etwas anfangen können. In den sonstigen Berufsfeldern erweist sich semiotisches Wissen als Leerstelle. Das ist auf den ersten Blick gerade da erstaunlich, wo sich Funktionsträger auf höheren Stufen der Hierarchie selbst gerne als „Kommunikatoren“ bezeichnen. Nach meiner langjährigen Erfahrung als Berater in Sachen interner und externer Unternehmenskommunikation (und vor dem Hintergrund von Hunderten narrativen Interviews mit Arbeitnehmer\*innen aller Hierarchiestufen) lautet meine diesbezügliche These: Die faktische Nicht-Existenz der „Semiotik“ in der Arbeitswelt liegt darin begründet, dass semiotische Wissenschaft und Unternehmen (bzw. ihr Management) von unterschiedlichen Kommunikationsbegriffen ausgehen, die nur eine sehr geringe Durchschnittsmenge aufweisen. Dass sich dies langsam zu ändern beginnt, liegt vor allem an internen Transformationen der Arbeitswelt.

Die Entwicklungen in Wirtschaftsorganisationen, angetrieben durch die Digitalisierung und eine stetige Transformation der Organisationsprozesse führen geradezu zu einer Explosion kommunikativer Akte und Äußerungen in der Arbeitswelt. Als Folge davon können beispielsweise nahezu alle innerbetrieblichen Funktionen, die noch im weitesten Sinne etwas mit „Führung“ zu tun haben, mit Fug und Recht ebenso als „Kommunikationsberufe“ bezeichnet werden: Denn ob Projektleiter, Teamleiter, untere/mittlere/obere Führungskraft – in einer solchen Position bildet der kommunikative Austausch mit Kollegen und Untergebenen, das Produzieren, Rezipieren und Interpretieren von zeichenhaften Äußerungen, sei es nun unter Anwesenden, sei es in medialer Form, den Kern und Löwenanteil der für Beobachter wahrnehmbaren „Arbeit“. Heutige Führungskräfte am Beginn ihrer Karriere beschreiben ihre Tätigkeit in Interviews als eine, die zu 70% bis 90% (!) darin besteht, tagein tagaus in Meetings präsent zu sein, sich zu informieren, zu intervenieren, Input zu geben und abzuholen. Entsprechend stehen die kommunikativen *skills* ganz oben auf der Liste der Fähigkeiten, die von (angehenden) Führungskräften in Unternehmen erwartet werden.

Aber auch für das ‚einfache‘ Teammitglied ist der Umgang mit zeichenhaften Äußerungen zentraler Bestandteil der Arbeit: Dabei ist in einer durch immer mehr Teamstrukturen, *Scrum*-Organisation etc. gekennzeichneten Arbeitsumwelt nicht nur die aktive Teilnahme an Meetings relevant, sondern ebenso die Erstellung und Aufbereitung von *Content* für den medialen Austausch. Wenn der Kollege montags reinkommt und erzählt, dass er den Auftrag hat, den Projektstand nach oben zu reporten, dann weiß ich schon, dass ich die nächsten 14 Tage nicht mehr mit ihm rechnen kann, weil er in der Zeit nämlich 100 Powerpointfolien runterschrubben wird.<sup>3</sup> Die flächendeckende Verbreitung digitaler Auswertungs- und Präsentationswerkzeuge hat dazu geführt, dass in Organisationen potenziell jeder Mitarbeitende im Rahmen seiner Tätigkeit aufgefordert werden kann, sich nicht nur sprachlich, sondern auch vermittelt Bilder, Grafiken

---

<sup>3</sup> Aussage eines Mitarbeitenden in einem narrativen Interview, das wir im Zuge unserer Beratungstätigkeit mit Angehörigen von Unternehmen durchgeführt haben.

und Diagrammen zu äußern – man denke nur an die berühmt-berüchtigten Powerpoint-Präsentationen.

Die durch die Digitalisierung ermöglichte und stetig angeheizte Datenbeflis-senheit der Unternehmen und anderer Organisationen und die weiträumige Ver-fügbarkeit großer Datenmengen an einer wachsenden Zahl von Arbeitsplätzen führt dazu, dass die Fähigkeit zur Interpretation entsprechender Zeichen zunehmend gefordert wird: Denn genau genommen sind ja die in der Unterneh-menskommunikation vorkommenden „Daten“ immer schon „Zeichen“, die die Interpretation von Messungen wiedergeben sollen; eine „Interpretation“, die zunächst meistens von einem Rechner, also maschinell, vorgenommen wird. In ihrer grundlegenden Form erscheinen sie in Zahlen, die wiederum – sprachlich vermittelten – Kategorien zugeordnet werden. In weiteren Schritten werden sie kombiniert, illustriert, relationiert und dabei gleichzeitig semantisch aufgeladen und interpretiert. Denn Daten sind auch im Unternehmenskontext nur dann relevant, wenn sie „kommuniziert“ werden. Und ganz gleich, ob sich die handelnden Personen nun dessen bewusst sind oder nicht: Sie lösen dabei eine ganze Kette semiotischer Akte aus. Allerdings ist derzeit noch nicht zu beobachten, dass die erwähnte, durchaus wünschenswerte Interpretationsfähigkeit und entsprechendes zeichentheoretisches Grundwissen auch tatsächlich gefördert werden. Geschult werden primär formale Aspekte – wie groß müssen Punkt-größen für Schriften gewählt werden, um Lesbarkeit bei der Vorführung zu ge-währleisten, welche Textmenge sollte pro Folie nicht überschritten werden etc. In der Praxis zeigt sich dabei oft, dass nicht einmal diese Vorschläge immer ernst genommen werden. Stattdessen überlassen die Vortragenden formale und ästhetische Entscheidungen gerne den entsprechenden Programmen und den Vorlagen ihrer Designer.

Festzuhalten bleibt in jedem Falle: In unserer Arbeitswelt nimmt für immer mehr Menschen bei immer mehr Anlässen „Kommunikation“ vermittelt Zeichen einen immer größeren Raum ein und „kommunikative Fähigkeiten“ rücken damit weiter in den Fokus. Sowohl an die Fähigkeit von Mitarbeitenden zur Produktion wie auch zur Interpretation zeichenhafter Äußerungen werden – wie unscharf auch immer definiert – nominell hohe Anforderungen gestellt.

Insofern tendieren die meisten beruflichen Tätigkeiten heute zumindest implizit dazu, neben anderem auch als Kommunikationsberufe zu sein. Aus zeichentheoretischer Perspektive wirkt es erstaunlich, dass bei den entsprechenden Qualifikationsprofilen semiotisches Wissen und basale zeichentheoretische Kenntnisse offiziell keine Rolle spielen und nach wie vor allein den klassischer Weise als „Kommunikationsberufen“ kategorisierten Tätigkeiten in Werbung und PR ein solches Wissen zuweilen und in Maßen abverlangt wird – so als wären nur letztere mit der Produktion zeichenhafter Äußerungen befasst. Worauf, so kann man sich fragen, kommt es dann aber bei der „Kommunikation“ von Managern und leitenden Angestellten an?

### Der Ist-Zustand: Die Irrelevanz der Bedeutung und das Primat der Wirkung

Ist es vielleicht lediglich dem Begriffsgebrauch geschuldet, dass Semiotik, semiotische Theorie(n) und semiotische Methoden auf dem Gebiet der Wirtschaft und ihrer Kommunikationen so gut wie nicht in Erscheinung treten? Denn auf den ersten Blick bedienen sich Wirtschaftsorganisationen in beträchtlichem Ausmaß der Hilfe von Disziplinen und Methoden, die als Teilgebiete der Semiotik gelten können oder zumindest Überschneidungsmengen mit semiotischen Disziplinen aufweisen. Man denke hier beispielsweise an Linguistik, Psycholinguistik, Computerlinguistik, Narratologie/Erzähltheorie (im Zusammenhang mit dem Phänomen *Storytelling*), Bildsemiotik/Designtheorie, Rhetorik und zuweilen sogar der Literatursemiotik.<sup>4</sup> Anzumerken ist, dass dabei der Begriff „Semiotik“ in der Regel nicht fällt und von Anbietern entsprechender Leistungen einfach auch deshalb schon nicht gebraucht wird, weil nicht zu erwarten steht, dass die Auftraggeber wüssten, wovon die Rede ist.

Bei näherer Betrachtung fällt allerdings auf, dass der Rückgriff auf im weiteren Sinne semiotische Methoden in der Wirtschaft in den meisten Fällen dann erfolgt, wenn es darum geht, in der externen wie der internen Kommunikation persuasive Ziele zu verfolgen. Mit anderen Worten: Wissen aus dem Umfeld semiotischer Disziplinen ist genau dann intensiver gefragt, wenn es darum geht, Botschaften so zu gestalten, dass sie bei den Adressaten die aus Sicht des Absenders wünschenswerte Wirkung erzielen. Wer Werbung sieht, soll kaufen. Wer Mitarbeitermedien rezipiert, soll die Entscheidungen des Vorstands nachvollziehen und gutheißen. Wer dem Vortrag seines Vorgesetzten lauscht, soll anschließend motiviert ans Werk gehen. Damit scheinen schon die vielen Dilemmata auf, die sich aus dem Aufeinandertreffen von semiotischer Theorie und Praxis auf der einen Seite und der ökonomischen Praxis und deren Alltagstheorien auf der anderen Seite ergeben (bzw. ergeben können, wenn es dann einmal zu einer ernsthaften Begegnung kommt).

Bei den sogenannten Entscheidern in Unternehmen (aber auch in anderen größeren, hierarchisch strukturierten Organisationen wie Parteien, Verbänden, Verwaltungen), also beim Management, herrscht mehrheitlich und kaum gebrochen immer noch eine implizite Kommunikationstheorie vor, nach der der

---

<sup>4</sup> Im Sinne von Michael Titzmann, „Semiotische Aspekte der Literaturwissenschaft: Literatursemiotik.“ In: Herbert Ernst Wiegand (Hg.) *Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft*. Band 13.3 *Semiotik. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur*. Herausgegeben von Roland Posner, Klaus Robering, Thomas A. Sebeok 3. Teilband / Volume 3. Berlin/New York 2003, S. 3028 – 3103. Anwendungsmöglichkeiten und Beispiele aus der Praxis finden sich u.a. in Hermann Sottong, „Wissen – Kommunikation – Selbstinformation. Literatursemiotik in der Organisationsberatung.“ In: Gustav Frank/Wolfgang Lukas (Hgg.), *Norm – Grenze – Abweichung. Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien, Wirtschaft*. Passau 2004, Hermann Sottong und Jan Fockele, „Mitarbeiter-Geschichten – Storylytics als Ergänzung klassischer Befragungen“. In: Joachim Pröhl und Michael van Loo (Hgg.), *Arbeitgebermarke Krankenhaus*. Berlin 2017, S. 157-163, Hermann Sottong, „Interpersonelle und organisierte Kommunikation durch Markenwissen harmonisieren – Praxisbeispiel bei einer Privatbank“. In: Markus Reinmuth, Inga Ellen Kastens, Patrick Voßkamp (Hgg.): *Kommunikation für Banken und Versicherer. Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen*. Stuttgart 2016, S. 291 – 304.

(hierarchiehohe) Sender, wenn er nur die richtigen Mittel in hinreichendem Ausmaß einsetzt, auch bei beliebig zu definierenden Empfängern der Botschaft genau so verstanden werden müsste, wie er glaubt, sich geäußert zu haben. Wenn man so will, handelt es sich hier um die Vorstellung von einer Art kommunikativem Nürnberger Trichter.

Ich nenne zwei Beispiele, die diese Beobachtung untermauern. Nach wie vor führen die Werbe- und Marketingstrategien der meisten Unternehmen vor, dass dahinter eine Überzeugung dieser Art stehen muss. Anders ist nicht zu erklären, dass die messbare Tatsache des abnehmenden Grenznutzens üblicher Werbung von den Verantwortlichen damit beantwortet wird, dass sie die Strategie „Mehr von demselben“ verfolgen. Während immer mehr Konsumenten immer weiter vor den Zumutungen dieser Art von Kommunikation fliehen, versuchen die Unternehmen ihnen mit immer mehr Aufwand bis in den kleinsten digitalen Winkel ihres Seins zu folgen, und stellen neben die Breitenkommunikation die „personalisierte“ Werbung, wobei sich diese „Personalisierung“ eben nicht auf Inhalte und Art der Ansprache, sondern lediglich auf Zeitpunkt und Gelegenheit beschränkt. Wo es höchste Zeit für einen Paradigmenwechsel wäre, antworten die Marketingexperten in Unternehmen und Agenturen mit zusätzlichen, kostspieligen Taktiken, halten aber an alten Strategien fest, um ihr eingefleischtes Kommunikationsmodell nicht aufgeben zu müssen. Ich habe die aktuellen Entwicklungen zum Thema Markenkommunikation in einem kürzlich erschienenen Band zum Thema ausführlich beschrieben.<sup>5</sup> Von der Warte der semiotischen Kommunikationstheorie aus betrachtet ist klar, dass arbiträre Zeichen, zumal solch komplexe, ko- und kontextreiche wie Marken sie darstellen, nicht einseitig und dekretistisch semantisch definiert werden können, sondern immer nur als Ergebnis diskursiver Aushandlungsprozesse mit Bedeutung aufgeladen werden. Mehr und mehr neigt sich dabei im Zeitalter der digitalen Kommunikation die Waagschale auf die Seite der Konsumenten. Eine solche, semiotisch begründete, Betrachtungsweise wird aber von Markenmachern und -managern allein schon deshalb nicht so einfach goutiert werden, weil sie eine narzisstische Kränkung mit sich bringt.

Ähnliches gilt für die Überzeugung, man habe es rundum in der Hand, mit welchen Bedeutungen man seine Marke „auflade“ und was man mit den entsprechenden Texten, Filmen „transportiere“. Dabei sind all diese textuellen Äußerungen häufig das Ergebnis beachtlich komplexer Semiosen – zumal Werbung sich liebend gerne aller möglicher kultureller, zunehmend auch künstlerischer Ko-Texte bedient – und damit letztlich nur mit einigem Aufwand und interpretatorischem Knowhow annähernd auf ihre Übereinstimmung mit (meist ohnehin kaum hinreichend reflektierten) „Äußerungs-Intentionen“ überprüfbar. Wie hoch das Risiko in der Praxis tatsächlich ist, die intendierte Botschaft zu konterkarieren und mit unerwünschten Nebenbedeutungen zu kontaminieren, zeigt sich in schöner Regelmäßigkeit, wenn Werbeäußerungen zum Gegenstand

---

<sup>5</sup> Hermann Sottong, *„Die größte Agentur der Welt“*. Anleitung zum Post-Fake-Marketing. Hamburg 2017.

wissenschaftlich-semiotischer Analysen werden.<sup>6</sup> Dabei lässt sich dann häufig genug nachweisen, dass die Propositionen, die sich mit Hilfe semiotischer Analysemethoden aus den entsprechenden Texten ableiten lassen, in beträchtlichem Ausmaß von den „intendierten“ Bedeutungsinhalten abweichen. Auch hier wäre allerdings die Einsicht in die – durch semiotische Theorie fundierte – Notwendigkeit einer vorsorglichen Überprüfung von Werbeäußerungen mit dem Eingeständnis verbunden, von zweifelhaften theoretischen Annahmen ausgegangen zu sein und entsprechende Fehler ermöglicht zu haben. Was die Wahrscheinlichkeit einer solchen Einsicht erfahrungsgemäß unwahrscheinlich macht.

Probater erscheint daher aus Sicht der Organisationen das Mittel der permanenten Erfolgsmessung, also etwa der Werbewirkungsforschung, die erhebt, in welchem Ausmaß die erwünschte „Wirkung“ eingetreten ist. Im Grunde wird dabei ermittelt, ob die „Empfänger“ die „Botschaft“ auch verstanden haben, ohne dabei auf die tatsächlichen Inhalte der gesendeten Äußerung einzugehen – und in der Regel auch ohne den Befragten die Möglichkeit zu geben, sich differenzierter zu äußern. Da nur gemessen werden kann, was auch im Vorfeld definierbar ist, führt das Nicht-Wissen um die semantische Tiefenstruktur der eigenen Äußerungen naturgemäß zu eher oberflächlichen Fragestellung. Gleichzeitig wird vor allem gemessen, was datentechnisch gut zu verarbeiten ist. Damit wird ein solches Messverfahren geradezu zwangsläufig Teil und Treiber einer *trial and error*-Methode, die im Grunde genommen erschreckend unökonomisch ist, aber so lange fortgesetzt wird, so lange Kunden bereit sind, dafür zu bezahlen.

Ein analoges Bild ergibt sich bei näherer Betrachtung für die „Interne Kommunikation“ von Unternehmen. Was nicht weiter verwunderlich ist, denn schließlich gilt das entsprechende mentale Modell und die implizite Kommunikationstheorie auch für die Kommunikation des Managements mit seinen Mitarbeitenden. In einer Auftragsstudie, die ich mit Kollegen vor einigen Jahren auf der Basis von Tiefeninterviews mit langjährigen Kommunikationsverantwortlichen großer deutscher Unternehmen durchgeführt habe, ergab sich, dass auch intern mit dem Paradox gekämpft wird, dass – bei stetigem Anwachsen der Kommunikationsakte auf immer mehr Kanälen – die Mitarbeitenden sich gleichzeitig über Informationsflut und nicht hinreichendes Informiert-Sein beklagen. Mit dem Effekt, dass die „Lösung“ weithin in der Nutzung digitaler Medien, weiterer Differenzierung der Zielgruppen und Personalisierung der Information, in der Erprobung zusätzlicher Textsorten (Storytelling, *Infotainment*) und ergänzender Kommentierung gesucht wird.

Letzteres wird mit einem erweiterten Kommunikationsauftrag an die operativen Führungskräfte verknüpft: Sie sollen vor Ort und in der Kommunikation

---

<sup>6</sup> Entsprechende Interpretationsbeispiele finden sich u.a. in Hermann Sottong und Michael Müller, „Zwischen Sender und Empfänger“. *Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft*. Berlin 1998, S. 173-211, Hermann Sottong und Franz Billmeyer, TEST IT. Rauchzeichen zu Werbebildern. In: BDK *Mitteilungen* 4/01, Helene Karmasin, *Produkte als Botschaften*. Wien 1993, Sottong, „Die größte Agentur der Welt“, S. 132-192

unter Anwesenden dafür sorgen, dass die Intention der Botschaften des Top-Managements auch von allen tatsächlich „verstanden“ werden.

Dieser Auftrag erklärt zu einem großen Teil die Konjunktur genau solcher Methoden aus dem Umfeld der Kommunikationswissenschaften, denen man zutraut, *Tools* für die Steigerung der persuasiven Fähigkeiten eines designierten „Senders“ bereitstellen zu können (wiederum analog zum Vorgehen in der Werbung). Entsprechend wimmelt es in Unternehmen und Betrieben von Trainern, Seminaranbietern und Coaches, die unter Berufung auf die Entdeckungen aus „Hirnforschung“, Psycholinguistik, Rhetorik (Körpersprache!), Wahrnehmungspsychologie die kommunikativen *skills* der Klientel auf Vordermann bringen sollen. Dabei wird eine Tendenz sehr deutlich: Wenn es hier auch in irgendeiner Form um „Kommunikation“ geht, dann mehrheitlich eben nicht um Kommunikation im engeren semiotischen Sinne, sondern eher um das, was Umberto Eco dereinst als unterhalb der „semiotische Schwelle“ liegend definiert hat.<sup>7</sup> Was in diesem Umfeld zuvorderst trainiert werden soll, ist eben nicht der Umgang mit arbiträren Zeichen und mit komplexen semiotischen Äußerungen, sondern das Setzen und Erkennen von Signalen, Reizen und Reflexen, sozusagen die geschickte Umgehung des präfrontalen Kortex und der Kognition. Das Verstehen von Äußerungen steht dabei nicht oben auf dem Programm und damit auch nicht der Austausch von Argumenten und der Dialog. Schlechte Bedingungen für ein mögliches Zusammenspiel von Semiotik und Arbeitswelt.

### **Semiotik und das Komplexitätsdilemma des Managements**

Zu den wesentlichen Aufgaben des Managements gehört es nach Auffassung der einschlägigen Literatur, Komplexität zu managen. In der Praxis wird dieser Auftrag häufig als Aufforderung zur „Reduktion“ von Komplexität interpretiert. Wie das aussieht, beschreibt Dirk Elsner wie folgt:

Häufig dient Komplexität [...] zur Rechtfertigung für eine reduktionistische Strategie – das heißt eine Strategie, welche die Mehrdimensionalität beziehungsweise Komplexität ausblendet und stattdessen auf eindimensionale Erklärungen und Vereinfachung setzt. Die ausdrückliche Thematisierung von Komplexität und die aufwändige Untersuchung ihrer Folgen werden so vermieden.<sup>8</sup>

Wiederum liegt in dieser Beobachtung zunächst einmal keine gute Nachricht für den Einsatz semiotischen Wissens in der Wirtschaft. Denn die Stärke semiotischer Methoden, allen voran semiotischer Interpretationstheorien, liegt ja gerade darin, Komplexität zu erkennen und sichtbar zu machen – auch und gerade da, wo auf den ersten Blick relativ einfache Strukturen und Bedeutungen

<sup>7</sup> Umberto Eco, *Einführung in die Semiotik*. München 1972, S. 28ff.

<sup>8</sup> [http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma\\_des\\_Komplexitaetsreduktionismus\\_in\\_der\\_Wirtschaftspraxis.pdf](http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma_des_Komplexitaetsreduktionismus_in_der_Wirtschaftspraxis.pdf) (14.11.2017).

vorzuliegen scheinen. Gerade wenn es um die Produktion und Rezeption zeichenhafter Äußerungen geht – also um Texte aller Art, wie sie im Arbeitsalltag massenhaft produziert werden –, steht eine semiotische und damit die Komplexität der erzeugten Bedeutungen erfassende Betrachtungsweise dem Bedürfnis des Managements nach Einfachheit, Eindeutigkeit und voraussagbarer „Wirksamkeit“ entgegen. Mit anderen Worten: Semiotische Denkansätze bringen Komplexität in einem Umfeld zur Sprache, in dem diese gerade abgewehrt werden soll.

Diese Dynamik lässt sich am Falle von Mitarbeiterbefragungen gut illustrieren. Mitarbeiterbefragungen gehören mittlerweile zum festen Bestandteil des *Human Resources Managements* nahezu aller größeren Institutionen. Um sie „effizient“ durchzuführen, bedient man sich dabei in aller Regel vorgefertigter, branchenspezifisch standardisierter Fragebögen, die mit entsprechender Software ausgefüllt und automatisch ausgewertet werden. Als Vorteil der unternehmensübergreifenden Standardisierung wird dabei geltend gemacht, dass dadurch die Vergleichbarkeit mit den Mitbewerbern ermöglicht wird – das sogenannte *Benchmarking*. Die Kunden verzichten also darauf, eigene Fragebögen zu entwickeln, die Auskunft auf die spezifische Situation ihres Hauses geben könnten, um im Hinblick auf allgemeine Faktoren, die von Dritten als maßgeblich für die Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit definiert wurden, einen Platz in einer brancheninternen Rangliste zugewiesen zu bekommen. Auch hierin schon lässt sich ein Akt der versuchten Komplexitätsreduktion – tatsächlich der Ausblendung von Komplexität – erkennen: Eine schlichte Vergleichbarkeit wird durch Ausblendung des Spezifischen, Differenzierenden erkaufte; gleichzeitig werden aber auch die Mühen getilgt, die eine Relationierung individueller Eigenschaften und Randbedingungen mit allgemeineren Befunden notwendig mit sich bringen müssten. Was man sich damit erspart und verweigert, sind letztlich Interpretationsmöglichkeiten.

Nun sind es häufig Mitarbeiter\*innen, denen in diesem Zusammenhang das Fehlen von Fragen und damit entsprechenden Aspekten auffällt, die in ihrem Arbeitsumfeld aus ihrer Sicht relevant sind und der Bearbeitung bedürften. Sie interpretieren – in einer erwähnenswerten Sensibilität gegenüber deren Zeichenhaftigkeit – die Selektivität der Fragen als Anzeichen dafür, dass ihre Meinung zu bestimmten Phänomenen dem Management offenbar nicht sonderlich wichtig zu sein scheint. Als Mittel, solchen Unmut abzuwehren, werden die standardisierten Fragebögen gerne um „offene Fragen“ erweitert, bei denen die Mitarbeitenden sich dazu äußern dürfen, was ihnen denn sonst noch bemerkenswert erscheine. Nur an genau dieser Stelle ist es den Befragten also erlaubt, sich in Form von zusammenhängenden Texten zu äußern, anstatt wie sonst Werte auf einer Likert Skala anzuklicken.

Genau durch diese komplexeren semiotischen Äußerungen kommt nun wiederum die Komplexität ins Spiel, die durch das Verfahren von vornherein ausgeschlossen werden sollte – falls man sie denn lässt. Denn in der Praxis dienen die „offenen Fragen“ vornehmlich als Placebo. Eine Auswertung erfolgt, in Abhängigkeit von der verwendeten Software, wenn, dann „inhaltsanalytisch“



durch statistische Erfassung häufig vorkommender Schlüsselwörter, aber ohne semantische Analyse und Themenkorrelationen. Eine eingehende textanalytische Auswertung wäre tatsächlich auch durchaus aufwändig – wenn auch lohnend. Ich habe in einem Fall mit textwissenschaftlich ausgebildeten Kollegen eine solche Analyse durchgeführt: 15% der an der Befragung Teilnehmenden hatten offene Fragen beantwortet und damit für eine beachtliche Textmenge gesorgt. Relativ rasch ergab sich dabei ein klares Paradigma von Themen der Organisation, die durch die Standardfragen nicht abgebildet waren. Unter anderem wurde sehr deutlich, dass die textuellen Antworten in der Lage waren, bestimmte Phänomene und Themenfelder (beispielsweise „Führung“) mit ganz konkreten, rekonstruierbaren Ereignissen aus dem Unternehmen zu verknüpfen. Etwas, das die branchenübergreifenden Standardfragen logischer Weise nicht können. Damit wurde eine historische und narrative Dimension in die Befragung eingeführt, die es wiederum erst ermöglichte, Muster der Deutung und Erklärung zu rekonstruieren, die in den offenen Antworten enthalten waren – während das skalierte Abfragen ja interessanter Weise Bewertungen abfordert, ohne Beschreibung und Erklärungen (Hypothesen) zu erlauben. Mit anderen Worten: Der textanalytische Zugang zu den offenen Antworten ermöglichte tatsächlich die Rekonstruktion eines internen „Geschichtsbildes“ der jüngeren Unternehmensvergangenheit, identifizierte ganz bestimmte Themen und Handlungsfelder und diskutierte identifizierbare Entscheidungen und Rahmenbedingungen als problematisch. In Korrelation mit den anderen Daten konnte dabei gezeigt werden, an welchen Stellen im Unternehmen offenkundig Schwachpunkte existierten. Die „Informationen“, die durch unterdurchschnittliche oder unerwartete Bewertungen in der Statistik bestanden, erhielten durch diese Rekonstruktion überhaupt erst einen Sinn.

Ratlosigkeit vor Balkendiagrammen ist im Nachklang von quantitativen Mitarbeiterbefragungen immer wieder zu erleben: Oft genug habe ich verantwortliche HR-Manager vor Statistiken grübeln gesehen, die genau in den Bereichen, wo sie in besonders viele Maßnahmen investiert hatten, keine oder negative Ausschläge gemessen hatten. Quantitative Erhebungen liefern Hinweise und Indizien, aber keine Erklärungen. Semiotische Methoden als Verfahren qualitativer Heuristik liefern hier eine Option: So führe ich unter dem Label *storylytics* in solchen Fällen Analysen durch, die auf der Interpretation gezielt geführter narrativer Interviews mit Unternehmensangehörigen basieren.

Ein solches *Re-Entry* von Komplexität wird allerdings erfahrungsgemäß nur dann zugelassen, wenn der Handlungsdruck für das Management groß genug geworden ist; wenn also die vorher angewendeten Taktiken zur Ausblendung von Komplexität den Zustand so weit verschlimmert haben, dass der Unternehmenserfolg gefährdet scheint oder sich die ersten Sägespäne unter dem Stuhl des verantwortlichen Managers zeigen. In der Regel also viel zu spät, denn die Sichtbarmachung komplexer Zusammenhänge gerade auch durch semiotische Methoden ist im Grunde eher Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation denn der Katastrophenhilfe.

## Kontextsensibilität und Zeichenmanagement

Wie bereits angedeutet zeigen viele Beobachtungen in der Arbeitswelt, dass die Sensibilität für das „Zeichenhafte“ von Handlungen und Strukturen in der Mitarbeiterschaft deutlich besser ausgeprägt ist als beim Management. Das wiederum resultiert nicht zuletzt aus der landläufigen Kommunikationspraxis in Unternehmen. Das Gefühl, mitten im *information overload* dennoch nicht hinreichend (ehrlich) informiert zu sein, führt bei vielen Mitarbeitern dazu, im Arbeitsalltag das System sozusagen detektivisch daraufhin zu beobachten, ob es nicht durch bestimmte (An-)Zeichen zu erkennen gibt, was in ihm tatsächlich vorgeht.

Umgekehrt erstaunt das Nicht-Wissen des Managements über die Tatsache, auf diese Weise beobachtet zu werden (oder ihr Ignorieren): als „kommunikativer Akt“ gilt Führungskräften in der Regel lediglich die je offiziell verkündete Äußerung. Dass ihre eigenen Handlungen, ihr Benehmen, ihre An- oder Abwesenheit, ihre Aufmerksamkeit für bestimmte Phänomene ebenfalls als zeichenhaft aufgefasst und interpretiert werden kann, ist vielen nicht bewusst. Ebenso wenig, dass all ihre – offiziellen und inoffiziellen, textuellen und sonstigen – semiotischen Operationen von den Beobachtern miteinander in Beziehung gesetzt werden und in einen narrativen Kontext eingewoben werden, der den Interpretationsrahmen für alle weiteren Äußerungen bildet. Dabei ist beispielsweise Vertrauen – etwas, das viele Unternehmensleitungen gerne für sich einfordern – nur im Rahmen einer solchen alltagspsychologischen Erzählung denkbar.<sup>9</sup>

Im Zusammenhang mit solchen unternehmensinternen Erzählungen werden Handlungen und Entscheidungen des Managements von Mitarbeiter\*innen zeichenhaft interpretiert und bilden einen Kode, der wiederum auch dazu dient, die – aus Sicht der Belegschaft „eigentliche“ – Bedeutung „offizieller“ Managementaussagen zu entschlüsseln. Um ein drastisches Beispiel zu bringen, das ich vor einigen Jahren erlebt habe: Etwa zwei Wochen, nachdem der Vorstand eines DAX-Unternehmens in Mitarbeiterkonferenzen und internen Medien einen harten Sparkurs verkündet und dessen Notwendigkeit erläutert hatte, stand eines schönen Morgens auf den Vorstandsparkplätzen der Zentrale eine Flotte neuester Modelle eines bekannten Sportwagenherstellers der Luxusategorie. Dem Vorstand hatte es in dieser Situation gefallen, sich selbst die standesgemäße Runderneuerung seines Fuhrparks zu genehmigen. Dass ein solches Verhalten als symbolisch aufgefasst wird und jegliche etwaig vorhandene Motivation der Belegschaft, die beschlossenen Maßnahmen „mitzutragen“, muss hier nicht weiter erläutert werden. Von dem geschilderten Ereignis erfuhr ich als externer Berater hunderte Kilometer von der Zentrale entfernt bereits zwei Stunden später bei einem Interview, in dem ein Mitarbeiter mir seine Arbeitsbiografie im Unternehmen erzählte. Später wurde bei der Analyse dieser Erzählung deutlich, dass der Mitarbeiter an mehreren Stellen Ereignisse aus der Vergangenheit nun im Lichte dieser neuen Information deutete. Und es ist davon aus-

<sup>9</sup> Zum Thema der narrativen Struktur der Alltagspsychologie vgl. Jérôme Bruner, *Sinn – Kultur – Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997.

zugehen, dass er und seine Kollegen zukünftig auch scheinbar nebensächliche Operationen von Führungskräften daraufhin beobachten werden, ob sie die Hypothesen, die sich aus einem Akt wie dem geschilderten ergeben, „verifizieren“. Umgekehrt wäre es für ein Management, dem ein solcher Fauxpas unterlaufen ist, nur mit einiger Anstrengung möglich, die so oft als relevant beschworene „Glaubwürdigkeit“ zurückzugewinnen.

Dabei geht es durchaus um handfeste ökonomische Interessen: Laut Presseberichten schätzt beispielsweise die Credit Suisse Group, dass eine Reduktion des Abgangs von Mitarbeitern durch freiwillige Kündigung und Wechsel zu anderen Unternehmen dem Konzern zwischen 75 und 100 Millionen US-Dollar sparen würde – pro Prozentpunkt und Geschäftsjahr wohlgermerkt.<sup>10</sup> Dass sich unter diesen Umständen – neben anderem – eine Zeichenmanagement-Strategie, höheres Bewusstsein von der kommunikativen Funktion von Handlungen und Verhalten und semiotische Grundkenntnisse buchstäblich auszahlen würden, steht außer Frage. Dazu würde insbesondere gehören, Führungskräften zu vermitteln, dass sämtliche ihrer Äußerungen, seien es „offizielle“, seien es „alltägliche“, seien diese verbal oder non-verbal, füreinander Ko-Texte darstellen und von den Beobachtern im Unternehmen intertextuell interpretiert werden. Ebenso die Einsicht, dass die Bedeutung solcher Äußerungen mitnichten von den Intentionen der Führungskräfte selber abhängt, aber pragmatisch stark vom situationellen Kontext der Äußerung geprägt wird.

In der Praxis werden manche der hier angesprochenen Themen in Kommunikationstrainings zwar durchaus gestreift, allerdings mit anderen theoretischen Herleitungen. Konjunktur haben Ansätze, die mit Versatzstücken individualpsychologischer und neurowissenschaftlicher Theorien operieren und auf die intrapsychischen Voraussetzungen kommunikativer Akte fokussieren. Semiotische und auch sozialpsychologische Aspekte bleiben vielfach außen vor. Das liegt meiner Meinung nach daran, dass sich para-schamanistische „Methoden“ in einem Umfeld, in dem die Klientel stark auf Selbstwerterhöhung aus ist und der Illusion von der Manipulierbarkeit anderer allzu gerne verfällt, deutlich besser verkaufen lassen als Theorien, die auf die Komplexität und soziale Konstruiertheit von Kommunikation verweisen und damit der Steuerungsillusion der Zielgruppe einen Dämpfer verpassen. Am Ende des Tages wird sich allerdings erweisen, dass semiotisches Wissen und in der Folge realistische Kommunikation (und damit zusammenhängend: realistische Selbstinformation) auch ökonomisch erfolgreicher sein kann als die Fortführung der kommunikativen Spielchen, die viele Wirtschaftsorganisationen in der internen und externen Kommunikation heute noch immer betreiben.

---

<sup>10</sup> Siehe dazu: <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-11-15/the-brutal-fight-to-mine-your-data-and-sell-it-to-your-boss>, (15.11.2017).

### Steuerungsillusion, Big Data und die kommunikativen Folgen

Nichts ist dem in der Wirtschaft vorherrschenden mentalen Modell, in dessen Zentrum die Illusionen von Steuer- und Berechenbarkeit und der Glaube an die Rationalität der eigenen Rationalitäten fest verankert sind, so sehr entgegengekommen wie die Versprechungen von Big Data. Der Kern dieser Versprechung besteht in der Möglichkeit, andere auf umfassende Art Beobachten zu können, ohne dass sie dies bemerken und das so gewonnen Wissen jeglicher Kommunikation mit diesen anderen vorschalten zu können. Für die externe Kommunikation, insbesondere die Werbung, mündet die Anwendung dieses Prinzips im hyperbolischen Versprechen „personalisierter Werbung“.<sup>11</sup> In der internen Kommunikation besteht die Apotheose dieser Versprechung im „gläsernen Mitarbeiter“. Angesichts der erwähnten Kosten der Mitarbeiterfluktuation bedienen sich viele Unternehmen mittlerweile der Dienste von Softwareunternehmen, die die Aktivitäten der Unternehmensangehörigen im Internet scannen und aufgrund dieser Daten mit Hilfe speziell entwickelter Algorithmen deren Wechselwilligkeit prognostizieren. Ist ein gewisser Schwellenwert erreicht, informiert der Softwarespion den Auftraggeber. Das betroffene Unternehmen hat dann die Möglichkeit, die Wechselwilligen gezielt anzusprechen und mit entsprechenden Maßnahmen – Gehaltserhöhung, Beförderung, Anpassung des Arbeitsmodells und was der Vergünstigungen mehr im Repertoire sind – zu binden.<sup>12</sup>

Aus semiotischer Perspektive läuft bei dieser Art algorithmischer Verwandlung von Daten in „Information“<sup>13</sup> auch eine mehrstufige Umwandlung von Anzeichen in Zeichen und vice versa: Die Software des Dienstleisters identifiziert bestimmte Personen als Mitarbeiter des Unternehmens des Auftraggebers. Sie registriert in der Folge eine bestimmte Menge von Netzaktivitäten dieser Zielperson, z.B. mit welchen anderen Personen sie sich in Karrierenetzwerken verknüpft und austauscht, welche Websites anderer Firmen sie besucht, welche dieser Firmen Mitbewerber des aktuellen Arbeitgebers sind. Sie verfolgt die Aktivitäten der Zielperson auf Plattformen wie *kununu* oder *glassdoor*, auf der Mitarbeiter ihre Arbeitgeber bewerten. Darüber hinaus sucht sie die textuellen Äußerungen der Zielperson auf bestimmte *keywords* und Wortgruppen hin ab – um schließlich den Algorithmus Alarm schlagen zu lassen, wenn statistisch eine Absicht zum Arbeitgeberwechsel wahrscheinlich erscheint. Am Ende des

<sup>11</sup> Äußerst informative Details hierzu finden sich bei Michael Esders, *Alphabetisches Kapital. Über die Ökonomie der Bedeutungen*. Bielefeld 2017, S. 81ff. Der Band liefert insgesamt aus semiotischer Sicht zahlreiche anregende Überlegung zum Thema Sprache, Zeichen und digitale Ökonomie.

<sup>12</sup> Ausführlich beschrieben in: <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-11-15/the-brutal-fight-to-mine-your-data-and-sell-it-to-your-boss>. Das Geschäft ist so lukrativ, dass sich entsprechende Anbieter in den USA heftigste juristische Auseinandersetzung um das Recht an der Nutzung der zugrundeliegenden Daten liefern.

<sup>13</sup> Ein im Grunde genommen alchimistischer Prozess, nur dass bei dieser Verwandlungstätigkeit tatsächlich für die Googles dieser Welt aus Daten Gold wird, wie Esders *Alphabetisches Kapital* ausführlich beschreibt.

Prozesses erfolgt dann eine rein semiotische Äußerung, die der Digitalspion an den Auftraggeber richtet: Nämlich die Benachrichtigung von der Wechselwilligkeit der Zielperson. Diese wiederum löst, wie beschrieben, weitere semiotische Akte und Kommunikationen aus, diesmal unter Einbeziehung der Zielperson, die von dem Ganzen nichts mitbekommen hat (und die man wohlweislich auch weiterhin im Dunkeln lassen wird).

Wenn die geneigten Leser\*innen an dieser Stelle das Gefühl beschleichen sollte, dass hier nicht nur kommunikationstheoretisch sondern auch menschlich irgend etwas völlig Absurdes geschildert wurde, dann seien sie nochmals darauf hingewiesen, dass wir hier – genauso wie bei personalisierter Werbung – von einem Bombengeschäft sprechen und dass diese Tatsache beweist, dass dieses Vorgehen massenhaft praktiziert und entlohnt wird und folglich ein bezeichnendes Licht auf die Realität der zeitgenössischen Arbeitswelt und Ökonomie wirft.

Um das Ausmaß der Absurdität weiter zu verdeutlichen, sollte man sich klarmachen, unter welchen Voraussetzungen ein solcher *deal* zustande kommt. Im Grunde beauftragen in all diesen Fällen Unternehmen als Kunden andere Unternehmen damit, für sie Beobachtungen zu machen, wobei es ihnen nicht gestattet ist, die beauftragten Beobachter beim Beobachten beobachten zu können. Denn es ist ja nicht etwa so, dass die auftraggebenden Unternehmen selbst je in den Besitz der Daten gelangen, aufgrund derer entsprechende Schlüsse auf die „Zielgruppen“ – seien es nun Mitarbeiter oder Kunden – gezogen werden. Noch weniger werden Google, Facebook oder HiQ jemals auch nur ansatzweise den Schleier über den Algorithmen lüften, denen ihre Erkenntnisse zugrunde liegen. Dem Kunden ist also weder die Datengrundlage bekannt, noch die Logik, nach der der Geschäftspartner diese unbekannt Daten interpretiert. Auf diesem Markt existiert also ein extremes Wissensgefälle zwischen Anbieter und Abnehmer, auf dem ersterer faktisch ein Wissensmonopol hat, während letzterer durch Nicht-Wissen gekennzeichnet ist: Er kann, was ihm für Realität verkauft wird, lediglich glauben (auch das wiederum eine schöne Parallele zur Alchemie).

Besonders erstaunlich ist das Ganze im Falle der delegierten Beobachtung der eigenen Mitarbeitenden durch das Unternehmen. Denn eigentlich sitzt der Arbeitgeber ja an der Quelle der Daten, die er einkauft. Er könnte selbst seine Mitarbeiter\*innen beobachten und noch viel effektiver – mit ihnen kommunizieren. Dazu brauchte er aber semiotische und kommunikative Kompetenzen, die er sich offenbar nicht zutraut oder die zu erwerben ihm unökonomisch dünkt. Hinzu kommt, dass hier unabweisbar Annahmen über Motive und Kommunikationsverhalten von Mitarbeitenden bestehen, die allesamt davon geprägt sind, Misstrauen bei den eigenen Leuten vorauszusetzen und realistische Information in der Kommunikation für unwahrscheinlich zu halten (was, wenn es denn zutrifft, nach meiner Erfahrung meist das Resultat einer *self-fulfilling prophecy* ist).

Diese Delegation von Kommunikation, Kommunikationskompetenz und Knowhow zur Interpretation semiotischer Äußerungen an Fremdunternehmen

und Software könnte die Unternehmen mittelfristig teuer zu stehen kommen. Auf Konsumentenseite zeichnet sich heute bereits ein Trend zur Abkehr von klassischen Marken ab.<sup>14</sup> Mitarbeitende werden schnell lernen, aus dem Modus der Beobachtung durch Digitalspione Vorteil zu ziehen. Mit einem gewissen Maß an Wissen über die Funktionsweise von Algorithmen und semiotischer Kompetenz ausgestattet, könnten sie der Versuchung erliegen, mithilfe der digitalen Beobachter ihre Arbeitgeber zu manipulieren: Gezieltes Setzen von Verknüpfungen und Bewertungen sowie das Äußern maßgeschneiderter Texte in *social media* erlauben es nämlich in diesem Spiel, den eigenen Arbeitgeber an der Nase herumzuführen. Wer's nicht glaubt hat noch nicht miterlebt, wie fallende Kurse an den Beliebtheitsbörsen digitaler Bewertungsportale HR-Abteilungen in Panik versetzen können. Auch hier kann übrigens eine semantische Analyse textueller Äußerungen viel bewirken: Denn in den entsprechenden Foren finden sich erstaunlich viele, zuweilen ausführliche Kommentare, die sich bei entsprechender Analyse nicht selten als gutes Material für die Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen eignen; gerade so, als wollten Mitarbeitende ihrem Unternehmen auf diese Weise eine kostenlose Beratung zuteil werden lassen, die naturgemäß keiner hören will: Wäre es anders, müssten die entsprechenden Mitarbeiter\*innen nicht den Umweg über das Netz nehmen.

Ähnlich wie auf dem Gebiet des Marketings haben die meisten Unternehmen auch im Hinblick auf die interne Kommunikation noch gar nicht begriffen, was eigentlich tatsächlich derzeit geschieht. Zum einen übersehen sie in ihrer Euphorie über Big Data völlig, dass die digitale Welt die Karten neu gemischt hat und eben nicht nur ihnen, sondern auch den Konsumenten und Mitarbeitern völlig neue Optionen eröffnet. Und im Moment sieht es so aus, als würden viele Menschen diese Optionen deutlich kreativer nutzen, als es die Firmen der reifen Industrien tun. Zum anderen lassen sie mehrheitlich die kommunikativen Möglichkeiten digitaler Technologien völlig brach liegen. Hier rächt sich nachhaltig die erlernte Unfähigkeit, Dialoge mit Kunden und Mitarbeitenden führen zu können. Stattdessen lassen sie es zu, dass sich die digitalen Spione – hochbezahlt – zwischen sie und ihre Zielgruppen schieben und genau die Informationen abschöpfen, an die sie ob ihrer Bunkermentalität nicht herankommen.

### **Transformationen der Arbeitswelt und der Kommunikationsmodelle**

Glücklicherweise gibt es aus der neuen Arbeitswelt aber auch andere Tendenzen zu berichten, denn diese Arbeitswelt ist massiv in Veränderung begriffen. Und diese Transformationen werden auch das Verhältnis von Semiotik und Arbeitswelt tangieren.

Wie eingangs bereits erwähnt führen neue Organisationsmodelle heute dazu, dass innerhalb der Arbeitswelt deutlich mehr Wert auf Arbeit in – wechselnden, projektbezogen formierten – Teams gelegt wird. Damit einher geht eine Abflachung der Hierarchien, die sich zwar nicht zwingend im Organigramm widerspie-

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Hermann Sottong, *Die größte Agentur der Welt*.

geln muss, aber im Arbeitsprozess faktisch spürbar wird.<sup>15</sup> Zudem wird in bestimmten Unternehmenstypen, insbesondere in den Bereichen Softwareentwicklung und insgesamt im *B2B*-Sektor, der Kunde deutlich intensiver in die Prozesse einbezogen und kommt als zusätzlicher Mitspieler hinzu. Gleichzeitig hat sich der Arbeitsmarkt zwischenzeitlich zum Anbietermarkt entwickelt, wodurch sich die Generation der heute 20 bis 35-Jährigen mit ihren Lebensentwürfen und mentalen Modellen in die Lage versetzt sieht, in vielen Branchen und Unternehmen ihre Prioritäten in die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse einzubringen und durchzusetzen.

Dieser Wandel betrifft unübersehbar auch eine ganze Reihe semiotischer Phänomene: Zum einen lässt er sich anhand eines veränderten Umgangs mit Zeichen beobachten und beschreiben, zum anderen eröffnet er neue Zugänge semiotisch inspirierter Methoden für die Unternehmensführung und Unternehmensberatung.

Dass sich der erwähnte Wandel auch semiotisch, also durch einen geänderten Zeichengebrauch in der Arbeitswelt, äußert, konnte ich vor kurzem erleben, als ich mit einem Kunden vor dem Portal einer Hamburger Privatbank stand und er auf einen Nebeneingang des noblen Gebäudes zeigte, in dem gerade zwei Gestalten verschwanden, von denen die eine wie ein Hipster und die andere im Skater-Stil gekleidet war. „Unsere ITler haben es durchgesetzt, dass dieser Seiteneingang für sie geöffnet und ein direkter Zugang ins Untergeschoss geschaffen wird“, erzählte mir der Bankier mit gewissem Amusement. „Sie wollten nicht mehr durch den Haupteingang, weil sie sagten, sie hätten keine Lust mehr, jedesmal auf diese Anzugtypen treffen zu müssen, wenn sie zur Arbeit gehen.“ Kaum etwas könnte die tektonischen Verschiebungen von Machtverhältnissen in der Arbeitswelt besser illustrieren als diese Szene. Dabei wird die Souveränität, mit der Mitarbeitende beispielsweise über den eigenen Kleidercode bestimmen können, selbst wiederum zum Zeichen. Allein auf diesem Gebiet ergeben sich derzeit reichlich Ansatzpunkte für mögliche sozio-semiotische Analysen.

Die aufkommenden neuen Organisationsformen in den Unternehmen erfordern und befördern in zunehmendem Maße einen deutlich anderen als den in den vorhergehenden Absätzen beschriebenen Kommunikationsstil und damit auch andere *skills*: In den aus Fachkräften unterschiedlicher Disziplinen zusammengesetzten Projektteams einer *scrum*-Organisation sind auf der Sachebene argumentative, dialogische und rekursive Formen des Austauschs gefragt; während auf der Beziehungsebene ein informeller, offener und wertschätzender Ton wünschenswert ist. Persuasive Kommunikationsstrategien, Autoritätsbeweise, Formelhaftigkeit und senderzentrierte Ein-Weg-Kommunikation erweisen sich in diesen Strukturen als kontraproduktiv und werden auch deshalb abgelehnt, weil sie den Erwartungen an Jobqualität der meist jüngeren, gut

---

<sup>15</sup> Organigramme sind ohnehin lohnende Objekte für Semiotiker. In unserer Arbeit besteht eine wirkungsvolle Intervention regelmäßig darin, die Unternehmensführung mit dem Vergleich zwischen ihrem offiziellen Organigramm und demjenigen zu konfrontieren, das sich aus der Analyse der Unternehmensbeschreibung durch die Mitarbeitenden ergibt.

qualifizierten Arbeitnehmer\*innen zuwiderlaufen, die in solchen Teams anzutreffen sind.

In „reifen“ Industrien und Traditionsunternehmen führt dies wiederum dazu, dass in einem vorher nicht gekanntem Ausmaß unterschiedliche Zeichensysteme und Kommunikationsstile koexistieren: Ein Faktum, das wiederum von der Organisation gemanagt werden muss. Wo immer mehr – und gerade die begehrtesten – Mitarbeiter\*innen im Arbeitsalltag auf Team- und Projektebene einen argumentativ-dialogischen Kommunikationsstil pflegen und erleben, wird es immer wahrscheinlicher, dass eine in der Tendenz persuasiv-rhetorische Top-Down-Kommunikation nicht mehr nur nicht funktionieren, sondern kontraproduktiv wirken wird. Durch eine Taktik der Abspaltung wie im Beispiel der Bankiers und ITler wird sich in vielen Branchen das Problem nicht lösen lassen, sondern nur durch eine grundsätzliche neue Kommunikationsarchitektur, die sich am Vorbild der Kommunikationsmodelle orientiert, die die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag prägt.

Mittelständische Unternehmen tun sich aufgrund ihrer Größe und Flexibilität dabei, wie auf anderen Gebieten auch, leichter als Konzerne. Mittelständische Erfolgsmodelle, die flexible Teamorganisation inklusive entsprechender Entscheidungsbefugnisse, flache Hierarchie, Mitgestaltung der Prozesse durch die Mitarbeitenden und Kundennähe miteinander verbinden, können dies nur aufgrund einer grundsätzlich anderen Kommunikationskultur.<sup>16</sup> Deren wesentliches Merkmal ist Transparenz, also die Verfügbarkeit aller relevanten Informationen für die gesamte Unternehmensöffentlichkeit. Für die Semiotik eröffnen sich angesichts solcher partizipativer Organisationen eine Reihe von Forschungsmöglichkeiten. Ausgehend von der systemischen Fragestellung „Woran erkennt man ein partizipatives Unternehmen“ lassen sich so unterschiedliche Aspekte wie (Innen-)Architektur, Dress-Kodes, Sprachstile, Präsentationsformen, Diskursregeln und vieles mehr untersuchen und zu den spezifischen Organisationsprinzipien, dem geäußerten Wertesystem und den expliziten Theorien der Organisation in Beziehung setzen.

---

<sup>16</sup> Ein schönes Beispiel für eine solche Unternehmensorganisation, das ich aus eigener Anschauung kenne, bietet Detlef Lohmann, *Und Mittags geh ich heim ...* Wien 2012.



## Literatur

- Bruner, Jérôme. *Sinn – Kultur – Ich-Identität. Zur Kulturpsychologie des Sinns*. Heidelberg 1997.
- Eco, Umberto. *Einführung in die Semiotik*. München 1972.
- Esders, Michael. *Alphabetisches Kapital. Über die Ökonomie der Bedeutungen*. Bielefeld 2017.
- Karmasin, Helene. *Produkte als Botschaften*. Wien 1993.
- Krah, Hans. „Kulturelle' Vergangenheit in Anzeigenwerbung – Strategien der Instrumentalisierung von vergangener Zeit“. In: Hartmut Schröder, Ursula Bock (Hgg.). *Semiotische Weltmodelle: Mediendiskurse in den Kulturwissenschaften. Festschrift für Eckhard Höfner*. Berlin 2010, S. 346-384.
- Lohman, Detlef. *Und mittags geh ich heim ... Die völlig andere Art ein Unternehmen zum Erfolg zu führen*. Wien 2012.
- Lotman, Jurij M. „Über die Semiosphäre“. In: *Zeitschrift für Semiotik* 12, 4 (1990), S. 287-306.
- Sottong, Hermann. *Die größte Agentur der Welt. Anleitung zum Post-Fake-Marketing*. Hamburg 2017.
- Sottong, Hermann. „Interpersonelle und organisierte Kommunikation durch Markenwissen harmonisieren – Praxisbeispiel bei einer Privatbank“. In: Markus Reinmuth, Inga Ellen Kastens, Patrick Voßkamp (Hgg.). *Kommunikation für Banken und Versicherer. Krisen bewältigen, Vertrauen schaffen*. Stuttgart 2016, S. 291-304.
- Sottong, Hermann und Fockele, Jan. „Mitarbeiter-Geschichten – Storylytics als Ergänzung klassischer Befragungen“. In: Joachim Pröhl, Michael van Loo (Hgg.): *Arbeitgebermarke Krankenhaus*. Berlin 2017, S. 157-163.
- Sottong, Hermann. „Wissen – Kommunikation – Selbstinformation: Literatursemiotik in der Organisationsberatung“. In: Gustav Frank, Wolfgang Lukas (Hgg.): *Norm – Grenze – Abweichung: Kultursemiotische Studien zu Literatur, Medien, Wirtschaft*. Passau 2004.
- Sottong, Hermann und Billmeyer, Franz. „TEST IT. Rauchzeichen zu Werbebildern“. In: *BDK Mitteilungen*. 4/01.
- Sottong, Hermann und Müller, Michael. *Zwischen Sender und Empfänger. Eine Einführung in die Semiotik der Kommunikationsgesellschaft*. Berlin 1998.
- Titzmann, Michael. „Semiotische Aspekte der Literaturwissenschaft: Literatursemiotik“. In: Roland Posner, Klaus Robering, Thomas A. Sebeok (Hgg.): *Semiotik. Ein Handbuch zu den zeichentheoretischen Grundlagen von Natur und Kultur*. 3. Teilband / Volume 3. Berlin, New York 2003, S. 3028-3103.

### Websites

- Bennett, Drake. „The Brutal Fight to Mine Your Data and Sell It to Your Boss”.  
<https://www.bloomberg.com/news/features/2017-11-15/the-brutal-fight-to-mine-your-data-and-sell-it-to-your-boss> (15.11.2017).
- Elsner, Dirk. „Das Dilemma des Komplexitätsreduktionismus in der Wirtschaftspraxis.“ [http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma\\_des\\_Komplexitaetsreduktionismus\\_in\\_der\\_Wirtschaftspraxis.pdf](http://www.blicklog.com/wp-content/uploads/2011/Dilemma_des_Komplexitaetsreduktionismus_in_der_Wirtschaftspraxis.pdf) (14.11.2017).